

**HİZMET İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA VE
HİZMET KALİTESİNİN KARŞILAŞTIRMALI
DEĞERLENDİRİLMESİ:
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ SPOR MERKEZİ ÖRNEĞİ**

**T.C.
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı**

Mustafa Onur KAÇAROĞLU

Danışman: Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU

**MAYIS 2015
DENİZLİ**

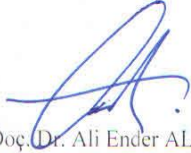
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı öğrencisi Mustafa Onur KAÇAROĞLU tarafından Doç.Dr. Duygu KOÇOĞLU yönetiminde hazırlanan "Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 27/05/2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU

Jüri Başkanı



Yrd. Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU

Jüri Üyesi



Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 12/06/2015 tarih ve 13/16... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza
Öğrenci Adı Soyadı

11.06/2015


Mustafa Onur Kaarabıyık

ÖNSÖZ

Hizmet işletmelerinde, müşteri tatmininin sağlanması yani hizmet kalitesinin sağlanması için öncelikle çalışanların işlerinde eğitilmiş ve tecrübeli olmaları gerekmektedir. Aynı zaman da yaptıkları işi severek yapmaları ve kurum içinde huzurlu bir ortamda çalışmalarını da yaptıkları işin kalitesini etkiler. Dolayısıyla hizmet işletmeleri hedeflerine ulaşmak için öncelikle çalışanlarını tatmin etmek zorundadırlar. Pazarlama faaliyetlerinin dışsal müşterilere uygulandığı gibi kurum çalışanlarının da uygulanması içsel pazarlama olarak adlandırılmaktadır.

Bu bağlamda içsel pazarlamanın önemini ve hizmet kalitesi ile olan ilişkisini ortaya koymak adına yapılan çalışma ile akademik çevrede bu konuya ilgi duyan araştırmacılara ve hizmet sektöründe çalışan uygulayıcılara katkı yapmaya çalışılmaktadır. Çalışmaya konu olan işletme Pamukkale Üniversitesine bağlı bir, spor ve sağlık hizmetlerinin sunulduğu bir hizmet işletmesidir. Dolayısıyla elde edilen bulguların öncelikle çalışmanın yapıldığı kuruma katkı yapması temenni ederim.

Çalışmanın en başından sonuna kadar beni destekleyen ve yönlendiren danışmanım sayın Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU' na, çalışmanın özellikle istatistiksel analiz kısmında benden yardımlarını esirgemeyen arkadaşım sayın Çetin KALBURAN' a, personeli hakkında çalıma yapmama izin veren Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi yönetimine, ayrıca bugünlere gelmemde çok büyük emekleri olan aileme ve desteğini ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen eşime teşekkür ederim.

ÖZET

HİZMET İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA VE HİZMET KALİTESİNİN KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRİLMESİ: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ SPOR MERKEZİ ÖRNEĞİ

Kaçaroğlu, Mustafa Onur
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Duygu Koçoğlu

Mayıs 2015, 81 Sayfa

İçsel pazarlama kavramı, özellikle hizmet işletmeleri için son derece önemlidir. Uygulamada çoğu işletme tarafından kullanılmasa da uygulandığı takdirde özellikle hizmet işletmeleri açısından verimli sonuçlar elde edilebilir. Hizmet kalitesi ile içsel pazarlamanın etkileşiminin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İçsel pazarlamadaki atılacak olumlu adımlar hizmet kalitesine de yansımaktır. Bu çalışmada hizmet işletmesi olarak faaliyet gösteren Pamukkale Üniversitesi Prof. Dr. Hasan Kazdağlı Spor Merkezi içsel pazarlama ve hizmet kalitesi açısından incelenmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulardan ilki, içsel pazarlamanın spor merkezinin yönetici ve çalışanları arasında farklı etkiler ortaya koyduğudur. Bir diğer önemli bulgu ise işletme genelinde ödüllendirmenin yetersiz kaldığıdır. Son olarak hizmet kalitesinde çalışanların bireysel performansa ilişkin boyutların zayıflığı tespit edilmiştir. Bu da işletmedeki ödüllendirme eksikliğinin çalışanların bireysel performanslarına yansımaları olarak değerlendirilebilir.

ABSTRACT

COMPERATIVE EVALUATION OF SERVICE QUALITY AND INTERNAL MARKETING AT SERVICE FIRMS: EXAMPLE OF PAMUKKALE UNIVERSITY SPORTS CENTER

Kaçaroğlu, Mustafa Onur

Master Thesis

Business Administration Department

Production Management and Marketing Programme

Adviser of Thesis: Doç. Dr. Duygu Koçoğlu

May 2015, 81 Pages

Internal marketing concept is extremely important especially for service firms. In application, although it is not used by most firms, it can be achieved effective results in terms of service firms if it is applied. The interaction of the internal market with the service quality should not be ignored. Positive steps to be taken in the internal market will be reflected in service quality. In this study, Pamukkale University Prof. Dr. Hasan Kazdağlı Sports Center which operates as a service firm has been analyzed in terms of internal marketing and service quality. In this research questionnaire method is used. The first finding obtained is that internal marketing reveals different effects on between the managers and the employees of the sports center. The other important finding is that rewarding is inadequate in overall the firm. Finally, the weakness of the dimensions of service quality for individual performance of employees has been identified. This may be considered as a reflection of lack of reward in the firm to individual performans of employees.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İçsel Pazarlama	2
1.1.1. İçsel Pazarlama Kavramı	2
1.1.2. İçsel Pazarlamanın Önemi.....	4
1.1.3. İçsel Pazarlamanın Gelişim Aşamaları.....	6
1.1.3.1. Çalışan Tatmini Aşaması.....	10
1.1.3.2. Müşteri Yönlülük Aşaması.....	10
1.1.3.3. Strateji Uygulama/Değişim Aşaması.....	10
1.1.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	10
1.1.5. İçsel Pazarlamanın Yararları.....	11
1.1.6. İçsel Pazarlama Modelleri.....	12
1.1.6.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	12
1.1.6.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli.....	13
1.1.6.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli.....	14
1.1.6.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli.....	14
1.1.7. İçsel Pazarlama Uygulamaları.....	15
1.1.8. İçsel Pazarlama İçin Pazarlama Karması.....	16
1.1.8.1. Ürün.....	16
1.1.8.2. Fiyat.....	18
1.1.8.3. Tutundurma.....	18
1.1.8.4. Dağıtım	19
1.1.8.5. Fiziksel Olanaklar.....	20
1.1.8.6. Süreç.....	20
1.1.8.7. Katılımcılar.....	21
1.1.9. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Önemli Kavramlar.....	21
1.1.9.1. İletişim.....	22
1.1.9.2. Teknoloji.....	22
1.1.9.3. Kültür.....	23
1.1.9.4. Sosyalleşme.....	23
1.1.9.5. Yetkilendirme.....	24

1.1.9.6. Çalışan Tatmini – Müşteri İlişkisi.....	24
1.1.9.7. Ödüllendirme.....	24
1.1.9.8. Müşteri Odaklılık.....	25
1.1.10. İçsel Pazarlamada İç Müşteri Kavramı.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ

2.1. Hizmet Kavramı.....	27
2.1.1. Hizmet Kavramının Tanımlanması.....	27
2.1.2. Hizmetlerin Ortak Özellikleri.....	29
2.1.2.1. Hizmetlerin Soyut Olmaları.....	29
2.1.2.2. Hizmetlerin Üretim ve Tüketimlerinin Eşzamanlı Oluşu.....	29
2.1.2.3. Hizmetlerin Değişken Olmaları.....	30
2.1.2.4. Hizmetlerin Dayanıksız Olma Özelliği.....	30
2.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	32
2.1.4. Genişletilmiş Pazarlama Karmasının Hizmetler İçin Gerekliliği.....	35
2.1.5. Hizmetlerin Gelişmesi.....	37
2.2. Hizmet Kalitesi.....	38
2.2.1. Kalite Kavramı.....	38
2.2.1.1 Kalite Tanımı.....	38
2.2.1.2. Kalitenin Boyutları.....	38
2.2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	39
2.2.2.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı.....	39
2.2.2.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	40
2.2.2.2.1. Grönroos Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Boyutları.....	40
2.2.2.2.2. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin Kalitesi Boyutları.....	41
2.2.3. Hizmet Kalitesini Ölçmenin Önemi.....	43
2.2.4. Hizmet Kalitesinde Farklı Modeller.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ SPOR MERKEZİ'NİN İÇSEL PAZARLAMA VE HİZMET KALİTESİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Pamukkale Üniversitesi Prof. Dr. Hasan Kazdağlı Spor Merkezi Hakkında Genel Bilgiler.....	48
3.2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi.....	49

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	50
3.4. Evren ve Örneklem.....	51
3.5. Veri Toplanması ve Analizi.....	51
3.5.1. Veri toplama araçları.....	51
3.5.2. Verilerin Analizi.....	54
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	54
3.6.1. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları.....	54
3.6.2. Demografik Bilgiler.....	57
3.6.3. Yönetici ve Çalışanların İçsel Pazarlama Algılarının Analizi.....	60
3.6.4. Spor Merkezine Dair Kullanıcıların Hizmet Kalitesi Algıları.....	62
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	69
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	78
ÖZGEÇMİŞ.....	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İçsel Pazarlamanın Kavramsal Modeli.....	4
Şekil 2. Hizmet Pazarlamanın Üç Şekli	5
Şekil 3. Hizmet-Fayda Zinciri.....	6
Şekil 4. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	13
Şekil 5. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli.....	13
Şekil 6. Hizmetler İçin Bir İçsel Pazarlama Modeli.....	14
Şekil 7. Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları.....	15
Şekil 8. Grönroos'un İki Hizmet Kalitesi Boyutu.....	41
Şekil 9. Parasuraman ve Diğerlerinin Açıkladığı Kalite Boyutları.....	42
Şekil 10. Hizmet Kalitesi Modeli.....	45
Şekil 11. İçsel Pazarlama İçindeki Perspektifler.....	52

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: İçsel Pazarlama Üzerine Daha Önceki Çalışmalar ve Çalışmaların Ana Hatları.....	7
Tablo 2: Hizmetlerin Özelliklerinin Literatürdeki Değerlendirilmesi.....	31
Tablo 3: Hizmet Kalitesi Modelleri.....	46
Tablo 4: İçsel Pazarlama Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 5: SERVPERF Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 6: Kullanıcıların Cinsiyet Dağılımı.....	57
Tablo 7: Kullanıcıların Yaş Dağılımı.....	58
Tablo 8: Kullanıcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	58
Tablo 9: Kullanıcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	58
Tablo 10: Personelin Cinsiyet Dağılımı.....	59
Tablo 11: Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	59
Tablo 12: Personelin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	59
Tablo 13: Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	60
Tablo 14: Personelin Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	60
Tablo 15: İçsel Pazarlama Ölçeği Normallik Analizi Sonuçları (Kolmogorov-Smirnov Testi).....	61
Tablo 16: Örneklem Gruplarının İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	61
Tablo 17: SERVPERF Verileri Ortalama ve Standart Sapmaları.....	63
Tablo 18: Kullanıcıların Hizmet Kalitesi Algılarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	65
Tablo 19: Kullanıcıların Hizmet Kalitesi Algılarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 20: Kullanıcılar İçerisinde Öğrenci ve Diğer Kullanıcıların Hizmet Kalitesi Algılarının Karşılaştırılması.....	66
Tablo 21: Kullanıcılar İçerisinde Öğrenci ve Diğer Kullanıcıların Hizmet Kalitesi Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	66
Tablo 22: Hipotez Testleri Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo.....	67
Tablo 23: SERVPERF ve İçsel Pazarlama Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Tablosu..	67

GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektörünün önemi hızla artmaktadır. Bu bağlamda hizmet işletmeleri arasında yoğun bir rekabet oluşması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu rekabet ortamında hizmet işletmeleri kalifiye iş gücüne ihtiyaç duymaktadırlar. İhtiyaç duydukları iş gücünü bünyelerine katmak ve istikrarlı bir şekilde ellerinde tutmak hizmet işletmelerinin en önemli amaçlarından biridir. Bunu gerçekleştiren işletmeler hizmet kalitesini sağlayıp müşterilerini memnun etme adına bir adım öne geçebilirler. Bu bağlamda kullanabilecekleri bir araç olan içsel pazarlama kavramı günümüzde ön plana çıkmaktadır. Hizmet sağlayıcısı olan insan unsurunun doğası gereği heterojen bir yapıya sahiptir. Aynı işletmedeki aynı personelin bile verdiği hizmet günden güne farklılık gösterebilir. Bu heterojen yapıyı ortadan kaldırmak mümkün görünmemektedir. Ancak işletmeler verdikleri tüm hizmetleri amaçladıkları şekilde yerine getirebilmek için olabildiğince standardizasyon sağlama arayışı içerisine girerler. Bu bağlamda hizmet kalitesinin temelinde yer alan “insan” unsurunu doğrudan ilgilendiren içsel pazarlama hizmet işletmeleri için amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak önemli bir araç haline gelmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA

1.1. İçsel Pazarlama

Bu bölümde içsel pazarlama kavramının tanımlarına ve kavramla ilgili genel bilgilere yer verilmeye çalışılmıştır.

1.1.1. İçsel Pazarlama Kavramı

Özellikle hizmet sektöründe, kaliteyi arttırıp, rekabet avantajı sağlamak için işletmeler farklı yöntemler kullanmaktadır. Bu amaçla ortaya çıkan içsel pazarlama kavramı yaklaşık 25 yıldır ön plana çıkan bir kavramdır. Kotler (1991), içsel pazarlamayı kurumların çalışanlarını koruyarak ve motive ederek müşterilerine daha iyi hizmet etmelerini sağlamak için başarılı bir şekilde uyguladıkları bir metottur, şeklinde tanımlamıştır (Tsai ve Tang, 2008: 1118).

İçsel pazarlama için daha sade bir tanım ise: “içsel pazarlama, pazarlama kavramının dışsal müşterilere uygulandığı gibi örgüt içinde de uygulanmasıdır” (Öztürk: 2013: 108).

İçsel pazarlama en geniş anlamda, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, kurum ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması, müşteri odaklı ve motive edilmiş çalışanlar haline getirilmesi için kullanılan pazarlama benzeri yaklaşımdır (Rafiq ve Ahmed: 2000: 458).

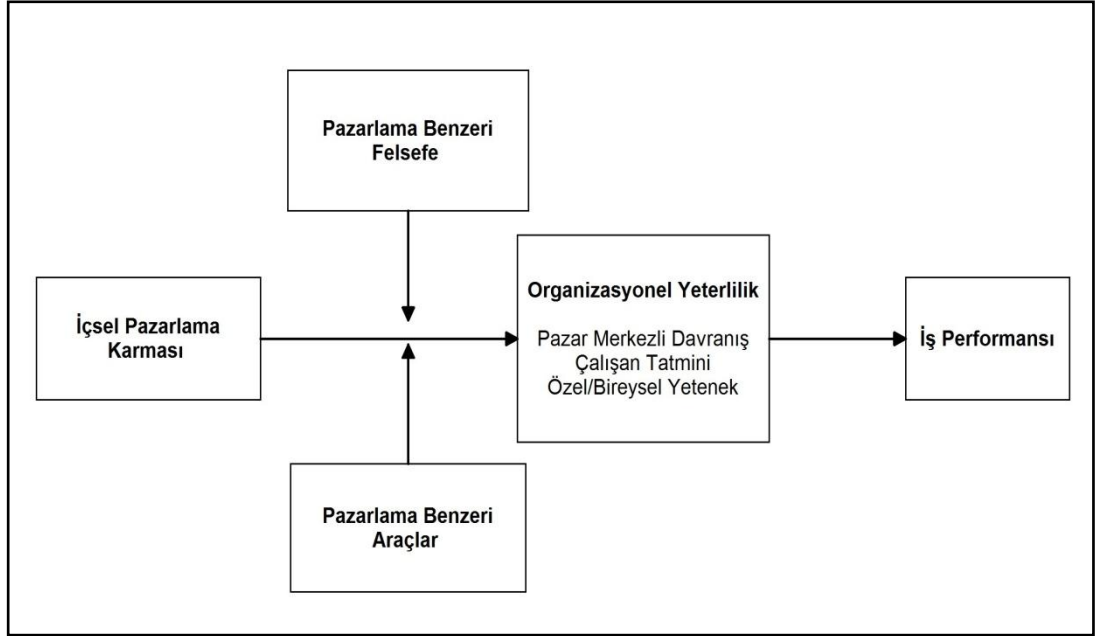
İçsel pazarlama, ‘hizmet işletmesi, müşteri ile iletişim içerisinde olan çalışanlarını yönlendirmeli ve motive etmelidir ve hizmet elemanlarını, müşteri tatminini sağlamak için bir “takım” gibi çalışmaya sevk etmelidir’ anlamına gelmektedir. Pazarlamacılar müşteri odaklı olmak adına bütün herkesi organizasyona dahil etmelidirler. Aslında içsel pazarlama dış pazarlamadan önce gelmelidir. Örneğin Four Seasons Resorts Otelleri, doğru kişileri işe alarak başlar ve onları dikkatli bir

şekilde yönlendirip ilham verir ki benzersiz bir müşteri hizmeti sunsunlar (Kotler ve Armstrong, 2011: 240).

İçsel pazarlama daha önceleri, bilgi güncelleme amacı için bir ilişki geliştirme stratejisi olarak tanımlanmıştır. Şimdi bu tanıma desteklemek için 5 temel önerme ortaya konulabilir (Ballantyne, 2003: 1257):

- İlişkileri geliştirme, katılımcılar arasında karşılıklı değerler alışverişi ile başlar.
- İçsel pazarlama bir öğrenme faaliyetleri süreci gerektirir.
- İlişki geliştirme, öğrenme faaliyetleri ile bilgi güncellemeleri arasında aracılık eder.
- Bilgi güncelleme, içsel pazarlamanın amacıdır.
- İçsel pazarlama, dış pazara uygunluğu doğrultusunda bir geçerlilik kazanır.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, hizmet pazarlamasının merkezinde yer alan bir kavram olan içsel pazarlamanın hizmet işletmelerinde dış pazarlamadan önce gelmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla, verilecek hizmet doğrultusunda iç müşterilerin, en iyi içsel pazarlama karması sayesinde işletmeye çekilmesini sağlamak gerekmektedir. İşletmeler, iş görenlerine sundukları iş fırsatlarını bir ürün olarak görüp pazarlamaya çalışırlar ise daha kalifiye iş gücünü kazanma konusunda bir adım öne geçerler. Kalifiye iş gücünün stratejik bir ödüllendirme sistemi, sürekli eğitim/gelişim fırsatları, uygun içsel iletişim ve üst düzey liderlik yetenekleriyle beraber yönlendirilmesi sayesinde hizmet kalitesinin artması mümkün kılınabilir.



Şekil 1: İçsel Pazarlamanın Kavramsal Modeli.

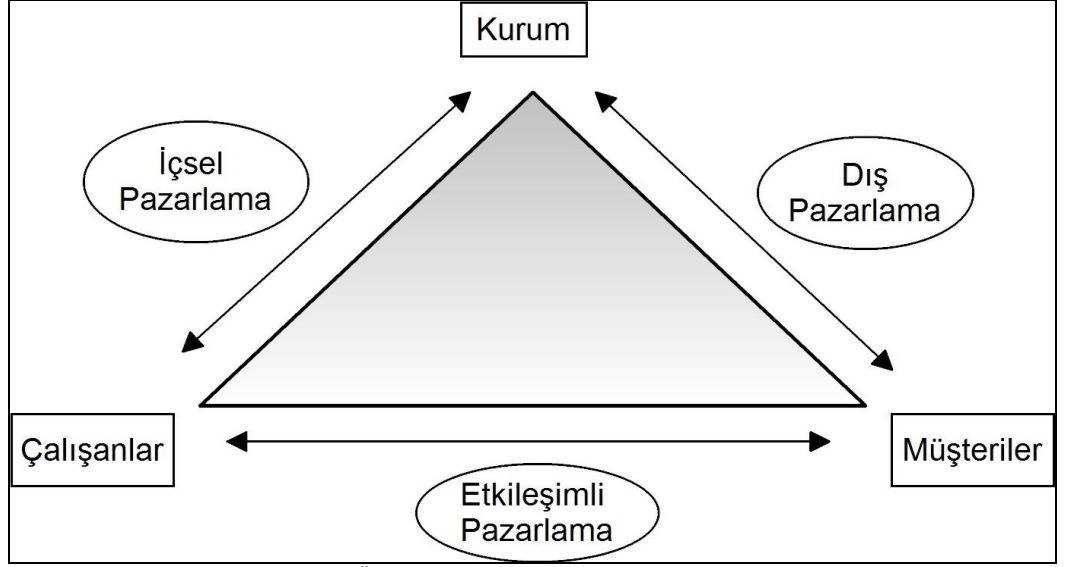
Kaynak: Ahmed, Rafiq ve Saad, 2003: 1226.

Ahmed, Rafiq ve Saad (2003)'ın oluşturduğu “Kavramsal Model” doğrultusunda içsel pazarlama karmasının pazarlama benzeri bir yaklaşımla, pazarlama benzeri araçlar kullanılarak iç müşterilere yani çalışanlara uygulanması gerektiği açıklanmıştır. Bununla birlikte, bireysel yeteneklerin ön plana çıkarılmasına yönelik faaliyetler, çalışan tatmininin inşa edilmesi ve müşteri odaklılık gibi kavramlar ile kurumsal yeterlilik sağlanıp performansın en üst seviyeye çıkarılması amaçlanmaktadır.

1.1.2. İçsel Pazarlamanın Önemi

İçsel pazarlama günümüzde hizmet kalitesini artırma adına ön plana çıkan bir kavramdır. Hizmet sektöründe artan rekabet ortamında işletmeler, hem kalifiye iş gücünü bünyesine katma amacıyla hem de bu iş gücünden istikrarlı bir şekilde faydalanıp hizmet kalite çitasını yükseltmeye çalışmaktadırlar.

Kotler (2011), hizmet pazarlaması için geleneksel hizmet pazarlamasının 4p'sinden daha fazlasının gerektiğini söylemiştir. Aşağıdaki şekilde hizmet pazarlaması için gerekli olan “içsel pazarlama” ve “etkileşimli pazarlama” gösterilmektedir. İçsel pazarlama yukarıda tanımlanmıştır (Kotler, Armstrong, 2011: 241).



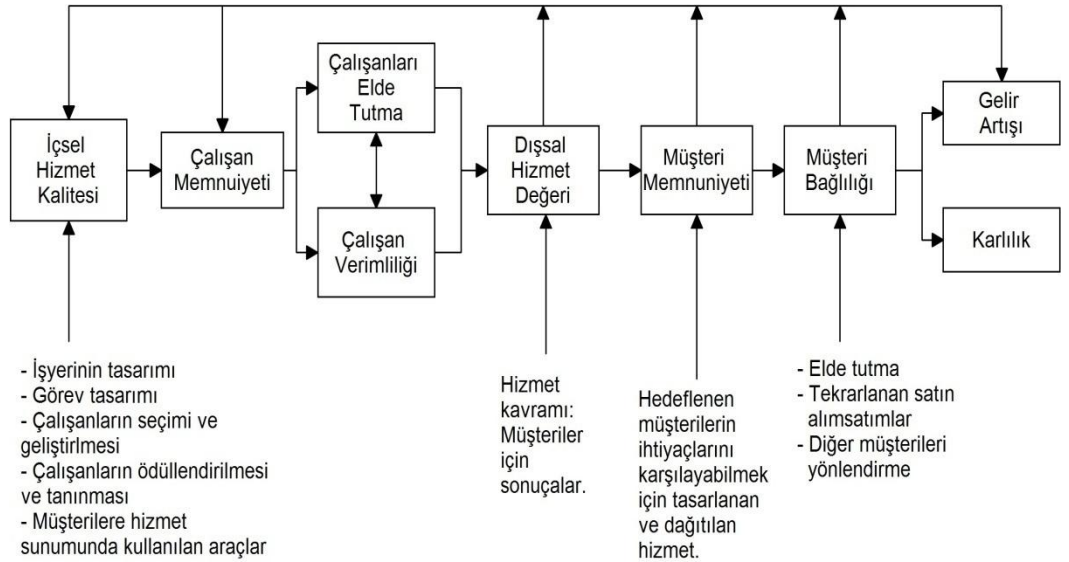
Şekil 2: Hizmet Pazarlamasının Üç Şekli.

Kaynak: Kotler, Armstrong, 2011: 241.

Etkileşimli Pazarlama ise; hizmet kalitesinin büyük ölçüde hizmet üretimi esnasında müşteri-satıcı etkileşimine bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Somut ürün pazarında, genellikle ürün kalitesi ürünün nasıl elde edildiğine çok az bağlıdır. Fakat hizmet pazarlamasında, hizmet kalitesi, hem hizmeti verene hem de bu sürecin kalitesine bağlıdır (Kotler ve Armstrong, 2011: 240).

İçsel pazarlama, müşteri ile iletişim içerisinde olan çalışanların yeteneklerini geliştirebilir ve onların motivasyonlarını performans artırıcı teşvikler, hizmet içi eğitim programları ve hizmet vizyonu sağlamak yoluyla artırır (Tsai ve Tang, 2008: 1118).

Heskett vd. (1994) çalışan memnuniyetinin sağlanmasına ilişkin bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada yer alan müşteri memnuniyetinin sağlanması için öncelikle çalışan memnuniyetinin sağlanması gerektiğine dair ortaya koydukları “hizmet – fayda zinciri” şekil 3’te görülmektedir.



Şekil 3: Hizmet-Fayda Zinciri.
Kaynak: Heskett vd. 1994: 166.

