

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE İÇSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI

Suzan ÇOBAN*

ÖZET

Günümüzün yoğun rekabet koşulları altında işletmelerin başarısı, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulamalarına bağlıdır. Toplam Kalite Yönetiminde ana hedef, dış müşterilerin tatmini ve böylece büyüme olmasına rağmen, bu sonucu ulaşılabılır kılan işletme çalışanlarıdır. Toplam Kalite Yönetiminde çalışanlar iç müşteri olarak görülmekte olup, bu yapıya uygun olarak geliştirilen içsel pazarlamanın bir işletme stratejisi olarak uygulanması, Toplam Kalite Yönetiminden beklenen sonuçların alınmasını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetiminde insan faktörünün önemini ve yeni bir pazarlama anlayışı olan içsel pazarlamanın uygulanmasını incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, İçsel Pazarlama.

GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Bu imhacı rekabet ortamında; müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir. Söz konusu ortamda faaliyette bulunmanın yolu Toplam Kalite Yönetimi felsefesidir. Toplam kalite yönetiminin başarısı ise örgütsel etkinlik ve verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik yeniliklerle değil, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanlardan başka bir ifadeyle insan unsurundan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını saptamaya çalışmak, kalite odaklı örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir. Bu bağlamda çalışanların tatmin edilmesi, işletme başarısı için son derece önemli olmaktadır.

İşletmelerde çalışanların tatmininin sağlanması konusu ile doğrudan sorumlu bölüm insan kaynakları departmanıdır. Bununla birlikte çalışanların ihtiyaç, istek ve beklentileri olan bir çıkar çevresi olarak yani iç müşteri olarak görülmesi, takım ruhu, departmanlar arası işbirliği ve iletişimin sağlanması, kısaca Toplam Kalite Yönetiminin başarısı için içsel pazarlama yaklaşımı ve uygulamalarına gereksinim duyulmaktadır.

* Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

Literatürde, içsel pazarlamanın Toplam Kalite Yönetiminin başarısını doğrudan etkilediği (Lings, 2004:407; Balantiyne, 2000:276; Tek, 1997:57) ifade edilmekle birlikte, Toplam Kalite Yönetiminde insan faktörü ve içsel pazarlama konuları ayrı birer inceleme konusu yapılmaktadır. Bu çalışmada ise amaç, Kalite Yönetiminde insan faktörünün önemini açıklamak ve çoğunlukla hizmet işletmeleri kapsamında incelenen ve yeni bir pazarlama anlayışı olan içsel pazarlamanın Toplam Kalite Yönetimi açısından bir analizini yapmaktır.

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ

Kalite, farklı kişi ve kuruluşlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte, literatürde daha çok müşteri odaklı tanımlara rastlanmaktadır. Kalite tanımlamalarına şu örnekler verilebilir: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi “Bir malın yada hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.” şeklinde tanımlarken, Japon Sanayi Standartları (JIS), “Ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir.” diye tanımlamaktadır (Bozkurt, 1993:107). Söz konusu tanımlamalar da vurgulanan nokta, müşteri tatmininde üretim sisteminin dikkate alınması ve bu süreç sonucu ulaşılan sonucun kalite olmasıdır.

Ishikawa kaliteyi şöyle tanımlamaktadır: “Kalite; kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir (Bozkurt, 1993:107)”. Bu tanımlamada ise kalite, üretim öncesi ve üretim sonrası yapılan işletme faaliyetleri, özellikle pazarlama faaliyetleri, sonucu oluşmaktadır.

Geniş kapsamlı bir tanımlamada kalite, müşteri, işveren ve çalışan çemberinin mutluluğu ile birlikte bir ürünün ve/veya hizmetin iyi yada kötü olma durumu olarak ifade edilmektedir (Şale, 2001:18). Bu tanımlamada çalışanlar bir çıkar çevresi olarak algılanmakta ve çalışan mutluluğu kalite olgusunun bir parçası olarak düşünülmektedir.

Çeşitli kalite tanımları olmakla birlikte, kalite çoğu zaman müşterilerin beklentilerine göre değişir. Bundan dolayı ideal olan yüksek verimlilik ve kaliteyle üretilen mal veya hizmeti, piyasa koşullarına göre ideal fiyattan satarak hem müşterinin, hem işverenin hem de personelin memnun edilmesidir. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışına gereksinim duyulmaktadır. TKY'nin spesifik bir tanımı olamamakla birlikte TKY'nin ne olduğu yada ne olması gerektiği konusunda bazı sınırlı görüşler vardır.

TKY, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir (Şale, 2001: 25). Benzer bir tanımlamada ise TKY, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişikliği desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasında tüm

çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesi olarak düşünülmektedir (Özgener, 2003:7). Her iki tanımlamada ortak nokta, TKY'nin hedefinin organizasyondaki herkesin aktif katılımı ile müşterilerin tatminini sağlamak ve bunun sonucunda da kârlılığa ulaşmaktır.

