

İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi “Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”

Yrd.Doç.Dr. İ.Pelin DÜNDAR
Doç.Dr.F. Belma GÜNERİ FİRLAR*

Özet: İçsel pazarlama anlayışı, işletme içi çalışanın da müşteri olarak fark edilmeye başlaması ile doğan bir süreçtir.Bu sürece etkinlik kazandırmak ise; sürecin toplam kalite yönetimi ile bütüncül düşünülmesi suretiyle mümkündür. Adı geçen çalışma da içsel pazarlama kavramı açıklandıktan sonra, toplam kalite yönetimi ile olan bağlantısı üzerinde durulmaya çalışılmış ve sonrasında ifade edilenlerin pratikte de uygulanabilirliğini ispat etmek açısından Türkiye’deki ulusal basın işletmelerine yapılan anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel pazarlama, toplam kalite yönetimi, basın işletmeleri

Giriş:

Değişen ve gelişen şartlar bireyleri, kurumları hatta ve hatta toplumları farklı düşünmeye ya da sahip olunan bakış açılarını değiştirmeye sevk etmiştir. Bu bağlamda, değişimin yaşandığı önemli noktalardan biri de pazarlama anlayışıdır. Eskiden üretim sonrası, tamamen dış çevreye yönelik olarak işlerlik kazanan bu anlayış, artık günümüzde yerini çalışanın da müşteri olarak görülmesi gerektiği bir başka anlayışa bırakmıştır. İfade edilen durum yeni bir pazarlama anlayışının doğuşunu getirmiştir ki bu; “İçsel Pazarlama Anlayışı”dır.

Yukarıda adı geçen çalışma öncelikle içsel pazarlamanın gerekliliği üzerinde durmakta, daha sonra insan kaynakları, içsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi ilişkisini açıklamaktadır. Çalışmanın devam eden kısmında, yine içsel pazarlama ile ilintili olarak toplam kalite yönetimini etkin kılan kriterlere yer verilmekte ve son olarak da çalışma Türkiye’deki ulusal basın işletmelerinin değerlendirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla tamamlanmaktadır.

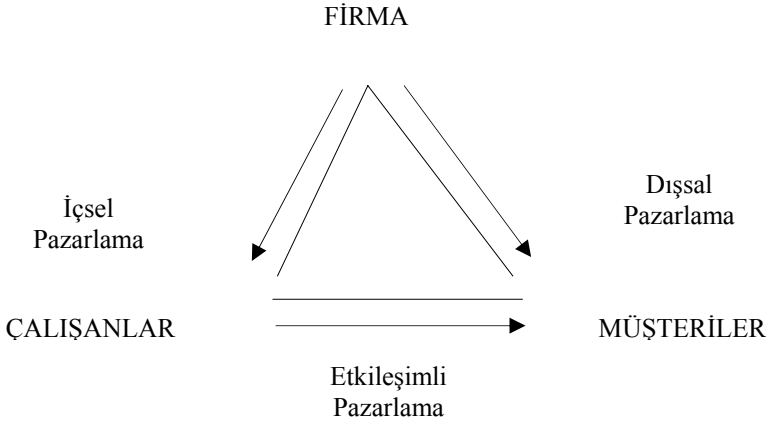
* Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Reklamcılık ve Tanıtım Ana Bilim Dalı / İZMİR
guneri@iletisim.ege.edu.tr
ismet.pelin.dundar@ege.edu.tr

İçsel Pazarlama

Günümüzdeki oluşum ve değişimlere bakılacak olursa; geçmişte pazarlama stratejilerinin uygulama alanının sadece dış müşteriler olduğuna ilişkin yaklaşımın bir hayli revizyona uğramış olduğu ve artık işletmelerin büyük bir çoğunluğunun pazarlama stratejilerini belirlerken firma çalışanları yani iç müşteriler için de uygulanabilirliğini dikkate almaya başladıkları görülür. Bu genel anlamda önemli bir adımdır. Çünkü verilen kararların doğruluğunun iç müşteriler nezdinde denendikten sonra dışa açılma politikasının benimsenmesi işletmelere zaman, maliyet, prestij ve daha pek çok açıdan artılar getirecektir. Bunun dışında şayet herhangi bir hata yapılmışsa, işletmelerin geriye dönerek hatalarını bertaraf etme şansının artma olasılığının mevcudiyeti de bir başka olumlu faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İfade edilen gerekçeler sebebiyle başarılı firmalar müşterilerine ulaşmadan önce, çalışanları ürettiklerinden kullanmaya sevk edip, çalışanların tatminine öncelik vermektedir. Nedeni ise; içsel pazarlamaya işlerlik kazandırmanın yolu motive olmuş ve aynı zamanda müşteri odaklı çalışanı ele geçirmekten başka bir deyişle kazanmaktan geçmektedir. Çünkü içsel pazarlama, *“firma faaliyetlerini gerek iç gerek dış müşterilerin tatminini sağlayacak şekilde organize etmek, nihai firma misyonuna ulaşmak amacı ile yetenekli personeli istihdam ve muhafaza etmek, firmanın tüm çalışanlarını içsel iletişimi ve motive edici diğer unsurları kullanarak dış müşteri tatminini sağlamaya yönleltmektir”* (Yapraklı, Özer, 2001: 59).

İnsan Kaynakları ve İçsel Pazarlama

Tanımından da anlaşılabilirliği üzere içsel pazarlama, dış müşterilerin beklentilerini karşılama açısından kilit bir role sahiptir. Ancak bu sürecin işlerliğinin sağlanmasının bazı hususlara işletmelerin gerektiği gibi önem vermesi paralelinde mümkün olabileceği de kritik bir noktaya işaret etmektedir. Açıklanacak olursa; işletmenin bünyesi içerisinde çalışan herkesin işbirliği içerisinde olması ve dolayısıyla en alttan başlayarak en üst seviyeye kadar herkesin müşteri istek ve ihtiyaçlarını gözönüne alan pazarlama anlayışını cesaretle uygulama konusunda üzerine düşeni yapması gerekmektedir. Belirtilen gerekliliğin temel nedeni ise, içsel pazarlamanın çalışanların beklentilerini karşılamaya yardımcı olan, sadece bölümler arası değil, aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasında içsel etkileşimi işler kılan bir süreç olduğundan kaynaklanmaktadır.



Şekil 1: İşletmelerde Farklı Pazarlama Türleri

Form 1: Different Marketing Kinds In The Organizations

Kaynak: Gürdal Sahavet, Arslan F. Müge, Gegez A.Ercan,

İçsel Pazarlama "Internal Marketing", 21.Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu, Hatay, 19-20 Nisan 2001, s.103