Hizmet – Fayda Zinciri, karlılık, müşteri sadakati ve çalışan memnuniyeti, sadakat ve verimlilik arasındaki ilişkileri kurar. Zincirde yer alan bağlantılar (öneri olarak kabul gören) aşağıdaki gibidir; kar ve büyüme, öncelikle müşteri sadakati ile uyarılır. Sadakat, müşteri tatminin doğrudan bir sonucudur. Memnuniyet, büyük ölçüde müşterilere sağlanan hizmetlerin değerinden etkilenir. Değer; memnun, sadık ve üretken çalışanlar tarafından oluşturulur. Çalışan tatmini ilk olarak, yüksek kalitedeki destek hizmet ve politikalarının çalışanlara sağlanması ve sonrasında bunun müşterilere yansması ile sağlanabilir (Heskett vd. 1994: 165).

1.1.3. İçsel Pazarlamanın Gelişim Aşamaları

İşletmelerin kendi çalışanlarından oluşan iç pazarında, pazarlama benzeri bir yaklaşım sergileyerek, çalışan yani “iç müşteri” tatmini ve buna bağlı olarak pazara sunulan mal ve hizmetin kalitesini arttırmayı hedeflemektedirler. İçsel pazarlama kısa bir tarihsel gelişim sürecine rağmen kapsam olarak oldukça genişlemiştir. Bununla beraber kavramla ilgili belirsizlikler artarken, uygulama alanı aynı dercede artmamıştır (Durna vd. 2013: 21 - 22).

İçsel pazarlama, pazarlama literatüründe kapsamlı bir şekilde tartışılmaktadır fakat Fisk vd. (1993) göre, “henüz hakkında kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır”. Sasser ve Arbeit (1980) ’in ilk olarak değindiği ve sonra Berry (1980) tarafından ortaya

atılışından itibaren “İçsel Pazarlama” kavramı hem yöneticiler, hem de akademik çevre tarafından çeşitli tartışmalara konu olmuştur. Bununla birlikte, içsel pazarlama bir kabul haline gelmiş, uygulayıcılar ve akademik çevre tarafından sıkça pazarlama boyutuna aktarılmıştır (Foreman ve Money, 1995).

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry vd. 1976 yılında daha sonra George 1977 yılında ve Thompson vd. de 1979 yılında kullanmışlardır. Doğrudan kullanılmasa bile içsel pazarlama düşüncesini öncelikle Sasser ve Arbeit 1976 yılında yayınladıkları makalelerinde belirtmişlerdir. Bununla birlikte Berry 1981’de içsel pazarlamayı, “çalışanları içsel müşteriler olarak görme ve yapılan işleri de kurumun hedefleri için uğraşırken bu içsel müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin eden içsel ürünler olarak görme” şeklinde tanımladığı makalesinin yayınlanmasına kadar kelime literatüre ve kullanıma girmemiştir (Durna vd. 2013: 22).

İçsel pazarlama ile ilgili geçmişten günümüze yapılan önemli çalışmalardan bazıları aşağıda ana hatları ile birlikte gösterilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: İçsel Pazarlama Üzerine Daha Önceki Çalışmalar ve Çalışmaların Ana Hatları.

Yazarlar	Yıl	Çalışmaların Ana Hatları
Berry ve diğ.	1976	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama (İÇ), kurumun amaçlarını tatmin ederken çalışanların (İçsel pazar) da ihtiyaçlarını tatmin eden işler (İçsel ürün) meydana getirir. - Ön saflardaki personeli hedef alır. - Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama bir stratejidir. Çalışanlarla iletişime dayalı bir pazarlama programıdır.
Sasser ve Arbeit	1976	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama iş tatmini neticesi verir. - Ön saflardaki personel hedef almır. - Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama, mükemmel hizmet sağlayıcıları bulmak ve elde tutmak için pazarlama araştırması yaparken ve işleri yeniden tasarlarken uygulanır.
William	1977	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama, daha büyük iş tatmini neticesi verir. - Ön saflardaki personel hedef alınır. - Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama, ön saflardaki personelin, müşteriye hizmetlerini arttırmak için ücret ve pozisyonu konusunda uğraşmak için bir stratejidir.
Berry	1981, 1987	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama iş tatmini neticesi verir. - Ön saflardaki personel hedef alınır. - Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama, işleri yeniden tasarlamak ve müşteri odaklı personeller ortaya çıkarmak için bir stratejidir.

Tablo 1 devamı

Yazarlar	Yıl	Çalışmaların Ana Hatları
Grönroos	1983	<ul style="list-style-type: none">- Müşteri bilincinde sonuç verir.- Kurumun tümü ve tüm çalışanlar hedeflenmiştir.- Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır.- İçsel pazarlama, daha geniş ilişkisel yönetim altında müşteri hizmetleri etkinliğine imkan verecek olan gerekli ruh halini geliştirmek için bir stratejidir.
Tansuhaj ve diğ.	1987	<ul style="list-style-type: none">- İçsel pazarlama, iş tatmininin ve kurumsal bağlılığın artmasıyla sonuçlanır.- Ön saflardaki personel hedef alınır.- Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır.- Şirketin pazarlama uzmanlarının sorumluluğu (pazarlama ve satış departmanları)- İçsel pazarlama, çalışanlarla iletişimde uygulanır.
Gummesson	1987	<ul style="list-style-type: none">- İçsel pazarlama, üretkenlik ve etkinlik seviyelerini yükseltir.- Hizmet değer yaratma zincirine katılan tüm çalışanlar hedeflenir.- Mekanik bir yaklaşımdır.- İçsel pazarlama, çalışanlarla iletişimde uygulanır.
Tansuhaj ve diğ.	1988	<ul style="list-style-type: none">- İçsel pazarlama, iş tatmininin ve kurumsal bağlılığın artmasıyla sonuçlanır.- Ön saflardaki personel hedef alınır.- Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır.- Şirketin pazarlama uzmanlarının sorumluluğu (pazarlama ve satış departmanları)- İçsel pazarlama, çalışanlarla iletişimde uygulanır.
George	1990	<ul style="list-style-type: none">- İçsel pazarlama, etkili içsel alışveriş.- Bütün çalışanlar hedef alınmıştır.- Bütüncül bir yaklaşımdır.- İçsel pazarlama, kurumun hizmet yönelimini geliştirmek için insan kaynakları ve pazarlama departmanlarının koordinasyonu doğrultusunda uygulanır.
Ahmed ve Rafiq	1993	<ul style="list-style-type: none">- İçsel pazarlama, çalışanları motive ederek pazarlama stratejilerinin etkinliğini artırır.- Bütün çalışanlar hedef alınmıştır.- Bütüncül bir yaklaşımdır.- İçsel pazarlama, insan kaynakları uygulamalarıyla kullanılan pazarlama tekniklerinde kullanılır.
Foreman ve Money	1995	<ul style="list-style-type: none">- İçsel pazarlama, kimin hedef alındığına göre farklı amaçlar taşımaktadır (Farklı çalışan grupları).- Belirli bir bölüme veya bütün kuruma uygulanabilir.- Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır.- İçsel pazarlama, kurumun Pazar hedeflerinin uygulamasını kolaylaştırmak için insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kullanılan pazarlama araçlarından oluşur.
Varey	1995	<ul style="list-style-type: none">- İçsel pazarlama, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmeye yarar.- Ön saflardaki personel hedef alınır.- Bütüncül bir yaklaşımdır.- İçsel pazarlama, müşteri hizmetlerinin önemini satmayı amaç edinen içsel iletişim doğrultusunda uygulanır.
Piercy	1995	<ul style="list-style-type: none">- İçsel pazarlama, stratejik işbirliği sağlar.- Pazarlama stratejilerinin uygulanmasını etkileyebilecek kişiler hedef alınır.- Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır.- İçsel pazarlama, kurumun Pazar hedeflerinin gerçekleşmesindeki bölümler arası engellerin kaldırılmasına olanak verir.

Tablo 1 devamı		
Yazarlar	Yıl	Çalışmaların Ana Hatları
Grönroos	1997	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama, satış ve hizmet odaklı personeller sağlar. - Görev tanımı ve pozisyonu ne olursa olsun tüm çalışanlar hedef alınır. - Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama, pazarlama fonksiyonuna entegre edilmelidir çünkü pazarlama, müşteri değerini etkileyen her personelin sorumluluğudur.
Wasmer ve Brunner	1997	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama, çalışanların kurum hedeflerine uyum sağlayan bireysel hedeflerini amaçlar. - Tüm çalışanlar hedeflenir. - Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama, resmi ve gayri resmi pazar araştırması ve iletişiminde uygulanır.
Varey ve Lewis	1999	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama yönetim anlayışını değiştirir. - Tüm çalışanlar hedeflenir. - Bütüncül bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama, kurumun makro ve mikro çevrelere hızlı bir şekilde yanıt verebilmesini sağlayan bir felsefe ve davranış şeklidir.
Rafiq ve Ahmed	2000	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama, üretkenlik ve iş geliştirmeyi artırır. - Tüm çalışanlar hedeflenmektedir. - Bütüncül bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama, içsel iletişim içerisinde içsel ilişkileri yöneterek müşteri hizmetleri yeterliliği oluşturmak için kültürel bir çerçeve ve araçtır.
Naude, Desai ve Murphy	2003	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama, iş tatmini ve Pazar odaklılığın benimsenmesini sağlar - Hizmet değer yaratma zincirine katılan tüm çalışanlar hedeflenir. - Mekanik bir yaklaşımdır. - İçsel pazarlama, hizmet prosedürlerini ve işlemlerin kolaylaştırılmasını içsel ve dışsal çevreden sağlanan girdiler vasıtasıyla etkiler.
Lings	2004	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel Pazar yönelimi, kurum felsefesini temsil eder. - İçse pazarlama yönelimi iş tatminini artırır. - Ön saflardaki personeli hedef alır. - Kültürel bir yaklaşımdır. - İçsel Pazar araştırması, iletişim ve yanıt şeklinde üç temel esası vardır.
Lings ve Greenley	2005	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel pazarlama ve içsel Pazar yönelimi birlikte kullanılarak, içsel hava geliştirilmeye çabalanır. - İş tatminini artırır. - Ön saflardaki personeli hedef alır. - Davranışsal ve araçsal bir yaklaşımdır.

Kaynak: Gounaris, 2006: 433 – 434.

Varinli (2008)' nin kitabında bahsettiği içsel pazarlama kavramının gelişimi incelendiğinde, birbirine bağlı üç ayrı aşamadan söz edilebilir. Bunlar; çalışan tatmini aşaması, müşteri yönlülük aşaması ve strateji uygulama/değişim yönetimi aşamasıdır.

1.1.3.1. Çalışan Tatmini Aşaması

Bu aşamada yapılan çalışmalar, çalışan motivasyonu ve tatmini ön planda tutmuştur. Böyle bir odaklanmanın, ardındaki temel sebep, içsel pazarlamanın aslında hizmet kalitesini yükseltme amacıyla olmasıdır. İşletmenin tatmin edilmiş müşterilere sahip olabilmesi için tatmin olmuş çalışanlara sahip olmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Ahmed ve Rafiq, 2002: 15). Fakat uygulamada ise sadece çalışan tatminine önem veren işletmelerin hizmeti etkileyen diğer faktörleri gözden kaçırmalarına neden olabilir. Aynı zamanda bütün beklentilerine kavuşmuş çalışanlar amaçsız bir hale gelip olumsuz bir motivasyona sahip olabilirler.

1.1.3.2. Müşteri Yönlülük Aşaması

Böyle bir anlayışta, çalışanları işlerini daha iyi yapmaları için motive etmenin yeterli olmadığı, bunun yanında satış yönlü de olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu dönemde içsel pazarlama ile ilgili yapılan tanımlarda, müşteri odaklılık ve satış düşüncesine sahip olma doğrultusunda çalışanları motive etmek için pazarlama benzeri yaklaşımlardan yararlanılması ön plana çıkmıştır. Böylece, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen, müşteri odaklı çalışanlara sahip olmak, bu aşamanın temel özelliğidir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 16). Bu aşamada müşteri ihtiyaçlarına sırt çevrilmemiştir. Öncelik onların ihtiyaçlarını belirlemek olmuştur.

1.1.3.3. Strateji Uygulama/Değişim Aşaması

Bu aşamada içsel pazarlama bir pazarlama stratejisi olarak görülmeye başlanmış ve işletmeler bütün departmanlarına bir pazarlama kültürü olarak bu olguyu aşılamaya çalışmışlardır. Bazı işletmelerde sadece müşteri ile etkileşim içerisinde olan çalışanlara bu strateji benimsetilmeye çalışılırken, bazılarında ise tüm işletme için içsel pazarlama söz konusu olmuştur.

1.1.4. İçsel Pazarlamanın Amaçları

Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan tatmini ve müşteri tatmininin, işletmenin kurumsal amaçlarına ulaşmak için doğru programlarla eşit önem verilerek karşılanması

amaçlanmaktadır. İçsel pazarlama, dışsal müşterilere hizmet veren insanlara uygulanabildiği gibi kurumun tümüne de uygulanabilir. Böylece en uygun personel kuruma çekilebilir, elde tutulabilir ve kurum amaçları doğrultusunda çalışmaları sağlanabilir. İçsel pazarlama kavramını benimseyen bir işletme insan kaynakları yönetimini pazarlama departmanı güdümünde yönetmelidir (Öztürk, 2013: 108).

İçsel pazarlamanın temel amacı, dış müşteri tatminini sağlamaktır. Çünkü işletmelerin faaliyetlerinin odak noktası dış müşteridir. Bu tatminin sağlanması yoluyla, müşteri bağlılığı ve işletmeyi tekrar tercih etme olasılığı artacak ve sonuçta işletme karlılığında ve pazar payında artışa yol açacaktır. Müşteri tatmini ise özellikle hizmet işletmelerinde çalışanlar tarafından sağlanacaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, yukarıda belirtilen prensipler dikkate alınarak, çalışanların tatmin oldukları etkin bir süreç oluşturmaktan geçmektedir. Bu sebeple, müşteri yönlü bir örgüt kültürü oluşturarak, nitelikli elemanları işe alarak, eğiterek, işletme içinde etkin bir iletişim sistemi sağlayarak, motive ederek, dış müşteri tatmini arttırılabilir (Varinli, 2008: 114).

İçsel pazarlamanın yukarıda açıklanan temel amacının dışındaki diğer amaçları şunlardır (Varey ve Lewis, 1999, 927):

- Kurumdaki nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak,
- Yönetim ve çalışanlar arasında motivasyonu sağlamak ve arttırmak,
- Rekabetçi ekonomik çevrede uygun yönetim biçiminin belirkenmesi
- Verimliliği arttırmaktır.

1.1.5. İçsel Pazarlamanın Yararları

İçsel pazarlama programları başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar (Arnett vd. : 2002);

- İşten ayrılma oranında düşüş sağlanır. Çalışanların işletmeye bağlılığının artması sonucu iş gücü devir hızı düştüğünden dolayı işe alma, eğitim maliyetleri, hatalı ürün ve hizmet üretiminde azalış bakımından giderlerin azalmasını sağlar.

- Çalışanların işe bakış açısı değişir, işlerini severek yaparlar dolayısıyla çalışan tatmininde artış olur.
- Çalışanların memnuniyet düzeylerinin yükselmesi sonucu, kendilerini işlerine adadıklarından dolayı hizmet kalitesinde artış sağlanır.
- Kurumda değişime ve yeniliklere açık bir örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olur. Çalışanların değişime gösterdikleri tepkilerin azalmasını sağlar.

1.1.6. İçsel Pazarlama Modelleri

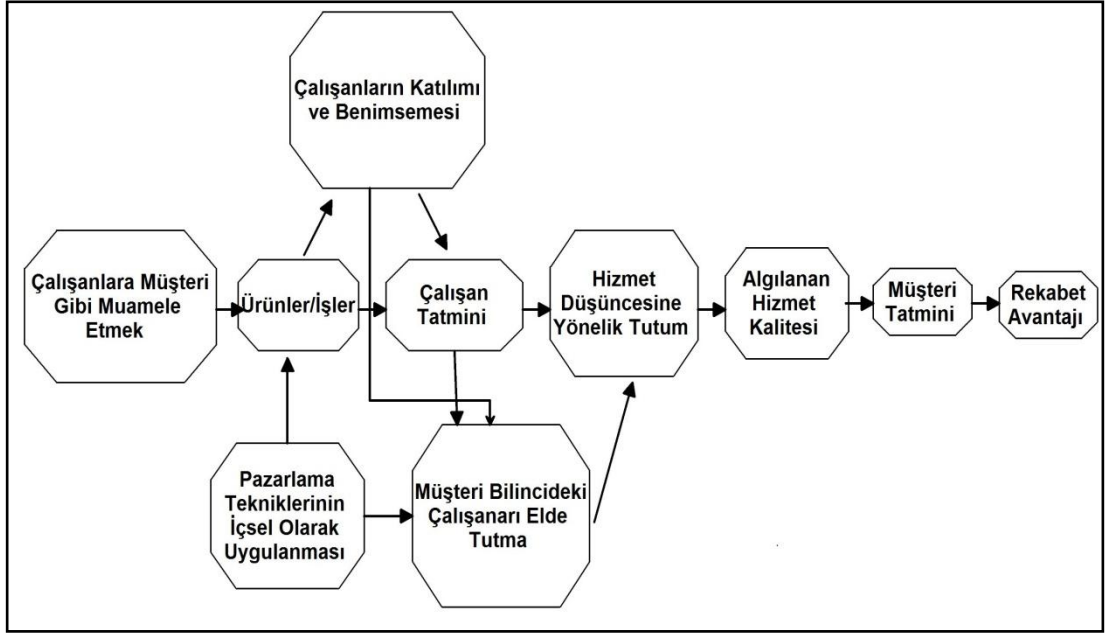
Araştırmalardaki çeşitliliğe rağmen literatürdeki bir inceleme içsel pazarlamanın nasıl işlediğine dair iki esas çalışma olduğunu ifade eder; bir tanesi Berry'nin çalışmasının “müşteri gibi çalışanlar” kavramına dayalıdır, diğeri ise, Grönroos'un fikri olan müşteri odaklılık ve interaktif pazarlamadır (Ahmed ve Rafiq, 2002: 35).

Aşağıda farklı içsel pazarlama modelleri açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.6.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Leonard Berry Modeli'nin ayırt edici özellikleri şunlardır (Ahmed ve Rafiq, 2002: 35):

- Çalışanlara birer müşteri gibi davranılması çalışanların tutumlarında değişikliklere yol açar; buna şekilde daha iyi hizmet kalitesine öncülük eden ve pazarda daha rekabetçi hizmet düşüncesine sahip çalışanlar ortaya çıkar.
- Çalışanlara müşteri gibi davranılması, işletme için bir diğer ürünün varlığını kabul etmesi gerektiğini gösterir; bu şekilde, müşteri ihtiyaç ve istekleri hesaba katılır ve ürünün müşteriler için çekici hale gelmesi sağlanır.
- İşlere ürün gibi düşünerek davranmak, İK yönetiminden farklı bir yönetim anlayışı gerektirir ve temel pazarlama uygulamalarını içsel olarak da kullanıp müşteri gibi gördüğümüz çalışanlara müşteri odaklı bir yaklaşım sunmayı gerektirir.

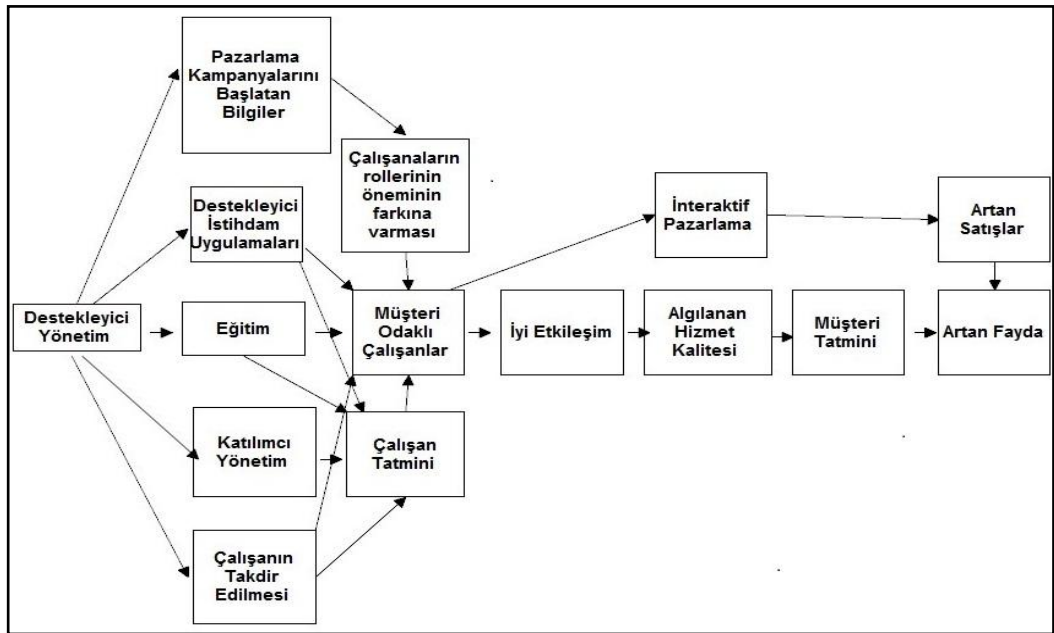


Şekil 4: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.

Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2002: 37.

1.1.6.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos'un orijinal modeli, çalışanların satış düşüncesine sahip ve müşteri odaklı olması gerektiği önermesine dayanır. Böylece, çalışanlar, interaktif pazarlama fırsatlarını kullanarak daha iyi hizmet kalitesi ve daha yüksek satışlar dolayısıyla daha fazla fayda elde edebilirler (Ahmed ve Rafiq, 2002: 36).

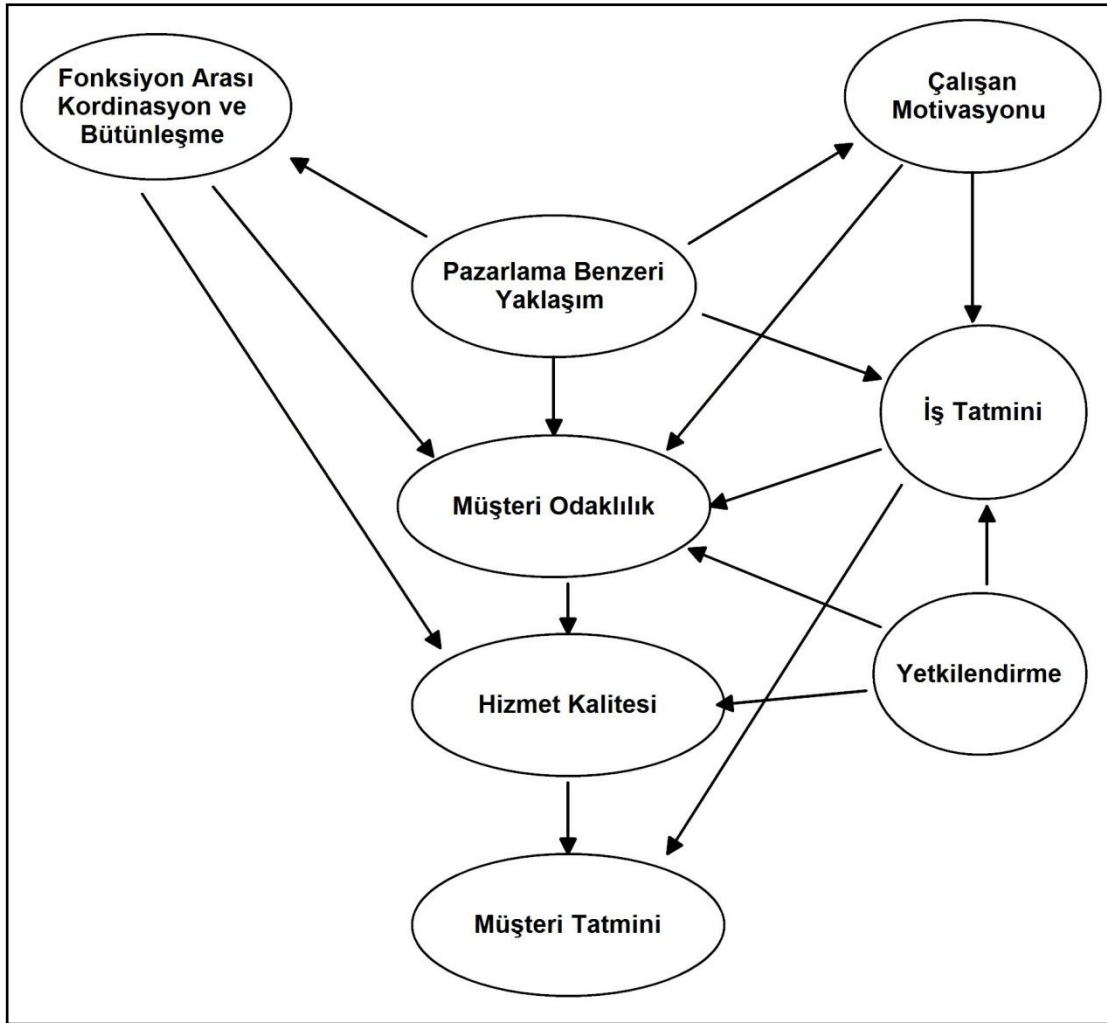


Şekil 5: Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2002: 37.

1.1.6.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

İçsel pazarlama, müşteri odaklı personeller yaratma vasıtasıyla müşteri tatmini sağlamak ve işletmenin kurumsal stratejilerin etkili uygulamasına doğru bir pazarlama yaklaşımı kullanılarak çalışanların değişime karşı direnişlerini kırma, onları motive etme ve bölümler arası koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik planlı çabalardır şeklinde tanımlanabilir (Ahmed ve Rafiq, 2000: 42).



