

Pazarlama Yönetiminde İnsan Faktörü: İçsel Pazarlama ve İç Müşteriler

Sahure Gonca TELLİ¹
Tansu IŞIKAY²
Canan DEMİR³

Öz

Günümüzde bilim ve teknolojinin hızla gelişimi toplumsal yaşam içinde her alana yoğun bir şekilde yansımıştır. Tüm bu sürece uyum sağlamak ve değişik bakış açıları geliştirmek zorunda kalan alanlardan biri pazarlama anlayışı olmuştur. Bu hızlı değişim, piyasalar genelinde rekabet koşullarını zorlaştırırken mal ve hizmet üreten işletmeleri fark yaratmak için yeni stratejiler uygulamaya yönlendirmektedir. Bu noktada içsel pazarlama kavramı dikkat çekmektedir. Önceki yıllarda uygulanan dış müşteri odaklı anlayışın yanı sıra işletme içindeki çalışanların bir müşteri olarak görülmesi anlayışı dış müşteri memnuniyetini sağlamak için öncelikle iç müşterilerin yani çalışanların iş tatmininin sağlanmasının gerektiğini savunur. Bu çalışmada içsel pazarlamanın işletmeler ve çalışanlar açısından önemine değinilerek içsel pazarlama kavramına ilişkin bir literatür taraması yapılmış ve bu kapsamda işletmelerde uygulanabilir faydaları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel pazarlama, Müşteri odaklılık, İç müşteri, İnsan

Human Factor in Marketing Management: Internal Marketing and Internal Customers

Abstract

In today's world, the rapid development of science and technology has been intensely reflected in every area of social life. One of the areas that had to adapt to this whole process and develop different perspectives the understanding of marketing. While this rapid change complicates the conditions of competition across the markets, it has directed business that produce goods and services to implement new strategies to make a difference. At this point, the concept of internal marketing draws attention. In addition to the external customer-oriented approach applied in previous years, the approach of seeing the

Atf İçin / For Citation: TELLİ, S. G., IŞIKAY, T. & DEMİR, C. (2022). Pazarlama yönetiminde insan faktörü: İçsel pazarlama ve iç müşteriler. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi – USBED*, Cilt/Volume 4, Sayı/Issue 6, 75-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbed>

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Gönderilme Tarihi / Submission Date: 11.02.2022

Kabul Tarihi / Accepted Date: 15.03.2022

¹ Prof. Dr.; Doğu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

E-mail: gocatelli10@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8238-3185

² Araştırma Gör.; Doğu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

E-mail: tansu_isikay@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-3769-7409

³ Y.L. Öğr.; Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İletişim Bilimleri ABD, İstanbul, Türkiye

E-mail: canan1balci@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8226-7582

employees as a customer argues that in order to ensure external customer satisfaction, the job satisfaction of internal customers, that is, employees, should be provided first. In this study, a literature review on the concept of internal marketing was made by addressing the importance of internal marketing for businesses and employees, and in this context, its applicable benefits in businesses were examined.

Key Words: Internal marketing, Customer orientation, Internal customer, Human

GİRİŞ

İnsan faktörü işletmenin tüm diğer fonksiyonlarında olduğu gibi pazarlama konusunda kritik önem taşımaktadır. Bilhassa küreselleşmenin etkisi ve sınırların kalkmasıyla birlikte teknoloji hız kesmeden gelişimini sürdürmesi ve bu gelişmelerin bütün sektörleri etkisi altına alması kıran kırana rekabet ortamına yol açmış ve bu durum işletmelerin devamlılığını sağlamak açısından çözüm arayışlarına sebep olmuştur. Bütün bu süreçte işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve ürün ya da hizmette fark yaratabilmesi için harcadığı performansı sağlayan insan faktörünün daha da önem kazandığı açıktır. Bu çerçevede insan faktörü işletmeler için içsel pazarlama bakımından kilit nokta olarak değerlendirilmelidir. Berry (1981) içsel pazarlama kavramını ileri sürdüğü çalışmasında banka çalışanlarını iç müşteriler olarak tanımlamış ve iç müşteri tatmininin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. (Aktaran Ene, Candan ve Çekmecelioğlu, 2009, s.42). Bu tarz çalışmaları Doukakis ve Kitchen'ın (2004) devam ettirdiği görülmektedir. Bankacılık sektörünün dışında kamu sektörü ve hastane yönetimi, otel işletmeler gibi daha farklı sektörlerde ağırlıklı olarak da hizmet sektörü bağlamında incelemeler gerçekleştirilmiştir (Varey, 1995; Ewing ve Caruana, 1999; Arslanoğlu, 2019; Arnett, Laverie ve Mclane 2002). Grönroos (1990) konuya stratejik yaklaşarak içsel pazarlamayı, başarılı bir pazarlama planı için bir ön koşul olarak kabul etmektedir. Bununla birlikte Piercy ve Morgan (1991) da işletmenin misyonunun, amaçlarının, stratejilerinin ve taktiklerinin gerçekleştirilmesi için içsel pazarlamaya ihtiyaç olduğuna değinmişlerdir.

İşletmeler pazarlama planını belirlerken içsel pazarlamanın da etkisini düşünerek hareket etmelidir. İçsel pazarlama ile dış müşteri memnuniyetini sağlamak için aşağıdaki unsurlar üzerinde durulmalıdır:

- Çalışanların talep ve isteklerine odaklanması
- Değişen teknolojiler ve elde edilen verilerinden yararlanarak etkin içsel pazarlama uygulamaları geliştirilmesi
- İşletmelerde bağlı çalışan kitlesi yaratılması
- İşletme içerisinde çalışanların değişime karşı gösterdiği direncinin azaltılması
- İşletmelerde çalışan verimliliğinin artırılması
- İşletmelerin sektörde görünürlüğü ve sürekliliğinin sağlanması
- İşletmelerde bütünleşik pazarlama kültürünün geliştirilmesi

Bu yaklaşımlardan hareketle içsel pazarlamayı ana hatlarıyla değerlendirerek başlangıcından bu yana gelişmesini ele alan betimsel bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada ilk olarak genel anlamda pazarlama bölümleri ve karmasına değinilmiş daha sonra içsel pazarlama detaylandırılmıştır. Literatür taraması yapılarak içsel pazarlama tanımını üzerinde durulmuş ve bu kapsamda içsel pazarlama ve tarihsel sürecine ilişkin ön bilgi verilmiştir. Çalışmanın diğer bölümlerinde ise içsel pazarlamanın işletmelere kattığı değer ve iç müşteri tatmininin işletmeler açısından önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜ: İÇSEL PAZARLAMA VE İÇ MÜŞTERİLER

