

## İÇSEL PAZARLAMA: LİTERATÜR İNCELEMESİ

Canan AY<sup>1</sup>, Burak KARTAL<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, Doçent Dr.

<sup>2</sup>Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, Araştırma Görevlisi

### INTERNAL MARKETING: A LITERATURE REVIEW

*Abstract: According to the 'internal marketing' (IM) concept, companies can improve the quality of their goods and services via more satisfied employees. Employees should be considered as internal customers and without doubt customers should be treated well. In order to do that, companies should adopt a marketing-like internal approach and apply marketing-like activities internally. Despite definitions for the concept have proliferated and its content has expanded considerably in the last two decades, actually few companies were able to benefit internal marketing in practice enough. That may partly be due to the confusion, vagueness and differentiation seen in the development of the IM concept. This study aims to review definitions, development, causes, problems and some models of internal marketing. Besides, a specific emphasis is given to the link between internal and external customer satisfaction, and the dimensions used to evaluate internal service quality.*

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Customer, Customer Satisfaction

### İÇSEL PAZARLAMA: LİTERATÜR İNCELEMESİ

*Özet: İşletmelerin çalışanlardan oluşan iç pazarında, pazarlama benzeri bir yaklaşım sergilemesini ifade eden 'içsel pazarlama' kavramı, çalışan yani 'iç müşteri' tatminini ve dolaylı olarak pazara sunulan mal ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. İçsel pazarlama kavramı kısa sayılabilecek tarihsel gelişim sürecinde tanım ve kapsam olarak oldukça genişlemiştir. Buna karşılık kavramla ilgili teorik belirsizlik ve farklılaşma artmış; buna paralel olarak az sayıda şirket içsel pazarlama kavramından uygulamada yeterince yararlanabilmiştir. Bu çalışma ile içsel pazarlamanın tanımları ve tarihsel gelişimi incelenmiş; böylesi bir kavrama neden ihtiyaç olduğu, kavramın ortaya çıkardığı sorunlar, kavramın uygulanması ile ilgili önemli kavramlar, modeller ve araçlar gözden geçirilmiştir. Ayrıca iç ve dış müşteri tatmini arasındaki ilişki ile iç müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmede kullanabilecekleri boyutlar özel olarak ele alınmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, İç Müşteri, Müşteri Tatmini

## I. GİRİŞ

İçsel Pazarlama (İP) kavramı, akademik literatürde on yıldan daha uzun süredir tartışılmaktadır [1]. Konuyla ilgili yayınların hızlı artışına rağmen, çok az sayıda örgüt, uygulamada bu kavramdan yararlanmaktadır [2].

Berry ve Parasuraman'a göre İP, ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri vasıtasıyla, nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır. İP, çalışanlara müşteri gibi davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendiren bir stratejidir [2].

Kotler'in öncülük ettiği pazarlama alanının genişletilmesi eğilimine uyan bu tanıma paralel bir ifade ise Gronroos tarafından verilmiştir: "Bir örgütün çalışanlardan oluşan içsel pazarının en etkin biçimde etkileneceği, bir başka deyişle müşteri bilinçli, pazar yönlü ve satışa yönelik motive edilmesi, pazarlama benzeri bir içsel yaklaşım ve pazarlama benzeri eylemlerin içsel uygulaması ile gerçekleştirilebilir" [2]. Gronroos, İP'nin

iki ayrı ama bütünleştirilmiş parçasını, tutum yönetimi ve iletişim yönetimi olarak tanımlamıştır. Tutum yönetimi, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini sahiplenmesini; iletişim yönetimi ise çalışanların daha etkin çalışması için gereken bilginin sağlanması ve yönetimini içerir [3].

Fisk, Brown ve Bitner (1993), İP'yi hizmet pazarlaması literatüründe önemli bir konu olarak tanımlayıp, kavramın altında iki temel düşünce yattığını belirtmişlerdir: Örgütteki herkesin bir müşterisi vardır ve içsel müşteriler, son müşteriye daha etkin hizmet götürülmesi için işlerinde mutlu olmalıydılar [4]. Nagel ve Cilliers (1990), örgüt içerisinde bir başkası tarafından ürün veya hizmet sunulan herkesi iç müşteri olarak tanımlamıştır [5]. Frost ve Kumar (2000) ve Tsui ve Milkoviç (1987) gibi bazı araştırmacılar iç müşterileri, farklı şekillerde gruplandırmıştır [6].

Hizmet pazarlamasında geliştirilen İP'ya benzer bir başka kavram ise İnteraktif Pazarlama kavramıdır. Çalışanlar ile dış müşteriler arasındaki ilişkiyi ele alan İnteraktif Pazarlama, hizmeti sunan kişilerin müşteriye hizmet verirken onunla iyi iletişim kurmasını ve bu ilişkide beceri ve ustalık göstermesini ifade eder [7].

İP kavramının yıllar içindeki gelişimi sonucu sunulan en kapsamlı tanımı ise aşağıdaki gibidir: İP, müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çabadır. Bu tanım İP kavramının beş temel parçasını kapsamaktadır [8]:

- Çalışanların motive ve tatmin edilmesi
- Müşteri yönlülük ve müşteri tatmini
- Bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme
- Pazarlama benzeri yaklaşım
- Belirli şirket ve bölüm stratejilerinin uygulanması.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere İP, birçok kavramla ilişkilendirilebilir: Pazar yönlülük, hizmet kültürü ve hizmet sunanların yetkelendirilmesi gibi [9]. Ayrıca bazı yöntem ve alanlarla da kesişmektedir: Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) gibi.

İP ile TKY arasındaki temel farklılık, TKY'nin, İP'nin aksine örgüt ve çalışan ilişkisi yerine, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilere odaklanmasıdır. Çalışanlar TKY'de, örgüt yerine birbirlerinden talepte bulunmakta ve bütün üretim zinciri boyunca talepler gerektiği gibi karşılanırsa, son ürünün kalitesi temin edilmektedir [2]. Collins&Payne (1991) ile Harrell&Fars (1992), İP'nin TKY literatüründe, firmanın amaçlarını gerçekleştirmek ve müşteri memnuniyetini iyileştirmek için 'ürün ve hizmetlerin örgüt içi pazarlaması' olarak tanımlandığını belirtmişlerdir [9].

İP, İKY açısından yardımcı bir araç gibi düşünülmektedir. İKY bakış açısıyla, pazarlama tekniklerinin basit biçimde işletme içinde uygulanmasının, yetersiz kadrolar ve eğitimi telafi etmeyeceği söylenmektedir. Personel fonksiyonunun performansı iyileştirmek ve çalışanları motive etmek için yararlandığı çok sayıda araç (iş rotasyonu, kariyer planlama, vb.) vardır. Pazarlama teknikleri, bu araçlara katkıda bulunan bir yardımcı olarak görülmektedir [2].

Öncelik hizmet sunan şirketlerde olsa da, İP, imalatçılar, kar amaçsız örgütler ve kamu kurumları gibi hemen hemen bütün organizasyonlarda önemli ve kullanılabilir bir kavramdır [9].