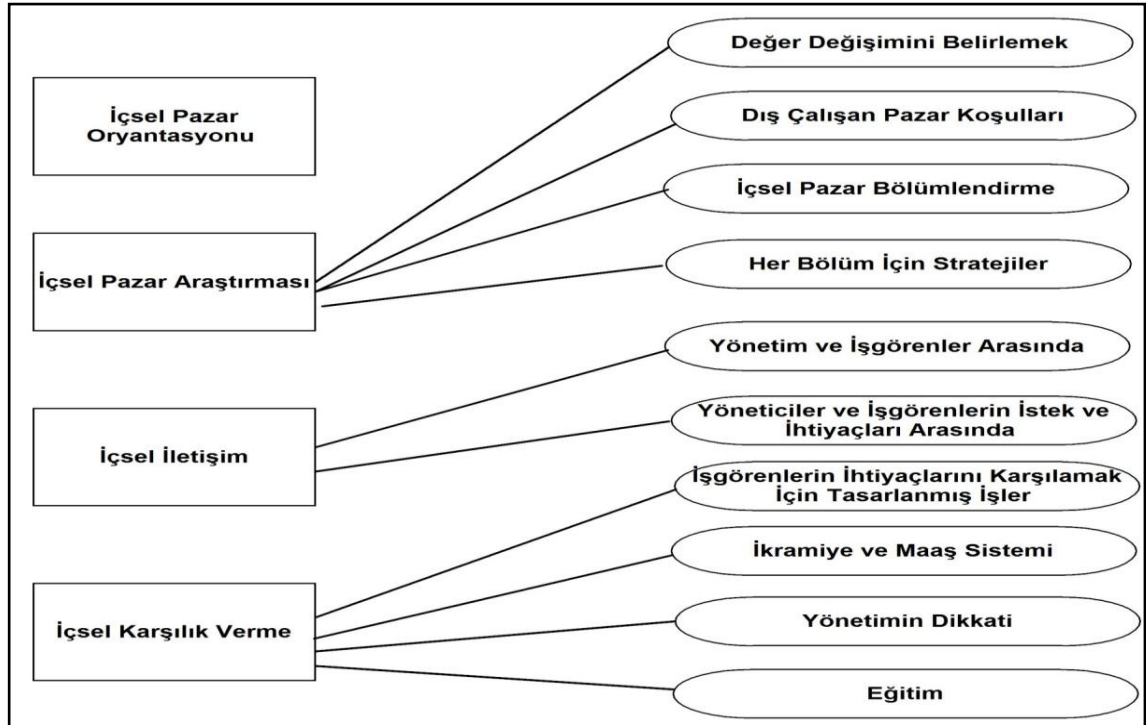
Şekil 6: Hizmetler İçin Bir İçsel Pazarlama Modeli.

Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2002: 42.

1.1.6.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Bu modelde, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel iletişim süreçleri yer almaktadır. İçsel pazar araştırması sürecinde içsel pazarlama uygulamalarıyla ilgili

veriler, işin önemli niteliklerini, çalışanların çalışma koşulları ile ilgili tatminini, çalışanların tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörleri, aynı çalışan için rekabet eden işletmeler ve bu işletmelerin uygulamalarını, kanuni düzenlemeler gibi dışsal koşulları içermektedir. İçsel iletişim sürecinde içsel pazarlama içsel pazarlama programının bir parçası olarak etkili içsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimler çalışanlar arasındaki iletişim içsel pazarlama karmasının bir unsurudur ve bu kitle iletişimi yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgi edinmeyi, haber bültenleri ve diğer kaynakların kullanımını kapsamaktadır. Aynı zamanda içsel pazarlama karmasının bir parçası olarak iletişimde, raporlar ve sunuların kullanımını ve resmi toplantıların düzenlenmesini önermektedir. İçsel karşılık verme sürecinde ise içsel pazar hakkındaki bilgilere karşılık verme birkaç farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunlar; işlerin tasarımına yönelik yerinde karşılıklar, finansal ödüller ve finansal olmayan idari ödüllerin kullanılması, yönetimin itibarını artırmaya yönelik arzu edilen sonuç, eğitim ve hedeflenen içsel iletişimdir (Lings, 2004: 409).



Şekil 7: Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları.

Kaynak: Lings, 2004: 409.

1.1.7. İçsel Pazarlama Uygulamaları

Bir hizmet işletmesinin dış pazardaki başarısı, kendi içsel pazarında kendisini ne kadar iyi pazarladığı şartına bağlıdır (Bansal, vd. 2001: 62).

Hizmet işletmeleri için son derece önemli bir kavram olan içsel pazarlama, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve bu sayede çalışanların aidiyet duygusuyla işletmeyi sahiplenmesini amaçlamaktadır. Çoğu hizmet işletmesinde içsel pazarlamanın ilk aşaması oryantasyondur. Oryantasyon, söz konusu işletmenin tüm politika ve prosedürlerinin yazılı metinler halinde ve ayrıca sözlü olarak çalışanlara aktarılması sürecini kapsamaktadır. Diğer yandan, çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamak ve performanslarını geliştirmek için düzenlenen eğitimler, konforlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanması, maaş dağılımının adil bir şekilde düzenlenmesi, ücretli ve ücretsiz izin hakları ile sigorta haklarından dürüst bir şekilde faydalandırılması, maddi ve manevi teşviklerin sağlanması, ayın elemanı seçimi, çalışanlara özel partiler, kutlamalar ve eğlenceli toplantıların düzenlenmesi gibi uygulamalar yine içsel pazarlama kapsamında motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir. İçsel iletişim adına düzenlenen seminerler, bültenler, aylık raporlar, işletme içinde kullanılan yazılım programları, internet ve elektronik postalar hizmet işletmeleri tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır (Özdemir, 2014: 61).

1.1.8. İçsel Pazarlama İçin Pazarlama Karması

İçsel pazarlama karması kavramının ardındaki fikir, yönetimin kontrolündeki çok sayıda unsurun, hedef pazarın isteklerine cevap verme doğrultusunda bütünleştirme ve kaynaştırmaktır. İçsel pazarlama için geleneksel 4p(ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) yerine fiziksel olanaklar, süreç ve katılımcıların ilave edilmesiyle genişletilmiş olarak 7p kavramı önerilmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 49).

1.1.8.1. Ürün

Ürün, bir istek ya da ihtiyacı karşılamak üzere; tüketim, kullanım, ele geçirme veya dikkate alınması için pazara sunulan herhangi bir şeydir. Fiziksel nesnelere, hizmetlere, mekânları, yerleri, örgüt ve fikirleri içerir (Tek, 1999: 340).

Ürün; ambalaj, renk, fiyat, kalite ve markaya ek olarak işletmenin sunduğu satış hizmetleri ve işletmenin itibarını içerebilen dokunulabilir ve dokunulamaz niteliklerin bir bütünüdür (Korkmaz vd, 2009: 330-331).

Ürün düzeyleri 3 ana başlıkta sınıflandırılabilir (Tek, 1999: 340-341):

Öz ürün (Çekirdek Fayda): Alıcının bir ürünü alırken neyi satın aldığını ifade eder. Ürünün jenerik özelliklerine ağırlık verir. “Asıl fayda” karşımıza çıkmaktadır.

Somut Ürün: Öz ürünlerin büründürüldüğü maddi yapı ve görünümüdür. Somut ürünlerin 5 temel karakteristiği vardır:

- Kalite düzeyi
- Ayırıcı özellikler (tasarım, renk vb)
- Stil
- Marka ismi
- Ambalaj

Genişletilmiş (Zenginleştirilmiş) Ürün: Ürünle birlikte sunulan ek yarar ve hizmetler bütünüdür.

İçsel pazarlama söz konusu olduğunda somut özelliklerden bahsetmemiz mümkün değildir. Fakat öz ürüne etki edecek unsurları bu düzeye yerleştirebiliriz. Örneğin bir kurumun iş ilanında aranan pozisyonun ismi, ilanın görselliği ilanın yayınlandığı iletişim aracının özellikleri somut ürün olarak karşımıza çıkabilir.

Stratejik aşamada ürün, pazarlama stratejilerini ifade eder; ne satılması gerektiği planının çalışması için gerekli bütün değer ve tutumların tümünü ifade eder. Taktiksel aşamada ürün, yeni performans ölçümlerini ve müşterileri elde tutmanın yeni yollarını içerir. Ürün aynı zamanda İKY'nin düzenlediği eğitimleri ve hizmetleri de içerir. Daha temel aşamada ise ürün, işin kendisidir (Ahmed, Rafiq, 2002: 50).

Kısaca açıklamak gerekirse, içsel pazarlama uygulamalarında işin kendisi öz ürün olarak düşünülebilir. Bunun yanında eğitim programları, seminerle ve sosyal etkinlikler gibi İKY uygulamaları da genişletilmiş ürün sınıfından değerlendirilebilir.

1.1.8.2. Fiyat

En dar anlamında fiyat, bir mal veya hizmet için ödenen para miktarıdır. Daha geniş anlamda fiyat, müşterilerin fayda sağlamak için bir mal ya da hizmeti kullanmak ya da elde etmek için vazgeçmek zorunda olduğu tüm değerlerin toplamıdır. Son yıllarda fiyat dışı etkenler de artan bir öneme sahiptir. Ancak, fiyat halen firmanın Pazar payını karlılığını belirleyen en önemli unsur olmaya devam etmektedir.

İçsel pazarlamada da fiyat benzer özelliklere sahip olmakla birlikte, uygulamada motivasyona ve örgütsel bağlılığa etki eden en önemli faktör olarak göze çarpmaktadır.

Fiyat, çalışmanın yeni yöntemlerine ve yeni politikalar üretmek için vazgeçilen projelere adapte olmanın psikolojik maliyeti olarak veya bölümler arası transfer ve harcama şeklinde ifade edilebilir. Fırsat maliyetinin hassas bir şekilde ölçülmesi zor olduğu gibi, çalışanların yeni uygulamaların maliyetlerini abartma ve dolayısıyla değişikliklere direnme eğilimleri olabilir. Bunu önlemek için, yeni politikalar benimsemenin yararları açıkça izah edilmeli ve uygun bilgiler çalışanlarla paylaşılmalıdır (Ahmed ve Rafiq, 2002: 51).

Kısacası fiyat içsel pazarlamada iç müşterilerin yani çalışanların tatmininde dikkatlice kullanılması gereken en önemli unsurdur.

1.1.8.3. Tutundurma

Tutundurma, işletmelerin müşterileri ile iletişim kurmalarını sağlayan en önemli pazarlama karmasıdır.

Genel bir tutundurma tanımı şu şekildedir; “tutundurma, bir işletmenin, ürün ya da hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriyi ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir” (Odabaşı ve Oyman, 2002: 82).

Hizmet işletmeleri yönetimlerinin pazarlama yönlü iletişimleri “tutundurma” kavramında ifadesini bulmaktadır. Tutundurma; hizmetlerin pazarda kabul görebilmesi

için tüketicilerin ikna edilebilmelerine yönelik olarak yürütülen iletişim etkinliklerini içermektedir. Tutundurma işlevi, hizmet işletmelerinin alanına giren tüketicilere sunulmak üzere tasarlanmış iletişim araçları sisteminde odaklaşmaktadır (Kozak vd., 2011: 115)

İşletmenin çalışanları da işletmenin iç müşterilerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletme ile çalışanları yani iç müşterileri arasında da tutundurma faaliyetlerinden söz etmek mümkündür.

İçsel pazarlamada tutundurma İK yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmak için kullandıkları uygulamalar ve kitle iletişim araçlarından oluşmaktadır. Kurum içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi, kurum içi haberleşme araçları kullanılarak sağlanabilir. (Ballantyne, 2000: 277).

1.1.8.4. Dağıtım

Dağıtım, ürünlerin, müşterilere ulaştırıldığı yerleri ve kanalları (veya üçüncü parti) ifade eder. İKY kavramı içerisinde dağıtım, eğitim programlarının tanıtıldığı veya yeni politikaların duyurulduğu toplantılar, konferanslar vb. anlamına gelir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 55).

Ayrıca iletişim teknolojileri, özellikle internet uygulamaları, iç müşterilere etkin hizmet götürülmesi, çalışan verimliliğinin artırılması, rutin işlerin azaltılması ve iletişimde saydamlık yaratma amacı ile kullanılan bir dağıtım türü olmaktadır (Çoban, 2004: 95).

Dolayısıyla dağıtım, içsel pazarlama uygulamalarının parçası olan eğitim programları, tanıtımlar, kurum içi aktiviteler, kurum politikalarında meydana gelen değişiklikler gibi durumların çalışanlara yani iç müşterilere çeşitli yollarla iletilmesi sürecini kapsamaktadır.

1.1.8.5. Fiziksel Olanaklar

Fiziksel olanaklar, süreç ve katılımcılar ile birlikte genişletilmiş pazarlama karması elemanlarından birisidir. Hizmetler büyük ölçüde soyut oldukları için fiziksel olanaklar hizmet işletmeleri için önemli rol oynamaktadır. Fiziksel olanaklar soyut özelliğe sahip hizmetlere dokunulabilir, hissedilebilir ve görülebilir bir nitelik kazandırmakta, başka bir deyişle soyut nitelikteki hizmetleri somutlaştırmaktadırlar. Bunun yanı sıra müşteriler, hizmet kalitesi, hizmetin diğer özellikleri, işletmede bulunan diğer müşteriler ve personel hakkındaki düşüncelerinin şekillenmesinde bir gösterge olarak fiziksel olanakları kullanabilmektedirler (Kozak vd. 2011;173).

Fiziksel olanaklar, müşteri ile hizmeti veren arasındaki etkileşimin meydana geldiği yer anlamına geldiği gibi müşteri ile hizmeti veren arasında iletişime olanak sağlayan maddi varlıklar anlamına da gelir.

İçsel pazarlama kavramı içerisinde ise çalışanların işyerinde sahip oldukları fiziksel imkanlar veya çalışmalarını için gerekli ekipmandan söz edebiliriz. Örneğin ofis çalışanlarının oda, masa vb. imkanları, satış ekibinde yer alanların araçları veya her türlü iş kolunda çalışanların iş güvenliği ekipmanları fiziksel olanaklar arasında sayılabilir.

1.1.8.6. Süreç

Genel olarak hizmetler için kullanılan genişletilmiş pazarlama karması ögesi olan süreç yönetimi şu şekilde tanımlanabilir: hizmetin elde edilmesinde, müşteriye ulaştırılmasında kullanılan faaliyetler, programlar, prosedürlerdir. Hizmet kalitesinin artırılması için, pazarın ve müşterilerin isteklerine göre hizmet üretim sürecinin tasarlanması kurumların başarılı olmasında önemli bir yere sahiptir (Barutçu, 2002: 16). İç müşterilerin de çalıştığı kurumdaki hizmet aldığı düşünülürse, kurumların bu süreci en verimli şekilde planlaması gerekir.

Süreç aslında müşterinin gerçekte nasıl bir ürün aldığını ifade eder. İçsel pazarlama kavramında, müşteri bilinci, eğitimci personeller tarafından çalışanlara empoze edilebilir. Kalite çemberinin tanıtımı ve yeni raporlama metotları gibi yapısal

değişiklikler gerekli olabilir. Süreç aynı zamanda, sendika görüşmelerinde yer alan yeni politikalar anlamına da gelir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 57).

1.1.8.7. Katılımcılar

Tanımından da anlaşılacağı üzere içsel pazarlama, işletmenin dış müşterilerinin beklentilerini karşılama açısından son derece önemlidir. İşletmenin bünyesinde çalışan herkesin yani iç müşterilerin işbirliği içerisinde olması ve dolayısıyla en alttan başlayarak en üst seviyeye kadar herkesin müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alan pazarlama kültürünü benimsemeleri gerekmektedir. Belirtilen gerekliliğin temel nedeni içsel pazarlamanın çalışanların beklentilerini karşılamaya yardımcı olan, sadece bölümler arası değil, aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasında içsel etkileşimin sağlıklı hale gelmesini amaçlayan bir süreç oluşundan kaynaklanmaktadır (Dündar ve Fırlar, 2006: 132).

Bu, hem ürünün dağıtımı ile ilgili insanları hem de ürünleri alan kişilerin tümünü ifade eder. Kurumsal bağlamda, eğer uygulama amaçlarında etkili olmak isteniyorsa mesajların, emir komutanın uygun yerinde bulunan kişiler tarafından iletilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, içsel pazarlamada, içsel pazarlama programlarının kaynağı, etkilikte önemli rol oynar. Çalışanların genel olarak doğrudan bağlı oldukları üstlerinden etkilenme eğilimleri vardır. Stratejik yönetim ve iletişim kurulan personelin doğrudan iletişimi faydalı olmasına rağmen, içsel pazarlama programlarının uygulanmasında tek başına yeterli değildir. Benzer özelliklere, istek ve ihtiyaçlara sahip çalışanların gruplandırma işlemi olan içsel pazarın bölümlendirmesi ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarını belirlenmesine ve İKY uygulamalarının etkilerini gözlemlemeyi içeren içsel pazar araştırması ile daha etkili iletişim kurulabilir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 57 - 58).

1.1.9. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Önemli Kavramlar

Kurumların, içsel pazarlama uygulamalarında dikkate alması gereken bazı kavramlar vardır. Bu kavramlardan en sık kullanılanları aşağıda yer almaktadır.

1.1.9.1. İletişim

İçsel pazarlama açısından bakıldığında hem kurum içi hem de kurum dışında yer alan müşterilerle olan iletişime büyük önem verilir. Özellikle hizmet işletmelerinde hazırlanan reklamlar, müşterilerden önce çalışanlara gösterilmelidir. Çalışanlar bu reklamlardan olumlu yönde etkilenirlerse daha hizmet sunumu yapabilirler. Kurum içinde tüm çalışanların da arasında iletişimin yoğun olması gereklidir. Bu yoğunluk kurumun amaçlarına ulaşmasında personelinde amaç birliği yapmasını sağlayabilir (Ay ve Kartal, 2003: 18).

İçsel pazarlama felsefesinin uygulandığı kurumlarda çalışanlar, müşteriye hizmet konusunda özen göstermek durumundadır. Kurumun dış müşterilerini, onların istek ve gereksinimlerini iyi bilmeli ve karşılaştığı problemleri çözme üzerine odaklanmalıdır. Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarını ve müşterilerine sundukları ürünlerini iyi bilmelidir. Kurum yönetimi de, çalışanlarıyla arasında iyi ve kaliteli bir iletişim kurmaya özen göstermelidir (İnal vd., 2008: 164).

1.1.9.2. Teknoloji

Hizmet işletmeleri genel olarak insan gücüne dayalı işletmelerdir. Fakat işletmelerin sektörlerine göre teknolojik gelişmelerden faydalanmaları kaçınılmazdır. Bu sayede standarda yakın hizmet üretimi sağlayıp müşterilerini memnun edebilirler. Uygun gelişmelerin işletmeye getirilmesi ile bugün birçok faaliyet daha kısa zamanda ve daha az maliyetle müşteriye daha kaliteli hizmet sunulmasını sağlamaktadır (Türköz, 2006: 32).

Teknoloji, kurum için hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi adına veri toplamaya yardımcı olabilir. Bunun yanı sıra hizmet üretimi esnasında kullanılabilecek teknolojik ekipmanlar da daha kaliteli hizmet sağlanmasına katkıda bulunur.

1.1.9.3. Kültür

İşletmeler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, fakat kendi ilerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Bu değerler sistemi, kurum kültürü olarak adlandırılmaktadır. Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. İşletme yöneticileri, faaliyet alanlarını genişletebilmek için, kültürün hangi unsurlarının işletmenin lehine hangi unsurlarının işletmenin aleyhine işlediğini incelemek ve üzerinde durmak zorundadırlar (ırpan ve Koyuncu, 1998: 224).

Rekabet avantajını elde etmek isteyen işletmeler içsel pazarlama anlayışını kurumsal kimlikle harmanlayıp kurum kültürünü bu çerçevede oluşturmalılar. İçsel pazarlama anlayışının geliştiği işletmelerde, tepe yönetimden en alt kademeye kadar tüm çalışanların ortak bir pazar kültürü içerisinde davranmaları sayesinde müşteri memnuniyeti artmakta ve bu sayede müşteri sadakati oluşmaktadır (Ene, 2013: 67).

1.1.9.4. Sosyalleşme

Sosyalleşme, kurum çalışanlarının birbirleriyle etkileşim içinde oldukları uygulamalardır. Bu sayede kişiler birbirlerini tanırlar ve daha uyumlu hale gelebilirler. Ortaya çıkan bu uyum işletme amaçlarının gerçekleşmesinde son derece önemlidir.

Kurumlardaki farklı uygulamalar, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan örgütsel sosyalleşme, işe girdikten sonra gerçekleşmekte ve çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel sosyalleşmenin yeni çalışanların uyumunda temel bir rol oynadığı bilinmektedir. Örgütsel sosyalleşme; işe başlangıç aşamasındaki stresi azaltmakta, işe performansını yükseltmekte ve yeni çalışanın işe doyumunu ve işe bağlılığını arttırmaktadır (Demirbilek, 2009: 353).

1.1.9.5. Yetkilendirme

Grönroos, Berry ve Parasuraman gibi araştırmacılar, yetkilendirmenin içsel pazarlamanın önemli bir aracı olduğuna değinmişlerdir. Aynı zamanda, yetkilendirme derecesi, müşteri ihtiyaçlarından ve görevin karmaşıklığından etkilenir. Yetkilendirmenin, iş tatmini, müşteri odaklılık ve hizmet kalitesi gibi kavramları etkilediği düşünölmektedir. Ancak yetkilendirme ile yüklenen sorumluluk nedeniyle, yetkilendirme bütün çalışanlarda aynı etkiyi yaratmayabilir. O yüzden yetki – sorumluluk dengesini optimum düzeyde tutmak gereklidir (Ahmed ve Rafiq, 2000: 455).

1.1.9.6. Çalışan Tatmini – Müşteri İlişkisi

İçsel pazarlamanın amacı genel olarak iç müşterilerin yani çalışanların işten ve çalıştıkları ortamdaki memnuniyetlerini sağlamak ve dolayısıyla dış müşteri tatminini sağlamaktır. Başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama programları ise işten ayrılma oranında düşüş, hizmet kalitesinde artış, çalışan tatmininde artış ve kurumda değışime karşı olan tepkilerde azalışı sağlar. Böylece çalışanların işletmeye bağlılığının artmasıyla işgücü devir hızının düşmesi ve işe alma, eğitim maliyetleri, hatalı ürün sunumu vb. konularda tasarruf sağlanabilir (Arnett vd., 2002: 88). Ayrıca çalışan bağlılığı arttıkça müşteri bağlılığı da artmaktadır. İşletmelerde değışim konusunun yönetimi çok güçtür. Değışim yaşayan işletmeler için içsel pazarlama çok önemlidir. Çünkü içsel pazarlama, değışim ihtiyacının anlaşıldığı ve kabul edildiği bir kurum kültürü oluşturmaya yardımcı olur (Cerit ve Işık, 2012: 398).

1.1.9.7. Ödüllendirme

Değışimin sürekli oluşu ve kurumların hayatta kalabilmek için bu değışime ayak uydurabilme ihtiyacı, yaratıcılığı çok daha değerli kılmıştır. Yöneticilerin yaratıcılığı başta kendilerinin sergileyebilmesi ve çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda motive etmeleri, pazar odaklı firmalar için temel bir zorunluluktur. Bu anlayışla çalışanların deneyim kazanmalarına olanak tanıyan, yapılan hataları öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak gören ve ödöl ve teşvik sistemlerini bu çerçevede yapılandırabilen firmaların pazar daha rekabetçi olacağı açıktır (Eker, 2013: 33).

1.1.9.8. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, işletme hedefleri ve müşteri tatmini için oldukça önemlidir ve tüm pazarlama çabaları bu çerçevede yürütülür. Fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanması ve iş tatminini sağlayabilir. İşinden tatmin olmuş ve belirli bir düzeyde yetkilendirilmiş çalışanlar da müşteri tatmini sağlayabilirler. (Çoban, 2004: 92).

Pazarlama literatürü incelendiğinde, kurum içindeki müşteri yönlülüğün geliştirilmesinin ve bu yönde bir kültür oluşturulmasının önemine sıkça vurgu yapıldığı dikkatten kaçmamaktadır. Son yıllarda müşteri yönlülüğün geliştirilmesi için işletmelerin yalnızca nihai müşterilerin ihtiyaçlarına değil, içsel müşteri anlayışıyla çalışanlarında ihtiyaçlarına odaklanmaları gerektiği önemli hale gelmiştir (Conduit ve Movando, 2001: 11).

Kotler de içsel pazarlamayı “başarılı bir şekilde müşteriye iyi hizmet edebilmesi için çalışanların eğitimi, motivasyonu ve ücretlendirilmesi işidir” şeklinde tanımlamaktadır. Bu açıdan içsel pazarlama insan kaynakları yönetimini de etkisi altına alabilir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 43).

1.1.10. İçsel Pazarlamada İç Müşteri Kavramı

İşletme içindeki tüm çalışanların ortak amacı, nihai müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal ya da hizmeti üretebilmektedir. En üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeyde işe yeni başlayan bir işçi dahil herkes, bu amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. İşletme içinde birbirleriyle bağlantılı olan iş ve görevleri yerine getiren bu kişilerin her birine iç müşteri denilmektedir. Öyleyse iç müşteriler, “işletme içinde çalışan herkeştir” (Karahan, 2013: 17).

Başka bir ifadeyle, işletme içinde çalışan her kişi, bir sonraki kişi için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Her eleman kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın müşteri olduğu fikrini kabullenmelidir. Bir kuruluştaki dış tedarikçilerden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün/hizmet verenlere iç tedarikçi, ürün/hizmet alanlar iç müşteri olarak adlandırılır (Kalyoncu, 2007: 89).

Günümüz rekabet ortamında hizmet işletmeleri, başarılı olmak için hem dış hem de iç müşterilerin yani çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir (Türköz, 2006: 1).