Yukarıda vurgulanan nokta; şekil 1 den de görüldüğü üzere firma çaba ve çalışmalarının odak noktasının sadece dış müşteriler değil, aynı zamanda iç müşteriler olarak ifade edilen firma içi çalışanlar olduğuna dikkat çekmektedir. Bu yüzden de yukarıda ifade edilen gereklilikleri rasyonel bağlamda hayata geçirebilmek için öncelikle işletmede hizmet kültürü ve hizmet yönlü bir yönetim felsefesinin oluşturulması, bu anlayışın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve sürdürülmesinde veya pazara yeni ürün/hizmet sunumu söz konusu olduğunda dış müşteriler olduğu kadar iç müşterilere de yeni pazarlama kampanyaları ve faaliyetleri konularında bilgi verilmesi gerekmektedir.(Çiçekdağ 2000: 20; Gürdal, Arslan, Gegez 2001: 105'den) Ancak bu gereklilik arzeden gerçekler, belli bir birikimi, eğitimi, sağduyulu olmayı sözün kısası nitelikli olmayı gündeme getirmektedir ki bu bağlamda odak noktası çalışanlar olan içsel pazarlamaya işlevsellik kazandırabilmek için sadece nitelikli tarzdaki çalışanların işletmeye kazandırılmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda mevcut çalışanların kaybedilmesini önleyici tedbirleri almaya yönelik bir yapılanmanın temellerini işletme içerisinde atmayı kaçınılmaz hale getirmiştir. Çünkü tüketiciye yani dış müşteriye istenen yerde ve zamanda ulaşabilmenin yolu nitelikli çalışanı istihdam etmekten geçmektedir. Piyasaya henüz yeni giren işletme için bunun maliyeti şehir dışında düzenlenen eğitim seminerleri, katılımı gereklilik arzeden kongre, toplantı v.b. nedeniyle yüksek olabilir. Ancak işletme uzun vadeli düşünerek bu harcamaların

kendisine olumlu sonuçlar şeklinde döneceğinin bilincinde olmalıdır. Sözün kısası işletmeler insana yatırım yapmaktan asla kaçınmamalı ve toplam kaliteyi yakalamak için insan ögesine hak ettiği değeri vermenin gerekliliğini anlamak durumundadır.

İnsan Kaynakları, İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi

Yukarıda da belirtildiği üzere, toplam kalite yönetiminin başarısı, insan ögesinin ne ölçüde merkezde konumlandırılabilirdiği ile ilişkilidir. Çünkü toplam kalite yönetimi üzerinde hemfikir olunmuş müşteri gereksinimlerini (Tozluyurt, Şenel, Özcan 1994: 10; Akın, 2001: 34'den);

Rekabetten daha hızlı, sürekli ve hatasız olarak, İşgörenlerin katkısıyla ve Uygun bir fiyata gerçekleştirmektir.

Diğer taraftan toplam kalite yönetimi(Ultima Yönetim Danışmanlık Şirketi,Turtel Sorgun Kalite El Kitabı, 1993: 11; Ersen, 1997: 20'den)

- Yalın bir örgüt yapısı içinde,

İşgörenlerin aktif katılımının sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi,

- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılması,

- Örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması,

- Süreç bazında çapraz işlevsel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle,

- Kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir.

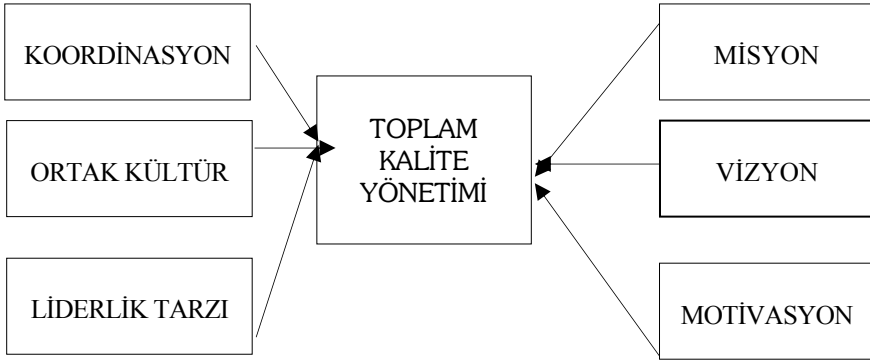
Bir başka tanıma göre toplam kalite yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişimi desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir (Johanson 1994: 18).

Belirtilen tanımlar analiz edildiğinde, şu sonuca varmak mümkündür: İşletmelerde toplam kalite yönetiminin amacı tüketici/müşteri beklentilerinin karşılanması, yöntemi yapılan işlerin sürekli iyileştirilmesi, öznesi ise başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlardır.

Yukarıda belirtildiği üzere, "toplam kalite bir yönetim biçimi olduğuna göre yönetimin her aşamasında yerini alan insan unsuru, toplam kalitenin de her aşamasında vardır ve kaliteye yönelik sorumluluk işletmede görev alan herkese aittir. Lafta son derece basit görülen bu söylem, pratikte oldukça zordur. İşletme içinde görev yapan herkesin işin kalitesi üzerinde hemfikir olmasını ve bunun için çalışmasını gerektirir. Ayrıca bu, bireysel bir çalışma değildir; bir ekip bir grup işidir. Kişiler işlerini yaparken diğerlerinden destek alır, herkesin işi bir diğ-

rine bağlıdır ve birbirinden etkilenmek durumundadır. İşletme içinde görev yapan işgörenin çoğu kalite kavramında hemfikir olsa bile hemfikir olmayan bir grubun varlığı, diğer grupların üretimini etkileyeceğinden toplam kalite yaklaşımına uygun düşmeyen üretimin oluşmasına fırsat tanıyacaktır” (Göztaş 1997: 50)

Bütün bu anlatılanlara bağlı olarak şu gerçeği ifade etmek gerekmektedir: İçsel pazarlama faaliyetlerine işlevsellik kazandırmak ve istenen sonucu yakalamak insan kaynakları sürecinde toplam kalite uygulamalarını etkin kılmak sayesinde mümkün olacaktır. Çünkü toplam kalite yönetimi işletme çalışanlarına yön verecek görev ve amaçları, ileriye yönelik olarak ulaşılması düşünülen hedefleri, işletmede çalışanları pozitif yönde etkileyecek liderlik anlayışını, çalışanları işe yönlendirecek, onları heyecanlandıracak motivasyonu, çaba ve çalışmaları birleştirmeyi hedef alan koordinasyonu ve çalışanları aynı inanç, davranış ve değerler etrafında bütünleştiren ortak kültürü özünde barındıran bir yönetim anlayışıdır. Bu sebeple de şekil 2 den de görüldüğü üzere toplam kalite yönetiminde etkinliği sağlama konusunda önde gelen kriterler denince akla sadece motivasyon, koordinasyon, liderlik, ortak kültür değil, aynı zamanda vizyon, misyon gibi işletmeleri ileri çizgiye taşımak açısından kilit rol üstlenen olgular da gelmelidir.



Şekil 2 : Etkin Toplam Kalite Yönetiminin Kriterleri

Form 2: Critics Of Effective Total Quality Management

Misyon : “Misyon şirket çalışanlarına yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve şirketi diğer şirketlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve amaçlar olarak tanımlanabilir. Bu tanım doğrultusunda kalite, şirket misyonunun bir parçası olmak zorundadır” (Şimşek 2002: 46).

Bu bağlamda da işletmelerin varlık nedeni, müşterilerine kaliteli ürün/hizmet sunmak olmalıdır. İşte bu noktada da, içsel pazarlama faaliyetlerinin etkinliği önem taşımaktadır. Ancak bunu sağlamak çalışanları yönlendiren görev ve amaçların ne derece ve ne şekilde yerine getirildiği ile ilişkilidir. Bu konuda istenilen sonucu yakalamak toplam kalite yönetiminin kritik öğelerinden sürekli iyileştirme ve sürekli eğitimin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve cesaretle uygulama sürecine dahil edilmesi sayesinde mümkün olacaktır.

Vizyon: İşletmeler açısından vizyon, ileriye yönelik olarak ulaşılmaya arzulan hedefler doğrultusunda tüm çalışanları birleştiren bir süreçtir.

Vizyonun gelecekte olması olası dahilinde bir durumun, düşüncede bugünden yaratılması olduğu düşünülecek olursa; bir örgütü birarada tutan vizyon, örgütün geleceğe yönelik değer ve amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunmakla kalmayıp, tüm çalışanların işletmenin yüklediği misyonları kavrayıp aynı zamanda içselleştirmesini kolaylaştıracak sağlam bir zemin hazırlamaktadır ki bütün bunların içsel pazarlamaya ait işlevleri kolaylaştıracağı son derece açıktır.

