



Asya Studies

Academic Social Studies/Akademik Sosyal Araştırmalar
DOI: 10.31455/asya.617256 / Number: 9, p. 45-54, Autumn 2019

İÇSEL VE DIŞSAL PAZARLAMA ÜZERİNDE İLETİŞİMİN ROLÜ: TOTAL OİL TÜRKİYE A.Ő. BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

*THE ROLE OF COMMUNICATION ON INTERNAL AND EXTERNAL AND
MARKETING: CASE STUDY ON DEALERS OF TOTAL OIL TURKEY INC.*

Öz

Geleneksel pazarlama çalışmaları tüketici, yani dış müşteri odaklı yürütölmektedir. Bu çalışma kapsamında dışsal pazarlama olarak bahsedilecek olan pazarlama faaliyetleri işletmenin müşterilere ulaŐmak adına gerçekteŐirdiĐi faaliyetlerdir. İçsel pazarlama ise çalışanların da müşteri yerine koyularak, onlar kadar değerli görölmeleri ve tıpkı ürün ve hizmet pazarlamasında olduğu gibi firmanın kendisinin çalışanlara pazarlanması faaliyetlerini içermektedir. İnsanın dahil olduğu her durum ve olayda iletişim sürecinin yaŐandığı bilinmektedir. Bu kapsamda içsel ve dışsal pazarlama çalışmaları üzerinde iletişimin rolünün ve katkılarının olduğu düşünölmektedir.

Bu araştırmanın amacı, örgütlerin iç müŐterilerine yani çalışanlarına yönelik olan içsel pazarlama ve dışsal müŐterilerine yönelik olan dışsal pazarlama faaliyetleri üzerinde iletişimin rolünü tespit etmektir. Araştırma için belirli bir sürenin ayrılmış olması ve bu zaman dilimi içinde araştırmanın gerçekteŐmesi gerekliliğinden dolayı araştırma Total Oil Türkiye A.Ő. adı altında faaliyet gösteren ve Samsun ilinde yer alan SADAŞ (Samsun Akaryakıt Depolama A.Ő.) dağıtım deposundan yakıt alan 40 adet akaryakıt istasyonu ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya yönetici, pompa görevlisi, market görevlisi ve yıkama görevlisi olmak üzere toplam 220 çalışan katılmıŐtır. Çalışanlara dört bölümden oluşan Likert tipi derecelendirme kullanılarak hazırlanmıŐ olan anket uygulanmıŐ ve anket sonuçları SPSS 24.0 programı kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama iliŐkileri incelenmiŐtir. DeĐiŐkenler arasında pozitif yönlü iliŐkiler olduğu saptanmıŐtır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama, İletişim, Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama, Dışsal Pazarlama

Abstract

Traditional marketing activities are carried out with consumer, in other words external customer oriented. Within the scope of this study, the marketing activities that will be mentioned as external marketing are the activities carried out by the organization to reach the customers. Internal marketing includes the activities of putting employees in place of customers and seeing them as valuable and marketing the company itself to employees as in product and service marketing. It is known that the communication process is experienced in every situation and event involving human beings. In this context, it is thought that communication has a role and contribution on internal and external marketing activities.

The aim of this research is to determine the role of communication on internal marketing activities for employees and external marketing activities for customers. Due to be allocated a certain amount of time to research and the realization of the necessity of research within this time frame, this research is limited to 40 gas stations which fuel from SADAS (Samsun Fuel Storage Inc.) distribution warehouse that operates under the name of Total Oil Turkey Inc. and located in Samsun.

A total of 220 employees, including manager, pumper, market officer and washing officer, participated in the survey. A survey, which was prepared by using Likert Type scale consisting of four parts, was applied to the employees and the results of the survey were analyzed statistically using the SPSS 24.0 program. Relationship between organizational communication, internal marketing and external marketing has been examined. Positive relationship was found between variables.

Key Words: Marketing, Communication, Organizational Communication, Internal Marketing, External Marketing

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

Arslan-Özdil, T. (2019). İçsel ve Dışsal Pazarlama Üzerinde İletişimin Rolü Total Oil Türkiye A.Ő. Bayileri Üzerinde Bir Araştırma. *Asya Studies-Academic Social Studies/Akademik Sosyal AraŐtırmalar*, Number:9, Autumn, p. 45-54.

Araştırma Makalesi / Research Article

Makale GeliŐ Tarihi / Article Arrival Date
09.09.2019

Makale Kabul Tarihi / Article Accepted Date
30.09.2019

Makale Yayın Tarihi / Article Publication Date
30.09.2019

**Asya'dan Avrupa'ya
Uluslararası Sosyal
Bilimler Dergisi**

Tuğçe Arslan Özdil
t.arslanozdil@gmail.com

ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-5298-1264>

GİRİŞ

Toplumsal ve kişisel ilişkilerin tamamında, belirli bir düzeyde iletişime ihtiyaç vardır. İnsanın içinde bulunduğu her durumda, her yerde bir iletişim süreci yaşanmaktadır. İletişim, planlansa da planlanmasa da gerçekleşmektedir. İnsanlar, örgütler ve toplumlar arasında etkileşim ve bilgi akışı iletişim sayesinde sağlanmaktadır. Etkili bir iletişim ortamı başarının ve etkili olmanın anahtarını beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda iletişim, örgütsel başarının da merkezinde yer almaktadır.