Toplam kalite yönetiminin yapısı dikkate alınarak ayrıntılı bir tanımlama şu şekilde yapılabilir (Bolat, 2000:26): “TKY, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunlarında, ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.” Bu tanımda TKY felsefesinin ilkeleri ve teknikleri ile bir bütün olduğu ve kuruluşta alınan her kararın, sürdürülen her faaliyet ve sürecin ürün kalitesi üzerinde etkileyici bir role sahip olduğu ifade edilmektedir.

A. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜNE YÖNELİK BAŞLICA ÖGELER

TKY'nin başarısı, hedef pazarın ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebile, bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişme (ürün ve hizmet kalitesinin ötesinde), bütün süreçleri sürekli olarak inceleyerek gerekli gelişmeleri saptama, etkili bir rekabet stratejisi oluşturma, sorun çözümlemede bir ekip yaklaşımı belirleme, haberleşme alanında etkin yollar saptama amaçları doğrultusunda insan faktöründen etkili ve verimli bir şekilde yararlanmaya bağlıdır. TKY'nin süreçlerde hataları yok etme ve bunu yaparken istatistiki ölçüm yöntemlerinden yararlanma gibi çeşitli ilkeleri olmakla birlikte, TKY'nin özünü sürekli gelişme, grup çalışması ve müşteri odaklılık bağlamında çalışanlar oluşturmaktadır.

Yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde TKY'nin temeli *sürekli gelişmeye* dayanır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme faaliyetleri sonucu, müşteri tatmininin artacağı varsayılır. Sürekli gelişme, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin –istisnasız–tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının organizasyondaki tüm çalışanlar ve işletmenin tüm çevresinin katılımı ile gerçekleşmesidir (Bolat, 2000:37). Adım adım süreçlerde iyileşmeyi öngören Kaizen felsefesi ve bir anda büyük iyileştirmeler yapılmasını öngören yenilik felsefesi, bu kapsamda düşünülebilir. Sürekli iyileşme ve gelişme en yukarıdan en aşağıya kadar bütün kurum üyelerinin ve aynı zamanda müşteriler ve tedarikçilerin katılımını gerektirir (Coşkun, 2003:57).

Kaizen felsefesinde TKY; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in temel ilkesi şudur: “En iyi, iyinin düşmanıdır”. Sorunları saklamamak ve örtmemek Kaizen uygulamalarının

ön koşuludur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak tercih edilir. Amaç; geçici önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde sorun, kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir (Özgener, 2003:37).

Kaizen Felsefesinde bazı faktörleri geliştirme zorunluluğu bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi; “**insan faktörünü geliştirmek**” tir. Her şeyi yapan “insan”dır ve insan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. TKY’de üst yönetimden başlamak üzere her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir (Ulukanoğlu, <http://www.isguc.org/ceren/htm>). Organizasyondaki kademeler açısından Kaizen stratejisinin ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aktan, <http://www.canaktan.org/yonetim/toplamkalite/gurular/imai.htm>):

Üst Yönetim: Üst kademe yöneticileri, Kaizen stratejisini kavramalı, uygulanması için yol gösterici olmalı ve destek vermeli; sistem, prosedür ve yapılarını oluşturarak stratejinin amaçlarını belirginleştirmelidir.

Orta Yönetim: Orta kademedeki yöneticiler, üst yönetim tarafından belirlenen Kaizen amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemeli, çalışanların Kaizen felsefesini anlayıp kavramalarını sağlamalı ve becerilerini artırıcı çalışmalar yapmalıdır.

Bölüm Şefleri: Bölüm şefleri, çalışanlarla orta yönetim arasındaki iletişimi geliştirmeli ve şirket içinde yüksek morale çalışılmasını sağlamalı, Kaizen stratejisinin başarısı için çalışanlara rehberlik etmeli ve sürekli gelişmenin temini için kalite ekipleri oluşturmalıdır.

Çalışanlar: Çalışanlar, küçük grup toplantıları ve öneri sistemi sayesinde Kaizen stratejisine destek olmalı, çalışmalarda disiplinli davranmalı, şirket içindeki sorunların daha iyi ve süratli çözümüne çaba göstermeli, eğitim programlarına aktif biçimde katılarak bilgi ve becerilerini arttırmalıdır.

TKY’nin en belirgin özelliklerinden biri *grup çalışmasının* yaygınlığıdır. Grup çalışmalarının spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir sistemi mevcuttur. TKY bünyesindeki tüm çalışanların çalışmalara katılımını sağlamak için kullanılan en önemli araç, “kalite çemberleridir”. Bu bağlamda kalite çemberleri, iyileşmeler önermek ve bunları tartışmak için genellikle çalışma saatleri dışında düzenli olarak toplanan, aynı çalışma alanında görevli ve gönüllü iş gören gruplarıdır (Ersen, 1997:75). Bu gruplar çalışmalarında karşılaştıkları kalite, güvenlik, verimlilik, çalışma koşulları gibi sorunlardan seçtiklerini incelemek ve çözümler üretmek için düzenli aralıklarla toplanırlar. Üyeler belirli sorun çözme yöntemleri ile sorunlara çözüm önerileri hazırlar, bu önerilerin geçerliliklerini belirler, üst yönetime düzenli olarak bunları sunar ve sonuçlarını izlerler (Şimşek, 2002:381). Kalite çemberleri, iş gören motivasyonunun sağlanması, çalışanların problem çözme ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesi, ekip çalışması ruhunun oluşturulması, işletme içi iletişim ve koordinasyonun sağlanması ve böylece verimliliği ve kaliteyi artırma aracı olarak kullanılmaktadır.