## II. İP KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İP'ı savunanlar başlangıçta daha çok hizmet işletmelerine ilişkin olarak, çalışanın iç müşteri olarak görülüp, söz konusu iç müşterinin, pazarlama stratejisinin bütününe olan katkısı ile başarının sağlandığı, Berry'nin görüşünü takip etmiştir. Bu bağlamda ilk ampirik araştırmalar, pazarlama ağırlıklı olmak yerine, çalışanın davranışını etkilemeye yönelik davranış yönetimi tekniklerini vurgulamaktaydı. İşletmeler çalışanlarıyla, müşteriyle olan ilişkilerine benzer bir etkileşim içine girmeliydi ve bu etkileşim, çalışanların yönetim ve faaliyetlere katılımının derecesiyle ilgiliydi. Bununla beraber yöneticiler her kademedeki ölçüde çalışan katılımına izin vermeleri gerektiği sorusuyla karşılaştılar. Geçmişteki İP literatürü incelendiğinde, İP'nin çoğunlukla bütün işletme yerine belirli bölümler, gruplar veya fonksiyonlar itibarıyla uygulandığı gözlenmektedir [4].

İP'nin kavramsal gelişimi incelendiğinde, birbirine geçmiş ama aslında ayrı sayılabilecek üç aşama belirlemektedir: *Çalışan tatmini aşaması, müşteri yönlülük aşaması ve strateji uygulama/değişim yönetimi aşaması*. İlk aşama olan çalışan tatmini aşamasında, işletmenin tatmin edilmiş müşterilere sahip olabilmesi için tatmin olmuş çalışanlara sahip olması gerekiyordu. Hatta Sasser ve Arbeit (1976), bir hizmet işletmesinin en önemli pazarının çalışanları olduğunu iddia etmiştir. Ancak Rafiq ve Ahmed (1993)'e göre, çalışanları öncelikli müşteri olarak görmek, bir takım sorunlara yol açmaktadır: Çalışanlar aldıkları ürünü istemeyebilir, seçme şansına sahip olmayabilir ve kabul etmeye zorlanabilir. Ayrıca dış müşterinin öncelikli olması pazarlamanın temel prensiplerinden biridir. Bu nedenle ikinci aşamada müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen, müşteri yönlü çalışanlara sahip olabilmek önem kazanmaktadır. Gronroos'un daha önce verilen İP tanımı, bu düşüncüyü taşımaktadır. Çalışanlar müşteri yönlü davranabilmeleri için pazarlama benzeri eylemlerle motive edilmelidirler. Üçüncü aşama, İP'nin bazılarınca, strateji uygulamasında bir araç olarak görülmesiyle başlamıştır. Bu bakış açısına sahip olanların ilklerinden biri olan Winter (1995), İP'nin çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirip, eğitip, motive etmesi gerektiğini vurgulamıştır. İP'nin örgüt içerisinde fonksiyonel bütünleşmeyi sağlama mekanizması olabileceğine ilişkin görüşün yaygınlaşması, kavramın uygulama aracı olarak gelişimini desteklemiştir. Sözkonusu gelişim doğrultusunda, İP bölümler arası izolasyonu ve fonksiyonlar arası sürtüşmeyi azaltan, değişime direncin üstesinden gelen bir mekanizma olarak görülmeye başlanmıştır. İP ile beklentiler ve ona yüklenen roller arttıkça, kavramın uygulaması, hizmet işletmelerinden, her tür organizasyona doğru yayılmıştır [8].

### III. NEDEN İP'YA İHTİYAÇ VAR?

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar pazarlamacıların sunduğu İP kavramının önemini teyit etmiştir. Bu araştırmalar, çalışanlar ve müşteriler arasında algılama, tutum ve niyet bakımından ortak bir zemin ve ilişki olduğunu göstermiştir [10].

İP uygulamaları ile iyileştirilebilecek hizmet kalitesinin, örgütün kar ve benzeri finansal sonuçlarını olumlu yönde etkilediğine ilişkin ampirik kanıtlar vardır. Buzzell&Gale (1987), üstün hizmet sunan şirketlerin, normalin üstünde pazar payı büyümesi elde ettiklerini bulmuşlardır. Phillips, Chang ve Buzzell (1983), hizmet kalitesinin pazar payı ve fiyatlarda meydana getirdiği artış vasıtasıyla karları etkilediğini göstermişlerdir [11].

Müşteri yönlü örgüt yapılarına sahip olabilmek için muhasebe ve bilgi sistemleri yanı sıra insan kaynakları yönetimiyle ilgili uygulamalarda da değişiklikler gerekir. Bu amaçla yapılacak disiplinler arası araştırmalarda bir temel oluşturacak İP gibi kavramlara ihtiyaç vardır [12]. Berry (1995), genel ilişki pazarlaması stratejileri içinde İP'yi da saymıştır. İlişki yönlü olmak ise Day (2000)'e göre, örgüt kültürünün odak noktası olmalıdır [13]. Dolayısıyla İP, müşterileriyle uzun vadeli iyi ilişkiler kurmak isteyen işletmelerin yararlanmaları gereken önemli bir kavramdır.

### IV. İP İLE İLGİLİ SORUNLAR

İP kavramı ile ilgili literatürde çeşitli sorunlar tartışılmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri, çalışanlara satılan ürünlerin, istenmeme veya olumsuz faydaya sahip olması durumudur. Normal pazarlama durumlarında, müşteriler arzu etmedikleri ürünleri almazlar. Buna ek olarak içlerinden seçim yapabilecekleri bir dizi farklı ürün seçeneği vardır. İP'da genellikle durum biraz farklıdır. Çalışanlar ürünü kabul etmeye zorlanabilir ve çoğunlukla kendilerine tek bir seçenek sunulur. İP kavramıyla ilgili bir başka sorun ise çalışanın müşteri hükümlerine sahip görülmesiyle ortaya çıkar. 'Dış müşteri', bir şirketin varolma nedeni iken çalışanlara öncelik vermek, pazarlamanın temel aksiyomlarından biriyle çelişir. Ayrıca tatmin edilmiş çalışanların, tatmin edilmiş müşteriler sağlayacağı iddiası, ampirik araştırmalarla daha fazla desteklenmelidir. Tatmin olmamış bir çalışanın, tatmin olmuş ama eğitim araç-gereç gibi yönlerden eksikleri bulunan bir çalışandan daha üstün performans göstermesi ise olasıdır [2].

İP'nin uygulanmasında üzerinde düşünülmesi gereken bir husus ise İP'yi kimlerin kimlere uygulayacağıdır. Acaba bütün örgüt mü, yoksa örgütün içindeki bir bölüm mü uygulamayı yönetecektir? Benzer

şekilde bütün çalışanlar mı yoksa belirli bir grup veya bölüm mü hedeflenecektir? [4].

İP kavramının tanımı, ne olması gerektiği, kimler tarafından uygulanması gerektiği gibi konularda literatürde karmaşa yaşanmaktadır. Tanım ve yorumlamalardaki çeşitliliğin yol açtığı bu durum, kavramın uygulanması ve yaygın olarak benimsenmesinde zorluklara yol açmaktadır [8]. Literatürde önerildiği gibi uygulamada da İP uygulamalarında birden fazla kişi veya birim sorumlu olmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre İP uygulamalarına en çok insan kaynakları yöneticileri, üst düzey yöneticiler ve pazarlama yöneticileri müdahale etmektedir. Bölüm yöneticileri, eğitim yöneticileri, şube yöneticileri ve grup yöneticileri de sürece dahil olmaktadır [9].

İP'yi samimi olarak uygulayan firma sayısı aslında fazla değildir. Bunun nedeni, yönetimlerin böylesi bir uygulamaya ihtiyacı olmadığını veya zaten uyguladıklarını düşünmeleridir. Şirketler, yıllık raporlarında 'çalışanlar en değerli varlığımızdır' yazmakla veya 'ayın elemanı' programına sahip olmakla her şeyin tamam olduğunu düşünmektedirler [3].