Örgütte yer alan bireyler ve gruplar arasında gereken etkileşimi sağlayan faktör örgütsel iletişimdir (Vural, 2007: 68). Ortak örgütsel değerlerin paylaşılması, ortak amaçlara hizmet edilmesi ve güçlü örgütsel kültürlerin oluşması, örgütsel iletişimin doğru şekilde yapılandırılmasına bağlıdır. İletişim ile yapılan her eylem örgütleri doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel iletişim, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Bir örgütün mali anlamda en güçlü şirket olması, en yetenekli personellere sahip olması, en kaliteli ürünü ve hizmeti sunması başarılı olması adına yeterli değildir. İşletmeler mallarını veya hizmetlerini tüketiciye ulaştıramadıkça bunların hiçbir önemi kalmamaktadır. Bu noktada pazarlama devreye girmektedir. Bir planlama ve uygulama süreci olan pazarlama, iç içe geçmiş kararlar ve faaliyetlerden oluşmaktadır. Fikirlerin, mal ve hizmetlerin algılanması, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtımı ile alakalı faaliyetlerin bütünüdür. Pazarlama, kişiler ve örgütler adına memnuniyet sağlamak üzere yapılan faaliyetlerdir (Semenik ve Bamossy, 1995: 5). İçsel pazarlama ise iç müşteriye yani çalışanlara odaklanmaktadır. İçsel pazarlama, pazarlama uygulamalarını dış müşteriye hizmet eden çalışanlara uygulayarak en kaliteli personelin işe alınması ve işte kalmasının sağlanması anlamındadır (Greene vd., 1994: 8). İçsel pazarlama anlayışına göre iç müşteriler de dış müşteriler kadar değerlidir. İçsel müşteri tatmini ile iç iletişim ve müşteri bilincini arttırmak amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada yapısal açıdan iletişim çeşitleri, örgütsel iletişim ve araçları, içsel ve dışsal pazarlama konuları üzerinde durularak, aralarındaki ilişki ve iletişimin pazarlama faaliyetleri üzerindeki rolü araştırılacaktır. Araştırma kapsamında iletişim ve örgütsel iletişim, içsel ve dışsal pazarlama kavramlarının tanımlamaları yapılarak, içsel ve dışsal olarak örgütsel iletişim değerlendirilecektir.

1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

İçsel pazarlama kavramı, pazarlama literatüründe 1970'lerin sonlarında, ilk olarak hizmet pazarlamasıyla birlikte ele alınmaya başlanmıştır. İçsel pazarlama kavramı ilk defa Berry (1981) tarafından kullanılmıştır. Berry (1981) banka çalışanlarını iç müşteriler olarak tanımlamış, iç müşteri tatminin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurgulamak üzere içsel pazarlama kavramını ileri sürmüştür (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 42). Berry, kuruluşların müşterileri çekmekte kullandığı pazarlama araçlarının benzerini, istihdam edeceği çalışanlarını çekmekte ve onları elde tutmakta da kullanabileceğini ve kendilerine yapılanlar karşılığında çalışanların başarılarını arttırabileceklerini vurgulamaktadır (Berry, 1981: 33). Bu düşünceye göre mal veya hizmet satın alan müşteriler, işletmelerden "iş" satın alan kişilerden çok da farklı değildir. Bu bakımdan, kurumun bütün çalışanları iç müşteridir ve kurum onları elde tutma konusuna önem vermelidir (Kotler ve Keller, 2006: 110). İçsel pazarlama çalışanları bir müşteri grubu olarak görmektedir. En alt kademedeki çalışan bile kendini iyi hissetmelidir, çünkü rekabette en güçlü avantaj kaynağı çalışanlar olabilir (Kotler, 2016: 15).

1.1. İçsel Pazarlamanın Amaçları ve Önemi

İçsel pazarlamanın temel amaçları, işletme boyutunda kaliteyi arttırmak, içsel iletişimin geliştirilmesini sağlamak ve organizasyonların adaptasyonu için müşteri hedefli kalite yönetiminin uygulanmasına katılmak üzere tüm personeli yönlendirmek ve personelin bireysel gelişimini sağlamaktır (Varey, 1995: 44).

İçsel pazarlama, bir sistem içinde iş birliği ve performansın yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya yönelik bütünlük bir içsel ilişki yönetimidir (Ballantyne, 2000: 276). Bir işletmenin başarısı çalışanlarının performanslarıyla ilişkilidir. Bu açıdan, çalışanların eğitimi ve motivasyonu, değerli bir etken olarak öne çıkmaktadır. İçsel pazarlamanın uygulandığı işletmelerde çalışanlar, müşteriye hizmet sunumunu itina ile yapmak durumundadır. İşletmenin dış müşterilerini, arzu ve ihtiyaçlarını doğru anlamalı ve karşılaştığı sorunları çözmek için odaklanmalıdır. İşletme yönetimi de çalışanlarıyla arasında iyi ve nitelikli bir iletişim kurmaya özen göstermelidir.