Müşteri odaklılık ise uygulanması en zor; ancak işletmeye uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak ögedir. Nitekim müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit eden ve karşılayan işletmelerin yoğun rekabet koşullarında başarı şansları daha yüksek olacaktır. Bu kapsamda iki tür müşteriden bahsetmek mümkündür: dış ve iç müşteriler. *Dış müşteriler*, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentileri sürekli araştırılmalı ve karşılanmaya çalışılmalıdır. TKY gereği işletmeler sadece müşterilerin mevcut ihtiyaç ve beklentilerini değil daha öteye giderek müşterilerin dahi farkında olmadıkları, ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretebilmelidirler. Bu gerçekleştirildiği takdirde, müşteri odaklılık ögesinin sadece ürünün oluşturulması aşamasıyla ilişkili olmadığı, bunun dışında gerek satış gerekse satış sonrası hizmetlerle de ilgili olduğu açıkça anlaşılabilir (Bolat, 2000:28). *İç müşteri* ise söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve dış müşteriye ulaştırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. İç müşteri ile ilgili iki saptama yapmak yararlı olacaktır. *İlki* çalışanlar, işletme faaliyetlerinin sürekliliği için bedensel ve düşünsel yeteneklerini işletmeye sunan ve bunun karşılığında işletmeden beklentileri olan işletme içi bir çıkar çevresidir. İşletmeler, dış müşterilerini mutlu etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa çalışanlarını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını araştırmalıdır. Bu kapsamda TKY, çalışanları motive etme, bilgi ve yetenek seviyelerini yükseltici eğitimler verme, yönlendirme gibi çalışanların geliştirilmesi, kalitelerinin ve işletmeye bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmalara büyük önem vermektedir. *İkincisi* işletmede herkesin birbirini müşteri olarak görmesidir. Yani, işletmede müşteri-tedarikçi zincirinin oluşturulmasıdır. Bu nedenlerle, işletmenin üst kademe yöneticilerinden en alt kademedeki çalışanına kadar, işletme amaçlarına yönelik olarak faaliyet sunan tüm çalışanları iç müşteri olarak adlandırmak gerekir (Yapraklı ve Özer, 2001:60; Harrel and Fors, 1995:47).

B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İÇSEL PAZARLAMA İLİŞKİSİ

Toplam kalite yönetiminde nihai hedef; dış müşteri tatminini maksimize ederek işletmenin kârını ve pazar payını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken ilk eylem, çalışanların tatmin oldukları bir süreç yaratmaktır. Söz konusu ortamı yaratmanın yolu ise yetenekli çalışanları istihdam etmek, çalışanlar arası uyum ve işbirliğini arttırmak, işletme içi iletişimi güçlendirmek ve çalışanları müşteri odaklılığa yöneltmek dış müşteri tatminini maksimize etmektir. Dolayısıyla çalışanların tatmin oldukları bir ortam yaratmanın yolu, onların müşteri olarak algılanması ve iç müşterilere yönelik pazarlama uygulamalarının benimsenmesidir. Bu doğrultuda, içsel pazarlamanın amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır (Varey and Lewis, 1999:928):

1. Organizasyondaki nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmasını önleyerek tutmak; zayıflayan yönetim standartlarını yok ederek ve şirket ve personel politikalarında açıklığı benimseyerek yönetimde etkinlik sağlamak,

2. Amaçları paylaşan, deneyim ve becerilerini geliştiren, ekonomik iyileşme için bireysel motivasyonu harekete geçiren yönetim takımı ile işbirliği yapmak,
3. Değişen ekonomik, politik ve teknolojik çevrede, rekabet edebilir hizmet dağıtımını için kaliteye yönelmek,
4. Hem tüketicileri hem de organizasyon üyeleri açısından çekici bir şirket markası oluşturmak,
5. Araştırma ve değerlendirme, personel geliştirme ve sorumluluğa dayalı açık bir strateji ile iletişimi yönetmek,
6. Liderin, süreçlerin ve taahhütlerin gerektirdiği katılım sayesinde verimliliği artırmak.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uygun olarak içsel pazarlama, içsel müşteriler olarak tüm çalışanlara ve bölümlere yaklaşmakta ve işletme içerisinde çalışanları ve bölümleri içsel tedarikçi olarak incelemektedir. Bu yaklaşımın temel varsayımı, *içsel müşteriler ile hizmet işlemlerinin kalitesini artırmanın işletmenin dışsal müşterilerle hizmet işlemlerinin kalitesini pozitif bir şekilde etkileyebileceğidir. Bunun yanı sıra söz konusu varsayıma iç müşteri odaklılık konusu da eklenmekte ve çalışanların tatminini sağlayacak olan eğitim, ücretlendirme, haberleşme gibi politikaların önemi vurgulanmaktadır.* Söz konusu yapı şu şekilde oluşmaktadır (Lings, 2004:407):

1. İçsel hizmet kalitesi hakkında haberdarlık yaratma,
2. İçsel müşteriler ve içsel tedarikçilerin tanımlanması,
3. İçsel müşterilerin beklentilerinin tanımlanması,
4. İçsel müşterilerin gereksinimleri ve bu gereksinimlerin karşılanmasındaki engelleri tartışmak üzere içsel tedarikçiler ile iletişim,
5. Gerekli hizmet sunumunu sağlamak üzere içsel tedarikçilerin davranış değişikliğini tanımlama ve yerine getirmeleri,
6. İçsel tedarikçilerin gerekli hizmet seviyesini sunmak maksadıyla gerekli değişiklikleri yapmaya çalışması,
7. İçsel hizmet kalitesinin ölçümü ve bunun içsel tedarikçilere geri bildirimini.