### V. İP UYGULAMALARI

İP'nin uygulamasını incelemeye pazarlama kavramının kavrama uyarlanması ile başlayalım. İP'nin çoğunlukla hizmet işletmeleri için geçerli olmasından ve bölümler arası karşılıklı bağımlılığı dikkate alınmasından dolayı, genişletilmiş pazarlama kavramı olan 7P daha kullanışlıdır.

İP'da 'ürün' genel olarak işin kendisidir. Bununla beraber stratejik seviyede, uygulanan pazarlama stratejileri ürünü ifade edebilir. Taktiksel seviyede ise yeni performans ölçütleri ve müşteriye uygulanacak yeni davranış usulleri ve eğitim programları da ürün olarak sayılabilir. İP'da 'fiyat', yukarıda örnekleri verilen ürünü, çalışanların benimsemesinin psikolojik bedeli olabilir. Bölümler arası transfer fiyatlaması ve gider dağıtımı da fiyat olarak kabul edilebilir. Çalışanların ödeyeceği bedel parasal olmayabilir ve bu durumda çalışanlar bedeli olduğundan fazla tahmin edip, değişimlere direnç eğilimi gösterebilir. İP'da 'tutundurma' ilgili olarak, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmak için kullandıkları çeşitli tekniklerden ve medyadan bahsedilebilir. Şirket içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi, onları şirket gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla duyurarak sağlanabilir. Bununla beraber İP'da kişisel satış çok daha fazla etkilidir. Bunun sebebi ürünü sunan yönetici veya üstün sahibi olduğu zımni otoritedir. Çalışanların kısa dönemli direncini kırmak ve onların verimliliklerini arttırıp, tutarlı davranış

sergilemeleri yönünde motive edilmeleri için parasal ve parasal olmayan ödüller ve yarışmalar gibi özendirici araçlardan yararlanılmalıdır. Ulusal medyada reklamların kullanımı İP açısından sınırlıdır. Ancak farklı yerlerdeki çok sayıda çalışana etkili biçimde ulaşmak için şirket içi yayın yapan televizyonlardan giderek artan ölçüde yararlanılmaktadır. Dağıtım, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade ettiği için, İP'da uygulamaların duyurulduğu konferans ve toplantılar, 'yer' olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler de 'kanallara' örnek olarak verilebilir. İP'da ürünlerin sunulduğu 'fiziksel ortam' çoğunlukla normal iş ortamı olduğundan, hizmetlerde olduğu kadar önemli değildir. Bununla birlikte eğer çalışanların belirli standartlara ulaşması isteniyorsa, sözkonusu standartların belgelendirilmesi büyük önem taşır. Müşterinin ürünü ne şekilde aldığıyla ilgili olan 'süreç', İP'da eğitim, sendika müzakereleri, sirkülerler ve videolar gibi çeşitli yeni uygulama sunuş yollarını ifade edebilir. İP programlarının kaynağı, programların etkinliğinde esaslı rol oynar. Çalışanlar genellikle kendilerine en yakın konumdaki üstlerinden etkilenirler. Dış müşterilerle temas eden çalışanlar ile şirketin üst düzey yönetiminin doğrudan iletişimi ise faydalı olmakla birlikte yeterli değildir. İP'da 'pazar dilimlemesi', ise çalışanların gruplandırılması demektir. İKY'de yaygın kullanımı olan gruplandırmalar, çalışanların kazanç şekillerine, işletmedeki rollerine ve bölümlerine göre değişir. 'Pazarlama araştırması', İP'da çalışan ihtiyaç ve isteklerini belirleme ve İKY uygulamalarının kontrolünde kullanılır [2].

İP ile ilgili yöneticilerin cevaplaması gereken temel soru, İP'nin ne zaman ve hangi koşullar altında uygulanmasının gerekli olduğudur. İP sadece örgütün bütünü tarafından uygulanmayabilir. Örgüt içindeki bölüm, grup ve fonksiyonların İP uygulamalarına sıklıkla rastlanmaktadır. Aynı durum İP'nin uygulandığı kesim için de söylenebilir [4].

Yöneticiler işleri ürünler gibi görürlerse, onlara da ürünlerle aynı özeni göstermek baskısı hissederler ve bunun sonucunda en iyi personelin kazanılması ve örgütte tutulması sağlanmış olur. Bu durum insan kaynakları yöneticilerinin yanı sıra pazarlama yöneticilerinin de işlerin tanım ve özellikleriyle ilgili kararlarda daha aktif rol almasını gerektirir [8].

İP programının etkili olması için sürekli yönetim desteğine ihtiyaç vardır. Ayrıca uygulama sırasında, özellikle insan kaynakları ve pazarlama bölümleri arasında olmak üzere, fonksiyonlar arası koordinasyon ihtiyacı vardır. Böylece İP planı, işletmenin normal pazarlama planıyla bütünleştirilebilir [9].

İP'nin etkili olması için, aşamalı olarak ve örgüt çapında ufak ölçeklerde gerçekleştirilmesi gerekir. Bu sayede çalışanların İP'yi modası çabuk geçecek, kısa

sürelili yönetim akımlarından biri olarak görmesi riskinden kaçınılabilir [3].

## VI. İP UYGULAMALARINDA ÖNEMLİ KAVRAMLAR

### VI.1. İletişim

İP uygulamalarında hem dış iletişim hem de örgüt içi iletişim büyük öneme sahiptir. Hizmet işletmelerinde reklamlar, Zeithaml'a göre, dış müşterilere gösterilmeden önce çalışanlara gösterilmelidir. Çalışanlar reklamlarla ilgili olumlu düşüncelere sahip olursa daha iyi hizmet sunarlar. Dolayısıyla işletmenin dış iletişiminde iç müşteriler unutulmamalıdır [14]. Örgüt içindeki çalışanlar arasında da sürekli iletişim olmalı ve herkesin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmasının sağlanması için farklı bölümlerdeki personel arasında işbirliği gerçekleştirilmelidir [15]. Daha etkin örgüt içi iletişim için çalışanlara uygulanacak anketlerden yararlanılabilir [16].

### VI.2. Teknoloji

Teknoloji ile çalışanların hem kendilerine, hem de dış müşterilere daha iyi hizmet götürmesi sağlanabilir. Yeni teknolojiler sayesinde çalışanlar, müşterileriyle ilgili bilgilere daha çabuk erişip, onlara daha iyi hizmet edebilmektedirler. Ancak olası aksamalarda çalışanlar zor durumda kalabilirler. Bir bankada bilgisayar sistemi çöktüğünde, önünde uzun bir sıra olan banka görevlisinin düştüğü durum buna örnek verilebilir [14]. Kalitatif bir araştırmaya (Frenkel vd., 1999) göre, çalışanların kullanacağı teknolojinin, müşterileri tatmin etme kapasitesini artırabilmesi için basit, güvenilir, hızlı ve makul müşteri isteklerini karşılayabilecek fonksiyonellikte olması gerekmektedir [17].

### VI.3. Kültür

Bir hizmet işletmesinin sahip olduğu pazarlama kültürü, o işletmenin verimlilik seviyesiyle güçlü ilişki içindedir. Çalışanlar amacını, yönünü ve özelliğini daha iyi anladıkları işletmelere daha fazla destekte bulunup, bu işletmelerde çalışmaktan gurur duyacaklardır. Ancak hizmet işletmelerinin pazarlama kültürüyle ilgili algılama farklılıkları, müşterilere davranışta ve pazarlama stratejilerinin uygulanmasında etkinliğin düşüşüne neden olacaktır [15].

