

BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI OLARAK İÇSEL PAZARLAMA

Doç. Dr. M. Emin İNAL

Niğde Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama
ABD, 5100, NİĞDE
inal@nigde.edu.tr

Arş. Gör. Murat TOKSARI

Niğde Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama
ABD, 5100, NİĞDE
mtoksari@nigde.edu.tr

Özet

Günümüzde işletmeler, yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini rekabet avantajı yaratacak biçimde sürdürebilmelerinde, işletme çalışanlarının çabaları, en önemli unsurlardan birisidir. Bu anlayış doğrultusunda, işletmeler dış müşterilerinin yanı sıra kendi çalışanlarını da müşteri -iç müşteri- olarak kabul etmeye başlamışlardır. Dış müşterilerin istek ve gereksinimlerinin karşılanabilmesinin yolu, iç müşterilerin istek ve gereksinimlerinin tatmininden geçmektedir. İçsel pazarlama anlayışı olarak adlandırılan bu felsefe, çalışanların tatmini ve işletme ile bütünleşmesinin sağlanması anlayışına dayanmaktadır.

Bu makale, içsel pazarlamayı; tanımı, kapsamı, yapısı, modeli ve amacı başta olmak üzere teorik olarak ele almaktadır.

Anahtar Kelimeler: İçsel pazarlama, müşteri tatmini, iç müşteri

INTERNAL MARKETING AS A MANAGEMENT APPROACH

Abstract

Businesses operate in an intensive competition environment today. The efforts of employees are one of the most important elements for businesses in carrying on their activities in a way that creates competitive advantages. In accordance with this understanding, businesses have begun to regard their employees as consumers—as internal consumers along side their external consumers. Meeting the demands and needs of the external consumers is closely related to the satisfaction of the demands and needs of the internal consumers. This philosophy called as internal marketing approach is based on the view of the satisfaction of the employees and of their integration with the business.

This paper theoretically considers internal marketing, dealing with the related issues such as its definitions, applications, structure, models and ends.

Key Words: Internal marketing, consumer satisfaction, internal consumer

1. GİRİŞ

İçsel pazarlar, işletme çalışanlarından oluşmaktadır. İşletmenin en üst kademedeki yöneticisinden, en alt kademedeki personeline kadar çalışanların tümü, işletmenin iç pazarını oluşturmaktadır.

Geçmişte işletmeler pazarlama stratejilerini oluştururken ana hedefleri dış müşteriye tatmin etmek iken, artık günümüzde dış müşteri kadar iç müşterinin de tatmin edilmesi gerekliliği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Günümüz dünyasında sürekli rekabet halinde olan işletmeler, pazarlama stratejilerini bu doğrultuda belirlemektedirler. İç müşterilerle beraber alınan kararlar ve belirlenen stratejiler daha kolay yapılabilen, sonucunda da işletmeye prestij, müşteri tatmini, müşteri sadakati gibi üstünlükler olarak geri dönmektedir.

Bu çalışmada, içsel pazarlamanın işletmeler açısından önemi üzerinde durulacaktır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılama, hem iç müşteriler/ çalışanların, hem de dış müşterilerin / satın alıcıların tatmin düzeyini artırmaktadır. Tatmin olmuş müşterilere giden yol, tatmin olmuş çalışanlardan geçmektedir.

2. İÇSEL PAZARLAMANIN TANIMLANMASI VE İÇ MÜŞTERİ

Günümüzde içsel pazarlama kavramı, yoğun biçimde tartışılır hale gelmiştir. Konuyla ilgili yayınların sayısının hızlı bir biçimde

artışına rağmen, işletmelerin bu yöntemden yararlanması, özellikle ülkemizde halen sınırlılık göstermektedir.

Literatürde içsel pazarlamayla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Berry ve Parasuraman'a göre içsel pazarlama, "ihtiyaçları karşılanan iç müşterinin örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının/ ayrılmamalarının sağlanması" olarak ifade edilmektedir (Ay ve Kartal, 2003: 15). Yapraklı ve Özer (2002)'de, içsel pazarlamayı "işletme faaliyetlerini, gerek iç gerekse dış müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde organize etmek, nihai işletme misyonuna ulaşmak amacıyla yetenekli personeli istihdam ve muhafaza etmek, çalışanlarda üst düzey motivasyon sağlayarak, dış müşterinin tatmin düzeyini maksimum seviyeye çıkarmak" olarak tanımlamaktadırlar.

Varey (1995) iletişimi de içerecek biçimde içsel pazarlamayı, çalışanların isteklerini tatmin etmeye yardımcı olan departmanlar arası yönetim ve personel arası iç etkileşimi yürüten bir süreç olarak tanımlamaktadır. Tek ise (1999)'da, içsel pazarlamanın hizmet işletmelerinde daha önemli olduğunu vurgulayarak bu işletmelerde müşteriyle temas eden tüm personelin ve destek elemanlarının müşteri tatminini sağlayacak bir ekip olarak çalışacak biçimde eğitimlerini içeren bir öge olarak tanımlamaktadır.

Ay ve Kartal (2003)'de daha kapsamlı bir tanımlama ile içsel pazarlamayı, "müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmininin sağlanması, farklı bölümlerdeki

çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi; koordinasyonların sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişme dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çaba olarak nitelendirilmektedir.” Buradaki çabanın asıl hedefi çalışanların işten tatmin olmalarının sağlanmasıdır. İş tatmini ise, çalışanın işini ve yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal durumun ifadesidir (Keskin ve Karaman, 2002: 12). Gerekli koşulların sağlanması halinde çalışanlar, yaptıkları işten tatmin olacaklar bu da, işletmelerin performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

2.1. İç Müşteri

İşletmenin amaçlarına yönelik olarak faaliyet gösteren tüm çalışanlar iç müşterilerdir (Harel ve Fors, 1995: 47).

