

## GİRİŞ

Değişen zaman ve değişen değerlerle birlikte farklı bir oluşum kazanan iş dünyası farklı bir müşteri yapısı ile karşı karşıyadır. Satın alma sürecinin son aşamasının benimseme aşaması olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satın almada bulunan kişinin o malın sürekli müşterisi olacağı dikkate alındığında, günümüzde işletmeler, “ne üretirsem satarım yerine, alıcıyı tatmin edersem satarım” düşüncesi ile faaliyette bulunmak zorundadırlar. Özellikle, insan unsurunun ön plana çıktığı hizmet sektöründe böyle bir düşüncenin uygulamaya dönüşmesi ise personelin (iç müşteri) beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak, maddi ve manevi açıdan onları tatmin etmekle yakından ilgilidir (Naktiyok ve Küçük, 2003).

Hizmetlerin pazarlanmasında personelin önemini vurgulayan ve pazarlama literatüründeki yerini 1980’li yıllarda almaya başlayan içsel pazarlama kavramı “bir örgütün müşterilerini içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. Personele, nihai tüketicilerden oluşan dışsal müşterilerle aynı önemi vermekte ve personeli de işletme müşterisi statüsünde görerek içsel müşteri olarak tanımlamaktadır. İçsel pazarlama, pazarlama kavramının dışsal müşterilere uygulandığı gibi örgüt içinde de uygulanmasıdır” (Öztürk, 2003: 91). Ulusal ve uluslararası pazarlarda şiddetli rekabet ile karşı karşıya kalan işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve daha da büyüebilmeleri için hem dış hem de iç müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir.

Pazarlama disiplininde yeni bir paradigma olan İçsel Pazarlama kavramına yönelik çalışmaların her geçen gün artması, hem kavrama yönelik belirsizliğin giderilmesinde, hem de kavramın pazarlama disiplini içerisinde sağlam bir yer edinmesinde etkili olacaktır.

Bu tezin amacı, pazarlama disiplininin gelişimine katkı sağlayabilmek için, İçsel Pazarlama ile ilgili sistematik bir şekilde ölçülecek ve değerlendirilecek bir araştırma yapmaktır.

Bu kapsamda, tezin ilk bölümünde İçsel Pazarlamanın tanımı, tarihçesi, amaçları, 7P kavramı, uygulamalardaki önemli kavramlar ve sorunları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölümde, müşteri memnuniyeti başlığı altında dış ve iç müşteri memnuniyeti incelenmiştir. Ayrı ayrı hem dış müşteri hem de iç müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için işletmelerin yapması gerekenler anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, tezini uygulama kısmını oluşturan sektör ile ilgili araştırma yapılmış ve otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, otel işletmelerinde insan unsurunun önemi ve kullanılan iyileştirme yöntemleri açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, İçsel Pazarlama bileşenlerinin şirket performansı üzerindeki etkileri SPSS İstatistiksel Bilgisayar Programı kullanılarak ölçülmüştür.

Beşinci bölümde, ölçüm sonucu elde edilen bulgular açıklanmış ve bu bulgular yorumlanmıştır. Bu bölümde araştırmanın sonuçları, tartışılan yönetsel çıkarımlar ve çalışmanın kısıtları özetlenmiş ve gelecek çalışmalar ve kavramı uygulayacak yöneticiler için önerilerde bulunulmuştur.

## **PROBLEM**

İşletmelerin çalışanlardan oluşan iç pazarında içsel pazarlama kavramı, çalışan yani iç müşteri tahminini ve dolaylı olarak pazara sunulan mal ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlar. 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. Özellikle hizmet sektörü gibi, müşteri tatmini yaratmada içsel müşteri-dışsal müşteri iletişiminin büyük rol oynadığı sektörlerde içsel pazarlama konusu önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

## **AMAÇ**

Bu çalışmada hizmet sektöründe içsel pazarlama uygulamalarının şirket performansına etkisi araştırılacak ve bu etkiler ampirik olarak analiz edilecektir.

Bu amaçla:

1. İçsel pazarlama tanımlanacaktır.
2. Hizmet sektöründe otellerin içsel pazarlama uygulamaları incelenecektir.
3. Bu uygulamaların şirket performansına etkileri değerlendirilecektir.

## **ÖNEM**

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar pazarlamacıların sunduğu içsel pazarlama kavramının önemini teyit etmiştir. Bu araştırmalar, çalışanlar ve müşteriler arasında algılama, tutum ve niyet bakımından ortak bir zemin ve ilişki olduğunu göstermiştir. İçsel pazarlama uygulamaları ile iyileştirilebilecek hizmet kalitesinin, örgütün performansını arttırması beklenmektedir. İçsel müşteriler, müşteri tatminini yaratmaktadır. Bu nedenle içsel müşterilerin şirket performansına etkilerinin incelenmesi önem taşımaktadır.

## **SAYILTILAR**

Araştırma tasarımı olarak bu tür bir çalışma için İstanbul'da yer alan oteller arasında anket formu uygulaması uygun bir yöntemdir. Bu sayılı ayrıca araştırma metodolojisi literatüründen de desteklenmektedir.

## **SINIRLILIKLAR**

İçsel pazarlama ve şirket performansı arasındaki ilişki, belirli bir tek zaman kesitinde incelenecektir. Zaman içinde değişimin de belirlenebilmesi için farklı zaman aralıklarında araştırmanın incelenememesi bir sınır olarak görülmektedir. Bu çalışma İstanbul'daki oteller üzerinde gerçekleştirileceğinden sonuçlar daha çok bu sektör için genelleştirilebilecektir.

## **TANIMLAR**

İçsel pazarlama, işletme ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri vasıtası ile nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır. İçsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendiren bir stratejidir (Rafiq ve Pervaiz, 1993: 219-222).

Hem işveren tatmini hem de müşteri tatmini yaratarak, arzulanan örgüt amaçlarına ulaşmak için proaktif programlar ve planlama aracılığı ile içsel pazarın, çalışanların ve dışsal pazarın müşterilerin ihtiyaçlarına eşit önem vererek karşılamaktadır. Pazarlama felsefesini dış müşterilere, hizmet veren insanlara uygulamaktadır. Böylece en uygun personel örgüte çekilebilir, elde tutulabilir ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaları sağlanır (Öztürk, 2003: 75).

İçsel pazarlama kavramının altında iki temel düşünce yatmaktadır. Örgütteki herkesin bir müşterisi vardır ve içsel müşteriler son müşteriye daha etkin hizmet götürülmesi için işlerinde mutlu olmalıdırlar. İçsel pazarlama çoğunlukla bütün işletme yerine belirli bölümler, gruplar veya fonksiyonlar itibarı ile uygulanmaktadır (Pitt ve Foreman, 1999: 25-26).

## **BÖLÜM 1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI**

### **1.1. İÇSEL PAZARLAMANNIN (İP) TANIMI**

Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeleri yönlendiren en önemli kavramlardan müşteri memnuniyeti veya tatmininin sağlanabilmesi için bir işletmenin standart hedefi, stratejisinin kalbine müşterisini yerleştirerek, kritik başarı faktörü olarak müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edip, bu ihtiyaçları en düşük maliyetle karşılamak olmalıdır. Artık işletmeleri yönlendiren müşteri istekleri kavramı, kalite, etkinlik ve verimlilik yolu ile rekabet üstünlüğü kadar, işgören (iç müşteri) tatminini de kapsamaktadır. Rekabette üstünlük sağlanabilmesi için çalışan ve müşteri memnuniyeti yaratabilmesi, toplam olumlu etkileşimin sağlanabilmesi ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların kaynak ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Yani, ürün-hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi için işgücü dahil bütün üretim faktörlerinin ve iş süreçlerinin üst yönetim tarafından koordine edilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 225-226) .

Hizmetlerin pazarlanmasında personelin önemini vurgulayan ve pazarlama literatüründeki yerini 1980’li yıllarda almaya başlayan içsel pazarlama kavramı, “bir örgütün müşterilerini içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. Personele, nihai tüketicilerden oluşan dışsal müşterilerle aynı önemi vermekte ve personeli de işletme müşterisi statüsünde görerek içsel müşteri olarak tanımlamaktadır. İçsel pazarlama, pazarlama kavramının dışsal müşterilere uygulandığı gibi örgüt içinde de uygulanmasıdır” (Öztürk, 2003: 91) .

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry vd. (1976) daha sonra George (1977) ve Thompson vd. (1978) ile Murray (1979) tarafından kullanılmıştır. Doğrudan kullanılsa bile içsel pazarlama düşüncesi öncelikle Sasser ve

Arbeit'in (1976) makalelerinde belirtilmiştir. Bununla birlikte Berry'nin (1981) içsel pazarlamayı, "çalışanları içsel müşteriler olarak görme ve yapılan işleri de organizasyonun hedefleri için uğraşırken bu içsel müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin eden içsel ürünler olarak görme" şeklinde tanımladığı makalesinin yayınlanmasına kadar kelime literatüre ve kullanıma girmemiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450).

Çoban (2004: 91) içsel pazarlamayı, algılanan hizmet kalitesine ve bir rekabet aracı olarak girişimcinin etkili dışsal pazarlama yapmasına yardımcı olmak amacıyla çalışanları çekme, elde tutma ve motivasyonunu hedefleyen bir pazarlama anlayışı olarak tanımlamıştır. Alıcı ve satıcı ilişkileri işletmelere pazarlama fırsatı sağlamakta olup, bunu başarmanın yolu içsel pazarlama uygulamasıdır. Çünkü içsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etme yolunun mutlu ve tatmin olmuş iç müşterilerden geçtiğini ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, içsel pazarlama çabaları ile etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun iklim sağlanmaktadır. İçsel pazarlama, bir sistem içerisinde işbirliği ve başarımın gelişimsel yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya dayalı bütünlük bir süreçtir.

Bir başka tanıma göre ise içsel pazarlama, "değişime karşı organizasyonel direnci yenmek amacıyla ortak ve fonksiyonel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması için çalışanların birleştirilmesi, motivasyonu ve entegrasyonu için yapılan planlı çabadır" (Rafiq and Ahmed, 2000: 222). İşletmenin daha başarılı olabilmesi için tüm süreçlere çalışanın dahil edilmesi gerektiğini savunan bu felsefenin uygulanabilmesi etkin bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır. İçsel pazarlama anlayışının işletme içinde uygulanması birçok avantajı da beraberinde getirecektir.

İçsel pazarlama anlayışının en büyük avantajı nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanması olacaktır. Ay ve Kartal'a göre (2003:1-2) içsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi

davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendiren bir stratejidir.

Kavram esas olarak hizmet yönetimi yaklaşımı olarak önerilmiştir. Bu yaklaşım, içsel bir pazar içerisinde geleneksel pazarlama kavramının ve ilgili pazarlama karışımının uygulanmasını gerekli kılmaktadır ki bu durumda içsel pazar ilişkileri iyileştirilerek toplam etkinlik iyileştirilecek ve çalışanlara organizasyonun müşterileri gibi davranılacaktır. Bu niteliği ile içsel pazarlama yaklaşımı; ister “en öndeki” çalışan olsun isterse “arka ofiste” çalışan hizmet destek sağlayıcısı olsun dışarıdaki müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyonun tüm üyelerinin rollerini incelemelerini ve müşteri bilinci ile hizmet oryantasyonu edinmelerini sağlayan, onları motive eden bir işletme yaklaşımıdır (Varey, 1995: 40-41). Bu yaklaşım ile birlikte çalışanın müşteri beklentilerini karşılamadaki önemi vurgulanmış, tüm çalışanların sürece dahil edilmesinin gerekliliği üzerinde önemle durulmuştur.

İçsel pazarlama, “motive olmuş, müşteri merkezli çalışanlar yaratma süreci vasıtası ile müşteri memnuniyeti sağlamak için çalışanları ortak ve işlevsel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması yönünde birleştirmek, işlevsel olarak koordine etmek ve değişime karşı olan dirençlerini yenmek için uygulanan pazarlama benzeri bir yaklaşım olarak kullanılan planlı çabadır” (Rafiq ve Ahmed, 2000: 454). Cahill’e (1995: 45) göre içsel pazarlama çabası ilk olarak hizmet pazarlamasının kalbine yerleştirilmiş bir kavramdır. Literatürde içsel pazarlama işletmede ortaya çıkabilecek pazarlama ile ilgili problemlerin çözülmesinde kullanılmak üzere önerilmiştir.

Öztürk’e göre (2003: 90) ise içsel pazarlama; hem işgören tatmini hem de müşteri tatmini yaratarak arzulanan örgütsel amaçlara ulaşmak için proaktif programlar ve planlama aracılığıyla içsel pazarın (çalışanların) ve dışsal pazarın (müşterilerin) ihtiyaçlarını eşit önem vererek karşılamaktır. Pazarlama felsefesini dış müşterilere hizmet veren insanlara uygulamaktır. Böylece en uygun personel

örgüte çekilebilir, elde tutulabilir ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir.

Ahmed ve Rafiq (2003: 1180) kavramı, koordine edici bir felsefe olarak önermişler ve şöyle tanımlamışlardır: İçsel tedarik etme zinciri vasıtasıyla müşterileri tatmin etmede kullanılan tüm aktiviteleri inceleyerek gözden geçiren ve çalışanların sergiledikleri işleri sürekli iyileştirerek müşteri tatmini yaratan bir felsefedir. En önemli hedefi, içsel süreçleri sürekli olarak geliştirmek için çalışanlarla uygun, yakın ve esnek ilişkiler planlamak ve kurmaktır.

“Müşterilere daha etkin hizmet etmesi için bütün çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi, denetlenmesi ve motivasyonu içsel pazarlamayı oluşturur” diyen Tuncer ve Ergunda’ya göre (2004: 7) ürün veya hizmetleri sunan, müşterilerle doğrudan ilişkide olan personelin insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve iyi eğitilmiş olması müşteri memnuniyetinde işletmenin temel gücünü oluşturur. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi için müşteri kazanması, tatmin etmesi, memnun etmeyi sağlaması, elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı harcaması gerekmektedir. Bunun için yapılması gerekenlerin başlıcaları şunlardır:

- Müşteriyi tanımak
- Müşteriye yakın olmak
- Müşteriyi dinlemek
- Müşteriden gelen geri bildirimleri dinlemek
- Eleştiri, şikayet ve önerilerden yeni politikalar geliştirmek
- İstek ve beklentilere uygun mal ve hizmet tasarımlarına gitmek
- Satış ve satış sonrası hizmetlere önem vermek

İçsel pazarlama, içsel müşteriler olarak tüm çalışanlara ve işletmede yer alan tüm bölümlere yaklaşmakta, işletme içerisinde çalışanları ve bölümleri içsel tedarikçi olarak incelemektedir. Varey’e (1995: 45-46) göre bu yaklaşımın temel



varsayımı, içsel müşteriler ile hizmet işletmelerinin kalitesi artırılarak, dış müşterilerin ve onlara sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılabilir. Bunun yanı sıra söz konusu varsayım iç müşteri odaklılık konusu da eklenmekte ve çalışanların tatminini sağlayacak olan eğitim, ücretlendirme, iletişim gibi konuların önemi vurgulanmaktadır.

Söz konusu yapı şu şekilde oluşmaktadır:

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 bildirimi

İşletmeler içerisindeki farklı gruplar arasındaki ayrılığı kapamak ve daha işbirlikçi ilişkiler geliştirmek için bir yaklaşım olarak önerilen içsel pazarlamanın temel önerisi; pazar ürünleri ve müşterilere verilen hizmetlerde kullanılan pazarlama metotlarının, işletmenin işgörenlerine yapılan pazar programlarında ve hizmetlerinde de kullanılabilir (Davis, 2001: 121). İçsel pazarlama anlayışı çalışanların tıpkı müşteri gibi görülmesini sağlamakta, işletmenin müşterileri elde etmek için harcadığı çabayı işgörelere de harcaması için yönetimi teşvik etmektedir.

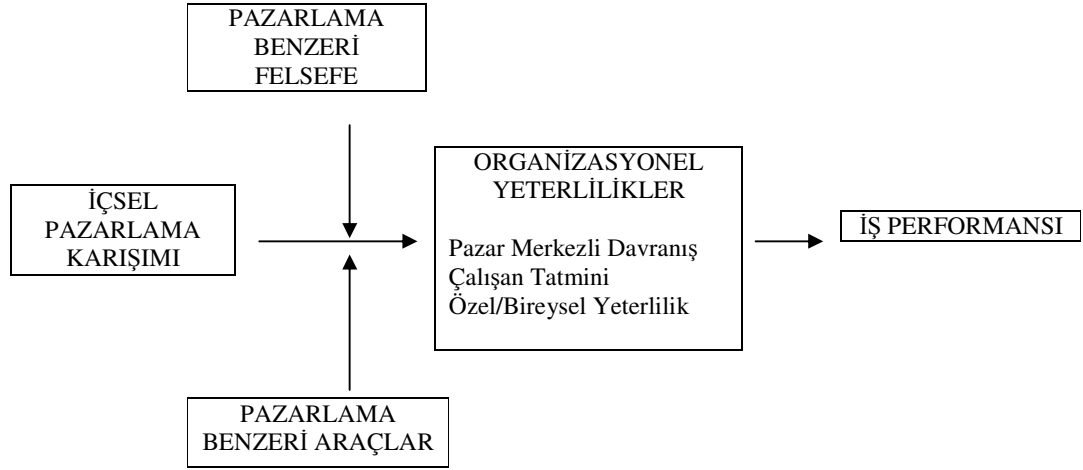
Bu anlayışa göre işletmelerde öncelikle dış müşteriler ve onların ihtiyaçları belirlenmeli ve bu ihtiyaçlar bunları karşılamakla görevli tüm işgörelere açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılmalıdır. Ayrıca dış müşteriler tarafından ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetleri sağlamak için içsel müşteriler etkili bir şekilde yönetilmelidir.

Bunun sağlanabilmesi ise ancak içsel pazarlama ile tatmin olmuş içsel müşterilerin varlığına bağlıdır.

İçsel pazarlama kavramı, müşteri tatminini arttıran eylemler, etkileşimler ve adaptasyonlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kaliteyi arttıran davranışlar, çalışanların bir parçası olduğu çevre yaratılarak gerçekleştirilebilir. Çalışanlar tarafından sergilenen kaliteyi arttıran müşteri odaklı bu davranışlar ise işletmelere rekabet avantajı sağlayan en temel yöntem olacaktır (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1181).

İşletmede çalışan tüm işgörenlerin müşteri odaklı olarak çalışmaları ve müşteri beklentilerini karşılamaları amacıyla önerilmiş bir yönetim yaklaşımı olan içsel pazarlama kavramının asıl üzerinde yoğunlaştığı konu hizmet sunan işgörenlerin memnuniyetini sağlayarak dış müşterilerin memnuniyetini arttırmaktır. Bu yaklaşım, tüm örgütte uygulanacak motivasyon çalışmalarının, kısa süreli teşvik programlarından yada müşterilerin dikkatini çekecek kampanyalardan daha etkili bir yöntem olduğunu savunan bir yönetim yaklaşımıdır (Kang vd., 2002: 279).

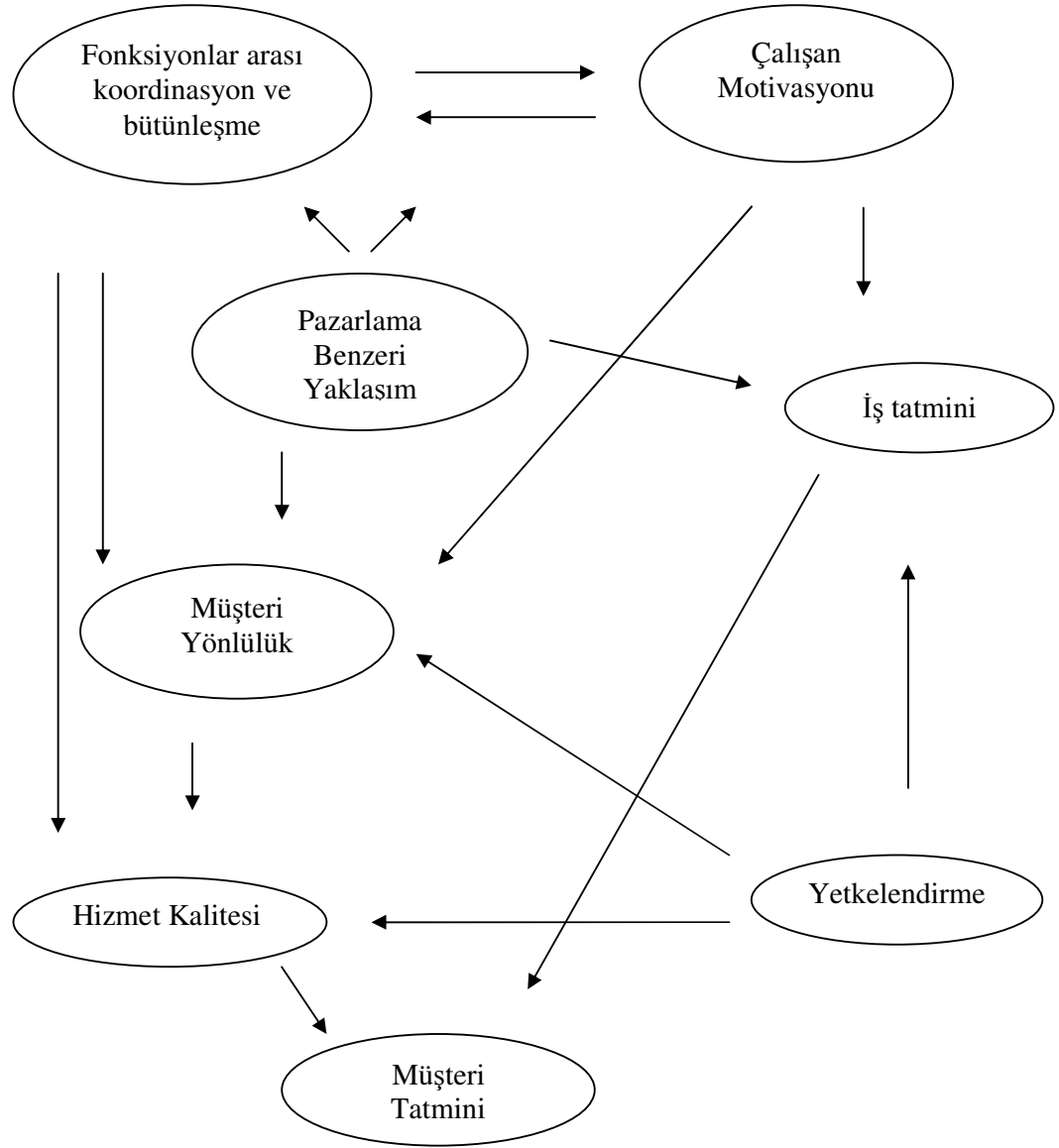
İçsel pazarlama, insan kaynakları yönetimi açısından yardımcı bir araç gibi düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bakış açısıyla pazarlama tekniklerinin basit biçimde işletme içinde uygulanmasının yetersiz kadrolar ve eğitimi telafi etmeyeceği söylenmektedir. Personel fonksiyonunun performansı iyileştirmek ve çalışanları motive etmek için yararlandığı çok sayıda araç (iş rotasyonu, kariyer planlama vb.) vardır. Pazarlama teknikleri, bu araçlara katkıda bulunan yardımcı olarak görülmektedir. Öncelik hizmet sunan işletmelerde olsa da içsel pazarlama, imalatçılar, kar amaçsız örgütler ve kamu kurumları gibi hemen hemen bütün organizasyonlarda önemli ve kullanılabilir bir kavram olmuştur (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1). Kavram hakkındaki belirsizliğin yapılan çalışmalarla her geçen gün ortadan kaldırılması ile kavramın uygulama sahası da genişlemiştir.



Şekil 1. İçsel Pazarlamanın Kavramsal Modeli

**Kaynak: Ahmed, Rafiq, Saad, Internal Marketing and The Mediating Role of Organisational Competencies, European journal of Marketing, 2003, 1226**

Küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir. Günümüzde yöneticilerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışlar sergilemeye yöneltme çabalarında başarılı olabilmeleri için, çalışanlarının beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 26).



Şekil 2. Hizmetler İçin Bir İçsel Pazarlama Modeli

**Kaynak:** Ay ve Kartal, İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 2003, 20

## 1.2. İÇSEL PAZARLAMANNIN TARİHÇESİ

Bundan otuz yıl önce müşterinin işletmeler için hiç bir önemi yoktu. Hiç bir yönetim kararında müşteri ciddi olarak yer almazdı. Dünya tek kelimeyle bir arz cennetiydi. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyor ve hatta müşterileri kimi zaman paralarını önceden alarak, mal kuyruğunda aylarca bekletiyorlardı. Bugün ise ortam tam bir alıcı cennetine dönüşmüştür. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte artmıştır. Her yıl çalışılan alana yeni yeni rakipler girmektedir. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünleri yada hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteri odaklı düşünme bu noktada ortaya çıkmakta ve koşulsuz müşteri tatmini anlamına gelmektedir. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içerir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak, maliyetleri fazlasıyla karşılayacaktır (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

İçsel pazarlama, işletmeler tarafından yeni yeni uygulanmakta olan bir yaklaşımdır. Birçok işletme günümüzde hala kavramın ne olduğunu nasıl uygulanması gerektiğini tam olarak bilmemektedir. Bunun en temel nedeni ise kavram hakkında yapılan araştırmaların oldukça sınırlı ve yetersiz olmasıdır. Diğer bir problem de kavram hakkında yazılan araştırmalarda farklı görüşlerin olması ve henüz ortak bir yargıya varılamamış olmasıdır. Önceleri üzerinde çok fazla çalışılmayan bir kavram olan içsel pazarlama anlayışı, müşteri memnuniyetini sağlamak isteyen işletmeler tarafından bugün en fazla üzerinde durulan konu haline gelmiştir.