II. İÇSEL PAZARLAMA OLGUSU

Kotler (1994:170), hizmet işletmelerinde üç tür pazarlama yaklaşımından bahsetmektedir: tüketiciler ile şirketler arasındaki ilişki dışsal pazarlama, tüketiciler ile çalışanlar arasındaki ilişki interaktif pazarlama, şirket ile çalışanlar arasındaki ilişki içsel pazarlama. İçsel pazarlama yaklaşımı bahis konusu edilen diğer iki pazarlama yaklaşımının başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda içsel pazarlama, algılanan hizmet kalitesine ve bir rekabet aracı olarak girişimcinin etkili dışsal pazarlama yapmasına yardımcı olmak amacıyla çalışanları çekme, elde

tutma ve motivasyonu hedefleyen bir pazarlama anlayışıdır (Varey and Lewis, 1999:932). Tanımlamada vurgulanan nokta, çalışan tatmini ve motivasyonudur. Bunun arkasındaki ana sebep ise hizmet kalitesini geliştirmek ve etkili dışsal pazarlama yapmaktır.

İçsel pazarlama müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletmede tutmak üzerine yoğunlaşan faaliyetlerdir (Yapraklı ve Özer, 2001:58; Ewing and Caruana, 1999:17-18:). Alıcı-satıcı ilişkileri işletmelere pazarlama fırsatı sağlamakta olup, bunu başarmanın yolu, içsel pazarlamanın uygulanmasıdır. Çünkü içsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etme yolunun mutlu ve tatmin olmuş iç müşteriden geçtiğini ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, içsel pazarlama çabalarıyla etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun iklim sağlanmaktadır (Ballantyne, 2000:276).

İçsel ilişki yönetimi olarak içsel pazarlama, bir sistem içerisinde işbirliği ve başarımın gelişimsel yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya dayalı bütünlük bir süreçtir (Ballantyne, 2000:276). Buradaki varsayım, her içsel müşterinin başka birinin tedarikçisi olduğudur. Böylece çalışanlardan müşterilere kadar uzanan hizmet zincirlerinin sonuna kadar müşteri, diğerlerinin çalışmasına nasıl katkı sağladığından haberdar olur. Böyle bir içsel müşteri ilişkisi yönetim sistemi, bir kaç anahtar özelliğe sahiptir (Varey and Lewis, 1999:941):

1. Müşterinin görüşü, ürün/hizmet kararları ile birleştirilir,
2. Karşılıklı kazanç için fikir değişiminde açıklık vardır,
3. Çalışanlar, işbirliği ile daha büyük bir kimlik geliştirirler (işletmelerin daha fazla iç müşteri odaklı olma zorunluluğu gibi),
4. Tedarikçi ile müşteri arasındaki ilişki üstü kapalıdır,
5. Tedarikçi ile müşteri arasındaki etkileşim ve diyalog süreklidir,
6. Müşteriler bireysel insan ve değer sağlayıcı olarak görülür,
7. Müşteri ihtiyaçlarını keşfetme, yaratma ve karşılama üzerine bir odaklanma vardır,
8. İlişkiler, bir girişim varlığı olarak görülür,
9. Müşteri bilgileri (gereksinimleri, beklentileri, tatmin düzeyleri ve tutumları) sistematik olarak toplanır ve yayılır.