İç müşteriler olarak çalışanların da, tıpkı dış müşteriler gibi işletmelerden talepleri bulunmaktadır. İç ve dış müşteriler arasındaki en önemli fark, iç müşterinin işletme içerisinde yer alması / faaliyet göstermesi, dış müşterinin ise işletme dışında bulunmasıdır. İç müşterinin bağlı olduğu işletmeden isteği, tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı gösterilmesi, kararlara katılımın sağlanması, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktivitelerin en iyi şekilde icra edilmesini sağlayacak uygun ortamların oluşturulmasıdır. Ancak bu şartlar oluşturulduğunda, -iç müşterilerin- çalışanların yaptıkları işten daha fazla tatmin olmaları ve motivasyonlarını en üst düzeye çıkarmaları

beklenebilir (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1177). Bir işletme dış müşterisini tatmin etmek ve satışlarını olumlu yönde artırmak istiyorsa iç müşterisinin duygusunu çok iyi anlamalıdır. Sebebi ise, dış müşterinin tatmini büyük ölçüde iç müşterinin tatminine bağlıdır.

İşletmenin bünyesindeki yer alan iç müşterilerin kendi arasında işbirliği içerisinde olması ve dış müşteriye karşı da, en alt kademedен en üst kademeye kadar müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan pazarlama anlayışını cesaretle uygulama konusunda üzerine düşeni yapması gerekmektedir. Bunlar sağlandığında, çalışanların beklentileri karşılanmakta, sadece bölümler arası değil, aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasında da içsel etkileşimi işler kılan bir süreç ortaya çıkmaktadır (Dündar ve Fırlar, 2006: 132). Bu nedenle içsel pazarlama stratejilerinin başlangıç noktası, iç müşteri olarak adlandırılan çalışanları tanımaktır. Yönetici, çalışanlarını önemsemek, onlarla ilgilenmek zorundadır. Çünkü bir işletme içinde her iki taraf da -patron ve çalışan- birbirine yardımcı olmak için vardır.

Örgütte var olan kaliteli bir yönetici-çalışan ilişkisi, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesine de doğrudan yansıtacaktır. Örneğin, bir işletmedeki santral operatörü, telefonu en güzel ses tonuyla ve en düzgün konuşmasıyla açacak, onun sesindeki mutluluğu ya da mutsuzluğu, karşıdaki müşteriye doğrudan yansıtacaktır. Kapıdaki güvenlik görevlisi işini iyi yapacak ve işletmeye gelenlere durumundan memnun olduğunu gösterecektir. İşletmeye gelen-giden dış müşteri,

çalışanların gerçekten huzurlu mu, huzursuz mu olduğunu kapıdaki bekçiden anlayabilecektir. Çalışanların, yöneticileri ile iyi ilişkiler kurup huzurlu olmaları durumunda, işler doğru yapılacak ve bu durum, sonuçta yöneticinin de işini kolaylaştıracak ve işine gelecektir (Doğan, 2005: 287).

Günümüzde, paradan daha önemli olan şeyin, anlamlı bir iş yaşamı, keyifli bir şirket kültürü olduğu geniş biçimde kabul görmektedir. Örneğin, Minneapolis merkezli Tennant şirketi her ay başarılı çalışanlarını Koala T. Bear ödülleri ile ödüllendirmekte ve takdirlerini göstermektedir. Çünkü “mutlu çalışan”ın, “verimli çalışan”a özdeş olduğuna inanılmaktadır (Tek, 2006). Ülkemizde de benzer uygulamalara yer veren işletmeler bulunmaktadır. Faaliyet alanı PVC üretimi olan bir firma, 2001 ekonomik krizinde bile aksatmadan yıllardır, kurban bayramında kurbanlık keçi, koyun; ramazanda da gıda maddelerinden oluşan bir nevale paketini çalışanlarına vermektedir. Bu yaklaşım, işletme çalışanlarını olumlu yönde motive etmekte ve onların performansını artırmaktadır.

3. İÇSEL PAZARLAMANIN GELİŞİMİ

İşletme çalışanlarının müşteri olarak görülmesi düşüncesi, içsel pazarlama kavramı anlamında ele alınmakta olup, özellikle yabancı literatürde son 20–25 yıldır akademisyenlerce geniş bir biçimde tartışılmaktadır.

Berry'e göre, içsel pazarlama uygulamalarının ilk yansımaları, hizmet işletmelerinde meydana gelmiştir (Berry, 1995: 242). Bu durumun temel nedenleri olarak da, hizmet işletmesi yöneticilerinin, çalışanların kaliteli hizmet sunmasına verdiği önem, personelin -özellikle yaptığı işten tatmin olma ve böylelikle de kendini kanıtama gibi-gereksinimlerinin tatmin edilmesi biçiminde motive edilmelerinin sağlanarak işletmelere çekilmelerinin ve işletmelerde tutulmalarının sağlanması gibi konular gösterilmektedir. Hizmet işletmelerinde pazarlamaya nispeten daha fazla önem verilmesi ve klasik pazarlama karması elemanlarının 4P biçiminde değil; personel, süreç (process) ve fiziksel çevre (physical evidence) olarak üç karma elemanın da eklenmesiyle 7 P olarak ele alınması ile, içsel pazarlama daha da önemli hale gelmiştir. Buradaki pazarlama karması elemanları olarak benimsenen 7 P'den birisi olan personel ile "iç müşteriler" yani çalışanlar ifade edilmektedir.