İşletmelerin kendi özelliklerine göre çalışanlarına farklı tarzda yaklaşması gerekmektedir. Örneğin yapılan bazı araştırmalar, ileri teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin yeniliği arttırmak için iş tatminini etkileyecek fırsatları değerlendirmesi gerektiğini göstermiştir. Buna karşılık fiyat ve maliyet yönlü

sektörlerdeki işletmelerin, daha çok çalışanların örgüte duyulan bağlılığını etkilemesi gerektiğine ilişkin bulgular elde edilmiştir [18].

Örgütsel değerler sisteminin, ulusal değerler sisteminden doğduğunu savunan Hofstede'nin (1984) bakış açısına sahip bazı araştırmacılar, İP'nin ortaya çıkış ve uygulanmasında bir ülkenin kültürünün de etkisi olabileceğini öne sürmüşlerdir [19].

Kültürün önemini kavramış şirketlerden biri olan Federal Express, çalışan tatminini sağlamak doğrultusunda, şirket amaçlarıyla, çalışanların kişisel hedeflerinin kaynaştırılmasına çalışmaktadır. Şirket, aşağıdaki soruların cevapları hususunda çalışanların hem sözel olarak hem de uygulama olarak tatmin edilmiş olmasına çalışmaktadır: Şirket benden ne bekliyor? Yardıma ihtiyacım olduğunda kime gidebilirim? Kendimin ve başkalarının hakkını korumak için ne yapabilirim? İlerlemek ve kendimi geliştirmek için yeterli fırsat var mı? [20]

#### VI.4. Sosyalizasyon

Hizmet işletmelerinde çalışanlar arasında müşteri yönlülüğünün geliştirilmesinde, örgütsel sosyalizasyon süreci oldukça önemlidir. Örgütsel değerlerin çalışanlara taşınması çok sayıda açık ve zımnî sosyalizasyon aracıyla gerçekleştirilebilir. (Oryantasyon programları, iş üzerinde eğitim, performans değerlendirme süreçleri gibi) İskandinavya Havayolları (SAS) ve Disneyland'ın müşteri yönlü hizmet sunmaları büyük ölçüde, yoğun sosyalizasyon programlarıyla güçlendirilmiş kültürlerine dayanmaktadır. British Airways de çalışanlarının müşteri yönlü olması doğrultusunda yoğun eğitim programları uygulamıştır [22].

#### VI.5. Yetkelendirme

Gronroos, Berry ve Parasuraman gibi araştırmacılar, yetkelendirmenin (empowerment) İP'nin önemli bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla beraber, yetkelendirmenin derecesi, müşteri ihtiyaçlarının değişkenliğine ve görevin komplekslik derecesine bağlıdır. Yetkelendirmenin iş tatmini, müşteri yönlülük ve hizmet kalitesi gibi kavramları etkilediği düşünülmektedir. Ancak yetkelendirme ile yüklenen sorumluluk nedeniyle, yetkelendirme bütün çalışanlarda aynı etkiyi yaratmayabilir [8]. Ayrıca, eğer örgüt kültürü çalışanların farklılıklarını uygulamaya dökmelerini desteklemiyorsa, çalışanların yetkelendirilmesi muhtemelen etkili olmayacaktır [23].

#### VI.6. Çalışan Tatmini-Müşteri Tatmini İlişkisi

İP'nin dayandığı temel varsayım çalışan tatmininin dış müşteri memnuniyetini etkilediğidir. Bu varsayımı destekleyen bir araştırma 1993 yılında Schneider ve

Bower tarafından ABD'de Sears, NCR ve Ryder Truck firmalarında yapılmıştır. Çalışan tatmininin bir göstergesi olarak kabul edilen çalışan devir hızının yüksek olduğu Sears mağazalarında, dış müşteri tatmininin düşük olduğu, buna karşılık çalışan devir hızının düşük olduğu mağazalarda ise dış müşteri tatmininin yüksek olduğu tespit edilmiştir [24].

Bitner (1990), çalışanların tutum ve davranışlarının, müşterilerin hizmet ve hizmet kalitesiyle ilgili algulamalarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceğini göstermiştir. Özellikle müşteriyle temas halinde olan çalışanların arkadaşlık, heyecan ve dikkat gibi özelliklerinin, müşterilerin hizmet kalitesi algulamalarını olumlu etkilediğini gösteren çok sayıda araştırma vardır [23]. Ayrıca bir araştırmaya göre, müşterilerin şirketlerini değiştirme nedeni %70 civarında, yeterli ilgiyi görmediklerini düşünmeleridir [3]. Dış müşteriyi olumlu yönde etkilemenin yanı sıra, müşteriyle temas halindeki çalışanlar, önemli müşteri bilgisi kaynaklarıdır ve yönetime, fiyat, dağıtım ve çalışan tutumlarıyla ilgili şikayetleri bildirirler [25]. Dolayısıyla müşteriyle temas halinde olan çalışanların, işletme başarısındaki rolü oldukça kritiktir. Ancak İP'da, müşteriyle temas halinde olmayan çalışanların da, son müşteriye daha iyi hizmet götürülmesi doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilemesi sağlanmalıdır [2].

Sears'ın üst düzey yöneticilerinden olan Rucci, Kirn ve Quinn'in, şirketin 1995 yılı verileri üzerinde yaptıkları kapsamlı istatistik analizler sonucunda, çalışan tutumlarının, sunulan hizmeti ve çalışan devir oranını etkilediği ortaya çıkmıştır. Özellikle çalışan tatmininin iki boyutu olan işe karşı tutum ve şirkete karşı tutum boyutlarının, çalışanın müşteriye yönelik davranışını, araştırmadaki bütün diğer boyutlardan daha fazla etkilediğini bulmuşlardır. Beklenmedik bir sonuç ise, kişisel gelişim ve yetkelendirilmiş takımlar gibi faktörler ile müşteri verileri arasında hiçbir doğrusal nedensel bağ kurulamamış olmasıdır. Şirket, elde ettiği sonuçlar doğrultusunda oluşturduğu Çalışan-Müşteri Kar Zinciri Modeli sayesinde, çalışan tutumlarındaki 5 puanlık iyileşmenin, dış müşteri tatmininde 1.3 puan, hasılat büyümesinde ise %0.5'lik iyileşmeye yol açtığını hesaplamıştır [26].

Lambert, Sharma ve Lew (1997) tarafından satış personeliyle ilgili yapılan bir araştırmada, müşterilerin satış personelinin memnun kalması ile satışı yapan işletmeden memnun kalması arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Satış personeli imajını müşterilerin karşısında başarılı bir şekilde yönetirse müşterisinin tatmin seviyesini yükseltebilir. Özellikle güvenilir ve üst seviyede uzman olarak algılanmak, satış personelinin uzun süreli iş ilişkileri kurmasına yardımcı olabilir [27].

Çok sayıda firma çalışanlarla ilgili çeşitli göstergeleri ölçer ama bunlardan küçük bir kısmı müşteri

ve çalışan ölçümlerini bir arada değerlendirir. Az sayıdaki bu firmalardan biri olan BP Amoco, çalışan ve müşteri tatmini arasında yüksek korelasyon bulmuştur [28]. Bir başka örnek ise British Airways'ın, müşteri hizmeti standartlarını yeniden tanımlayarak ve çalışan tatminini, dış müşteri sağlamada araç olarak kullanarak karlı bir havayolları şirketine dönüştürmüştür [29].