1. Pazarlama Birimleri ve Karması

Pazarlama birimleri ve çalışanları işletmelerin var olabilmesi ve ayakta kalabilmesi için en önemli iki unsurdur. Stratejik ve operasyonel olmak üzere birbirini tamamlayan iki alandan oluşan pazarlama birimleri her ne kadar ikiye ayrılrsa da birbirleriyle etkileşim içinde çalışır. Bununla birlikte operasyonel pazarlama, stratejik pazarlamanın belirlediği çerçevede faaliyetlerini gerçekleştirir. Stratejik pazarlama, işletmenin üst yönetimde yer alan CEO'nun sorumluluğunda bulunmakla birlikte bir fikrin bulunması ve fikrin bir ürüne ve hizmete dönüştürülmesi aşamalarını kapsamaktadır. Bu sürece dâhil olan tüm çalışanlar ise bu birimin bir parçasıdır. Operasyonel pazarlama ise uygulamadan sorumlu birimler tarafından geliştirilmekte olup, ürün, hizmet ve üretim aşamasından

sonra sürece katılan fonksiyondur. Görevi, pazarlama karmasının gereklerini yerine getirmektir.

1.1. Pazarlama Karması

Pazarlama karması elemanları denilince ilk akla gelen kavram 4P'dir. Bu kavram, Ürün (Product), Fiyat (Price), Dağıtım (Place) ve Tutundurma (Promotion) olarak karşımıza çıkar. 4P'nin modern pazarlamayı ifade etmekte yetersiz kaldığını düşünen Booms ve Bitner 1980'lerde 7P'yi ortaya atmıştır. Bu noktada İnsan (People), Fiziksel Kanıt (Physical Evidence) ve Süreç'in (Process) de pazarlama karmasına eklenmiştir. Pazarlama karması elemanlarının müşteri açısından değerlendirilmesi 4C kavramını ortaya çıkarmıştır (Lauterborn, 1990). Rayport ve Jaworski ise 4C'yi geliştirerek 7C'ye dönüştürmüştür. Buna göre 7C kavramı, Müşteri Değeri (Customer Value), Maliyet (Cost), Kolaylık (Convenience), İletişim (Communication), Önemseme (Consideration), Koordinasyon (Coordination), Onaylama (Confirmation) olarak bilinmektedir. Bunlardan iletişim, önemseme, koordinasyon ve onaylama insan kaynaklarının yönetiminde özellikle iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve çalışan ilişkilerinin etkinleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. 7P içerisinde ele alınan insan (people), faktörü, bilhassa hizmet birimlerinde yer alan ve bütün aşamaları etkileyen çalışanları, müşteri, yönetimi ve temsilcileri kapsamaktadır. İnsan, faktörünün müşteri açısından karşılığı ise önemsemedir. Bu kapsam da işletmeler çalışanları, müşterileri, yönetimi ve temsilcileri önemsemelidir. İşte tam bu noktada pazarlama çalışanları bir 'İç Müşteri' olarak tanımlanır ve burada 'İçsel Pazarlama' kavramı devreye girer.

İçsel pazarlama kavramı Berry tarafından 1980'li yıllarda hizmet kalitesinde istikrarın sağlanabilmesi için bir yol olarak önerilmiştir. Berry, bir bankada çalışan işgücünü iç müşteri şeklinde sınıflandırmıştır.

İç müşterilerin yani işletmenin sahip olduğu işgücünün bazı konularda isteklerinin karşılanması ve tatmin edilmesinin işletmenin dış müşterilerine olan etkisini ortaya çıkarmak amacıyla bu kavramı kullanmıştır (Berry, 1981, aktaran Erginöz, 2019:3).

Dolayısıyla içsel pazarlama kavramı temel olarak dış müşterilerin işletmeyle yaşadığı tüm deneyimleri kapsar. İçsel pazarlama, sadece ürün bazlı kurulan bir ilişki değil, işletmenin bir örgüt olarak müşteriyle kurduğu tüm ilişkileri ve deneyimleri de şekillendirmektedir.

2. İçsel Pazarlama Tanımı

Literatüre bakıldığında içsel pazarlamaya ilişkin pek çok farklı tanımlamayla karşılaşmak mümkündür. İçsel pazarlama, en genel ifadeyle işletme içindeki müşterilere yönelik bir pazarlama programının geliştirilmesidir (Piercy ve Morgan, 1991, s.84). İçsel pazarlama, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirirken iç müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliğini ifade eder (Berry, Hensel ve Burke, 1976, s.8). İçsel pazarlama, kültürel bir çerçeve ve iç iletişim yoluyla iç ilişkileri yöneterek dış müşteri memnuniyeti oluşturmak için kullanılan bir araçtır (Ahmed ve Rafiq, 2003). İçsel pazarlama, iç müşterileri iş başında desteklemek için gerekli olan bilgi geliştirme, geri bildirim, maliyetli çaba, değişim süreçleri ve genel onaylama karışımının tamamını kapsar (Keller ve diğ., 2006, s. 117). Yao, Chen ve Cai'e (2013) göre içsel pazarlama, çalışanlara ihtiyaç duydukları iş ürünlerini sağlayarak yüksek kaliteli personeli çekmek, geliştirmek, motive etmek ve sürdürmek için çalışmak olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle içsel pazarlama, dışsal pazarlama kavramının bir organizasyon içinde uygulanmasıdır (Vel, Shah, Mathur ve Pereira, 2019). İşletmelerin tüm çalışanlarını içine alan, genel müdüründen en alt seviye çalışanına kadar devam eden hiyerarşik yapı içinde yar alan personelin tamamı içsel pazarlamayı kapsamaktadır.

Özünde, bir işletmenin tüm çalışanları ile işletmenin karlılığı, sürekliliği gibi amaç ve çıkarlarına uygun hareket etmek olan bütünleşik pazarlama felsefesi içsel pazarlamayı da kapsamaktadır (Telli, 2021). İçsel pazarlama, pazarlama uygulamaları için bir alt disiplin olarak görülmektedir. Henüz işletmeler için bir ön koşul olmayan içsel pazarlama gerçek yaşamda çalışanların pazarlama kültürünü pozitif etkilemekte ve işletme için toplam kalite yönetimi açısından olumlu katkılar sunmaktadır (Çoban, 2004, s.92).