Değişen zaman ve değişen değerlerle birlikte farklı bir oluşum kazanan iş dünyası farklı bir müşteri yapısıyla karşı karşıyadır. Satın alma sürecinin son aşamasının benimseme olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satın almada bulunan kişinin o malın sürekli müşterisi olacağı dikkate alındığında, günümüzde işletmeler, ne üretirim onu satarım yerine alıcımı tatmin edersem satarım düşüncesi ile faaliyet göstermek zorundadırlar. Özellikle, insan unsurunun ön plana çıktığı hizmet sektöründe böyle bir düşüncenin uygulamaya dönüşmesi ise personelin(iç müşteri) beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek. Onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak ve maddi ve moral açıdan onları tatmin etmekle yakından ilişkilidir. Kısaca kurum çalışanlarının tatmininin, müşterilerin(dış müşteri) tatmini üzerine etki eden bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü işletme süreçlerindeki bir aksaklık sunulan ürün ve hizmetlere yansiyabileceğinden, dış müşteri tatmini sağlamak için işletmecilik oyununun bütün oyuncularının dikkate alınması yararlı olacaktır (Naktiyok ve Küçük, 2003: 226).

Günümüz şartlarında başarıya ulaşabilmek için iç ve dış müşterilerin bağlılığını kazanmak gerekmektedir. Dış müşteriyi tatmin etmenin yolu iç müşteriyi memnun etmekten geçmektedir (Tuncay, 2009: 1).

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ

2.1. Hizmet Kavramı

Günümüzde hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki ağırlığı bir gelişmişlik ölçütü olarak önemi artmaktadır. Örneğin, Dünya Bankası'nın 132 ülke arasında yaptığı refah sıralamasında, refah düzeyleri ve hizmet sektörünün ağırlığı arasında bir ilişki göze çarpmaktadır. 1980'ler sonrasında önemi vurgulanan hizmet sektörü endüstrileşmiş batı ülkelerinde toplam iş gücünün %55 ile %75 arasında bir oranını istihdam etmektedir. Ülkemizde de 1992 yılı verilerine göre hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığı %55'tir. Gelişmiş ülkelerde GSMH içindeki payı oransal olarak daha düşük olan imalat sektörü 1980'lerde kalite bilinciyle çok önemli adımlar atmış ve ölçülebilir gelişmeler sağlanmıştır. Örneğin, 1982 ve 1990 yılları arasında iş gören başına ortalama satış ve verimlilik imalat işletmelerinde %27 artmış iken, aynı dönemlerde hizmet işletmelerindeki verimlilik %1 düşmüştür. Tahminen bu durağan verimlilik işletmelerin finansal performanslarını da etkilemiş, Fortune Dergisi'nin hizmet sektörünün 500 büyük firması listesinde yer alan kuruluşların karları 1990 yılında 1989 yılına göre %12, 1988 yılına göre ise %23 düşüş göstermiştir (Zengin ve Erdal, 2000: 44).

2.1.1. Hizmet Kavramının Tanımlanması

Ekonomik, teknolojik ve toplumsal yapıda meydana gelen gelişmeler, tüketicilerin yaşam biçiminin değişmesine yol açmış, hizmet sektörünün önemini arttırmıştır. Toplumun yaşam kalitesinin yükselmesiyle insanların birçok hizmeti dışarıdan sağlama ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu da hizmet çeşitliliğine neden olmuştur (Koçoğlu, 2012: 286).

Hizmetlerin tanımları, hizmetlerin somut ürünler üretmeyip, somut ürünlerin üretiminde bir araç ve talep eden kişilere sunulan yararlar oldukları üzerine odaklanmaktadır. Güncel bir hizmet tanımlaması şu şekildedir; "Hizmet, bir tarafın diğerine sunduğu, soyut bir faaliyet ya da fayda şeklinde tanımlanabilir ve herhangi bir

şeyin sahipliği ile sonuçlanmaz. Hizmet üretimi fiziksel üretim ile bağlantılı ya da bağımsız olabilir” (İçöz, 2006: 10).

Başka bir tanımlamaya göre hizmet, “tüketicilerin yaşantılarından kaynaklanan ve çoğunlukla fiziksel olmayan sorunlarını çözen ya da çözümünü kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamıdır” (İslamoğlu vd., 2014: 17).

Kotler ve Armstrong (2012) hizmetleri, satışa sunulan aktivite, fayda veya tatminlerden oluşan, esasen maddi olmayan ve dolayısıyla mülkiyeti el değiştirmeyen ürünlerin bir çeşidi olarak tanımlamışlardır.

Christian Grönroos’un önerdiği hizmet tanımı ise şöyledir (Öztürk, 2013: 3):
“Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz (soyut) bir yapısı olan, müşteri ile hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları, malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyet dizisidir”.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) tarafından yapılan tanıma göre hizmetler; “satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar veya doygunluklardır” (Kozak vd., 2011: 2).

Avrupa Birliği’nde hizmet tanımı Roma Antlaşması’nın 60.maddesinde yapılmıştır. Buna göre hizmet; “normal olarak bir ücret karşılığı yapılan ve malların, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımı kapsamına girmeyen işler” şeklinde tanımlanmıştır. Bu maddeye göre hizmet tanımı; (1) sınai nitelikteki faaliyetleri, (2) ticari nitelikteki faaliyetleri, (3) esnaf ve sanatkar faaliyetlerini ve (4) mesleki faaliyetleri içermektedir. Roma Antlaşması’nın 61. Maddesinde ulaştırma, bankacılık ve sigortacılık alanlarındaki hizmet ticareti düzenlemeleri ile ulaştırma ve sermayenin serbest dolaşımı ele alınmıştır. Dolayısıyla bu sektörler Birliğin kurucu antlaşması gereği hizmet tanımı kapsamında yer almaktadır (Kozak vd., 2011: 2).

2.1.2. Hizmetlerin Ortak Özellikleri

2.1.2.1. Hizmetlerin Soyut Olmaları

Hizmetleri fiziksel ürünlerden ayıran en temel özellik hizmetlerin soyut oluşudur. Bir diğer ifade ile hizmetler elle tutulup gözle görülemezler. Daha önce de tanımlandığı gibi hizmet bir performans, bir çabadır, dolayısıyla fiziksel ürün ile hizmeti ayıran en önemli özelliklerden birisi de ürünün doğal yapısında kaynaklanan bu farklılıktır (İnan, 2010: 5).

Hizmetler, satın alınmadan önce görülemez, hissedilemez, tadılamaz ve koklanamaz özelliklidir (Kotler, Armstrong, 2012: 236). Hizmet satın alacak olanlar, bu belirsizliği en aza indirmek için, hizmetin kalitesi ile ilgili bazı işaretleri ararlar. Bunun için hizmet verilen yeri, insanı, ekipmanı, haberleşme aracını görerek, hizmetin kalitesiyle ilgili sonuçlar çıkarmaya çalışırlar. Hizmet sağlayanlar da bu durumu dikkate alarak hizmeti anlaşılabilir yapmaya çalışırlar (Karahan, 2006: 51).

2.1.2.2. Hizmetlerin Üretim ve Tüketimlerinin Eşzamanlı Oluşu

Mallar, bilindiği üzere önce üretilir ve sonra da tüketilirler. Ancak, hizmetlerin üretimi ve tüketiminde aynı durum söz konusu değildir. Hizmetler, önce satılabilir sonra üretilebilirler veya eş zamanlı olarak üretilebilir ve tüketilebilirler. Örneğin, bir danışmanlık hizmetinde müşterinin hizmeti talep etmesi ile tüketmesi, yani danışmanlık hizmetini alması, eş zamanlı olarak gerçekleşir. Aynı şekilde, dinlenme hizmetlerinde de bu süreç söz konusudur. Hizmetin üretiminin ve tüketiminin eşzamanlı olarak gerçekleşmesi, pek çok örnekte olduğu gibi üretici ve satıcının aynı kişi olmasına, yüksek oranda doğrudan dağıtıma ve pazarlama etkinliğinin yüksek düzeyde etkileşimli olmasına neden olmaktadır (Kozak vd., 2011: 8).

Çoğu hizmetler, eş zamanlı olarak üretilir, dağıtılır ve tüketilir. Bu yüzden, tüketim esnasında üreten ile tüketen arasında karşılıklı etkileşim vardır. Bu da, hizmet sunanların davranışlarını ve tüketicilerin bunu algılamalarını dolayısıyla ilişki ve iletişim becerilerini önemli hale getirir (İslamoğlu vd. , 2006: 20).

Tüketicilerin, hizmet üretimini gözlemleyebilmesi ve bu deneyimini diğer tüketicilerle paylaşabilmesi, tüketicilerin hizmet kalitesi yönündeki beklentilerini oluşturabilir. Herhangi bir tüketicinin referans grupları ile olan iletişimi daha sonra satın alacağı hizmetler için beklentilerinin oluşmasına yardımcı olur.

2.1.2.3. Hizmetlerin Değişken Olmaları

Hizmetlerin, aynı hizmet işletmesinde olsa dahi birbirlerine benzemeyeceği anlamına gelir. Hizmetin tüketileceği zaman üretilmesinden ötürü her üretimde farklılıklar olabilir. Üretim esnasında hizmete etki eden unsurlar aynı şartlarda olmaya bilir. Hizmeti alanların algılamaları da hizmetin değişken olmasının sebeplerindedir.

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetin her bir birimi aynı hizmetin diğer birimlerinden farklıdır. Hizmetlerin kalite düzeyleri hizmeti üretilen bir diğerine, müşteriden müşteriye, hatta günden güne değişiklik gösterebilir. Türdeş olamamanın diğer nedeni ise iki müşterinin de hiçbir zaman aynı olmamasıdır. Her müşterinin beklentileri ve hizmet deneyimleri farklıdır. Dolayısıyla hizmetlerde türdeş olmama çoğunlukla insan etkileşimlerinin bir sonucudur. Bu durumda hizmet performansının kişilere, zamana, mekanlara ve daha farklı unsurlar gölgesinde değişim gösterdiği ifade edilebilir (Öztürk, 2013: 18 - 19).

Hizmet kalitesi, hizmeti alanın içinde bulunduğu duruma göre değişebildiği gibi, hizmeti verenin içinde bulunduğu ortama ve izlediği stratejiye göre de değişiklik gösterir. Hizmet pazarlamacıları her zaman olumlu bir yaklaşım sergilemek zorundadırlar. Bunun için motivasyon çok önemlidir (Karahana, 2006: 54).

2.1.2.4. Hizmetlerin Dayanıksız Olma Özelliği

Hizmetler dayanıksızdırlar. Hizmetteki ayrılmazlık özelliği sonucu dayanıksızlık özelliği de ortaya çıkmıştır. Tüketim ve üretimin eşzamanlılığı hizmetlerin stoklanamamasına neden olmaktadır. Hizmetler stoklanamadığı ve bu yüzden önceden çok sayıda üretilmediği, saklanamadığı, iade edilemediği ve yeniden satılamadığı için

dayanaksız olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla kullanılmayan hizmet bir daha değerlendirilmemektedir (Yumuşak, 2009: 14).

Endüstriyel ürünlerde satış ya da satın alma kararları ertelenebilir ve mallar stoklanarak bekletilebilir. Oysaki hizmet ürünlerinin üretildiği anda ya da zamanda satılması zorunludur, bu nedenle bekletilemez ve stoklanamaz. Bir uçak koltuğu, otel odası ya da restoran masası satılmadığı zaman işletmenin zararınadır (İçöz, 2005: 46).

Hizmetlerin dört temel özelliğinin literatürdeki incelemeleri aşağıda gösterilmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Hizmetlerin Özelliklerinin Literatürdeki Değerlendirilmesi.

<u>Literatürden Örnekler</u>	Hizmetlerin Karakteristik Özellikleri			
	Soyutluk	Heterojenlik	Ayrılmazlık	Dayanaksızlık
<i>Bateson(1977, 1979)</i>	X		X	X
<i>Bell(1981)</i>	X	X		X
<i>Berry(1975, 1980, 1983)</i>	X	X	X	X
<i>Besson&Jackson(1975)</i>	X	X	X	
<i>Booms&Bitnet(1981, 1982)</i>	X		X	
<i>Carmen&Langeard(1980)</i>	X	X	X	
<i>Davidson(1978)</i>	X	X	X	
<i>Davis, Guiltinan and Jones(1979)</i>	X		X	
<i>Donnelly(1976, 1980)</i>	X		X	X
<i>Eigher&Langeard(1975, 1976), Eigher Et Al.(1977)</i>	X			
<i>Fisk(1981)</i>	X		X	
<i>George&Barsdale(1974), George(1977)</i>	X		X	
<i>Grönroos(1977, 1978, 1979, 1983)</i>	X		X	
<i>Johnson(1969, 1981)</i>	X	X	X	
<i>Judd(1968)</i>	X		X	
<i>Knisley(1979a, 1979b, 1979c)</i>	X	X	X	X
<i>Langeard Et Al. (1981)</i>	X	X	X	
<i>Lovelock(1981), Lovelock Et Al. (1981)</i>	X		X	
<i>Rathmell(1966, 1974)</i>	X	X	X	X

Tablo 2 devamı				
	Hizmetlerin Karakteristik Özellikleri			
	Soyutluk	Heterojenlik	Ayrılmazlık	Dayanaksızlık
<u>Literatürden Örnekler</u>				
<i>Regan(1963)</i>	X	X	X	X
<i>Sasser(1976), Sasser&Arbent(1978)</i>	X	X	X	X
<i>Schilssel(1977)</i>	X	X	X	
<i>Shostack(1979a, 1979b)</i>	X	X	X	
<i>Thomas(1978)</i>	X	X		X
<i>Uhl&Upah(1980), Upah(1980), Uhl(1981)</i>	X	X	X	X
<i>Zeithaml(1981)</i>	X	X	X	

Kaynak: Zeithaml vd., 1985: 34.

2.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmetleri sınıflandırmada farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olup bunlardan birisi şu şekildedir (Karahana, 2006: 28-29) :

- İnsan gücüne dayalı hizmetler
- İnsan gücüne değil, makineye, araç ve gerece dayalı hizmetler
- Müşterinin hazır bulunmasını gerektiren hizmetler
- Müşterinin bulunmasını gerektirmeyen hizmetler
- Kişisel ihtiyaçları karşılayan hizmetler
- İşletme ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler
- Kar amaçlı ya da kar amaçsız hizmetler

Hizmetin insan gücüne veya makineye dayalı olup olmaması: (Karahana, 2006: 29) :

- Profesyonelliği gerektiren hizmetler(avukatlık, doktorluk, danışmanlık vb.)
- Kalifiye iş gücü gerektiren hizmetler(aşçılık, tamircilik vb.)
- Kalifiye iş gücü gerektirmeyen hizmetler(amelelik vb.)

- Otomatik araç ve gerece dayalı hizmetler(ATM'ler, çamaşır yıkama ve oto yıkama hizmetleri vb.)
- Kısmen iş gücüne, kısmen makineye bağlı hizmetler(kuru temizlemecilik vb.).

Hizmetler, belli ayırımlar gözetilerek dört ana grup altında toplanabilir. H.L. Browning ve J. Singelman tarafından geliştirilmiş olan hizmetler şunlardır (Karahan, 2006: 30-31) :

Dağıtım Hizmetleri

- Ulaştırma ve depolama hizmetleri
- Haberleşme hizmetleri
- Toptan ticaret hizmetleri
- Perakende ticaret hizmetleri(yeme içme yerleri hariç)

Üretici Hizmetleri(mal üretenlere hizmet veren alanlar)

- Bankacılık, finansman hizmetleri
- Sigorta hizmetleri
- Gayrimenkul alım ve satımı hizmetleri
- Mühendislik ve mimarlık hizmetleri
- Muhasebe
- Çeşitli ticari hizmetler
- Hukuki hizmetler.

Sosyal Hizmetler(kişilere topluca sunulan hizmetler)

- Sağlık hizmetleri
- Hastaneler
- Eğitim
- Din hizmetleri
- Dernek ve vakıflar
- Posta hizmetleri
- Hükümet hizmetleri
- Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler.

Kişisel Hizmetler(kişilere özel hizmetler)

- Ev hizmetleri
- Konaklama hizmetleri
- Yeme-içme hizmetleri
- Tamir hizmetleri
- Yıkama ve kuru temizleme
- Berber ve güzellik salonları
- Eğlence ve tatil hizmetleri
- Çeşitli kişisel hizmetler.

Karlılık açısından düşünüldüğünde, hizmet işletmeleri, verdikleri tüm hizmetlerin, müşterilerini tatmin edecek boyutta olmasına özen göstereceklerdir. Fakat parayla değerlendirilemeyecek kadar önemli hizmetler vardır. Bu tür hizmetleri veren işletmeler, risk üstlenirler ve pazarlama stratejilerini belirlerken bu riskleri almak ve hizmet üretimini buna göre değerlendirmek durumundadırlar. Bu açıdan bakıldığında, hizmetleri, zorunluluk derecelerine göre de sınıflandırmak mümkündür. Buna göre (Karahana, 2006: 31-32) :

Birinci Derece Zorunlu Hizmetler

- Sağlık hizmetleri
- Yeme-içme hizmetleri
- Barınma hizmetleri

İkinci Derece Zorunlu Hizmetler

- Korunma (adalet - hukuk) hizmetleri
- Eğitim hizmetleri

Üçüncü Derecede Zorunlu Hizmetler

- Haberleşme hizmetleri
- Ulaşım hizmetleri
- Sigortacılık hizmetleri
- Bankacılık hizmetleri
- Turizm hizmetleri

Dördüncü Derecede Zorunlu Hizmetler

- Kuaförlük hizmetleri
- Giyim-kuşam hizmetleri
- Bakım ve güzellik hizmetleri
- Tamir-bakım hizmetleri
- Mühendislik ve mimarlık hizmetleri
- Servis ve garanti hizmetleri

Hizmetlerin sahip oldukları bu özellikler temel alınarak yapılan sınıflandırma ile işletmeler hangi hizmet sınıfının içinde faaliyet gösterdiklerini tespit ederek aynı sınıfta bulunan diğer işletmelerle kendilerini kıyaslayarak stratejiler oluşturmaktadırlar (Gürsoy, 2008: 11).

2.1.4. Genişletilmiş Pazarlama Karmasının Hizmetler İçin Gerekliği

Hizmetler genellikle üretildikleri anda tüketildikleri için müşteriler çoğunlukla hizmet sunum süreci boyunca hizmetin üretildiği yerde bulunmakta, hizmet personeli ile direkt etkileşim içinde olmakta(özellikle ilişki düzeyi yüksek hizmetlerde) ve hizmet üretim sürecinin bir parçası haline gelmektedirler. Dolayısıyla müşteriler bir hizmeti alırken hem hizmet personeli hem de o hizmeti alan diğer müşterilerle bir araya gelmektedirler. Müşteriler soyut bir süreç olan hizmeti değerlendirebilmede kendilerine yardımcı olabilecek ipuçlarını firmanın fiziksel ortamı ve personeline bulurlar. Aynı zamanda müşteriler üretimden tüketime uzanan süreç boyunca hizmetin içinde yer alarak da hizmet üretim sürecine dahil olurlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde geleneksel pazarlama karması elemanları olan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım ile birlikte, insanlar, fiziksel kanıtlar ve süreçten oluşan genişletilmiş pazarlama karması elemanlarının da önemi üzerinde durulmalıdır (İnan, 2010: 41).

Bir hizmet işletmesinden hizmet almak isteyen tüketiciler, söz konusu hizmeti alıp almama konusunda kararlarını verirken farklı unsurların etkisi altında kalırlar. Bunlardan birisi de hizmet işletmesinin fiziksel imkanlarıdır. Müşteriler, hizmet personeli ile olduğu kadar hizmetin üretiminde kullanılan araç ve gereçlerle de ilgilenirler. Dolayısıyla beklenen hizmetin verilmesinde araç gerecin, yerin ve bu yerde bulunan diğer fiziksel varlıkların her birinin önemli bir rolü vardır (Karahana, 2006;108).

Hizmet sektörü, emek-yoğun bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun önemi, mallara oranla çok daha fazladır. Hizmetlerin hem üreticileri hem kullanıcıları, insandır (Kozak vd., 2011: 139). Hizmet pazarlamasında katılımcılar şu şekilde tanımlanabilir: “hizmet üreten ve pazarlayanlarla birlikte, hizmet faaliyet alanı içerisinde bulunan hizmet destekleyicileri ve tüketiciler de dahil olmak üzere yer alan tüm insanlar” (Karahana, 2006;100). Burada iki ana insan grubundan söz edilir. Birinci grup; hizmeti sunan çalışanlar; ikinci grup ise tüketiciler (müşteriler) olarak adlandırılmaktadır (İçöz, 2005;60).

Süreç yönetimi ise; “hizmetin ulaştırılmasını sağlayan prosedürler, mekanizmalar ve faaliyetlerin akışı, hizmeti ulaştırma ve operasyon sistemleridir. Saf hizmetler somut sonuçlarından çok üretim süreci açısından tanımlanırlar. İmalat sektöründe üretim sürecinin nasıl gerçekleştiği müşteri açısından hiç önem taşımaz iken müşteriyle yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde bu süreç müşteri açısından çok önemlidir. Hizmetlerde operasyon yönetimi ve pazarlama arasında açık bir ayrım yapılamaz. Süreç yönetimi, sunulan hizmetin eşzamanlı üretimi ve tüketimine karşı, hizmetin bulunabilirliğini ve tutarlı bir kaliteyi garantiler. Güçlü bir süreç yönetimi olmadan hizmet arzını ve hizmet talebini dengelemek oldukça güçtür. Hizmetler stoklanıp saklanamadıkları için talebin en yüksek seviyede olduğu dönemleri yönetmek ve hizmet örgütündeki farklı uzmanlık düzeyleriyle farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak gereklidir (Öztürk, 2013: 25).

Farklı talep dönemlerinde işletmelerin hassas bir şekilde karlılık hesaplarını yapmaları oldukça zordur. Söz konusu hizmet işletmesinin bu dönemlerdeki talep dalgalanmalarını iyi gözlemleyip bu süreci iyi yönetmek zorundadır. Örneğin, kış aylarında yoğun dönem geçiren kayak merkezlerinde yer alan tesislere talep de yüksek olur. Fakat yaz aylarına gelindiğinde ise bu tesislere olan talep yok sayılabilecek kadar azalır. Fakat gelen az sayıda müşteriye hizmet verme adına tesis personel bulundurmak zorundadır. İşte bu personel optimum düzeyde tutulması mevsimsel dalgalanmaların iyi gözlemlenmesi ile yapılabilir.

Yüksek Talep Dönemleri: Artan talep doğrultusunda çabuk genişletilebilen bir ekip karmak gerekli olabilir. Örneğin turistik bir tesiste yazı stajyer öğrencilerin çalışması buna örnek gösterilebilir. (Akdoğan, 2011: 28).

Düşük Talep Dönemleri: Talebin düşük olduğu dönemlerde personele izinlerinin kullanılması ve gerektiğinde işten çıkarılması veya aynı işyeri sahibinin farklı iş kollarında iş verilmesi bu dönemlerde kullanılabilir. Ayrıca düşük talep dönemlerinde ürün farklılaştırmasına giderek ekstra talep yaratmaya çalışmak da bu dönemlerde uygulanabilir (Akdoğan, 2011: 28).

2.1.5. Hizmetlerin Gelişmesi

Hizmet pazarlama organizasyonları, başarıları için mevcut hizmet ürünlerine devamlı güvenemezler. Yeni hizmetler geliştirmeleri gereklidir. Bunun bazı sebepleri şunlardır (İbik, 2006: 5-6).

1- Rekabette kalabilme ihtiyacı

- Pazardaki değişen gereksinimlere ayak uydurabilmek kadar şimdiki satış başarısını koruyabilmek için yeni hizmetler gereklidir.
- Portföyden elenen ürünlerin yenileri ile değiştirilmesi.
- Satışları düşen ve demode olmuş ürünlerin yerine yeni hizmet ürünleri tanıtılmalıdır.
- Fazla kapasiteyi kullanılır hale getirmek.
- Yedek kapasitenin avantajını kullanmak için yeni hizmet ürünleri tanıtılmalıdır.

2- Mevsimsel dalgalanmaları düzeltmek

- Bazı hizmet organizasyonları, turizm gibi mevsimsel satışlara sahip olabilir. Yeni hizmet ürünleri satışlardaki dalgalanmaları gidermek için tanıtılabilir.

3- Risk azaltma

- Yeni hizmet ürünleri, mevcut satışları dengede tutmak için tanıtılabilir.

4- Yeni fırsatlardan yararlanmak

- Yeni fırsatlar, bir rakibin pazar dışına düşmesi veya değişen müşteri ihtiyaçları ile oluşabilir.

2.2. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi kavramına geçmeden önce kalite kavramına kısaca değinmek faydalı olacaktır. Bunun için kalite tanımı ve boyutları temel olarak açıklanacaktır.

2.2.1. Kalite Kavramı

2.2.1.1. Kalite Tanımı

Kalite, ISO 9000'de "bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür" şeklinde tanımlanmaktadır (Gönültaş, 2008: 16).

Günümüzde, kalite kavramının üzerinde mutabakat sağlanan genel tanımı, "kullanım amaçlarına uygunluktur. Bu noktada, konulmuş bulunan doğru spesifikasyonlara uygunluk ve müşterinin tatmin derecesi önemlidir (Gönültaş, 2008: 16).

2.2.1.2. Kalitenin Boyutları

Kalitenin boyutları kısaca şu şekilde tanımlanabilir (Eldem, 2009: 18):

- *Performans*: ürünün birincil özellikleri,
- *Diğer unsurlar*: ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristikler,
- *Uygunluk*: spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk,
- *Güvenilirlik*: ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği,
- *Dayanıklılık*: ürünün zaman içinde kullanılabilirlik özelliği,
- *Servis görülebilirlik*: ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği,
- *Estetik*: ürünün albenisi, duyulara seslenebilme yeteneği,
- *Algılama(algılanan kalite)*: ürünün reklamlar, öneriler, vb nedenlerle kabul görmesi ya da markalara göre sezgisel olarak değerlendirilmesi.