Piercy (1998), dış müşteri tatmini ile iç yapı ilişkisini, iç ve dış müşterilerin tatmin seviyelerinin yüksek ve düşük olmasına göre dört bölüme ayrılan bir tabloda göstermiştir:

**Tablo.1: İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi**

		Dış müşteri tatmini	
		Yüksek	Düşük
İç müşteri tatmini	Yüksek	<b>Sinerji</b> Mutlu müşteriler, mutlu çalışanlar	<b>İçsel Öfori</b> İç pazardaki yüksek tatmin, dış müşteriye yansımıyor
	Düşük	<b>Baskı</b> Yönetimin kontrolü ile çalışan davranışları değiştirilerek, müşteri tatmini sağlanır ama uzun dönemde sürdürülmesi zordur	<b>Yabancılaşma</b> İç pazardaki düşük moral ve yüksek personel devir oranı gibi nedenlerle dış pazardaki rekabetçi saldırılara karşı zayıf kalma ihtimali var

Kaynak: Piercy, 1998:218'den uyarlanmıştır

Piercy, dış müşteri tatminini sağlamak için şirketlerin seçeceği uygulamalarda, uygulamaların gerçek maliyetlerinin, zorluklarının ve şirketin kendisinden kaynaklanan sınırlamaların ihmal edilmesinin kritik bir hata olduğunu söylemektedir [29].

## VI. İP İLE İLGİLİ MODELLER

İP'nin uygulama sürecine ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde, ortak bazı aşamalar göze çarpmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

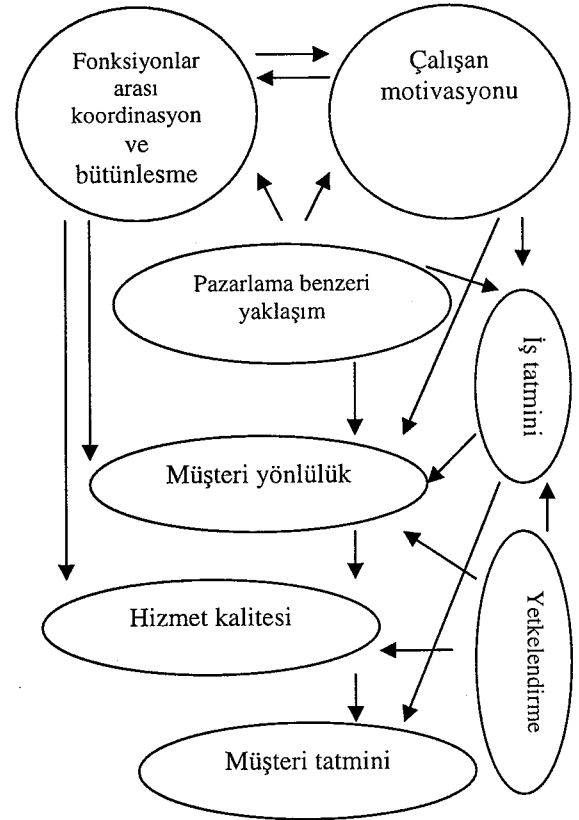
- İçsel farkındalığın yaratılması
- İçsel müşterilerin ve tedarikçilerin tespit edilmesi
- İçsel müşterilerin beklentilerinin tespit edilmesi
- İçsel tedarikçilerin söz konusu beklentileri karşılama yeteneklerinin veya bunları karşılamada yaşayacakları güçlüklerin tartışılması amacıyla tedarikçilerle ilişki kurulması

• İçsel tedarikçilerin, yukarıda bahsedilen iletişim sonucunda ihtiyaç duyulan içsel ürünü sunmak amacıyla gereken değişiklikleri yapmaları

• Son olarak, içsel müşteri tatmini için bir ölçüt elde edilmesi. Eğer içsel ürün iyileştirilecekse, içsel tedarikçilere geri besleme sağlanması

Yukarıdaki aşamalar içinde en çok önem verilmesi gereken husus içsel ürünle ilgili beklentilerin ne olduğunun ve ne kadar tatmin edildiğinin tespit edilmesidir [10]. Şimdi İP ile ilgili literatürde rastlanan bazı modelleri inceleyelim.

Rafiq&Ahmed, yapmış oldukları kapsamlı İP tanımlarından yola çıkarak, İP stratejilerinin uygulaması için aşağıdaki modeli sunmuşlardır:



Şekil.1: Hizmetler için bir İP modeli

Kaynak: Rafiq&Ahmed, 2000:455

Modelin merkezinde, pazarlama benzeri bir yaklaşımla elde edilen müşteri yönlülük yer almaktadır. Bunun nedeni, müşteri yönlülüğün, müşteri tatmini sağlama ve örgütsel amaçlara ulaşmadaki önemli rolüdür. Bununla beraber modeldeki ilişkilere ait ampirik kanıtlar oldukça sınırlıdır. Yukarıdaki modele göre iş tatmininin, hizmet kalitesine olan etkisinin doğrudan olmaktan daha

çok müşteri yönlülük vasıtasıyla dolaylı olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise ampirik araştırmalara dayalı olarak iş tatmininin tek başına performansın önemli bir belirleyicisi olmaması, ancak çalışan motivasyonu, müşteri yönlülük ve satış yeteneği gibi pek çok faktörle birlikte, eşzamanlı olarak verimliliği ve hizmet kalitesini belirlediğinin düşünülmesidir [8].

Pitt&Foreman (1999), İP'yı, ekonomik mübadelenin etkinliğini en üst seviyeye çıkarmak için örgütlerin, örgütsel sınırları nasıl tanımlayacağı ve belirleyeceği ile ilgilenen '**işlem maliyeti teorisinin**' bakış açısıyla incelemiştir. Bowen&Jones (1986), örgüt çalışan mübadelesindeki işlem maliyeti kaynaklarını iki temel boyuta indirmiştir: Amaç uyumsuzluğu ve performans belirsizliği. Amaç uyumsuzluğu, bir tarafın diğer tarafın aleyhine kendi çıkarlarını düşünmesiyle gerçekleşir. Performans belirsizliği ise, mübadelenin herhangi bir özelliğinin, taraflardan biri için diğerinin performansını değerlendirmeyi zorlaştırmasıyla gerçekleşir. Performans belirsizliği ve amaç uyumsuzluğu ne kadar fazla olursa, örgüt çalışan mübadelesinde uzlaşma, kontrol, değerlendirme gibi maliyetler de yüksek olacaktır. Yukarıdaki bakış açısı ve boyutlarla İP'nin farklı önemde olduğu dört tür pazardan bahsedilmektedir:

**Kişisel Olmayan Pazar:** Eğer performans belirsizliği az ise ve amaç uyumsuzluğu var ise, İP uygulamak gereksizdir. Çalışanlar yeterli iş tanımları, standart ücretler gibi özellikler nedeniyle işlerinin değerini ve kalitesini izleyip, değerlendirmede zorluk çekmezler. Amaç uyumsuzluğu olduğu için taraflar kendi çıkarları doğrultusunda davranırlar. Mevsimlik tarım işçileri, markette rafları düzenleyenler ve postanede mektupları sınıflandıranların örnek verilebileceği bu tür durumlarda İP uygulamalarını ve çalışanların katılımlarını en aza indirmek gerekir.

**İlişkisel Pazar:** Performans belirsizliği az olmasına rağmen amaç uyumsuzluğu yoksa, işlem maliyetleri düşük olur. İşverenlerin elde edeceği bağlılık karşılığında, çalışanlar daha fazla iş tatmini, ücret ve başka faydalar elde ederler. İlişkilerin her iki taraf için de faydalı olduğu, hayır kuruluşları, bir kısım hastaneler ve özel eğitim kuruluşlarında çalışanların örnek verilebileceği bu gibi durumlarda İP faydalıdır.