“İçsel pazarlama; işletme faaliyetlerini gerek iç gerek dış müşterilerin tatminini sağlayacak

şekilde organize etmek, nihai işletme misyonuna ulaşmak amacı ile yetenekli personeli istihdam ve muhafaza etmek, işletmenin tüm çalışanlarını içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yöneltmektir” şeklinde özetlemektedir (Yapraklı ve Özer, 2001, s.59).

Kısacası içsel pazarlama çalışanın kurum içi faaliyetlerde bir müşteri gözüyle görülmesi ve buna göre davranış ve uygulamalar geliştirilmesi olarak da tanımlanabilir.

2.1. İçsel Pazarlama Karması

McCarthy tarafından 1960’lı yıllardan itibaren yaygınlaştırılan pazarlama karması (ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım) içsel pazarlamada da karşılığını bulmaktadır. İçsel pazarlama karması şöyle detaylandırılabilir:

Ürün: İşletmelerin iç ve dış müşterilerinin memnuniyetini sağlamak için iş ortamı içerisinde iş tanımına uygun olarak fiziksel ve fiziksel olmayan fikir, çözüm, emek, çaba gibi unsurların çalışanlar tarafından ortaya konmasıdır.

Fiyat: Çalışanların sosyal yaşam içinde geçirdiği zamanın ve harcadığı enerjinin karşılığı olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle fiyatın adil dağılımı çalışanın tatmin edilmesi adına en önemli bir faktördür. Performansa dayalı ücretlendirmenin çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırıldığı Çetinkaya'nın (2016) çalışmasında, işletmelerde işin niteliğine göre değil, performansa dayalı ücretlendirmenin iç müşteriyi pozitif yönde etkilediği ve işyerine karşı özverili olma duygusunu geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

Tutundurma: İşletme içinde yer alan tüm birimlerin pazarlama yönlü olarak işin gerekliliğine, kişilerin sorumluluğuna, çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine duyarlı olarak ilgili iş konusunda motive edilmelerine ilişkin çabalardır. Bu kapsamda yapılan tüm faaliyetler çalışanların işletmeyle kurduğu ilişkileri ve çalışanların işletmeye duyduğu aidiyet duygusunu önemli ölçüde pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir.

Dağıtım: Bir işletmede çalışanların verimliliğini arttırmak için görev tanımlamalarının ve dağılımlarının net olarak yapılması, adil iş paylaşımının gerçekleştirilmesi, terfi şartları gibi konularda açık bir şekilde iletişim kurulmasıdır.

2.2. İçsel Pazarlamada Bölümlendirme

İçsel pazarlamada çeşitli şekillerde bölümlendirmeler gerçekleştirilmektedir. İçsel pazarlamada en fazla kabul gören bölümlendirme fonksiyonel anlamda Frost ve Kumar'ın iç müşterileri ön hat personeli ve destek personeli şeklinde iki gruba ayırdığı bölümlendirme şeklindedir. Ön hat personeli, müşteri ile direkt temas halindeki çalışanları ifade ederken, destek personeli müşteri ile direkt temas halinde olmayan diğer çalışanları ifade etmektedir (Frost ve Kumar, 2001, s.371).

İçsel pazarlamada farklı bölümlendirmelerden biri de işletme çalışanlarının müşterileriyle olan ilişkileri baz alınarak yapılan bölümlendirme. Bu bölümlendirme ise dört gruba ayrılır. Yapraklı ve Özer'in (2001, s.60) detaylandırdığı bölümlendirme aşağıdaki gibidir:

Müşteriyle belirli aralıklarla '*bağlantı kuranlar*', müşteriyle temas etmeden az sıklıkta bağlantı kuran çalışanların yer aldığı '*modifiye ediciler*', müşteriyle kurulacak olan ilişkilere karar veren ve doğrudan bağlantı kuran çalışanların yer aldığı '*etkileyciler*' ve son olarak müşteriyle bağlantısı olmayan çalışanların yer aldığı '*soyutlananlar*'dır. Örgüt içinde kalan diğer çalışanlar ise tedarikçi olarak sınıflandırılmaktadır.

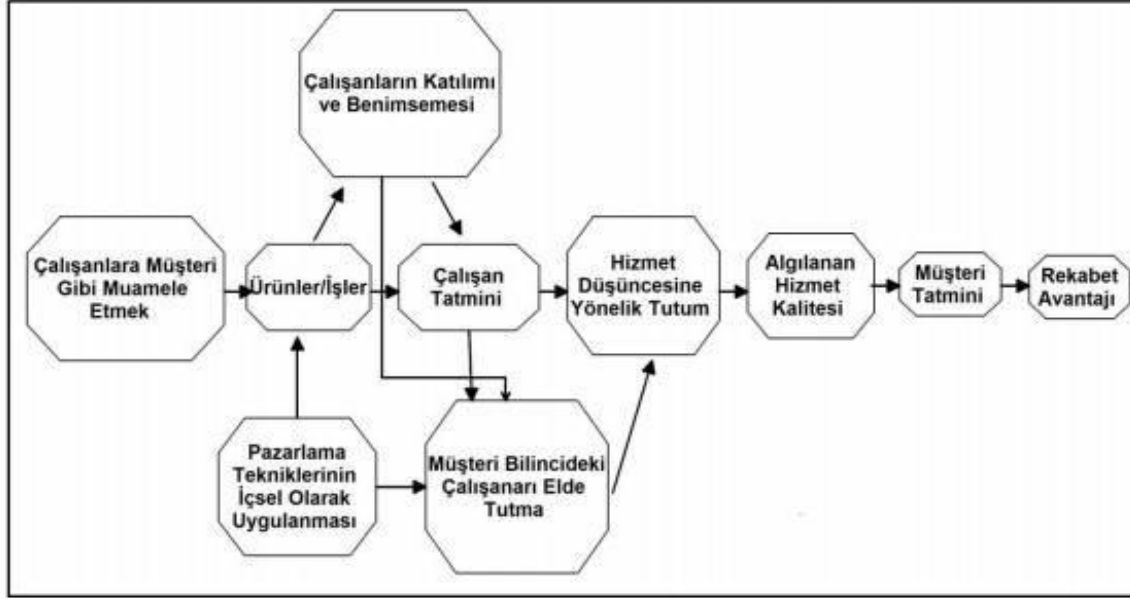
Ayrıca, Grönroos, içsel pazarlama uygulamalarını 'stratejik ve taktik seviye' şeklinde bölümlendirmiştir. Çalışanları işe alma, kariyer planlama vb. dış müşteri davranışlarına ilişkin yapılan eğitimler 'stratejik seviye'; kurum içi eğitim gibi çalışanların bilgilerinin yenilenmesi faaliyetlerin ise 'taktik seviye' olarak tanımlamıştır (Urk, 2015, s.8).