İçsel pazarlama kavramı aynı isim altında olmasa da, 1960'lardan itibaren pazarlamaya ilişkin çalışmalarda yer almaya başlamıştır. 1965 yılında Jay Forrester, "A New Corporate Design" başlıklı çalışmasında yeni bir organizasyon yapısı planlamıştır. Yazar öngördüğü bu organizasyon şemasında, yönetim ve personel arasındaki ilişkileri oldukça yapısal biçimlere oturtmuş ve bir işin yerine getirilmesinde özgürlükçü bir ortamın sağlanmasının önemi üzerinde durmuştur. Örgüt içerisinde her bir takım ve her bir kişinin ayrı bir kâr merkezi olarak

dikkate alındığı bu çalışmanın, ortaya koyduğu örgüt şeması itibariyle içsel pazarlamayı pazarlama gündemine sokan ilk çalışma olduğu ifade edilmektedir (Yapraklı ve Özer, 2001: 59). Ancak içsel pazarlamanın literatüre girişinin 1980'lerin başlarına rastladığı söylenebilecektir. Son yıllarda, gittikçe artan sayıda işletme içsel pazarlama uygulamalarının gerekliliğini duymakta ve işletme içi programlarında kullanmaktadır. Bu sayede işletmeler, sürekli değişen rekabet ortamında içsel pazarlamayı en iyi şekilde kullanarak rakiplerine karşı daha avantajlı bir konuma geçmeyi amaçlamaktadırlar.

4. İÇSEL PAZARLAMANIN AMACI

İçsel pazarlamanın temel amacı, motivasyonu en üst düzeyde, müşteri yönlü düşünen ve müşteri yönlü hareket eden personeli elde tutarak (Ewing ve Caruana, 1999: 18) bu kişilerin iş tatminini sağlamak suretiyle, dış müşterilerin tatminini sağlamak ve bu tatminin üst düzeye çıkarılmasını temin etmektir. İşletmelerin faaliyetlerinin odak noktası dış müşteridir. Çalışanların tatmininin sağlanması yoluyla, dış müşterilerin bağlılığı / sadakati ve işletmeyi tekrar tercih etme olasılığı artacak ve sonuçta da, müşteri kaybında düşüş sağlamak suretiyle işletme karlılığında ve pazar payında önemli ölçüde artış olacaktır (Varinli, 2006: 114). Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken ilk iş, çalışan tatmininin sağlandığı bir süreç yaratmaktır. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise, yetenekli kişilerin bulunarak istihdam edilmesi, çalışanlar arası uyum ve işbirliğinin artırılması, işletme içi iletişimin güçlendirilmesi ve

çalışanların müşteri odaklılığa yöneltilerek, dış müşteri tatmininin en üst düzeye çıkarılmasının sağlanmasıdır (Yapraklı ve Özer, 2001: 59). Burada ifade edilenler de ancak, içsel pazarlama anlayışının işletmeye / kuruma hakim kılınmasıyla sağlanabilecektir.

İçsel pazarlama çabalarının şu koşullarla daha etkili duruma getirilebileceği ifade edilmektedir (Ballantyne, 2003: 1242):

Üst yönetim başta olmak üzere tüm örgütün içsel pazarlama uygulamalarına tam destek vermesiyle,

İçsel pazarlama iletişimde ortaya çıkabilecek tehditlerin bertaraf edilmesi ve fırsatların kaçırılmaması durumunda,

İşletmede, yöneticilerle çalışanlar arasında güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturulduğunda, bu durum çalışanın motivasyonunun ve sorumluluğunun pozitif olarak artmasını sağlamaktadır.

Ayrıca çalışanların tatmin oldukları bir ortam sağlamanın yolu, onların müşteri olarak algılanması ve iç müşterilere yönelik pazarlama uygulamalarının benimsenmesinden geçmektedir. Bu doğrultuda, içsel pazarlamanın temel amaçlarının aşağıdakiler olduğu söylenebilir (Varey ve Lewis, 1999: 927 – 928).

Nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmasını önleyerek sürekliliklerini sağlamak; şirket ve personel politikalarında şeffaflığı benimseyerek yönetimde etkinlik sağlamak,

Çalışanların, amaçları paylaşan, deneyim ve becerilerini geliştirmeye çalışan, ekonomik iyileşme için kişisel odaklanma sağlayıp yönetimle işbirliğine hazır hale getirilmesine çalışmak,

Çevredeki her türlü -ekonomik, sosyal, politik, hukuki ve teknik- değişime karşı rekabetçi avantaj sağlamak için gerek duyulan anlayışın işletmeye / çalışanlara yerleştirilmesine çalışmak,

Hem dış müşteriler olarak tüketiciler, hem de iç müşteriler olarak çalışanlar açısından örgütü albenili bir marka haline getirmek,

Örgüt için ortak bir hedef belirleyerek, tüm çalışanlar için ortak bir hareket tarzı oluşturmak,

Katılımcı yönetim oluşturarak verimliliğin artırılmasını sağlamaktır.

İçsel pazarlama, çalışanların tutum, düşünce ve duygularını belirleyen/ yönlendiren ve onları ortak hedefler doğrultusunda yöğuran bir mekanizmadır. Bu mekanizma, işletme stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında, çalışanlarla iletişim kurulmasında ve ortak amaçlara yönlendirilmesinde kullanılan önemli bir araçtır.

İçsel pazarlama, tüm çalışanlara ve bölümlere iç müşteri olarak yaklaşmakta; çalışanları ve bölümleri iç tedarikçi olarak ele almaktadır (Lings, 2004: 407).

Örgüt tarafından üretilen ürünün kalitesi, iç müşteri olarak örgüt çalışanının da bir fonksiyonu olmaktadır. Böylesi uyumun önemli olduğu

örgütlerde, içsel pazarlama uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, içsel pazarlama anlayışına özel bir önem vermektedirler (Papasolomou ve Vrontis, 2006: 41).