**Kişisel Olmayan Hiyerarşi:** Yüksek seviyede performans belirsizliğinin ve amaç uyumsuzluğunun olduğu durumlarda çalışan katılımına izin verilmemelidir. Örgüt güç kullanarak kuralları uygulamalıdır. Çalışanlarla uzlaşma sadece maliyetlerin artmasına yol açar. Bu tarz bir uygulama çoğu Batılı ülkelerde yasa dışı sayılır. Mecburi askerliğin veya en uçta köleliğin örnek verilebileceği bu gibi durumlarda İP uygulamak saçmadır.

**İlişkisel Hiyerarşi:** Performans belirsizliğinin yüksek ve amaç uyumsuzluğunun olmadığı durumlarda İP

faydalıdan öte gereklidir. Konaklama, finansal ve danışmanlık hizmetlerinin örnek verilebileceği bu gibi durumlarda, İP, çalışanların tutum, düşünce, ve duygularını belirleyen bir mekanizma, strateji oluşturma ve uygulamada çalışanlarla iletişim kurma aracı ve ortak amaçlar doğrultusunda sağlanan ilerlemeyle ilgili çalışanlara geri bildirim sunan bir alet olarak işlev görür. Ayrıca İP ile performans belirsizliği azaltılıp, ilişkisel hiyerarşiden ilişkisel pazara yönelinebilir. Performansın ödüllendirilip, kutlanması, daha açık iş tanımları ve sözleşmeler, daha güncel performans ölçütleri, performans belirsizliğinin azaltılmasını sağlayabilir. Benzer şekilde bazı örgütler değişen koşullar gereği, kişisel olmayan pazardan ideal olan ilişkisel pazara doğru hareket etme ihtiyacı duyabilir. Bunu gerçekleştirmek üzere İP araçlarından, amaç uyumsuzluğunu azaltma için yararlanılabilir. Belirli koşullar altında çalışanlara iş garantisinin verilmesi, örgütün çalışanlarla olan ortak değer ve inançlarının vurgulanıp, yaptıkları işin dış müşteri açısından önemini anlatılması örnek olarak verilebilir. İP'nin işlem maliyeti teorisi ile ele alındığı, yukarıda bahsedilen ilişkiler Tablo 2'de toplu olarak görülebilir.

**Tablo.2: İşlem Maliyeti Teorisi Açısından İP**

		Amaç Uyuşması		
		Pazar	Hiyerarşi	
Düşük Performans Belirsizliği	İlişkisel	<b>İlişkisel Pazar</b> İP faydalı	<b>İlişkisel Hiyerarşi</b> İP gerekli ←	Yüksek Performans Belirsizliği
	Kişisel olmayan	<b>Kişisel Olmayan Pazar</b> İP gereksiz ↑	<b>Kişisel Olmayan Hiyerarşi</b> İP saçma	
		Amaç Uyuşmazlığı		

Kaynak: Pitt&Foreman, 1999:31

## VII. İP BOYUTLARI

Gronroos (1990), iç müşteri yönlülüğe temel olan kavramları eğitim, yönetim desteği, içsel iletişim ve İKY olarak sıralamıştır. Eğer çalışanlar işleriyle ilgili yeterli eğitimi aldıklarını hissedersen, üst yönetimin kendilerine destek olduğunu düşünürlerse, etkili içsel iletişim olanaklarına sahip olurlarsa ve uygun İKY uygulamalarıyla karşılaşılırsa, çalıştıkları iş ortamını daha olumlu değerlendirip, yüksek tatmin seviyesinde, dış müşterilere daha iyi hizmet sunabilirler [30].

Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1990), hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak geliştirdikleri

SERVQUAL boyutlarının uyarlanarak bir şirket içinde farklı birim ve bölümlerdeki çalışanlara sunulan hizmet kalitesini ölçmede kullanılabileceğini iddia etmiştir. Bazılarının bu iddiaya şüpheyle yaklaşmasına rağmen, SERVQUAL'dan içsel hizmet kalitesini ölçmede sıkça yararlanılmaya başlanmıştır [10,31,32]. Örneğin, Reynoso&Moore's'un hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada, faktör analizi sonucunda aşağıdaki içsel hizmet kalitesi boyutlarına ulaşılmıştır:

### **Cevap vericilik**

a) **Yardımcı olma** (Satıcı birimin, alıcı birimlere yardımcı olması ve işbirliğine istekli olması)

b) **Zamanında cevap verebilme** (Hizmeti belirli bir zamanda, istenen sıklık ve hızda sunabilmek)

• **İletişim** (Alıcıyı gelişmelerden, sorunlardan ve değişimlerden haberdar edip, bunlarla ilgili olarak danışabilmesini sağlamak)

• **Somut öğeler** (Tesis, araç-gereç ile satıcı birimin sağladığı materyal ve yazılı bilginin durumu ve fiziksel görüntüsü)

• **Güvenilirlik** (İçsel hizmetin doğru ve tutarlı biçimde verilmesi)

### **Yeterlilik**

a) **Teknik yeterlilik** (Satıcı birimin üyelerinin sundukları hizmetle ilgili olarak sahip oldukları yetenek, bilgi ve tecrübe)

b) **Yapısal yeterlilik** (Satıcı birimin hizmet sunumuyla ilgili örgütlenmesinin ve kaynaklarının uygunluğu)

• **Gizlilik** (Satıcı birimin gizli bilgilere ve hassas durumlara yaklaşımı)

• **Müşteriyi anlama** (Satıcı birimin müşterisine karşı anlayışı, duyduğu güven ve gösterdiği dürüstlük) [10].

Brooks, Lings ve Botschen (1999), yaptıkları araştırma sonucunda SERVQUAL'ın 10 boyutundan 7'sine ek olarak 3 farklı boyutun daha (Proaktif karar verme, Detaylara dikkat ve Liderlik) içsel hizmet kalitesi ölçümünde önemli olduğunu iddia etmiştir: Bunlardan ilki olan *proaktif karar verme*, satıcı birimin ortamını kontrol ederek sorunlarını çözebilme yeteneğine sahip olmasını ifade eder. Müşteriyi anlayabilmekten farkı, satıcı birimin, iç müşterinin ihtiyaçlarının ve isteklerinin anlaşılması sonucu tespit edilen özelliklerde hizmet

sunulmasına etki eden bulunan üretim meselelerine odaklanmasıdır. *Detaylara dikkat* ise satıcı birimin, iç müşteriye hatasız biçimde detaylı bilgi sağlayabilme yeteneğidir. Yeterlilik boyutuna ek olarak, raporlama prosedürünün gereken bilginin sağlanmasında yeterli olmasını da gerektirir. *Liderlik* ise yeni ve alışık olmadıkları durumlarda sorunları çözmeye çalışırken, çalışanların yöneticilerinden gördükleri yönlendirmenin seviyesini ifade eder. Araştırma sonucuna göre bu boyutlar, alıcı veya satıcı birimlerin destek veya asli fonksiyon olmalarına göre farklı öneme sahiptirler. Bununla beraber, dış müşteriyle direkt ilişki içinde olanların aksine, temas halinde olmayan iç müşterilerin hizmet kalite seviyeleri düşük çıkmış ve beklentilerinde artış olmamıştır. Bu da içsel hizmet kalitesi dalgasının, dış müşterinin baskısıyla, örgütün değer zinciri boyunca içerisine, destek fonksiyonlarına doğru hareket ettiğini göstermektedir [1].