Lings'e (2004) göre 20 yıllık bir süreden beri akademik alanda tartışılan içsel pazarlama kavramı hakkında bu felsefenin doğasını açıklayan ortak bir tanıma varılamamıştır. Literatürde içsel pazarlamanın hedefleri ve odaklandığı konu ile ilgili farklı birçok yorum yapılmıştır.

20 yıl önce içsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry vd. (1976) tarafından sürekli yüksek hizmet kalitesi nasıl sağlanabilir sorusuna çözüm olarak önerilmiştir. Bununla beraber, içsel pazarlama ile ilgili giderek artan literatüre rağmen, bu kavram ile tam olarak neyin anlatıldığı konusunda belirlenmiş ortak tek bir kavram olmadığı için, uygulama alanı kısıtlı kalmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 449). Çünkü literatürde yer alan tüm araştırmalar konunun farklı noktalara ve alanlara yönelmesine yol açmışlardır.

İçsel pazarlama ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda Berry'nin (1980) bakış açısı benimsenmiş, hizmet işletmelerindeki uygulamalar üzerinde durulmuş ve işgörenler iç müşteri olarak tanımlanmıştır (Pitt ve Foreman, 1999: 26). Çalışmaların çoğu bu görüşü takip etmelerine rağmen artan araştırmalarla birlikte kavrama yönelik farklı bakış açıları da ortaya çıkmıştır.

İçsel pazarlama kavramı, literatürde on yıldan daha uzun süredir tartışılmaktadır. Konuyla ilgili yayınların hızlı artışına rağmen, çok az sayıda işletme, uygulamada bu kavramdan yararlanmaktadır. İçsel pazarlamanın kavramsal gelişimi incelendiğinde, birbirine geçmiş ama aslında ayrı sayılabilecek 3 aşama bulunmaktadır:

### **1.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması**

İçsel pazarlamanın araştırma konusu olarak incelenmeye başladığı dönemlerde yapılan çalışmalar çalışan tatmini üzerine odaklanmıştı. Rafiq ve Ahmed'e göre (2000: 450) başlangıçta içsel pazarlamayla ilgili literatürün büyük çoğunluğu çalışan motivasyonu ve tatmini konusu üzerine odaklanmıştı. Bunun arkasındaki temel neden içsel pazarlama kavramının köklerinin hizmet kalitesini iyileştirme çabalarında yatmasıdır. Bireyler hizmet sunarken gösterdikleri performanslarında farklılıklar sergilerler ki bu durum sunulan hizmetin kalitesinde değişikliğe neden olur. Bu durumun genel etkisi çalışan motivasyonu ve tatmini konusunun öne çıkması olmuştur. Bu başlangıç noktasından, müşteri tatmini üzerinde çalışan tatmininin önemli olduğu hipotezi öne sürülmüştür .

Bu aşamada çalışanlar üzerine odaklanılmış ve onların tatmin edilebilmesi için işletme yönetiminin kullanması gereken bir araç olarak içsel pazarlama yaklaşımı önerilmiştir. Bireyin işe karşı olan olumlu duygu, tutum ve ifadesini yansıtan iş tatmini ve çalışanların iş tatmininde etkili olan unsurlar incelenmiştir.

Bireylerin işten aldıkları tatmin, iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. İş ile ilgili tutum ve görüşleri araştırmak sureti ile yönetim düzeltici eylemlerde bulunabilir ve işgören tatminini iyileştirebilir (Bingöl, 1990: 200). Bunu başarmanın en etkili yollarından biri olarak içsel pazarlama yaklaşımı önerilmiştir. İşgörenlerinin tatminini arttırmak için çaba harcayan yönetime, işletme içinde içsel pazarlamayı uygulayarak işgörenlerin işlerinden duyduğu hoşnutsuzluğu azaltabileceği ifade edilmiştir.

İşletmeler için en iyi personelin çekilmesi, elde tutulması ve motivasyonu kritik bir öneme sahiptir. Yüksek kalitedeki personelin istihdam edilerek elde tutulması ve motive edilmesi özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasındaki en önemli rekabet unsurudur. İçsel pazarlama yaklaşımını kullanmanın etkisi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Müşterilerle ilgilenirken saygılı ve empatik davranış sergileyen, bu sayede daha fazla müşteri tatminine yol açan müşteri odaklı çalışanları yaratmanın temel yolunun çalışanlara müşteri gibi davranmak olduğu savunulmaktadır. (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450-451).

İçsel pazarlamanın ilk aşaması olan bu aşamanın temel varsayımı, işletmenin tatmin edilmiş müşterilere sahip olabilmesi için tatmin olmuş çalışanlara sahip olması gerektiğidir (Ay ve Kartal, 2003: 16). Müşteri tatminine giden yolda işletmelerin ilk dikkat etmesi gereken konunun iç müşteriler olduğu önemle vurgulanmıştır. Böylece amaçlarına ulaşmak isteyen işletmelere ne yapmaları gerektiği konusunda bugüne kadar önerilmemiş yeni bir yol önerilmiştir.

### 1.2.2. Müşteri Yönlülük Aşaması

Modern pazarlama yaklaşımı, işletmenin temel görevinin hedef pazarın istek ve gereksinimlerini saptayıp, bütünlük pazarlama araçlarından yararlanıp, alıcıları tatmin ederek kar sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanır. Bu sebeple modern pazarlama anlayışı müşterilere yönelik pazarlama anlayışı olarak tanımlanabilir (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

Zairi (2000:389) işletmelerin, eylem ve faaliyetleri ile müşterilerine gerçek anlamda odaklandıklarını göstermek zorunda olduğu görüşünü savunmaktadır. Bunun için;

- Müşteri odaklılık kağıt üzerinde kalmamalıdır.
- Müşteri odaklılık ile ilgili ifadeler, uygunluk ve uygulanabilirlik açısından üst yönetim tarafından ayrıntılı olarak incelenmelidir.
- Müşteri odağı bir niyet ifadesidir. Organizasyonun durağanlığa karşı çıktığı, yeni yönetim disiplini ve kavramlarını kucaklamaya hazır olduğu anlamındadır. Ayrıca en iyi organizasyonlar tarafından benimsenmiştir.
- Ayrıca müşterilere en iyi hizmeti vermeyi ve işleri ilk seferde doğru yapmayı sağlayacak yeni sistem ve süreçler yaratma anlamına gelir.
- Müşteri odaklılık, devrimsel değil evrimsel bir süreçtir. Çok fazla özen, gayret ve sabır ister.
- Son olarak müşteri odaklılık, optimum performans ve yüksek başarıya ulaşmaya yönelik bir yaklaşım, bir düşünce şeklidir.

Bu aşamada müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen, müşteri yönlü çalışanlara sahip olabilmek önem kazanmıştır. Çalışanlar müşteri yönlü davranabilmeleri için öncelikle pazarlama benzeri eylemlerle motive edilmelidir (Ay ve Kartal, 2003: 16). İçsel pazarlama anlayışı, bu aşamada modern pazarlama



anlayışına göre işletmelerin en temel görevi olan müşteri odaklı çalışmanın işyerinde uygulanabilmesi için uygulayıcıları yani işgörenleri motive etmek için gereken çabaların neler olduğu ile ilgilenir.

Çalışanların motive edilmesi daha yüksek performansın ortaya çıkması için tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanlarda satış zihniyeti de bulunmalıdır. Dahası etkili hizmet, işgörenler ve destek kadrolar arasında etkili koordinasyon gerektirir. Bu aşamada içsel pazarlama kavramı hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlayan hayati öneme sahip bir araç olarak görülmektedir. Grönroos (1985) ve Berry (1981), içsel pazarlama tanımlarında çalışanları motive etmenin gerekliliğini vurgulanmakta ve bunu yapmak için de pazarlama benzeri tekniklerin kullanımının zorunlu olduğunu savunulmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 451-452).

### **1.2.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması**

Bu aşama içsel pazarlamanın bazıları tarafından, strateji uygulamasında bir araç olarak görülmesiyle başlamıştır. İçsel pazarlamanın çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirip, eğitip, motive etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunun yanında örgüt içerisinde fonksiyonel bütünleşmeyi sağlama mekanizması olabileceğine ilişkin görüşün yaygınlaşması, kavramın uygulama aracı olarak gelişimini desteklemiştir. Gelişim doğrultusunda, içsel pazarlama bölümler arası izolasyonu ve fonksiyonlar arası sürtüşmeyi azaltan, değişime direncin üstesinden gelen bir mekanizma olarak görülmeye başlanmıştır (Ay ve Kartal, 2003: 16).

Bu aşamada içsel pazarlamanın rolünün şu olduğunu vurgulanmıştır: “Kurumsal amaçlar doğrultusunda işgörenleri birleştirme, eğitme, motive etme ve personelin sadece örgütün değerini değil aynı zamanda da onun içerisindeki yerini anlayıp fark edebildiği bir süreç”. Bu aşamada içsel pazarlamanın bir uygulama aracı olarak rolü daha açık ve anlaşılır hale getirilmiştir. Başlangıçta bu bakış açısı hizmetlerin pazarlanmasında ortaya çıkmıştır. Daha sonra ürünlerin

pazarlanmasında da uygulanabilecek pazarlama stratejisi olarak geliştirilmiştir. Bu aşama içsel pazarlamanın, çalışanların müşteri odaklı çalışabilmeleri için motive edilmesinden çok daha geniş bir süreç olduğunu göstermiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 452-453). İşin çalışanlara pazarlanmasının gerekliliği konusuna bu aşamada yoğunlaşmıştır.

Çalışanlara işi pazarlama fikri yeni ortaya çıkan bir kavram değildir. Değişen demografik koşullar gelecekteki işgücü yetersizliğinin hizmet merkezli çalışanları ortaya çıkaracağını göstermiştir. Ortaya çıkan hizmet kalitesi pazarlama ve insan kaynakları yönetimi arasındaki bağlantının daha da fazla vurgulanmasını sağlamıştır. Yönetim desteği, ödüllendirme, iş dizaynı vb. hizmet kalite yönetimindeki anahtar konular olmuştur (Varey,1995: 50). Bu konuların gündeme gelmesi ile birlikte işgörenlerin işyerindeki önemi daha fazla vurgulanmış, nitelikli personele sahip olmanın ve onu elde tutmanın gerekliliği bir kez daha onaylanmıştır.

İçsel pazarlama literatürü günümüzde dikkate değer bir düzeydedir ve giderek büyümektedir. Ancak içsel pazarlamanın uygulamada tam olarak nasıl çalıştığıyla ilgili çok az örnek bulunmaktadır. İçsel pazarlama, üzerine yapılan çalışmanın çoğunluğu kavramsal yapıdadır. Kavram, çalışanlara müşteriler gibi ve işlere de ürünler gibi davranarak hizmet kalitesini yükseltmek ve çalışanları motive etmek için pazarlama benzeri araçların kullanımı üzerine yoğunlaşmıştır (Ahmed vd., 2003: 1221).

Son on yılda içsel pazarlama ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen henüz kavramın tanımı ve içeriği hususunda belirsizlikler sürmektedir. Hizmet işletmeleri için ortaya atılan içsel pazarlama kavramı, zamanla teorik gelişmesine paralel olarak uygulama alanını genişletmiş ve İKY ile iç içe geçerek daha belirsiz bir hal almıştır. Kavramla ilgili olarak üzerinde tam olarak görüş birliği sağlanamayan ilk ve en önemli konu iç ve dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin yapısıdır (Ay ve Kartal, 2003: 23). Ayrıca kavram yavaş yavaş artan araştırmalarla netliğe kavuşmaya başlamış olmasına rağmen uygulayan

işletme sayısının günümüzde hala çok sınırlı olması kavramın daha belirgin hale gelmesini engellemektedir. Özellikle toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin de işin içine dahil olması içsel pazarlama çalışmalarının belirsizliğini artırmaktadır.

### **1.3. İÇSEL PAZARLAMANNIN AMAÇLARI**

İçsel pazarlamanın başlıca amaçları şunlardır:

1. İşletmedeki nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmasını önleyerek işletmede tutmak; zayıflayan yönetim standartlarını yok ederek ve işletme, 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 dağıtımı için kaliteye yönelmek.
4. Hem tüketicileri hem de organizasyon üyeleri açısından çekici bir işletme 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 arttırmak (Çoban, 2004: 89-90).

7. İşletme çapında kaliteyi arttırmanın ve içsel iletişimin iyileştirilmesinin benimsenmesini etkilemek ve organizasyon süreçleri boyunca müşteri odaklı kalite yönetiminin kullanılmasına katılmak için tüm işgörenleri cesaretlendirmek ve çalışanların kişisel gelişimini sağlamak (Varey, 1995: 44).
8. Yöneticilerin rolünün ve işletmenin üyeleri arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanmasına yardımcı olmak. İşletme tarafından belirlenen pazarlama felsefesini düzenlemek, çalışanlara müşteri oryantasyonunu vurgulamak ve uygulamada cevap verici işlerin oluşturulup sürdürülebilmesini sağlamada pazarlama yönetiminin bütünleştirilmiş rolünü göstermek için yol sağlamak (Varey, 1995: 55).
9. İçsel pazarlama, organizasyonel programlara bağlılık ve katılım yaratır. Amaç duygusuyla ikiye katlanan katılım ve bağlılık başarılı sonuçlar ortaya koymak için sonuçta gerekli olan ve en fazla ihtiyaç duyulan uyum ile odaklanma için bir ön koşuldur.
10. Katılım yalnızca işgörenlerle ilgili değildir. Aynı zamanda sistemler, ekipmanlar ve bilgi gibi tüm organizasyonel kaynakları içermektedir. Bu nedenle içsel pazarlamanın en önde gelen amaçlarından birisi de organizasyonel hedeflere doğru çabaları daha iyi hale getirmek için uygulanan süreçleri değerlendirmek ve gelişmesine katkıda bulunmaktır. Bu anlamda içsel pazarlama, en son müşteri tarafından beklenen kalitenin ortaya çıkarılabilmesi için uygun içsel bağlantıları oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek için bir işletmenin kullandığı tüm bireysel ve organizasyonel fonksiyonları, aktiviteleri, iletişimleri ve elemanları düzenlemeyi sağlar (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1179).

#### **1.4. İÇSEL PAZARLAMADA 7P KAVRAMI (İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI)**

İşletmeler, müşteri beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetleri sunmak için gereken tüm girdileri etkili bir şekilde bir araya getirmek zorundadır. Müşteri memnuniyetini sağlayacak uygun girdilerin bir araya getirilmesi sürecinde dikkate alınması gereken en önemli konu pazarlama karması unsurlarıdır. İçsel pazarlama anlayışının herhangi bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kavramların tek tek ele alınması gerekmektedir. Ayrıca pazarlama karması unsurları arasında uyum sağlanmalı, en iyi biçimde ilişki kurulmalıdır. Uygulanacak etkili bir pazarlama karması sayesinde işletme rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde etmiş olacaktır.

##### **1.4.1. Ürün**

İçsel pazarlamada 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 (Ay ve Kartal, 2003, 17).

Çoban'a göre (2004: 94), iş tatminini arttırmak için iş gereklerine yoğunlaşmaktan çok çalışan beklentilerinin iş tasarımına aktarılmasına çalışılmalıdır. 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. İş analizi sonucunda iş tanımları oluşturulur. İş tanımı, çalışanların yapmakla sorumlu olduğu işin özelliklerini tanımlamaktadır. Çalışanların da kalitede payının olmasının sağlanması için iş tasarımında, çalışan kontrolüne ve katılımına izin verilmeli ve işler, çalışanlara anlam ifade edecek şekilde dizayn edilmelidir. İş rakiplerinkinden daha çekici hale getirmek ve içsel pazara değerli karşılıklar vermek için içsel değişim hakkındaki bilgileri toplama ve anlamaya çalışmak gerekmektedir.

İçsel pazarlama ile organizasyonun çalışanlarını hem tüketim hem de psikolojik açıdan kendi kendilerinin hizmetlerini ve ürünlerini satın almaya teşvik etmek, satışları ve müşteriye hizmet ulaştırma başarısını artıracaktır. Dışsal müşterilere yapılan promosyonun aynı zamanda çalışanlara da uygulandığı bu noktada dikkat edilmesi gereken konu organizasyon içinde ihtiyaç duyulan etkili koordinasyondur (Varey, 1995: 50). Tıpkı müşterilerin ürün beklentilerinin işletme tarafından uzun çabalar sonucu belirlendiği gibi işgörenlerin de ürün konusundaki istek ve beklentileri araştırılmalı, bunları yerine getirecek çalışmalar uygulamaya geçirilmelidir.

Yöneticiler işlere ürün olarak davranarak, işin görev gereksinimleri üzerine konsantre olmak yerine çalışanların değer verdiği özelliklere sahip olan işler dizayn ederek çalışan tatminini arttırabilirler. İşlere ürün gibi davranılmakta ve yöneticiler aynı özeni işlere de göstermeye zorlanmaktadır. Bu noktada özellikle pazarlama ve insan kaynakları müdürlerinin işin kesin biçimde tanımlanması ile daha fazla ilgilenmeleri gerekir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 457). Yöneticiler işgörenleri mutlu edecek, tatminini ve performansını arttıracak iş şartlarını yerine getirerek işgörenin uzun süre işletmede istihdam edilmesi sağlayabileceklerdir.

#### **1.4.2. Fiyat**

Ürünü çalışanların benimsemesinin psikolojik bedelidir. 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 (Ay ve Kartal, 2003: 17).

Ücret, çalışan tatmininde ana faktörlerden biridir. İş tanımları ve iş değerlemesine dayalı ücretleme yerine, çalışanların yeteneklerine dayalı ücretleme sistemi daha fazla çalışan tatmini sağlamaktadır. Yeteneğe dayalı ücretleme sisteminde çok becerikli çalışan tipi, müşterilerin değişen taleplerine yanıt

verebilecek yaratıcılığa ve esnekliğe sahip olacaktır. Ayrıca yeteneğe dayalı geliştirilen ücretleme sistemi sayesinde adil ücretlendirme de sağlanacak böylece verim düşüklüğüne en fazla yol açan adil olmayan ücret sisteminin olumsuz etkileri işletmeden uzaklaştırmış olacaktır.

Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır (İmamoglu vd., 2004; 7).

### **1.4.3. Tutundurma**

İşsel pazarlamada tutundurma ile insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmak için kullandıkları çeşitli tekniklerden ve medyadan bahsedilebilir. İşletme içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi, onları işletme gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla duyurarak sağlanabilir. 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. Farklı yerlerdeki çok sayıda çalışana etkili biçimde ulaşmak için işletme içi yayın yapan televizyonlardan giderek artan ölçüde yararlanılmaktadır (Ay ve Kartal, 2003: 17). Böylelikle işgören üst kademe ile daha kolay iletişim kurabilmekte, işletmedeki faaliyetlerden haberdar olan işgören daha fazla verim sergileyebilmektedir. Amaçlara daha kolay ulaşılmasını sağlayacak her türlü iletişim artırıcı araçtan yararlanılması, işgören ile üst kademe arasındaki iletişim sorunlarının çözümü için yerine getirilmesi gereken en temel koşuldur.

Karar almada ve işyerlerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımlarının sağlanması, ekip çalışması atmosferinin oluşturulması, rahat çalışma şartlarının hazırlanması akla ilk gelen motivasyonu dolayısı ile kaliteyi artırma yöntemi olmakla birlikte yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim, emirlerin hızlı bir şekilde kabul edilmesini ve davranış değişimini kolaylaştırdığı gibi, iş tatmini ve koordinasyonu da sağlamaktadır (Çoban, 2004: 95). Teknolojinin sürekli gelişmesi ile birlikte her geçen gün iletişim kolaylaşmakta, iletim probleminin ortadan kalkması ile birlikte işletmedeki sorunlarda azalma göstermektedir.

#### **1.4.4. Dağıtım**

Ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade eden dağıtım, içsel pazarlamada uygulamaların duyurulduğu konferans ve toplantılar, yer olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişilerde kanallara örnek verilebilir. Ürünlerin sunulduğu fiziksel ortam çoğunlukla normal iş ortamı olduğundan, hizmetlerde olduğu kadar önemli değildir. Bununla beraber eğer çalışanların belirli standartlara ulaşması isteniyorsa, söz konusu standartların belgelendirilmesi büyük önem taşır (Ay ve Kartal, 2003: 17).

Bilgi iletişim teknolojileri, özellikle internet ve intranet uygulamaları, iç müşterilere etkin hizmet götürülmesi, çalışanların veriminin artırılması, rutin işlerin azaltılması ve iletişimde saydamlık yaratma amacıyla kullanılan dağıtım türleridir (Çoban, 2004: 95).

#### **1.4.5. Süreç**

Müşterinin ürünü ne şekilde aldığıyla ilgili olan süreç, içsel pazarlamada eğitim, sendika müzakereleri, sirkülerler ve videolar gibi çeşitli yeni uygulama sunuş yollarını ifade edebilir (Ay ve Kartal, 2003: 17). İşgörenlerin algılamaları ile ilgili olan süreçlerin yönetilmesinde işgörene yönelik verilecek eğitimin önemi



büyüktür. Sürekli eğitime tabi tutulan işgörenin kendini yenilemesi işletme ile ilgili gerekli değişimleri zamanında ve doğru bir şekilde öğrenmesi sağlanabilir. Bu süreçte teknolojik gelişmelerden yararlanarak yapılacak işlemler kolaylaştırılabilir. İşletme içinde yapılacak müzakereler ve videolar, sunular ile aktarılmak istenen gelişmeler işgörene yansıtılmaktadır.

#### **1.4.6. Pazar Bölümlendirme**

Pazar bölümlendirme, belirli istekleri olan alt grupları belirleyip bunların isteklerine uygun mallar ve/veya pazarlama karışımları geliştirilmesidir. Bir pazarın, her birine ayrı bir pazarlama karışımıyla ulaşılabilecek tekdüze alt alıcı gruplarına veya hedef pazarlara bölünmesi çalışmasıdır. Amacı, pazarlama yapılabilecek alıcıları seçmek, alıcılar arasındaki farklılıkları saptamak ve benzer karakteristikler taşıyanları gruplandırmaktır. Daha önce hiç tatmin edilmemiş veya iyi tatmin edilmemiş pazarlar bulunup, o pazar bölümleri için kendine özgü mallar, pazarlama karışımları geliştirilmeye çalışılır (Tek, 1997: 314).

İçsel pazarlama anlayışında pazar bölümlendirme, çalışanların gruplandırılması anlamına gelir. İnsan kaynakları yönetiminde yaygın kullanımı olan gruplandırmalar, çalışanların kazanç şekillerine, işletmedeki rollerine ve bölümlerine göre değişir (Ay ve Kartal, 2003: 17). Yapılacak doğru bir gruplama sayesinde çalışan niteliklerine uygun işte, uygun çalışma grubu arasında, uygun ücretle, uygun çalışma koşulları ile faaliyette bulunabilecektir.

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 pazarlarda da müşteriye en iyi şekilde tatmin edebilmek için öncelikle içsel pazarın bölümlendirilmesi gerekir. İşletme içerisinde çalışanlar homojen gruplar halinde bölümlere ayrılmalıdır (Yapraklı ve Özer, 2001: 60).

Tüm işgörenlere bütün halde bakarak hepsini aynı özelliklerde görmek ve buna göre strateji geliştirmek işletme yönetimine büyük zarar verecektir. Ortaya çıkan sonuçlar olumsuz olacak ve bu durumdan rahatsız olan işgören işletmeyi terk edecektir. Böyle olumsuz bir durumun ortaya çıkmaması için işgörenler homojen gruplara bölünmeli ve tüm eylemler farklı gruplara farklı biçimde uygulanarak yöneltilmelidir.

#### **1.4.7. Pazarlama Araştırması**

İçsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerinden oluşmaktadır. 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 iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimde, yeni pazarlama stratejileri ile ilgili bilgiler sunmanın yanı sıra 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 gerçekleşebilmektedir. Bu aşamada kullanılacak yaklaşımlardan bazıları, iş tasarımı, finansal ve finansal olmayan ödüller, arzulanabilir gelir, eğitim, iş güvenliği, içsel iletişimdir (Çoban, 2004: 93).

Pazarlama araştırması tüketici ihtiyaç, istek ve tutumlarını belirlemek için kullanıldığı gibi işgören ihtiyaçlarını, isteklerini ve tutumlarını belirlemek için de kullanılabilir. İşgörenlerin düzenli olarak gözetim kalitesi, çalışma koşulları, ücretler, işletme politikaları ve diğer işle ilgili konuları nasıl algıladıklarını araştırmak önemli faydalar sağlar. Pazarlama araştırmacısının araçları olan anketler, kişisel mülakatlar, grup tartışmaları işgören ve istek ihtiyaçlarını anlayabilmek için bir yol sağlar (Öztürk, 2003: 166). Pazarlama araştırmasının sürekli olarak tekrarlanması değişen beklenti ve ihtiyaçların zamanında fark

edilmesini sağlar ki bu durumda işletme verim düşüklüğünü o anda fark edip önlem alabilmektedir .

## **1.5. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARINDA ÖNEMLİ KAVRAMLAR**

Çalışan memnuniyetini artırarak müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlayan içsel pazarlama anlayışının uygulanabilmesi için dikkate alınması gereken ve yönetim tarafından özenle üzerinde durulması gereken bazı önemli kavramlar vardır. Bu kavramların dikkatli bir şekilde incelenmesi sayesinde işletme içinde içsel pazarlama kavramının uygulanışı kolaylaşacaktır. Etkili bir uygulamanın gerçekleştirilmesini sağlayacak olan bu kavramlar uygulamaya daha kısa sürede ve daha az sorunla geçilmesine yardımcı olacaktır.

### **1.5.1.İletişim**

Tüm süreçlerin işleminde iletişim vazgeçilmez bir unsurdur. İşletmelerdeki yöneticiler farklı çalışan gruplarının olduğunu ve onların farklı ihtiyaçlarının bulunduğunu anlamazlar ise genel ve ayrıntıya boğulmuş mesajlar üretecekler, çalışan ve işletme arasında mesafe yaratıp, işletme faaliyetlerinde karmaşa yaşanmasına neden olacaklardır (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1183). İletişim, bireyler ve kurumlar arasında ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır (Şimşek, 1999: 183).