Liderlik Tarzı: “Grupların yapısı ister formal ister informal olsun, adlarına ister departman ister bölüm, ister çember, ister ekip denilsin, insanlardan oluşur. İnsan, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak psikolojik ve sosyolojik etkiler altındadır. Grupların özelliklerini dikkate alıp onları pozitif yönde etkileyerek bir yöne çekecek liderlere ihtiyaç vardır. Aksi takdirde bir grubun görev yapması imkansızdır.” (Göztaş 1997: 50-51)

Bütün bu anlatılanlar paralelinde ise şunu söylemek mümkündür: Nasıl ki dışsal pazarlama dış müşterinin yani işletme dışında işletmenin ürettiği mal ya da hizmeti satın almaya niyetli grubun ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlıyorsa, içsel pazarlama da iç müşterinin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. İç müşterinin istek ve ihtiyaçları ise aynı dışsal pazarlamada olduğu gibi pazarlama araştırması yapılarak tespit edilebilir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar ile sohbet edilerek, anket yapılarak, raporlar ve iç yazışmalar dikkate alınarak, çalışanlardan gelen şikayet ve öneriler değerlendirilerek çalışanların tavırları, istekleri ve ihtiyaçları öğrenilebilir (Gürdal, Arslan, Gegez 2001: 105). Tüm bu söylenen noktalara işlevsellik kazandırmak, liderlik olgusunun gerekliliğini benimsemek ve etkin bir liderlik tarzına hakimiyet kazandırmak sayesinde mümkün olacaktır.

İster dolaylı yani aracı kurumlardan faydalanmak suretiyle gerçekleştirilen pazarlama anlayışı benimsensin, isterse direkt yani aracı kurumlar olmaksızın tüketiciye ulaşma yolu tercih edilsin, amaç, önce içsel pazarlamaya yönelik çalışmalara ivme kazandırmak olmalıdır. Bunun içinde liderlere, ancak gerçek liderlere ihtiyaç vardır. Bu açıdan bakıldığında liderler, işletmeye vizyon

kazandıracak, işletmenin yeni yapılanmalara yelken açmasını sağlayacak kararlar vermelidir. Bunun içinde liderler toplam kalite yolunda işletme içinde sıradan ya da basit işlerle uğraşmayı bırakmalı, katılımcılık ve yetki devrine işlevsellik kazandırma yolunda cesaretli olmalı ve bunun otoritelerine ve/veya statülerine gölge düşüreceğini kesinlikle düşünmemelidir.

Motivasyon: İşletmelerde toplam kalitede hedef, tüketiciye en uygun maliyetle en kaliteli ürünü tam zamanında sunmak olduğuna göre, üretimde görev alan tüm birimlerin belirtilen hedefe işlerlik kazandırmak adına yönlendirilmeleri gerekmektedir.

“Karar almada işgörenin katılımının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, uygun çalışma koşullarının sağlanması, akla gelen ilk motivasyon ölçütleridir. Pek çok ihtiyaç kuramında belirtildiği üzere insanların yeme, içme, barınma, güvenlik, aidiyet, prestij gibi ihtiyaçları vardır. Karşılanan gereksinimler motivasyona konu olmaktan çıkarken, karşılanmayanlar motivasyon bozukluğuna sebep olmaktadır. Gerek pozitif, gerek negatif motivasyon unsurları ancak bir kez etkili olur. Dolayısıyla değerlerinin sürekli arttırılması gerekir; kalıcı motivasyon kişinin içinden kaynaklanır. Bu yüzden üst yönetim insanları geliştirmeyi hedeflerken, işgören motivasyonunu bozan unsurları kaldırmakla yetinmemeli, işgörenin iç motivasyonunu da geliştirmelidir. Toplam kalite yönetim sisteminin benimsetilmesi, ekip ruhunun yaratılması ve iş güvencesi ile adil bir ücret politikası, işgörenin toplam kalite sürecine katılımının sağlanmasında üç ana motivasyon başlığıdır” (Kavrakoglu 1992: 2-3; Göztaş, 1997: 52’den).

Bütün bu anlatılanlara bağlı olarak varılması gereken nokta; gerek yönetim gerekse üretimin her basamağında insan olgusunun varlığının kaçınılmaz oluşundan dolayı, kaliteyi etkileyen en önemli unsurun çalışanların bilgi ve beceri düzeyi olduğudur. Çünkü motivasyon, kişiyi harekete geçiren, potansiyel gücünü kullanmaya yönelten bir işlemdir. Ortaya çıkan bu sonuç da kalitenin yakalanmasında, yönetimden işgörelere dek ekip halinde çalışılması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Aksi takdirde sürekli ve tam zamanında üretimi uygun maliyete katlanmak suretiyle gerçekleştirmek her zaman mümkün olmayacaktır.

Yukarıda belirtilen sonucun oluşumuna imkan vermemek adına, işletmelerde toplam kalite yönetimine yönelik çalışmalara gönüllü olarak katılımı teşvik etmek gerekmektedir. Bunun için;

Öncelikle net bir amaç beraberinde görev tanımının yapılması,

Sürekli öğrenmeye uygun bir zeminin hazırlanması,

Çalışanların fikirlerinin dikkate alınması,

Çalışanların faaliyetlerini etkin kılacak bir iletişim ortamının yaratılması, Otokontrolün işlerlik kazanması için uygun bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

Bütün bu sıralananlardan şu sonucu varmak mümkündür. Yöneticilerin her nokta da işgörenleri yönlendirmelerini beklemek yanlış bir eğilim olarak değerlendirilmelidir. Bunu tersi bir yaklaşımın işletmede işlevsel kılınmasını sağlamak için ise, işgörenlerin sistemin sorunlarına daha hassas bakabilmeleri ve çözüme yönelik adım atabilmeleri için cesaretlendirilmelerini sağlayacak bir ortamın yaratılması şart gözükmektedir.

Belirtilen noktalara işlerlik kazandırabilmek için ise;

Çözüme yönelik olarak getirilen eleştirilerin, rasyonel esaslar dikkate alınmak suretiyle değerlendirilmesi,

Takım çalışmasına öncelik vererek, ait olma olgusunun geliştirilmesine özen gösterilmesi,

Yeni fikirler üretme konusunda, çalışanların cesaretlendirildiği bir ortamın hazırlanması gerekliliğine paralel olarak katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi,

Katılımcı yönetimin işlerlik kazanmasını takiben, başarıların koşullara uygun olarak değerlendirilmesi ve takdir etmeye uygun ortamın hazırlanması,

Gerek süreklilik, gerekse etkinliği sağlamak adına, uygulamaların geliştirilmesi yolunda adımların atılması,

Uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması ve yetki devri konusunda çalışanlara fırsat verilmesi öncelik taşımaktadır.

Koordinasyon : İşletmelerde “koordinasyon belirlenen amaçlara ulaşmak ve işlerin daha etkin bir şekilde yapılmasını sağlamak için, çalışanların çabalarını birleştirmek ve gerekli işbirliğini en uygun ortam, zaman, eleman ve malzeme ile gerçekleştirmektir. Bütünlüğü sağlamak ve bütün birimler arasındaki uyumu en üst seviyeye çıkartmak, toplam kalite yönetiminin başarısını direkt olarak etkilemektedir” (Şimşek 2002: 46)

İşletmelerde toplam kaliteyi yakalamak, bireysel çabalardan doğan sinerjiyi elde etmek ve hedeflenen amaca yönelmek neticesinde mümkün olmaktadır. Bu sebeple de amaç ya da hedefe ulaşma yolunda işletmede çalışanlar ve doğal olarak bölümler arasında sağlanacak uyum kalite açısından istenen çizgiye ulaşma yolunda önemli bir noktaya işaret etmektedir.