Bu nedenle, bu tür işletmeler, yeni uygulama ve eğitim programlarıyla ilgili şirket içi gelişmeleri, şirket gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla çalışanlarına duyurmalı, çalışanların verimliliklerini artırıp, işletme misyon ve amaçlarıyla tutarlı davranmaları yönünde motive edilmeleri için parasal / parasal olmayan ödüller ve yarışmalar gibi özendirici araçlardan yararlanmalıdır (Ay ve Kartal, 2003: 18).

5. İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ

İşletmelerin dış pazarlarda hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için, içsel pazarlama stratejilerini en iyi biçimde işletmelerine uyarlamaları gerekmektedir. Bunun içinde içsel pazarlama stratejisinin belirlenmesinde temel hedef, iç müşterinin -işletme çalışanlarının- yaptıkları işten zevk almalarını ve tatmin olmalarını sağlayarak, motivasyonlarının artırılmasıdır. Bu anlayışa önem veren işletmeler, dış müşterilerine satış yapmadan önce, iç müşterilerine -çalışanlarına- yaptıkları işleri / görevleri satmaya çaba göstererek, çalışanların tatmini üzerine odaklanırlar (Yapraklı ve Özer, 2001: 58).

Bu yönü nedeniyle, içsel pazarlama anlayışının benimsenmesi, kar amaçlı/ kar amaçsız her türlü kurum için son derece önemli olmaktadır. Rakipleriyle olan rekabette avantaj sağlamak isteyen

işletmeler, örgütlerinin ve sundukları ürünlerinin iç / dış tüm müşteriler gözündeki değerini artırmaya yönelik her türlü çabaya olumlu yaklaşmak durumundadırlar. İşletmeler bu amaçla, hem dış müşterilere hem de iç müşterilere yönelik olarak her türlü bilgiyi değerlendirmek istemektedirler. İşletmelerin iç müşterilerle ilgili dikkate almak istediği temel bilgiler, çalışanın yaptığı işin niteliği, çalışma koşulları, çalışanın tatminini sağlayan / etkileyen iç ve dış faktörler ve rakip işletmelerin, işletme çalışanlarını kendi işletmelerine transfer etmeye yönelik her türlü çabalarını kapsamaktadır. Bu süreçte elde edilen bilgiler doğrultusunda, içsel pazar bölümlendirilmekte ve bu bölümlendirme doğrultusunda da pazarlama karması elemanlarının geliştirilmesi sağlanmaktadır.

6. İÇSEL PAZARIN BÖLÜMLENDİRİLMESİ

İşletmelerin hedefledikleri amaçlar doğrultusunda dış pazarlarda olduğu gibi iç pazarda da müşterinin tatminini sağlayabilmek için, pazar bölümlendirme yapması gerekir. Çalışanların, dış müşterilerle bağlantıları ve dış müşterilerle ilişki içerisinde bulunmalarına göre aşağıdaki biçimde bölümlendirilmeleri uygun olacaktır (Çoban, 2004: 94):

Bağlantı Kuranlar: Dış müşterilerle sürekli olarak veya oldukça sık bir biçimde ilişki içerisinde bulunan çalışanlar, vitrindekiler,

Modifiye Ediciler: Genellikle yüz yüze gelmeksizin dış müşterilerle daha az sıklıkta doğrudan ilişki içerisine giren çalışanlar,

Etkileyiciler: Doğrudan bağlantı kurmamakla birlikte, dış müşteriyle ilişki kurulması konusunda karar veren çalışanlar, gölgedekiler,

Soyutlananlar: Dış müşterilerle hiçbir biçimde bağlantı ve ilişki içerisinde bulunmayan çalışanlar.

İçsel pazarlama yukarıda ele alınan dört grup çalışanı da içine almaktadır. Ancak, dış müşterilerle daha sık ilişkide bulunan “bağlantı kuranlar” ve “modifiye ediciler” grubu, içsel pazarlamanın etkinliği açısından daha önemli bir konumdadır. Bunların yanı sıra, üçüncü ve dördüncü grupta belirtilen çalışanların da, içsel pazarlama anlayışını benimsemesi ve uygulamaya çalışması, işletmenin tümüyle bu anlayışla yönetilmesini sağlayacaktır.

7. İÇSEL PAZARLAMA KARMASININ GELİŞTİRİLMESİ

E.J. McCarthy tarafından bir model olarak kavramsallaştırılan ve kavramların İngilizcilerinin baş harflerine atfen 4P elemanları olarak anılan pazarlama karması elemanları, ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtım’dan (place) oluşmaktadır. Müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak pazarlanabilen herhangi bir mal veya hizmet, pazarlama literatüründe ürün adı ile anılmaktadır. Pazarlama karması elemanı olarak fiyat / fiyatlama, işletmelerin ürettikleri ürünlerinin değerini, piyasadaki aktörleri de göz önünde bulundurarak belirlemesini ifade etmektedir. Karma elemanı olarak tutundurma ise, işletmenin ürettiği ürünleri

pazardaki geniş kitlelere / alıcılara duyurmada ve satışların artırılmasında kullanılan her türlü aracı ifade etmektedir. Bu bağlamda, reklâm, kişisel satış, satış geliştirme araçları, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama yöntem ve araçları, tutundurma karması elemanları olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Tutundurma stratejileri de temel olarak, bu araçların işletmeler tarafından kullanımıyla ilgili ürettiği strateji ve taktikleri belirtmektedir. Pazarlama karması elemanı olarak dağıtım da, üretilen ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasıyla ilgili tüm çabaları kapsar ve bu nedenle üretimle tüketim arasındaki açığı / uzaklığı ortadan kaldırmaya dönük çabaları içine alır (Mucuk, 2004: 257).