İşletme hedeflerine ulaşmak için etkin bir iletişim sisteminin varlığı, yönetim kademeleri için temel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde hem çalışanlar arasındaki beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde, hem de faaliyetlerin etkin bir biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ancak etkili bir iletişim ile çalışanlar ve işletme yönetimi ortak görüş ve anlayışa vararak işletme hedeflerine ulaşmak için işbirliği yaparlar (Mucuk, 2003: 345-346).

İçsel pazarlama uygulamalarında hem dış hem de örgüt içi iletişim büyük öneme sahiptir. Hizmet işletmelerinde reklamlar, dış müşterilere gösterilmeden önce çalışanlara gösterilmelidir. Çalışanlar reklamlarla ilgili olumlu düşüncelere sahip olursa daha iyi hizmet sunarlar. Dolayısı ile işletmenin dış iletişimde iç müşteriler unutulmamalıdır. Örgüt içindeki çalışanlar arasında da sürekli iletişim olmalıdır ve herkesin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmasının sağlanması için farklı bölümlerdeki personel arasında işbirliği gerçekleştirilmelidir. Daha etkin örgüt içi iletişim için çalışanlara uygulanacak anketlerden yararlanılabilir (Ay ve Kartal, 2003: 18). Anketlerden elde edilecek bilgiler daha verimli bir çalışma ortamının oluşturulması için kullanılabilir.

Hangi tür olursa olsun tüm örgütlerde iletişim her zaman vardır. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilir. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar. İşletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ve çevresi arasında girilen devamlı bilgi ve düşünce alışverişi bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur (Akat vd., 1994: 272).

İşletme içindeki bölümler ve ögeler yada çevresi arasında iletişim eksikliği yaşıyor ise işletme belirlenen amaçlarına ulaşmakta zorluk yaşayacaktır. İşgörenler ve yöneticiler arasında bilgi eksikliğinden ötürü uçurumlar açılacak ve gerçekleştirilmesi gereken tüm faaliyetler ya gerçekleştirilmeyecek ya hatalı gerçekleştirilecek ya da gerçekleşmesi gereken zamandan çok daha uzun zaman sonra gerçekleştirilerek önemini yitirmiş olacaktır.

İşletme ve kuruluşlarda etkin bir yönetim iyi bir iletişime dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde iletilmektedir (Eren, 1998: 273). Kişisel, gruplar ve örgütler arasında karşılıklı ileti değiş tokuş süreci anlamına gelen iletişim gönderen ile dinleyen arasında bir ileti ortaklığı sağlamayı amaçlar (Cemalcılar, 2000: 203).

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla, bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için etkili, biçimsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili biçimsel oluşturma ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılması yanında, örgüte bağlılık duygusunun oluşması da sağlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2). Öztürk'e göre iletişim (1996); müşterileri anlayabilecekleri dilde bilgilendirmek ve onları bilgilendirmek anlamına gelmektedir. Müşteriye hizmetin kendisini, hizmetin maliyetini açıklamamayı, müşteriye bir problemin halledileceği konusunda güvence vermeyi kapsamaktadır.

İçsel pazarlamada uygulanan çift yönlü iletişim, yönetenler ve yönetilenler arasında ve fonksiyonel departmanlar arasında çift taraflı anlayışı ve güveni kurmayı amaçlar. İşbirliği gerekli olan organizasyonel kültür ve yapıyı inşa etmekteki kritik başarı faktörüdür (Varey, 1995: 222). İşbirliğinin kurulabilmesindeki kritik başarı faktörü ise iletişimdir. Faaliyetlerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için oluşturulacak işbirliği ekipleri arasında etkili bir iletişim sağlanamaz ise işletme içinde yer alan gruplar arasında sorunların çıkarak işlerin aksaması kaçınılmaz olacaktır.

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. İşgörenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler ([www.insankaynaklari.com.tr](http://www.insankaynaklari.com.tr)). İçsel pazarlama anlayışında da uygulanması gereken iletişim açık iletişimdir. Çalışanın kendisine ulaşan bir bilgiyi tam olarak doğru anlayıp, uygulamaya doğru bir şekilde aktarabilmesi iletilinin kendisine doğru olarak ulaşması ile mümkündür.

Yöneticilerin pazarlama stratejilerini ve amaçlarını çalışanlara iletme konusunda daha dikkatli davranmaları gerekir. Doğru ve etkili iletişim sayesinde çalışanlar stratejilerin uygulanmasında ve pazarlama amaçlarının başarılmasındaki rollerini ve önemlerini anlayabilirler. Aşağı doğru yapılan açık ve sürekli iletişim çalışanların rol belirsizliğini oldukça azaltacaktır. Bunun sonucunda çalışanların iş tatmini artacaktır. Bunun sağlanabilmesi için yöneticilerin kendi özel işletme yapılarına ve faaliyetlerine uygun iletişim mekanizmalarını oluşturmaları gerekir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 451-452) .

Personel bültenleri, yıllık personel raporları, broşürler, video kasetler, periyodik olarak yayınlanan ve tüm işletme çalışanlarına yönelik olan dergiler işletmelerde içsel iletişimi sağlamaya yönelik kullanılan araçlardır. Bu tür materyaller çalışanların işletmeyi, işletme felsefesini, işletme ürünlerini ve birbirlerini tanımalarında önemli bir araçtır. Yazılı ve görsel iletişim biçimleri dışında gayri resmi veya resmi yollarla kişisel iletişim sağlamak da mümkündür (Oyman, 1999: 75).

Koordine olmuş içsel ve dışsal iletişim hizmet kalitesini artıran bir unsurdur. Çalışanların gerektiği konularda bilgilendirilmesi onların müşteri ve hisse senedi sahiplerinin beklentilerine karşı hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır (Varey,1995: 50). Müşterilerin ve hisse senedi sahibinin beklentilerini tam olarak bilen çalışan bunları gerçekleştirmek için daha fazla ve doğru çaba harcayacaktır. Bu durum ise hem müşterinin, hem hisse sahibinin, hem de işgörenin aynı anda kazanmasını sağlayacaktır.

İşletmede tutarsız iletişim araçlarının kullanılması içsel pazarlama programlarını zayıflatır. Birçok çalışan için en güvenilir iletişim kaynağı birebir yüz yüze iletişimdir (Davis, 2001: 125). Yüz yüze yapılan iletişim sayesinde verilen mesaj tam ve doğru bir şekilde karşı tarafa aktarılabilir. Ayrıca mesajı veren ve alan kişi açısından o anda bir kontrol yapma imkanı mevcuttur.

Eğer çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri bekleniyor ve işlerini iyi yapmaları arzulanıyorsa, çalışanlara yaptıkları işlerle ve kuruluşun amaçları ile

İlgili her türlü bilgi eksiksiz olarak verilmelidir. Aksi takdirde eksik veya gizlenmiş bilgilerle, çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini ve tasarruf edici, yaratıcı katkılarda bulunmalarını beklemek ve kuruluşun amaçları doğrultusunda işbirliği yapmalarını istemek mümkün değildir (www.kaliteofisi.com).

Örgütlerde birimler birbirlerine hizmet sunarlar. İşletme içerisinde birbirine mal veya hizmet sunanlar iç müşteri olarak adlandırılır. Her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (iş organizasyonu), tanımlanmış işleri yapar (iş bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (işbirliği) ve uyum içinde çalışır (koordinasyon). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri gerekir (iletişim). Aksi takdirde süreçlerin kalitesinde, zamanlamada ve iletişimde yaşanacak aksaklıklar dış müşteriye sunulan hizmetlere yansiyabilir. Birimler arasında gerçekleştirilen süreç ve faaliyetleri analiz ederek performansın iyileştirilmesi ve örgüt içi iletişim iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ve artırılmasında çok önemlidir (Aytekin, 2005: 1).

İşletmeler çalışanları ile açık iletişim kurarlarsa çalışanın memnuniyeti ve memnuniyetsizlikleri, sıkıntıları, kaygıları hakkında bilgi sahibi olup, bunları gidermek için bir çaba gösterirse, çalışanlar da buna karşılık işletmenin çıkarlarını ön planda tutacaklardır (Aşkun, 2003: 151).

### **1.5.2. 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 örnektir. Kalitatif bir araştırmaya göre çalışanların kullanacağı teknolojinin, müşterileri tatmin etme kapasitesini arttırabilmesi için basit, güvenilir, hızlı ve makul müşteri isteklerini karşılayabilecek nitelikte olması gerekmektedir (Ay ve Kartal, 2003: 18).

Hizmet işletmeleri her ne kadar emek yoğun çalışan işletmeler olsalar da günümüzde hemen hemen tüm hizmet işletmeleri müşteri memnuniyetini arttırmak için teknolojik gelişmelerden faydalanmaya başlamışlardır. Uygun gelişmelerin işletmeye getirilmesi ile bugün birçok faaliyet daha kısa zamanda ve daha az maliyetle müşteriye daha kaliteli hizmet sunulmasını sağlamaktadır.

### **1.5.3.Kültür**

İşletme felsefesinin ayrılmaz bir ögesi de işletme kültürüdür. Her işletme kendi teknolojik, örgütsel, yönetsel ve toplumsal koşullarının eseri olan, kendine özgü bir kültüre sahiptir. Bu kültür işletme geleneklerini, törelerini, şenliklerini, faaliyetlerin icra ediliş biçimlerini, işletme üyeleri arasındaki iletişimde kullanılan özel lisanı, paylaşılan ortak değerleri, standartları, sosyal etiketleri, davranış biçimlerini, yönetim stillerini, örgüt içindeki yatay, dikey ve çapraz ilişkileri, müşterilere karşı tutum ve davranışları ve işletme için nelerin uygun olup nelerin olmadığını içerir (İslamoğlu, 2000: 51).

Örgütlerin yeniden yapılanması veya mevcut yapısına uygun örgüt kültürünün yeniden tasarlanması, yeni öğretilerin ve becerilerin kazanılması demektir. Kültür, bir örgütteki tüm çalışanlar tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Toplam kalite kültüründe temel amaç değişikliklere birdenbire adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır. Müşteri odaklılık, kalite öncelikli yönetim, süreçlerin sürekli yönetimi ve denetimi, önce insan anlayışı, çalışanların kalitesinin geliştirilmesi, tam katılım, ekip çalışması ve üst yönetimin liderliği örgüt kültürünün oluşturulmasında en önemli unsurlardır (Buyruk, 2005: 6).

Üst yönetim, orta kademe yönetim, destek personeli ve müşteriyle karşı karşıya olan personelin hizmet yönlü düşünce ve davranışlara güdülenebilmesi için, bir hizmet örgütünün nasıl çalıştığı, müşteri ilişkilerinin nasıl oluştuğu, kendilerinin tüm faaliyetler ve müşteri ilişkileri içindeki rollerinin ne olduğu ve kendilerinden ne yapmalarının beklendiği konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir. Ayrıca örgütteki her kişi kendi departmanının ve fonksiyonunun amaçlarını ve



kendi kişisel amaçlarını bildiği gibi işletmenin misyonunu, stratejilerini ve genel amaçlarını da bilmelidir. Aksi halde, herhangi bir işgörenin kendisinden istenen davranış biçiminin önemini kavramasını beklemek gerçek dışı olur (Öztürk, 2003: 96-97).

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 işletmelerle çalışmaktan daha fazla gurur duyarlar. Ancak hizmet işletmelerinin pazarlama kültürüyle ilgili algılama farklılıkları, müşterilere davranışta ve pazarlama stratejilerinin uygulanmasında etkinliğin düşüşüne neden olmaktadır. 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 (Ay ve Kartal, 2003: 18).

Dinamik bir çevrede yaşamak zorunda olan işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için, müşteri tatmini sağlayan stratejiler geliştirmeleri gerekir. Bu tür stratejiler geliştirmek, işgörenlerin tatminini sağlayan unsurları bünyesinde barındıran güçlü bir içsel kültürü gerektirir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların farklı amaçlarını keşfeden, ihtiyaçlarını karşılayan, güçlü bir iletişim sistemi kurabilen ve karşılıklı güven ve anlayış geliştiren bir işletme kültürü oluşturmalarıdır. Bu unsurları bünyesinde barındıran bir kültür, çalışanları mükemmel olmaya motive eder (Naktiyok ve Küçük, 2003: 229).

Hizmet işletmelerinde doğası gereği farklı hizmetlerin üretimi ve önceden tahmin edilemeyen müşteri tutum ve davranışları söz konusu olduğundan olağanüstü durumlarda işgörenlerin müşteriye nasıl davranması gerektiğini söyleyen bir kural bulunmamaktadır. Bu nedenle özellikle hizmet odaklı kültürel değerler büyük önem taşımaktadır. Çünkü güçlü bir örgüt kültürü, işgörenleri biçimsel açıdan tek tip davranışa sevk eder (Oyman, 1999: 42).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan bireylerin iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Akıncı'ya (2002: 5) göre, etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu yada olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüt kültürünün zayıf veya güçlü olması ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün zayıf veya güçlü olması kişiler arası ilişkiler, kararlara katılım, örgütsel bilgi akışı, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenlerde işgören tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahiptir.

İşsel pazarlama örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olurken, yerleşik örgüt kültürü de işsel pazarlama sürecinin kolaylaşmasını sağlamakta ve desteklemektedir (Oyman, 1999: 42). Sonuç olarak işsel pazarlama, işletme içinde "ortak bir kimlik" ve "ortak bir düşünce" oluşumunu etkiler. Bu etki sayesinde tüm parçaları birbiri ile uyumlu bir organizasyon ortaya çıkar.

#### **1.5.4.Sosyalizasyon**

Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültür ve normlarına adaptasyonunu içeren sistematik süreci ifade eder. Bu süreç, örgüt kültürünün içeriğini öğrenmeye çalışan insanlar tarafından gerçekleştirilen, bu bireylerin davranışlarını etkileyen, örgüt kültürünün devamlılığına yardımcı olan özelliklerdedir. Sosyalizasyon sürecinin işlemeye başlaması ile birlikte yeni çalışanlar, işletmede işlerin nasıl sürdürüldüğünü, grup çalışmalarının nasıl yapıldığını, neyin ödüllendirilip neyin hoş gitmeyeceğini, prosedürleri, normları ve sosyal ilişkileri öğrenmektedirler. Bu sayede kişiler işletmedeki değişimlere nasıl uyum sağlayacaklarının cevabını daha kolay ve net olarak bulabileceklerdir (www.insankaynaklari.com).

Organizasyona yeni katılan işgörenlerin ve diğer işgörenlerin organizasyon kültürü ile bütünleşmesi sürecine sosyalizasyon olarak ifade edilmektedir. Organizasyona yeni giren işgörenlerin işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklere sahip olması yeterli görülmemektedir. Öncelikle organizasyonda geçerli olan normlar diğer bir ifade ile çeşitli durumlarda nasıl davranılacağını belirleyen formel veya informel kuralları öğrenmesi gerekmektedir. İkinci aşama olarak bireyin kendinin ve diğer çalışanların rolleri ile ilgili ayrıntıları öğrenmesi gerekir. Üçüncü aşama olarak organizasyon kültürü, yani organizasyonda geçerli değerler, gelenek, tutum ve felsefe olarak bilgilendirilmelidir. Son olarak, organizasyonun özünde nasıl işlediğini öğrenmelidir (Şener, 2001: 216).

İşgörenlerin örgütsel uyumu tüm örgütler için çok önemli bir konudur. Örgütsel uyum genelde bireyin, çalıştığı örgütle özdeşleşmesi, ortak hedef ve değerleri paylaşması ve örgüt adına çaba harcamaya istekli olması anlamına gelir. Özellikle örgüte yeni katılan işgörenler örgüte uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar. Son yıllarda, yeni işgörenlerin kendi uyumlarını proaktif bir şekilde etkileme yeteneklerine önem verilmektedir. Ayrıca örgüt yönetimi de bir program dahilinde işgörenin örgüte uyumunu sağlayabilir. Bu da "örgütsel sosyalizasyon" süreci ile olur. Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni gelen işgörenlerin, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreçtir. Eğer sosyalizasyon süreci başarılı olursa yeni işgörenler iyi performans gösterirler, yüksek iş doyumları olur ve örgüt içinde kalmaya istekli olurlar. Ayrıca düşük seviyede stres belirtileri gösterirler. Yüksek örgütsel uyum ve düşük rol belirsizliği de başarılı sosyalizasyonun işaretidir.

Hizmet işletmelerinde çalışanlar arasında müşteri yönlülüğünün geliştirilmesinde, örgütsel sosyalizasyon süreci oldukça önemlidir. Örgütsel değerlerin çalışanlara taşınması çok sayıda açık ve zımnî sosyalizasyon aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Oryantasyon programları, iş üzerinde eğitim, performans değerlendirme süreçleri vb (Ay ve Kartal, 2003: 19).

Yüksek oranda motive olmuş, müşteri ve satış odaklı çalışanları işletmeye çekmek için, işletmenin işgörenleri cezbeden uygulamalara sahip olması gerekir. Bu tür çalışanları edindikten sonra çalışanlara işlerini yerine getirmeleri için doğru seviyede eğitim sağlamakta üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konudur. Araştırma sonuçları göstermektedir ki rol belirsizliği çalışanları uygun şekilde eğiterek azaltılabilir. Verilecek uygun bir eğitim aynı zamanda çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını daha etkili bir şekilde karşılayabilmeleri anlamına gelmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 457). İstek ve beklentileri karşılanmış müşteri de işletme amaçlarına ulaşılması anlamına gelmektedir.

İşgörenler, kendilerini değişen ve gelişen şartlara göre iyileştirmek ve geliştirmek zorunda hissetmektedir. Hizmet içi eğitim, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlarken aynı zamanda örgüt içinde çalışanlar arasında kaynaşma, birlik ve beraberlik duygusunun gelişmesine ve bir amaca yönelik ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır. İşgörenler birbirlerinin rakipleri değil tedarikçileri ve iş arkadaşı olduklarını böyle eğitimler ile daha iyi anlarlar. Aynı zamanda departmanlar arası sinerji sağlanmış olur. Sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda işgörene sağlanan olanaklar, işgörenin kendisini geliştirmesinin yanı sıra, kendisinin örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, işgörenin örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Akıncı, 2002: 16).

### **1.5.5.Yetkelendirme**

Yönetsel anlamda yetke, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu kuvvet sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle onun yönetsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirlenir (Eren, 1998: 345).

Gronroos, Berry ve Parasuraman gibi araştırmacılar, yetkelendirmenin içsel pazarlamanın 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. Ayrıca, eğer örgüt kültürü çalışanların farklılıklarını uygulamaya dökmelerini desteklemiyorsa, çalışanların yetkelendirilmesi muhtemelen etkili olmayacaktır (Ay ve Kartal: 2003: 19).

Gelinen çağda büyük önem taşıyan "katılımcı" yaklaşım ve bağlantılı olarak yetkelendirme kavramı bakımından, öncelikle, anılan yetkelendirme kavramı ile, hepimizin daha aşına olduğu "yetkilendirme" kavramı arasındaki farkı betimlemekte fayda olacaktır. Her ikisi de "Yetki" ve "Yetkinin Devri" kökenlerinden gelmekle birlikte, aralarındaki en temel fark "yetkilendirme"de belli bir "dönem" ile sınırlandırılabilir ve "geri alınması" olası bir yetki devri söz konusu iken, yetkelendirmenin, bu kısıtlamalardan bağımsız olması ve yetkinin (erk) paylaşılmasıdır (Gültan, 2004: 1).

#### **1.5.6.Çalışan Tatmini-Müşteri Tatmini İlişkisi**

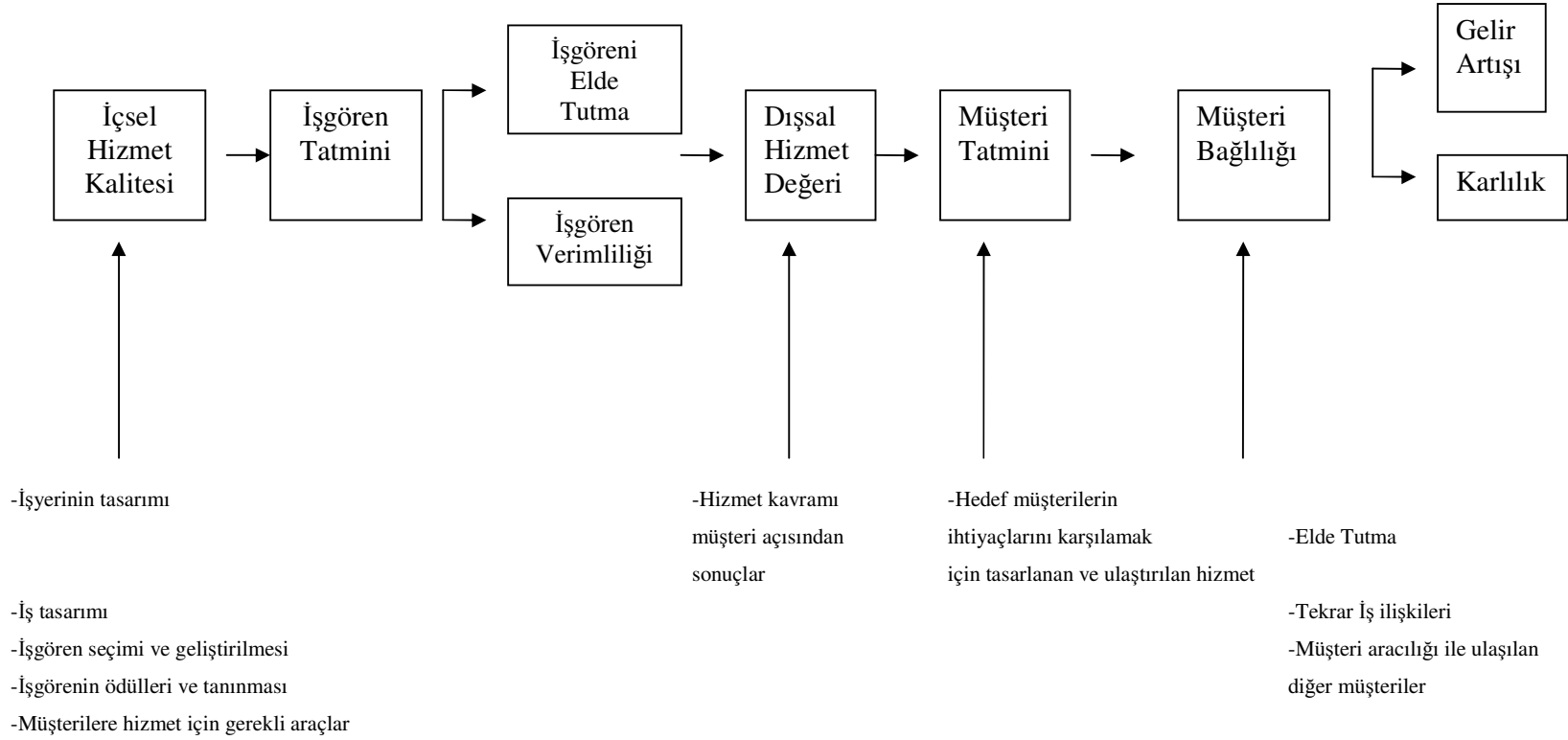
Hizmet pazarlamasında tüm ilgi; müşteriler ile temas halinde olan çalışanlar ve müşterilerin etkileşimini sağlamak yada çalışanları müşteri oryantasyonu ve satış odaklılık üzerine eğitmek üzerine yönelmiştir. Yöneticilerin aynı zamanda katılımcı bir yönetim stili benimsemesi gerekir ki çalışanlar müşterilerin beklentilerini karşılayabilsinler. Yöneticiler için zorluk çalışanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak için ihtiyaç duydukları esnekliğin sürüp gitmesini engellemeden, çalışanların davranışlarını kontrol etmek için ihtiyaç duyulan uygun mekanizmayı bulmaktır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 457).

İçsel pazarlama yaklaşımı bu noktada yöneticilere yardım etmektedir. Lings (1999: 453), içsel pazarlamanın kar elde etmek isteyen işletmelere yardımcı araç olduğunu savunmaktadır. İçsel pazarlama sayesinde iç müşteri memnuniyeti sağlanacak, artan üretim ve/veya hizmet kalitesine bağlı olarak müşteri

memnuniyeti artacaktır. İçsel pazarlama yaklaşımının asıl amacı çalışan memnuniyetini artırarak müşteri memnuniyetini artırmaktır.

Müşterilere sunulan hizmetin kalitesinde çalışan-müşteri arasındaki etkileşim en kritik unsurdur. Berry (1981) içsel pazarlama kavramını ilk kez kullandığında müşterilere sunulan hizmetin yüksek kalitede olması için işgörenleri iç müşteri olarak tanımlanması gerektiği görüşünü savunmuştur. Berry (1981) müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için çalışan beklentilerinin karşılanması gerektiğini vurgulamış ve içsel pazarlamanın temel felsefesini şöyle tanımlamıştır: nitelikli işgörene yapılan yatırım kaliteli hizmet ve üretime yapılan yatırımdır (Broady-Preston ve Steel, 2002: 384).

Tatmin olmuş personelin tatmin olmuş müşterilere yol açacağı ve tatminkar müşterilerin de personelin işlerinden tatmin olma duygusunu güçlendireceğine ilişkin sağlam kanıtlar vardır. Hatta bazıları daha da ileri giderek hizmet personeli işlerinde mutlu olmadıkça, müşteri tatminini gerçekleştirmenin de zor olacağını öne sürmektedirler. Şekil 3'te görüldüğü gibi müşteri bağlılığı ve işgören tatmini, işgören sadakati ve verimlilik arasında ilişkiler bulunmaktadır (Öztürk, 2003: 88-89) . Bu durum işletme yöneticileri için bir yardımcı araç niteliğindedir. İşletme amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmininin koşulsuz şart olduğu günümüzde bunu gerçekleştirmenin yolu çalışanların mutluluğudur. Bu mutluluğun şekilde görüldüğü gibi kar artışına etki edeceği de unutulmamalıdır.