Ortak Kültür : Ortak kültür, işletme içerisinde geliştirilen inançlar, değerler ve davranışlar bütünüdür. Toplam kalite kültürü ise, dar görev tanımlarının yerine işlevsel esnekliğe yer veren, self (salt) motivasyon öncelikli bir konu-

mun gerekliliğini ortaya çıkaran ve denetimin asgari seviyeye inmesine zemin hazırlayan bir yapılanma üzerine şekillenmektedir.

İşletmelerde ortak kültürde buluşmadan önce yapılacak şey, var olan kültürü anlamaktır. Çünkü kuruluş içinde yapılan herşeyi inanç, davranış ve değerlerin biraraya gelmesi ile oluşan mevcut kültür belirler ve yönlendirir. Kısaca ortak kültüre kavuşabilmek mevcut değer, inanç ve davranışların beklentilere yönelik olarak revizyona uğramasını gerekli kılmaktadır. Nedenine gelince ise; çalışanlar ancak böyle bir ortamda motive olabilir ve yaratıcılıklarını kullanabilirler.

İşletmelerde oluşumuna hassasiyet gösterilen, gözardı edilmeyen, hatta üzerinde çalışılan bir kültür; pazardaki başarıyı arttırmakla kalmayıp, tüketiciye sunulan hizmetlerin kalitesinin yükselmesine ve beraberinde hem verimli hem de tatmin edici bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır ki bütün bunların içsel pazarlama faaliyetlerinin işlerliğine olumlu katkı yapacağı son derece açıktır. Bu anlamda da firma kültürünü değiştirmek, planlanmış bir süreç dahilinde ve tutarlı olmak suretiyle yapılmalı ve belirtilen değişim gerçekleştirilirken, kültürü benimseyecek, özümseyecek insan unsurunun varlığı ihmal edilmemelidir.

Bütün bunlara bağlı olarak şunu söylemek mümkündür: Dışsal pazarlama çalışmalarına yönelik olarak istenen sonuçlara ulaşmanın yolu işletmelerde içsel pazarlama çalışmalarını uygulayabilecek ortamı yaratmaktan geçmektedir. Bu ortam odaklaşmanın örgüt üzerinde gerçekleştiği, bireysel değil grupsal başarımın önemli olduğu, çalışanlar açısından siyasal ve sosyal eşitliğin sağlandığı, değişime açık ve katılımı öngörmektedir. Bu sebeplede yaratılan ortam sadece bilgi ve becerinin yapılan işte kullanılabilirdiği bir ortam olmanın ötesinde, takım ruhunun yaşandığı bir ortam olmalıdır. Bunun da tek bir yolu vardır: O da örgütte tüm çalışanları ayırt etmeksizin sisteme dahil etmektir. Çalışanları sistemin bir parçası haline getirmek, onların fikir ve değerlerine sahip çıkarak uygulama şansı vermek, şüphesiz şeffaflığı beraberinde getirecektir. Bu sayede çalışanlardaki eksiklikler kolayca gözlemlenerek bertaraf edilme yoluna gidilecek, işletmeyi ileriye taşıyıcı yeni stratejilerin geliştirilmesinin yanısıra çalışanların kendilerini yenileme ve geliştirmesine yönelik yöntemler belirlenecek ve bütün bunların paralelinde de işletmeler toplam kaliteyi yakalama yolunda ilerleme keyfiyetini yaşayabileceklerdir.



Şekil 3: *Toplam Kalite Yolunda İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Odak Noktası: İnsan*
Form 3: *Focus Of Internal Marketing Activities At Total Quality : Human*

Tüm bu vurgulanan noktalar, şekil 3'te de ifade edildiği üzere bizi şu sonuca götürmektedir: Madem ki toplam kalite yönetimi, müşteri odaklı bir anlayışı özünde barındırmaktadır, o halde içsel pazarlamada ki başarı da aynı mantıkla firma çalışanı ya da iç müşteriyi merkeze oturtabilmekten yani çaba ve çalışmaların odak noktası, başka bir ifadeyle çaba ve çalışmalara işlerlik kazandırma nedeni yapabilmekten geçmektedir. Sözün kısası, ihmal edilmemesi gereken ve bütün faaliyet ve kararların sebebi olan tek bir olgu var ki, o da sadece ve sadece, *İnsan...*

Araştırma Konusu ve Amaç

Ekonomik yapıdaki sektörel dağılımlar ve bunların çalışma mantıkları, süreçleri irdelendiğinde temelde paralellik arz ettikleri belirlenmektedir. Farklı bir şekilde ifade edilecek olursa çalışma konusu veya alanı her ne olursa olsun sonuçta üretimi yapan insandır ve bu üretimler yine insanlara yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte sektörlerin çıktısı olan ürünlerin nitelik boyutundaki farklılaşmaları gözönüne alındığında, özellikle pazara arz etmekte olduğu ürünle belli bir noktadan sonra sosyal sorumlulukları daha belirgin ve üst düzeyde olan işletmeler yani kitle iletişim sektöründe faaliyet gösterenler açısından "*İnsan*" konum itibarıyla hem ayrı bir noktada yer almakta hem de yaklaşım bağlamında farklılaşmayı gerekli kılmaktadır. Do-

layısıyla konunun teorik kısmı ile kitle iletişim sektöründeki işletmelerin “İnsan” a yaklaşımı bütünleştirildiğinde araştırma değişkenlerinden biri olarak “Kitle İletişim Sektörü” belirginleşmektedir. Tüm bunların yanısıra Türkiye’deki kitle iletişim sektörü, medya bazında irdelendiğinde de karşımıza sadece ülkemizin değil tüm dünyanın en eski, geleneksel ve kemikleşmiş iletişim araçlarından biri olarak gazeteler diğer bir deyişle yazılı basın işletmeleri karşımıza çıkmaktadır. Dayanaksız ürün üreten yazılı basın işletmelerinin gerek zamanında okuyucu kitleye ulaşabilmeleri gerekse potansiyel okuyucu kazanmaları pazarlama sürecinde sağlayacakları etkinlik dahilinde mümkündür. Ancak sözü edilen etkinliği yakalamak öncelikle yazılı basın işletmelerinin içsel pazarlama anlayışına önem vermeleri ve bunun paralelinde müşteri odaklı çalışanı sistemin önemli bir parçası olarak görmeleri, tüm bunlara bağlı olarak da çalışana, başka bir ifadeyle insana yatırım yapabilmeleri sayesinde mümkün olabilecektir. Sayılan noktaları benimsemek ve hassasiyetle uygulayabilmek ise, toplam kalite sürecine katkı sağlayacak ve bu sayede yazılı basın işletmeleri kendilerini daha ileri çizgiye taşıma keyfiyetini yaşayabileceklerdir.

Tüm bunlara bağlı olarak da, sözü geçen katkıyı ve tabii ki katkının boyutunu belirtebilmek amaçlarının yanısıra, çalışmanın teorik kısmıyla pratik boyutunu bütünleştirmek hedefi doğrultusunda araştırma konusu “*Türk Yazılı Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Faaliyeti Olarak İçsel Pazarlamadaki Etkinliğin Toplam Kalite Sürecine Olan Katkısı*” olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmada yazılı basın işletmelerinin içsel pazarlamaya bakış açısını değerlendirmek, süreçte ön plana çıkan faktörlere açıklık kazandırmak ve tüm bunların toplam kaliteye katkısını tespit etmek temel olarak alınmıştır.