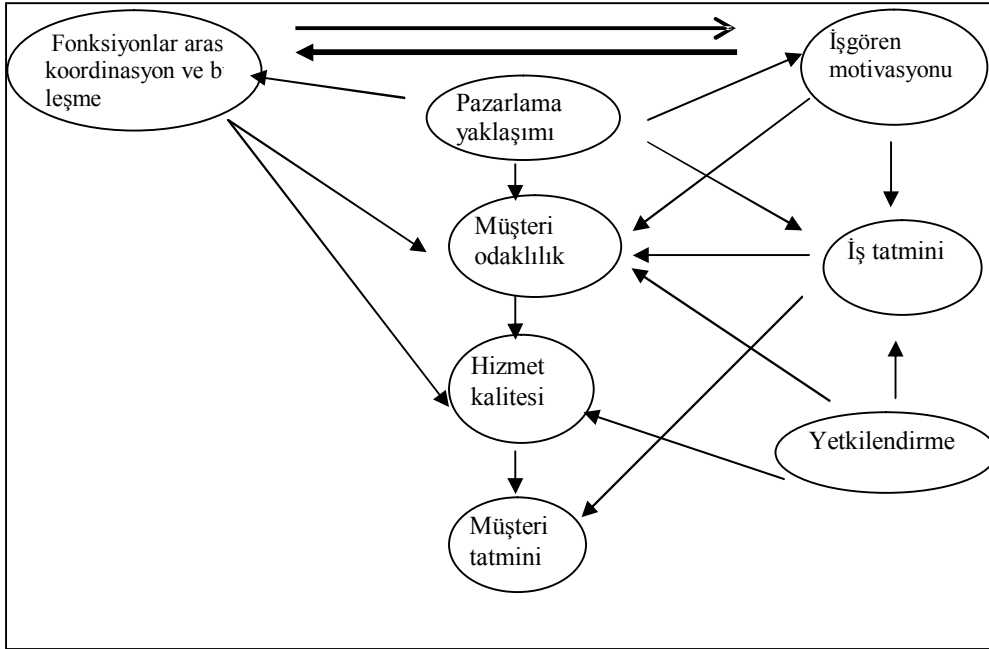
A. İÇSEL PAZARLAMA MODELLERİ

Genişletilmiş içsel pazarlama anlayışına göre içsel pazarlama, motive edilmiş ve tüketici yönelimli personeli yaratma süreci aracılığıyla müşteri tatmini sağlamak ve işletme ve fonksiyonel stratejilerin etkili uygulamasına doğru bir pazarlama yaklaşımı kullanılarak çalışanların değişime ve düzene karşı direnişlerini kırma, onları motive etme ve fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik planlı çabalardır (Rafiq and Pervaiz, 2000:455). Tanımın temel dayanakları, çalışan tatmini ve motivasyonu, tüketici yönelimlilik ve tüketici tatmini, fonksi-

yonlar arası koordinasyon ve bütünleşme, pazarlama yaklaşımı ve işletme ve fonksiyonel stratejilerin uygulanmasıdır.

Söz konusu tanımdan hareketle oluşturulan içsel pazarlama modeli, Şekil 1’de gösterilmiştir. Model, kısaca şu şekilde açıklanabilir: Modelin merkezinde çalışanları motive eden, fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayan ve müşteri odaklılığa yönelik pazarlama yaklaşımı vardır. Müşteri odaklılık, işletme hedefleri ve müşteri tatmini için oldukça önemlidir ve tüm pazarlama çabaları bu çerçevede yürütülür. Fonksiyonlar arası koordinasyon, iş gören motivasyonunu ve dolayısıyla iş tatmini sağlamayı; çalışan motivasyonu, fonksiyonlar arası koordinasyonu ve iş tatminini; iş tatmini, müşteri tatminini; yetkilendirme ise interaktif ilişkilerin başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla tüm süreçler, müşteri odaklılığı sağlamak üzere tasarlanmakta ve elde edilen sonuç hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve müşteri tatmini olmaktadır.

Şekil 1: İçsel Pazarlama Modeli



Kaynak: Rafiq, M. and K.A Pervaiz, (2000). Advances In The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, **Journal of Services Marketing**, 14/6, pp:449-457.

İç müşteri ilişkileri bakımından ise içsel pazarlama analizinde iki metot ortaya çıkmaktadır: işlemsel pazarlama ve ilişki pazarlama. *İşlemsel pazarlamada* iç müşteri ihtiyaçlarının kârlı bir biçimde tatmin etme hedeflenir. Bu yöntemde, monolog ve sınırlandırılmış çift yönlü etkileşim söz konusudur. İletişimde özellikle seçilmiş bir kaç personelden ve bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanarak yeni bilgiye ulaşma ve bilgiyi bir sisteme bağlayarak yeni ürün bilgisi, politikası ve prosedürü gibi bilgileri duyurma söz konusudur. İlişkisel pazarlama anlayışında ise

müşteriler arasında karşılıklı değer yaratmaya odaklanan çift yönlü iletişim mevcuttur. Yeni bilgi, fonksiyonel proje grupları, yaratıcı yaklaşımlar, yenilik merkezleri, kalite geliştirme yaklaşımları gibi yöntemler kullanılarak elde edilmektedir. Bilginin dönüşümü ise takıma dayalı öğrenme grupları, workshoplar, geri bildirim gibi yöntemler sayesinde sağlanmaktadır (Ballantyne, 2000:278).

Lings tarafından geliştirilen bir başka modelde ise içsel pazarlama, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerinden oluşmaktadır (Lings, 2004:409-411): İçsel pazar araştırması aşamasında içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin önemli özellikleri, çalışma koşulları ve iş gören tatmini, iş gören tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörler, aynı iş gören için rekabet eden işletmeler ve bunların uygulamaları, yasal düzenlemeler gibi dışsal koşulları kapsamaktadır. İçsel iletişim aşamasında içsel pazarlama karmasının bir unsuru olarak etkili içsel iletişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimde, yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgiler sunmanın yanısıra haberlerin ve diğer kaynakların kullanımını kapsamaktadır. Ayrıca raporlar, sunular ve resmi toplantıların kullanılması tavsiye edilmektedir. İçsel iletişimde etkinlik, koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktadır. İçsel karşılık verme aşamasında ise içsel pazar ile ilgili bilgilere cevap verme birkaç şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada kullanılacak yaklaşımlardan bazıları, iş tasarımı, finansal ve finansal olmayan ödüller, arzulanabilir gelir, eğitim, iş güvenliği, içsel iletişimlerdir.

B. İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Genellikle içsel pazarlama, işletme içerisindeki çalışan pazarına pazarlama ve benzeri araçların uygulanması olarak düşünülmektedir (Lings 2004:406). Dış pazarlarda olduğu gibi iç pazarda da müşteriye en iyi şekilde tatmin edebilmek için öncelikle içsel pazar ile ilgili sürekli bilgi toplamak gerekmektedir. Söz konusu bilgiler, işin nitelikleri, çalışma koşulları, çalışan tatminini etkileyen iç ve dış faktörler, rakiplerin aktiviteleri gibi konuları kapsamaktadır (Lings, 2004:411). Bu süreçten elde edilen bilgiler doğrultusunda, pazar bölümlendirilmekte ve pazarlama karması geliştirilmektedir. "4P" aktivitelerinin yönetimi olarak içsel pazarlama, belirli, bütünsel ve organizasyonun tek bir genel amacı bakış açısına dayalı olarak düzenlenmektedir. Bu sebeple pazara etkin bir şekilde cevap verilebilmesi için çalışanların konumunun anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır (Varey and Lewis 1999:930).

1. İçsel Pazarın Bölümlendirilmesi

İçsel pazar işletmelerin çalışanlarından oluşmaktadır. Dış pazarlarda hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için içsel pazarlama stratejilerinin adaptasyonu zorunludur. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını anlama ve cevaplama, hem çalışanların hem de müşterilerin tatmin seviyesini arttırmaktadır. Dış pazarlarda olduğu gibi iç pazarda da müşteriye en iyi şekilde tatmin edebilmek için öncelikle içsel pazarın bölümlendirilmesi gerekir. Bu gereklilikten hareketle işletme içerisinde çalışanlar

homojen gruplar halinde bölümlere ayrılmalıdır. Frost ve Kumar iç müşterileri; ön hat personeli ve destek kadro şeklinde iki gruba ayırarak bölümlendirmiştir. Ön hat personeli, direkt müşteri ile ilişki kuran çalışanlardan; destek kadrosu ise bu grubun dışında kalan çalışanlardan oluşmaktadır (Yapraklı ve Özer, 2001:60; Frost and Kumar, 2000:364). Başka bir bölümlenme şeklinde örgütte yer alan çalışanların müşteri ile bağlantıları dikkate alınarak dört farklı gruba ayrılmıştır. Bu grupları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yapraklı ve Özer, 2001:60; Peck, H. and Others, 1999:315):

1. *Bağlantı kuranlar*; müşteri ile çok sık veya periyodik olarak bağlantı kuran çalışanlar,
2. *Modifiye ediciler*; genellikle yüz yüze gelmeden müşterilerle daha az sıklıkta doğrudan bağlantı kuran çalışanlar,
3. *Etkileyiciler*; müşteri ile doğrudan bağlantı kurmamakla birlikte, müşteri ile ilişki kurulması konusunda karar veren çalışanlar,
4. *Soyutlananlar*; müşteri ile hiçbir şekilde bağlantısı olmayan çalışanlardır.

İçsel pazarlama, içsel müşteriler olarak işletmede çalışan tüm çalışanlar ve bölümlerle ilgilenmektedir. İşletme içindeki diğer çalışanları ve bölümleri içsel tedarikçi olarak incelemektedir (Lings, 2004:405). Bu bağlamda, içsel müşteriler ve içsel tedarikçilerin tanımlanması, içsel müşterilerin gereksinimlerinin tanımlanması, tedarikçilerin gerekli değişiklikleri yapması ve geri bildirim işletme içi hizmet kalitesinin geliştirilmesi için önemli olmaktadır.

2. İçsel Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi

Mccarthy'nin yaygınlaştırdığı ve günümüzde artık genel kabul görmüş bulunan pazarlama karması ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtımdan oluşmaktadır (Mccarthy, 1975:75). İçsel pazarlamada “ürün” genel olarak işin kendisidir (Lings, 2004:410). İş tatminini artırmak için iş gereklerine yoğunlaşmaktan çok çalışan beklentilerinin iş tasarımına aktarılmasına çalışılmalıdır (Rafiq and Pervaiz, 2000:456). Bunun için öncelikle bir işin öğeleri ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan ve bilimsel ve teknik bir çalışma olan iş analizi yapılmalıdır (Aldemir ve diğerleri, 2001:64). İş analizi sonucunda iş tanımları oluşturulur. İş tanımı, çalışanların yapmakla sorumlu olduğu işin özelliklerini tanımlamaktadır. TKY’de ekip çalışmalarına verilen önem nedeniyle, işler takım odaklı olarak tanımlanmalıdır (Aktaş, 2002:45).

Genel olarak, çalışanların da kalitede payının olmasının sağlanması için iş tasarımında, çalışan kontrolüne ve katılımına izin verilmeli ve işler, çalışanlara anlam ifade edecek şekilde dizayn edilmelidir (Aktaş, 2002:45). Bu bağlamda işi rakiplerinkinden daha çekici hale getirmek ve içsel pazara değerli karşılıklar vermek için içsel değişim hakkında bilgileri toplama ve anlamaya çalışmak gerekmektedir (Lings, 2004:410).