2.2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı

Kalite ve onun gereksinimleri tüketiciler tarafından kolaylıkla ifade edilememektedir. Somut ürün pazarlamacıları kalite tanımını kolaylıkla yapabilmekte ve dolayısıyla bunun ölçümünü hassas bir şekilde yapmaktadırlar. Hizmet pazarlamacıları ise kaliteyi kontrol edebilmek ve ölçümünü yapmak konusunda son derece zorlanmaktadırlar. Bunun sebebi, hizmetlerin çıktı olarak somut bir üründen farklı olarak sadece bir performans ya da fayda olmasıdır. Hizmetler sayılamaz, ölçülemez, stoklanamaz ve test edilemez. Parasuraman ve arkadaşları gerçekleştirdikleri çalışmada Lewis ve Boom tarafından öne sürülmüş ve hizmet kalitesinin beklenti ve performansın farkını içerdiğine yönelik olan şu tanımları kullanmışlardır; “Hizmet kalitesi, sunulan hizmetin müşterinin beklentileri ile uyumunun ne kadar iyi olduğunun bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet sunumu müşteri beklentilerini sürekli bir tabanda yerine getirmektir” (Aksoy vd. 2009: 64).

Hizmet kalitesinin öneminin her geçen gün daha iyi anlaşıldığı günümüzde kaliteyi önemsemeyen kurumların yoğun rekabet ortamında zor durumda kalacaklardır. Sunulan hizmetlerin tatmin edici ve beklentilere uygun olması kadar, problemleri ve hizmetlerle ilgili şikayetleri de ortadan kaldırmaya dönük düzenlemelerde de kaliteye özen gösteren hizmet işletmelerinin başarı şansı daha çok olacaktır. Çünkü hizmet alan olarak insanlar herhangi bir problem ortaya çıktığında değil, ortaya çıkan problemlere çözüm bulunmasındaki kaliteden daha çok hoşnut kalmaktadırlar (Zengin ve Erdal, 2000: 50).

2.2.2.1. Hizmet Kalitesinin Tanımı

Hizmet kalitesi kavramı, genellikle müşterilerin algıları doğrultusunda tanımlanmaktadır. Grönroos, hizmet kalitesini, “müşterinin aldığı hizmete ilişkin algısını, beklentileri ile karşılaştırdığı bir değerlendirme sürecinin çıktısı” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Parasuraman, Zeithaml ve Berry, hizmet kalitesini, “alınan hizmetin düzeyinin, müşteri beklentileri ile ne derece eşleştiğine ilişkin ölçü” olarak tanımlamışlar ve müşteri için hizmet kalitesini değerlendirmenin, ürün kalitesini değerlendirmekten daha zor olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte hizmet kalitesi algısının, müşterinin beklentileri ile gerçek hizmet performansını karşılaştırmasının bir

sonucu olduğunu ve kaliteye ilişkin değerlendirmelerin yalnızca hizmetin sonucuna değil, hizmet alma sürecine ilişkin değerlendirmeleri de kapsadığını ifade etmişlerdir (Ataman vd., 2011: 75).

Hizmet kalitesi, bir kurumun müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme kabiliyetidir. Hizmet kalitesinin asıl belirleyicisi, müşteri tarafından algılanan kalite düzeyidir. Dolayısıyla hizmet kalitesi için, tüketici tarafından algılanan performans düzeyi ya da hizmetin tüketiciyi tatmin etme düzeyi olduğu söylenebilir (Sevimli, 2006: 12).

Hizmet kalitesi iki farklı durumda değerlendirilebilir. Birincisi hizmetin düzenli olarak ulaştırılmasındaki kalite düzeyi; İkincisi ise olası problemlerin ele alınışındaki karşılaşılan hizmet düzeyidir. Bir hizmetin kaliteli olabilmesi için bu iki boyutta da müşteri tatmininin sağlanmış olması gerekmektedir. Verilen hizmet kaliteli olsa dahi, bir sorun ortaya çıktığında müşteri ve firma temsilci arasındaki etkileşim ve firmanın problemi etkinlikle çözümü, kalitenin algılanmasında önemlidir (Sevimli, 2006: 12-13).

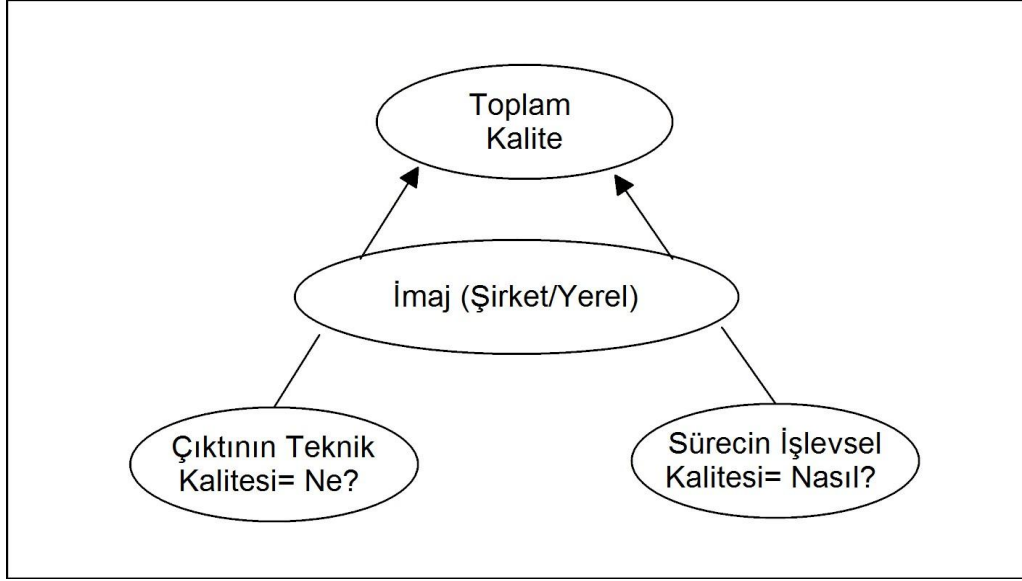
2.2.2.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet kalitesinin hangi boyutlarda nasıl değerlendirileceği konusunda değişik görüşler vardır. Ancak, bu görüşler arasındaki farklılık tutarsızlık olarak değil, zenginlik ve farklı değerlendirilebilme olarak algılanmalıdır (İslamoğlu vd., 2014: 144).

2.2.2.2.1. Grönroos Tarafından Açıklanan Hizmet Kalitesi Boyutları

Christian Grönroos'a göre temel olarak bir hizmetin kalitesinin müşteriler tarafından algılanan şekliyle ilgili iki boyut bulunmaktadır. Bunlar hizmetin (Öztürk, 2013: 184);

- Teknik ya da sonuçla ilgili boyutu ve işlevsel ya da süreçle ilgili boyutudur.



Şekil 8: Grönroos'un İki Hizmet Kalitesi Boyutu.
Kaynak: Öztürk, 2013: 154.

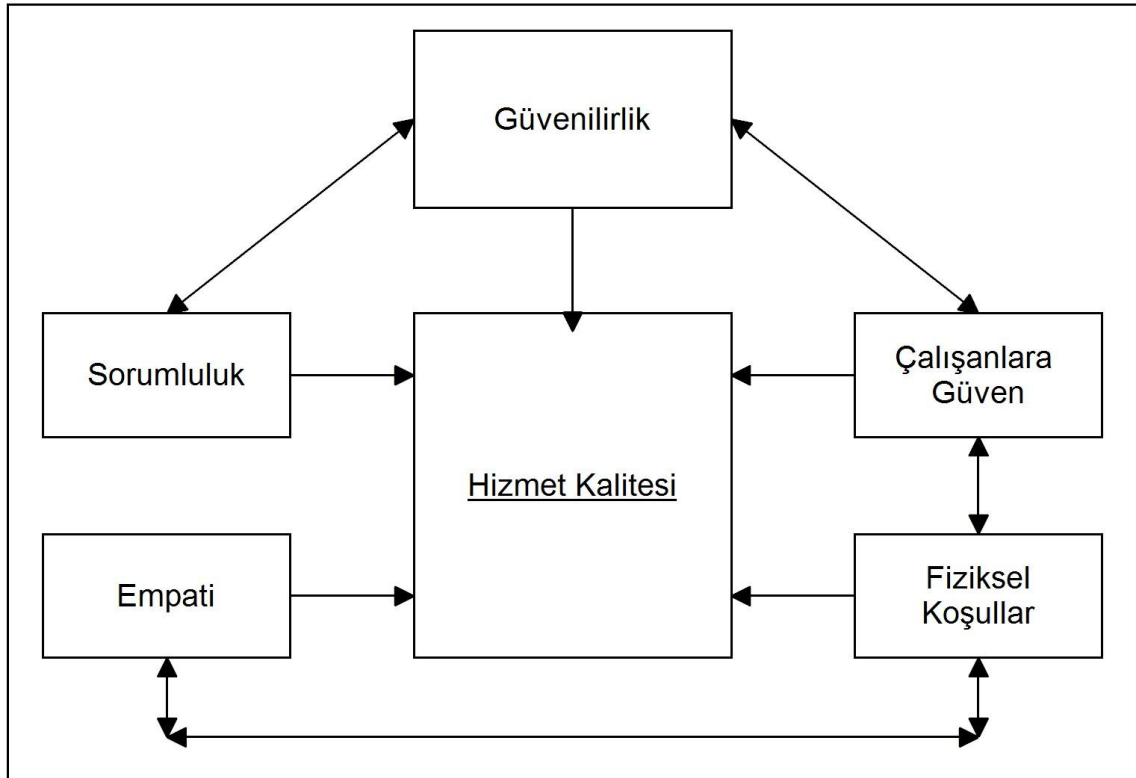
Müşterilerin hizmet işletmesiyle etkileşimleri sonucunda ne elde ettikleri müşteriler için ve onların kalite değerlendirmeleri için önemlidir. Ancak bu kalitenin yalnızca bir boyutudur ve üretim sürecini bittiğinde ya da satıcı ve müşteri etkileşimi sona erdikten sonra müşteriye ne kaldığını anlatır. Genellikle -ancak her zaman değil- kalitenin teknik boyutu müşteri tarafından daha objektif olarak ölçülebilir. Çünkü bu müşterinin bir problemine teknik bir çözümü ifade eder. Genellikle hizmeti sunan ve müşteri arasında müşteri açısından tatmin edici ya da tatminsizlik yaratıcı bir dizi etkileşim yaşanır. Müşteri şüphesiz ki teknik kalitenin kendisine nasıl ulaştırıldığından yoğun olarak etkilenecektir. Müşterinin hizmeti nasıl elde ettiği ve eş zamanlı üretim ve tüketim sürecini nasıl yaşadığı kalitenin işlevsel boyutunu gösterir ve işlevsel kalite boyutu teknik kalite kadar objektif değerlendirilemez (Öztürk, 2013: 184).

2.2.2.2.2. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin Kalitesi Boyutları

Parasuraman ve diğerleri (1988), hizmet kalitesinin beş boyutu olduğunu ifade ederek bunları aşağıdaki şekilde açıklamışlardır (İnan, 2010: 132-133):

- *Fiziksel unsurlar*; tesisler, ekipman ve personelin görünüşü gibi somut unsurları içermektedir.

- *Güvenilirlik*; sunulan hizmetin doğru bir şekilde yerine getirilebilme yeteneğini ifade etmektedir.
- *Heveslilik*; müşteriye yardım etme isteği ve hizmeti müşteriye tam zamanında sunmayı ifade etmektedir.
- *Güvence*; hizmet kalitesinin güvence boyutu hizmet işletmesinin yeteneklerinin, çalışanların nezaketi ve faaliyetlerinin güvenliğinin göstergesidir. İşletmenin yetenekleri söz konusu hizmet konusunda bilgi ve becerilerini içermektedir. Güvenlik ise güvence açısından son derece önemli bir konu olup bir müşterinin tehlikeden, riskten ve şüpheden uzak olduğu hissini yansıtmaktadır.
- *Empati*; hizmet kalitesinin bu boyutu, müşterilerin önemsemesi ve onlara kişiselleştirilmiş özen gösterilmesini içermektedir. Empati, bir başkasının duygularını kendininki gibi yaşayabilme yeteneğidir. Empati yeteneği, işletmelerin müşterilerini daha iyi tanımalarını ve isteklerini daha iyi anlamalarını sağlar. Böylece, hizmet kalitesinin seviyesi müşterilerin beklentileri ile daha kolay eşleşecektir.



Şekil 9: Parasuraman ve Diğerlerinin Açıkladığı Kalite Boyutları.

Kaynak: İslamoğlu ve diğerleri, 2014: 148.

2.2.3. Hizmet Kalitesini Ölçmenin Önemi

Hizmet kalitesinin ölçümü, hizmet kalitesi ile ilgili geliştirme çabalarının başlangıcıdır. Eğer bir hizmet işletmesi, mevcut hizmet kalitesi hakkında doğru veriler elde edebilirse, sonrasında yapılması gereken işlemler ile ilgili daha etkin adımlar atabilir. Johns vd.'ne göre hizmet kalitesinin ölçülmesine olan ilgi 1970'lerde hizmet sektörünün ekonominin diğer sektörlerine göre daha fazla gelişmeye başlamasından sonra hızla artmıştır. Hizmetlerle ilgili çalışmalara bakıldığında, çoğu çalışmanın hizmet sağlayanın bakışı ile konuya yaklaştığı görülmektedir. Buna karşın Gummesson da artık hizmet kavramının müşteri tarafından değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Müşterinin bakış açısıyla yapılan değerlendirmeler, kaliteyi gündeme getirmiş ve konu ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte hizmet kalitesinin ölçülmesinin kolay olmadığı anlaşılmış ve pek çok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur (Kılıç ve Eleren, 2009: 96).

Hizmet kalitesi için değer yaratmanın birincil kaynağı hizmeti sağlayanın performansıdır. Hizmet ile ilgili fiziksel varlıklar, hizmet veren kişinin davranışı veya teknik performansı genellikle müşterinin bütün hizmet kalitesi algısını etkileyen küçük şeylerdir (Kumar, vd., 2010: 353 - 354). Bu etkenler hizmet kalitesinin ölçümünde önemli yer tutar.

Spor tesisleri, müşteri merkezli hizmet sunan kurumlar olarak müşteri memnuniyetini sağlamak durumundadırlar. Müşteriler gittikleri spor tesisinden memnun oldukları takdirde spor tesisine tekrar geleceklerinden hizmetin, ürünlerin ve faaliyetlerin sunulduğu diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi spor tesisleri için de önemlidir (Ergin vd. 2011: 42).

Hizmet sektörünün dünya ekonomisindeki artan önemine rağmen hizmet sektöründe kalite ölçümüne yönelik büyük bir boşluk bulunmaktadır. Pazarlama akademisyenleri için araştırılması gereken bir konu haline gelen hizmet kalitesi için farklı çalışmalar mevcuttur. 1970'lerden günümüze halen önemini kaybetmeyen hizmet kalitesi kavramının ölçümüne yönelik çalışmalar süregelmektedir (Aksoy vd. 2009: 65).

2.2.4. Hizmet Kalitesinde Farklı Modeller

Geçmişten günümüze hizmet sektörü üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, hizmet kalitesinin tanımlanması ve ölçümü üzerine çok sayıda çalışmanın varlığından söz etmek mümkündür (Kılıç ve Eleren, 2009: 92).

En fazla bilinen model ise Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen 5 boşluk modelidir. Modelde yer alan boşluklar şu şekilde açılanabilir (Aydın, 2005: 1102-1130) :

Boşluk 1: Müşteri beklentileri ile bu beklentilerin yönetim tarafından algılanması arasındaki farktır. Bu boşluğun ortadan kaldırılabilmesi için doğru pazar araştırması, yönetim seviyeleri ile müşteri arasındaki mesafenin azaltılmaya çalışılmasıdır.

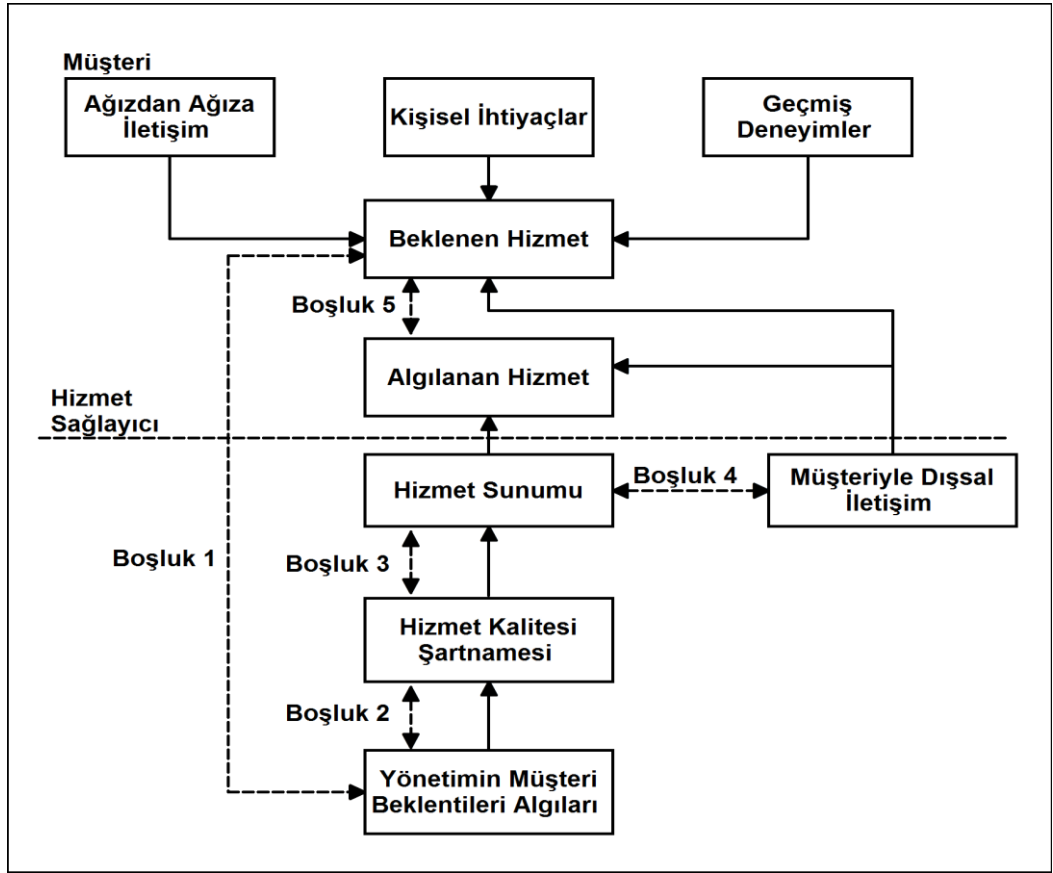
Boşluk 2: Bu boşluk: müşteri beklentilerini karşılayacak hizmet kalitesi seviyesinin belirlenmesi ve bunun uygulanabilir hale getirilmesi konusunda yönetimin yetersizliği sonucu ortaya çıkar. Bununla beraber hedeflerin belirlenmesi ve standardize hizmet sunumu bu boşluğu azaltacaktır.

Boşluk 3: Bu boşluk: hizmet performansı boşluğu olarak da ifade edilebilir. Sunulan hizmetin yönetim tarafından belirlenen özelliklere uygun olarak gerçekleştirilememesinden kaynaklanır. İşgücünün eksikliği, işgücünün seçimindeki yetersizlik, yetersiz eğitim ve uygun olmayan iş tasarımı gibi nedenler bu boşluğun artmasında etkili olabilir.

Boşluk 4: Müşterinin hizmet beklentileri medya reklâmları ve firmanın kurduğu diğer iletişimlerle oluşur. Bu boşluk tüketicilere sunulan hizmet ile tüketicilere hizmetlerle ilgili ulaştırılan aşırı mesajlar ve kontak personel tarafından verilen abartılı sözler nedeniyle oluşur.

Boşluk 5: Bu modelde beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki fark boşluk 5'i oluşturur. Boşluk 5: açıklanan bu 4 boşluğa dayalı olarak

ortaya çıkar. Doğallıkla bu 4 boyuttaki boşlukların azaltılması eksikliklerin giderilmesi boşluk 5'i olumlu olarak etkileyecektir



Şekil 10: Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 41-55.

Aksoy ve arkadaşlarının (2009) literatür taraması olarak yaptığı çalışmadan yola çıkarak, literatürde yer alan çalışmaların sayılarına bakıldığında SERVQUAL ölçeğinin (Ocak 2009 itibariyle Sosyal Bilimler Atıf İndeksi – SSCI verilerine göre 1194 atıf sayısı) yaygın olarak makalelerde en fazla kullanılan ve tartışılan model olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda çok sayıda hizmet kalitesi modeli yer almaktadır (Tablo 3). Bu hizmet kalitesi modelleri arasından Cronin ve Taylor (1992)'un, SERVQUAL modelinden yola çıkarak oluşturdukları SERVPERF modelinden yararlanılacaktır.

Tablo 3: Hizmet Kalitesi Modelleri

NO	ARAŞTIRMACI	MODEL	ANAHTAR UYGULAMALAR VE BULGULAR
1	Grönroos, 1984	Teknik ve Fonksiyonel Kalite Modeli	Hizmet kalitesi teknik ve fonksiyonel kaliteye ve işletme imajına bağlıdır. Fonksiyonel kalite, teknik kaliteden daha önemlidir.
2	Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985	SERVQUAL	Hizmet kalitesi, kalite boyutları boyunca beklenti ve algılar arasındaki farkların bir sonucudur
3	Haywood ve Farmer, 1988	Boyut/Özellik Hizmet Kalitesi Modeli	Bu model hizmet işletmesini en iyi kalite yönetimi için üç temel boyutta incelemektedir: fiziksel imkânlar ve süreç, davranış ve de mesleki deneyim. Fakat hizmet kalitesinin ölçümünü sağlamamaktadır.
4	Brogowicz, Delene ve Lyth, 1990	Hizmet Kalitesi Sentez Modeli	Yönetim tarafından sistematik olarak dikkate alınması gereken planlama, uygulama ve kontrol gibi anahtar değişkenleri tanımlamaktadır. Bu sayede hizmet kalitesindeki farklar minimize edilebilmektedir. Deneysel geçerliliğe gereksinim duymaktadır.
5	Cronin ve Taylor, 1992	Performansa Dayalı Model- SERVPERF	Kalitenin beklenti değil sadece müşteri algılarından ölçülebileceğini ifade etmektedir
6	Mattsson, 1992	Hizmet Kalitesi İdeal Değer Modeli	Beklenen ideal standartların kullanımı ile tecrübelerin mukayesesinin önermektedir. Müşteri memnuniyeti ve değer olarak çok az sayıda ölçek kullanılmıştır.
7	Teas, 1993	Performans Değerlendirme ve Standart Kalite Modeli	Beklentinin operasyonel tanımı ve kavrama ilişkin sorunları ortaya çıkarmıştır. Ve beklentiyi tekrar tanımlamıştır. Küçük bir örnek ve dar bir alanda test edilmiştir. (indirimli satış mağazası)
8	Berkley ve Gupta, 1994	Bilgi Teknolojisi Uyuşum Modeli	Bilgi teknolojilerinin ana hizmet kalite boyutları boyunca müşteri hizmetlerini geliştirmek için nasıl kullanılabileceğini tanımlamaktadır. Model sadece bilgi teknolojilerinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisini göstermektedir. Ölçüm yollarını sunmamaktadır.
9	Dobholkar, 1996	Özellik ve Genel Etki Modeli	Teknoloji temelli self-servis tercihleri için hizmet kalitesinin değerlendirilmesini formüle etmeyi önermiştir. Fakat demografik özellikler, ücret, fiziksel çevre vb. etkiler dikkate alınmamıştır.
10	Spreng ve Mackoy, 1996	Algılanan Hizmet Kalitesi ve Memnuniyet Modeli	Hizmet kalitesi ve memnuniyet birbirinden farklıdır ve uygunluk memnuniyeti etkilemektedir. Fakat model hizmet kalitesinin nasıl başarılıcağını ve işleyeceğini hususunu aydınlatmamaktadır.
11	Phillip ve Hazlet, 1997	EÖÇ – Eksen, Öz ve Çevre Özellikleri Modeli	Bütün hizmet sektörleri için hizmet kalitesi hesaplamalarının genel çerçevesini etkili ve basit bir şekilde ortaya koymaktadır. Fakat deneysel geçerlilik açısından yetersizdir.
12	Sweeney, Soutar ve Johnson, 1997	Perakende Hizmet Kalitesi ve Algılanan Değer Modeli	Teknik hizmet kalitesi ürün kalitesi için en önemli yardımcıdır ve bundan dolayı satın alma istekliliğini etkiler. Model sadece tek bir değeri, parayı ölçü almaktadır

Tablo 3 devamı.			
NO	ARAŞTIRMACI	MODEL	ANAHTAR UYGULAMALAR VE BULGULAR
13	Oh, 1999	Hizmet Kalitesi, Tüketici Değeri ve Tüketici Memnuniyeti Modeli	Model tüketici karar sürecini anlamak için bir çerçeve olarak kullanılabilir. Modelin hizmet alanlarının değişik tipleri için genellenmeye ihtiyacı vardır.
14	Dabholkar, 2000	Önceki Etkiler ve Aracı Faktörler Modeli	Tüketiciler hizmetle ilgili değişik faktörleri değerlendirirler fakat hizmet kalitesinin tamamen değerlendirilmesi farklı bir şekil alabilmektedir. Tüketicilerin önceki memnuniyetleri ortaya çıkarılmamıştır. Değişik servis alanlarında genellenmeye ihtiyacı vardır.
15	Frost ve Kumar, 2000	İç Hizmet Kalitesi Modeli	İç müşterilerin beklenti ve algıları ve iç tedarikçiler algılanan iç hizmet kalitesinin kabul edilmesinde temel bir rol oynarlar. Servis alanlarının değişik tipleri için genellenmeye ihtiyacı vardır.
16	Soteriou ve Stavrinides, 2000	İç Hizmet Kalitesi Veri Zarflama Analizi Modeli	Daha yüksek seviyede hizmet kalitesi ortaya koymak için yararlanılacak en iyi kaynakları gösterir. Hizmet kalitesinin ölçümünü sağlamaz.
17	Broderick ve Vachirapornpuk, 2002	İnternet Bankacılığı Modeli	İki alanda internet bankacılık hizmetinde kalite yönetimini içermektedir: a) ortak hizmet noktası ve b) artan tüketici rolünün yönetimi. Ampirik çalışma yapılmamıştır. Sadece site deneyimine bağlıdır.
18	Zhu, Wymer ve Chen, 2002	Bilgi Teknolojileri Temelli Model	Bilgi teknolojileri servis sağlayıcılara yüksek seviyede tüketici memnuniyeti sağlamalarında yardımcı olabilir. Bilgi teknolojileri temelli hizmetlerin tüketici değerlendirmeleri tercih edilen geleneksel hizmetler ve geçmiş tecrübelerden etkilenmektedir. Hizmet kalitesi ölçümü sağlamamaktadır.
19	Santos, 2003	e- Hizmet Kalitesi Modeli	Bu çalışma kendi belirteçleriyle kavramsal bir e-hizmet kalitesi modeli önermektedir. Araştırma çalışmasıdır. Spesifik bir ölçüm cetveli sunmaz. İstatistiksel bir uygulama değildir.
20	Parasuraman, Zeithaml ve Malhotra, 2005	E-S-QUAL	Web siteleri tarafından sağlanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesi için teorik bulgulara dayalı birçoklu ölçek geliştirmişlerdir. Araştırma sonucu göstermektedir ki, çevrimiçi müşteriler için kullandıkları hizmet kalitesi ölçeğinde 22 önerme ve 4 boyut bulunmaktadır. Boyutlar: yeterlilik, ifa (yerine getirebilme), kullanılabilirlik ve gizlilik. Aynı çalışmada ikinci bir ölçek olarak da E-RecS-QUAL'i kullanmışlardır. Bu ölçek de 11 önerme ve 3 boyuttan oluşmaktadır.