3. İçsel Pazarlamanın Modelleri

İçsel pazarlama uygulamaları için pek çok model çalışılmış olsa da işletmeler için geçerliliği olan evrensel kesin bir programlama modeli henüz bulunmamaktadır. İçsel pazarlamanın daha yüksek kaliteli hizmet sunmak üzerindeki etkisini ölçmek için en fazla bilinen modeller Berry, Grönroos, Rafiq ve Ahmed, Lings tarafından geliştirilen içsel pazarlama modelleridir.

3.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Şekil 1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli



Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2002, s.14.

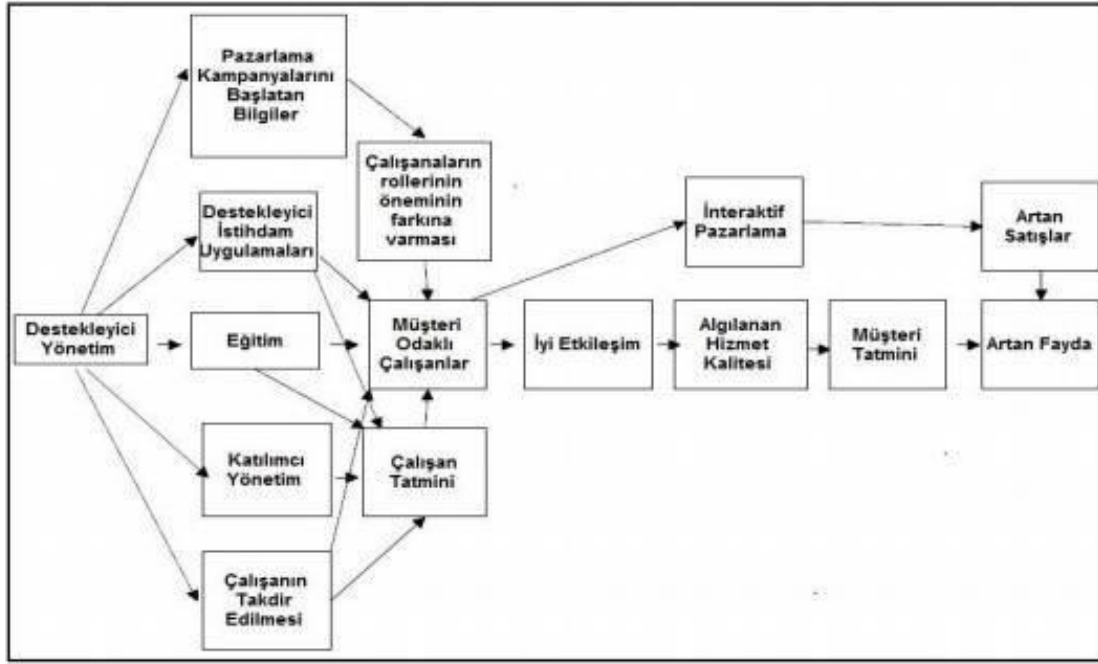
Berry'nin içsel pazarlama modeli anlayışına göre çalışanlar işletmeler tarafından müşteri olarak görülür ve çalışanlarına dış müşteri gibi davranılması işletmelere pozitif katkı sağlar. Bu yaklaşımla, çalışanların tutumlarındaki değişikliklerle müşteri odaklı olmayı öğrenerek, daha iyi hizmet kalitesine ulaşabilmesi amaçlanmaktadır. Böylece pazarda yürütülen rekabet avantajında fırsat üstünlüğü sağlanabilir (Berry ve Parasuraman, 1992; Ahmed ve Rafiq, 2002).

Şekil 1'de Berry'nin içsel pazarlama modeline göre çalışanlara bir dış müşteri gibi davranılması, çalışanların iş süreçlerine katılımının desteklenmesi ve benimsenmesi öncelikle çalışan tatminini arttırmaktadır. Tatmin olan çalışanların tutumları ise olumlu yönde değişim gösterir. Bu değişim algılanan hizmet kalitesinin artmasına, dolayısıyla müşteri tatminin sağlanmasına ve işletmenin rekabet avantajı elde etmesine imkân verir. Özetle, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle çalışan tatminine odaklanması gerekir. Bu pazarlama tekniklerinin içsel olarak uygulanmasını gerektirir.

3.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos ile Berry'nin oluşturduğu içsel pazarlama modelinin benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Grönroos'un içsel pazarlama modelinin merkezinde de müşteri odaklı yaklaşım bulunmaktadır.

Şekil 2. Grönroos İçsel Pazarlama Modeli



Kaynak: Ahmed ve Rafiq, 2002, s.17.