1.2. İçsel Pazarlamanın Evreleri

İç Müşteri Tatmini Evresi

İşletmenin, personellerini, son müşterilerini karşıladıkları gibi karşılamaları, personellerin işlerine daha iyi sarılmalarını, odaklanmalarını ve işletme ile bütünleşmelerini sağlamaktadır. İşletmelerde son

amaç, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkararak, pazar payını ve geliri arttırmaktır. Yetenekli personelin işe alınması, çalışanlar arası uyumun ve iş birliğinin sağlanması, kurum içi iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi, çalışanların müşteri hedefli çalışmaya ve düşünmeye yönlendirilmesi, dış müşteri memnuniyetinin artmasına neden olacaktır (Varey ve Barbara, 1999: 928).

Müşteri Odaklılık Evresi

Modern pazarlama, işletmelerin esas görevlerinin hedef pazarın talep ve ihtiyaçlarını belirleyip, pazarlama araçlarının hepsinden yararlanıp, alıcıları memnun ederek, kazanç elde etme ve kurumsal hedeflere ulaşma esasına dayanmaktadır. Bundan dolayı, modern pazarlama anlayışı müşterilere yönelik pazarlama anlayışı olarak da adlandırılabilir (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

1.3. İçsel Pazarlama Stratejileri

İçsel Pazarın Bölümlendirilmesi

İçsel pazar, işletmelerin çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanların gereksinimlerini ve beklentilerini algılama, karşılık verme ve doyum düzeylerini arttırmaktadır. Dış pazarda olduğu gibi iç pazarda da müşteriye en iyi biçimde tatmine ulaştırmak için öncelikle içsel pazarın bölümlere ayrılması gerekir. Bundan dolayı kurum içerisinde çalışanlar aynı özelliği gösteren gruplar halinde bölümlendirilmelidir. İç müşteriler; ön saf çalışanı ve yardımcı kadro biçiminde iki gruba ayrılmaktadır. Ön saf çalışanları, birebir müşteriyle iletişime geçen, yardımcı kadro ise bu gruptan geriye kalan personellerden meydana gelmektedir (Yapraklı ve Özer, 2001: 60). Farklı bölümlendirmeler de yapılabilmektedir.

İçsel Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi

İçsel pazarlamada işin kendisi “ürün”dür. İş doyumunu fazlaştırmak için ihtiyaçlara yoğunlaşmaktan çok, çalışan isteklerinin işe uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Çoğunlukla, kaliteye emeklerini katmaları için iş dizaynında, personelin katılımına ve denetimine izin verilmeli ve işler, personellere anlamlı gelecek biçimde tasarlanmalıdır. İçsel pazarlamada fiyat, malın personeller tarafından kabul edilmesinin psikolojik karşılığı olabilir. İçsel süreç araçları, değer, enerji, para ve zaman olarak sıralanabilir. Bu nedenle fiyat personel doyumunda ana faktörlerden biridir. Tutundurma, personel ile insan kaynakları departmanının bağlantıya geçmek için kullandıkları yığın medyalarından ve değişik tekniklerden oluşmaktadır. İşletme içinde yeni uygulamalar işletme gazetesi ve haber panoları gibi vasıtalarla duyurulmaktadır. Bunların yanında içsel pazarlamada, işlevsel proje grupları yenilik merkezleri, workshoplar ve kalite iletim girişimleri vb. bağlantılar da önemlidir. Personelin dayanıklılığını kırmamak ve üretkenliğini arttırıp, dengeli tavır göstermeleri açısından motive olmaları için maddesel ve maddesel olmayan ödüller ve yarışmalar gibi eylemlerden faydalanılmalıdır. Dağıtım, malların tüketicilere iletilmesinde etkili olan yer ve kanalları ifade etmektedir. İçsel pazarlama uygulamalarının ilan edildiği toplantı ve konferanslar “yer”, eğitim programlarının uygulanmasında kullanılan eğitim kurumları ve danışman gibi diğer bireyler de “kanallar” a örnek gösterilmektedir (Rafiq ve Pervaiz, 2000: 456).

2. PAZARLAMA VE DIŞSAL PAZARLAMA KAVRAMLARI

Pazarlamanın en çok kabul gören tanımı Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılmıştır ve şu şekildedir: “Pazarlama ferdi ve organizasyonel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir” (Kotler, 2000: 8). Dışsal pazarlama, işletme ile müşteriler arasındaki ilişki anlamına gelmektedir. Pazarlanacak ürünün veya hizmetin tasarlanıp geliştirilmesi fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımını ile alakalı geleneksel pazarlama karması faaliyetlerini içermektedir (Chang and Chang, 2007: 266).

2.1. Pazarlama Karması

Pazarlama karması, pazarlama ile alakalı dört temel karar verme alanını kapsamaktadır. Bunlar; ürüne, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım kararlarıdır. Pazarlama karması 1960’ların başında E. Jerome McCarty tarafından kullanıldığından bu yana pazarlamanın “4P” si olarak da adlandırılmaktadır. Pazarlama karması işletmelerdeki pazarlama fonksiyonunun rolünü tanımlamaktadır (Semenik ve Bamossy, 1995: 6).