Kaynak: Eleren ve Kılıç, 2009: 94 – 95.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ SPOR MERKEZİ'NİN İÇSEL PAZARLAMA VE HİZMET KALİTESİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Pamukkale Üniversitesi Prof. Dr. Hasan Kazdağlı Spor Merkezi Hakkında Genel Bilgiler

Uluslararası standartlara uygun sportif yarışmalar ve spor eğitiminin yapılabildiği, büyük ölçekli, çok amaçlı, entegre bir spor kompleksi olan Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi, bünyesinde tam olimpik yüzme havuzu, eğitim havuzu, Technogym fitness salonu, ikinci bir fitness salonu, yapay tırmanma duvarı, squash salonu, Türk hamamı, Fin hamamı, jakuzi, sauna, masaj salonu, çocuk oyun alanı, step-aerobik-dans salonu ve jimnastik salonu barındırıyor. Ayrıca merkez binası dışarısında 2 adet halı saha, bir sentetik futbol sahası, tartan zeminli olimpik atletizm pisti, üç adet tenis kortu bulunmaktadır.

Toplam 18.000 m² kapalı, 20.000 m² açık alana sahip olan Spor Merkezi fonksiyonlarının çeşitliliği ve kapasitesi dikkate alındığında ülkemizin en büyük, Avrupa'nın 5. Kapalı spor tesisi konumunda yer almaktadır.

Ayrıca 2 yıl önce Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi tarafından merkeze Türkiye'de ilk defa "Olimpik Kamp ve Eğitim Merkezi" ünvanı verilerek, merkez bina önüne "Türkiye Olimpiyat Komitesi" bayrağı çekilmiştir.

PAÜ Spor Merkezi 4 farklı amacı bir arada gerçekleştirmeye yönelik özgün bir konseptte dayalı olarak inşa edilmiştir.

Amaçlardan ilki, ulusal ve uluslararası arenalarda üst düzey profesyonel sporcuların yetiştirilmesidir. Dikkatli bir tarama sonucu ortaya çıkarılacak yetenekli sporcuların en iyi şekilde eğitilmesi öncelikli hedefler arasındadır.

İkinci amaç, sportif alanda eğitim, araştırma ve uygulamaları yürütecek akademik bir kadro birimi oluşturmaktır. Bu amaçla, Antrenörlük, Rekreasyon ve Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği programlarından oluşan ve 400 öğrencinin eğitim-

öğretim gördüğü ve uygulama yaptığı Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, Spor Merkezinde yer almaktadır.

Spor Merkezi'nin tüm birimleri aynı zamanda öğrenci ve öğretim elemanlarının eğitim, araştırma uygulamaları için birer laboratuvar niteliğindedir. Yüksekokulda kendi alanında uzman 50 öğretim elemanı bulunmaktadır. Ayrıca, ihtiyaç duyulduğunda başta Tıp Fakültesi olmak üzere üniversitenin diğer akademik birimlerinden destek alınmaktadır.

Üçüncü amaç, sağlıklı yaşam ve spor için her yaşta insanın katılacağı yenilenme aktivitelerinin düzenlenmesidir. Bilimsel temellere dayalı bir spor ve yaşam merkezi olarak tasarlanan Spor Merkezi'nin, üniversite personeli ve öğrencisi yanı sıra halka da açık olacağı için Denizli'deki sporun gelişimine ve kentin sosyal hayatına önemli katkılar yapması beklenmektedir.

Son olarak da fizik tedavi, engelliler için spor, beslenme diyetetik ve rekreasyon programları açısından hastane olanakları ile bütünleştirilmiş bir rehabilitasyon ortamının oluşturulması amaçlanmıştır. Bu özellikleri Spor Merkezi'ni, Türkiye'de alanında örnek bir merkez durumuna getirmektedir.

Spor Merkezi'nde 180'er dolap ve 10'ar adet duş kabinin olduğu bay ve bayan soyunma odaları bulunmaktadır. Ayrıca aynı anda iki 200 araçlık otopark hizmet vermektedir (<http://spormerkezi.pau.edu.tr/spormerkezi.asp>).

3.2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

İçsel pazarlama günümüzde özellikle hizmet işletmelerinin personellerini iç müşteri olarak görüp onlara yönelik pazarlama benzeri bir yaklaşım sergileyerek hizmet kalitesini artırmaya yönelik gerçekleştirdikleri önemli bir faaliyet olarak görülmektedir.

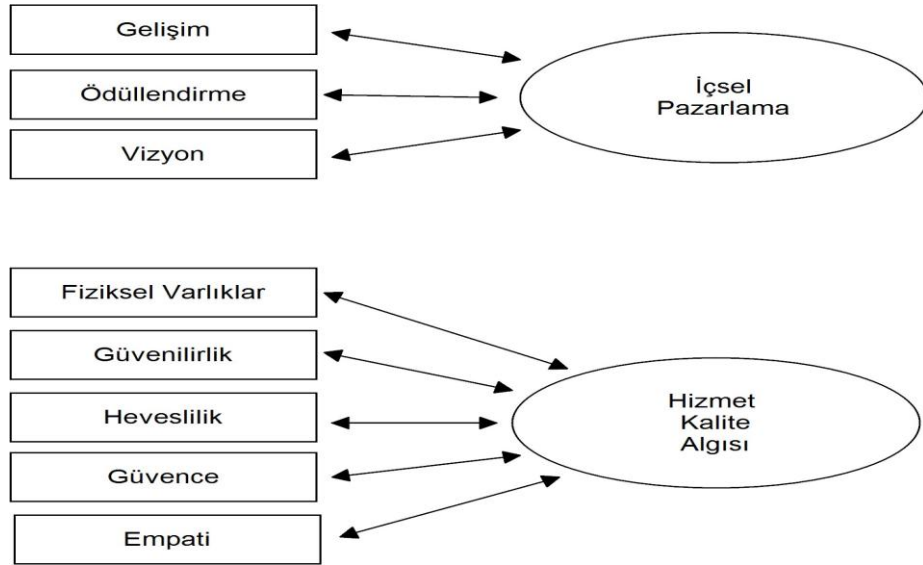
Bu araştırmanın amacı, hizmet sektöründe çalışanların içsel pazarlama düzeylerini belirlemek, içsel pazarlama düzeylerinin yönetici ve çalışanlar arasındaki farklılığını ortaya koymak, içsel pazarlama yönünden incelenen hizmet işletmesinin

müşterilerinin hizmet kalitesi algılarını tespit etmek ve içsel pazarlama uygulamaları ile hizmet kalitesini birlikte değerlendirmektir.

Araştırmada verilerin toplanmasında, sosyal bilimciler tarafından en fazla tercih edilen anket yöntemi kullanılmıştır. Cevaplama hatalarını en aza indirmek ve daha sağlıklı veri elde edebilmek için anketler yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır. Anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert tutum ölçeği kullanılmış, cevaplar “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum ne katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılandırılmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli, içsel pazarlama ve hizmet kalite algısı olarak iki ana değişkenden oluşmaktadır. İçsel pazarlamanın üç boyutu, hizmet kalitesinin beş boyutu ele alınmıştır.



Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi’nden elde edilen verilerle yapılacak analiz kapsamında aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır:

H₁: Çalışan ve yöneticilerin içsel pazarlama algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₂: Çalışan ve yöneticilerin içsel pazarlamanın “Gelişim” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₃: Çalışan ve yöneticilerin içsel pazarlamanın “Ödüllendirme” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₄: Çalışan ve yöneticilerin içsel pazarlamanın “Vizyon” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₅: Hizmet kalitesi algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: Öğrencilerin ve öğrenciler dışındaki diğer kişilerin hizmet kalitesi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Pamukkale Üniversitesi'ne bağlı Prof. Dr. Hasan Kazdağlı Spor Merkezi personeli ve kullanıcıları oluşturmaktadır. Personel sayısı 67 aktif kullanıcı sayısının ise 2600 olduğu tesisten alınan bilgiler doğrultusunda belirlenmiştir.

Personel için ana kütlenin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. Ancak personelin izin, rapor ve eğitim gibi mazeretlerinden ötürü 67 personelden 60 tanesiyle anket yapılabilmektedir.

Araştırma kapsamında 335 kişi ile görüşülmüştür. Ana kütle büyüklüğü 2600 olan, % 95 güven düzeyi ($Z = 1,96$) ve % 5 hata payı için bu sayının yeterli olduğu tespit edilmiştir.

3.5. Veri Toplanması ve Analizi

3.5.1. Veri toplama araçları

Araştırma aracı olarak 2 farklı anket formundan yararlanılmıştır. İlk anket formu personel tarafından cevaplanmıştır. Söz konusu ölçek 3 boyut ve toplamda 15 sorudan oluşan içsel pazarlama ölçeğidir. Bu boyutlar; gelişim, ödüllendirme ve vizyon şeklindedir (Foreman ve Money, 1995: 762). İkinci anket formunda ise Cronin ve Taylor (1992)'un geliştirdiği beş boyutlu 22 sorudan oluşan SERVPERF ölçeği

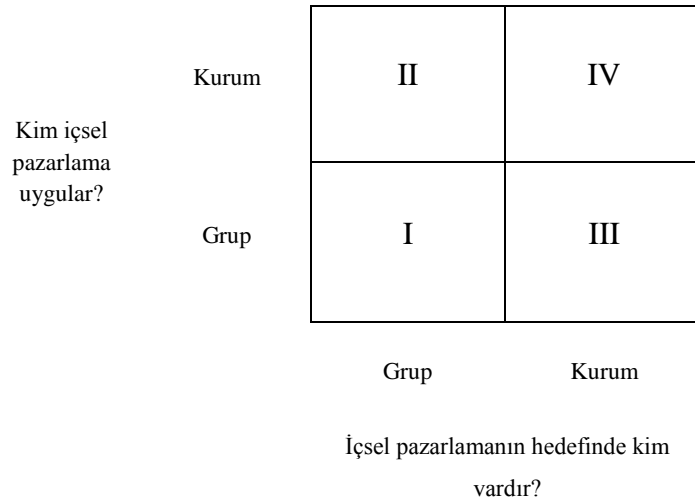
kullanılmış ve tesis kullanıcıları tarafından cevaplanmıştır. Ayrıca her iki anket formunda da demografik özellikleri ortaya koyacak sorular yer almaktadır.

Foreman ve Money'in İçsel Pazarlama Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ilki personele uygulanan Foreman ve Money tarafından geliştirilen İçsel Pazarlama Ölçeği'dir. Söz konusu ölçek 3 boyut ve 15 sorudan oluşmaktadır.

Bu üç boyut, "Gelişim (personelin geliştirilmesi ile ilgili maddeler), ödüllendirme (personelin ödüllendirilmesi ile ilgili maddeler) ve vizyon (personeler inanacakları bir şeyler verilmesi gerekliliği)" şeklinde isimlendirilmiştir (Foreman ve Money, 1995: 764).

Boyutlardan ilki olan gelişim (development) 7 sorudan oluşmaktadır ve personelin gelişimi için kurumun ne düzeyde çaba sarf ettiğini ölçmeyi amaçlamaktadır. İkinci boyut olan ödüllendirme (reward) ise 3 sorudan oluşur son boyut vizyon ise 5 sorudan oluşmaktadır ve çalışanlara inanabilecekleri unsurlar verilip verilmediği ölçülmeye çalışılmaktadır.



Şekil 11: İçsel Pazarlama İçindeki Perspektifler

Kaynak: Foreman ve Money, 1995: 760.

Money ve Foreman (1996), içsel pazarlamanın ilginç bir tipolojisini öneren bir matris oluşturmuşlardır. Matris; “pazarlamacı kimdir” ve “müşteri kimdir” şeklinde iki boyuttan oluşur. Her bir boyut departman ya da kurumun tümüne odaklanabilir. En sık karşılaşılan durum, kurumun hem pazarlaması, hem de müşteri olduğu durumdur (Tip 4). Bununla birlikte matris 3 farklı durum daha içerir; “Tip 1, pazarlamacı bir departmandır, müşteri ise diğer departmanlardır” , “Tip 2, pazarlamacı tüm kurum, müşterinin ise departmanlardır” , “Tip 3, pazarlamacı bir departman, müşteri ise tüm kurumdur”. Böyle bir sınıflandırma içsel pazarlamanın rolü hakkındaki önemli bilgileri uygun koşullarda kullanılırsa sağlayabilir. Money ve Foreman (1996), Tip 4’teki duruma odaklanıp içsel pazarlama kavramını Berry (1981)’nin çerçevelerini önerdiği “eğer iç müşteriler işlerinde mutlu olurlar ise nihai müşterilere hizmetlerini etkili bir şekilde verirler” doğrultusunda oluşturmuşlardır. Money ve Foreman (1996), öncelikle kendi içsel pazarlama yapılarını sonradan Berry (Berry vd. 1991, Berry ve Parasuraman, 1991)’nin sağladığı bir kontrol listesini vasıtasıyla oluşturmuşlardır. Bu yazarlar tarafından yapılan araştırma içsel pazarlama yapısının “vizyon, ödüllendirme ve gelişim” şeklinde 3 boyuttan oluştuğunu göstermektedir (Caruana ve Calleya, 1998: 109).

Cronin ve Taylor (1992)’un SERVPERF ölçeği

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise Cronin ve Taylor (1992)’un geliştirdiği SERVPERF ölçeğidir. SERVPERF ölçeği, Parasuraman, vd.(1988)’nin geliştirdiği ve hizmet literatüründe sıklıkla yararlanılan SERVQUAL ölçeğinin boyutları ve maddeleri kullanılarak oluşturulmuştur. Tıpkı SERVQUAL ölçeğinde olduğu gibi 5 boyut ve 22 maddeden oluşan SERVPERF ölçeği hizmet kalitesini ölçme adına sadece algılanan hizmetin yeterli olabileceği üzerinde durmaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar şu şekildedir; fiziki varlıklar (4 madde), güvenilirlik (5 madde), heveslilik (4 madde), güven (4 madde) ve empati (5 madde).

Parasuraman vd.’nin modelinin çatısını hizmet kalitesinin gerçekleştirilmesi ve ölçümü açısından tartışıp, SERVPERF adlı sadece performansa dayalı hizmet kalitesi ölçütünü geliştirdiler. Bunu yaparken hizmet kalitesinin müşteri yaklaşımının bir şekli olduğunu ve hizmet kalitesinin sadece performansa dayalı ölçümünün hizmet kalitesini ölçmenin geliştirilmiş bir metodu olduğunu sergilemektedirler. Yazarlar hizmet

kalitesinin “tavır benzeri” olarak kavramsallaştırılabileceğini ve yeterlilik-önem modeli ile işlevselleştirilebileceğini ifade etmektedirler. Özellikle, “performans beklentisinden” ziyade performansın hizmet kalitesini belirlediğini iddia etmektedirler (Akdoğan, 2011: 43).

Ölçek kullanılmadan önce maddeler Cronin ve Taylor (1992)’un çalışmasından birebir Türkçeye çevrilmiş ve anket formuna ilave edilmiştir. Hazırlanan anket formlarıyla yapılan pilot çalışma sonunda uygun bulunmayan soru maddeleri düzeltilmiş ve anket formu son halini almıştır.

3.5.2. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde, SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sırasıyla, demografik özelliklere ait frekans analizleri, ölçeklere ait güvenilirlik analizi, Spor Merkezi çalışan ve yöneticilerinin içsel pazarlama algılarını karşılaştırmak amacıyla Mann Whitney-U Testidir. İçsel pazarlama ve SERVPERF ölçeklerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalamalarına bakılmış ve son olarak hizmet kalite algısını gruplar arasında karşılaştırmak için t-testinden yararlanılmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, güvenilirlik analizi sonuçları, demografik bilgiler, yönetici ve çalışanların içsel pazarlama algılarının analizi, spor merkezi kullanıcıların hizmet kalite algıları olarak dört kısımda değerlendirilmiştir.

3.6.1. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları

Çalışmada kullanılan iki farklı ölçek ve maddeleri için yapılan güvenilirlik analizi ve sonuçları bu bölümde yer almıştır.

Aşağıda içsel pazarlama ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısına bakılarak güvenilirlik test edilmiştir. Tüm ölçeğe ait Cronbach alfa katsayısı 0.946 olarak tespit edilmiş olup bu sonuç ölçeğin yüksek

derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca orijinal ölçekteki boyutlar olan “gelişim”, “ödüllendirme” ve “vizyon” a ait Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde bu katsayıların sırasıyla 0.902, 0.874, 0.838 oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar her boyutun yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 4). Aynı zamanda Foreman ve Money (1996), “İçsel Pazarlama Ölçeği” ile ilgili çalışmalarında ölçeğin Cronbach alfa katsayısının da 0,940 olduğu görülmektedir.

Tablo 4: İçsel Pazarlama Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	\bar{X}	MADDE SİLİNİRSE CRONBACH ALPHA	S.S.	CRONBACH ALPHA
TÜM ÖLÇEK	3,435			,946
Boyutlar				
GELİŞİM	3,657		5,799	,902
<i>Madde 3 – Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.</i>	3,54	,940	1,039	
<i>Madde 4 – Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.</i>	3,47	,940	1,291	
<i>Madde 5 – Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.</i>	3,61	,941	1,099	
<i>Madde 6 - Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.</i>	3,93	,942	1,015	
<i>Madde 7 - Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.</i>	3,80	,941	,979	
<i>Madde 11 - Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder</i>	3,69	,944	,915	
<i>Madde 14 - Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir</i>	3,69	,945	,935	
ÖDÜLLENDİRME	2,932		3,242	,874
<i>Madde 8 - Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.</i>	3,14	,942	1,252	
<i>Madde 9 - Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir</i>	2,73	,941	1,127	
<i>Madde 12 - Bu kurumda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler</i>	2,93	,946	1,244	
VİZYON	3,437		4,184	,838
<i>Madde 1 - Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.</i>	3,42	,940	1,102	
<i>Madde 2 - Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.</i>	3,71	,940	1,190	
<i>Madde 10 - Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.</i>	3,05	,948	1,007	
<i>Madde 13 - Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.</i>	3,37	,944	1,049	
<i>Madde 15 - Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.</i>	3,59	,941	1,019	

Diğer güvenilirlik analizi tablosunda ise SERVPERF ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Cronin ve Taylor (1992)'un SERVQUAL ölçeğinden SERVPERF ölçeğine adapte ettiği orijinal 5 boyut literatürde yer alan birçok çalışmada (Marshall ve Smith, 2000; Robbins ve Daniels, 2001; Çankaya ve Çilingir, 2008) olduğu gibi aynı şekilde kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Bu doğrultuda Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısına bakılarak güvenilirlik test edilmiştir. Tüm ölçeğe ait Cronbach alfa katsayısı 0.771 olarak tespit edilmiş olup bu sonuç ölçeğin yeterli derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca orijinal ölçekteki boyutlar olan “fiziksel varlıklar”, “güvenilirlik”, “heveslilik”, “güvence” ve “empati” ye ait Cronbach alfa katsayıları incelendiğinde bu katsayıların sırasıyla 0.767, 0.778, 0.728, 0.768 ve 0.794 oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar her boyutun da yeterli derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 5).

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçları doğrultusunda, çalışmada kullanılan içsel pazarlama ölçeği ve SERVPERF ölçeklerinin her ikisinin de yüksek derecede güvenilirliklere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5: SERVPERF Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	\bar{X}	MADDE SİLİNİRSE CRONBACH ALPHA	S.S.	CRONBACH ALPHA
TÜM ÖLÇEK	3,86			,771
Boyutlar				
FİZİKSEL VARLIKLAR	4,24			,767
<i>Madde 1 – Spor Merkezi modern ekipmanlara sahiptir.</i>	4,20	,724	,750	
<i>Madde 2 – Spor Merkezi görsel olarak çekicidir.</i>	4,19	,679	,757	
<i>Madde 3 – Spor Merkezi çalışanları iyi giyimli ve düzgün görünümlüdürler.</i>	4,38	,728	,735	
<i>Madde 4 - Spor Merkezi, sunduğu hizmetlere uygun fiziksel ortamı sunar.</i>	4,20	,711	,782	
GÜVENİLİRLİK	4,13			,778
<i>Madde 5 - Spor Merkezi sunduğu hizmetleri zamanında gerçekleştirir.</i>	4,13	,725	,846	
<i>Madde 6 - Spor Merkezi, kullanıcılarının sorunlarına karşı olumlu ve güven verici bir yaklaşım gösterir.</i>	3,97	,729	,995	
<i>Madde 7 - Spor Merkezi güvenilir bir tesistir.</i>	4,32	,741	,829	
<i>Madde 8 - Spor Merkezi hizmetlerini vaat ettiği şekilde yerine getirir.</i>	4,14	,695	,798	
<i>Madde 9 - Spor Merkezi kullanıcı kayıtlarını hatasız şekilde tutmaktadır.</i>	4,13	,790	,852	
HEVESLİLİK	3,72			,728
<i>Madde 10 - Spor Merkezinin çalışma saatlerindeki değişikliklerin kullanıcılara önceden bildirilmesi beklenmez.</i>	4,03	,704	1,29	
<i>Madde 11 - Spor Merkezi çalışanlarının hızlı hizmet sunmalarını beklemek gerçekçi değildir.</i>	3,86	,584	1,22	

Tablo 5 devamı				
Boyutlar	\bar{X}	MADDE SİLİNİRSE CRONBACH ALPHA	S.S.	CRONBACH ALPHA
<i>Madde 12 - Spor Merkezi çalışanları, kullanıcılara yardımcı olmaya her zaman istekli ve zorunlu değildir.</i>	3,98	,614	1,14	
<i>Madde 13 - Spor Merkezi çalışanları çok yoğun iseler kullanıcıların isteklerine hızlıca yanıt veremeyebilirler.</i>	2,99	,753	1,25	
GÜVENCE	3,85			,768
<i>Madde 14 - Kullanıcılar Spor Merkezi çalışanlarına güvenirliler.</i>	3,98	,663	,885	
<i>Madde 15 - Kullanıcılar Spor Merkezi çalışanları ile etkileşim halinde iken kendilerini güven içerisinde hissederler.</i>	3,99	,639	,836	
<i>Madde 16 - Spor Merkezi çalışanları kibardırlar.</i>	4,07	,716	,913	
<i>Madde 17 - Spor Merkezi'nin çalışanları işlerini daha iyi yapmak için yöneticiler tarafından yeterli desteği görürler</i>	3,35	,818	,971	
EMPATİ	3,36			,794
<i>Madde 18 - Spor Merkezinin kullanıcılarına kişisel ilgi göstermesi beklenmez.</i>	3,08	,779	1,28	
<i>Madde 19 - Spor Merkezi çalışanlarının kullanıcılar ile tek tek ilgilenmesi beklenmez.</i>	3,39	,736	1,20	
<i>Madde 20 - Spor Merkezi çalışanlarının kullanıcıların ihtiyaçlarını anlamasını beklemek gerçekçi değildir.</i>	3,69	,735	1,95	
<i>Madde 21 - Spor Merkezi'nden, kullanıcılarının tam olarak ne istediğini bilmesi beklenmez.</i>	3,50	,727	1,21	
<i>Madde 22 - Spor Merkezinin bütün kullanıcılarına uygun olarak çalışma saatlerini ayarlaması beklenmez.</i>	3,14	,792	1,39	

3.6.2. Demografik Bilgiler

Bu bölümde Spor Merkezi Personeli ve kullanıcılarına ait cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumları gibi demografik bilgiler yer almaktadır.

Spor Merkezi kullanıcılarının % 75,1'nin erkek, % 24,9'nun kadın olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Kullanıcıların Cinsiyet Dağılımı

Değişken	N	%
Erkek	254	75,1
Kadın	84	24,9
Toplam	338	100

Kullanıcıların yaş dağılımlarını gösteren tabloda kullanıcıların % 47 gibi büyük çoğunluğunun 20 – 29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 30 – 39 yaş aralığındaki kullanıcıların ise % 28 oran ile ikinci sırada gelmektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Kullanıcıların Yaş Dağılımı

Değişken	N	%
20 yaş ve altı	31	9,2
20 – 29 yaş	160	47,3
30 – 39 yaş	95	28,1
40 – 49 yaş	34	10,1
50 – 59 yaş	14	4,1
59 yaş ve üstü	3	0,9
Cevaplanmamış	1	0,3
Toplam	338	100

Spor Merkezi kullanıcılarının % 34'nün evli, % 64,5'nin ise bekar olduğu görülmektedir. 5 kişi ise ankette yer alan bu bilgiyi vermemiştir ki bu da % 1,5'luk bir kısmı oluşturmaktadır (Tablo 8).