Şekil 3. Hizmet-Kar Zincirindeki Bağlantılar

Kaynak: Öztürk, S., A., 2003, Hizmet Pazarlaması, İstanbul, Ekin Basımevi, 4.Baskı, 8

İşletmeler, zamanlarının ve sermayelerinin önemli bir kısmını iç müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamak için harcarlar. Konu ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu şu sonucu ortaya çıkarmıştır: İç müşteriler birçok yönden dış müşteriler ile benzer özellikler göstermektedir. İçsel pazarlama anlayışı personelin profesyonelleştirilmesi, hizmetlerin ve ürünlerin kalitesinin artırılması amacıyla uygulanmaktadır. Bu felsefe işgörenlerin işletmenin müşterileri olduğunu kabul eder (Harrell ve Fors, 1995: 22).

Ay ve Kartal'a göre (2003: 19), içsel pazarlamanın dayandığı temel varsayım çalışan tatmininin dış müşteri memnuniyetini etkilediğidir. Özellikle müşteriyle temas halinde olan çalışanların arkadaşlık, heyecan, dikkat gibi özelliklerinin, müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını olumlu etkilediğini gösteren çok sayıda araştırma vardır. Dış müşteriye olumlu yönde etkilemenin yanı sıra, müşteriyle temas halinde çalışanlar, önemli müşteri bilgisi kaynaklarıdır ve yönetime, fiyat, dağıtım ve çalışan tutumlarıyla ilgili şikayetleri bildirirler. Dolayısı ile müşteriyle temas halinde olan çalışanların işletme başarısındaki rolü oldukça kritiktir. Ancak içsel pazarlamada müşteriyle temas halinde olmayan çalışanların da son müşteriye daha iyi hizmet götürülmesi doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilemesi sağlanmalıdır.

Çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti çok iç içe geçmiş iki kavramdır. İkisi birbirini desteklemektedir. Biri olmadan diğeri olmaz ve ikisi aynı anda sağlanmalıdır. Eğer bir tarafın memnuniyetinde sorun varsa bu mutlaka diğeri tarafı da etkileyecek ve oradaki memnuniyeti düşürecektir. Müşteri memnun, çalışan mutsuz olursa çalışanlar en uygun fırsatta işten ayrılacaktır, bu da personel dönüşüm oranının fazla olmasına ve müşteri huzursuzluğuna neden olacaktır. Müşteriler özellikle hizmet sektöründe işletmeden çok çalışanlara bağlılık göstermektedir, üretim sektöründe ise yeni çalışanlara sürekli yatırım yapılmak zorunda kalınacağı için bunun sonuçları ürün kalitesine yansıtacak ve ürün kalitesinde düşüş görülebilecektir. Müşteri mutsuz, çalışan memnunsu; müşteriler işletmeyi terk edecek bu da işletmenin karlılığına ve çalışana yansıtacaktır. Çünkü işletmenin çalışanlarına sunduğu imkanlar karlılığı ile doğru orantılı olarak artış gösterecektir (Pak, 2004: 1). Bu durum yöneticilerin yapması gerekeni açık



ve net olarak göstermektedir. Eğer bir işletme rakiplerinden sıyrılıp başarı elde etmek istiyorsa, işgören ve müşteri memnuniyetini aynı anda yürütmek zorundadır.

Müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekir (Yürütücü, 2004: 4). Bu nedenle müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyetinin sağlanabilmesi için gerekli olan en önemli unsurlardan biri de memnuniyeti sağlayacak ve uygulamaları yürütecek olan liderin varlığıdır.

İşletmeler tarafından dikkate alınması gereken diğer bir önemli konu da müşteri tatmininin tam olarak ne ifade ettiğinin belirlenmesidir. Zairi'ye (2000: 390) göre, müşteri tatmini çok sık olarak yanlış kullanılmakta ve yanlış ifade edilmektedir. Bir çok organizasyon müşteri tatminini, müşterilerinin sundukları ürün ve hizmetlerden memnun olduklarını ifade etmekte kullanabilecekleri nedensel bir yaklaşım olarak görmektedirler. Bu sürecin gerçek bilgiye, ölçüme ve düzenli iletişime ihtiyaç gösterdiği doğrudur. Fakat daha önemlisi, müşterilerin ihtiyaçlarının zamanla değiştiği ve bizim bunun farkında olmamızın gerektiğidir. Ayrıca müşteriler genel olarak ele alınmamalıdır. Ek olarak, dünün değerlerinin yarının ihtiyaçlarını karşılamada kullanılamayacağı anlaşılmalıdır.

Yöneticilerin çalışanların davranışlarını etkilemek yoluyla, onları mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekmektedir. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolunun iç müşterilerden geçeceğini unutmamak gerekir (Acuner, 2001: 30). Günümüzde ancak müşteri beklentilerini tam olarak belirleyip beklentileri karşılamaya yönelik stratejiler geliştirebilen ve çalışanlarını bu yöne sevk edebilen bir işletme başarılı olabilir.

## 1.6. İÇSEL PAZARLAMA İLE İLGİLİ SORUNLAR

1. Çalışanlara satılan ürünlerin, çalışanlar tarafından istenmemesi durumu ortaya çıkabilir. Normal pazarlama durumlarında, müşteriler arzu etmedikleri ürünleri almazlar. Buna ek olarak içlerinden seçim yapabilecekleri bir dizi farklı ürün seçeneği vardır. İçsel pazarlamada çalışanlar ürünü kabul etmeye zorlanabilir ve çoğunlukla kendilerine tek bir seçenek sunulur (Ay ve Kartal, 2003: 17). Ürünü kabul etmeye zorlanan yada tek seçeneği olan işgören bir süre sonra mutsuz olacak bu durum önce işine daha sonra verimi müşteri memnuniyetine yansiyarak hizmetten memnun olmayan müşterilerin ortaya çıkmasına yol açacaktır .

Bunların yanında örgüt için önerilen değişiklikler; örgüt kültürüyle, kaynaklarla veya çalışanların yetenekleri ile uymayabilir. Geliştirilen plan uygulanabilir olmayabilir (Varey, 1995: 42). Bu durumda yine işletme başarısında düşüş yaşanmasına neden olacaktır. Yeni duruma uyum sağlayamayan işgören, işletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi için gereken çabayı sergileyemeyecektir

2. Çalışanların müşteri hükümranlılığına sahip görülmesi bir başka sorundur. “Dış müşteri”, bir işletmenin varolma nedeni iken çalışanlara öncelik vermek, pazarlamanın temel varsayımlarından biriyle çelişir. Ayrıca tatmin edilmiş çalışanların, tatmin edilmiş müşteriler sağlayacağı iddiası, ampirik araştırmalarla daha fazla desteklenmelidir (Ay ve Kartal, 2003: 17). Çalışan memnuniyeti-müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların her geçen gün artış göstermesine rağmen, bu konu ile ilgili elde edilen kanıtlar ve işletmeler tarafından uygulama sonucunda elde edilen verilerin sayısı çok yetersizdir.

Schonberger (1990), Ciampa vd. (1991) bir içsel müşteri zincirinin dışsal müşteri hizmetinin sağlayıcısı olarak tanınmasını ısrarla savunmalarına karşı olarak Guaspari (1991), Mudie (1987) ile Howe vd. (1992) bu görüşe şüphe

ile yaklaşmışlar ve içsel müşterilere çok fazla odaklanmanın dışsal müşteri ilişkilerinin yönetiminin değerini azaltacağını ve uygulamada yöneticilerin çoğunlukla hizmet oryantasyonundan çok taklitçiliğe ihtiyaç duyduklarını iddia etmişlerdir (Varey, 1995: 42).

3. İçsel pazarlamayı kimlerin kimlere uygulayacağı konusu da ortaya çıkan bir diğer sorundur. Acaba bütün örgüt mü yoksa örgütün içindeki bir bölüm mü uygulamayı yönetecektir? Bütün çalışanlar mı yoksa belirli bir grup veya bölüm mü hedeflenecektir? İçsel pazarlama 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. İçsel pazarlama 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 içsel pazarlama planı, işletmenin normal pazarlama planıyla bütünleştirilebilir. Yüksek düzeyde başarı elde edilmesi isteniyorsa aşamalı olarak ve örgüt çapında ufak ölçeklerde gerçekleştirilmesi gerekir (Ay ve Kartal, 2003: 17).

Bölümler arasında rekabet ve sürtüşme yaşanması da ayrıca kavramın uygulanmasında problemlerin çıkmasına neden olacaktır. Uygulayıcı tek bir bölüm olduğu taktirde uygulamanın diğer bölümlere aktarılmasında ve işlerlik kazandırılmasında zorluklar ve farklılıklar yaşanabilir.

İçsel pazarlama, pazarlama kavramı ve uygulamasının pazarlama departmanının tekelinde olmamasını içsel müşteri odaklı grupların oluşması için fonksiyonel uzmanların pazarlamacılar ile etkileşim halinde olmalarını sağlamaktadır. Pazarlama yönetimi ve kalite yönetimindeki ortak araştırma konuları, işletme başarısını, değişimi ve sürdürülebilir rekabet avantajı için işletmelerin ihtiyaç duyduğu yeterlilikleri ve değerlerin oluşmasını sağlamaktadır (Varey, 1995: 54).

4. İçsel pazarlamanın uygulanabilmesi için yapılan değişiklikler sonucunda örgüt kültürü göz önünde bulundurulmadan konu ile ilgisiz olarak karar verilmesi, kararların gerektiğinde değiştirilmeden kalması, müşteriler ve onların beklentilerinin açık şekilde belirlenememesi yada bilgi akışı ve karar vermede hataların oluşması gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunların en temel nedeni, eyleme geçmek için gerekli olan kişileri işin içine dahil edemeyen ve planların içerik ve uygulanışını anlatmada yetersiz kalan yöneticilerdir (Varey, 1995: 43). Bu tür olumsuzların yaşanmaması için ihtiyaç duyulan temel unsur, örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak, doğru kararlar verebilen, gerektiğinde alınan kararları değiştirilebilen, yöneticinin varlığıdır.
5. İçsel pazarlamanın tam olarak ne olduğu, nasıl uygulanması gerektiği ve kimin yürüteceği ile ilgili karışıklıklar vardır. İçsel pazarlamanın nelerden oluştuğu ile ilgili çeşitli yorumlar çok çeşitli aktivitelere yol açmıştır. Bu durum içsel pazarlamanın ekonomik içsel pazarlar kavramıyla karıştırılmasıyla daha da kötüleşmiştir. Esas problem içsel pazarlama ile neyin anlatıldığı ile ilgili üzerinde uzlaşılan tek bir kavramın varolmamasıdır. Yorumların ve tanımların farklılığı kavramın uygulanmasında ve yaygın olarak benimsenmesinde zorluklara yol açmıştır. Kavramsal düzeyde içsel pazarlamanın kesin alanının tanımlanamamış olması, kavramın deneysel olarak sorgulanmasını daha zor hale getirmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450-452).
6. İçsel pazarlama uygulamaları, etkinlik ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren çok az sayıda ampirik (deneysel) veri bulunmaktadır. Bu yüzden içsel pazarlamanın ilgili iş stratejileriyle birlikte uygulanmasının gerçekten işletme performansını ne boyuta kadar etkilediği hakkında genelleme yapmak zordur.
7. Fonksiyonlar-arası koordinasyon, hem içsel pazarlama içerisinde hem de pazarlama oryantasyonunda anahtar özellik göstermesine rağmen, sadece altı çizilen bir kavram olarak kalmış, nasıl uygulanması gerektiği tam olarak

araştırılmamıştır. En azından kavramsal bir seviyede içsel pazarlama bunu sağlayan bir mekanizma olarak önerilmektedir. Ancak hala bu konuyla ilgili yapılmış çok az araştırma mevcuttur (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1180-1181).

8. Hizmet işletmeleri için ortaya atılan içsel pazarlama kavramı, zamanla teorik gelişmesine paralel olarak uygulama alanını genişletmiş ve İKY araçlarıyla iç içe geçerek daha belirsiz bir hal almıştır. Kavramın işletmelerdeki uygulaması, bu belirsizliğin de etkisiyle sınırlı kalmıştır (Ay ve Kartal, 2003: 23). Özellikle kavramın işletme içinde uygulanması sürecinde insan kaynaklarının sürece dahil olması, içsel pazarlama kavramının daha da karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır.
9. İçsel pazarlamanın, alışılmışın dışında tam olarak anlaşılması ve işletmelerde işlevsel hale getirilmesi oldukça zor ve yorucudur. Kavramı işletme, yada işgören ile ilişkilendirmeden anlamak oldukça zordur. Bu kavram bütünseldir. Uygulanmasında yöneticiler önemli rol oynayacaklardır. Eğer akademisyenler ve yöneticiler içsel pazarlamayı verimliliği ve işlevselliği arttırmak için bir araç olarak kullanacaklar ise ilk olarak kendileri içsel pazarlamayı tam olarak anlamak zorundadırlar (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1186).

## BÖLÜM 2 İÇSEL PAZARLAMADA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Günümüz rekabet ortamında çok seçeneği olan müşteri daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürününü aldığı işletmeyi değiştirmektedir. Yeni müşteri bulmak ise eskisini korumaktan 5 kat daha fazla maliyetlidir. Bu sebeplerden dolayı işletmeler tamamen müşteriye odaklı olarak çalışmak zorundadırlar. Aksi halde devamlılıklarını sağlamak mümkün değildir. İşletmeler müşterileri olmadan hayatlarını devam ettiremezler. O halde müşteriyi elde etmek ve korumak için kendisine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmasını sağlamak gerekmektedir (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından “insan” faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurları arasında yer almıştır. İşte bu noktada müşteri kavramı, iç müşteri ve dış müşteri olarak işletmede tanımlanmış ve tüm işletme faaliyetleri bu 2 önemli kavram üzerine yoğunlaşmış, onlara yakın olmak için gereken çabaları göstermeye başlamışlardır.

“Müşteriye yakın olun” son on yılın işletme yönetimi ilkesi olmuştur. Bir işletmenin başarı ve başarısızlığını belirleyen işletme içindeki ve dışındaki bir çok nedenden biri “müşteriye yakın olmaktır”. Araştırmacılar sadece “memnun” olan müşterilere göre “yüksek oranda memnun” olan müşterilerin çok daha fazla satın alma davranışlarında bulduklarını göstermektedir. Çok basit olarak müşteriyi güler yüzle karşılamak, hoş geldiniz demek ve müşteriye bakmanın bile müşterinin memnuniyetini arttırdığı araştırmalar sonucu bulunmuştur (www.kaliteofisi.com). Günümüzün artan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı bir faktör olarak öne çıkarmaktadır. Gittikçe keskinleşen rekabet koşulları altında sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmak, kuruluşların tek önemli rekabet aracı

olabilecektir. Bilindiği gibi teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır (Polater, 2005: 1).

Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardır. Müşteri, işin oluş nedenidir. Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla; işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullanan veya bu çıktıların etkilediği insanlar, organizasyonlar, sistemler ve süreçler de birer müşteridir ([www.isletme.istanbul.edu.tr](http://www.isletme.istanbul.edu.tr)).

Gelecek, iç ve dış müşteriye ayak uydurabilen işletmelerin olacaktır. Yeni yüzyıl müşteri çağıdır, müşteri çağında müşterilere işlem yönlü değil, ilişki yönlü yaklaşan, müşterilerine bir defalık değil yaşam boyu değerleri ile bakabilen, müşterilerinin değişen niteliklerini ve tüm özelliklerini anlayan, satın alma alışkanlık ve davranışlarını ve bunları etkileyen etkenleri tam anlamıyla tanıyan ve bunlara yönelik stratejiler geliştirerek, müşterilerinin iç dünyasına girebilen, onların içten, duygusal bağlılıklarını kazanabilen işletmeler bu yeni ortamda rekabet güçlerini koruyabilecek ve varlıkları ile karlılıklarını sürdürebileceklerdir (Bayuk, 2004: 2) .

## 2.1. DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteriyi memnun etmek, bunu sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren bir faaliyetler zinciri olarak tanımlanır. Bu faaliyetler zincirinde işletme yöneticileri ile çalışanlar birlikte çaba harcamalıdır. İşletmeler müşteriyi elde etmek ve korumak için müşterinin kendisine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmasını sağlamaları gerekir. İşletmeler müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerine göre, onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Fakat bunu yaparken de sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil, iki taraflı çıkar ve memnuniyeti sağlamaya çalışmak gözardı edilmemelidir. Müşteriyi bir partner olarak değerlendirip, üretilen ürünlerde ve sunulan hizmetlerde bu hususun dikkate alınması işletmelerin temel felsefesi olmalıdır (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

Globalleşen piyasa ortamında, müşterinin seçme şansı fazlaşmış ve beklentileri çok sık değişir olmuştur. Müşterilerinin değişen beklentilerine ve ihtiyaçlarına kulaklarını tıkayan ve bunları yok sayıp kendi bildiklerinden şaşmayan işletmelerin uzun dönemde hiçbir şekilde yaşam şansları yoktur. İşletmeler uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek istiyorlarsa birtakım şartları yerine getirmek zorundadırlar. Müşteri için sunulan ürünün veya hizmetin cazip olabilmesi ve fark yaratması en önemli kriterdir. İşletmeler sürekli olarak müşterilerini şaşırtmak ve onlara beklentilerinin üzerinde ürün/hizmet sunmak zorundadırlar (Pak, 2004: 1). Ancak bu şekilde her geçen gün sayısı daha da artan rakipleri ile mücadele edebilirler.

Dünyanın herhangi bir yerindeki işletmelerin bile, rakip konumuna geldiği bu yeni ortamda, müşteri çok zor kazanılmakta, ürün ve hizmetlerden kolay tatmin ve memnun olmamakta, kendileri için harcanan milyarlarca pazarlama maliyetlerine rağmen, en küçük bir hatada bir anda işletmeyi terk etmekte, hatta ürün ve hizmetten tatmin ve memnun kalması bile işletme ile olan ilişkisinin uzun dönemli olması için yeterli olmayabilmektedir (Bayuk, 2004: 1).



Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteriye “*dış müşteri*” denir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentileri sürekli araştırılmalı ve karşılanmaya çalışılmalıdır. İşletmeler sadece müşterilerin mevcut ihtiyaç ve beklentilerini değil daha öteye giderek müşterilerin dahi farkında olmadıkları, ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretebilmelidirler (Bolat, 2000: 28). Ancak geleceği önceden görüp onu müşterinin önüne sunabilen bir işletme varlığını devam ettirebilecektir.

Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok, kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (www.biymed.com).

Günümüzün müşterileri aldıkları ürün ve hizmetlerde artan seçim dizisiyle karşı karşıya olup, kalite, hizmet ve değer algılarına göre seçimlerini yapmaktadırlar. Bu nedenle işletme başarısı, müşteri tatmini ile yakından ilişkilidir. Örneğin; son yıllarda yapılan araştırmalarda, yeni bir müşteri kazanmanın, var olan müşteriyi korumadan 5 kat daha fazla para, kaynak ve zaman gerektirdiği, bu nedenle tatmin edilmemiş müşterilerin %98'inin rakiplere gittiği, müşteri tatmininin müşterinin işletmeye olan bağlılığı ve satışları arttırdığı, pazarlama giderlerini düşürdüğü, rekabet üstünlüğü sağladığı, büyük ölçüde

tatmin edilmiş müşterilerin kısmen tatmin edilmiş müşterilere oranla işletmenin mal veya hizmetlerini 6 kez daha fazla aldıkları görülmüştür (Naktiyok ve Küçük, 2003: 227-228).

Bazen müşteri herhangi bir ihtiyacının karşılanabileceğini bilmiyorsa onu ihtiyaç olarak bile tanımlamaz. Yani müşterinin ne istediğini bir ölçüde piyasada var olan ürünler belirler. Hatta müşteri, ihtiyaçlarını kendisi fark etse bile bunu üreticiye zamanında yansıtamaz. Çünkü bir durumun müşteri eğilimli olarak adlandırılabilmesi için belirli bir sayıda müşteri tarafından paylaşılması ve dile getirilmesi gerekir (Yıldırım, 2002: 200). Bu durum günümüzde faaliyette bulunan işletmelerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Artık işletmeler sadece varolan ihtiyaçları değil müşterinin dahi fark etmediği ihtiyaçları bulmak ve bunları karşılayacak ürünler üretmek zorundadırlar.

Hizmet işletmelerinde müşterinin tatmin edilmesi daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Verilen hizmeti önceden deneme şansı olmadığı için pişman müşteri işletme açısından önemli bir risk unsurudur. Kaliteli bir mal yada hizmetin müşteri beklentilerini karşılıyor hatta beklentilerinin de üzerinde bir şeyler veriyor olması gerekmektedir. Sunulan hizmet yada satılan malın müşteri memnuniyetsizliğine sebep verecek bir kusur bulundurması kabul edilmemektedir (www.egm.gov.tr).

Müşteri ile kurulan iletişim ve müşteri ile işletme arasındaki etkileşim sonucu müşteri memnuniyeti ortaya çıkar. İşletmeyi temsil eden çalışanların davranışları müşterilerin bakış açlarına, tutum ve değerlendirmelerine göre şekillenmelidir (Boshoff ve Tait, 1996: 5). İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için ürün ve hizmetin kalitesini de müşteri beklentilerine uygun şekilde belirlemelidirler.

Müşteri memnuniyetinde ürün ve hizmet kalitesi belirlenirken aşağıdaki noktalar önemlidir (www.egm.gov.tr):

- Performans: Ürünün birinci sırada yer alan özelliklerinin, kalitesinin, tatmin ediciliğidir. Bir televizyon için performans, ses ve görüntü kalitesidir.
- Özellikler: Ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleridir. Uçakta ikram edilen içki, televizyonun otomatik kanal bulma düğmesi gibi.
- Güvenilirlik: Ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma yada iyi çalışmaması olasılığıdır.
- Uygunluk: Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara yada kullanıcıların beklentilerine ne derece uygun olduğudur. Bir gömlek yada ayakkabının belirtilen ölçüye uyması gibi.
- Dayanıklılık: Ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan yada modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.
- Hizmet Alabilme: Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.
- Estetik: Ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurlarıdır.
- Ün (Algılanan Kalitesi): İşletmenin genel imajı ve ünüdür.

Bir işletmenin sunduğu ürün yada hizmetleri kullanması sonucu müşterinin, ürün yada hizmetin değeri hakkında ki olumlu yada olumsuz duygularına **müşteri memnuniyeti** denmektedir. Müşteriyi memnun etmek, “onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri” olarak tanımlanır. Bu faaliyetler zincirinde işletme yöneticileri ile çalışanlar birlikte çaba harcamalıdır (www.egm.gov.tr).

Müşteri memnuniyetinde müşterinin bakış açısı belirleyici rol oynamaktadır. Bunun yanında, müşterinin şartlarının ve isteklerinin tam olarak karşılanması veya şikayetlerinin olmaması, onun tatmin derecesini arttıracakını düşündürmemelidir. Bunlardan da anlaşılacağı gibi, kuruluşların başarılarının, müşterilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini belirleyerek, bunları yerine getirecek ileriye dönük planları sayesinde olacağı açıktır. Müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirlerken, onların değerleri, inançları, tutum ve davranışları, sosyal alışkanlıkları, beklentileri gibi konular iyi bilinmelidir. Bu sayede kuruluş politikası oluşturulabilir ve amaçlara ulaşılabilir .

Müşterilerin eğilimleri müşteri odaklı pazarlama anlayışının gelişmeye başlaması ile birlikte değişim göstermiştir. Bayuk (2004), değişen yeni müşterinin eğilimlerini (trendlerini) aşağıdaki gibi belirtmektedir;

- Müşterinin bilgi düzeyinin artması, bilinçlenmesi ve daha seçici hale gelmesi,
- Müşterilerin ürün ve özellikle de hizmet beklentilerinin yükselmesi,
- İnsanların üzerinde zaman baskısının artması ve artık alışveriş yapmaya daha az zamanlarının olması,
- Online (Elektronik) alışverişin yaygınlaşması,
- Ürün ve markaya bağlılığın azalması,
- Pazar bölümlenmesinin artması, pazarların gittikçe daha küçük gruplara ayrılması,
- Global alışveriş olanaklarının doğması ve yayılması.

Müşteri samimiyete (içtenliğe) dayanmayan, sahte, yapmacık bir gülümseme değil, alışverişi ile bir ilişki geliştirmeyi, işletmelerden sadece tek taraflı çıkar düşünceleri değil, iki kazananlı bir ilişki ortamı oluşturmalarını arzulamaktadır (Bayuk, 2004: 1). Günümüzde müşteriler kendilerine hizmet sunan işgörenlerin sahte ve yapmacık olduğunu fark ettiklerinde işletmeyi terk etmekte ve bir daha aynı işletmeyi tercih etmemektedirler. Bunun olmaması için tüm

işgörenlerin müşteriye memnun edecek temel kuralları benimsemesi gerekmektedir.

İslamoğlu'na göre müşteri için 5 altın kural vardır. İlki: müşteriye tatlı bir hoş geldin demek, ikincisi: müşteriye rahatsız etmeden, istendiğinde yardımcı olmak, bir şey sorulduğunda onunla göz göze konuşmaktır. Gülümsemek üçüncü, hızlı servis yapmak ve müşteriye memnun etmek dördüncü kuraldır. Beşinci kural ise müşteriye yine tatlı bir gülümseme ile uğurlamak, güle güle yine bekleriz demektir (İslamoğlu, 2000: 20-21).

Bu 5 kuralın yanında müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteriye odaklanma gerekmektedir. İşletmelerin müşterilerine odaklanabilmesi için öncelikle işgörenlerin beklentilerini bilmesi ve onları yerine getirmesi gerekmektedir. Bunu sağladıktan sonra işletme müşterilerine odaklanarak onların isteklerini ve beklentilerini yerine getirebilecektir. Bu noktada unutulmaması gereken en önemli konu, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet ve ürün sunmak için çalışanlara verilecek olan sürekli eğitim ve sürekli gelişmedir.