Ürün: Ürün maddi mallardan daha fazlasını kapsamaktadır. Bir pazarda kazanım, kullanım ya da tüketim amacıyla yer alabilecek ve bir istek veya ihtiyacı giderebilecek herhangi bir fiziksel varlık olarak tanımlanabilir. Geniş olarak ise fiziksel objeler, hizmetler, kişiler, yerler, işletmeler, fikirler veya bu birimlerden meydana gelmiş karışımları kapsar. Hizmet ise satışa sunulabilen, elle tutulup gözle

görülemeyen faaliyetler, faydalar ya da memnuniyetlerden oluşan bir çeşit üründür (Armstrong ve Kotler, 1999: 219).

Fiyatlandırma: Dar anlamda fiyat, bir mal veya hizmete ödenen parasal değerdir. Geniş anlamda fiyat, tüketicilerin bir mal veya hizmeti kullanmak ya da ona sahip olmak için ödedikleri değerler toplamıdır. Fiyat tüketicinin satın alma kararını etkileyen en önemli faktördür. Ayrıca, pazarlama karması elemanları arasında gelir üreten tek öğedir. Diğerleri giderleri temsil etmektedirler. Aynı zamanda pazarlama karmasının en esnek elemanıdır. Ürün özellikleri ve dağıtım kanallarının tersine fiyat kolaylıkla değiştirilebilmektedir (Armstrong ve Kotler, 1999: 289-290).

Dağıtım: Bütünleşik pazarlama çalışmaları içerisinde yer alan en önemli değişkenlerden biri dağıtım ve lojistikdir. Bu faktörler işlevsel özelliklere sahiptirler. Çünkü üretim ve tüketim arasında akışkanlığı temin ederek üretim ve tüketimi uyumlaştırmaktadırlar (Ecer ve Canitez, 2004: 245). Dağıtım, mal ve hizmetlerin, bilgi ve sermayenin, üreticiler, araçlar ve tüketiciler arasında akışını ifade etmektedir (Semenik ve Bamossy, 1995: 434-435).

Tutundurma: Modern pazarlama iyi bir ürün geliştirip, doğru şekilde fiyatlandırmak ve ulaşılabilmekten fazlasını gerektirmektedir. İşletmeler potansiyel ve mevcut paydaşları ve halk ile iletişim kurmak durumundadırlar. Pek çok işletme için soru, ne söyleneceği, kime ve ne sıklıkla söyleneceğidir (Kotler, 2000: 550). Pazarlamacılar yalnızca bilgi vermek, eğitmek ve eğlendirmek için değil, tüketici ve satıcılar arasında gerçekleşen değiş tokuşun etkinliğini arttırmak için de tutundurma faaliyetlerini yürütürler. Tutundurma amaçlarından bir tanesi de tüketicilerin bir malı, hizmeti veya fikri kabul etmeleri için onları etkilemek ve cesaretlendirmektir (Dibb vd., 1994: 381-382).

3. İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ KAVRAMLARI

İletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını, yazılı, sözlü ya da sözsüz olarak iletilmesini ifade etmektedir. İnsanların, grupların, örgütlerin, toplumların birbirleriyle etkileşimde bulunması sürecinde kullanılan ve insan etkinliğinin bir ürünü olan etkileşim aracı olarak da ifade edilmektedir (Tutar, 2003: 6).

Örgütsel iletişim, çalışanlar ile örgütün tüm birimleri arasında bir bağ oluşturmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin devam ettirilmesi, örgüt içi sorunların çözülmesi, örgütsel performansın artırılması gibi faaliyetler etkili bir örgütsel iletişim süreciyle mümkün olmaktadır. Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracı olup, planlama, koordinasyon, karar verme, güdüleme ve denetim işlevinin sürdürülmesinde etkin bir rol üstlenmektedir (Gürgen, 1997: 62).

Örgütsel iletişim olmadan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket edebilme olanakları bulunmamaktadır. Yani, örgütsel iletişim süreci örgüt çalışanlarının belirli amaçlara ulaşabilmeleri için yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Örgütsel iletişim, yöneticilerin çalışanlarına bilgi vermek ve iş yaptırabilmek için kullandıkları bir araç olarak gösterilmektedir. Yöneticiler, örgütsel faaliyetler kapsamında neler yapılacağını çalışanlara bildirir, çalışanların taleplerini ve tüketicilerin beklentilerini iletişim faaliyeti sonucu öğrenir (Koçel, 2003: 258).

Pazarlama iletişimi, bir ürün ya da hizmet pazarlamasında kullanılan bütün iletişim fonksiyonlarını kapsayan genel bir kavramdır. İşletmelerle olası müşterileri arasında gerçekleştirilen fikir ve anlam alışverişi şeklinde ifade edilebilir (Taşoğlu, 2009: 27). Pazarlama iletişimi kavramıyla, ürünün veya hizmetin tüketiciler tarafından fark edilip, satın alma kararlarına etki edebilmek için uygulanan tüm faaliyetler anlatılmaya çalışılmaktadır. Pazarlama iletişimi, ürünlerin ve markaların doğrudan ya da dolaylı bir olarak tüketiciye tanıtılması, satın alma konusunda tüketicinin ikna edilmesi, markanın sürekli olarak hatırlatılarak tüketiciyle bir nevi ilişki kurulmasıdır (Bulut, 2014: 5).