Tablo 8: Kullanıcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	N	%
Evli	115	34
Bekar	218	64,5
Cevaplanmamış	5	1,5
Toplam	338	100

Spor Merkezi kullanıcılarının arasından lisans mezunu olanlar % 43,5 ile en yüksek yüzdeye sahiptir. Arkasında % 34,9 ile P.A.Ü. öğrencileri gelmektedir (Tablo 9).

Tablo 9: Kullanıcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	N	%
İlköğretim	2	0,6
Lise	12	3,6
Ön lisans	7	2,1
Lisans	147	43,5
Yüksek lisans	37	10,9
Doktora	14	4,1
Öğrenci	118	34,9
Cevaplanmamış	1	0,3
Toplam	338	100

Spor Merkezi'de çalışan personelinin demografik bilgileri ise aşağıda verildiği şekildedir.

Spor Merkezi'nde toplamda 67 personel çalışmaktadır. Fakat anketler uygulandığı dönemde izin, eğitim veya rapor gibi mazeretlerden ötürü işe devam edemeyen personeller bulunduğu için 60 kişiye ulaşılabilmektedir. Spor Merkezinde

çalışan erkekler %53,3'lük bir orana sahip iken kadınlar ise % 31,7'lik kısmı oluşturmaktadırlar. Bu bilgiyi vermeyen personeller ise % 15'lik bir yüzdeye sahiptirler (Tablo 10).

Tablo 10: Personelin Cinsiyet Dağılımı

Değişken	N	%
Erkek	32	53,3
Kadın	19	31,7
Cevaplanmamış	9	15
Toplam	60	100

Personelin yaş dağılımları da Tablo 9'deki gibidir. En yüksek oran % 40 ile 30 – 39 yaş aralığındadır. Hemen ardından %31,7 ile 20 – 29 yaş aralığı gelmektedir. Dolayısıyla Spor Merkezi'nin genç bir iş gücüne sahip olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 11).

Tablo 11: Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı

Değişken	N	%
20 – 29 yaş	19	31,7
30 – 39 yaş	24	40
40 – 49 yaş	10	16,7
50 – 59 yaş	2	3,3
Cevaplanmamış	5	8,3
Toplam	60	100

Spor Merkezi personelinin eğitimlerine göre dağılımları Tablo 10'de gösterilmektedir. Buna göre en yüksek oranı (% 55) lisans mezunları oluşturmaktadır. Personelin % 18,3'lük kısmı ise bu bilgiyi vermemiştir (Tablo 12).

Tablo 12: Personelin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	N	%
İlköğretim	3	5
Lise	6	10
Lisans	33	55
Yüksek lisans	7	11,7
Cevaplanmamış	11	18,3
Toplam	60	100

Personelin %38,3'ü evli, % 40'ı ise evlidir. % 21'lik kısım ise bu bilgiyi vermemiştir (Tablo 13).

Tablo 13: Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	N	%
Evli	23	38,3
Bekar	24	40
Cevaplanmamış	13	21
Toplam	60	100

Spor Merkezi'nde görev yapan yöneticiler 6 kişiden oluşmaktadır. Yönetici olarak tesis müdürü, tesis müdür yardımcıları ve bazı birimlerin sorumluları sınıflandırılmıştır (Tablo 14).

Tablo 14: Personelin Kurum İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Değişken	N	%
Çalışan	54	90
Yönetici	6	10
Toplam	60	100

3.6.3. Yönetici ve Çalışanların İçsel Pazarlama Algularının Analizi

Spor Merkezi çalışanları ve yöneticilerinin içsel pazarlama algularının ilişkin elde edilen verilere ait ortalamalar, standart sapma ve standart hata ortalaması sonuçları aşağıda gösterilmiştir (Tablo 15).

Tüm ölçek ortalamaları incelendiğinde çalışanların ortalamalarının ($\bar{X}= 3,37$) yönetici ortalamalarından ($\bar{X}= 4,08$) düşük olduğu görülmektedir. Boyutlar açısından incelediğimizde ise, benzer şekilde çalışanların ortalamalarının tüm boyutlarda yönetici ortalamalarından daha düşük olduğu göze çarpmaktadır. Boyutlar arasında hem çalışan hem de yönetici açısından en düşük ortalamalara sahip boyut “ödüllendirme” boyutudur.

İçsel pazarlama ölçeğine ilişkin veri analizine, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla hem çalışan hem de yöneticiler için Kolmogorov-Smirnov testi yapılarak devam edilmiştir.

Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda çalışanlara ait verilerin “vizyon ($p=,024<,05$)” ve “gelişim ($p=,027<,05$)” boyutlarında normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. “Ödül” boyutunda ise veriler normal dağılım göstermektedir. Yöneticilere ait veriler ise tüm boyutlarda normal dağılım göstermektedir ($p>0,05$). (Tablo 15).

Tablo 15: İçsel Pazarlama Ölçeği Normallik Analizi Sonuçları (Kolmogorov-Smirnov Testi)

Çalışanlar / N=54	\bar{X}	K-S Z	p
<i>İçsel Pazarlama Ölçeği Boyutları</i>			
Vizyon	3,3556	1,484	,024
Gelişim	3,5873	1,470	,027
Ödül	2,8889	,895	,400
Yönetici / N=6			
<i>İçsel Pazarlama Ölçeği Boyutları</i>			
Vizyon	4,1667	,653	,787
Gelişim	4,2857	,449	,988
Ödül	3,5000	,623	,833

Elde edilen sonuçlarda hem çalışanlara ait verilerin iki boyutta normal dağılım göstermemesi hem de yöneticileri temsil eden örneklem sayısının 30'dan düşük olması (N=6) nedeniyle parametrik olmayan yöntemler ile analize devam edilmesi uygun görülmüştür. Dolayısıyla yönetici ve çalışanların verdikleri cevaplar açısından boyutlar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek amacıyla Mann Whitney-U testi yapılarak analize devam edilmiştir. İçsel pazarlama ölçeğine ilişkin Mann Whitney-U testi sonuçları incelendiğinde tüm ölçeğe ilişkin olarak verilen cevaplar açısından çalışan ve yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir (p = ,020: p < 0,05). Bu sonuçtan hareketle H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Kabul edilen hipotez doğrultusunda yöneticilerin içsel pazarlamaya ilişkin algılarının (\bar{X} = 4,08) çalışanlardan (\bar{X} = 3,37) yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 16).

Tablo 16: Örneklem Gruplarının İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

		N	\bar{X}	Düzye	S.S.	U	P
Gelişim Boyutu	Çalışan	54	3,5873	Orta	,84020	70,000	,023
	Yönetici	6	4,2857	Yüksek	,29966		
Ödüllendirme Boyutu	Çalışan	54	2,8889	Orta	1,09888	109,000	,189
	Yönetici	6	3,5000	Orta	,75277		
Vizyon Boyutu	Çalışan	54	3,3556	Orta	,83839	64,500	,015
	Yönetici	6	4,1667	Yüksek	,32042		
Tüm Ölçek	Çalışan	54	3,3702	Orta	,82899	67,500	,020
	Yönetici	6	4,0889	Yüksek	,21361		

\bar{X} = 1,00 – 2,33 Düşük, \bar{X} = 2,34 – 3,66 Orta, \bar{X} = 3,67 – 5,00 Yüksek

Bu farklılığın hangi boyutlarda ortaya çıktığını daha net bir şekilde görebilmek amacıyla boyutlar açısından yöneticiler ve çalışanlar arasındaki farklılığın anlamlılık

değerleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda “vizyon” boyutu ($p= ,015$: $p<0,05$), ve “gelişim” boyutunda ($p= ,023$: $p<0,05$) çalışanlar ve yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle H_2 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Vizyon ve gelişim boyutlarında çalışan ve yöneticiler arasında anlamlı farklılıkların bulunması doğrultusunda verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılabilir. Vizyon ortalamaları, çalışanlar $\bar{X}= 3.35$ (Orta), yöneticiler $\bar{X}= 4.16$ (Yüksek) ve gelişim boyutu ortalamaları ise çalışanlar $\bar{X}= 3.58$ (Orta), yöneticiler $\bar{X}= 4.28$ (Yüksek) şeklindedir. Her iki boyutta da çalışanların verdiği cevapların, yöneticilerden daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlar bu boyutlarda orta düzeyde içsel pazarlama algısına sahipken bu algı yöneticiler de ise yüksek düzeydedir. Dolayısıyla vizyon boyutu için “yöneticilerin taşıdığı vizyonun, çalışanlardan tarafından aynı ölçüde taşınmadığı veya aynı şekilde algılanmadığı” yargısına varılabilir. Gelişim boyutu için ise “personelin gelişimi için tanınan eğitim imkanların yöneticilere göre yeteli görülmesine rağmen, çalışanlar tarafından aynı derecede yeterli görülmemektedir” yargısına varılabilir.

İçsel pazarlama ölçeğinin diğer bir boyutu olan “ödüllendirme” boyutunda ise çalışan ve yöneticiler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p= ,189$: $p>0,05$). Bu sonuçtan hareketle H_3 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla yönetici ve çalışanların verdiği cevaplara ilişkin ortalamaları karşılaştırmak istatistiksel olarak doğru bir yöntem olmayacaktır. Ödüllendirme boyutunda anlamlı fark bulunmaması araştırmanın yapıldığı kurumun kamu kuruluşu olmasından kaynaklanabilir. Çünkü çalışanlar için en önemli motivasyon araçlarından olan maaş artışı, ikramiye ve prim gibi unsurlar kamu kurumlarında yer almaz. Örneğin bir personelin ekstra çalışmalarından ötürü kendisine ikramiye verilerek ödüllendirilmesi bu gibi kurumlarda mümkün olmaz. Hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından bilinen bu durum, ödüllendirme boyutu adına anlamlı bir fark ortaya çıkarmamış olabilir.

3.6.4. Spor Merkezine Dair Kullanıcıların Hizmet Kalitesi Algıları

Spor merkezinden hizmet alan kullanıcıların hizmet kalitesine ilişkin algıları SERVPERF ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeğe ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin tablo aşağıdadır (Tablo 17).

Tablo 17: SERVPERF Verileri Ortalama ve Standart Sapmaları

	S. S.	\bar{X}	Düzye
TÜM ÖLÇEK		3,86	Yüksek
FİZİKSEL VARLIKLAR		4,24	Yüksek
<i>Madde 1 – Spor Merkezi modern ekipmanlara sahiptir.</i>	,750	4,20	
<i>Madde 2 – Spor Merkezi görsel olarak çekicidir.</i>	,757	4,19	
<i>Madde 3 – Spor Merkezi çalışanları iyi giyimli ve düzgün görünümlüdürler.</i>	,735	4,38	
<i>Madde 4 - Spor Merkezi, sunduğu hizmetlere uygun fiziksel ortamı sunar.</i>	,782	4,20	
GÜVENİLİRLİK		4,13	Yüksek
<i>Madde 5 - Spor Merkezi sunduğu hizmetleri zamanında gerçekleştirir.</i>	,846	4,13	
<i>Madde 6 - Spor Merkezi, kullanıcılarının sorunlarına karşı olumlu ve güven verici bir yaklaşım gösterir.</i>	,995	3,97	
<i>Madde 7 - Spor Merkezi güvenilir bir testistir.</i>	,829	4,32	
<i>Madde 8 - Spor Merkezi hizmetlerini vaat ettiği şekilde yerine getirir.</i>	,798	4,14	
<i>Madde 9 - Spor Merkezi kullanıcı kayıtlarını hatasız şekilde tutmaktadır.</i>	,852	4,13	
HEVESLİLİK		3,72	Yüksek
<i>Madde 10 - Spor Merkezinin çalışma saatlerindeki değişikliklerin kullanıcılara önceden bildirilmesi beklenmez.</i>	1,29	4,03	
<i>Madde 11 - Spor Merkezi çalışanlarının hızlı hizmet sunmalarını beklemek gerçekçi değildir.</i>	1,22	3,86	
<i>Madde 12 - Spor Merkezi çalışanları, kullanıcılara yardımcı olmaya her zaman istekli ve zorunlu değildir.</i>	1,14	3,98	
<i>Madde 13 - Spor Merkezi çalışanları çok yoğun iseler kullanıcıların isteklerine hızlıca yanıt veremeyebilirler.</i>	1,25	2,99	
GÜVENCE		3,85	Yüksek
<i>Madde 14 - Kullanıcılar Spor Merkezi çalışanlarına güvenirlirler.</i>	,885	3,98	
<i>Madde 15 - Kullanıcılar Spor Merkezi çalışanları ile etkileşim halinde iken kendilerini güven içerisinde hissederler.</i>	,836	3,99	
<i>Madde 16 - Spor Merkezi çalışanları kibardırlar.</i>	,913	4,07	
<i>Madde 17 - Spor Merkezi'nin çalışanları işlerini daha iyi yapmak için yöneticiler tarafından yeterli desteği görürler</i>	,971	3,35	
EMPATİ		3,36	Orta
<i>Madde 18 - Spor Merkezinin kullanıcılarına kişisel ilgi göstermesi beklenmez.</i>	1,28	3,08	
<i>Madde 19 - Spor Merkezi çalışanlarının kullanıcılar ile tek tek ilgilenmesi beklenmez.</i>	1,20	3,39	
<i>Madde 20 - Spor Merkezi çalışanlarının kullanıcıların ihtiyaçlarını anlamasını beklemek gerçekçi değildir.</i>	1,95	3,69	
<i>Madde 21 - Spor Merkezi'nden, kullanıcılarının tam olarak ne istediğini bilmesi beklenmez.</i>	1,21	3,50	
<i>Madde 22 - Spor Merkezinin bütün kullanıcılarına uygun olarak çalışma saatlerini ayarlaması beklenmez.</i>	1,39	3,14	

$\bar{X} = 1,00 - 2,33$ Düşük, $\bar{X} = 2,34 - 3,66$ Orta, $\bar{X} = 3,67 - 5,00$ Yüksek

Ölçeğin ortalama değerleri incelendiğinde en yüksek değer “fiziksel varlıklar” boyutunda ($\bar{X} = 4,24$) olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla “güvenilirlik” (ort. 4,13), “güvence” ($\bar{X} = 3,85$), “heveslilik” ($\bar{X} = 3,72$) ve “empati” ($\bar{X} = 3,36$) boyutları gelmektedir.

Fiziksel varlık boyutu ($\bar{X} = 4,24$) ile ilgili maddelere bakıldığında genel olarak birbirlerine yakın değerler görülmektedir. Dolayısıyla ekipmanlarının modern olması, personelin görünümüne özen göstermesi, uygun fiziksel ortamın bulunması ve genel görünümün çekici olması ile “spor merkezi” kullanıcılarını memnun etmektedir şeklinde ifade edilebilir.

Güvenilirlik boyutunda ($\bar{X} = 4,13$) ise kullanıcıların genel olarak tesisin uygulamalarını güvenilir buldukları söylenebilir. Fakat “zaman zaman karşılaşılan sorunlarda spor merkezinin, kullanıcılarına güven verici yaklaşımlarda bulunması” maddesi güvenilirlik boyutunun ortalamasını düşürmektedir.

Güvence boyutunda ($\bar{X} = 3,85$) ise genel olarak kullanıcıların, çalışanlara duydukları güven ile ilgili maddeler yer almaktadır. Burada yer alan maddeler doğrultusunda kullanıcıların, çalışanlara, görevlerini yerine getirme, mesleki yeterlilik gibi konularda ne düzeyde güven duyduklarını derecelendirmeleri istenmiştir.

Heveslilik boyutuna ($\bar{X} = 3,72$) bakıldığında daha düşük bir ortalama söz konusudur. Bu boyutun maddelerinden 3 tanesi ölçek ortalamasının üzerindedir fakat “Spor Merkezi çalışanları çok yoğun iseler kullanıcıların isteklerine hızlıca yanıt veremeyebilirler” maddesi ($\bar{X} = 2,99$) boyutun ortalamasını düşürmektedir.

En düşük ortalamaya sahip boyut ise empati boyutudur ($\bar{X} = 3,36$). Kullanıcıların kişiye özel ilgi bekleme, birebir çalışma ortamı, kullanıcıların ne istediklerin anlaşılması gibi maddelerin yer aldığı boyutun tüm maddeleri ölçeğin genel ortalamasının altındadır.

Ölçekte yer alan boyutların en yüksek ortalamaya sahip olanı “fiziksel varlıklar” boyutudur. Beşeri özellikler ile alakalı diğer boyutlarda ise daha düşük ortalamalar söz konusudur. Bu da bize hizmet sektöründe insan faktörünün önemini bir kez daha göstermektedir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında demografik değişkenlere ilişkin hizmet kalitesi algıları analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre Spor Merkezi kullanıcılarının yaş gruplarına ilişkin hizmet kalitesi algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda gösterilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18: Kullanıcıların Hizmet Kalitesi Algılarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

	Yaş Grubu	N	\bar{X}	S.S.
Tüm	0 – 29	191	3,8066	,42771
Ölçek	30 ve üstü	146	3,9025	,41792
Fiziksel Varlıklar	0 – 29	191	4,1654	,63485
	30 ve üstü	146	4,3390	,48132
Heveslilik	0 – 29	191	4,0620	,67386
	30 ve üstü	146	4,2291	,56198
Güvenilirlik	0 – 29	191	3,6143	,82979
	30 ve üstü	146	3,8350	,99252
Güven	0 – 29	191	3,7784	,71505
	30 ve üstü	146	3,9389	,66287
Empati	0 – 29	191	3,8066	,87888
	30 ve üstü	146	3,9025	,98820

Araştırma kapsamında yaşı ile ilgili bilgi verenlerin sayısı 191'i 30 yaş altı, 146'sı 30 yaş üstü olmak üzere toplam 337 kişidir. Cevaplayıcıların tüm ölçeğe ve ölçek boyutlarına ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. SERVPERF ölçeğine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde tüm ölçek için yaş gruplarının ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Tablo 19). Bu sonuçtan hareketle H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Ortalama farkları düşük olsa da 30 yaş ve üstü kullanıcıların daha yüksek bir memnuniyet düzeyine sahip olduğu istatistiksel açıdan söylenebilir.

Tablo 19: Kullanıcıların hizmet kalitesi algılarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları

	t	N	P	Ortalama Farkları
Tüm Ölçek	-2,059	335	,040	-2,059
Fiziksel Varlıklar	-2,755	335	,006	-,17368
Heveslilik	-2,420	335	,016	-,16707
Güvenilirlik	-2,222	335	,027	-,22074
Güven	-2,108	335	,036	-,16057
Empati	1,717	335	,087	,17511

Öğrenci ve öğrenci haricindeki kişilerden oluşan Spor Merkezi kullanıcılarının cevaplarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda gösterilmiştir (Tablo 20).

Tablo 20: Kullanıcılar İçerisinde Öğrenci ve Öğrenci Haricindeki Kişilerin Hizmet Kalitesi Algılarının Karşılaştırılması

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma
Tüm Ölçek	Öğrenci	118	3,7737	,43598
	Diğer Kullanıcılar	219	3,8872	,41519
Fiziksel Varlıklar	Öğrenci	118	4,1278	,59822
	Diğer Kullanıcılar	219	4,3002	,56034
Heveslilik	Öğrenci	118	3,9843	,71309
	Diğer Kullanıcılar	219	4,2153	,56987
Güvenilirlik	Öğrenci	118	3,5621	,82813
	Diğer Kullanıcılar	219	3,7907	,94160
Güven	Öğrenci	118	3,7458	,70255
	Diğer Kullanıcılar	219	3,8995	,68991
Empati	Öğrenci	118	3,4619	,89709
	Diğer Kullanıcılar	219	3,2986	,94358

Araştırma kapsamında öğrenim durumu ile ilgili bilgi verenlerin sayısı 118'i öğrenci, 219'u öğrenci haricindeki kişiler olmak üzere toplam 337 kişidir. Cevaplayıcıların tüm ölçeğe ve ölçek boyutlarına ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. SERVPERF ölçeğine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde öğrencilerin ve diğer kullanıcıların hizmet kalitesi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 21). Bu sonuçtan hareketle H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21: Kullanıcılar İçerisinde Öğrenci ve Diğer Kullanıcıların Hizmet Kalitesi Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

	t	Df	P	Ortalama Farkları
Tüm Ölçek	-2,351	335	,019	-,11345
Fiziksel Varlıklar	-2,631	335	,009	-,17240
Heveslilik	-3,243	335	,001	-,23097
Güvenilirlik	-2,215	335	,027	-,22857
Güven	-1,939	335	,053	-,15378
Empati	1,541	335	,124	,16323

Hipotezler test edilip değerlendirildiğinde, sonuçlar özet tablo şeklinde aşağıda gösterilmiştir. Buna göre, H_1 , H_2 , H_4 , H_5 ve H_6 hipotezleri kabul edilmiş, H_3 hipotezi ise kabul edilmemiştir (Tablo 22).

Tablo 22: Hipotez Testleri Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo

<i>H</i>	<i>Hipotezler</i>	<i>Sonuçlar</i>
H ₁	Çalışan ve yöneticilerin içsel pazarlama algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul edilmiştir.
H ₂	Çalışan ve yöneticilerin içsel pazarlamanın “Gelişim” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul edilmiştir.
H ₃	Çalışan ve yöneticilerin içsel pazarlamanın “Ödüllendirme” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul edilmemiştir.
H ₄	Çalışan ve yöneticilerin içsel pazarlamanın “Vizyon” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul edilmiştir.
H ₅	Hizmet kalitesi algısı yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H ₆	Öğrencilerin ve diğer kullanıcıların olmayanların hizmet kalitesi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul edilmiştir.

Çalışmada kullanılan her iki ölçekle ilgili ortalamalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Ortalamalar; düşük, orta ve yüksek olarak derecelendirildiğinde, Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezinin, hizmet kalitesinin yüksek düzeyde, çalışanların içsel pazarlama algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 23).

Tablo 23: SERVPERF ve İçsel Pazarlama Ölçeklerine Ait Ortalamaların Karşılaştırılması

SERVPERF ÖLÇEĞİ BOYUTLARI	\bar{X}	Düzye	İÇSEL PAZARLAMA ÖLÇEĞİ BOYUTLARI	\bar{X}	Düzye
Tüm Ölçek	3,86	<i>Yüksek</i>	Tüm Ölçek	3,38	<i>Orta</i>
Fiziksel Varlıklar	4,24	<i>Yüksek</i>	Gelişim Boyutu	3,59	<i>Orta</i>
Güvenilirlik	4,13	<i>Yüksek</i>	Ödüllendirme Boyutu	2,89	<i>Orta</i>
Heveslilik	3,72	<i>Yüksek</i>	Vizyon Boyutu	3,36	<i>Orta</i>
Güvence	3,85	<i>Yüksek</i>			
Empati	3,36	<i>Orta</i>			

$\bar{X}= 1,00 - 2,33$ Düşük, $\bar{X}= 2,34 - 3,66$ Orta, $\bar{X}= 3,67 - 5,00$ Yüksek

Tabloda görüldüğü üzere içsel pazarlama ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip boyutun “ödüllendirme” olduğu görülmektedir. SERVPERF ölçeğinde ise en düşük boyutların “heveslilik”, “güvence” ve “empati” olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle içsel pazarlama ölçeğinin “ödüllendirme” boyutunun düşük olması yani işletmede ödüllendirme sisteminin yetersiz görülmesi, hizmet işletmesinin bireysel performanslarının ön plana çıktığı boyutların da düşük olmasını etkilediği söylenebilir.

Caruana ve Calleya (1998) da, banka yöneticilerine yönelik yaptıkları çalışmada içsel pazarlama ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip boyutun “ödüllendirme boyutu” olduğunu ortaya koymuşlardır.

Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde ise farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Tsai ve Tang (2008), hemşireler ile gerçekleştirdikleri çalışmada içsel pazarlama uygulamaları ile hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda, içsel pazarlama boyutları içerisinde, hizmet kalitesini etkileyen en güçlü boyutun “gelişim” olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Başaran ve arkadaşlarının (2011) Batı Karadeniz Üniversitelerinde görev yapan 321 akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda ise algılanan hizmet kalitesini üzerinde içsel pazarlama ölçeğinin gelişim ve ödüllendirme boyutlarının doğrudan etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda hizmet kalitesini en yüksek derecede etkileyen boyutun “ödüllendirme” olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Birçok sektördeki artan rekabet ortamı günümüzde hizmet sektöründe de kendisini göstermektedir. Hizmet işletmeleri müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamada hizmet kalitelerini olabildiğince artırma çabası göstermektedirler. Bu çaba içerisinde, çalışanlarının tatminini ve kurumsal bağlılıklarını sağlamayı amaçlayan bir strateji olan içsel pazarlama, hizmet kalitesi için kritik bir öneme sahip duruma gelmiştir.

İçsel pazarlamanın ve hizmet kalitesinin öneminden yola çıkarak bu çalışmada içsel pazarlamanın bir hizmet işletmesinin yöneticileri ve onlara bağlı çalışanları tarafından üzerindeki etkilerin irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yöneticiler ve diğer personel karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada içsel pazarlama yönünden incelenen hizmet işletmesinin müşterilerinin hizmet kalitesi algılarını belirlemek amaçlanmıştır, içsel pazarlama uygulamalarının olası hizmet kalitesine etkileri araştırılmıştır.

Araştırmada ortaya çıkan ilk bulgu, araştırmanın yürütüldüğü hizmet işletmesinde içsel pazarlamanın yönetici ve çalışanlar arasında büyük ölçüde farklı etki düzeyine sahip olduğudur. Genel olarak içsel pazarlama, yöneticilerin beklentileri doğrultusunda çalışanlar üzerinde etkisini göstermemektedir. Bu olumsuz etki işletme amaçlarına ulaşılmasını geciktirebilir ya da engelleyebilir.