Müşteri odaklı bir kuruluş mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve beklentilerini de aşmak için çabalamalıdır (İslamoğlu, 2000: 20). Bunun için yapılması gerekenler:

- Tüm müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tamamı anlaşılmalı
- Müşteri ve fayda sağlayan tarafların ihtiyaç ve beklentileri arasında dengeli bir yaklaşım sağlanmalıdır. Bir kuruluşun asıl amacı kar olmamalıdır. Sadece kar amaçlamak müşteride tatminsizliklere yol açar. Kar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak karşılanması sonucunda müşteri değeri yaratmanın doğal bir sonucudur.
- Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, hizmet sunan kuruluşun çalışanlarına iletilir
- Müşteri memnuniyeti ve sonuçlarına göre müşteri davranışı ölçülmelidir.
- Müşteri ilişkileri yönetilmelidir.

Müşteri memnuniyeti işletmelerin temel felsefesi olmalı ancak işletmenin tek amacı değil, amaca ulaşması için gerçekleştirmek zorunda olduğu alt amaç olmalıdır. Müşteri memnuniyeti, müşterilere tezgahlar anlayışı ile sadece güler yüz göstermek de değildir. Müşteriye saygı ve ilgi göstermek gereklidir. Müşteri tatmini bütün bunları içine alan müşteriye hizmet etmeyi, ona yardımcı olmayı ve onun sorunlarını çözmeyi de gerektiren bir kavramdır (İslamoğlu, 2000: 20).

Müşteri odaklı bir kültür, üretilen ürünlerin yada sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrası yürütülen aktivitelerin, tanıtım amacıyla verilen reklamların, kullanılan üretim teknolojilerinin ve çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer yollarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır. İşletmelerin müşteri merkezli olması için yapması gerekenler şunlardır (www.biymed.com):

- Organizasyonda müşteriye olan eski davranış ve kuralların, tamamen değiştirilmesi amaçlanmalı
- Reorganizasyon yapılarak, organizasyondaki hiyerarşik yapıya son verilmeli ve tüm çalışanların müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanmalı
- Ürün ve hizmet kalitesinde gelişmenin sağlanması amaçlanmalı
- Elektronik bilgi iletişiminden yararlanılarak müşteriye daha hızlı hizmet sağlanmalı
- Müşteri ile yakın ilişkilerde olan departmanlarda çalışanların eğitimi sağlanmalı
- Üretim-dağıtım-pazarlama-satış vb. tüm süreçlerde bütünlük ve iletişim sağlanarak müşteriye daha iyi hizmet sunulmalı
- Müşteri ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanması amaçlanmalı
- Bilgisayar paket programlarının geliştirilmesi ile hizmetlerin daha iyi ve etkin bir şekilde karşılanması sağlanmalı
- Müşteri merkezli yönetim felsefesi organizasyonda ana ilkelere biri olmalı

Müşteri odaklı kültürün yaratılmasında doğru işin doğru şekilde yapılması kadar, bilginin yönetilmesi, müşterinin de sürecin içerisine dahil edilmesi gerekir. Bu şekilde, müşteri tercihleri, tatmin düzeyleri, yeniden satın alma istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir ve gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması sağlanır. Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ise, tatmin ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kadar, ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere sahip olurlar ki bu durum da işletmenin varlığını sürekli kılmasında önemli parametrelerden birisidir (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

Müşteri memnuniyetine etki eden müşteri odaklı kültür yaratmak kadar önemli olan diğer bir konu da müşteriye uygun hizmet kalitesinin benimsenmiş ve uygulanabiliyor olmasıdır. Mucuk'un da belirttiği gibi (1999: 329) rakip işletmelerden farklılaşmanın en temel yollarından biri düzenli bir şekilde daha yüksek kalitede hizmet vermektir. Burada unutulmaması gereken en önemli konu, memnuniyetin sağlanabilmesi için kalitenin üretici ve satıcı açısından değil tüketici açısından tanımlanması gerektiğidir.

Müşteri tatmini ile hizmet kalitesi aynı şey olmamakla birlikte birçok çalışma, müşteri tatmininin birincil belirleyici olarak hizmet kalitesi üzerinde odaklanmıştır. Müşteri tatmini, hizmet kalitesinden farklı olarak beklenen ve algılanan hizmet arasındaki kıyaslamayı ortaya koyar. Diğer fark ise müşteri tatmini, işlemlerin değerlendirilmesi sonucu ulaşılan pozitif duyguları; hizmet kalitesi ise, hizmet işletmelerinin ortaya koydukları ürünün güvenilirlik, sorumluluk ve nezaket gibi özelliklerini ifade eder. Bununla birlikte arzu ve alınan hizmet, müşteri tatmininin doğrudan ve güçlü bir belirleyicisi olarak görülebilir (www.egm.gov.tr).

Müşteri sadakatine etki eden faktörleri öğrenmek için otel müşterileri ile yapılan bir çalışmada Bowen ve Shoemaker 6 faktörün sadakate etki ettiğini belirlemişlerdir (Hançer, 2003: 41-42).

- Kalitenin sürekli artırılması
- Otele geliş ve otelden ayrılış zamanlarındaki esneklik
- Daha önceki ziyaretlerden elde edilen bilgilerin kullanılarak uygun hizmetlerin yaratılması
- Müşterilerin belli bir odayı tercihi ve bu tercihlerinin yerine getirilmesi
- Çalışanların, müşteri sorunlarını kendi sorunlarıymış gibi çözümlenmeleri
- Otele ikinci kez gelen müşterilerin kayıt işlemlerinin hızlandırılarak yapılması olmuştur.

Yüksel ve Kılınç'a göre (2003: 51-53) konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetini ortadan kaldıran konuların başlıcaları şunlardır:

- **Ürün Hatası:** Açık büfeyle ilişkili sorunlar (örneğin; yiyeceklerin kalitesizliği, yiyecek çeşidi azlığı) ve müşteri geldiği halde henüz hazırlanmamış odalardır. Bayat yiyeceklerin müşterilere sunulması ve gerçek tadında olmayan içecekler de bu kategorideki şikayetler içinde yer almaktadır.
- **Politika Hataları:** Bu grup, hizmet hatalarının %20'sini oluşturmakta ve işletmenin yönetim politikasından kaynaklanmaktadır. Bu başlık altında sınıflanan tüm olaylarda, işgörenler işlerini, zor da olsa, yönetimin belirlediği şekilde gerçekleştirmekte ve yönetim politikasının dışına çıkacak bir şeyi yapmakta gönülsüz davranmaktadır. İşgörenlerin yeterli yetkileri yoktur.
- **Rezervasyon Başarısızlıkları:** Bu maddedeki şikayetlere, müşterilerin verdiği yanlış rezervasyon bilgileri yada çalışanın yaptığı rezervasyon kayıt hataları yol açmıştır.
- **İşgören Davranışları:** Hizmet personelinin müşteriye üstünlük taslaması, başka bir müşteriye hizmet etmek adına müşterinin yanında kayıtsız



davranması, müşteri şikayette bulunurken gereksiz şekilde bekleterek şikayetleri önemsemediğini yada müşteriye “yapabileceğim hiçbir şey yok” yanıtını vermesi durumlarını içerir. İşgörenlerin müşterilerin kişisel ihtiyaçlarını, otel işleyişindeki hatalar ve işgörenlerin yetersizliği dolayısıyla karşılayamamasıdır. Siparişe uygun olarak hazırlanmayan yiyecekler ve müşterilerin özel eşyalarının kaybedilmesi de bu gruba dahildir.

- **Yavaş yada Karşılanamayan Hizmet:** Personel sayısının azlığından, meslek eğitim programlarına katılmamış işgören tarafından sunulan hizmetlerden, işletmenin yeterli sayıda materyale sahip olmaması yada en basit haliyle işgörenlerin istenen hizmeti sunma konusunda yavaş davranmasından kaynaklanmaktadır.
- **Stokların Tükenmesi:** Stok yetersizliğini ortaya koyan bazı kritik olaylarda, otel plajına giden müşterilere sağlanamayan havlulara, yetersiz mönü çeşitlerine, otelin her şey dahil müşterilerine sağlanamayan kimlik kartlarına rastlanmaktadır.
- **Yanlış Ücretlendirme ve Fatura Hatası:** Mönü yada bar ürünlerinin yanlış ücretlendirilmesi, yanlış hesaplamalar, kayıt hatalarından ve fiyat değişikliklerinin mönülere işlenmemesinden, faturalandırma hataları, hesabı ödeme esnasında, sunulan faturanın müşterinin kendi yaptığı hesapla uyuşmamasından ortaya çıkar.
- **Bilgilendirme Yetersizliği:** Müşterilere yanlış bilgi verilmesinden ortaya çıkar. Yanlış bilgilendirme hataları günlük turların, ulaşımın ve kahvaltının vs. kaçırılmasıyla sonuçlanmış hatalardır.

- **Ekipmanı Değiştirme ve Tamir:** Ekipmanın tamir yada değiştirilmesi esnasında ortaya çıkan hataları kapsar. Örneğin yanlış tamir, ekipman tamirinin çok fazla gecikmesi gibi.
- **Müşteri Hataları:** Müşteri kendi hatasını kabul edip ortaya çıkan hatanın sorumluluğunu üstlenmeye hazırdır.
- **Dışsal Etkenler:** Otel dışından gelen gürültüler ve plaj olanaklarının yetersizliği gibi hatalardan oluşur.

Müşteriler, işletmelerden güven ve dürüstlük üzerine kurulu verilen sözlerin tutulduğu bir ilişki beklemektedirler. Müşteriler önemsenmeyi ve değer görmeyi, alışverişlerine anlam yüklemeyi istemektedirler ve alışverişin yanında ilgi, dostluk, yakınlık, içtenlik ve dürüstlük beklemektedirler. Müşteri, işletme ve çalışanları tarafından tanınmayı, her türlü sorunlarında dinlenilmeyi, anlaşılmayı, kendini ifade etme fırsatının verilmesini, bireysel ilgi ve özen talep etmektedir. Nitekim yapılan bir araştırmada müşterilerin ilgi ve önemsenmeyi, diğer tüm değişkenlere göre iki kat daha fazla önemli buldukları belirtilmektedir (Bayuk, 2004:1).

Güçlü müşteri memnuniyeti oluştırmada müşteri ihtiyaçlarına uygun müşteri değeri yaratmanın önemli rolü vardır. Müşteri değeri, alınan hizmetten elde edilen yararın, hizmetten beklenen zarara oranıdır. Eğer fayda fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır aksi takdirde müşteriler ürünün değerinin düşük olduğunu düşüneceklerdir (Akkaya, 2002: 3).

Sonuç olarak müşteri tatmini konusunda hiçbir zaman unutulmaması gereken nokta: yeni bir müşteri elde etmenin maliyetinin, mevcut bir müşteriyi elde tutma maliyetinden çok yüksek olduğudur. Ayrıca işletmeyi terk eden bir müşterinin, yanında kaç müşteriyi götürebileceği de gözden kaçırılmamalıdır. Dünyadaki mükemmel diye tanımlanabilen işletmelere bakıldığında, her birinin

kusursuz müşteri hizmeti hedefleri olduğu görülmektedir. Bu öylesine önemlidir ki işletmeler sadık müşterileri yaratabilmek için, müşteriye yakın olmayı şaşmaz bir felsefe olarak benimsemekte ve bunun gereği olarak da değişik hizmetler geliştirerek değişik düzeylerde sunmaktadırlar (İslamoğlu, 2000: 21).

## 2.2. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Kişisel ve ticari amaçları için mal veya hizmet satın alan kişi ve kuruluşlara müşteri denir. Müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

Herhangi bir örgütteki ana öge insandır. Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi, onun etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırken; bunu başaramayan örgütler fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremezler (Bingöl, 1990: 1). Bunun bilincine varmış bir işletme; başarının yolunun çalışanlarından geçtiğini fark edip onlara yönelen ve çalışanların memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmalar yürüten bir işletmedir.

Bir işletme için tabiki müşteri hizmetlerinin kalitesini artırmak önemlidir ancak bununla birlikte işletme içi kalitenin de artırılması büyük önem taşımaktadır. Eğer işletmeler içsel müşterilerini tatmin etmede başarılı olabilirlerse bu durum dışsal müşterilerini tatminde de başarıyı beraberinde getirecektir (Oyman, 1999: 19).

Tüm işletmeler, müşteri bağlılığını sağlamak ve bunu sürdürmek için çabalarını yoğunlaştırmıştır. Ancak bunu sağlarken genellikle unutulmuş nokta, iç müşterilerin önemi ve nihai müşteriye sunulan ürün ya da hizmetin kalitesine olan etkisidir. Ürün ve hizmetlerimiz için ödemeyi dış müşteri yapacağından, dış müşteriye odaklanmak tabii ki önemlidir. Ancak, iç müşteri kavramı da göz ardı

edilmemelidir. Çünkü iç müşteriler bir değer zinciri olarak görülürse, bunların yaratacağı sinerji istenen sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Diğer yandan dış müşteriler ve ihtiyaçları ayrıntılı olarak incelenmeli ve doğru yorumlanmalıdır (Zairi, 2000: 390).

Değişen zaman ve değişen değerlerle birlikte farklı bir oluşum kazanan iş dünyası farklı bir müşteri yapısı ile karşı karşıyadır. Satın alma sürecinin son aşamasının benimseme aşaması olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satın almada bulunan kişinin o malın sürekli müşterisi olacağı dikkate alındığında, günümüzde işletmeler “ne üretirsem satarım” yerine “alıcıyı tatmin edersem satarım” düşüncesi ile faaliyette bulunmak zorundadırlar. Özellikle, insan unsurunun ön plana çıktığı hizmet sektöründe böyle bir düşüncenin uygulamaya dönüşmesi ise personelin (iç müşteri) beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak, maddi ve manevi açıdan onları tatmin etmekle yakından ilgilidir. Kısaca kurum çalışanlarının tatmini, müşterilerin (dış müşteri) tatmini üzerine etki eden bir unsurdur. Çünkü işletme süreçlerindeki bir aksaklık sunulan ürün ve hizmetlere yansiyebileceğinden, dış müşteri tatmini sağlamak için işletmecilik oyununun bütün oyuncularının dikkate alınması yararlı olacaktır (Naktiyok ve Küçük, 2003: 225-226).

Bugünün iş dünyasında, ayakta kalmak isteyen işletmeler gözlerini dışarıdan içeriye, çok yakınlarında olan çalışanlarına çevirmeye başladılar. İşletmelerin durmaksızın değişen rekabet koşullarında varlıklarını korumalarında ve pazarda daha iyi yerler edinebilmelerinde en önemli faktörlerden birini, yetenekli çalışanların elde tutulması ve sürekli motivasyonun sağlanması oluşturuyor. Motivasyonu yüksek olan kişi, örgüt kültürünü benimsiyor, işini sahipleniyor ve yaratıcılığını kullanarak daha iyisini başarmak için ortak bir amaç çerçevesinde var gücüyle çalışıyor ve durum işletmenin karlılığına olumlu etki ediyor (Kadıoğlu, 2004: 1).

Aydemir'e göre (2000), yaşanan değişmeler karşısında işletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, işgörenlerin bir takım bilgi ve yeteneklerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır. Değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak işletmenin karını ve ekonomik değerini artırmak; daha iyi ürünler sunmayı, operasyonel etkinliği arttırmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir.

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir. Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde zorunluluk olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim sürecine katılmaları teşvik edilmektedir (Akıncı, 2002: 2). Tüm süreçlere katılan işgören örgüte daha fazla bağlanmakta ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için daha fazla çaba harcar hale gelmektedir.

İç müşterilerin istek ve ihtiyaçları, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçları gibi dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için öncelikle kuruluştaki süreçlerin, diğer süreçlerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Bu işlem ise, bir sürecin çıktısının hangi sürecin girdisi olduğunu tanımlamaktır. Girdileri ve çıktıları tanımladıktan sonra, bu girdileri kullananlarla, karşılıklı görüşmelerle ya da anketle, işlerin daha iyi yapılabilmesi için neler istendiği belirlenmeli ve süreçlerde bu isteklerin uygun şekilde yerine getirilmesini sağlayacak gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

İç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen, işletme çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak

görmeleri iç müşteri memnuniyeti yada tatmini yani ihtiyaçlarının karşılanması, motive edilmesi iş verimi ve performansının yükseltilmesi adına önemli olmaktadır (www.bilgiyonetimi.org).

İç müşteri; mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve dış müşteriye ulaştırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. İç müşteri ile ilgili iki önemli nokta vardır. 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 karlarını arttırmak istiyorlarsa çalışanlarını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını araştırmalıdır. İkincisi, işletmede herkesin birbirini müşteri olarak görmesidir. Yani, işletmede müşteri-tedarikçi zincirinin oluşturulmasıdır. Bu nedenlerle, işletmenin üst kademe yöneticilerinden, en alt kademedeki çalışanlarına kadar, işletme amaçlarına yönelik olarak faaliyet sunan tüm çalışanları iç müşteri olarak adlandırmak gerekmektedir (Çoban, 2004: 89).

İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlardan oluşan iç pazarını anlatan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. İç müşterilere sürekli bilgi verilmesi, onların eğitilmesi, yetiştirilmesi, takdir edilmesi ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde motive edilmesi gerekmektedir. Varey ve Lewis (2000) 1970'li yıllarda yönetsel yaklaşım olarak ortaya çıkan, içsel pazarlama kavramının hizmet kalitesini artırmak amacıyla ortaya atıldığını savunmaktadırlar (Papasolomou ve Kitchen, 2004: 421).

İçsel pazarlama, çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda ortak bir noktada birleştirme, eğitme ve motive etme amacıyla personelin sadece uygulamanın değerlerini değil aynı zamanda da kendilerinin uygulama içerisindeki rollerini anlayıp fark ettikleri bir süreçtir (Varey, 1995: 44-45). İşletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla personelini eğitme ve motive etmesinden oluşan bu sürecin işletmeye yapabileceği en büyük katkı,

işletmede çalışan her kişinin pazarlamacı haline getirilmesidir (Mucuk, 1999: 328).

İçsel pazarlama, pazarlama disiplininde ortaya çıkan bir değişimi tanımlamıştır. Grootroos (1981), içsel pazarlamayı işin çalışanlara pazarlaması şeklinde tanımlamıştır. İçsel pazarlama, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve misyonuna uygun davranışlar sergilemesi için çalışan beklentilerinin karşılanmasını ifade eder (Bansal vd., 2001: 63). Hizmet pazarlamasında çalışanlar, müşteri ile kurulan iletişimde merkezde yer almaktadırlar. İçsel pazarlama ile birlikte çalışanlar müşteri odaklı davranmayı öğrenmekte, müşterilerin sorularına, sorunlarına ve şüphelerine olumlu tepkiler vermektedirler (Morgan, 2004: 467).

Müşteri olarak çalışanlar kavramının altında yatan anahtar önerme, aynı dışsal müşteriler gibi içsel müşterilerin de ihtiyaçlarının karşılanma isteklerinin olmasıdır. Bunun mantığı ise; içsel müşterileri tatmin ederek bir işletmenin dışsal müşterilerini tatmin edecek kaliteyi sağlamasıdır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ile çalışan motivasyonunun ve işletmede çalışma süresinin arttığı savunulmuştur (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1177). Bu gibi olumlu sonuçlar işgörenin performansına olumlu yansıtacak ve işgören müşteriyi memnun etmek için daha fazla gayret gösterecektir. Kısacası dış müşteri mutluluğu, iç müşteriden geçmektedir.

İşletme içerisindeki her birim kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve karlarını arttırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerin en başta gelenleridir (Tuncer ve Ergunda, 2004: 1).

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2004: 395).

İşletmelerde en üst ünvandan en alt ünvana kadar her çalışan zincirin bir halkasıdır. Bu çok kullanılan kavramda göz ardı edilmemesi gereken, zincirin bazı halkalarının büyük, bazı halkaların küçük olduğudur. Ama ne kadar küçük olursa olsun bir halkanın zayıflığı her zaman zincirin kopuk olmasına yol açar. İşte bu nedenlerle işletmenin insan kaynakları yönetimine düşen önemli görevler vardır. Bunlar insan kaynaklarının temel fonksiyonları olan; işe alma, iş değerlendirme, ücretlendirme, performans, kariyer yönetimi, eğitim, iş güvenliği ve çalışan sağlığı ile ilgili stratejilerinin ve işletmenin kurum kültürünün çok iyi analiz edilerek etkin bir şekilde çalışanlar tarafından belirlenmesinin sağlanmasıdır (Pak, 2004: 1).

İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletme içindeki süreçlerde birbirine ürün ve hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir. Örgüt içinde çalışan herkes bir başkası için bir ürün veya hizmet üretmektedir. İç müşteriler, kurumun gelişimi ve üretim sürecinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. Müşteri tatmininin en yüksek değer olduğu düşüncesi, öncelikle üst yönetim olmak üzere tüm örgüt çalışanlarına benimsetilmeye çalışılmalıdır. Örgüt içinde bu tip düşünce tarzıyla kurulacak ilişkiler sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

Çalışan memnuniyeti, bireyin işine karşı genel tutumudur. Belirli bir işletmede kendisine verilen işi yapan birey, iş arkadaşları ile paylaşımında



bulunacak onlarla etkileşime girecektir. Benzer şekilde yöneticileri ile de ilişki içinde olan çalışan, örgütsel politik ve kurallara uymak zorundadır. Kendisinden beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması beklenir. Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan, eğitimi, alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılmasını ister. Tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi, kişinin çalışan memnuniyetini oluşturacaktır ([www.kaliteofisi.com](http://www.kaliteofisi.com)).

İç müşteri memnuniyetinin saptanması ile, iç müşterilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş ve kuruma yönelik memnuniyet durumları belirlenebilecektir. Müşterilere daha etkin hizmet etmesi için bütün çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi, denetlenmesi ve motivasyonu içsel pazarlamayı oluşturur. Ürün ve hizmetleri sunan, müşterilerle direkt ilişkide olan personelin de insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Nitelikli, yetenekli ve eğitilmiş personel, müşteri memnuniyetinde işletmenin temel gücünü oluşturur. Müşteriler ihmal edilecek bir unsur değildir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi için müşteri kazanması, tatmin etmesi, memnun etmeyi sağlaması, elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı harcaması gerekmektedir. Örgüt içinde çalışan tüm elemanlar dış müşteriler için çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterilerin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır.

Çalışanları tarafından benimsenmiş, gelişmeye dayalı rekabetin olduğu, çağdaş yönetim anlayışı içindeki kuruluşlarda oluşan güçlü içsel bakış, diğer performans göstergelerinde pozitif gelişmeleri de beraberinde getirecektir. Kurumda çalışanların girişimcilik ruhlarının da geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hissedecek ve müşterileri memnun etmek için daha istekli ve arzulu olacaklardır ([www.egm.gov.tr](http://www.egm.gov.tr)).

Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmaması, organizasyonun yeterli eğitim, kariyer fırsatı yada uygun ödüller

sağlamaması gibi birçok engel motivasyonun azalmasına sebep olur. Bu durumda çalışanlar çaba göstermekten vazgeçerler ve birçoğu işten resmen ayrılmasa da fiilen ayrılır. İstenilen sonuçları almak için: esnek, gerçekçi kişisel performans standartları, bunlara uygun kişisel davranış özellikleri ve standartlara ulaşıldığında elde edilecek ödülleri saptayarak, performansın değerlendirilmesi gerekir ([www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

İşletmelerin, bir rekabet unsuru olan insan kaynağını en verimli şekilde değerlendirebilmek amacıyla yaptığı çalışmalardan biri, çalışanlarının memnuniyet düzeylerini belirleme ve iyileştirme. Çalışanların tatmin olması, herhangi bir işletmenin anahtar performans değerlendirme kriterlerinden biridir. Çünkü işletmenin fonksiyonlarının neredeyse tamamı çalışanlar tarafından yürütülmektedir. Çalışanların işini yüksek moral ve yüksek tatmin duyguları ile gerçekleştirdiğinde ortaya konacak çıktı kalitesi genellikle yüksek olmaktadır ([www.isletme.istanbul.edu.tr](http://www.isletme.istanbul.edu.tr)).

### **2.2.1. İş Tatmini ile İlgili Etmenler**

İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılması işletmelerin rekabet avantajları sağlamaları için önemli bir etkidir. İşgörenlerin iş tatminlerini artırmak aynı zamanda verimlilik artışına da sebep olur. İş tatmininin oluşmasıyla birlikte çalışanlar daha mutlu bir iş hayatı sürdürürler. Çünkü iş tatminleri onlarda işe ve işletmeye olan güven duygusu meydana getirir (Taş, 2004: 1).

İş tatmini, işgörenler fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, işgörenlerin

işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. Bugüne kadar iş tatmini ile ilgili yapılmış olan tanımların bazıları 1 numaralı tabloda verilmiştir:

**Tablo 1.** İş Tatmini İle İlgili Yapılan Tanımlar

1969	LOCKE	Bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonudur
1972	CRIBBIN	Kişinin toplam iş çevresinden, işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur
1972	IMPORATO	Çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu yada olumsuz hislerinin derecesidir
1996	BİNGÖL	İşten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur
2000	OSHAGBEMİ	Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır
2002	ÖZGEN VD.	Bireyin işine karşı genel tutumudur
2003	ŞİMŞEK VD.	İşgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir

**Kaynak:** Akıncı, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4

İş tatmini genellikle işten duyulan memnuniyetin bir göstergesidir ve aynı zamanda insanların işlerinin farklı yönleri hakkında neler istediklerini de ortaya koymaktadır. Çalışanlar işlerini bir bütün olarak düşündüklerinde genel olarak memnun olabilirler. Fakat fiziki ortam, ücret, kariyer vb herhangi bir durumdan memnun olmayabilirler. Bu durum hem çalışanların hemde işletmenin performansını olumsuz etkileyecektir (İmamoğlu vd., 2004: 168). Bu durumdan kurtulmanın yolu çalışanların iş tatminini artıracak unsurların belirlenmesi ve bunların işletme içinde uygulamaya geçirilmesidir.

### 2.2.1.1. Maddi Çıkarlar:

Ücret çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur. Çalışanlar aldıkları ücretin artırılması, kurum ise bu külfetin azaltılması yönünde bir çaba sarf eder. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Çalışanlar ne aldıkları kadar, neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar (Fındıkçı, 2000: 1).