4. İÇSEL PAZARLAMA, DIŞSAL PAZARLAMA, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ İLİŞKİSİ

İşletme ve müşteriler arasındaki ilişki anlamına gelen dışsal pazarlama, pazarlanacak nesnenin geliştirilmesi, fiyatlandırması, tutundurması ve dağıtımı ile ilgili geleneksel pazarlama faaliyetleridir. Personelle müşteriler arasındaki ilişkiyi ifade eden karşılıklı pazarlama, personelin müşteri ile iyi iletişim kurmasını, bu konuda beceri ve ustalık göstermesini ifade eder. İşletme ve çalışanları arasındaki ilişkiyi ifade eden unsur ise içsel pazarlamadır. İçsel pazarlama, işletmenin tüketicilere daha iyi hizmet vermesini mümkün kılmak amacıyla personeli bilgilendirme, eğitme ve motive etme faaliyetleridir (Lings, 2004: 406; Mucuk, 2003: 290).

İçsel pazarlama, personellerin örgüt içerisinde oluşturdukları bir iç pazar fikrinden ortaya çıkmıştır. İçsel pazardaki iş görenlerin yani iç müşterilerin, dış müşterilerin istek ve arzularını karşılayabilmeleri için bilgilendirilmeye, eğitime, geliştirilmeye, ödüllendirilmeye ve motivasyona ihtiyaçları vardır (Doukakis ve Kitchen, 2004: 421). Çalıştığı işletme ile sürekli sorun yaşayan, morali bozuk olan, kendini güvende hissetmeyen çalışanların dış müşterilere nitelikli hizmet sunması beklenemez. Tüketici üzerinde olumlu bir imaj oluşturabilmek için önce çalışanlar üzerinde olumlu bir imaj oluşturulması gerekmektedir. Başarılı bir şekilde pazarlama yönlü olabilmek için içsel ve dışsal pazarlamanın bir bütünlük içinde çalışması gerekmektedir (Conduit ve Mavondo, 2001: 11).

İçsel pazarlama, müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek ve onları elde tutmak üzerine odaklanmaktadır (Ewing ve Caruana, 1999: 17-18). İçsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etmek için mutlu ve tatmin olmuş iç müşterilere sahip olunması gerektiğini savunmaktadır. Başka bir anlatımla, içsel pazarlama uygulamalarıyla etkili dışsal pazarlama için uygun iklim sağlanmaktadır (Ballantyne, 2000: 276).

İçsel pazarlama anlayışı ile alınan, eğitilen, motive edilen, iletişim becerisi artırılan personel, kurumsal yetkinliklerini artırıp ve ortak kültürün oluşumuna olumlu katkı sağlamaktadır. Örgüt kimliği ve kültürünün oluşturulmasıyla ise, işletme çalışanlarının davranışları şekillendirilir, çalışanların iş tatmini oluşturulur, bireysel yetkinlikler ve başarılar artırılır, pazar odaklı davranan çalışanlara sahip olunur. Bu sayede, hizmet kalitesi, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı yönündeki dışsal pazarlama çalışmaları olumlu yönde etkilenmektedir (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit, 2009: 25).

Dışsal pazarlama uygulamalarına yönelik olarak istenen sonuçlara ulaşabilmenin yolu işletmelerde içsel pazarlama çalışmalarının uygulanabileceği, bireysel değil grupsal başarının önemli olduğu, çalışanlar açısından siyasal ve sosyal eşitliğin sağlandığı, değişime açık bir ortam yaratmaktan geçmektedir. Bu nedenle yaratılan ortam yalnızca bilgi ve becerinin işte kullanılabilirdiği bir ortam olmanın ötesinde, takım ruhunun bulunduğu bir ortam olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için de örgütte çalışan kimseyi ayırt etmeksizin sisteme dahil etmek gerekmektedir. Personelleri sistemin bir parçası haline getirmek, onların fikir ve değerlerine sahip çıkarak uygulama şansı vermek, şeffaflığı da beraberinde getirecektir. Dolayısıyla çalışanlardaki eksiklikler kolayca fark edilebilecek ve bertaraf edilme yoluna gidilebilecektir. Bu durum işletmeyi ileriye taşıyıcı yeni stratejilerin geliştirilmesinin yanı sıra çiş görenlerin kendilerini yenileme ve geliştirmesine olanak sağlayacak ve paralelinde de işletmeler toplam kaliteyi yakalama yolunda ilerleme kaydedebilecektir (Dündar ve Fırlar, 2006: 131-153).

5. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların örgütsel iletişim biçimlerinin belirlenmesi ve iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasındaki ilişkinin belirlenmesi. Bu çalışmada enerji sektörü işletmelerinden olan akaryakıt firmalarında örgütsel iletişim sürecinin nasıl gerçekleştiği ve bu sürecin pazarlama faaliyetleri üzerindeki rolü araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Total Oil Türkiye A.Ş., bayileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları bu işletme çalışanlarının görüşleri ile sınırlı olacaktır.

Araştırma için belirli bir sürenin ayrılmış olması ve bu zaman dilimi içinde araştırmanın gerçekleşmesi gerekliliğinden dolayı araştırma Total Oil Türkiye A.Ş. adı altında faaliyet gösteren SADAŞ dağıtım deposundan yakıt alan, bir sonraki bölümde illere göre dağılımı verilecek olan toplam 40 adet akaryakıt istasyonu yöneticileri ve çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi, medeni durum ve çalışanların pozisyonlarına yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde iletişime yönelik 24 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde içsel pazarlamaya yönelik 28 soru ve son bölümde ise dışsal pazarlamaya yönelik 6 soru bulunmaktadır. Hazırlanan sorulara katılma oranlarını ölçmek için Likert Tipi derecelendirme kullanılmıştır. Anket sonuçları ile elde edilen verilerin analiz edilebilmesi ve bilimsel anlamda değerlendirilmesi için SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır.

Tablo 1: Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Ölçeklerine Ait Merkezi Eğilim Ölçümleri

	Örgütsel İletişim	İçsel Pazarlama	Pazarlama
Ortalama	3,69	3,79	4,42
Kolmogorov-Smirnov	,200*	,000	,000
Shapiro-Wilk	,026	,000	,000

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi sonucunda elde edilen değerlerin $0,05 < p$ düzeyinde olmadığından araştırmaya parametrik olmayan testlerle devam edilmesine karar verilmiştir.

6.1. Araştırmanın Varsayımları (Hipotezleri)

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan Total Oil Türkiye A.Ş. SADAŞ Dağıtım Deposundan yakıt alan bayiler ve çalışanlarının örgüt içi iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama değişkenleri açısından incelenmesi amaçlanmış olup bu amaçla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1

H_0 = Örgütsel iletişim ve içsel pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgütsel iletişim ve içsel pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

Hipotez 2

H_0 = Örgütsel iletişim ve dışsal pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgütsel iletişim ve dışsal pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

Hipotez 3

H_0 = İçsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki yoktur.

H_1 = İçsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

7. BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

7.1. Güvenilirlik Analizi

Tablo 2’de görüldüğü gibi $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel İletişim boyutu:0,85, İçsel Pazarlama boyutu: 0,96, Dışsal Pazarlama boyutu: 0,87 olarak bulunmuştur. Anket sorularının toplam güvenilirlik düzeyi ise 0,95 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin bu noktada iç tutarlılığa uygun olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Ölçek Boyutlarına İlişkin Anket Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı	Katılımcı
Örgütsel İletişim	0,85	24	220
İçsel Pazarlama	0,96	28	220
Dışsal Pazarlama	0,87	6	220
Toplam Ölçek	0,95	58	220

7.2. Demografik Bulguları

Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik soruların yanıtları frekans, yüzde, geçerli yüzde ve toplam yüzde olarak bu bölümde açıklanmıştır. Sorulara yönelik cevaplar kısaca Tablo 3’teki gibidir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	45	20,5	20,5
	Erkek	175	79,5	79,5
	Toplam	220	100,0	100,0
Medeni Durum	Evli	145	65,9	65,9
	Bekar	75	34,1	34,1
	Toplam	220	100,0	100,0
Eğitim	İlkokul	24	10,9	10,9
	Ortaokul	45	20,5	20,5
	Lise	98	44,5	44,5
	Ön Lisans	24	10,9	10,9
	Lisans	28	12,7	12,7
	Lisansüstü	1	,5	,5
	Toplam	220	100,0	100,0
Pozisyon	Yönetici	53	24,1	24,1
	Pompa Görevlisi	90	40,9	40,9
	Market Görevlisi	47	21,4	21,4
	Yıkama Görevlisi	30	13,6	13,6
	Toplam	220	100,0	100,0
Deneyim	0-5 yıl	121	55,0	55,0
	6-10 yıl	49	22,3	22,3
	11-15 yıl	25	11,4	11,4
	16 ve daha fazla	25	11,4	11,4
	Toplam	220	100,0	100,0

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %20,5'i kadın, %79,5'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, %65,9'u evli, %34,1'i bekarıdır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %10,9'u ilkokul, %20,5'i ortaokul, %44,5'i lise, %10,9'u ön lisans, %12,7'si lisans, %0,5'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde, %24,1'i yönetici, %40,9'u pompa görevlisi, %21,4'ü market görevlisi ve %13,6'sı yıkama görevlisi konumundadır. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise, %55'i 0-5 yıl aralığında, %22,3'ü 6-10 yıl aralığında, %11,4'ü 11-15 yıl aralığında, %11,4'ü 16 ve daha fazla yıl çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak pozisyonlar incelendiğinde kurumda çalışanların büyük çoğunluğunu %40,9 oranı ile pompa görevlileri oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise lise mezunları %44,5'lik bir oranla çoğunluktadır. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında ise 0-5 yıl arası çalışanların oranının oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Anket sonuçlarına bakıldığında demografik sorulara cevap vermeyen kişi bulunmamaktadır.