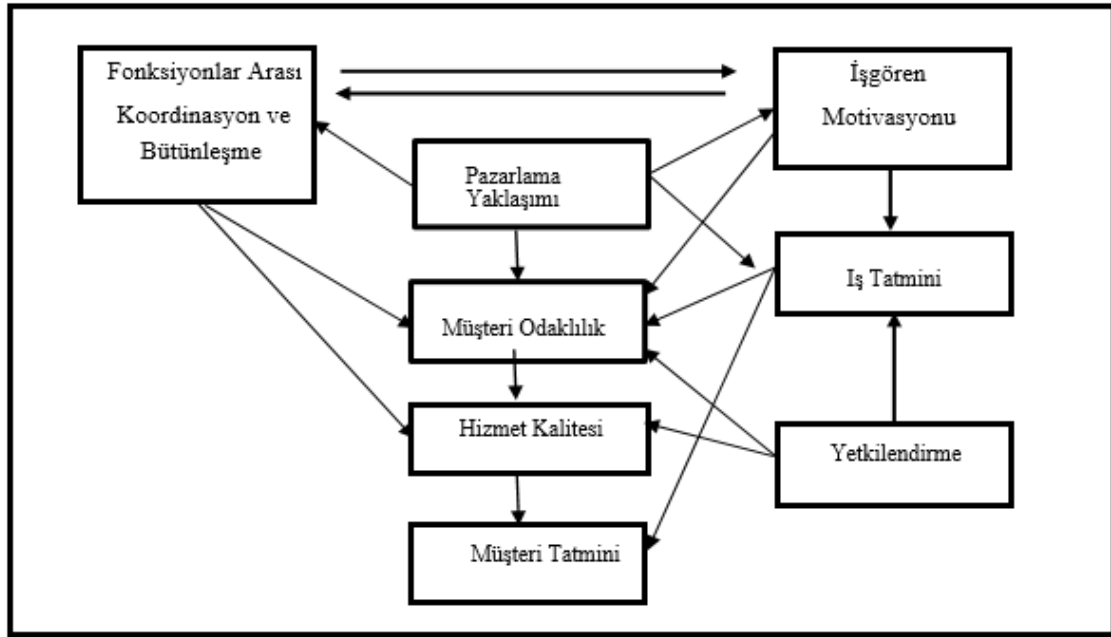
Şekil 2’de yer alan Grönroos’un içsel pazarlama modeline göre, destekleyici bir yönetim anlayışı öne çıkmaktadır. Yönetim, çalışanların organizasyondaki rollerine ilişkin bir anlayış ve takdir ortamı yaratmalı, çalışanları sürekli olarak teşvik etmeli ve geliştirmelidir (Grönross, 1990). Müşteri odaklı çalışabilmek için destekleyici işe alım uygulamaları, gerekli eğitim, katılımcı yönetim tarzı yaklaşım ve çalışanlara hizmet sağlama sürecinde takdir yetkisi verilmesi gerekmektedir. Çalışanlara takdir yetkisi vererek, yani çalışanlara işleri üzerinde daha fazla kontrol vererek, çalışan iş memnuniyetinin artacağı ve dolayısıyla daha motive ve müşteri odaklı çalışanlara yol açacağı düşünülmektedir. Bu model kapsamında iç müşterilerin dış pazarda faaliyet göstermeden önce pazarlama kampanyaları ile ilgili bilgilere sahip olması gerekmektedir.

Çalışanların pazarlama kampanyalarına ve stratejilerine hâkim olması işletmelerin karlılığını etkilemektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002, s. 15-16). Bu modelin öne çıkan boyutları; çalışanların tatmini, müşteri yönlülük, algılanan hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve değişim yönetimidir.

3.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Rafiq ve Ahmed'in (2000) yaklaşımında müşteri odaklılık bu modelin aslınu oluşturmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında müşteri odaklılık hizmet kalitesini dolayısıyla da müşteri tatminini getirmektedir.

Şekil 3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli



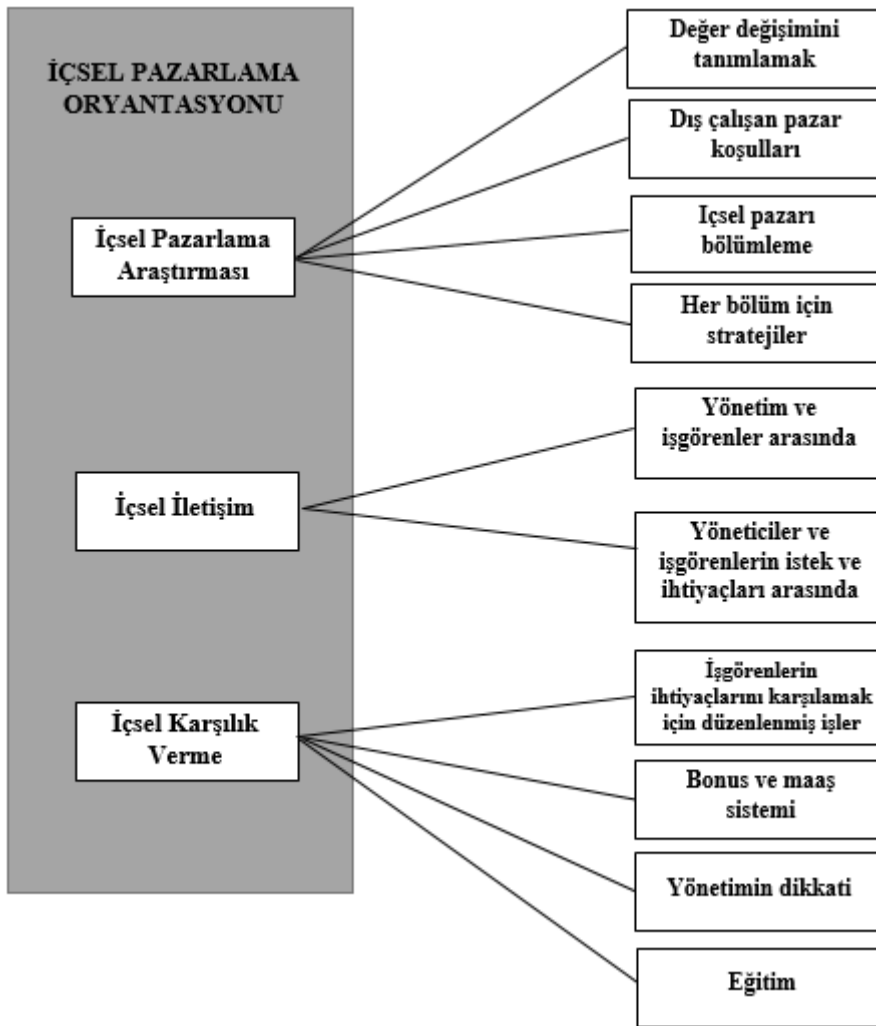
Kaynak: Rafiq ve Ahmed, 2000, s.455.

Şekil 3'te görüldüğü üzere, fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünlük iş gören motivasyonu ile etkileşim halinde ve birbirini beslemektedir (Çoban, 2004, s.92). Modelde müşteri odaklılık departmanlar arasında yaşanan tüm süreçlerle özellikle, fonksiyonlar arası koordinasyon, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve yetkilendirme ile ilişkili haldedir. Tüm süreçler, müşteri odaklı yaklaşım üzerinde toplanmıştır. Sonuç olarak hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin sağlanması için müşteri odaklı yaklaşımın benimsenmesi gerekir (Rafiq ve Ahmed, 2000).

3.4. Lings İçsel Pazarlama Modeli

Lings (2004, s.409), içsel pazarlama kavramı ile işletmelerin dış pazar yönelimi arasındaki ilişkinin paralellik gösterdiğini belirtmiştir. Lings'in modeline göre içsel pazarlama oryantasyonu, içsel pazarlama araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme olmak üzere üç süreci içermektedir.

Şekil 4. Lings İçsel Pazarlama Modeli



Kaynak: Lings, 2004, s.409.