Bir işgören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Bunun yanı sıra işgörenin elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı tatmin duyabilmesi için bu ödüllerin işgörenin yaptığı işin nisbi önemine ve ayrıca dağıtıcı adalet ilkelerine göre verilmesi gerekir (Bingöl, 1990: 200-202). Ödül ne olursa olsun, yapılan işin niteliğine göre verilmesi, üzerinde durulması gereken önemli noktadır.

Kobu'nun (1999) verdiği örnek bu durumu daha iyi açıklamaktadır: bir işçi yüksek ücret almasına rağmen, daha kolay işlerde daha az çaba harcayarak çalışan veya daha az kıdemli olan bir arkadaşının kendisinden yüksek ücret almasını hoş karşılamaz. Böyle bir işçi en azından huzursuz olur ve dolayısı ile verimsiz çalışır.

Bir işgörenin aldığı ücret miktarı birkaç nedenle onun için önemlidir. Bu nedenlerden birincisi, ücret gelirin işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenliğin anlamı olduğu kadar, refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya yardımcı olması konusundadır. İşgörenin içinde yaşadığı toplumdaki statüsü, geliriyle satın aldığı ev, araba, elbise gibi statü sembollerine göre ölçülebilir. Bunun yanısıra ikinci bir neden, ücretin işgörenler için tek beklenti ve tatmin kaynağı olmamasına karşın, onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda oldukça duyarlı olmalarıdır. İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri

yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Dahası o, yaptığı işe oranla aldığı ücreti de karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde tatminsizlikler ve huzursuzluklar ortaya çıkabilir (Batman, 2004).

Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağıdır. Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar, işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslar. Bu oran belediklerinin altında ise doyumsuz olacaktıdır. Bu yüzden, ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan kişilerin aldıkları ücretin eşit olmasına özen göstermek gerekir (Telman ve Ünsal, 2004: 39-40). Aksi bir durumun varlığı başta performans düşüklüğü olmak üzere beraberinde birçok olumsuz durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Çalışanın işe karşı tutumunu aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak bir noktadan sonra ücretin çalışan memnuniyeti konusundaki etkisi, miktar ile değil çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeyde, bir bakıma geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, çalışan memnuniyetini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırması etkilemektedir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olarak gördüğü çalışanlara göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliğine yol açacaktır (www.kaliteofisi.com).

Ancak işletme içinde belirlenen ücretlerin adil ve dengeli olması ücretlendirme konusunda izlenmesi gereken tek yöntem değildir. Adil ve dengeli bir ücretlendirme sistemi olmasına rağmen yaptığı işin karşılığını tam alamadığını düşünen bir işgören daha yüksek ücret alabileceği başka bir işletmeye geçebilir. Bu nedenle başarılı bir ücret sistemi oluşturmak gerekmektedir.

Kobu'ya (2002) göre başarılı bir ücret sistemi kurmak için;

- İşletmedeki tüm işlerin izafi değerlerini ortaya çıkaran bir iş değerlendirme sistemi oluşturmak
- Bölgede veya benzer işletmelerde geçerli ücret hadleri ile işletmenin ücret hadlerini kıyaslayan ücret piyasası araştırması yapmak
- Kıdem ve işte başarı durumlarını değerleyen kıdem, terfi, transfer ve liyakat takdiri sistemlerini kurmak gerektiği söylenebilir.

Çalışan, ait olduğu işletmenin uyguladığı ücret sisteminin adil ve kendi beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret sistemi ne kadar adil ve çalışanın beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş tatminine neden olmaktadır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. Çalışan, ücretinin adil olup olmadığını değerlendirirken kendi ücretini, kuruluştaki diğer çalışanların ve o sektördeki diğer kuruluşların çalışanlarının ücretleri ile karşılaştırmaktadır. Bunun sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan çalışan huzursuz olmakta ve iş tatmin düzeyi düşmektedir (İmamoğlu vd., 2004: 5).

Çalışan memnuniyetini sağlayan unsurlardan biri ve belki de en önemlisi, esneklik ilkesi çerçevesinde çalışana özel sunulan insan kaynakları ürün ve hizmetleridir. Geçmişte çalışanların özellikleri (yaş, cinsiyet, unvan, pozisyon vb.) dikkate alınmadan, herkese uyan standart beden ve eşitlik yaklaşımı ile sunulan bol kalemlilik ek kazanç paketleri giderek yerini esnek paketlere bırakmaktadır. Esnek ek kazanç paketlerinin en önemli özelliği, farklı özellikte birden fazla ek kazanç seçeneği arasından kendilerine en uygun olanını seçme ve ek kazanç bütçesini kendi oluşturma özgürlüğünü vermesidir. Bu yolla çalışanlar, işletme tarafından ihtiyaçlarının dikkate alındığını hissedecekler, motivasyonlarının artması yoluyla işletmeye daha çok bağlanacaklardır (Gazze, 2002: 1).

Ayrıca işletmeler kilit noktalardaki çalışanları işte tutmak ve işe çekmek için ek ücretler geliştirilebilir. İşletmeler, ihtiyacı olanlar için aileye özel düzenlemeler yapabilir ve çok çaba gösterenleri kutlamak için başka ödüller

önerebilir. Bazı işletmeler, tatiller, hastalık yada kişisel nedenlerle kullanılan izinleri, çalışanların kişisel işlerini takip etmelerine fırsat vermek amacıyla ücretli izin olarak düzenler. Yemekler, alternatif sağlık harcamalarını kapsayan programlar, yaşlı bakımı ve sigorta desteği de kullanılabilir (www.insankaynaklari.com).

### **2.2.1.2. İş Güvenliği:**

Çalışan memnuniyetini ortadan kaldıran en önemli nedenlerden biri de işyerinde iş güvenliğinin olmamasıdır. Çalışanlar, kendilerini rahatsız eden ve sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. Sürekli tedirginlik yaşadıkları bir ortamda çalışanların verimi düşecek ve bu olumsuz durum müşteriye sunulan hizmete yansacaktır. Böyle bir durumun önlenmesi için temel görev işletme yöneticilerine düşmektedir. Çalışanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymayacak ve düşük performans sergilemeyecektir.

Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece, sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Personel ne yapacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen bir kimse durumundan kurtarılmış olacaktır (Eren, 1998: 430).

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş doyumunu artırır. Bir işletmede, çıkarılma korkusu olmadan, uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısı ile iş

doyumunun artmasına yola açar (Telman ve Ünsal, 2004: 47). Geleceğinin garanti altına alındığını bilmek işgörenin gelecek kaygısı sonucu yaptığı hataların azalmasını sağlayacaktır.

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir tatmin faktörüdür. Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. Güvencesinin varlığı çalışan memnuniyeti arttırdığı gibi yönetimini de kolaylaştırır. Çalışan iş güvenliğinden yokun bir yerde çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır (www.kaliteofisi.com).

### **3. İşin Zevk Verme Kabiliyeti ve Uygunluğu:**

Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen değişkenlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İşin ilgi çekici olması, genellikle çalışan memnuniyetini oluşturan değişkenler arasında önemli bir yer alır. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece çalışan memnuniyetin sağlamaya dönük olabilir (www.kaliteofisi.com).

Çalışanlar ancak niteliklerine uygun işlerde çalıştırıldıklarında başarı sağlayabilirler. Böyle bir sorunun işletmede ortaya çıkmaması için en önemli görev insan kaynaklarına düşmektedir. Daha personelin işe alım aşamasında kişilerin eğitimine, tecrübelerine ve ilgi alanlarına giren işlere yönlendirilmesi yapılırsa işgören işinden zevk alacak, bu durum çalışanın performansına ve dolayısı ile müşteriye olumlu olarak yansiyacaktır.

Personel bir işletmenin her şeyidir; işi gerçekleştiren, fark yaratan, neyin nasıl olacağına karar veren ve kendini müşteri yerine koyan kişidir. Personel; tedarikçiler, organizasyon ve müşteriler arasındaki ilişkileri sağlayan ve işletmenin bütün prosesinin en can alıcı noktasında duran kişidir. Kısaca personel bir işletmenin omurgasıdır ve omurgası sakat bir insanın ayakta duramaması gibi



ne yazık ki personelini doğru seçememiş bir işletmenin ayakta durması zordur. Doğru işe doğru insanı seçmek, çalışan memnuniyetini sağlamayı da kolaylaştıracaktır. Çünkü işini seven ve doğru yerde olduğuna inanan birini memnun etmek çok daha kolaydır. Doğru seçilmiş çalışanlar için “*çalışan memnuniyeti*” adına fark yaratmak için yapılacak her küçük adım, beklenenden çok daha büyük adımlar olarak işletmeye geri dönecektir (Pak, 2004: 1).

Bir işgören, becerilerini, deneyimini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin olabilir. Bunun yanı sıra, işgörenin yaptığı görevin gerektirdiği niteliklerle kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir (Bingöl, 1990: 200-202). Çalışan, yeteneklerinin altında bir işte de çalıştırılmamalıdır. Aldığı eğitimi ve yeteneklerini, ilgisine giren konuları işinde kullanamayan bir çalışan, bir süre sonra işten zevk almamaya başlayacaktır. Sahip olduğu eğitimi, yeteneklerini kullanmak isteyecek ve iş değiştirmek zorunda kalacaktır. Bu durumda yine zarar gören işletmenin kendisi olacaktır.

Sonuç olarak çalışanlar kazanmış olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmalıdır. İş, çalışanın kazanmış olduklarından yada yeteneklerinden zorlanacağı kadar fazlasını gerektiriyor yada bilgi ve becerilerini kullanmasına olanak vermiyorsa, kişi doyumsuz olacaktır. İşletmeye eleman alınırken seçilen kişilerin işe uygun olması demek, onların yapacakları iş için istenen özellikleri istenen düzeyde taşımaları, gereğinden fazla yada az nitelikli olmamaları demektir (Telman ve Ünsal, 2004: 63).

#### **4. Üretim:**

Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir. İş çok iyi biçimde tasarlanır ve somut sonuçlar sağlarsa, işgören hoşnutluk duyar. İşgören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. Ortaya çıkan olumlu sonuç işgörenin yeni faaliyetlere başlaması için adeta bir teşvik niteliği taşıyacaktır.

Daha iyisini yapmak için çaba harcayan işgören işine daha fazla bağlanacak, yeni üretimler gerçekleştirmek için daha istekli davranacaktır. Bu durum ise müşteriye sunduğu hizmetin kalitesinin her geçen gün daha iyiye gitmesine yol açacaktır.

## 5. Yükselme Olanakları:

Çalışan, işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle adil koşullar altında gerçekleşiyorsa çalışanın duyacağı tatmin yüksek olacaktır. Her çalışan işletmede gösterdiği performansın karşılığını görmek istemektedir. Çalışanın verimini arttıracak en önemli yöntemlerden bir diğeri de gösterdiği başarı karşısında takdir edildiğinin somut bir kanıtı olan terfidir.

Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması çalışan memnuniyetini arttıracaktır. İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst göreve terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar ve yeni iş arama girişiminde bulunmazlar (www.kaliteofisi.com). İşinde üst seviyelere gelebileceğini bilmek kişinin kendi gerçeklik ihtiyacını karşılayacaktır. İhtiyaçlarının karşılanacağını bilmek kişinin motivasyonunu arttıracaktır (Yücel, 2003: 1)

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş doyumuyla yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesidir. İşletmelere düşen görev, terfi edilecek pozisyon için gerekli aday özelliklerini nesnel biçimde belirlemek ve bu kriterlere uyan adaylar arasında adil bir değerlendirme yapmaktır. Seçilen kişinin niçin seçildiğinin ve seçilirken adil olduğunun herkes tarafından bilinmesine özen gösterilmelidir (Telman ve Ünsal, 2004: 42). Durumun herkes tarafından bilinmesi işgören için ayrıca bir gurur kaynağı olacak ve elde ettiği bu başarıyı ve gururu devam ettirebilmek için daha fazla çaba harcayacaktır.

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısı ile sorumlulukluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır (Eren, 1998: 430-431).

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden işgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları istemektedirler. Yükselme arzusu olan kişiler, ilerleme imkanı buldukları işten üst düzeyde tatmin olmaktadır. Her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması, yaptığı işteki tatminini artıracaktır. İşletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise işgören başarılı olsa dahi yükselme imkanı bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalacaktır (İmamoğlu vd., 2004: 7). İşgörenlerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecek böyle bir durum aynı zamanda diğer çalışanların da iş verimlerinin düşmesine yol açacaktır. Çok çalışmanın sonucunun elde edilemediğini gören diğer çalışanlarda da tatminsizlik başlayacaktır.

## **6. Denetim:**

İşgörenin yeteneği ile ilgilidir. İşgören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Bingöl, 1990: 200-202). Sonuçta tüm çalışanlar kendilerini sürekli denetleyen bir sistem altında huzursuz olur ve başarı sergileyemez. Eğer işgören yaptığı işin denetiminin kendisinde olduğunu bilirse stresten uzak bir şekilde sürekli denetlenmenin verdiği huzursuzluktan ve tedirginlikten uzak bir şekilde çalışabilecektir.

## 7. Beşeri İlişkiler:

İşgörenin beşeri ilişkilerde bulunduğu çalışma grubu personeli oluşturan bireylerin birbirlerini desteklemeleri, yardımcı olmaları ve meslektaşlarından hoşnut olmaları gruba bağlılığının ve iç uyumun göstergesi olmaktadır (Eren, 1998: 207).

Tatmin işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir işgörenin görevleri yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş tatmini içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan tatmin duygusunu veren gruptur (Bingöl, 1990: 200-202).

Çalışma arkadaşları ile kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biridir. Bu nedenle iş yeri yönetimleri çalışanları arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba harcamalıdır. Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve iş doyumunu grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu takım çalışmalarına ağırlık vermektir. Takım çalışmaları etkili biçimde sürdürüldüğünde üyeler arasındaki işbirliği duygusu ve sosyal destek artar (Telman ve Ünsal, 2004: 45-46). Herhangi bir takıma ait olma duygusu, takım için daha fazla çaba harcamaya bağlı olarak işgörenin performansının artmasına neden olacaktır.

## 8. İşletmenin Genel Durumu:

İşgörenin tatmin duymasında, işletmenin başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ve ürünleri rol oynar (Bingöl, 1990: 200-202).

Araştırmacılar örgüt yapısıyla ilişkili beş temel değişken üzerinde durmuşlardır. Bunlar uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, biçimsellik, merkeziyetçilik ve şekildir. Uzmanlaşma bir örgüt içindeki faaliyetlerin uzmanlık

rollerine bölünme derecesini ifade eder. Kuralların standardizasyonu, örgütün standart kural ve süreçler belirleme derecesini, personel uygulamalarının standardizasyonunu, örgütteki standartlaştırılmış personel uygulamalarının derecesini; biçimsellik, talimat ve süreçlerin ne dereceye kadar yazılı ifade edildiğini; merkeziyetçilik, karar verme yetkisinin ne dereceye kadar yönetim hiyerarşisinde tepe noktada toplandığını ve örgüt şekli, örgütün rol yapısını ifade eder (Telman ve Ünsal, 2004: 55-56).

### **9. Amirin Tutumu:**

Ast-üst ilişkileri örgütlerde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Verilen emirler, astların yeteneklerine, örgüt amaçlarına uygun olmalı, astların örgütteki bekledikleri çıkarılara ters düşmemelidirler. Astlar psiko-sosyal bakımdan, üstleri ile ilişkilerde şüpheli ve korku doludurlar. Onları bu psikolojik havadan kurtarabilmek için üstlerinin kişiliklerini bilmek, örgütsel amaçları bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini görmek isterler. Üstler ise davranışlarında astların yasal ve töresel, hak ve değerlerine saygılı olmalı, astlara görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı tanınmalı, ast gruplarının yapılarını ve grup normlarını bilerek hareket etmelidirler. Ayrıca astlarla yüz yüze ilişkileri geliştirmeli, grup içi ayrılık ve çatışmaları çözümlenmeye yönelmelidirler (Eren, 1998: 313-314).

Çağdaş yöneticilerden işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, işgören tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut ön yargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını aynı zamanda sosyal bir yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. İşgörenlerinin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

Amirin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve her nasılsa ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler, bireyin işinden tatmin duymasına neden olan başka bir etmendir (Bingöl, 1990: 200-202). Üst kademenin kendisine destek olduğunu gören işgören işe daha fazla bağlanacak, performansı artacak ve durum müşteriye iyi yönde yansıtacaktır.

Amirler yada yöneticilerle olan ilişkileri çalışanların iş doyumunu oldukça etkiler. Amirle kurulan ilişkinin niteliğinin çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumunu ve bulunduğu ortamdaki duyduğu memnuniyetini etkileyecektir. Amirlerin çalışanlarına eşit davranıyor olarak algılanması, tüm çalışanları ile ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan belediklerini yapıcı bir dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerine açık olup, eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, amir-çalışan ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 42-43).

Günümüzde çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konumda olma ihtiyacı “tam katılım”ın oluşma ve gelişmesindeki önemli etkenlerdendir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini serbestçe ifade etmeyi talep etmektedir (Buyruk, 2005: 5).

## **10. Sendikal İlişkiler:**

Sendika, işgörenlerin genel olarak arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse, doğrudan olmasa bile, çalışanların işlerinden tatmin duymalarına katkıda bulunur. Toplu iş sözleşmesinin işverence tam uygulanması da bu duyguyu etkiler (Bingöl, 1990: 200-202).

## 2.2.2. İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesi

Bugüne kadar yapılan çok az sayıda somut delilin bulunmasına rağmen, stratejik bir değişken olarak içsel hizmet kalitesi, çalışan tatmini, çalışanların üretkenliği ve dışsal müşteri tatmini ile performans arasında bağlantı olduğu ileri sürülmüştür.

İçsel hizmet kalitesi, daha iyi bir dışsal hizmet kalitesi için gereklidir. Nitelikli hizmet verebilme kabiliyetinde olan ve bunu sunmaya hazır olan çalışanlar kendilerine iyi davranılarak ve kendilerini önemli hissetmelerini sağlayarak cezbedilmeli, geliştirilmeli, motive edilmeli ve elde tutulmalıdır. İşte içsel pazarlama, çalışanların ihtiyaçlarını birey olarak ve hizmet sağlayıcı olarak belirlemeyi ve karşılamayı amaçlamaktadır. İçsel pazarlama, çalışanlara müşteri hizmet kavramını satma sürecidir ki böylece çalışanlar uygun değerler dizisini uygulayabilsinler. Bu yüzden içsel pazarlama tutum ve davranışları değiştirmeyi amaçlar (Varey,1995: 42).

İçsel pazarlama, müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek için nitelikli personele sahip olunması gerektiğini savunan bir felsefedir. Bu felsefeye göre pazarlama çabaları işgörenlere de uygulanmalıdır. İşgörenleri iç müşteri, onların yaptıkları işleri de ürün olarak gören içsel pazarlama, müşterilere daha iyi hizmet götürülebilmesi için işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması için çalışır (Greene vd., 1994: 8).

Başarılı içsel pazarlama uygulamaları işletmedeki birçok olumsuzluğun giderilmesi için rehberlik edecektir. İçsel pazarlamanın yararları başlıca 4 başlık altında toplanabilir: düşük işgücü devir hızı, hizmet kalitesinde artış, çalışan tatmininde artış, organizasyon içindeki iyiye gidişi sağlayacak olan değişimi yaratmak (Arnett, 2002: 87). İçsel pazarlamanın sağladığı bu yararlar ile işletme rekabet ortamında başarı elde edebilecektir.

İç müşteri ilişkileri bakımından içsel pazarlama analizinde iki metot ortaya çıkmaktadır: İşlemsel pazarlama ve ilişki pazarlama. İşlemsel pazarlamada: iç müşteri ihtiyaçlarını karlı bir biçimde tatmin etme hedeflenir. Bu yöntemde, monolog ve sınırlandırılmış çift yönlü etkileşim söz konusudur. İletişimde özellikle seçilmiş birkaç 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 (Çoban, 2004: 93).

Bir insan, yaşamının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirdiği için bireyin iş ve iş çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerin ifadesi olan iş tatmini, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkiler. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini çalışanın başarısı için bir motivasyon aracı, örgütsel bağlılığın gerekli olan bir koşulu, personel devir hızın ve devamsızlığını azaltan bir unsur olarak görülebilir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 228). İşletme amaçlarını gerçekleştirilmesinde olumsuzluklara neden olabilecek bu gibi durumların ortaya çıkmaması için alınabilecek en etkin önlem işgörenlerin beklentilerinin doğru bir şekilde belirlenmesidir.

İş tatmini, işletmede sinerji yaratarak müşteri tatmin düzeyinin artmasına yol açar. Yapılan son araştırmalarda müşteri tatmininin çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğu net bir şekilde göze çarpmaktadır. Örneğin Xerox şirketi tarafından yapılan araştırmada çalışan memnuniyetiyle müşteri memnuniyeti arasında %60'lara yaklaşan bir ilişki bulunmuştur. Yine sektör bazında müşteri memnuniyetinin düşüş gösterdiği bir dönemde Sears şirketinin yaptığı çalışmada, çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik reorganizasyon faaliyetlerinin bir yıllık bir dönemde çalışan ve müşteri memnuniyetini %4



arttırdığı ve çalışanların iş ve işletmeye ilişkin tutumlarındaki 5 puanlık iyileşmenin, müşteri memnuniyetinde 1.3 puanlık bir iyileşmeye yol açtığı görülmüştür. İşgören ve müşteri tatmini arasındaki ilişki hizmet üreten işletmelerde daha net bir şekilde göze çarpmaktadır. Çünkü hizmet üretimi ve hizmet tüketimi eş zamanlı olduğu için hizmet başarısızlığına yol açan hizmet düzensizliği müşteri tatminsizliğine temel oluşturur (Naktiyok ve Küçük, 2003: 228).

Çalışanların tatmin düzeyini izlemek ve genel olarak, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun performansını izlemek amacı ile şu göstergeler kullanılabilir (Akıncı, 2002: 4):

- Brüt Katma Değer/Toplam Çalışan Sayısı: Çalışan kişi başına işgücü katma değer verimliliğini açıklar ve verimlilik ölçümünde en çok kullanılan oranlardandır. İşletmenin bir bütün olarak değer yaratma yeteneğini, işgücü, sermaye, yönetim, işçi-işveren ilişkileri, çalışma davranışları, fiyat ve talep etkileşiminin sonucu ile kaynak kullanma başarısını gösterir.
- Devamsızlık Süreleri/Toplam Çalışılmış İşçilik Süreleri
- On Yılda Fazla Hizmeti Olanların Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı
- Dönem İçerisinde Başka Bir Bölüm yada Kadroda Çalışmak İsteyenlerin Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı
- İş Kazalarında Kaybedilen Çalışma Süresi/Toplam Çalışma Süresi
- İş Kazalarının Maliyeti/Toplam Maliyetler
- İşten Ayrılan Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı: Çalışanların işyerine bağlılıkları ve memnuniyetlerinin önemli göstergesidir.
- Fazla Çalışma Süresi/Toplam Çalışılmış İşçilik Süresi: Çalışma süresinden yararlanma oranını gösterir.
- Öneri Sunan İşgören Sayısı/Toplam İşgören Sayısı: Motivasyon ve katılımcılık düzeyinin önemli bir göstergesidir.

- Eğitim Maliyeti/Toplam Çalışan Sayısı: Eğitim, sürekli bir süreç olmalıdır. Kişi başına düşen eğitim maliyetinin izlenmesi, yönetime karar alma ve hedef belirleme konularında yardımcı olabilecektir.
- Üretim Miktarı/Toplam Çalışan Sayısı: İşgücü verimlilik göstergelerinden birisidir.
- Toplam İşçilik Gideri/Toplam Çalışılmış Süre: İşgücü verimlilik ve ücret göstergelerinden birisidir. Çalışılan bir saat için ortalama işçilik giderini gösterir.
- Toplam Personel ve İşçilik Giderleri/Toplam Çalışan Sayısı: Çalışan başına ortalama yıllık ödeme olarak adlandırılan bu oran, işgücü verimliliğinin basit bir göstergesidir. İşletmenin kendisini yıllara ve diğer işletmelere göre kıyaslamasına olanak tanır.
- İdari+Teknik Personel Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı: İşgücünün yapısal göstergelerindedir ve işletmenin kendisini yıllara ve diğer işletmelere kıyaslaması için uygundur.

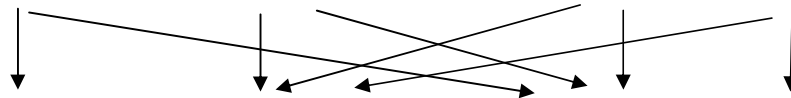
Çalışanların tatmin düzeyleri ile ilgili eğilimleri izlemek amacıyla anket yapılmalı, öneri sistemleri uygulanmalı, yıllık değerlendirme ve karşılıklı görüşme yapılmalıdır. Başarı fırsatları, yetkilendirme, katılım, kariyer geliştirme, eğitim, tanınma, çalışanların değerlendirilmesi ve hedef belirleme, iyileştirme süreci, kuruluşun misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejisi, işe alma koşulları, ödüllendirme sistemleri, çalışma ortamı ve sağlık ve iş güvenliği önlemleri, iş güvencesi, iletişim, üst ve astlarıyla ilişkiler, yönetim, çevre etkisi ve politikası ve kuruluşun toplumdaki yeri konularında veri toplanmalıdır. Çalışanların tatminini sağlamak amacıyla ana iyileştirme konuları için hedefler belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 77-79).

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin öngörülen uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında kalifiye işgücünün etkisi çok daha önemli rol oynamaktadır. Artık günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler,

işgören tatminin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamaktadırlar. Kurumsallaşmış konaklama işletmelerine en iyi örneklerden biri olan Ritz Carlton işgörenlerini “Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler” olarak tanımlayan sloganı ile işgörenlerine verdiği değeri ve önemi göstermektedir (Akıncı, 2002: 4).