Günümüzün pazarlama karması elemanlarının ele alınışında ise kısmen anlayış değişiklikleri yaşanmaktadır. Ürün kavramı, satın alıcının değişimden elde ettiği sunulan veya beklenen tüm faydalar olarak; fiyat ise, faydalar elde etmek için vazgeçtiği her şey olarak belirtilmektedir. Tutundurma kavramı da, aynı şekilde hem satın alıcıların hem de satıcıların algılarını etkileyen her şey; dağıtım, son kullanım noktasıyla orijin (başlangıç) noktası arasındaki değer ekleme çabalarının tümü olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, ürün kavramı yerine performans (performance), fiyat kavramı yerine külfet (penalty), tutundurma yerine algılama (perception) ve dağıtım kavramı yerine de süreç (process) kavramları önerilmektedir (Yudelson, 2002: 56-57).

İçsel pazarlamada “ürün”, genel olarak işin kendisini ifade etmektedir. Bunun için öncelikle, bir işin öğeleri ile onun çeşitli faktörler

bakımından içinde bulunduğu durumunu ve diğer işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışma olan iş analizi yapılmalıdır (Çoban, 2004: 94). Bu sayede ürünün yani işin iç müşteriye -çalışana-sunumunda nelerin dikkate alınması gerektiği ortaya çıkacaktır. Bu işlerin (ürünün) sunumunda bu noktalara dikkat edilmesi sonucunda çalışanların yaptıkları işlerine daha iyi motive olmalarını sağlayacaktır. İçsel pazarlamada fiyat da, ürünün çalışanlarca benimsenmesinin psikolojik bedeli olarak belirtilmiştir. Bu nedenle de, fiyat, çalışan personelin iş tatmininin sağlanmasında çok önemli bir faktör olarak görülmektedir (Lings, 2004: 411).

İçsel pazarlamada tutundurmaya yüklenen anlam ise, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kurması bağlamında her türlü araçtan yararlanmasını içine almaktadır. Bu çerçevede gerek kitle iletişim araçlarının, gerekse bireysel iletişim araçlarının kullanımı tutundurma içerisinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda örneğin, şirket içindeki yeni uygulamaların veya eğitim seminerlerinin duyurulduğu, şirket gazeteleri ve panolar, içsel pazarlama için iyi birer tutundurma aracına dönüşmektedir (Ballantyne, 2000: 277). İçsel pazarlamada, çalışanlarla etkili ve sağlıklı bir iletişimin önemi oldukça büyüktür. Sağlıklı bir iletişimle çalışanlar, yöneticilerin gereksinim duyduğu ve içsel pazarlamanın da olmazsa olmazları arasında yer alan değişim sürecinin en önemli parçası haline geleceklerdir (Papasolomou ve Doukakis, 2002: 88).

Dağıtım, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade ettiği için içsel pazarlamanın duyurulduğu konferans ve toplantılar olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler de dağıtım kanalının elemanları olarak gösterilebilir (Çoban, 2004: 95). İç müşteriler olarak çalışanlara sunulan hizmetlerin etkinliğinin sağlanması, çalışanların verimliliklerinin artırılması, rutin faaliyetlerin azaltılması ve iletişimde kolaylık ve açıklık sağlanması gibi konularda iletişim teknolojileri, özellikle internet ve iç ağ (intranet) bir dağıtım kanalı türü olmaktadır (Çoban, 2004: 95).

8. İÇSEL PAZARLAMANIN EVRELERİ

Ballantyne (2000a, b)'ye göre, içsel pazarlama döngüsünün dört evresi vardır ve bunlar aşağıda Şekil 1'de görülmektedir: Bu evreler:

Güç Birliği / Güç verme (Ortak Bilginin Geliştirilmesi):

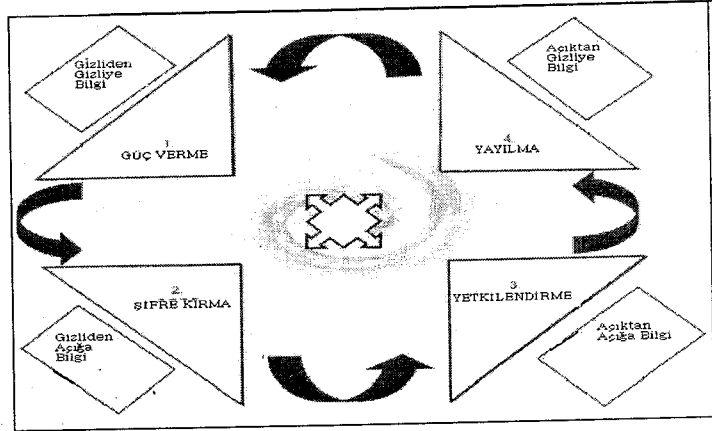
Herhangi bir kişinin, iş tanımlamaları dışında pazar hedeflerine daha iyi ulaşmak için iş arkadaşları ile birlikte nasıl çalışılacağını öğrenmesidir. Bu süreçte bilgı gizliden gizliye biçiminde sürdürülür.

Sorunların Çözümü / Şifre Kırma (Yeni Bilgi Keşfetme):

Müşteri problemlerinin çözümünde çalışan elemanların bilgisine başvurarak sorun çözme yöntemlerini öğrenerek, yeni fırsatlar oluşturmak ve böylelikle işletme içi sorun çözmeye yönelik süreci değiştirmeye dönük çabaları ifade etmektedir. Gizli bilgiler bu süreçte açığa çıkacaktır.

Yetkilendirme (Fayda / Maliyet Bilgisi Elde Etme): Bu süreçte departmanlar ile onların karar alıcıları arasındaki bilgi transferi açıktan açığa sürdürülür. Yine de departmanlar arasında güvene dayalı ikili diyaloglar, karar almada hızlilik ve isteklilik sağlar. Bu isteklilik de daha üst düzeyde iletişimi teşvik eder.