Hizmet kalitesinde SERVQUAL'dan faydalanmanın yanı sıra, İP uygulamalarında, fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri yönlülük ve pazarlama benzeri yaklaşım gibi yapıların ölçülmesinde, Kohli'nin (1993) Pazar yönlülük ölçeklerindeki ifadelerden yararlanılabilir [8]

Carman (1990), Babakus&Mangold (1992) ile Cronin&Taylor (1992), SERVQUAL'ın teorik kökenlerine rağmen özellikle fonksiyonel kaliteye (müşterinin hizmeti nasıl aldığı) odaklandığını, bu yüzden bütün hizmet işletmelerince kullanılamayacağını iddia etmiştir. Ancak sunulan hizmetin teknik yönleri (müşterinin ne elde ettiği) çoğunlukla sektöre özgüdür. Ayrıca birçok araştırmacı, beklentilerle algılamalar arasındaki boşluğu ölçen SERVQUAL modeli yerine sadece performansı ölçen araçların kullanılması gerektiğini söylemişlerdir [33]. SERVQUAL'a yönelik bu eleştiriler, İP uygulamalarında da dikkate alınmalıdır. Aynı firma içindeki alıcı birimler, satıcı birimin sunduğu hizmetin yalnızca nasıl olduğuna değil, ne olduğuna ve kendilerine ne kadar mal olduğuna da önem verebilirler.

Çeşitli araştırmacılar tedarikle ilgili farklı içsel hizmet kalitesi boyutları geliştirmişlerdir. Cavinato (1987), tedarik bölümlerinin iç müşterileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, ürünlerin zamanında ulaşması, ürünlerin güvenilirliği, fiyat/kalite opsiyonları, kalite ve miktar hakkında önceden bilgi vermek, dağıtım sorunları ve tedarik istemlerinde işlem kolaylığı gibi bir dizi faktörün tedarik performansında önemli olduğunu belirlemiştir. Raedels&Buddress (1993) de tedarikçilerin, iç müşterilerin önem verdiğini düşündükleri 13 kriter belirlemiştir. (Zamanında dağıtım, malın kalitesi, hizmet, sipariş işlem zamanı ve iletişim gibi) Rossler&Hirs (1995) ise bir durum çalışması sonucunda, tedarik bölümünün teknik bilgi seviyesi ile tedarikçi-iç müşteri arası etkileşimin daha sıkı olmasının,



tedarikçilerin isteklere cevap verebilmesini iyileştirdiğine ilişkin bulgular elde etmişlerdir [5].

### VIII. UYGULAMADA İP ARAÇLARI

İP uygulamalarında şirketlerin çeşitli araçlardan yararlandıkları görülmektedir. Payne&Walters (1990) ve Varey (1995), İngiliz şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada, biçimsel olmayan İP uygulamalarının örgütlerin biçimsel İP uygulamalarına nazaran daha yaygın olduğunu ve bu tür uygulamaların genellikle kaliteyle ilgili girişimlerin, müşteri hizmet programlarının ve geniş çaplı iş stratejilerinin içinde yer aldığını bulmuşlardır.

Berry (1981), Disneyworld'de, oryantasyon programları ve çalışanlara yönelik gazetenin yanı sıra, çalışanların ilk isimlerinin ve eğlence sektörü terminolojisinin kullanılması gibi daha az biçimsel metotlardan yararlandığını görmüştür. Barnes (1989) da bu tip metotların müşteri bilinçli örgüt kültürünün güçlendirilmesinde işe yarayabileceğini önermiştir [9].

İP stratejilerinin uygulamasının başarılı örneklerinden biri olan Southwest Airlines, çalışanlarından sıradışı üstün hizmet hikayelerini, şirket içindeki diğer çalışanlarla paylaşmasını istiyor ve bu hikayelerin içsel dağıtımını gerçekleştiriyor [3]. Southwest, etkili bir İP programı için belirlediği taktiksel bileşenlerin eksiksiz uygulanması gerektiğine inanıyor. Söz konusu taktikler ise genel olarak şunlardır: İşyerine amaç ve anlam kazandıran bir vizyon sunmak, en yetenekli çalışanları kazanmak ve tutmak için yarışmak, takım çalışmasına önem vererek çalışanları gereken bilgi ve becerilerle hazırlamak, ölçüm ve ödüllerle bireyleri motive etmek, çalışanlara kendilerini en iyi hale getirebilmeleri için serbesti sağlamak ve onların yönetim tarafından iyi anlaşıldığını göstermek. Şirket içinde bu taktiklerin çok sayıda somut örneği bulunmaktadır. Örneğin, şirkette yaygın olan bir söylem, 'müşterinin ikinci sırada geldiği ve hala müthiş hizmet aldığıdır.' Şirket misyonunda belirtildiği gibi müşteriye sıcak, arkadaşça ve şirket ruhuyla hizmet sunulması amacıyla, yukarıda bahsedilen müşteri başarı hikayeleri gibi araçlardan yararlanılmaktadır. Yönetimin iç ve dış müşterilere yaklaşımını gösteren ilginç bir örnek ise şirketin uzun süre genel müdürlüğünü yapan Herb Keller'ın uçuşlarda içki servisi yapması ve şirket eğlencelerinde rap şarkıları söylemesidir. Southwest ayrıca işten çıkarmama politikası izlemekte, sendikalaşmayı teşvik etmekte ve çalışanlarıyla gerçekleştirdiği anket ve odak grubu çalışmaları ile feedback sağlamak ve yeni fikirler üretmektedir [34]. Anket ve odak grubu çalışmaları ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken husus, bu çalışmaların ancak sonuçları

çalışanlarla paylaşılıp, bu sonuçlara dayalı olarak harekete geçildiğinde işe yaramasıdır [16].

### IX. GELECEKTEKİ ARAŞTIRMA ALANLARI

Bowen'a (1990) göre, İP ile ilgili bazı meselelerde disiplinler arası araştırma ihtiyacı vardır. Örneğin, çalışan davranışı ile müşteri tatmini arasındaki ilişki, örgütsel davranış ve pazarlamanın ilgi alanlarının doğal bir kesişme noktasıdır [10]. Kültür ise gelecekte üzerinde durulması gereken bir başka önemli konudur. Bazı araştırmacılara göre, işletmelerin pazarlama kültürleriyle pazarlama performansları arasındaki bağın yapısı ve boyutu da araştırılmalıdır. Pazarlamacılar işletmeyi büyüme oranı gibi belirli başarı ölçütlerine göre ayırıp, daha başarılı veya etkili olan kısımlarının daha fazla kültürel tutarlılığa sahip olup olmadığını inceleyebilir [15].