İnsan hayatının en önemli parçası sahip olduğu iştir. Hayata bakış açısını en fazla etkileyen unsur bireyin zamanının çoğunu geçirdiği iştir. İşlerin bazıları statü, mutluluk verirken bazıları huzursuzluk yaratır. İşte içsel pazarlama, ortaya çıkan bu huzursuzluğu ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. İçsel pazarlamanın asıl amacı, işgörenleri müşteri gibi görüp onların daha fazla görev üstlenmelerini, işbirliği içinde daha istekli çalışmalarını sağlamaktır. İçsel pazarlama uygulamaları ile değişen davranış ve tutumlar sayesinde müşteri olarak görülen işgörenlerin daha fazla motive olmaları sağlanarak memnuniyet dereceleri artırılabilir. Böylece organizasyonlar verimlilik ve kalite artışına bağlı olarak daha yüksek karlar elde ederler (Mudie, 2003: 1262). Şekil 4’te işgören tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörler gösterilmektedir. Yöneticilere düşen görev işletme içinde işgören memnuniyetini artıracak çalışmaları sağlamaktır. Çünkü ancak işinden memnun olan ve beklentileri karşılanan tatmin olmuş işgörenler müşteri beklentilerini karşılamak için daha fazla çaba gösterirler.

KİŞİSEL FAKTÖRLER	İŞ ORTAMINA BAĞLI ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER		
	↓	↓	↓
Genetik Eğilim	ÖRGÜTSEL DÜZENLEMELER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	GENEL ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER
Aile Faktörü	İş Analizi	Kişilerarası İlişkiler	Ücret
Eğitsel Faktör	İş Tanımı	Bilgi Akışı	İş Güvencesi
Sosyo-Kültürel Faktör	İş Gereklere	Kararlara Katılım	İş Özelliği
Değer Yargıları	İş Değerlemesi	Yetki Devri	İş Disiplini
İş Hayatı Tecrübesi		İşgörene Verilen Değer	Hizmetiçi Eğitim
		Yönetim Tarzı	Sosyal Olanaklar
		Terfi ve Ödüllendirme	Fiziki Koşullar



İŞ TATMİNİ	İŞ TATMİNSİZLİĞİ
↓	↓
İşe ve Örgüte Bağlılık Zorunlu Şartlarda Oluşan Devamsızlık Düşük İşgören Devir Hızı İşgücü Verimliliğinde İstikrarlı Artış Mutlu ve Sağlıklı Kişi Yetenek ve Yaratıcılığını Ortaya Koyma Örgüt Amaçlarına Daha Kolay GÜdülenme	İşe ve Örgüte Karşı İlgi Duymama Sık Devamsızlık İş Şikayetlerinde Artış Yüksek İşgören Devir Hızı Düşük İşgücü Verimliliği ve Etkinlik Mutsuz ve Sağlıksız Kişi Güdülenme Eksikliği

Şekil 4. İşgören Tatminine-Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler

**Kaynak:** Akıncı, Z., (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4

## BÖLÜM 3 OTEL İŞLETMELERİ

### 3. 1. OTELİN TANIMI

Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en eski olanıdır. İşletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara, konaklama ve yiyecek-ıçeceklerin sağlandığı yerlerdir. Yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Şener, 2001: 3).

Oteller, seyahat eden yabancıların geçici bir süre konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir. Oteller; büyüklüklerine, buldukları yere ve ağırladıkları yabancıların özelliklerine bağlı olarak konaklama hizmetlerinin yanı sıra, yeme-içme, eğlence, alış-veriş ve benzeri hizmetleri de sunan yan tesislere sahiptirler. Günümüz anlayışına göre oteller, yalnızca geceleme amacına yönelik yatak odalarına sahip bulunan tesisler değil, içinde oturlan, yaşanan ve günlük yaşamın hemen tüm gereksinimlerinin karşılanabildiği işletmelerdir (Bulut, 1999: 5).

Herhangi bir hizmet işletmesinde ana katılımcılar hizmet personelidir. Hizmet personeli, müşterilerin bir departmanlı mağazaya girdiklerinde, bir restorana gittiklerinde yada bir uçağa bindiklerinde karşılaştıkları kişilerdir. Tek bir hizmet personeli bile müşterinin hizmet işletmesi hakkındaki izlenimini belirleyebilir. Dolayısı ile personel, hizmet pazarlamasının çok önemli bir rekabet unsurudur ve bu unsurun iyi yönetilmesi önemli bir rekabet ve farklılaşma aracı

olacaktır (Öztürk, 2003: 87-88). Otelin herhangi bir noktasında müşteri beklentilerini karşılamak üzere görevlendirilmiş olan personelin gerekli niteliklere sahip olması, otelin başarısı üzerinde olumlu katkı sağlayacak en temel unsurdur.

Otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü işletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren işletmede çalışan insan gücü olmaktadır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden işletmeler amaçlarına çok daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan işletmeler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar (www.isguc.org).

Emek yoğun çalışan otel işletmelerinin rekabette öne çıkmasını sağlayan unsur işgörenlerinin başarısıdır. Müşteri ile sürekli iletişimde bulunup, istek ve beklentilerini yerine getirecek olan işgören, müşteri memnuniyetine en fazla etki eden unsurdur. Otel işletmelerinde müşterilerin memnun olacakları hizmeti yaratmak tüm faaliyetleri yerine getiren işgörenlerin elindedir. Beklenen istekleri yerine getirmek, değişen ihtiyaçları uygun bir şekilde karşılamak ancak nitelikli bir işgören ile sağlanabilmektedir.

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteriyi tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farkı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet olacaktır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır. Otel işletmelerinin başarısı, insan kaynakları yönetimine verdiği öneme bağlı olmaktadır. Günümüzde ve gelecekte insan kaynaklarını geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay

ulaşabilecekler, bunu başaramayan işletmeler ise zamanla faaliyet alanlarını yitirmek zorunda kalacaklardır (www.isguc.org).

Hızla artan rekabet koşullarında başarı elde etmek isteyen otel işletmelerinin en az müşteri memnuniyeti kadar özenle üzerinde durması gereken bir konu da işgörenler olmuştur. Nitelikli personel tedarik ederek iyi sunulan bir hizmet, işletmenin geleceğini belirleyecektir. Daha kaliteli hizmet sunarak daha fazla müşteri elde etmenin yolu; iyi hizmet sunacak personel tedarik etmekten ve bu niteliklere sahip personelin işletmede sürekli kalmasını sağlamaktan geçmektedir.

### **3.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Otel işletmeleri, daha başarılı hizmetler sunarak daha fazla müşteri memnuniyeti yaratabilmek için bazı özelliklere sahip olması gereken işletmelerdir. Gerçekleştirilecek özellikler yada yapılan faaliyetler otel işletmelerinin sahip olduğu özelliklerden etkilenecek, bu özelliklere göre belirlenecektir.

#### **3.2.1. Zamana Duyarlılık**

Hizmetlerin dayanıksızlık özelliğinden ileri gelmektedir. Dayanıksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması anlamına gelir. Bir turdaki boş koltuklar, bir oteldeki boş odalar kaybedilmiş kapasite anlamına gelir. Belirli bir zamanda kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulamaz (Öztürk, 2003: 12).

Otel işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkanlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Aynı şekilde, otelde bir oda günlük olarak satışa sunulur. Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Başka bir ifade ile sunulan ürünler ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanması da mümkün olmamaktadır (Şener, 2001: 14). Örneğin bir ürün önce üretilir daha sonra talep

olduğunda satılır. Hizmet işletmelerinde ise üretim ve tüketimin eş zamanlı olması sonucu stoklama yapılamamaktadır.

### 3.2.2. Emek-Yoğun Çalışma

Turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektörün yapısal bütünleşmesine hakim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığına “insan” faktörü ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan ve işletme başarısının temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak daha da önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde işgörenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır ([www.iibf.ogu.edu.tr](http://www.iibf.ogu.edu.tr)).

Sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği bu sektörün insan unsuruna dayalı olmasıdır. Turizm sektöründe seyahat eden de hizmeti sunan da insandır. Bir hizmet sektörü olarak turizm sektörünün kapsamına giren birimlerden biri de otel işletmeleridir. Günümüz rekabet şartlarında otel işletmelerinin başarısı sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır. İnsanlar otele geldiklerinde önbüro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, eğlence hizmetleri animatörlerce gerçekleştirilmekte ve otelden ayrılışlarına kadar tüm hizmetler çalışan personel tarafından karşılanmaktadır ([www.isguc.org](http://www.isguc.org)).

Herhangi bir hizmet işleminde ana katılımcılar hizmet personelidir. Tek bir hizmet personeli bile müşterinin hizmet işletmesi hakkındaki izlenimini belirleyebilir. Tüketicilerin gözünde hizmeti sunan kişi çoğu zaman hizmetin kendisidir. Birçok profesyonel ve kişisel hizmette personel hizmeti kendi başına sağlar. Müşteriyle ilişkide bulunan personel, örgütü temsil ettiği ve müşteri tatminini doğrudan etkilediği için bir pazarlamacı rolünü yerine getirir (Öztürk,



2003: 87). Hizmeti yaratan, onu müşterinin beklentilerine uygun hale getiren işgörendir.

Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bir otelin büyüklüğü, odaların dekorasyonu, yiyecek ve içecek imkanlarının çokluğunun yanı sıra; konuğun otele karşı tutumunu gösteren en önemli unsur, kendisine verilen hizmettir. Otelciliğin esası insana dayanır. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması hatta konukların karşılanması, odalarına çıkarılması ve uğurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Şener, 2001: 14). Müşteri otele geldiği andan ayrıldığı ana dek tüm işlemlerin yürütücüsü işgörenler olmaktadır. Tüm beklentileri karşılamakla görevli olan ve sürekli olarak müşteri ile birebir ilişki içinde bulunan işgören olduğu için insan faktörü bu sektörde oldukça önemlidir.

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgören içi içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan bir işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002: 2).

Turizm sektöründe, turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektördeki emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle "insan" faktörü büyük ölçüde ön plana çıkmaktadır. Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; işgörenlerin, rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmelerine neden olmuştur. Bu bakımdan, hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde işgörenlerden maksimum faydanın sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Yalçın ve İplik, 2004: 401).

Turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinin başarıları büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak yüzyüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve işgören devriminin yüksek olduğu otel işletmelerinde işgörenin eğitimi, geliştirilmesi ve iş tatmini daha da önemli olmaktadır. İş tatmininin yüksek olması, işgörenin daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içinde bulunmamasını beraberinde getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 142). Ancak iş tatmini yüksek olan bir işgören müşteri tatmini sağlamak için gereken nitelikli hizmeti sağlamak için sürekli çaba harcayacaktır.

### **3.2.3. Dinamiklik**

Sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu bakımdan otel işletmeleri, gelen konuklara teknik donanımıyla ve hizmet sunumuyla asgari konforu sağlayabilmelidir. Konuk sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Otelcilik hizmetlerinin kalitesi, kullanılan ileri teknolojiye ve işletmenin bıraktığı subjektif izlenimlere bağlıdır (Şener, 2001: 14).

Turistik tüketicilerin gittikleri yerlerdeki otel işletmelerinden istek ve beklentileri her geçen gün değişmektedir. Otel işletmeleri de değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamak zorundadırlar. Aksi takdirde turistik tüketiciler daha kaliteli hizmet sunan otel işletmelerini tercih edeceklerdir. Bu yüzden otel işletmelerinin başarısı, diğer işletme türlerinden farklı olarak daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine bağlı olmaktadır (www.isguc.org).

Olalı ve Korzay'a (1993) göre, turizm işletmeleri bir hizmet sektörü olmalarına özgü özellikleri nedeni ile diğer sektörlerden daha fazla dış ve iç çevredeki değişimlerin baskısı ve etkisi altındadırlar. Turizm işletmeleri, amaçlarına ulaşmak için yapılarını oluşturan sosyal ve teknik sistemlerinde sürekli değişim içerisindedirler. Bu değişimlerle turizm işletmeleri ya çevrelerini etkilerler, ya da çevrelerindeki değişimleri yakalamaya çalışırlar. Bu nedenlerle

turizm işletmelerinin bu çevresel belirleyicilerdeki koşullardan herhangi birinde meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir.

#### **3.2.4. Sürekli Hizmet**

Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken, hoşça vakit geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadırlar. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçların karşılanması ve hizmetin sunulması gerekir. Konuğa evindeki rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanmalıdır ki konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilin. Bunun için de, otel işletmelerinde iyi bir işgücü planlamasının yapılması gereklidir.

#### **3.2.5. İşbirliği İçinde Çalışma**

Otel işletmeleri, birbirleriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunan birden çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Bu yönüyle bakıldığında, işletmede çalışan iş görenler arasında sıkı bir işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir işgörenin olumsuz davranış nedeniyle konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik otelde sunulan bütün hizmetleri kötü bir şekilde etkiler.

#### **3.2.6. Sabit Değerlere Bağlanmış Sermaye**

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu durum işletmelerin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olur.

### 3.2.7. Ödeme Şekli

Otel işletmelerinde satışlar genel olarak peşin yapılmakla birlikte sunulan hizmetin bedelinin ödenmesinde kredi kartı sistemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle uluslararası kredi kartlarının zincir otel işletmelerinde ve işletme belgeli büyük boy otel işletmelerinde kullanılmak sureti ile konukların para kaybetme, çaldırma ve fazla para taşıma sakıncalarını ortadan kaldırır. Diğer taraftan otel işletmelerine iş kapasitelerinin artmasına, hatalı ve sahte çeklerden dolayı mağdur olmamaya ve ayrıca ücretsiz reklamlarının yapılmasına da imkan sağlanmış olacaktır.

### 3.2.8. Servis Ücreti

Otel işletmelerinde, otel yönetimi tarafından servis ücreti veya başka isimler adı altında konukların hesap fişlerine yüzde olarak eklenerek veya ayrı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile konukları tarafından işletmeye bırakılan yada otel yönetiminin kontrolü altında bir araya toplanan paraları, otel yönetimi işletmede çalışan tüm işgörenlere eksiksiz olarak dağıtır. Servis ücretinin dağıtımında, işletmede tüm servislerden elde edilen yüzdelerin toplamı ile çalışanların fiilen yaptıkları işler esas olarak alınır. İşletmede çalışan her personel, toplanan yüzdelerden fiilen çalıştığı gün sayısına ve elde ettiği puana göre yararlanır (Şener, 2001: 14).

## 3.3. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN UNSURUNUN ÖNEMİ

Günümüzde teknolojik gelişmelerin etkisini en fazla hissettirdiği alanlardan birisi insan kaynakları yönetimi ve buna bağlı olarak işe alım sürecidir. İşgören bulma ve seçme, ya da kısaca işe alım süreci, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor konusunu oluşturur. Bu durum otel işletmelerinde çok daha belirgindir. Çünkü, otel işletmeleri emek-yoğun bir yapıya sahip olup, bu işletmelerin başarısı işgörenlerin işinde gösterdiği başarıya

bağlı olmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde işe alım süreci diğer işletmelere göre çok daha fazla önem arz etmektedir ([www.iibf.ogu.edu.tr](http://www.iibf.ogu.edu.tr)).

Bir pazarlama karması elemanı olarak insan, hizmetin sunulmasında rol oynayan ve müşterilerin bu hizmeti daha iyi algılamasına yol açan tüm işletme çalışanları, müşteriler ve hizmet çevresindeki diğer kişilerin oluşturduğu topluluğu ifade etmektedir. Hizmetin sunulmasına katılan tüm bu kişiler müşterilere satın almayı planladıkları hizmetin yapısına ilişkin ipuçları vermektedirler. Kişilerin giyim tarzları, görünüşleri, davranış şekilleri ve ruh halleri müşterinin hizmeti algılamasında kolaylıklar sağlamaktadır. Bu nedenle birçok hizmet çeşidi için insan değişmez pazarlama karması elemanıdır (Oyman, 1999: 12).

Modern ekonomik yapıda hizmetler sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak, bir sektörler kesiti görünümündedir. Turizm sektöründe: konaklama, yiyecek-içecek, ulaştırma, haberleşme, eğlence ve benzeri ekonomik faaliyet alanlarında üretim yapıldığından sektörel yapı oldukça yaygın ve karmaşık bir özellik göstermektedir. Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu dolayısı ile turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır. Ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla yada bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir ([www.isguc.org](http://www.isguc.org)).

Her işletmede, kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı görevlerde ve farklı eğitim seviyelerinde çok sayıda kişi görev yapmaktadır. Emek-yoğun özelliğinden dolayı otel işletmelerinde ise hemen hemen yatak sayısı kadar işgörenin istihdam edilmesi söz konusu olmaktadır. Çalışanların görevi ve eğitim düzeyleri ne olursa olsun, işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çaba göstermelerini sağlamak, bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel

biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve bu doğrultuda örgüte olan bağlılıklarını artırmak, işletmelerin en önemli amaçlarından birisidir (Yalçın ve İplik, 2004: 401).

Otel işletmeciliğinin esası insan gücüne dayanmaktadır. Otel işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin gayretine bağlıdır. Çünkü, bu tür işletmelerde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır. İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemlidir. Çünkü, otel işletmelerinde personelin çoğunluğu müşteriler ile direkt ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini, otelin konaklama ve yiyecek-içecek standartları yada otelin diğer imkanları kadar personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir (www.isguc.org).

Turizm işletmelerinde rekabet şartlarının giderek daha da ağırlaşması turizm işletmelerinin yöneticilerini rekabet şartlarına uyum sağlama çalışmalarına yöneltmiştir. Otomasyonun emek yoğun özelliğini azaltmadığı turizm sektöründe işletmelerin rekabet koşullarında kullanabileceği en önemli güç insan kaynağı olmaktadır. Turizm sektöründe üretilen ürünün hizmet olması ve tüketimin de üretimle eş zamanlı olması gibi kendine has özellikleri otel işletmelerinde insan kaynağının önemini maksimum seviyeye çıkaran nedenler olarak görülmektedir. İnsan kaynağına bu denli bağımlı bir sektör olan otel işletmelerinin en yüksek verimi yakalayabilmeleri için işgörenlerinin iş tatmininin mutlaka sağlanması gerekmektedir. İş tatmini kavramı özellikle işgörenlerin verimlilik ve başarısını kişisel olarak sundukları çabalarıyla insanları mutlu ve tatmin etmesine dayalı olduğu otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha fazla önem kazanmaktadır. Bunun nedeni, insanlarla direkt ilişkinin en üst seviyede otel işletmelerinde yaşanmasıdır (Emren, 2002).

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin tutumları, diğer iş kollarına göre daha önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların

düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır. Bu tutum ve alışkanlıkların duygusal kökenli olması iş doyumu ile ilişkisinin boyutunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra konaklama sektörünün emek-yoğun bir sektör olması ve insanın insana mal ve hizmet sunması, çalışan insanın tutumlarının bu mal ve hizmetin oluşma ve sunma sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olması tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli ve zorunlu hale getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 146-147).

Konaklama gereksiniminin tam olarak karşılanamaması, turistin gün içerisinde huzursuz, neşesiz ve isteksiz olmasına ve diğer turistik faaliyetlerden yeteri kadar zevk almamasına hatta bu faaliyetlere katılmamasına yol açabilecektir. Bu da alışverişin her iki tarafı için bir kayıp yaratabilecektir. Yani hem turist kabul eden ülke için ekonomik bir kayıp hem de memnun olmamış turist üzerinde kötü geçen bir süre kaybıdır. Bunun uzun dönemdeki genel sonucu ülke veya bölge imajının olumsuz yönde etkilenmesidir (Tandoğan, 2001: 3). Bir ülkeyi her yönden bu kadar etkileyebilecek kadar önemli olan konaklama sektörünün olumlu sonuçlar getirmesinin yolu hizmeti sunan işgörenin müşteri tatmini yaratabilmesinden geçmektedir.

Konaklama işletmelerinde insan faktörünün yüksek düzeyde olması, üretim ve tüketimin eşzamanlılığı gibi faktörler çoğu kez hizmet ürünüde hata yapılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Hizmet işletmelerinin, olası bütün hataları önleyebilmeleri mümkün olmayabilir ancak karşılaştıkları yada karşılaşılabilecekleri hataları iyileştirmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Doğru bir iyileştirme stratejisi hayal kırıklığına uğramış öfkeli bir müşteriyi, sadık, sürekli bir müşteriye dönüştürme şansı sağlayabilir. Örneğin oda klimasından şikayetçi olan ve kara manzaralı odaya sahip bir müşterinin odasının deniz manzaralı bir oda ile değiştirilmesi sonucu müşteri otelden daha fazla memnun olarak ayrılabilir. Kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bir takım hataların sınıflandırılması konaklama işletmelerinin müşterilerini tanımalarına yardımcı olabilir (Yüksel ve Kılınç, 2003: 48).

Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu hizmet sektöründe, iş tatmini düşük olan işgörenin iş tatmini düşük olan bir işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması oldukça zordur. Özellikle turizm sektöründe işletme müdürleri, yöneticiler ve diğer idari kadrodaki personel, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını aynı zamanda sosyal bir yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır (www.iztoorg.tr).

Hizmet işletmelerinde yöneticiler ve işgörenler zamanlarının büyük bir kısmını hataları çözmeye çalışmakla harcamaktadır. Ne yazık ki bu çabaların büyük bir bölümü tatminsizlikle sonuçlanmaktadır. Müşteri şikayetlerini gidermeye yönelik yanıtların yarısından fazlası, müşterinin yaşadığı hayal kırıklığının giderilmesinden çok artmasına nede olmaktadır. Örneğin Lewis'in otel müşterileri ile gerçekleştirdiği bir çalışma, müşterilerin %53'ünün şikayetlerine yönelik işletme çözümlerinden tatmin olmadıklarını yada bunlara sinirlendiklerini göstermektedir. Tatmin olmadıklarını bildiren her üç müşteriden en az biri, gelecekte aynı hizmeti asla satın alamayacağını söylemektedir. İşletmenin sunduğu çözüme sinirlenen yada öfkelenen müşterilerin %70'i ise sunulan hizmeti kullanmaya derhal son verdiklerini ifade etmişlerdir. Başka bir çalışma ise hizmetten şikayetçi olan müşterilerin %51'inin, ürünlerden şikayetçi olanların ise %23'ünün, aldıkları tepki ve yanıtın tümüyle memnun kalmadıklarını göstermektedir (Yüksel ve Kılınç, 2003: 48).

Globalleşmenin etkisi ile dünyada meydana gelen hızlı gelişim ve değişimler işletme dünyasını çok yoğun biçimde etkilemekte, kullanılan üretim teknolojilerinden ürün özelliklerine, tüketici talep ve tercihlerinden pazar bünyelerine kadar birçok yapıyı tekrar tanımlamayı gerekli kılmaktadır (Cengiz vd., 2003: 3). Bu tanımlamaları benimsemek ve işletmelerinde uygulamak sürekli değişimin zorunluluk olduğu turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmeler için de çok önemlidir.



Bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler turizm sektöründeki işletmeler ve turistik destinasyonlar için pazarlama, yönetim ve tanıtım alanlarında yeni olanaklar sunmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Turizm sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek iş görenlerin, personelin nitelikli olmalarına bağlıdır (www.inet-tr.org.tr).

Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri emek yoğun yapıya sahip olmaları doğrultusunda, çalıştığı örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda büyük zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Otel işletmelerinde personel değişim oranının yüksek olması nedeniyle verimlilik kaybı söz konusu olmaktadır. Bunu engelleyebilmek için otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma konusunda büyük çaba gösterilmesi gerekir. Çünkü işgören ile istihdam edildiği işletme arasındaki bağlantı üzerine odaklanan örgütsel bağlılığın yüksek olması sonucunda, örgütteki personel devri azalmakta, verimlilik, kişilerin iş tatmini, performansları ve kendilerine olan güvenleri artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2004: 402).

Turizm faaliyeti müşteri memnuniyetini esas amaç olarak kabul eden bir faaliyet olduğuna göre müşteri memnuniyeti turizm alanında faaliyet gösteren tüm sektörlerin öncelikli amaçları arasındadır. Bu yüzden müşteri memnuniyeti birinci olarak hedef alınmalı ve diğer faaliyetler bu amacın arkasında gelmelidir (kar sağlamak, işletmeyi büyütmek, prestij sağlamak...vb). Müşteri memnuniyeti, işletmeye gelen müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarını ön görerek müşterileri memnun etmektir. Personel düzeyinde bakarsak; personelin güler yüzlü olması, samimi ve müşteriye karşı saygılı olması müşteri memnuniyetinin artmasında büyük bir etken olabilir. Otel faaliyetlerine göre; otel içinde bulunan bir tenis kortu, yüzme havuzu, hamam, fitness center vb. müşteriyi fiziksel aktiviteye yöneltebilecek herhangi bir organizasyon müşterinin fiziksel olarak rahatlamasını sağlayacak bunun doğal sonucu olarak da müşteri memnuniyeti kendiliğinden sağlanacaktır (Beçin, 2002:1).