Yöntem ve Teknik

Yöntem ve teknik olarak beş tanesi seçmeli, dört tanesi de öncelik sıralamalı olmak üzere toplam dokuz soruyu içeren anket formu hazırlanarak araştırma evrenini oluşturan deneklere internet kanalıyla ve elektronik posta aracılığıyla uygulanmıştır.

Örneklem

Örneklem belirlenirken yerel gazetelerin hitap ettikleri kesimin sınırlı kalması nedeniyle ulusal gazeteler, araştırma evreni olarak tespit edilmiştir. Ayrıca elektronik gazete olan NTV MSNBS, Türkiyede ki internetin kullanım yaygınlığı ile biçimi nedeniyle örneklem dışında bırakılmıştır. Bunun dışında Turkish Daily News, Milli Gazete, Türkiye Gazetesi, Evrensel, Zaman, Vakit, Vatan, Önce Vatan, Ortadoğu, Cumhuriyet, Yeni Asya, Yeni Şafak, Yeni Mesaj, Ülkede Özgür Gündem, Halka Olaylara Tercüman, Yeni Çağ ve Gün Boyu gazetelerinin yanısıra Sabah yayın grubuna ait Sabah, Fotomaç, Tak-

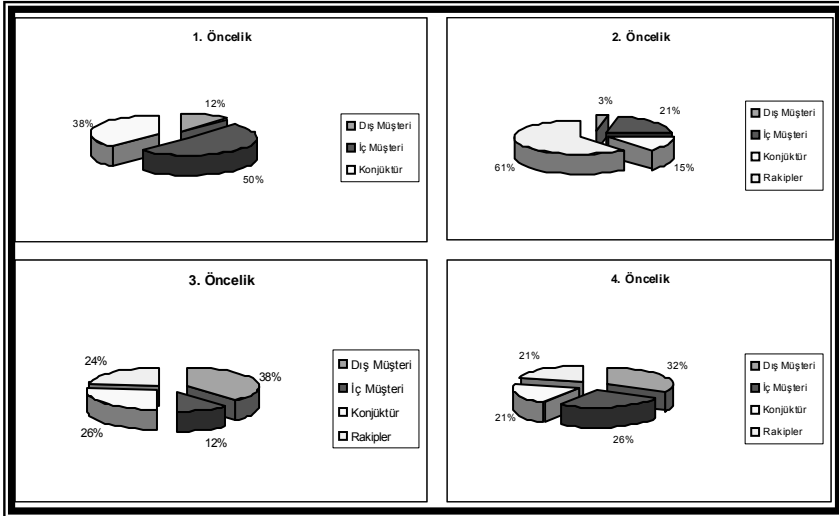
vim, Şok ve Pas Spor gazetesi, Akşam yayın grubuna ait olan Akşam, Güneş ve Bulvar gazetesi, Star Yayın grubuna dahil olan Star ve Damga gazetesi, Hürriyet yayın grubunda ise Hürriyet ve Gözcü gazeteleri, Milliyet yayın grubuna ait olan Milliyet, Radikal, Posta, Finansal Forum ve Fanatik gazetelerinin insan kaynakları departmanlarına önce telefonla ulaşılarak, elektronik posta adresleri alınmış, daha sonra ilgili kanallara anket formları gönderilmiş ve gönderilen anketlerden iki gazete hariç tümünden yanıt alınmıştır.

Toplam 22 yöneticiye anket uygulanmış ve aynı yayın grubuna ait gazetelerin insan kaynakları boyutundaki sorumluluğu tek kişiye ait olduğu için, alınan sonuçlar, yayın grubundaki tüm gazeteler açısından dikkate alınmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

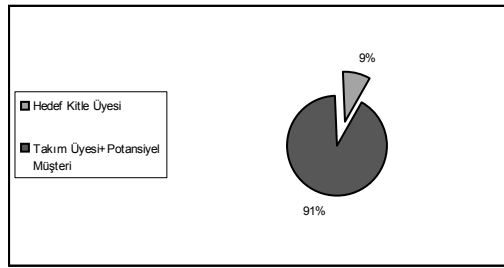
Zamana karşı yarış, insan kaynaklarından sorumlu kişilere ulaşmada yaşanan zorluklar, bazı gazetelerin internet sistemine sahip olmaması, son dönemde yeni çıkan gazetelerin sayıca artması ve gerek telefon gerekse, internet ağıyla iletişim kurma güçlüğüne bağlı olarak artan maliyetlerin yanısıra, Dünya ve Dünden Bugüne Tercüman gazetelerinin anketimize yanıt vermek istememeleri, araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Araştırma Sonuçlarının Tablolaştırılarak Yorumlanması



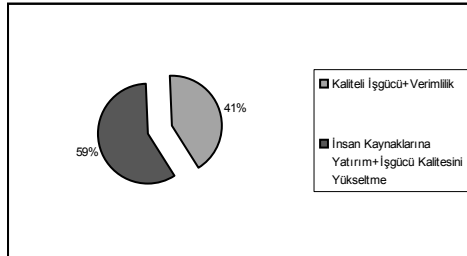
Tablo 1: Basın İşletmelerinin Yönetim Karar Sürecindeki Belirleyici Veri Kaynakları

Yazılı basın işletmelerinde dış pazara açılmadan önce yönetsel kararların alınmasında çalışanlar diğer bir ifadeyle iç müşteriler önemli bir veri kaynağı olma misyonunu üstlenmektedirler. Bu durum uzun dönemde kademeli olarak pazarı ele geçirmek diğer bir deyişle pazara derinlemesine nüfuz etmek isteyen yazılı basın işletmeleri için dikkate değer bir noktadır. Nitelikim yukarıdaki dağılım ifade edilen konudaki bilinçlenmenin uygulamada da varlığını ispat etmek açısından dikkate değerdir. Buna ilaveten iç müşteri olgusunu 2. öncelikte rakipler izlerken, 3. ve 4. sırada ise dış müşteri takip etmektedir.



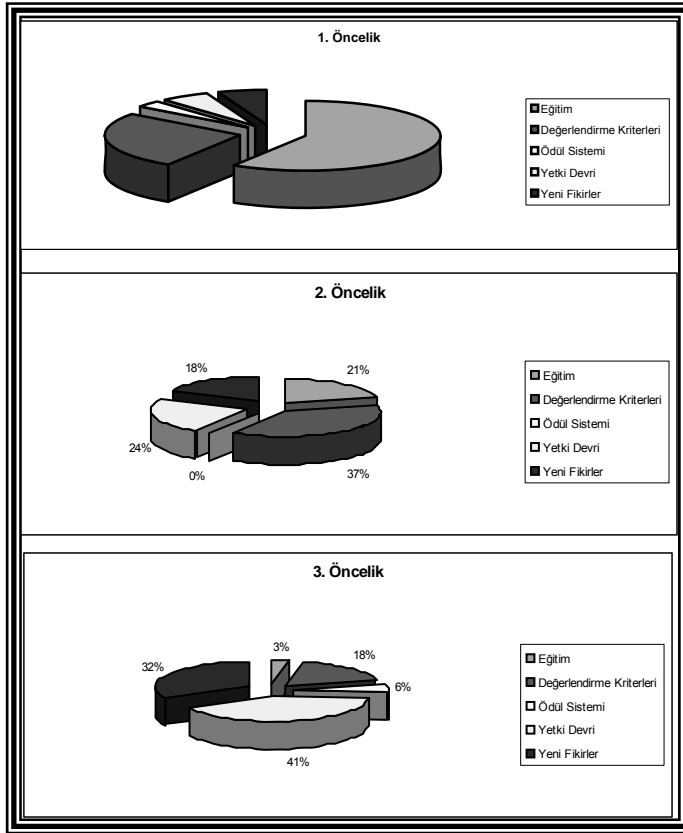
Tablo 2: Basın İşletmelerinde Çalışana Bakış Açısı

Bütün işletmelerde olduğu gibi yazılı basın işletmelerinde de dışsal pazarlamadaki başarının içsel pazarlamaya önem vermek suretiyle olacağını farkında olmak, çalışanı sadece hedef kitle üyesi olarak değerlendirmekle değil, aynı zamanda ona yetki vererek hatta ve hatta kararlarının uygulanabilirliğini sağlayarak dolayısıyla sistemin bir parçası olarak görerek mümkün olabilecektir. Bütün bu ifade edilenlere işlerlik sağlama yolunda efor sarfederken de çalışanın şu anda olmasa dahi, gelecekte işletmenin müşterisi olma ihtimali gözden ırak tutulmamalıdır. Yukarıdaki şekilde de belirtilen %91'lik oran anlatılanları doğrular niteliktedir.