Şekil 4'te yer alan Lings modeline göre, içsel pazar araştırması aşaması, pazar bölümlendirmesi ve her bölüm için iyi yapılandırılmış stratejilerin önemine dikkat çekmektedir. İçsel iletişim aşaması tüm çalışanlar arasındaki iletişime ve iş ilişkilerine

odaklanmaktadır. İçsel karşılık verme aşaması ise işletme tarafından çalışanlara sağlanan maddi ve manevi katkıları ifade etmektedir. Özetle, bu model dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın ön koşulunun çalışanların istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak olduğunu göstermektedir (Lings; 2004).

Genel olarak bakıldığında bu modellerin ortak özellikleri ise aşağıdaki şekildedir (Reynoso ve Moores, 1995, s.68)

- İçsel farkındalık yaratılması,
- İç müşterilerin ve tedarikçilerin belirlenmesi,
- İç müşterileri beklentilerinin belirlenmesi,
- İç tedarikçilerle iletişim kurulması,
- İç tedarikçilerle kurulan iletişime bağlı, ihtiyaç duyulan içsel ürünleri sunabilmek için gerekli değişikliklerin yapılması,
- İç müşteri memnuniyeti için bir ölçüt elde edilmesi,
- İç ürünlerin iyileştirilmesi için iç tedarikçilere geri bildirim sağlanmasıdır.

Yaklaşımlar arasında bazı farklılıklar varsa da ortak özellikler bu şekilde sıralanabilir.

4.İçsel Pazarlamanın Amaçları ve Unsurları

İçsel pazarlamanın temel amacı, her seviyede motive ve müşteri bilincine sahip personel elde etmektir (George, 1990). Kotler (2000) içsel pazarlamanın amacının müşteriye iyi hizmet verebilmek için yetenekli çalışanları başarılı bir şekilde işe alma, eğitme ve motive etmek olduğunu ifade etmiştir. Çünkü bir işletme müşterilerine iyi bir hizmet sunmaya hazır değilse mükemmel vaatte bulunmasının bir anlamı yoktur. Bu nedenle iç pazarlama dış pazarlamanın önünü açmaktadır.

İçsel pazarlamanın amaçları, iç ve dış pazar için tanımlanabilir. Buna göre içsel pazarlamanın üç temel amacı vardır (Paliaga ve Strunje, 2011). İlk hedef iç pazarla ilgilidir. Çalışanların işletmenin vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, bunların nasıl gerçekleştirileceğini anlaması ve çalışanların işletmeye aidiyet duyması için yapılan yatırımları içerir. İkinci ve üçüncü amaç dış pazarla ilgilidir. İşletmenin uzun vadeli iyi iş ilişkileri geliştirebilmesi ve rekabet avantajına ulaşabilmesi için müşterilere yapılan

yatırımlardır.

İçsel pazarlamanın diğer amaçları iç müşteri memnuniyetinin arttırmak, çalışanların daha müşteri odaklı olmasını sağlamak, çalışan verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, çalışan ilişkilerini uyumlu hale getirmek, kaliteli personeli elde tutmak ve işletme karlılığını arttırmak olarak sıralanabilir (Grönross, 1990; Lings 2004; Varinli, 2012; Urk 2015; Tepe, 2019; Erginöz, 2019; Huang, 2020).

Ahmed ve Rafiq (2002) içsel pazarlama literatürünü gözden geçirerek içsel pazarlamanın beş ana unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Bu unsurlar aşağıdaki şekildedir.

- Çalışan motivasyonu ve memnuniyeti.
- Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti.
- İşlevler arası koordinasyon ve entegrasyon.
- Yukarıdakilere pazarlama benzeri bir yaklaşım.
- Belirli kurumsal veya işlevsel stratejilerin uygulanması

İçsel pazarlama, çalışanları motive etmeye ve müşteri odaklılığa yönelik kurumsal stratejileri uygulamak ve entegre etmek için pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanan planlı bir çabadır. Bu tanım, içsel pazarlamanın beş ana unsurunu içermektedir. Çalışanları motive ederek ve işlevler arası çabaları koordine ederek müşteri odaklı stratejilerin uygulanması yoluyla müşteri memnuniyetini sağlamayı vurgular (Ahmed ve Rafiq, 2002).

5. İçsel Pazarlamada İç Müşteriler

İçsel pazarlama çalışanlara müşteri gibi davranma felsefesidir (Berry ve Parasuraman, 1992). Berry, içsel pazarlamayı, çalışanları iç müşteriler olarak görmek, işleri ise bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan ve işletmenin hedeflerine hitap eden iç ürünler olarak görmek şeklinde tanımlamıştır. İçsel pazarlamanın temel önermesi “memnun müşterilere sahip olmak için işletmelerin memnun çalışanlara sahip olması” gerektiğidir. Bunun çalışanlara müşteri gibi davranılarak yani pazarlama ilkelerini iş tasarımına ve çalışan motivasyonuna uygulayarak başarılacağı düşünülmektedir

(Ahmed ve Rafiq, 2013).

Kotler, hizmet üreten işletmelerde, tüketiciyle işletme arasındaki ilişkiyi ‘dışsal’, tüketiciyle çalışan ilişkisini ‘interaktif’, işletmeyle çalışan ilişkisini ise ‘içsel pazarlama’ olarak üç ana başlığa ayırmıştır. Buna göre çalışanlar müşteri ilişkilerini etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler içsel pazarlama ile destek sağlayarak çalışanlarını motive etmelidir. İşletmeler gerçekten müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve tatmin etmek istiyorsa öncelikle çalışanlarını tatmin etmelidir (Kotler ve Armstrong, 2013).

Müşteri tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri çalışan tatmini olduğu için içsel pazarlama literatürü bu konuya sıklıkla odaklanmıştır. Dabholkar ve Abston’a göre (2008) çalışanın iş tatmini organizasyonel faktörler (özerklik, tazminat, adalet algısı, yönetici desteği), finansal içsel pazarlama uygulamaları (ücret, finansal ödüller, teşvikler) ve finansal olmayan içsel pazarlama uygulamaları (tanıma, motivasyon, yetkilendirme) ile gerçekleşir. Kim ve Back’e (2012) göre işletmenin sağladığı eğitim programları, çalışma ortamında yöneticinin yaklaşımı, çalışanın öz yeterlilik algısı gibi etkenler çalışanın iş tatmini üzerinde etkilidir. Alshurideh, Alhadid ve Barween’e (2015) göre çalışanın tatmini çok yönlü ve karmaşık bir olgudur. Bu çalışmaya göre çalışan tatmini motivasyon, eğitim, iletişim, yetkilendirme faktörleri ile ilişkilidir. Bir diğer çalışmaya göre içsel pazarlamada yetki, özerklik, iç iletişim ve ödül gibi uygulamalar iç müşteri tatminini getirmektedir (Chen, Huang, Pak ve Hou, 2020). Bu konuda da ağırlıklı olarak insan kaynakları ile birlikte disiplinlerarası çalışmalara ve örgütsel bağlılık gibi unsurlara dayandırılan çalışmalar yapılmıştır.