Yayılma (Bilginin Entegrasyonu): Yönetim anlayışına karşı, yeni bilgilerin paylaşımı ve dağılımının nasıl olduğunun öğrenilmesini içine alan süreci ifade etmektedir. Bilgi entegrasyonunun asıl amacı, içsel pazarlama girdilerinin oluşmasında sorumlu departmanların yönetimlerini hazırlamaktır. Organizasyon alanındaki çalışmaların bütünleştirilmesi, eğitim programlarının, süreçlerin ve yeni biçimlerin kodlandırılması işlemidir.



Kaynak: Ballantyne, 2000a, 278.

Şekil 1: İçsel Pazarlamanın Evreleri (Bilgi yenileyici Olarak İP)

Şekil 1’de gösterilen içsel pazarlamanın dört evresi ve bu evreler arası ilişkiler, işletme örgütlerinin oluşturulmasında önemlidir.

9. İÇSEL PAZARLAMANNIN BOYUTLARI

İçsel pazarlamanın boyutlarını, yöneticiler ve diğer iç hizmet tedarikçileri tarafından örgüt çalışanlarının görevlerini daha iyi yerine getirmelerini sağlamak, onları motive etmek, işlerinden sağladıkları tatmini artırmak, firmanın temel amacına ve hedeflerine uygun hareket etmelerini sağlamak ve onları firmaya bağlı hale getirerek sonuçta dış müşteri tatminini artırmalarını sağlamak amacıyla personele sunulan her türlü olanak, fayda ve süreçler bütünüdür (Yapraklı ve Özer, 2001: 60).

İçsel pazarlamanın boyutları Ewing ve Caruana (1999)’a göre, aşağıdaki biçimde ele alınmaktadır:

Vizyon Belirleme: İşletmenin, tüm çalışanlarına ortak bir vizyon sunması,

Vizyon Tanıtımı: İşletmenin belirlediği vizyonu, çalışanlarına açık / net bir biçimde iletmesi,

Hazırlıklar: Çalışanların, işlerini en iyi biçimde yürütmeleri için gerekli hazırlıkların yapılması,

Yatırım: İşletmenin, çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin gelişimi için yatırım yapması ve bu çalışmaları da bir maliyet ögesi olarak algılamaması,

Süreç: İşletmenin, çalışanlarının bilgi ve yetenek gelişimlerinin süreklilik gösteren bir süreç içinde izlemesi,

Bilgilendirme: İşletme çalışanlarına, yaptıkları / yapacakları faaliyetleri yalnızca nasıl yapmaları gerektiğinin değil, neden yapmaları gerektiğinin de anlatılması,

Özel İlgi: İşletme çalışanlarına, yalnızca eğitim ve yetiştirme amaçlı değil, aynı zamanda iş tatmini sağlama amaçlı da muamele edilmesi,

Performans Değerlemesi: İşletme içi performans değerlemesinin, çalışanları işbirliğine teşvik biçimde düzenlenmesi,

Değerleme: İşletme amacına katkı sağlayan çalışanların değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi,

Bilgi Toplanması: İşletme stratejisini geliştirmede, çalışanlarla da iletişim kurularak bilgi toplanması,

Eğitim: İşletme çalışanlarının görevleri ve hizmet sunumu hakkında eğitime tabi tutulması,

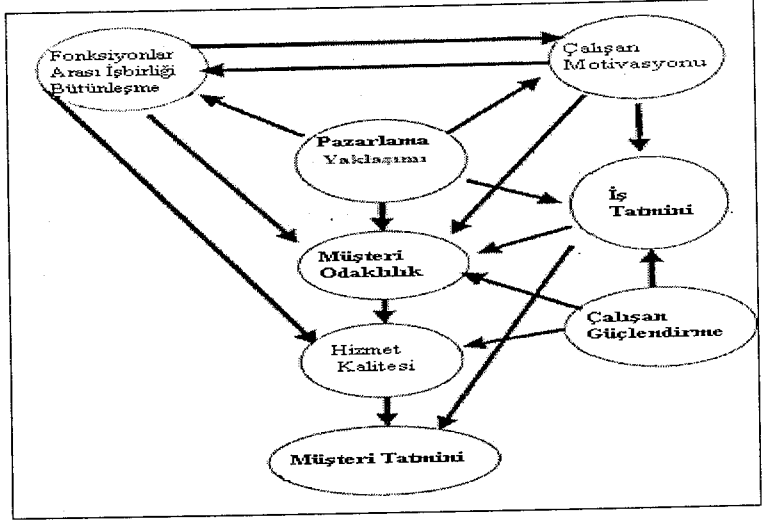
İletişim: İşletme çalışanları ile açık, zengin ve sık iletişim sağlanması.

Yukarıda da ifade edildiği gibi işletme, çalışanlarına yönelik hizmet sunumunu örgütün tamamına yayarak yapmaktadır.

Bir işletmenin içsel pazarlama yaklaşımı ile çalışanlarına sunduğu hizmetlerin kalitesinin ölçümü de önemli bir konu olmaktadır. Hizmet kalitesiyle ilgili çok önemli çalışmaları olan Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990)'da, hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak geliştirdikleri SERVQUAL ölçeğini uyarlamak suretiyle, bir şirket içinde farklı birim ve bölümlerdeki çalışanlara yönelik olabileceğini iddia etmişlerdir. Buradan yola çıkılarak SERVQUAL ölçeği, içsel hizmet kalitesini ölçmede sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Ay ve Kartal, 2003: 22).

10. İÇSEL PAZARLAMA İLE İLGİLİ MODEL

İçsel pazarlama ile ilgili oluşturulabilecek bir model, çalışan personelin motivasyonunu en üst düzeye çıkarma, müşteri tatminini artırma, işletmedeki fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşmenin sağlanması en önemli unsurlar olmalıdır. Rafiq ve Ahmed (2000), içsel pazarlama ile ilgili aşağıdaki modeli (Şekil 2)'de önermişlerdir.