7.3. Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasındaki ilişki düzeyi değişkenlerin dağılımı normallik göstermediği için "Spearman Korelasyon" analizi kullanılarak test edilecektir.

Tablo 4: Örgütsel İletişim ve İçsel Pazarlama İlişkisi

Boyutlar		Örgütsel İletişim	İçsel Pazarlama
Örgütsel İletişim	Spearman Correlation	1	0,627**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İçsel pazarlama	Spearman Correlation	0,627**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

**p<0,01 ve *p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'te belirtilen örgütsel iletişim ile içsel pazarlama değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ($r = 0,627$ ve $p < 0,05$) pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda " H_0 " reddedilerek, " $H_1 =$ Örgütsel iletişim ve içsel pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel İletişim ve Dışsal Pazarlama İlişkisi

Boyutlar		Örgütsel İletişim	Dışsal Pazarlama
Örgütsel İletişim	Spearman Correlation	1	0,181**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
Dışsal pazarlama	Spearman Correlation	0,181**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

**p<0,01 ve *p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'te belirtilen örgütsel iletişim ile dışsal pazarlama değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ($r = 0,181$ ve $p < 0,05$) pozitif yönde anlamlı ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda " H_0 " reddedilerek, " $H_1 =$ Örgütsel iletişim ve dışsal pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6: İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama İlişkisi

Boyutlar		İçsel Pazarlama	Dışsal Pazarlama
İçsel Pazarlama	Spearman Correlation	1	0,399**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
Dışsal pazarlama	Spearman Correlation	0,399**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

**p<0,01 ve *p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da belirtilen içsel pazarlama ile dışsal pazarlama değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ($r= 0,399$ ve $p>0,05$) pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda "H₀" reddedilerek, "H₁= İçsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmektedir.

SONUÇ

Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır ve çalışanlarla örgüt arasında bağ oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim çalışanların belirli amaçlara ulaşmaları için yol göstericidir ve performansın artırılmasında ve problemlerin çözülmesinde vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İçsel pazarlama çalışanlara, yani iç müşteriye odaklanmaktadır. İç müşteriler de dış müşteriler kadar değerlidir ve içsel pazarlama faaliyetleriyle sağlanan tatmin ile iç iletişim ve müşteri bilinci artırılabilir. İçsel pazarlama faaliyetleri ile dışsal pazarlama için uygun bir ortam hazırlandığı söylenebilir. Memnun edilen çalışanlar, örgütü daha iyi benimser ve daha iyi hizmet verirler. Bütün bunlar iletişimle sağlanmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu erkeklerden ve evlilerden oluşmaktadır. İstasyonların 7/24 açık işyerleri olması ve mesai saatlerinde sık sık değişikliklerin yaşanması sebebi ile kadınların tercih ettiği çalışma alanları değildir. Bu işyerlerinde yapılan iş niteliksizdir ve herhangi bir uzmanlık gerektirmemektedir. Bu doğrultuda katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında büyük bir kısmının lise mezunu olduğu tespit edilmiştir. Akaryakıt satış alanları olan istasyonlarda asıl işi pompa görevlileri yapmaktadır. Bu sebeple en çok pompa görevlisi istihdam edilmiştir. Kurumda çalışanların deneyimlerine bakıldığında 0-5 yıl arası çalışanların oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu veriler kuruma son 5 yılda oldukça yüksek oranda yeni personel alındığını göstermektedir. Sonuçlara bakıldığında örgütte iletişimin büyük oranda yüz yüze gerçekleştiği görülmektedir. Bütün birimler bir arada bulunduğundan başka bir iletişim aracına ihtiyaç duyulmamaktadır.

Örgütsel iletişim ve içsel pazarlama arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ikisi arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel iletişim akışının olumlu ve çok yönlü gerçekleşmesi içsel pazarlama faaliyetlerini pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel iletişimin olumlu yönde olması, çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel iletişim ve dışsal pazarlama arasındaki ilişkinin boyutuna yönelik yapılan korelasyon analizinde pozitif yönde anlamlı ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda örgütsel iletişim akışının olumlu yönde ilerlemesi, dışsal pazarlama faaliyetlerinde az da olsa bir etkiye sahiptir.

İçsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçlarına göre, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasında anlamlı, pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. İçsel pazarlama faaliyetleri ile memnun edilmiş, motive olmuş çalışanlar, dışsal pazarlama faaliyetlerine etki etmektedirler.