Tablo 3: Basın İşletmelerinde İşgücü İstihdam Politikalarının Belirleyicileri

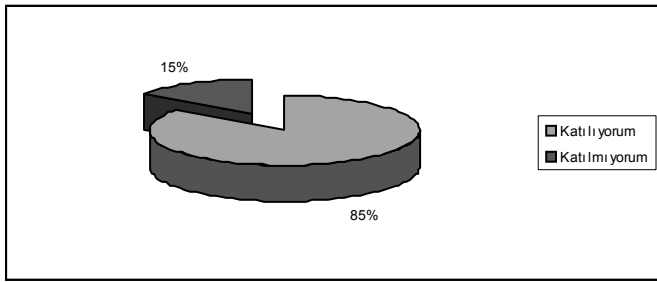
Yazılı basın işletmelerinin işgücüne yönelik olarak kaliteyi yakalamalarının yolu, hiç şüphesiz işgücüne rasyonel bağlamda yatırım yapmaktan ya da direkt olarak kaliteli işgücünü işletme bünyesine kazandırmaktan geçmektedir. %41'lik oran direkt kaliteli işgücünü tercih etmek suretiyle çalışmalarına işlerlik kazandıran işletmeler, %59'luk oran ise mevcut işgücüne yatırım yaparak, bu konuda bütçesinden gereken payı ayırarak işgücünün kalitesini yükseltmeyi tercih eden işletmelere aittir.



Tablo 4: Basın İşletmelerinde Önceliklerine Göre İşgücü Kalitesini Yükseltme Araçları

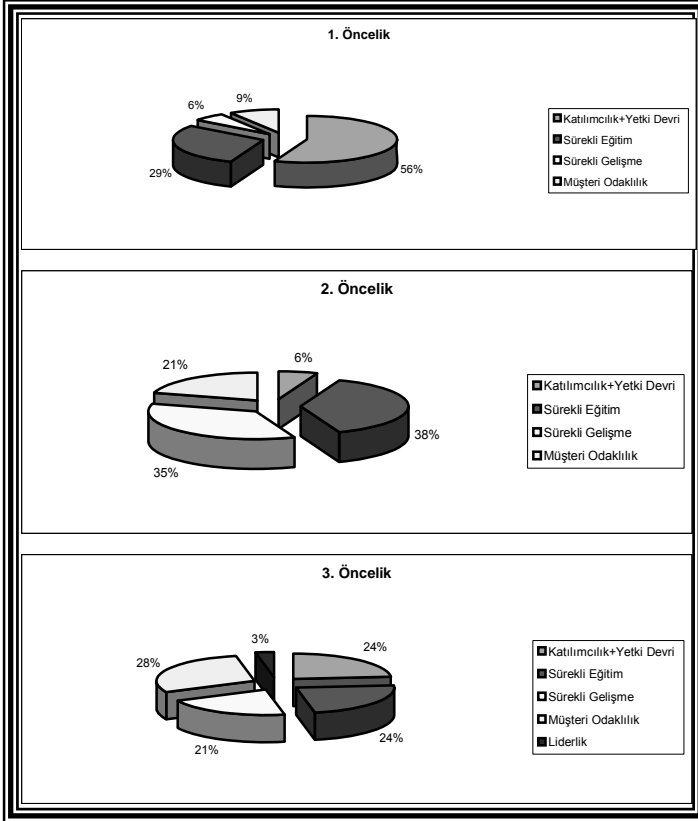
Bütün işletmelerde olduğu gibi yazılı basın işletmelerinde de sahip olunan değerlerle yaşama devam etmek düşüncesi, uzun vadede işletme yaşamının son bulmasıyla sonuçlanacaktır. Çünkü globalleşen dünyada değişim olgusu süratle her noktada tesirini göstermektedir. Değişen şartlara uyum sağlamak

başka bir ifadeyle değişen ve gelişen okuyucu beklentilerini karşılama yolunda efor sarfetmek, yazılı basın işletmelerinin görevi olmalıdır. Nedenine gelince yazılı basın işletmesi, güvenilir olduğu sürece, rakiplerle savaşabildiği sürece ve okuyucu yerine geçebildiği sürece yaşama şansını yakalayacaktır. Bunun yolu da hiç şüphesiz öncelikle eğitimden geçmektedir. Yukarıda belirtilen oran da bunun en güzel ispatıdır. Bunun yanında işletme değişen dünyada yeniliklerin peşini bırakmamanın yanısıra, çalışanlarına yetkinin verildiği bir atmosferde hayat bulmalıdır. Belirtilenler dikkate alındığında da 2.sırada yeniliklerin, 3.sırada da yetki devrinin olması tesadüf değildir.



Tablo 5: Basın İşletmelerinde Çalışanları Veri Kaynağı Olarak Değerlendirilmesi ve Dış Pazara Uygulama