Fiyat içsel pazarlamada ürünün çalışanlarca benimsenmesinin psikolojik bedeli olabilir. İçsel değişim nesnelere, zaman, enerji, değer ve paradan oluşmaktadır. Dolayısıyla ücret çalışan tatmininde ana faktörlerden biri olmaktadır (Lings, 2004:411). Literatürde, TKY'nin tüm ilkeleriyle uyumlu bir ücretlendirme modeli geliştirilememesine karşın, iş tanımları ve iş değerlemesine dayalı ücretleme (job-based pay) yerine, çalışanların yeteneklerine dayalı (skill-based pay) ücretleme önerilmektedir. Yeteneğe dayalı ücretleme sistemi TKY için gerekli grup çalışması, ortak sorumluluk ve dayanışma ortamına uygun bir sistem olarak görülmektedir. Bu sistemin teşvik ettiği çok becerikli çalışan tipi, müşterilerin değişen taleplerine yanıt verebilecek yaratıcılığa ve esnekliğe sahip olacaktır (Aktaş, 2002:53).

İçsel pazarlamada tutundurma, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmak için kullandıkları çeşitli tekniklerden ve yığın medyadan oluşmaktadır. Şirket içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi, onları şirket gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla duyurarak sağlanabilir. Bununla beraber içsel pazarlamada, interaktif ilişkiler de söz konusudur. Örneğin, yenilik merkezleri, fonksiyonel proje grupları, kalite geliştirme yaklaşımları, workshoplar gibi (Ballantyne, 2000:277). Çalışanların kısa dönemli direncini kırmak ve onların verimliliklerini artırıp, tutarlı davranış sergilemeleri yönünde motive edilmeleri için parasal ve parasal olmayan ödüller ve yarışmalar gibi özendirici araçlardan yararlanılmalıdır (Ay ve Kartal, 2003:17). Karar almada ve işyerlerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımlarının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, rahat çalışma şartlarının hazırlanması akla ilk gelen motivasyonu dolayısıyla kaliteyi artırma yöntemi olmakla birlikte (Çelik, 1993: 125) yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim, emirlerin hızlı bir şekilde kabul edilmesini ve davranış değişimini kolaylaştırdığı gibi, iş tatmini ve koordinasyonu da sağlamaktadır.

Dağıtım, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade ettiği için, içsel pazarlama uygulamalarının duyurulduğu konferans ve toplantılar, "yer" olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler de "kanallara" örnek olarak verilebilir (Ay ve Kartal, 2003:18). Ayrıca bilgi iletişim teknolojileri, özellikle internet ve intranet uygulamaları, iç müşterilere etkin hizmet götürülmesi, çalışanların veriminin artırılması, rutin işlerin azaltılması ve iletişimde saydamlık yaratma amacı ile kullanılan bir dağıtım türü olmaktadır.

SONUÇ

Küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin anahtarını sunan TKY, ancak işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynaklarının katılımı ve bağlılığı ile başarılı olabilir. TKY'nin kendisinden beklenen bu görevi yerine getirebilmesi için işgören tatminine önem vermesi ve bu doğrultuda içsel pazarlama yaklaşımından yararlanması gerekmektedir.

Kalite olgusunun tanımlanmasında çoğunlukla dikkate alınan faktör, dış müşterilerin beklentilerinin karşılanma derecesidir. Oysa, kalite olgusu müşteri,

işveren ve çalışan çemberinin mutluluğu ile birlikte hayat bulmaktadır. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışına gereksinim duyulmaktadır. Kısaca TKY, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir.

TKY, tüm çalışanları ve bölümleri müşteri/tedarikçi kapsamında incelemektedir. Bu yaklaşımın temel varsayımı, içsel müşteriler ile hizmet işlemlerinin kalitesini arttırmanın işletmenin dışsal müşterilerle hizmet işlemlerinin kalitesini pozitif bir şekilde etkileyebildiğidir. Ayrıca bu yaklaşıma iç müşterilerin tatmin edilmesi konusu da eklenmelidir. TKY'nin çalışanlara bakış açısı nedeniyle, TKY felsefesine sahip işletmelerin çalışanlara yönelik bir pazarlama anlayışı olan içsel pazarlamayı benimsemeleri gerekmektedir.

İçsel pazarlama müşteri odaklı çalışanları kazanmak ve onları muhafaza etmek üzerinde yoğunlaşan faaliyetlerdir. İçsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etmenin yolunun mutlu ve tatmin olmuş iç müşteriden geçtiğini ifade etmektedir. Başka bir ifade ile içsel pazarlama çabaları ile etkili pazarlama davranışı için uygun iklim sağlanmaktadır.

Literatürde içsel pazarlamanın yapısını inceleyen modellere rastlamak mümkündür. Bu modellerden biri olan genişletilmiş içsel pazarlama modelidir. Modelin temel hareket noktası müşteri odaklılıktır ve bu doğrultuda tüm pazarlama çalışmaları sürdürülür. Lings tarafından geliştirilen bir başka modelde ise içsel pazarlama, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerinden oluşmaktadır.