6. İçsel Pazarlamanın İşletmelere Katkısı

İşletmeler, stratejilerini daha kolay uygulayabilmek için içsel pazarlamayı kullanabilmektedir. Ancak içsel pazarlama uygulamaları günümüzde hala yaygın olarak kabul görmemektedir. İçsel pazarlamanın işletmelere sunabileceği faydalardan yararlanabilmek için içsel pazarlama felsefenin kabul edilmesi, yönetimin destekleyici yaklaşımı benimsemesi, müşteri odaklı bir anlayışın olması, insan kaynakları yönetiminde stratejilerin geliştirilmesine ve tüm yönetim faaliyetleri arasında

koordinasyona ihtiyaç bulunmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2013).

İçsel pazarlama, işletmelere her gün değişen pazar koşullarında yeni fırsatlar yakalayabilmek için birçok imkân sunmaktadır. İçsel pazarlamanın işletmeler açısından faydaları aşağıdaki gibidir.

İçsel pazarlama stratejilerinin uygulandığı işletmelerde çalışanların tatmin edilmesi ve motivasyonunun sağlanması ile işletmenlerin verimliliğinin artması doğrudan ilişkilidir. Aynı zamanda çalışanların tatmini ve motivasyonu sonucunda işletmeler daha fazla müşteri odaklı ve hizmet odaklı anlayışa sahip olabilir (Alhakimi & Alhariri, 2014).

İçsel pazarlama uygulamalarına tabi olan çalışanlar, kurumun pazarlama kültürünü, stratejik yaklaşımını ve çalışma özelliklerini içselleştirebilirler (Ay ve Kartal, 2003, s.18). Ene'ye (2013) göre, içsel pazarlamada gerçekleştirilecek tüm uygulamalar; değişim, dönüşüm ve gelişimine dair yapılan tüm faaliyetler işletme içinde bir kurum kültürü oluşturma sürecine yol açar. Kısacası içsel pazarlama kurum kültürünün oluşumunu ve evrilmesini destekleyen bir unsur olarak değerlendirilebilir.

İçsel pazarlamanın işletmenin insan kaynakları işleyişi açısından sağladığı faydalar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- İç müşteri tatmini sağlayan işletmelerde işten ayrılmalar azalır.
- İç müşteri bağlılığı sağlanan işletmelerde yetkin personel elde tutulur.
- İşten ayrılmalar azaldığında yeni personel eğitim süreleri ve maliyetleri azalır.
- Hatalı hizmet ve ürünler azalır, bunun sonucunda maliyetler düşer
- Kendisini işletmeye aday olan personelin hizmet kalitesi artar.
- Aidiyet duygusu gelişmiş çalışanlar daha fazla müşteri memnuniyeti sağlar.

7. İçsel Pazarlamanın Çalışanlarına Katkısı

İçsel pazarlama işletmelerden satın alma faaliyetinde bulunan dış müşterilerin yanı sıra işletmenin iç müşterilerine odaklanmayı gerektirir. Çalışanların öncül olduğu içsel pazarlamanın, iç müşteriye sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir.

İşletmelerin itibar kazanması açısından yalnızca dış müşterilerine karşı değil iç müşterilerini de gözeterek hareket etmesi önemlidir. Tatmin edilmiş, istekleri karşılanmış, iç müşteriler aracılığıyla hedef pazarda etkin çalışanların itibara katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Çalışanların içerisinde buldukları örgütle bütünleşmesi duygusal bağlılıkla mümkün olup yaşanan iş deneyimleri çerçevesinde gelişme gösterdikleri açıktır (Sabuncuoğlu, 2007). İçsel pazarlama, çalışanlarına birlikte üretmekten zevk aldıkları ekip arkadaşlarıyla bir eser ortaya koymanın sağladığı motivasyonu getirmektedir (Arslanoğlu vd., 2018, s.25).

İçsel pazarlamanın çalışanlarına olumlu yönde psikolojik katkıları da vardır (Ergün ve Boz, 2017). İçsel pazarlamada, iş tanımına göre değil performansa dayalı bir ücretlendirmenin çalışanlarına fonksiyonel faydalar getirdiği görülmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları iç müşterilerine istekli ve hevesli olması gibi sembolik değerler de katmaktadır. Etkin içsel pazarlama faaliyetleri yürüten işletmelerde çalışanlar mutlu, kendini gerçekleştirmiş, ekip çalışmasına adapte olmuş bireyler olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bu şekilde çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusu gelişir ve buna bağlı olarak işletmeye değer katabilmek için gösterdikleri çaba artar.

Başlıca olarak içsel pazarlamanın çalışanlara faydalarını aşağıdaki gibi maddelendirilebilir;

- Çalışanlar, kişisel gelişim tatmini yaşar.
- Çalışma koşullarında tatmin yaşar.
- Yetki belirliliği, görev ve sorumluluk netliği yaşanır.
- Ücret tatmini yaşanır.
- Yönetimden tatmin yaşar.
- Çalışanlar arasında ilişki tatmini yaşanır,
- İşgücü yeterliliği tatmini yaşanır,
- Çalışanlar arasında daha iyi ve etkin iletişim sağlanır.
- Çalışan fikirleri değer oluşturmak için kullanılır.
- Kariyer geliştirme yapılır.

SONUÇ

Bu çalışmada içsel pazarlama kavramı, tarihi gelişimi, içsel pazarlamaya yönelik modeller ve içsel pazarlama eğilim ve uygulamaları üzerinde durularak içsel pazarlamanın günümüze kadar geldiği durum betimsel olarak ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda bilinçli yapılan içsel pazarlama uygulamaları işletmelerin çalışma politikalarını güçlendirmektedir. İşletme çalışanları için oluşturulan içsel pazarlama ortamı değerli bir yatırıma dönüşmektedir. İşletmelerin sektörlerindeki başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. En iyi çalışanların cezbedilmesi, elde tutulması ve motive edilmesi kritik bir önem kazanmaktadır. Diğer çalışanların da bağlılığı ve psikolojik yaklaşımları başarıda önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, rekabet ortamının yarattığı belirsizlikleri aşmayı hedefleyen işletmeler, içsel pazarlama uygulamalarıyla bu durumun üstesinden gelebilmektedir.