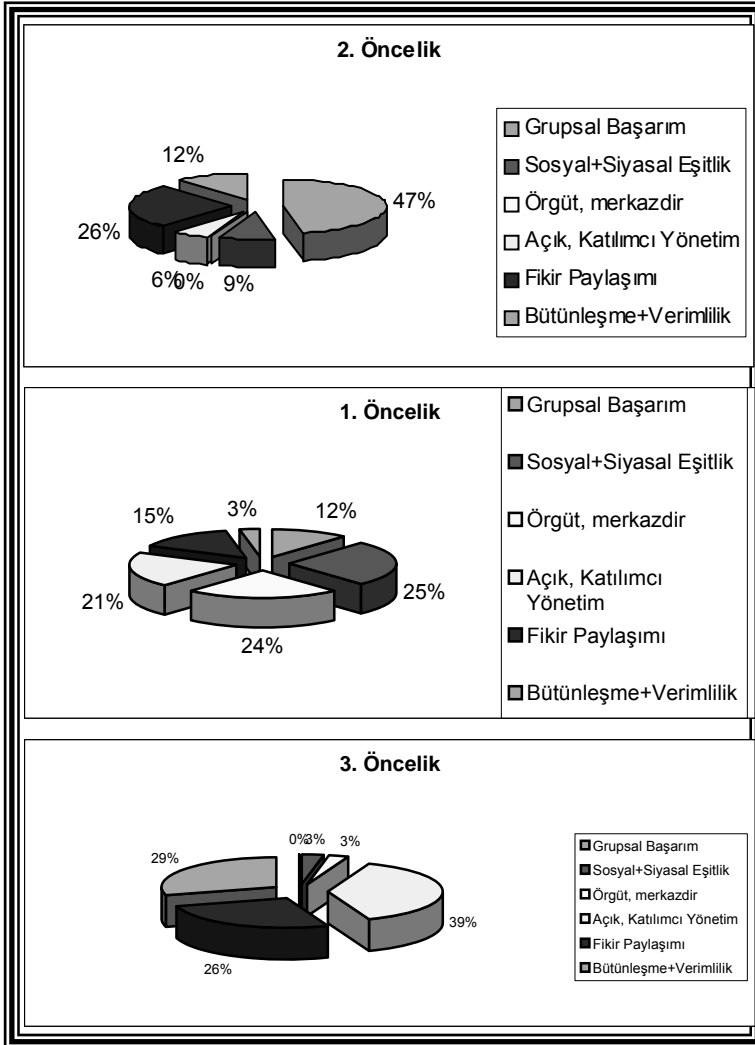
Birinci tabloda da belirtildiği üzere çalışanlar, iç müşteri olarak yönetsel kararların alınmasında önemli bir veri kaynağı olma misyonunu üstlenmiş bulunmaktadır. Ancak elde edilen veriler, hiç şüphesiz sadece yönetsel kararların alınmasında değil, dış pazara yönelik kararların alınmasında da geçerlidir. Çünkü işletme içinde yönetsel kararların alınmasında çalışanlardan gelecek önerilerin dikkate alınması sadece iç boyutta değil, aynı zamanda dış boyutta da işletmeye artılar getirecektir. İşletme çok fazla piyasaya açılmadan küçük bir pazarda yani içsel pazarda sunum yaparak, kendini test etme ve hatalarını vakit kaybetmeden düzeltme şansını yakalarken, diğer taraftan umulanın ötesinde maliyete katlanmaktan da kurtulma keyfiyetini yaşayacaktır. %85'lik oranda, çalışanın kararlarının dış pazara yönelik olarak dikkate alınması gerekliliğini doğrulamaktadır.



Tablo 6: Basın İşletmesi Çalışanlarının Pazarlama Yönetimi Sürecine Katkılarını Belirleyici Kritik Ögeler

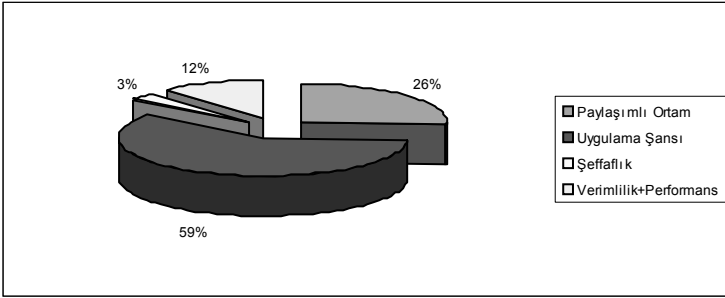
Yazılı basın işletmelerinde çalışanların işletmeye katkısının olabileceği gerçeğini kabul etmek, onları durağanlıktan kurtarmak ve dayanıksız ürün üreten yazılı basın işletmelerinin pazarlama sürecine ivme kazandırabilmek, toplam kalite olgusunu benimsemek, daha doğrusu işletmenin merkezine oturabilmekten geçmektedir. Çünkü toplam kalite yönetimi liderlik olgusuna farklı bir format kazandıran, müşteri odaklı bir zihniyetin öncülüğünü yapan, katılımçılık ve yetki devrinin kaçınılmaz olduğunu savunan, bunun için eğitim olgusunu dar kalıpların dışına taşıran ve tüm bunlar için de sürekli gelişmeyi tartışılmaz bir olgu olarak gören bir yönetim anlayışıdır. O halde tüm süreç-

lerde olduğu gibi pazarlama sürecinde de ifade edilen kiritik öğelere işlerlik kazandırmak, dakikalarla ifade edilebilen sürede dahi okuyucu kaybetme tehlikesi içinde olan yazılı basın işletmeleri için kaçınılmaz bir gerçektir. Yukarıda verilen oranlar söylenenlerin uygulamada da var olduğu göstermektedir.



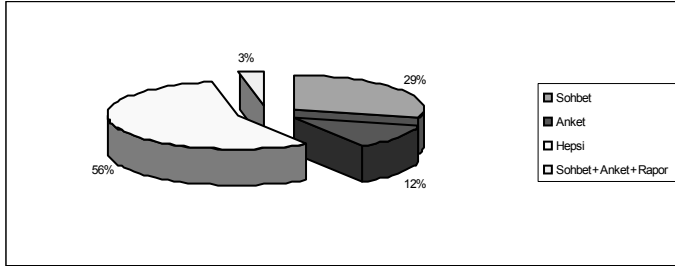
Tablo 7: Çalışma Ortamı Olarak Basın İşletmeleri

Yazılı basın işletmelerinin dışa açılma yani okuyucuyu elde tutma ve potansiyel okuyucuyu kazanma yolunda sağlam adımlarla ilerlemesi için, çalışanlarına değer vermesi gerekmektedir. Çünkü müşteri odaklı zihniyeti işletme bünyesinde egemen kılmak, sürekli gelişme trendini kaçırmamak bütün bunların sonucunda da hem karlılığı hem de manevi prestiji yakalamak çalışanların sayesinde mümkün olabilecektir. Bu sebeple de çalışanlara yönelik motivasyonu sağlama da işletmelere çok şey düşmektedir. Yukarıdaki oranlara da bakıldığında, 1.öncelikte olan çalışanlar arasında siyasal ve sosyal eşitliğe özen göstermek, 2.öncelikte olan grupsal başarımın önemini dikkate almak ve 3.öncelikte olan katılımcı yönetim anlayışının vücut bulmasını sağlamak, çalışanlara yönelik olarak yapılması gerekenler irdelendiğinde dikkate değer bir boyut teşkil etmektedir.



Tablo 8: TKY Başlamında Etkinlik ve Çalışanları Sistemin Bir Parçası Kılmak

Daha önceki açıklamalarımızda da yazılı basın işletmelerinin pazarda başarıya ulaşabilme yolunun çalışanlardan geçtiğine değinmiştik. Bu husus ilerlemek isteyen başka ifadeyle sürekli gelişmeyi kafasına koymuş bütün işletmeler için geçerlidir. Ancak bunu sağlamak çalışana sadece fikrini sormaktan değil, fikir ya da fikirleri ciddiye alarak uygulama şansı vermekten geçmektedir. Çünkü fikirlerinin ciddiye alındığını gören çalışan boş durmayacak, kendini ileri çizgiye taşıma yolunda efor sarfedecektir. Çalışanın bu anlamda yeniden yapılanmaya gitmesi işletmeyi de hiç şüphesiz ileriye taşıyacaktır. Yukarıda ifade edilen %59'luk oran da pratikte de böyle düşünüldüğünü göstermektedir.



Tablo 9: Basın İşletmelerinde İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Etkinliğini Belirleyici Veri Toplama Teknikleri

Buraya kadar kritize edilenlerden sonra ortaya çıkan reel bir gerçek var ki: o da içsel pazarlamanın odak noktasının çalışanlar olduğudur. Ancak ne var ki yazılı basın işletmeleri içsel pazarlamada etkinliği sağlamak için çalışanlara istinaden verilere ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada da tablodan da görüldüğü üzere sohbet, anket, raporlar ve iç yazışmalar sözü edilen verilere ulaşmada önemli misyon üstlenmektedir.