İçsel pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde ilk aşama, pazar bölümlendirmesidir. İşletmenin çalışanlarından oluşan içsel pazarın ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde tatmin edebilmesi için içsel pazarın bölümlendirilmesi gerekir. TKY kapsamında tüm çalışanlar, müşteri/tedarikçi bağlamında ayrımlanmalıdır.

Dışsal pazarlamada olduğu gibi içsel pazarlamada da pazarlama karması ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtımdan oluşmaktadır. Genel olarak işin kendisi olan ürünün tasarımında, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak için önemlidir. Fiyatlandırmada emek, zaman gibi faktörler dikkate alınarak yapılan adil bir ücretlendirme önemli bir unsurdur. TKY kapsamında çalışanların yeteneklerine dayalı (skill-based pay) ücretleme sisteminin uygulanması iç müşteri tatmini açısından daha olumlu sonuçlar vermektedir. İç müşteriler ile iletişimlerde ve böylece koordinasyonun sağlanmasında şirket uygulamalarının şirket gazetesi ve haber panoları gibi tek yönlü iletişim araçları, workshoplar gibi interaktif iletişim, parasal ve parasal olmayan ödüller ve yarışmalar gibi tutundurma yöntemlerinden yararlanılabilir. Dağıtım kararlarında, içsel pazarlama uygulamalarının duyurulduğu konferans ve toplantılar, "yer" olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler de "kanallar" olarak düşünülebilir. TKY kapsamında iç müşteri tatmini dikkate alınarak dağıtım yapısı oluşturulmalıdır.

Bundan sonraki çalışmalarda, çalışanların güçlendirilmesi, işgören motivasyonu ve iş tatmininin sağlanmasında içsel pazarlamanın rolü tartışılabilir ve özellikle büyük hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının, dış müşteri odaklılık ve kârlılık üzerine etkilerini inceleyen uygulamalı bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AKTAN ,C.C., “Kalite Gurupları” , İnternet Adresi:
<<http://www.canaktan.org/yonetim/toplamkalite/gurular/imai.htm>>., Erişim Tarihi: 28.10.2003.
- AKTAŞ, R. (2002), “Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci”, **Verimlilik Dergisi**, 1, ss.40-58.
- ALDEMİR, C., A. ATAYOL ve G. BUDAK (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- AY, C. ve B. KARTAL (2003), “İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 20, s.:5-25.
- BALLANTYNE, D. (2000), “Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal”, **International Journal of Bank Marketing**, 18/6, pp.274-286.
- BOLAT, T. (2000), “**Toplam Kalite Yönetimi**” Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- BOZKURT, R. (1993), “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi”, **Verimlilik Dergisi**, 23/3, ss.107.
- COŞKUN, S. (2003), Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 36/4, ss.55-69.
- ÇELİK, C. (1993), “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, ss.119-132.
- ERSEN, H. (1997), “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**”, İletişim Yayınları, İstanbul.
- EWING, M. and A. CARUANA (1999), “An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface”, **The International Journal of Public Sector Management**, 12/1, pp.17-26.
- FROST, F. and M. KUMAR (2000), “INTSERVQUAL-An Internal Adaptation of The Gap Model in A Large Service Organization”, **Journal of Services Marketing**, 14/5, pp.358-377.

- HARREL, G.D. and M. F. FORS (1995), "Marketing Service to Satisfy Internal Customers", **Logistics of Information Management**, 8/4, pp:1-6.
- KOTLER P. (1994), **Marketing Management**, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., USA.
- LINGS, I.N. (2004), "Internal Market Orientation Construct and Consequences", **Journal of Business Research**, 57, pp.405-413.
- MCCARTHY, E. J. (1975), **Basic Marketing: A Managerial Approach**, 5th Ed., Richard.D.Irwin.Inc., USA.
- ÖZGENER, Ş. (2003), "Toplam Kalite Yönetimi", (**Modern Yönetim Teknikleri: Ders Notları**, Editör: Aykut Bedük İçinde), Damla Ofset, Konya, ss.1-81.
- PECK, H., PAYNE A., CRISTOPHER M. and M. CLARK (1999), **Relationship Marketing: Strategy and Implementation**, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- PIERCHY, N.F.(1998), "Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market-Place", **Journal of Strategic Marketing**, 6, pp.209-228.
- RAFIG, M. and K.A PERVAIZ (2000), "Advances in The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", **Journal of Services Marketing**, 14/6, pp.449-457.
- ŞALE, İ. (2001), **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya.
- TEK, Ö.B. (1997), **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım**, Cem Ofset Matbaacılık, İzmir.
- ULUKANOĞLU, C., "Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi", İnternet Adresi: <<http://www.isguc.org/ceren1/htm>>, Erişim Tarihi: 18.03.2004.
- VAREY, R. and B. LEWIS (1999), "A Broadened Conception of Internal Marketing", **European Journal of Marketing**, 33/9, pp. 926-944.
- YAPRAKLI, Ş. ve S. ÖZER (2001), "İçsel Pazarlama", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 6, Kasım-Aralık, ss.58-62.