Kaynak: (Rafiq ve Ahmed, 2000: 455)

Şekil 2: İçsel Pazarlama Modeli

Bu modelin merkezinde, pazarlama yaklaşımının uygulanmasıyla elde edilen **müşteri yönlülük** yer almaktadır. Bunun nedeni, müşteri odaklılık felsefesinin / anlayışının, müşteri tatmininin sağlanmasında ve işletmelerin hedeflediği amaçlara ulaşmasında önemli rol oynamasıdır. Çünkü içsel pazarlamanın odak noktası tüketicidir. İçsel pazarlama modeli incelendiğinde çalışan motivasyonu ve çalışan güçlendirme / yetkilendirme iş tatminini, iş tatmini ise müşteri odaklılık ve müşteri tatminini, çalışan güçlendirme / yetkilendirme müşteri odaklılık ve hizmet kalitesini etkilemektedir. Fonksiyonlar arası işbirliği ve bütünleşme ise, müşteri odaklılık, hizmet kalitesi ve çalışanın

motivasyonunu etkilemektedir. Fonksiyonlar arası işbirliği ve bütünleşme ile çalışanın motivasyonunun sağlanması arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Pazarlama yaklaşımı, hem fonksiyonlar arası işbirliği ve bütünleşmeyi, hem de çalışanın motivasyonunu etkilemektedir. Son ilişki zincirinde ise pazarlama yaklaşımı, müşteri odaklılığı; müşteri odaklılık, hizmet kalitesini; hizmet kalitesi ise müşteri tatminini etkilemektedir. Modele göre iş tatmininin, hizmet kalitesine etkisinin doğrudan olmaktan çok müşteri odaklılık aracılığıyla, dolaylı bir biçimde olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise, deneye dayalı araştırmalara bağlı olarak iş tatmininin tek başına performansın önemli bir belirleyicisinin olmamasından kaynaklanmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 455 – 457).

İçsel pazarlama modelinin uygulama sürecine ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde, ortak bazı aşamalar göze çarpmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ay ve Kartal, 2003: 20):

İçsel farkındalık sağlama,

- İçsel müşterilerin ve içsel tedarikçilerin belirlenmesi,

İçsel müşterilerin beklentilerinin belirlenmesi,

İçsel müşterilerin, beklentileri karşılama yeteneklerinin ve/veya bunları karşılamada yaşayacakları güçlüklerin tartışılması amacıyla tedarikçilerle ilişki kurulması,

İçsel tedarikçilerin gereksinim duyulan içsel ürünü sunmak amacıyla gerekli davranış değişikliklerini yapmaları,

İçsel tedarikçilerin gerekli hizmet düzeyini sağlayabilmeleri için gereken değişiklikleri yapması / yapmaya çaba göstermesi,

İçsel müşteri tatmininin ve içsel hizmet kalitesinin ölçülmesi ve gerekli iyileştirmelerin sağlanabilmesi için, içsel tedarikçilere geri bildirim yapılması.

11. İÇSEL PAZARLAMA İLE İLGİLİ SORUNLAR

Her türlü yönetim aracı gibi içsel pazarlamanın da bir takım yararları yanında, negatif yönleri de bulunmaktadır. İşletmelerin, dış müşterisini tatmin etmek kadar iç müşterisi bağlamındaki çalışanlarını da tatmin etmesi gerekmektedir. Bunun için işletmenin yapması gereken ilk iş, çalışanına yaptığı işi ve çalışma ortamını sevdirmesi ve motivasyonunu artırmasıdır. İşletme çalışanları, dış müşteriye yararı olmadığını düşündüğü bir iş yaptığına kanaat getirirse, yaptığı işe olan inancını ve kendine güvenini kaybedebilmektedir. Bu durum da, çalışanın işle ve işletmeyle ilgili kaygılarının ortaya çıkmasına ve sorunlar üretmesine neden olabilmektedir.

Günümüzde içsel pazarlamanın önemine inanan ve bunu uygulamalarına yansıtan işletme sayısı, oldukça sınırlıdır. Bunun nedeni, yönetimlerin böylesi bir uygulamaya gereksinimlerinin bulunmadığını veya zaten uyguladıklarını düşünmeleridir. Yapılan bir araştırmaya göre, içsel pazarlama uygulamalarına en çok insan kaynakları yöneticileri, üst yöneticiler ve orta kademe yöneticileri -özellikle de pazarlama yöneticileri- müdahale etmektedir (Ay ve Kartal, 2003: 17).

İşletmeler, yıllık raporlarında, çalışanlarının en değerli varlıkları olduğunu yazmakla veya ayın elemanını seçme programına sahip olmakla her şeyin bittiğini zannetmektedirler (Stershic, 2001: 40- 43). Oysa bunlar yeterli olmamaktadır. Dış müşteriye daha iyi hizmet sunulması için, öncelikle iç müşterilerin her türlü gereksinimlerinin tatminini sağlamak zorunlu olmaktadır.

12. SONUÇ

İşletmeler, yoğun rekabet ortamında hayatta kalmak ve başarılı olabilmek için, enerjilerini canlı tutmak durumundadırlar. Bu nedenle, içsel pazarlama anlayışı benimsenmeli, bu bağlamda da iç müşterisini tatmin etmeyi öncelikli hedef olarak belirlemelidirler. İşletmeler, sürekli değişen ve bu nedenle de dinamik yapıdaki müşteri gereksinimlerini karşılayabilmek ve tatmin edebilmek için, öncelikle kendi çalışanını tatmin etmek zorundadır. Tatmin olmamış, mutsuz olan, kendini yeterince işine ver(e)meyen ve stres altında olan çalışanlar, hizmet sunduğu müşterisinin tatminini sağlamaktan uzak olacaktır. Bu nedenle işletmeler, üst yönetim kadrosundan en alt düzeydeki çalışanına kadar, faaliyet gösteren çalışanlarının tümünü müşterisi olarak kabul etmeli ve onların memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaya çaba göstermelidir.