Akaryakıt sektöründe şirketlerin fiyata müdahale etmeleri çok mümkün değildir. Bu sebeple pazarlama karmasının diğer elemanları ile müşteri çekmek için çalışabilirler. Akaryakıt satış alanı olan istasyonlar, firmaların müşteri ile buluştukları yerlerdir. Bu alanlar için seçilen renk, ışıklandırma ve dizayn bir pazarlama çalışmasının ürünüdür ve müşteriyle ilk olarak iletişime geçen istasyonun dış görünüşüdür. Örgütün müşteri ile buluştuğu noktada ilk olarak seçimleriyle göze hitap etmesi tercih edilebilirliğini arttırmaktadır.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama değişkenlerinden örgütsel iletişim ve içsel pazarlama arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla etkin içsel pazarlama faaliyetleri yapılmasında örgütsel iletişim etkili bir rol oynadığı söylenebilmektedir. Etkili ve çok yönlü bir iletişim iç müşteri tatminini sağlayarak, çalışanların performanslarının artmasına, yaptıkları işi sevmelerine, örgütü benimsemelerine dolayısıyla da bağlılıklarının artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel iletişim ve dışsal pazarlama arasındaki ilişkiye baktığımızda pozitif yönlü fakat çok zayıf olduğunu görmekteyiz. Bu doğrultuda örgütsel iletişimin dışsal pazarlama faaliyetleri üzerinde rolünün yok denecek kadar az olduğunu söyleyebiliriz. Fakat yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilere göre şirketin dışsal pazarlama kapsamında yapmış olduğu pazarlama iletişimi faaliyetleri tüketiciler üzerinde etkilidir denilebilir. İçsel ve dışsal pazarlama arasındaki ilişki ise pozitif yönlü zayıf düzeydedir.

Etkili ve çok yönlü iletişim, örgütsel iletişim veya pazarlama iletişimi olarak şirketlerin iç ve dış pazarlama faaliyetlerinde pozitif yönde bir rol oynamaktadır. İletişim odaklı çalışmalar, örgütün pazarlama faaliyetlerinin etkilerini güçlendirerek, tüketicinin markaya yönelimini ve örgütün tercih edilirliliğini artırabilir.

KAYNAKÇA

- Armstrong, Gary- Kotler, Philip, (1999). *Marketing an Introduction*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc (5th Edition)
- Ballantyne, David, (2000). "Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal", *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286.
- Berry, Leonard, (1981). "The Employee As Customer", *Journal of Retail Banking*, 3(1), 271-278.
- Candan, Burcu- Çekmeceliolu Hülya Gündüz, (2009). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsuru Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 20(63), 41-58.
- Chang, Ching S.- Hsin H. Chang, (2007). "Effect of Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers In Southern Taiwan", *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
- Conduit, Jodie- Mavondo Felix T. (2002). "How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation?", *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Dibb, Sally ve diğerleri, (1994). *Marketing*, United States: Houghton Mifflin Company (2nd Edition).
- Doukakis, Ioanna P.- Philip J. Kitchen (2004). "Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?", *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22(6), 421-452.
- Dündar, İ.Pelin - Fırlar B.Güneri, (2006). "İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma" *Bilig*, 37, 131-153.
- Ecer, Ferhat H. Ve Camtez, Murat, (2004). *Pazarlama İlkeleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ewing, T. Micheal- Caruana Albert, (1999). "An Internal Marketing Approach To Public Sector Management: The Marketing and Human Resorces Interface", *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-26.
- Greene, W. E.- Wallsand, G.D.- Schrest, L.J., (1994). "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13, s. 8-9.
- Gürgen, Haluk, (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Koçel, Tamer, (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, Philip - Keller Kevin L., (2006). *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall International.
- Kotler, Philip, (2016). *A'dan Z'ye Pazarlama*, İstanbul: MediaCat.
- Kotler, Philip, (2000). *Marketing Management*, United States: Prentice-Hall Inc., (The Millennium Edition)
- Kotler, Philip, (2000). *Marketing Management*, United States: Prentice-Hall Inc., (The Millennium Edition).
- Lings, N. Ian, (2004). "Internal Market Orientation: Construct and Consequences", *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Mucuk, İsmet, (2003). *Modern İşletmecilik*, Yenilenmiş 14. Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ooncharoen, Nantana -Ussahawanitchakit, Phapruek, (2009). "Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies and Business Performance", *International Journal of Business Research*, 10(1), 24-30.
- Rafiq, M., Pervaiz- Ahmed, K., (2000). "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension" *Journal of Services Marketing*, V:14, No: 6, pp. 449-462.
- Semenik, Richard J.- Bamossy, Gary J., (1995). *Principles of Marketing: a Global Perspective*, United States: South-Western College Publishing Company, (2nd Edition).
- Taşoğlu, Paşalı, N. (2009). *Pazarlama İletişimi (Bütünleşik Bir Yaklaşım)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tuncer, M., Ergunda, İ, (2004). Müşteri Odaklılık. *Temel İşletme Bilgisi Ders Notları*, Erişim Adresi <http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-odaklilik/> 26.04.2017.
- Tutar, Hasan, (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Varey, J. Richard- Barbara R. Lewis, (1999). "A Broadened Conception of Internal Marketing", *European Journal of Marketing*, 33(9), 926-944.
- Varey, R. J., (1995). "Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary Research Challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No.1.
- Vural Beril, A., (2007). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yapraklı, Ş.- Sevtap, Ö., (2001). "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: "İçsel Pazarlama", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:15, Sa: 2001-6, ss. 58-62.