İçsel pazarlamanın çalışanlar üzerinde yöneticilerce beklenen düzeyde olmaması durumunun hangi boyutlarda kendini gösterdiğinin incelenmesi hizmet işletmesi yöneticilerine yol gösterici olacak ve gerekli tedbirleri alarak çalışanların istenilen düzeye gelmesine yardımcı olacaktır.

Çalışmamızda içsel pazarlamanın “gelişim” boyutu kurum çalışanlarının işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak özellikle eğitim yoluyla geliştirilmesini ifade etmektedir. Elde edilen bulgular, içsel pazarlamanın gelişim açısından ihmal edildiğini göstermektedir. Bunu destekleyen en önemli bulgu yöneticilerin kurumun gelişim faaliyetlerinin yeterliliği konusundaki görüşlerinin çalışanlardan farklı ve önemli ölçüde yüksek olmasıdır. Örneğin; “Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar” yargısı yöneticilerce çok yüksek

seviyede kabul görürken çalışanlarda bu yargıya katılım seviyesi daha düşük düzeyde kalmıştır. Benzer şekilde “Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder” yargısı da çalışanlarca yöneticilere göre daha az kabul görmüştür. Soru örnekleriyle de açıklanmaya çalışıldığı üzere, elde edilen bulgular bu kurumda yöneticiler dışındaki çalışanların gelişim konusunda daha düşük düzeyde kaldıkları yönündedir. Bu sonuçtan hareketle bu kurumda personelin gelişimi için eğitim faaliyetlerinin arttırılmasının gerektiği önerilebilir.

İçsel pazarlamanın diğer bir boyutu ise “Vizyon”dur. Vizyon boyutu, işletmenin vizyonunu çalışanlarına doğru bir şekilde aktarıp benimsetmesini ve çalışanların vizyon sahipliğini değerlendirmektedir. Vizyon açısından elde edilen bulgular gelişim açısından ulaşılan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Diğer bir deyişle, yöneticilerin kurumun vizyonunu benimseme düzeyleri çalışanlardan daha yüksek seviyededir. Bu sonuç kurumun vizyona ilişkin amaçlarını gelişim konusunda da olduğu gibi yönetici dışındaki çalışanlarına benimsetemediğini göstermektedir. “Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir” ifadesine çalışanların katılım seviyesinin düşüklüğü ortaya çıkan bu sonucun nedenini çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. Ayrıca, “Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar” ifadesinin de çalışanlarca destek görmemesi çıkarımımızı destekleyen önemli bir diğer unsurdur. Bu sonuç, bu işletme ve benzer özellikler gösteren işletmelerde vizyonun yöneticiler dışındaki çalışanlar tarafından benimsenmesinin önemini ortaya koymaktadır. Vizyonun çalışanlara benimsetilmesi konusundaki bu eksiklik içsel pazarlama faaliyetinin başarısızlığına sebep olacağından işletmelerin özellikle çalışanlarıyla iletişim konusuna önem vermeleri, vizyon sahipliğini tüm personele yayması önerilebilir.

Bu çalışmada “Ödüllendirme”ye ilişkin elde edilen bulgular ise diğer boyutlardan daha farklı ancak bir o kadar da önemli bir sonucu ortaya koymuştur. Bu sonuç, tüm çalışanların kurumu ödüllendirme konusunda yetersiz olarak değerlendirdiğini göstermektedir. İlk bakışta çalışanların daha fazla bir ödüllendirme beklentisine sahip olması doğal olarak kabul edilebilir. Fakat yöneticilerin de ödüllendirme sistemindeki eksikliği ortaya koymaları çalışanların bu konudaki değerlendirmelerinin dikkate alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırmada incelenen kurumun kamuya ait olması ödüllendirmedeki eksikliği bir yönden açıklayabilir. Çünkü kamu kurumlarında özel sektörde kullanılan ödüllendirme araçları

(prim, ikramiye vb.) kullanılmadığından ödüllendirme hususundaki bu eksiklik ortaya çıkmış olabilir. Ancak, kurum her ne kadar kamuya ait olsa da bu durum müşteri memnuniyetine da yansıtacağından ödüllendirme konusunda gerekli önlemlerin alınmaması işletme amaçlarına ulaşılmasında negatif bir etki doğuracaktır. Özellikle de müşterilerle birebir etkileşim içerisinde olan çalışanlara sahip işletmelerde bu daha büyük sorunlara sebep olabilir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan sonuçların nihayetinde hizmet kalitesine yansıtması kaçınılmazdır. Bu yansıtmanın hangi boyutlarla kendini gösterdiğini ortaya koymak içsel pazarlama faaliyetlerine ilişkin atılacak adımlarda da yol gösterici olacaktır. Bu noktadan hareketle araştırmanın yapıldığı kurumda, müşterilerin bir nevi memnuniyetini ortaya koyacak olan hizmet kalitesi de ölçülmüştür.

Araştırmaya konu olan kurumda hizmet kalitesi, işletmenin “fiziksel varlıkları” ve “güvenilirliği”, çalışanlarının müşterilerde uyandırdığı “güven duygusu”, “empatik” yaklaşımları ve hizmet sunumu esnasındaki “heveslilikleri” çerçevesinde ölçülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında beliren ilk sonuç, işletmenin fiziksel varlıklarının ve güvenilirliğinin müşteriler tarafından tatmin edici düzeyde algılandığıdır. Örneğin, “Spor Merkezi modern ekipmanlara sahiptir” ve “Spor Merkezi, sunduğu hizmetlere uygun fiziksel ortamı sunar” gibi ifadelerle müşteriler yüksek düzeyde katılmışlardır. Bu da tesisin fiziksel olarak müşterilerce yeterli görüldüğünü ortaya koymaktadır. Spor merkezine duyulan güven de aynı şekilde yüksektir. Güvenilirliği en net şekilde ortaya koyabilecek olan “Spor Merkezi güvenilir bir tesistir” ifadesine katılım oranının yüksekliği de bunu gözler önüne sermektedir. Öte yandan bir diğer ve belki de en önemli sonuç insan faktörünün daha öne çıktığı boyutlarda kendini göstermiştir. Kurum çalışanlarının, kullanıcıların isteklerine hızlıca yanıt vermesi, kullanıcıların ihtiyaçlarını anlaması gibi ifadelerde müşterilerin katılım düzeyi “fiziksel” ve “güvenilirlik” ölçümlerine nazaran daha düşük olmuştur. Hatta, “Kullanıcılar Spor Merkezi çalışanlarına güvenirlir” ifadesine katılım düzeyi kurum güvenilirliğine ilişkin ifadelerin neredeyse tamamından daha düşüktür.

Genel olarak, araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda algılanan hizmet kalitesinin tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. Kurum geneli ve bireysel performanslara ilişkin algılanan kalite arasında bir fark görülse de bireysel

performanslara ait göreceli düşüklük kurumun geneli ile ilgili unsurlarla (fiziksel varlıklar gibi) karşılaştırıldığında ortaya çıkmaktadır. İçsel pazarlama ve hizmet kalitesine ilişkin bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurumun daha zayıf olarak nitelendirilebileceği noktalar iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki içsel pazarlama tarafında ödüllendirmenin eksikliği, bir diğeri hizmet kalitesi tarafında bireysel performansların düşüklüğüdür. Bu sonuçlardan hareketle, araştırmanın yürütüldüğü kurumun ödüllendirme konusundaki eksikliğinin çalışanların bireysel performansına dolayısıyla hizmet kalitesine olumsuz yönde yansıdığı düşünülebilir. Araştırma yapılan kurum ve benzer özellikler gösteren işletmelerde ödüllendirme mekanizmasının kurulması, ödüllendirmeye ilişkin personel beklentilerinin optimum seviyede tutulmaya çalışılması gibi tedbirler işletmelerin hizmet kalitesine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. İşletmeler bu faaliyetleri maliyet artışı olarak görmek yerine bir yatırım olarak görmelidirler.

Bu bölümde ortaya konulan sonuçların ve önerilerin işletmeler ve akademisyenler tarafından bir takım kısıtlar göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kısıtların ilki araştırmanın tek bir hizmet işletmesinde gerçekleşmiş olmasıdır. İşletmenin kamu kurumu olarak faaliyet göstermesi de diğeri bir kısıttır. Üçüncü kısıt ise hizmet kalitesinde görüşüne başvurulmuş spor merkezi kullanıcılarının sadece üyelere sınırlanmasıdır. Üyelerin cevaplayıcı olarak seçilmesinde hizmet kalitesinin daha sağlıklı ölçülmesi amaçlanmış olsa da günlük kullanıcıların ve fizik tedavi ve rehabilitasyon amacı ile gelenlerin örneklem içinde yer almaması bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Son kısıt ise araştırmanın dönemsellik arz etmesidir. Araştırmamız ocak ve şubat aylarında gerçekleşmiş olup spor merkezi kullanıcılarının demografik yapısı ve sayısı mevsimlere göre farklılık gösterebilmektedir. Tüm bu kısıtlardan hareketle araştırma sonuçlarından bir genellemeye ulaşmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2000) “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis ve Extension”, *Journal of Service Marketing*, 14/6, s. 449 – 462.
- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing – Tools And Concepts For Cutomer Focused Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2003) “Internal Marketing Issues and Challenges”, *EuropeanJournal of Marketing*, 37/9, s. 1177 – 1186.
- Akdoğan, C. (2011). *Hizmet Pazarlamasında Kalite Anlayışı: Servqual ve Serperf Kalite Modellerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Akıncı, S., Atılğan İnan, E., Aksoy, Ş., Büyükküpçü, A. (2009) “Pazarlama Literatüründe Hizmet Kalitesi Kavramının Dünü ve Bugünü”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27/1, s. 61 – 82.
- Aktan İbik, Ö. (2006). *Rekabet Ortamında Hizmet Kalitesinin Önemi ve Bir Havayolu İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Gerçekleştirilmesine Yönelik Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Arnette, D., B., Laverie, D., A. ve Mclane, C. (2002) “Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April 2002, s. 87 – 96.
- Ataman, G., Behram, K. N., Eşgi, S. (2011) “İş Amaçlı Havayolu Pazarında Hizmet Kalitesinin Servqual Modeli ile Ölçülmesi ve Türk Hava Yolları ‘Business Class’ Yolcuları Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26/2011, s. 73 - 87.
- Ay, C., Kartal, B. (2003) “İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5/20, s. 15 – 25.
- Aydın, K. (2005) “Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’deki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması”, *Sosyal Siyaset Uygulamaları Dergisi*, Sayı: 50, s. 1101- 1130.
- Aydın, K., Yıldırım, S. (2012) “Hizmet Sektöründe SERVPERF Ölçeği İle Hizmet Kalitesinin Belirlenmesi (Sağlık Hizmetleri Sektöründe Bir Uygulama)”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/2, s. 33 – 52.
- Ballantyne, D. (2000) “Internal Relationship Marketing: A Strategy For Knowledge Renewal”, *International Journal Of Bank Marketing*, 16/6, s. 274 – 286.
- Ballantyne, D. (2003) “A Relationship – Mediated Theory of Internal Marketing”, *European Journal of Marketing*, 37/9, s. 1242 – 1260.

- Bansal, H., S., Mendelson, M. B. Ve Sharma, B. (2001) “The Impact Of Internal Marketing Activities On External Marketing Outcomes”, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, s. 61 – 76.
- Barutçu, S. (2002). *Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O., Çevik, E. İ. (2011) “İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12/2, s. 201 – 225.
- Candan, B. ve Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2009) “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, Sayı. 63, s. 41 – 58.
- Caruana, A. and Calleya, P. (1998) “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers”, *International Journal of Bank Marketing*, 16/3, s. 108 – 116.
- Cerit, G. ve Işık Altay D. (2012) “Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kültürünün Oluşturulmasında İçsel Pazarlamanın Rolü: Kruvaziyer Turizmden Bir Örnek Olay”, *17. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Balıkesir Üniversitesi Yayın No: 39, s. 393 – 416.
- Conduit, J. and Mavondo, F. T. (2001) “How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation”, *Journal Of Business Research*, Vol. 51, s. 11 – 24.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1994) “SERVPERF Versus SERVQUAL: reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, 58/1, s. 125 – 131.
- Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992) “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, 56/3, s. 55 – 68.
- Çankaya, F. ve Çilingir, Z. (2008) “Hizmet Sadakatinin Geliştirilmesinde Bir Fayda Maliyeti Yaklaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/1, s. 25 – 46.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C. M. (2008) “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiye Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19, s. 167 – 188.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998) “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *Öneri Dergisi*, 2/9, s. 223 – 230.
- Çoban, S. (2004) “Toplam Kalite Yönetimde Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 22, s. 85 – 98.
- Demirbilek, T. (2009) “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12/18, s. 353 – 373.

- Durna, U., İnal, M. E., Kocaman, S. (2013) “Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5/1, s. 21 – 29.
- Dündar, İ. P. ve Güneri Fırlar, F. B. (2006) “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Bilig*, Sayı. 37, s. 131 – 153.
- Eker, D., T. (2013). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Odaklılık: Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde İçsel Pazarlamanın Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eldem, E. (2009). *Hizmet Sektöründe SERVQUAL Analizini Kullanarak Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama Denemesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ene, S. (2013) “İçsel Pazarlamaya Yönelik Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5/10, s. 67 – 91.
- Ergin, B., İmamoğlu, F., Tunç, T., Akpınar, S., Çon, M. (2011) “Üniversite Spor Merkezlerindeki Hizmet Kalitesi Boyutlarının Algı ve Önem Düzeylerinin İncelenmesi”, *Spor Performans Araştırmaları Dergisi*, 2/1, s. 41 – 49.
- Foreman, S. K. and Money, A. H. (1995) “Internal Marketing: Concepts, Measurements and Application”, *Journal of Marketing Management*, Vol.11, s. 755 - 768.
- Gounaris, S. P. (2006) “Internal-Market Orientation and Its Measurement”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, s. 432 – 448.
- Gönültaş, İ. (2008). *Kalite, Kalite Güvence ve Tekstil Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gülmez, M. ve Kitapçı, O. (2008) “Hastane Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26/1, s. 165 - 186.
- Gürsoy Önder, S. (2008). *Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Halkla İlişkiler Bağlamında Değerlendirme: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Ankara Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Heskett, J. L., Thomas, O. J., Loveman, G. W., Earlsasser, W. Jr., Schlesinger, L. A. (1994) “Putting the Service Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review* 72/2, s. 164 – 170.
- İçöz, O. (2005). *Hizmet Pazarlaması*, Turan Kitabevi 2005, Ankara.
- İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008) “İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5/9, s. 161 – 181.
- İnan, H. (2010). *Hizmet Pazarlaması*, Nobel Kitapevi, Adana.

- İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş., Aydın, K. (2014). *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kalyoncu, H. (2007). *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karahan, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Karahan, S. (2013). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Gören Tatmini Üzerindeki Etkisi: otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2009) “Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Üzerine Bir Literatür Araştırması”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1/1, s. 91 – 118.
- Koçoğlu, D. (2012) “Seyahat İşletmeciliği Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Değerlendirilmesi”, *EKEV Akademi Dergisi*, 16/50, s. 285 – 298.
- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, A.S., Işın, F.B. (2009) “Pazarlama: Kavramlar – İlkeler- Kararlar”, Siyasal Yayın – Dağıtım, Ankara.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2012). *Principles Of Marketing - 14th Edition*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
- Kozak, N., Özel, Ç., H., Yüncü Karagöz, D. (2011). *Hizmet Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kumar, M., Kee, T., F. ve Charles, V., (2010) “Comperative Evaluation of Critical Factors in Delivering Service Quality of Banks: An Application of Dominance Analysis in Modified SERVQUAL Model”, *International Journal of Quality And Reliability Management*, 27/3, s. 351 – 377.
- Lings, I. N. (2004) “Internal Marketing Orientation and Consequences”, *Journal Business Research*, Vol. 57, s. 409 – 410.
- Marshall, K. P., Smith, J. R. (2000) “SERVPERF Utility for Predicting Neighborhood Shopping Behavior” *Journal of Nonprofit&Public Sector Marketing*, 7/4, s. 45 – 57.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003) “İş Gören (İçmüşteri) ve Müşteri(Dış Müşteri) Tatmini, İş Gören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17/1 – 2, s. 225 – 243.
- Odabaşı, Y., Oyman, M. (2009). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.
- Önder Gürsoy, S. (2008). *Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Halkla İlişkiler Bağlamında Değerlendirme: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Ankara Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, G. (2014) “Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı”, “İş, Güç” *İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 16/1, s. 54 – 66.

- Öztürk, S. A. (2013). *Hizmet Pazarlaması – Kuram, Uygulama ve Örnekler*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985) “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *The Journal of Marketing, A.M.A.*, 49/4, s. 41 – 50.
- Robbins, K., Daniels, K. (2001) “Benchmarking Reference Desk Service in Academic Health Science Libraries a Preliminary Survey”, *College&Research Libraries*, 62/4, s. 348 – 353.
- Sevimli, S. (2006). *Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, Beta Basım, İstanbul.
- Tsai, Y. and Tang, T. (2008) “How To Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor”, *Total Quality Management And Business Excellence*, 19/11, s. 1117 – 1126.
- Tuncay, H. A. (2009). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Türköz, I. (2006). *Hizmet Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul'daki Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Varey, R. J. and Lewis, B. R. (1999) “A Broadened Conception of Internal Marketing”, *European Journal of Marketing*, 33/9-10, s. 926 – 944.
- Varinli, İ. (2008). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yumuşak, N. U. (2006). *Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. ve Berry, L. L. (1985) “Problems And Strategies in Service Marketing” *Journal of Marketing*, 49/2, s. 33 – 46.
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000) “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, *Journal of Qafqaz University*, 3/1, s. 43 – 56.

<http://spormerkezi.pau.edu.tr/spormerkezi.asp>

EKLER

Ek 1. Anket Formları



Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Araştırma ve Uygulama Merkezi, 20000 Denizli - TÜRKİYE
Telefon: 0.258. 296 28 68 Faks: 0.258. 296 28 82
Web: <http://spormerkezi.pau.edu.tr> E-Posta: spormerkezi@pau.edu.tr

Sayın yönetici, bu anket formu, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum "içsel pazarlama" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgili olarak akademik bir amaç doğrultusunda düzenlenmiştir. Katılımınız için teşekkür ederim.

Mustafa Onur KAÇAROĞLU

Kişisel Bilgiler					
Cinsiyet : Erkek <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>					
Yaş : 20 yaş altı <input type="checkbox"/> 20-29 yaş <input type="checkbox"/> 30-39 yaş <input type="checkbox"/> 40-49 yaş <input type="checkbox"/> 50-59 yaş <input type="checkbox"/> 59 yaş üstü <input type="checkbox"/>					
Öğrenim Durumu :					
Medeni Durum :					
SORULAR (Aşağıdaki ifadelere katılım durumunuzu 1'den 5'e kadar puanlamanız istenmektedir.)	hiç katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	tamamen katılıyorum
	1	2	3	4	5
1	Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.				
2	Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.				
3	Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.				
4	Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.				
5	Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.				
6	Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.				
7	Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.				
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 kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.				
11	Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.				
12	Bu kurumda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.				
13	Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.				
14	Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.				
15	Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.				

Ek 1. devamı



Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Araştırma ve Uygulama Merkezi, 20000 Denizli - TÜRKİYE
Telefon: 0.258. 296 28 68 Faks: 0.258. 296 28 82
Web: <http://spormerkezi.pau.edu.tr> E-Posta: spormerkezi@pau.edu.tr

Sayın yönetici, bu anket formu, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum "işsel pazarlama" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgili olarak akademik bir amaç doğrultusunda düzenlenmiştir. Katılımınız için teşekkür ederim.
Mustafa Onur KAÇAROĞLU

Kişisel Bilgiler					
Cinsiyet : Erkek <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>					
Yaş : 20 yaş altı <input type="checkbox"/> 20-29 yaş <input type="checkbox"/> 30-39 yaş <input type="checkbox"/> 40-49 yaş <input type="checkbox"/> 50-59 yaş <input type="checkbox"/> 59 yaş üstü <input type="checkbox"/>					
Öğrenim Durumu :					
Medeni Durum :					
SORULAR (Aşağıdaki ifadelere katılım durumunuzu 1'den 5'e kadar puanlamanız istenmektedir.)	hiç katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılmıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	tamamen katılıyorum
	1	2	3	4	5
1	Çalışanlara, inanabilecekleri bir vizyon sunarız.				
2	Kurumumuzun vizyonunu çalışanlarımıza uygun bir şekilde iletiriz				
3	Çalışanlarımızı iyi performans göstermeleri için hazırlarız.				
4	Çalışanların, bilgi ve becerilerinin gelişimini maliyetten ziyade bir yatırım olarak görürüz.				
5	Çalışanlarımızın bilgi ve becerilerinin gelişimi, kurumumuzda sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleşir.				
6	Çalışanlarımıza, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil aynı zamanda neden yapılması gerektiğini de öğretiriz.				
7	Çalışanlarımızı yetiştirmenin yanı sıra onları eğitiriz.				
8	Bizim performans ölçümlerimiz ve ödüllendirme sistemimiz çalışanlarımızı birlikte çalışmaya özendirir.				
9	Çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanlarımızın performansları ölçülür ve ödüllendirilir.				
10	Çalışanlarımızın görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarımızdan topladığımız bilgileri kullanırız.				
11	Çalışanlarımıza, hizmetteki rollerinin önemini izah ederiz.				
12	Kurumumuzda, mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.				
13	Kurumumuzda, çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.				
14	Kurumumuz, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir				
15	Bizler bu kurumda, çalışanlarımızla iletişime büyük önem veririz.				

Ek 1. devamı



Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi, 20000 Denizli - TÜRKİYE
Telefon: 0.258. 296 28 68 Faks: 0.258. 296 28 82
Web: <http://spormerkezi.pau.edu.tr> E-Posta: spormerkezi@pau.edu.tr

Sayın kullanıcı, bu anket formu, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum "içsel pazarlama" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgili olarak akademik bir amaç doğrultusunda düzenlenmiştir. Katılımınız için teşekkür ederim.
Mustafa Onur KAÇAROĞLU, Danışman : Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU

Kişisel Bilgiler						
Cinsiyet : () Erkek <input type="checkbox"/> () Bayan <input type="checkbox"/>						
Yaş : ()20 yaş altı <input type="checkbox"/> ()20-29 yaş <input type="checkbox"/> ()30-39 yaş <input type="checkbox"/> ()40-49 yaş <input type="checkbox"/> ()50-59 yaş <input type="checkbox"/> ()59 yaş üstü <input type="checkbox"/>						
Medeni Durum : ()Evlili <input type="checkbox"/> ()Bekar <input type="checkbox"/>						
Öğrenim Durumu :						
Meslek :						
Anketin bu bölümünde sizin Spor Merkezi'nden aldığımız hizmetin kalitesi ile ilgili görüşleriniz istenmektedir. Aşağıdaki ifadelere katılım durumunuzu 1(hiç katılmıyorum)'den 5(tamamen katılıyorum)'e kadar işaretleyebilirsiniz.		hiç katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	tamamen katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Spor Merkezi modern ekipmanlara sahiptir.					
2	Spor Merkezi görsel olarak çekicidir.					
3	Spor Merkezi çalışanları iyi giyimli ve düzgün görünümlüdür.					
4	Spor Merkezi, sunduğu hizmetlere uygun fiziksel ortamı sunar.					
5	Spor Merkezi sunduğu hizmetleri zamanında gerçekleştirir.					
6	Spor Merkezi, kullanıcılarının sorunlarına karşı olumlu ve güven verici bir yaklaşım gösterir.					
7	Spor Merkezi güvenilir bir tesistir.					
8	Spor Merkezi hizmetlerini vaat ettiği şekilde yerine getirir.					
9	Spor Merkezi kullanıcı kayıtlarını hatasız şekilde tutmaktadır.					
10	Spor Merkezinin çalışma saatlerindeki değişikliklerin kullanıcılara önceden bildirilmesi beklenmez.					
11	Spor Merkezi çalışanlarının hızlı hizmet sunmalarını beklemek gerçekçi değildir.					
12	Spor Merkezi çalışanları, kullanıcılara yardımcı olmaya her zaman istekli ve zorunlu değildir.					
13	Spor Merkezi çalışanları çok yoğun iseler kullanıcıların isteklerine hızlıca yanıt veremeyebilirler.					
14	Kullanıcılar Spor Merkezi çalışanlarına güvenirlir.					
15	Kullanıcılar Spor Merkezi çalışanları ile etkileşim halinde iken kendilerini güven içerisinde hissederler.					
16	Spor Merkezi çalışanları kibardırılar.					
17	Spor Merkezi' nin çalışanları işlerini daha iyi yapmak için yöneticiler tarafından yeterli desteği görürler.					
18	Spor Merkezinin kullanıcılarına kişisel ilgi göstermesi beklenmez.					
19	Spor Merkezi çalışanlarının kullanıcılar ile tek tek ilgilenmesi beklenmez.					
20	Spor Merkezi çalışanlarının kullanıcıların ihtiyaçlarını anlamasını beklemek gerçekçi değildir.					
21	Spor Merkezi'nden, kullanıcılarının tam olarak ne istediğini bilmesi beklenmez.					
22	Spor Merkezinin bütün kullanıcılarına uygun olarak çalışma saatlerini ayarlaması beklenmez.					

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Onur KAÇAROĞLU, 1981 Denizli doğumludur. 1999 yılında Denizli Lisesinden mezun olduktan sonra Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitime başlamış, 2004 yılında da mezun olmuştur. 2006 yılında özel sektörde iş hayatına başlamıştır. 2007 yılından itibaren Pamukkale Üniversitesi Sosyal Tesisleri İktisadi İşletmesi'nde görev yapmaktadır. 2012 yılında Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümü'nde yüksek lisans eğitime başlamıştır.