Rekabetin oldukça yoğun ve bu nedenle de ayakta kalmanın çok zor olduğu günümüz koşullarında işletmelerin, tüketicilerinin istek ve gereksinimlerine en uygun mal ve hizmetleri üretmelerinin yanı sıra, örgütsel olarak da güçlü bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. En üst

yöneticisinden en alt kademedeki çalışanına kadar, çalışanlarının tümünün işyerine ve işlerine sadakatle bağlı olduğu örgütlerin, pazarda yüksek rekabet gücüne ulaşması çok daha kolaydır. Bu amaçla da, içsel pazarlama uygulamalarının tüm kademelerinde uygulanması, örgütlere önemli bir rekabet avantajı kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

AHMED, Pervaiz. K. ve Mohammed RAFIQ, "Internal Marketing Issues and Challenges", *European Journal of Marketing*, 2003, Vol. 3, s. 1177 – 1186.

AY, Canan ve Burak KARTAL, "İçsel pazarlama: Literatür İncelemesi", *Öneri Dergisi*, 2003, İstanbul, s. 15–24.

BALLANTYNE, David, "Internal Relationship Marketing: A Strategy for Knowledge Renewal", *International Journal of Bank Marketing*, 2000a, 6(18), s. 274 – 286.

BALLANTYNE, David, "The Strength and Weakness of Internal Marketing" içinde VAREY, Richard ve B. LEWIS, "Internal Marketing: Directions for Management, 2000b, London, s 274.

BALLANTYNE, David, "A Relationship–Mediated Theory of Internal Marketing", *European Journal of Marketing*, 2003, 9(37), s.1242 – 1260.

BERY, Leonard, "Relationship Marketing of Services Growing Interest Emerging Perspectives", *Journal of The Academy Marketing Science*, 1995, 23(4), s. 236 – 246.

ÇOBAN, Suzan, "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2004, 22, s. 85 – 98.

DOĞAN, Selen, Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yayınları, 2005, İstanbul, s. 287.

DÜNDAR, İ. Pelin ve B. Güneri FİRLAR, “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Bilig Dergisi, Kazakistan,2006, 37, s. 131 – 153.

EWING, T. Michael ve Albert CARUANA, “An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface”, The International Journal of Public Sector Management, 1999, 12(1), s. 17 – 26.

HAREL, Mathew ve F. FORS, “Marketing Service to Satisfy Internal Customers”, Logistics of Information Management, 1995, 8(4), s. 1 – 6.

KESKİN, Gülümser ve Abdullah KARAMAN, “Toplu Taşımacılık Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini: Erzurum’da Belediye Toplu Taşımacılık Hizmetlerinde Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama”, Pazarlama Dünyası, 2002, Ocak-Şubat, s. 13 – 19.

LINGS, Ian. N, “Internal Market Orientation Construct and Consequences”, Journal of Business Research, 2004, s. 405 – 413.

MUCUK, İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 2004, 14. Baskı, İstanbul, s. 257.

PAPASOLOMOU, Ioanna ve Demetris VRONTIS, "Building Corporate Branding Through Internal Marketing: The Case of The UK Retail Bank Industry", *Journal of Product Brand Management*, 2006, 15, s. 37 – 47.

PAPASOLOMOU, Ioanna ve DOUKAKIS, I, "Internal Marketing: A Means for Creating a Sales or Marketing Orientation? The Case of UK Retail Banks", *Journal Of Marketing Communications*, 2002, 8, s. 87–100.

RAFIQ, Mohammed ve Pervaiz. K. AHMED, "Advances in The Internal Marketing Concept: Definition Synthesis an Extension", *Journal of Services Marketing*, 2000, 14, s. 449 – 462.

STERSHIC, Sybil. F, "Cevaragin Your Greates Weapons", *Marketing Management*, 2001, July – August, s. 40 – 43.

TEK, Ömer B, *Pazarlama İlkeleri*, Beta Yayıncılık, 1999, İstanbul, s. 58.

TEK, Ömer, B, "Pazarlama ve Perakendecilikte Maskotların Rolü," 2006, İnternet adresi:http://www.reyon.net/makale_ayrinti.aspx?ayrinti=63, erişim tarihi: 15.09.2007.

VAREY, Richard, "Internal Marketing: A Review and Some Inter Disciplinary Research Challenges", *International Journal of Service Industry Management*, 1995, 6(1), s. 40 – 43.

VAREY, Richard ve B. LEWIS, "A Broadened Conception of Internal Marketing", *European Journal of Marketing*, 1999, 33; s. 926 – 944.

VARİNLİ, İnci, *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Detay Yayıncılık, 2006 Ankara s.114.

YAPRAKLI, Şükrü ve Sevtap ÖZER, "İçsel Pazarlama: Erzurum'da Faaliyet Gösteren Zincir Perakendeci Mağazaların Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması", 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, 21. Yüzyılda Pazarlama Paradigması, 2002, Afyon, s. 43 – 60.

YAPRAKLI, Şükrü ve Sevtap ÖZER, "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama", *Pazarlama Dünyası*, 2001, Kasım – Aralık, s. 58 – 62.

YUDELSON, Julian, "Mc Carthy'nin Pazarlama Karması Elemanları 4P'lerinin 21. Yüzyıla Uyarlanması", (Çev. M. E. İnal, Ö. Demirer), *Standart*, 2002, Y:41, Sa: 486, Haziran, s. 51-59.

ZEITHAML, Valeria A.; A. PARASURAMAN ve Berry L. LEONARD, "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, 1990, Newyork.