İçsel pazarlama kavramı uzun süre önce ortaya çıkmasına rağmen işletmelerin çok azı tarafından uygulamaya geçirilmektedir. İçsel pazarlamanın gerçekleşmesi için öncelikle yönetimin içsel pazarlamayı anlaması stratejik manada değerlendirmesi ve desteklemesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu anlayışın bütün yönetim süreçlerine yaygınlaştırılması ve konuya bütünlük bir yaklaşım sağlanması gerekmektedir. Bu şekilde işletmeler çalışanlarını motive edebilir, müşteri odaklı hake gelebilir ve bütünlük bir pazarlama anlayışına sahip olabilir.

İçsel pazarlama yaklaşımı ile çalışanların iş ortamında bireysel olarak gelişmesi, ilerlemesi ve uygun fikirleri değerlendirerek dış müşteriye en uygun çözümleri sunabilmesi açısından gerekli ortam oluşturulur. Çalışan memnuniyetin sağlanması daha etkin iletişim, daha yaratıcı ve üretken bir ortamın oluşmasına imkân verir. Dış müşteri memnuniyetini sağlamanın iç müşteri memnuniyetine bağlı olduğunu fark eden işletmelerin, içsel pazarlama faaliyetlerine uyumlu olarak kendilerini yenilemeleri ve bunları amaçlarına ulaşmak için en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Özetle içsel pazarlama yaklaşımı gereğince işletmeler misyonlarını, amaçlarını, stratejilerini ve taktiklerini hem iç pazarlama programlarına hem de dış pazarlama

programlarına yönelik olarak geliştirmelidir. Çalışanlar içsel pazarlama programı çerçevesinde işletmelerin anahtar hedef gurubu konumunda değerlendirilirken müşteriler de dış pazarlama programı çerçevesinde anahtar hedef grup olarak düşünülmelidir. Bu şekilde işletmeler müşteri memnuniyeti, karlılık, rekabet avantajı elde etme gibi hedeflerine ulaşabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda işletmelerin içsel pazarlama eğilimlerine uygulama yönlü olarak bakılması önerilir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing – tools and concepts for customer focused management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37/9, s. 1177 – 1186
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2013). *Internal marketing*. Routledge.
- Alhakimi, W., & Alhariri, Kh. (2014). Internal marketing as a competitive advantage in banking industry. *Academic Journal of Management Sciences*, 3(1), 15-22.
- Alshurideh, M., Alhadid, A. Y. & Barween, A. (2015). The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior an applicable study on the University of Jordan employees. *International Journal of Marketing Studies*, 7(1), 138.
- Arslanoğlu, A., Bektemur, G. ve Gemlik, N. (2018). İçsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini üzerine etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi* 1(1), 1–9.
- Arslanoğlu, A. (2019). İçsel pazarlamanın hasta güvenliği kültürüne etkisi. Ankara: İKSAD.
- Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: literatür incelemesi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 5(20),15–25.
- Babacan, E. ve Akbıyık, B. S. (2018). *Stratejik Pazarlama İletişimi “Temel Kavramlar”*. İzmir: Gama Basım Yayın ve Dağıtım.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for

- effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y. & Hou, B. (2020). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*.
- Çetinkaya, A. (2016). Performansa dayalı ücretlendirmenin ücrete bağlı streste farklılık yaratma düzeyi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2* (18), 374-99.
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (22), 85-98.
- Dabholkar, P. A., & Abston, K. A. (2008). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research*, 61(9), 959-967.
- Doukakis, I.P. ve Kitchen, P.J. (2004), Internal marketing in UK Banks: Conceptual legitimacy or window dressing? *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22(6): ss.421-452.
- Ene, S. (2013). İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (10), 67-90.
- Erginöz, Y. C. (2019). *Kurum imajı oluşumunda işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarının ve işveren marka faaliyetlerinin etkisi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Ergün, G. S. ve Boz, H. (2017). İşletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ve işgörenlerin iş tatmini ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 1(1/2),1-12.
- Ewing, M. ve Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, (1), 17-26.

- Frost, F. A. & Kumar, M. (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(4), 371-386.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.
- Grönroos, C. (1990), Relationship approach to the marketing function in services contexts: the marketing and organisational behaviour interface, *Journal of Business Research*, 20(1), 3-12.
- Huang, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-181.
- Kim, Y., & Back, K. J. (2012). Antecedents and consequences of flight attendants' job satisfaction. *The Service Industries Journal*, 32(16), 2565-2584.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition* (Vol. 10). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Principles of marketing. Pearson education.
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: four Ps passé: C-words take over, 61(41).
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Paliaga, M. & Strunje, Ž. (2011). Research of implementation of internal marketing in companies in the Republic of Croatia. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 24(1), 107-121.
- Park, J. H. & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing

- programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Rafiq, M. & Ahmed, K. P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. doi: 10.1108/08876040010347589.
- Reynoso, J. & Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64-83.
- Sasser, W. E. & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.
- Selimoğlu, E. ve Biçen Yılmaz, H. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerindeki etkileri. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 1(51), 1–12.
- Telli, G. (2021). Bütünleşik Pazarlama Yönetiminde Vaka Analizleri. İstanbul: Kriter Yay.
- Tepe, B. (2019). *İçsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılık üzerine etkilerinin analitik hiyerarşi prosesi ile önceliklendirilmesi*. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi.
- Urk, M. (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı.
- Yao, Qing; Chen, Rong & Cai, Guoliang (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 529–537. doi:10.2224/sbp.2013.41.4.529
- Yapraklı, Ş. ve Özer, S. (2013). İçsel pazarlama: Erzurum’da faaliyet gösteren zincir perakendeci mağazaların çalışanları üzerinde bir alan araştırması. 43–60 içinde 21. Yüzyılın Pazarlama Paradigması -Bildiriler Kitabı-.

Yapraklı, Ş. ve Özer, S. (2001). Çağdaş pazarlamada yeni bir yaklaşım: İçsel pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, 6 (1), 59.

Varey, R.J. (1995). A Model of Internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of Marketing Management*, 11, 41-54.

Varinli, İ. (2012). *Pazarlamada yeni yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Vel, P., Shah, A., Mathur, S. & Pereira, V. (2019). Internal marketing in a higher education context–towards an enriched framework. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 5-27.