Sonuç

Araştırma sonuçlarından elde edilen reel veriler, bütüncül bir zihniyetle değerlendirildiğinde, sevindirici olan bir nokta var ki; o da yazılı basın işletmelerinde, uygulamada içsel pazarlama anlayışının öneminin benimsendiğidir. Bu bağlamda da İç Müşteri diye nitelendirdiğimiz çalışanlar, yazılı basın işletmelerinin yönetim karar sürecindeki belirleyici veri kaynaklarından en önemlisini teşkil etmektedir. Diğer taraftan toplam kalitenin yakalanmasının yolunun çalışana farklı bir bakış açısı geliştirmekle mümkün olduğu düşünülecek olursa, yazılı basın işletmelerinin çalışana sadece potansiyel müşteri gözüyle değil, aynı zamanda takımın bir parçası olarak bakması, içsel pazarlama anlayışına yönelik etkinliği yakalama konusunda yazılı basın işletmelerinin son derece bilinçli olduğunu göstermektedir. Bütün bunlara bağlı olarak da yazılı basın işletmelerinin insan kaynaklarına yapılacak yatırımın en değerli yatırım olduğunun farkında oluşları ve bağlantılı olarak da işgücü kalitesini yükseltmeye yönelik eğitim sürecine öncelikli faktör olarak önem vermeleri işletmelerin uzun vadeli düşündüğünün ispatıdır. Diğer taraftan çalışanların çabalarından ve çalışmalarından pazarlama sürecine yönelik olarak yararlanmak ve tabiki bu doğrultuda kaliteye yaklaşmak isteyen yazılı basın işletmelerinin katılımcılık/yetki devri, sürekli eğitim ve müşteri odaklılık gibi öğelere öncelikli konumda önem vermeleri de dikkatleri başka bir noktaya çekmektedir. Bütün bunları sağlama yolunda efor sarfeden yazılı basın işlet-

melerinin radikal ve de rasyonel bir çalışma ortamı hazırlarken çalışanlar arasında siyasal ve sosyal eşitliğin sağlandığı bir yapılanmanın temellerini atma konusunda bilinçli olmaları gerektiğinin farkında oluşları da bir başka önemli noktadır. Çünkü bu durum çalışana değer verildiğinin bariz bir göstergesidir. Çalışana değer verildiğinin gösterilmesinin bir yolu da hiç şüphesiz onun fikir ve değerlerine uygulama şansı vermektir. Yazılı basın işletmelerinde toplam kaliteyi yakalama yolunda ifade edilen gerekliliğin lafta kalmadığını pratikte de vücut bulduğunu görmekteyiz. Bu noktada da veri toplama teknikleri olan çalışanlarla yapılan sohbetlerin, çalışana yönelik olarak yapılan anketlerin, hazırlanan raporların ve iç yazışmaların birbirinden ayırt etmeksizin aynı yoğunlukta öneme sahip olduğu genel çoğunluğun görüşüdür. Tüm buraya kadar aktarılanların genel bir değerlendirilmesi yapıldığında toplumu bilinçlendirme, topluma doğru, tarafsız, güvenilir ve de zamanlı haberler vermek suretiyle aydınlatmak misyonunu üstlenlenen yazılı basın işletmelerinin üstlenmiş oldukları sosyal sorumluluğun bilincinde olmasının yanısıra toplam kaliteyi yakalama yolunda içsel pazarlama anlayışının yani çalışana değer vermeye yönelik bir yapılanmanın gerekliliğinin farkında olmaları dikkat çekmektedir.

Kaynakça

- ACUNER, Taner; ACUNER Akın Şebnem (2001); "Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sağlamadaki Rolü", *İstanbul: Pazarlama Dünyası*, Y:15, S:4
- ACUNER, Taner; KESKİN, Dilara (2000); "Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlamanın Yeri", *İstanbul: Pazarlama Dünyası*, Y:14, S:02
- AKDERE, Fırat; AKSOY, M.Hakan; CANDAŞ, Erhan; POLAT, M. Hamza; PSAROPULOS, Markos; YILMAZ, İ.Hakan (1994); *Toplam Kalite Yönetiminin de Türkiye Perspektifi*, İstanbul:Uniform Matbaacılık,
- AKIN Özcan (2001); *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Bursa:Ezgi Kitabevi
- BOLAT, Tamer (2000); *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- BRAWN Warren B., MOBERG Dennis J. (1980); *Organization Theory and Management*, USA:Johnn Wiley and Sons Inc.,
- CHRISTOPHER Martin (1992), *The Customer Service Planner*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford
- DÜREN, Zeynep (2000); *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- ERSEN, Haldun (1997); *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul : Sim Matbaacılık

- GÖZTAŞ, Aylin (1997), *İşletmelerde Toplam Kalite Felsefesinin İyileştirilmesinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Açısından Halkla İlişkilerin Rolü*, İzmir:E.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi
- GÜRDAL, Sahavet; ARSLAN Müge; GEGEZ Ercan (2001); *İçsel Pazarlama "Internal Marketing"*, Hatay:21.Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu
- JOHANSON, Gunnar (24 aralık 1994); *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul:Dünya Gazetesi
- KANJI Gopal K.(2000); *Total Quality Management*, Number:3, UK:Sheffield Hallam University
- KAVRAKOĞLU, İsmet(1992); *Başarı- Motivasyon İlişkisi*: Kalite Dergisi, S:14
- KONDO Yoshio (1999); *İşletmede Bütünsel Kalite*, Çev: Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul:BZD Yayıncılık
- KOTLER Philip (1980); *Principles of Marketing*, New Jersey:Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs
- KOVANCI Ahmet (2001); *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul:Sistem Yayıncılık
- PFEFFER Jeffrey (1995); *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev:Sinem Gül, İstanbul : Sabah Kitapları Dizisi Gençlik Yayınları A.Ş.
- RUST T. Roland, OLIVER L. Richard (1994); *Service Quality*, U.K.:Sage Publications Ltd.
- ŞİMŞEK Muhittin (2002); *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı: İnsan Faktörü*, , İstanbul:Babıali Kültür Yayıncılığı
- YAPRAKLI, Şükrü; ÖZER, Sevtap (2001); *Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım "İçsel Pazarlama"*, İstanbul: Pazarlama Dünyası, Y:15, S:6

Internal Marketing and Total Quality Management “A Research Which Related Evaluation of National Press Organizations in Turkey”

Assist.Prof.Dr. İ. Pelin DÜNDAR
Assoc.Prof.Dr. F. Belma GÜNERİ FİRLAR*

Abstract: Internal marketing intelligence's a interaction process which's start with notice organization workers as customers. For to active this process, first of all it must be conditioned with total quality management process. From this perspective in that study, previously explained internal marketing and than explained it's relation with total quality management. And study's completed with a research which to confirm theoritical and practice.

Key Words: Internal marketing, total quality management, pres organizations

* Ege University / İZMİR
guneri@iletisim.ege.edu.tr
ismet.pelin_dundar@ege.edu.tr

Внутренняя Торговля и Руководство за Итогами Качества "Исследование направленное на оценку национальных издательских домов в Турции"

**Помощник Доцента, Доктор И.Пелин Дюндар
Доцент, Доктор Ф.Бельма Гюнери Фырлар***

Резюме: Понятие внутренней торговли возникло как процесс, возникший в результате восприятия рабочего предприятия как клиента. Придание эффективности данному процессу возможно путём руководства над итогами качества и цельностью мысли. В вышеуказанной работе после раскрытия понятия внутренней торговли, были испробованы возможности её связи с итогами качества и были оценены результаты анкет, проведённых в национальных издательских домах Турции с целью доказательства применимости этих результатов на практике.

Ключевые слова: Внутренняя торговля, руководство за итогами качества, издательские дома

* Эгейский Университет, Факультет Коммуникаций Кафедра Рекламного Дела и Презентации/ Измир
guneri@iletisim.ege.edu.tr
ismet.pelin.dundar@ege.edu.tr