### X. SONUÇ

Son on yılda İP ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen henüz kavramın tanımı ve içeriği hususunda belirsizlikler sürmektedir. Hizmet işletmeleri için ortaya atılan İP kavramı, zamanla teorik gelişmesine paralel olarak uygulama alanını genişletmiş ve İKY araçlarıyla iç içe geçerek daha belirsiz bir hal almıştır. Kavramın şirketlerdeki uygulaması, bu belirsizliğin de etkisiyle sınırlı kalmış gözükmektedir. Kavramla ilgili olarak üzerinde tam olarak görüş birliği sağlanamayan ilk ve en önemli konu iç ve dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin yapısıdır. Çalışanların tatmin olmasının dış müşterilere olumlu yansımalarının hangi ilişkiler vasıtasıyla gerçekleştiği ve bu olası yansımaların hangi sektör, iş ortamı ve kültürlerde ne şekil aldığı, yapılan çalışmalarla kısmen açıklanmaya çalışılsa da, kurulan modellerin ve elde edilen bulguların daha fazla geliştirilmeye ihtiyacı vardır. İç müşteri tatmininin ölçümü için genellikle SERVQUAL'dan yararlanılmakta, bazı boyutlar, faaliyette bulunulan sektöre, satıcı ve alıcı birimlerin firma içi konumlarına göre uyarlanmaktadır. Çalışmada bahsedilen çeşitli sorun ve belirsizliklere rağmen, ilişki pazarlamanın günümüzde artan önemi nedeniyle, çalışan-örgüt ilişkisinin iyileştirilmesine yönelik çabalar artırılmalıdır. İster İKY araçlarına yardımcı olarak, ister ayrı olarak, pazarlama benzeri bir yaklaşımla çalışanların motive edilip, dış müşteri tatmininin sağlanması, günümüz işletmeleri için ihmal edilmemesi gereken bir fırsattır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BROOKS, R.F.; LINGS, I.N.; BOTSCHEN, M.A., "Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts", *The Service Industries Journal*, Londra, Ekim 1999, ss.49-67.
- [2] RAFIQ, M.; PERVAIZ, K.A.; "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management", *Journal of Marketing Management*, 9, 1993, ss.219-222,227-228.
- [3] STERSHIC, S.F., "Leveraging Your Greatest Weapons", *Marketing Management*, Temmuz-Ağustos 2001, ss.40-43.
- [4] PITT, L.F.; FOREMAN, S., "Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective", *Journal of Business Research*, 44, 1999, ss.25,26,31.
- [5] WISNER, J.D.; STANLEY, L.L., "Internal Relationships and Activities Associated with High Levels of Purchasing Service Quality", *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Ağustos 1999, s.26.
- [6] YAPRAKLI, Ş.; ÖZER, S., "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım - İçsel Pazarlama", *Pazarlama Dünyası*, Kasım-Aralık 2001, s.60.
- [7] MUCUK, İ., *Pazarlama İlkeleri*, 13.Baskı, İstanbul, 2001, s.290.
- [8] RAFIQ, M. PERVAIZ, K.A., "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Cilt.14, 2000, ss449-453, 455-457.
- [9] QUESTER, P.G.; KELLY, A., "Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: An Exploratory Study", *Journal of Applied Management Studies*, Cilt. 8, Abingdon, Aralık 1999, ss.217-229.
- [10] REYNOSO, J.F.; MOORES, B., "Internal Relationships", in BUTTLE F., (ed) *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, 1996, ss.56-58,60.
- [11] ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A., "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Cilt.60, Nisan 1996, s.31.
- [12] HOMBURG, C.; WORKMAN, Jr.J.P.; JENSEN, O., "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure", *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale, Güz 2000, s.459.
- [13] FRANKWICK, G.L.; PORTER, S.S.; CROSBY, L.A., "Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-Customer Relationship Status", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, New York, Bahar 2001.
- [14] SCHNEIDER, B.; BOWEN, D.E., "Personnel/Human Resources Management In The Service Sector", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Cilt.10, 1992, s.22.
- [15] WEBSTER, C., "A Note on Cultural Consistency within the Service Firm: The Effects of Employee Position on Attitudes Toward Marketing Culture", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Cilt.19, 1991, s.341-343,346.
- [16] SNEE, R.D., "Listening to the Voice of the Employee", *Quality Progress*, Ocak 1995, s.91.
- [17] SERGEANT, A.; FRENKEL, S., "When do customer contact employees satisfy customers?", *Journal of Service Research*, Cilt.3, Thousand Oaks, Ağustos 2000, ss.18-34.
- [18] KANWAR, R.; VANIER, D., "The Influence Of The Firm's Internal Environment On The Job Commitment And Satisfaction Of Employees In New Product Development", *Developments in Marketing Science, Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, San Diego, 22-25 Nisan 1992, s.425.
- [19] BARNES, B.R.; MORRIS, D.S., "Revising Quality Awareness Through Internal Marketing: An Exploratory Study Among French and English Medium-Sized Enterprises", *Total Quality Management*, Cilt 11, Abingdon, Haziran 2000.
- [20] STAPLETON, S.H., "Satisfied Employees Generate Greater Customer Satisfaction", *Creating a Customer-Focused Organization*, The Conference Board and Mercer Management Consulting, Inc., Report No: 1030, 1993, s.21.
- [22] KELLEY, S.W., "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Cilt.20, 1992, s.34.
- [23] HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C., "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Cilt.60, 1996, s.53,63.
- [24] AY, C.; GÜLGÜN, A., "2000'li Yıllarda Hizmet İşletmelerinde İşgören Tatmininin Müşteri Tatminine Dönüşmesi ve Örnek Bir Araştırma", *5.Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Ankara, Kasım 1997, s.5.
- [25] DREW, J.H.; FUSSELL, T.R. "Becoming Partners with Internal Customers", *Quality Progress*, Ekim 1996, s.51.
- [26] RUCCI, A.J.; KIRN, S.P.; QUINN, R.T., "The Employee - Customer Profit Chain At Sears", *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat 1998, s.91.

- [27] LIU, A.H.; LEACH, M.P., "Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople", **The Journal of Personal Selling&Sales Management**, New York, Bahar 2001, ss.147-156.
- [28] AMBLER, T., "What Does Marketing Success Look Like?", **Marketing Management**, Cilt.10, Chicago, Bahar 2001, ss.112-118.
- [29] PIERCHY, N.F., "Barriers to implementing relationship marketing: analysing the internal market-place", **Journal of Strategic Marketing**, 6, 1998, ss.209-227.
- [30] CONDUIT, J.; MAVONDO, F.T., "Internal Customer Orientation: Antecedents and Consequences", **Developments in Marketing Science, Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science**, Cilt.11, Mayıs 1998, s.209.
- [31] BROOKS, R., "Internal Service Quality – A theoretical development", **Proceedings of the Annual Conference Making Marketing Works**, University of Bradford, Cilt.1, 1995, s.80.
- [32] MAFI, S.L., "Managing the HRD Functions and Service Quality: A Call for a New Approach", **Human Resource Development Quarterly**, Cilt.11, San Francisco, Bahar 2000.
- [33] REEVES, C.A.; BEDNAR, D.A.; LAWRENCE, R.C., "Back To The Beginning: What Do Customers Care About In Service Firms?", **QMU**, 3, 1995, s.64.
- [34] CZAPLEWSKI, A.J.; FERGUSON, J.M.; MILLIMAN, J.F., "Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success", **Marketing Management**, Cilt.10, Chicago, Eylül-Ekim 2001, ss.14-17.



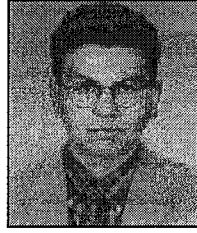
**Canan AY**

Celal Bayar Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme,  
Uncubozköy / Manisa

Tel: +90 236 233 06 57 - 133  
[ayifakatcanan@yahoo.com](mailto:ayifakatcanan@yahoo.com)

Canan AY is Associate Professor of Marketing at Celal Bayar University. She received her PhD from Dokuz Eylül University. Her research areas are service marketing, green marketing, marketing and ethics.

---



**Burak KARTAL**

Celal Bayar Üniversitesi,  
İ.İ.B.F., İşletme,  
Uncubozköy / Manisa

Tel: +90 236 233 06 57 - 131  
[burakkartal@yahoo.com](mailto:burakkartal@yahoo.com)

Burak KARTAL is Research Assistant at Celal Bayar University. Currently he is a doctorate student at the same university. His principal fields of interest are international marketing, social marketing and internal marketing.

---