### 3.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN İYİLEŞTİRME YÖNTEMLERİ

Müşteri şikayetlerinin nedenlerinin araştırılması ve anlaşılması, hataların sınıflandırılması, hata ile karşılaşıldığında en etkili hizmet iyileştirme stratejisinin belirlenmesinde ve şikayet yönetiminde otel işletmelerine yarar getirecektir (Yüksel ve Kılınc, 2003: 53-54). Bu amaçla kullanılan iyileştirme yöntemlerinin başlıcaları şunlardır:

- a. **Hiçbir şey Yapmama:** Kritik olaylar incelendiğinde, konaklama işletmelerinin genellikle, oluşan hataları iyileştirmek için hiçbir girişimde bulunmadıkları görülmektedir. Otel yönetimi bu stratejiyi kullanırken aslında hatanın farkındadır ve hata karşısında hiçbir şey yapmama kararını bilinçli almıştır. Katılımcılara göre iletilen şikayet karşısında hiçbir şey yapılmaması, müşterilerin hemen hemen tümünde hizmetten tatmin olmama sonucunu yaratmaktadır.
- b. **Özür ve Açıklama:** Bu iyileştirme kategorisi, işgörenin müşteriden özür dilemesini ve hatanın neden kaynaklandığının detaylı olarak açıklamasını kapsamaktadır.
- c. **Düzeltilme:** Çalışmayan ekipmanın tamirinin gerektiği şekilde yapılması yada hata karşısında işletme politikalarının açıklanması düzeltme örnekleridir. Kritik olaylarda düzeltme stratejisini kullanan işletme yönetimi ve işgörenler ortaya çıkan hatayı hemen ve kibarca düzeltmenin dışında müşteri için ilave bir şey yapmamışlardır.
- d. **Düzeltilme ve İkram:** Bazı olaylarda işgörenler, iyileştirme stratejisi olarak yalnızca hatayı düzeltmekle kalmayıp ötesine geçmiş ve müşterinin zararını ek yollarla tazmin etmişlerdir. Otel işletmelerinin genellikle kullandıkları ikramların müşterinin odasına bir şişe şampanya yada meyve sepeti gönderilmesi yada müşteriye hatanın düzeltilmesine ek olarak ücretsiz

kuponlar verilmesidir. Müşterilerin hemen hemen hepsinde tatmin yaratan bir çözümdür.

- e. **Tatmin Etmeyen Düzeltmeler:** Kritik olaylarda rastlanan müşteriye tatmin etmeyen düzeltmede, müşteri işgörenin hatayı düzeltme için çaba gösterdiğini algılamakta, ancak sonuç kendisini tatmin etmemektedir. Tatmin etmeyen iyileştirme örnekleri arasında çok fazla gecikme sonrasında yapılan ekipman tamirleri veya pek çok mücadelenin sonunda yapılan oda değişimleri yer almaktadır.
- f. **Standart Artırma ve Değişirme:** Konaklama işletmelerinde kullanılan bu iyileştirme grubunda hizmet yada ekipman hataları nedeniyle müşteriye benzer bir oda sunulmuş yada odanın standardı artırılmıştır.
- g. **Yönetici ve/veya Başka Bir İşgörenin Aktif Katılımı:** Hatanın çözümüne yardımcı olacak bu strateji yöneticinin olaya dahil olması, işgörenin karşılaşılan sorunu giderebilecek yetkiye sahip olmadığını dolayısı ile müşterinin bu işgörenle sorununu çözemeyeceğini anlamasını ortaya çıkarmaktadır. Olaya yöneticinin de dahil olması müşteriye, sorunun gelecekte tekrarının engelleneceğini de düşündürebilir. Bu iyileştirme stratejisindeki kilit özellik, yönetici yada bir başka işgörenin hatayı gidermek üzere müdahalede bulunmasının müşterilerce eleştirilmesi ve hoş karşılanmamasıdır.
- h. **Hatanın Devamı:** Bazı iyileştirme çabaları durumu daha da kötü bir hale dönüştürmektedir. Hatanın devam ettirildiği durumlara örnek olarak, klima tamiratının doğru yapılamaması ve sorunun devam etmesi, hatanın sorumluluğunun müşteriye yüklenmesi ve müşteriye amaca uygun olmayan açıklamalar yapılması verilebilir.
- i. **İndirim:** Hatanın yol açtığı rahatsızlığı gidermek için müşterinin hesabından indirim yapılmasını kapsamaktadır.

- j. Geri Ödeme Yapma:** Yanlış ücretlendirme yada ürün hatalar karşısında kullanılan bir başka iyileştirme stratejisi geri ödeme yapmadır.

Hizmet işletmelerinde tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkili olan unsur insandır. Çalışanların faaliyetleri yerine getirirken istenilen şekilde davranış sergilemesi için başta insan kaynakları departmanı olmak üzere tüm örgütün çaba harcaması gerekmektedir. Bunun için yapılması gereken en önemli faaliyet, çalışanları örgüt amaçlarına yönlendirmektir.

Kişileri örgüt amaçlarına doğru yönlendirmek kolay değildir. Bunu sağlamak için yöneticinin çalışanlarını iyi tanıması gerekmektedir. İnsan davranışlarını istenilen tarafa yönlendirmenin bazı şekilleri vardır. Etkin iletişim, takdir etme, yükselme olanakları, iş güvenliği, yeterli ve adil ücret sistemi, kararlara katılım, sorumluluk verme, yapılmaya değer bir işi olduğuna inandırma, işin ilginçleştirilmesi, kişisel güç ve etki sahibi olma olanağı, kendini gösterme ve yeteneklerini kullanabilme olanakları, eğitim olanakları, örgütün amaç ve ilkelerinin belirginliği, örgüt politikasının açıklığı, örgüt içi birimler arası uyum, birimin kendine yeterliliği, çalışanlar arası iyi arkadaşlık ilişkileri, demokratik liderler, yeni işe başlayanlara gösterilen ilgi, hakça, özenli ve sürekli gözetim, hakça, sürekli disiplin düzeni, kişiliğe saygı, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, konut ve ulaşım olanakları, uygun çevresel koşullar bunların başlıcalarıdır.

## BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE ANALİZ SONUÇLARI

### 4.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmanın ilk aşamasında keşfedici bir araştırma yöntemi belirlenmiş, daha sonra araştırmanın amaçları göz önünde bulundurularak tanımlayıcı araştırma olarak yürütülmüştür.

Birinci aşamada keşfedici araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni; konu ile ilgili temel unsurların anlaşılması, İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinin mevcut durumunun belirlenmesi ve söz konusu otel işletmelerinin araştırma konusu ile ilgilerini ve katılımlarını artırmaktır.

İkinci aşamada, tanımlayıcı araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni; tanımlayıcı araştırmaların, belirli hipotezler üzerine yoğunlaşması ve birçok değişken arasındaki ilişkileri araştırmasıdır (Harris, 1997). Tanımlayıcı araştırmalar, grupların özelliklerini belirleme ve değişkenler arasındaki ilişkileri/tahminleri açıklamaya çalışan araştırmalardır (Churchill, 1983).

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Anketler yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak, İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı oteller ile yapılmıştır. Yapılan bu çalışma, araştırılan olguların belirli bir andaki durumunu ortaya koymak amacıyla yapıldığından ve tez için verilen belirlenmiş süre içinde bitirilmesi gerektiği için anlık olarak yürütülmüştür.

Araştırma, otellerde çalışan işgörelere uygulanan anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışan memnuniyetini anket yoluyla ölçmenin birçok yararı vardır. Anket yöntemi ile araştırma yapmak öncelikle yönetime, çalışanların çalışan memnuniyeti hakkında genel bilgi verir. Araştırma sırasında elde edilen bilgilerle, işletmedeki özel tatmin faktörleri veya tatminsizlik nedenleri saptanır.

Hangi grubun tatminsizliğinin daha fazla olduğu görülür. Anket yöntemi işletmede haberleşme fırsatı oluşturur. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevapların değerlendirilmesi sırasında yönetim ile yönetilenlerin tatminine yönelik konularda haberleşme fırsatı elde etmesi söz konusu olur.

Anket yoluyla çalışan memnuniyetinin ölçümü tutum geliştirme aracı haline de gelir. Araştırmaya cevap verenlerin bazıları için anketler duyguları ifade aracıdır. Bu ve benzeri türev faydaların sonunda çalışanların yönetime daha olumlu bakmaları mümkün olabilir. Anket yoluyla tatmin ölçümü bazen eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine de katkıda bulunur. Anket uygularken kişilerin işlerine ilişkin olgulara ne ölçüde hakim olduklarını görmek mümkündür.

## **4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırma, İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı oteller arasında yapılmıştır. İstanbul'da yer alan 28 adet 5 yıldızlı otelden 13 tanesinde, 107 adet yönetici ile yüz yüze görüşülerek 2006 yılı haziran ayında uygulanmıştır.

Araştırmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin memnuniyet düzeyleri ve bu memnuniyet düzeyinin otellerin performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duydukları için bu tür bir araştırmanın emek-yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi önerilmiştir (Ahmed v.d., 2003).

## **4.3. VERİLER VE TOPLANMASI**

İçsel pazarlama karması ile şirket performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacı ile, Ahmed v.d. (2003) tarafından geliştirilen "İçsel Pazarlama Ölçeği" ile şirket performansı ölçeği birleştirilerek bu araştırmada kullanılmıştır. Ahmed v.d. (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılmasının nedeni, bu ölçeğin bilimsel yöntemler kullanılarak geliştirilmiş, güvenilirliği ve

geçerliliği test edilmiş ve güvenilir sonuçlar bulunarak, European Journal of Marketing dergisinde yayınlanmış olmasıdır. Ayrıca bu ölçeğin farklı ortamlarda ve farklı sektörlerde kullanılması, yazarların kendileri tarafından da önerilmiştir.

Anket orijinal olarak İngilizce düzenlenmiş olup, Türkiye’de kullanılacağı için Türkçeye çevrilmiştir. Bu anket, araştırma için kullanılmadan önce, bazı akademisyenler ve hizmet sektöründe yer alan kişiler ile görüşülmüş, çevirinin anlaşılabilir olduğu belirlenmiştir.

#### **4.3.1. İçsel Pazarlama Ölçeği**

Ankette yer alan içsel pazarlama ölçeği, tek boyutlu bir ölçek olup 17 sorudan oluşmaktadır.

Her bir soru, 1’den 5’e kadar değişen (1= Hiç Katılmıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum) Likert Tipi Ölçek ile değerlendirilmiştir.

Bu araştırma Ahmed v.d (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin İstanbul’da yer alan 5 Yıldızlı Oteller arasında uygulanmasını içermekte olup, uluslararası literatürde çok yeni yayınlandığından bu konuda herhangi bir ampirik araştırma henüz bulunmamaktadır.

#### **4.3.2. Performans Ölçeği**

Performans, objektif ve sübjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri sorularak; sübjektif değerler ise rakiplere veya işletme beklentilerine göre performans hakkındaki düşünceler sorularak ölçülmektedir. Performans ile ilgili objektif değerler ile ilgili bilgileri edinmek çoğu zaman zordur çünkü işletmeler genellikle bu tür bilgileri dışarıya vermek istemezler. Bu nedenle araştırmada sübjektif değerler kullanılmıştır. Literatürde, objektif ve sübjektif ölçüm arasında yüksek korelasyon olduğu ve her iki yöntemin birlikte kullanılmasının performans ölçümünde uygun olduğu belirtilmiştir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 812).

Performans ölçeğinde, araştırmada bağımlı değişken olarak kullanılan değerler; Müşteri Oranı, Doluluk Oranı, Eğitimli Personel Oranı, Karlılık Oranı, Personel Devir Oranı, Eğitime Ayrılan Bütçe, Hizmet Kalitesi, Kararlara Katılımı Destekleme, Performans, Müşteri İsteklerini ve Şikayetlerini Ele Almadır.

Bu değişkenlerin 5'li Likert Ölçeği ile rakiplere göre karşılaştırma yapılarak görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

#### **4.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI**

Aşağıda verilerin analizine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmış, daha sonra ölçeğe faktör analizi uygulanarak elde edilen bağımsız değişkenler, performans değerleri bağımlı değişken alınarak Basit Regresyon Analizi ile incelenmiştir.

##### **4.4.1. Güvenilirlik**

İçsel pazarlama gibi bir kavramın uluslararası olarak genelleştirilebilmesi için, herhangi bir ülkede oluşturulan ve test edilen bir ölçeğin diğer ülkelerde başarılı olarak uygulanabilmesi gerekir (Deshpande ve Farley, 1998). Güvenilirlik; bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir (Altunışık v.d., 2004). Güvenilirlik deyimini toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını belirtir. Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır (Kurtulut, 1996: 481).

Güvenilirlik, aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık-kararlılık durumu anlamına gelir. Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar tekrar uygulandığında belirli bir standart sapma dahilinde benzer sonuçları vermelidir. Güvenilirlik düzeyi 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup, 0 içsel tutarlılığın olmadığını, 1 ise tamamen içsel tutarlılığın olduğunu göstermektedir. Nunnally (1978) tarafından önerilen ve literatürde kabul görmüş



olan değer 0.7 ve üzeridir. Bu araştırmada kullanılan içsel pazarlama ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0.93'tür.

Araştırma, otellerin üst düzey yöneticileri ile yapılan anketlerle gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, alınan yanıtlarda yöneticilerin kişisel sorumluluğu söz konusudur. Anket verilerinin analiz edilmesinde ve sonuçların değerlendirilmesinde kullanılan SPSS programı, istatistiksel olarak doğru sonuçların elde edilmesinde güvenilir ve etkili bir program olarak kabul edilmektedir.

#### **4.4.2. İçerik Geçerliliği**

Geçerlilik, bir ölçme aracının sadece ölçmek istediği özellikleri ölçmesi, başka bir şeyi ölçmemesidir. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır. Bir başka deyişle, kavramın öğelerinin ve boyutlarının ölçekte ne derece yer bulunduğunun belirlenmesidir (Altunışık, 2004). İçsel pazarlama ölçeğinin geçerliliği, araştırmada kullanılmadan önce çeşitli akademisyenler ve uzman kişiler ile görüşülerek değerlendirilmiştir. Ayrıca ölçek Ahmed v.d. (2003) tarafından bilimsel yöntemler ile geliştirildiğinden, ölçeğin geçerli olduğu sonucun varılmıştır.

#### **4.4.3. Faktör Analizi**

Faktör analizi (FA), birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz değişken elde etmeyi sağlayan bir başka ifade ile temel amacı boyut indirgeme ve özetleme olan çok değişkenli bir analiz tekniğidir (Tatlıdil, 1992: 214). Birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmaya amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir. Faktör analizi ile çok sayıda ilişkili değişkenle az sayıda bağımsız faktör elde edilebilir (Tatlıdil,1996:167). Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri

değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır. İçsel pazarlama ölçeği, daha önce açıklandığı üzere, 17 sorudan oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Veriler kullanılmadan önce 17 soruya faktör analizi uygulanarak sorular tek bir değişkene indirgenmiş ve daha sonra basit regresyona bağımsız değişken olarak dahil edilmiştir.

#### **4.4.4. Basit Regresyon Analizi**

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin şekli, yönü ve derecesinin belirlenmesi ve ölçülmesi regresyon analizi ile yapılır. İki değişken arasındaki ilişkiler basit regresyon yöntemi ile incelenir (Çakıcı v.d., 2003: 139). Bu araştırmada, İçsel Pazarlama karması ile şirket performansı arasındaki ilişki Basit Regresyon Analizi ile ortaya konmuştur. Basit Regresyon Analizinin seçilmesinin nedeni, ankette yer alan bağımlı değişkenlerin, bağımsız değişken tarafından ne kadar açıklanabileceğini tespit etmektir. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki analiz kısmında yer almaktadır.

##### **4.4.4.1. Müşteri Oranı- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki**

Bu analizde, “Müşteri Oranı” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_1$ : Müşteri oranı ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerin müşteri oranı (performansı) da artacaktır.

**Tablo 2.** Müşteri Oranı- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,495 <sup>a</sup>	,245	,238	,53600

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,797	1	9,797	34,101	,000 <sup>a</sup>
	Residual	30,166	105	,287		
	Total	39,963	106			

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

b. Dependent Variable: mus.orani

C.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,981	,052		76,834	,000
	icseipazarlama	,310	,053	,495	5,840	,000

a. Dependent Variable: mus.orani

$$\text{Müşteri Oranı} = 3,981 + 0,310 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak, içsel pazarlama karması; bağımlı değişken olarak da müşteri oranı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenlerle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,495$ ,  $R^2 = 0,245$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,238$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişkenler, müşterilerle ilişkilerdeki değişimin % 23,8' ini açıklamaktadır. Analiz sonucunda

içsel pazarlama karması ile müşteri oranı arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile  $H_1$  kabul edilmiştir.

#### 4.4.4.2. Doluluk Oranı- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

Bu analizde, “Doluluk Oranı” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_2$ : Doluluk oranı ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerin doluluk oranı (performansı) da artacaktır.

**Tablo 3.** Doluluk Oranı- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,358 <sup>a</sup>	,128	,120	,67847

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,087	1	7,087	15,396	,000 <sup>a</sup>
	Residual	48,333	105	,460		
	Total	55,421	106			

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

b. Dependent Variable: dol.orani

C.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,879	,066		59,133	,000
	icselpazarlama	,264	,067	,358	3,924	,000

a. Dependent Variable: dol.orani

$$\text{Doluluk Oranı} = 3,879 + 0,264 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak içsel pazarlama karması; bağımlı değişken olarak da doluluk oranı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenlerle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,358$ ,  $R^2 = 0,128$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,120$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken, tedarikçilerle ilişkilerdeki değişimin % 12'sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda içsel pazarlama karması ile doluluk oranı arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile  $H_2$  kabul edilmiştir.

#### 4.4.4.3. Eğitimli Personel Oranı- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

Bu analizde, “Eğitimli Personel Oranı” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_3$ : Eğitimli personel oranı ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerde çalışan eğitimli personel oranı (performansı) da artacaktır.

**Tablo 4.** Eğitimli Personel Oranı- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,264 <sup>a</sup>	,070	,061	,77891

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,763	1	4,763	7,851	,006 <sup>a</sup>
	Residual	63,704	105	,607		
	Total	68,467	106			

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

b. Dependent Variable: eg.per.orani

C.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,449	,075		45,798	,000
	icseipazarlama	,216	,077	,264	2,802	,006

a. Dependent Variable: eg.per.orani

$$\text{Eğitimli Personel Oranı} = 3,449 + 0,216 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak, içsel pazarlama karması alınmış; bağımlı değişken olarak da eğitimli personel oranı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,264$ ,  $R^2 = 0,070$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,061$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken, eğitimli personel oranındaki değişimin % 6' sını açıklamaktadır. Analiz sonucunda içsel pazarlama karması ile eğitimli personel oranı arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile  $H_3$  kabul edilmiştir. Bunun

anlamı içsel pazarlama karmasında yapılacak bir iyileştirmenin eğitimli personel oranı üzerinde olumlu bir etki yaratacağıdır.

#### 4.4.4.4. Karlılık Oranı – İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

Bu analizde, “Karlılık Oranı” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>4</sub>*: Karlılık oranı ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerin karlılık oranı (performansı) da artacaktır.

**Tablo 5.** Karlılık Oranı- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

**A.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,265 <sup>a</sup>	,070	,062	,74852

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

**B.**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,461	1	4,461	7,961	,006 <sup>a</sup>
	Residual	58,829	105	,560		
	Total	63,290	106			

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

b. Dependent Variable: kar.orani

C.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,617	,072		49,982	,000
	icselpazarlama	,209	,074	,265	2,822	,006

a. Dependent Variable: kar.orani

$$\text{Karlılık Oranı} = 3,617 + 0,209 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak, içsel pazarlama karması alınmış; bağımlı değişken olarak da karlılık oranı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,265$ ,  $R^2 = 0,070$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,062$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken, strateji kullanımındaki değişimin %6,2'sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda içsel pazarlama karması ile karlılık oranı arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile  $H_4$  kabul edilmiştir.

#### 4.4.4.5. Personel Devir Oranı – İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

Bu analizde, “Personel Devir Oranı” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_5$ : Personel devir oranı ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, personel devir oranı (performansı) da artacaktır.



**Tablo 6.** Personel Devir Oranı- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,086 <sup>a</sup>	,007	-,002	,83956

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,551	1	,551	,781	,379 <sup>a</sup>
	Residual	74,010	105	,705		
	Total	74,561	106			

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

b. Dependent Variable: dev.per.orani

C.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,542	,081		31,320	,000
	icseipazarlama	-,074	,083	-,086	-,884	,379

a. Dependent Variable: dev.per.orani

$$\text{Devreden Personel Oranı} = 2,542 + - 0,074 (\text{İçsel Pazarlama})$$

Regresyona bağımsız değişken olarak içsel pazarlama karması; bağımlı değişken olarak da personel devir oranı kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,086$ ,  $R^2 = 0,007$ , ayarlanmış  $R^2 = -0,002$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken ile genel performans değişimi arasında ilişki yoktur dolayısı ile  $H_5$  reddedilmiştir.

#### 4.4.4.6. Eğitime Ayrılan Bütçe – İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

Bu analizde, “Eğitime Ayrılan Bütçe” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_6$ : Eğitime ayrılan bütçe ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerde eğitime ayrılan bütçe (performansı) de artacaktır.

**Tablo 7.** Eğitime Ayrılan Bütçe- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,265 <sup>a</sup>	,070	,062	,75406

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,521	1	4,521	7,952	,006 <sup>a</sup>
	Residual	59,703	105	,569		
	Total	64,224	106			

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

b. Dependent Variable: egt.bütcesi

C.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,430	,073		47,051	,000
	icselpazarlama	,211	,075	,265	2,820	,006

a. Dependent Variable: egt.bütçesi

$$\text{Eğitim Bütçesi} = 3,430 + 0,211 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak içsel pazarlama karması alınmış; bağımlı değişken olarak da personel eğitimine ayrılan bütçe kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,265$ ,  $R^2 = 0,070$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,062$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken, genel performans değişiminin % 6,2' sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda içsel pazarlama karması ile personel eğitimine ayrılan bütçe arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile  $H_6$  kabul edilmiştir.

#### 4.4.4.7. Hizmet Kalitesi – İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

Bu analizde, “Hizmet Kalitesi” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_7$ : Hizmet kalitesi ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerdeki hizmet kalitesi (performansı) de artacaktır.

**Tablo 8.** Hizmet Kalitesi- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,354 <sup>a</sup>	,125	,117	,70048

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,376	1	7,376	15,033	,000 <sup>a</sup>
	Residual	51,521	105	,491		
	Total	58,897	106			

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

b. Dependent Variable: kalite

C.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,140	,068		61,139	,000
	icseipazarlama	,269	,069	,354	3,877	,000

a. Dependent Variable: kalite

$$\text{Kalite} = 4,140 + 0,269 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak, içsel pazarlama karması alınmış; bağımlı değişken olarak da hizmet kalitesi kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,354$ ,  $R^2 = 0,125$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,117$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken, hizmet kalitesindeki değişimin % 11,7' sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda içsel pazarlama karması ile hizmet kalitesi arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ve  $H_7$  kabul edilmiştir.

#### 4.4.4.8. Kararlara Katılımı Destekleme – İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişkiler

Bu analizde, “Kararlara Katılımı Destekleme” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_8$ : Kararlara katılımı destekleme ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerde çalışanların kararlara katılımını destekleme (performansı) de artacaktır.

**Tablo 9.** Kararlara Katılımı Destekleme- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,368 <sup>a</sup>	,135	,127	,76340

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,575	1	9,575	16,430	,000 <sup>a</sup>
	Residual	61,191	105	,583		
	Total	70,766	106			

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

b. Dependent Variable: kar.kat.destek

C.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,953	,074		53,567	,000
	icselpazarlama	,307	,076	,368	4,053	,000

a. Dependent Variable: kar.kat.destek

$$\text{Kararlara Katılımı Destekleme} = 3,953 + 0,307 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak içsel pazarlama karması alınmış; bağımlı değişken olarak da kararlara katılımı destekleme kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,368$ ,  $R^2 = 0,135$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,127$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken, kararlara katılımın desteklenmesindeki değişimin % 12,7' sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda içsel pazarlama karması ile kararlara katılımı destekleme arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ve dolayısı ile  $H_8$  kabul edilmiştir.

#### 4.4.4.9. Performans – İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

Bu analizde, “Performans” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_9$ : Performans ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerin performansı da artacaktır.

**Tablo 10.** Performans- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,471 <sup>a</sup>	,222	,214	,62708

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,757	1	11,757	29,899	,000 <sup>a</sup>
	Residual	41,290	105	,393		
	Total	53,047	106			

a. Predictors: (Constant), icseipazarlama

b. Dependent Variable: performans

C.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,374	,061		72,149	,000
	icseipazarlama	,340	,062	,471	5,468	,000

a. Dependent Variable: performans

$$\text{Performans} = 4,374 + 0,340 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak içsel pazarlama karması alınmış; bağımlı değişken olarak da performans kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,471$ ,  $R^2 = 0,222$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,214$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken, performans değişiminin % 21,4' ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda içsel pazarlama karması ile performans arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş dolayısı ile  $H_0$  kabul edilmiştir.

#### 4.4.4.10. Müşteri İstekleri ve Şikayetlerini Ele Alma- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

Bu analizde, “Müşteri İsteklerini ve Şikayetlerini Ele Alma” bağımlı değişken alınarak, “İçsel Pazarlama Karması” ile basit regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_{10}$ : Müşteri isteklerini ve şikayetlerini ele alma ile içsel pazarlama karması arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, içsel pazarlama karması ile ilgili uygulamalar arttıkça, otellerde müşteri isteklerini ve şikayetlerini ele alma oranı (performansı) da artacaktır.

**Tablo 11.** Müşteri İsteklerini ve Şikayetlerini Ele Alma- İçsel Pazarlama Karması Arasındaki İlişki

A.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,347 <sup>a</sup>	,121	,112	,64940

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

B.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,074	1	6,074	14,403	,000 <sup>a</sup>
	Residual	44,281	105	,422		
	Total	50,355	106			

a. Predictors: (Constant), icselepazarlama

b. Dependent Variable: mus.istek.sikayetleri



C.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,439	,063		70,711	,000
	icselpazarlama	,244	,064	,347	3,795	,000

a. Dependent Variable: mus.istek.sikayetleri

$$\text{Müşteri İstek ve Şikayetleri} = 4,439 + 0,244 \text{ içsel pazarlama}$$

Regresyona bağımsız değişken olarak içsel pazarlama karması alınmış; bağımlı değişken olarak da müşteri istek ve şikayetleri kullanılmıştır. Bu bağımsız değişkenle elde edilen regresyon denklemi,  $R = 0,347$ ,  $R^2 = 0,121$ , ayarlanmış  $R^2 = 0,112$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişken, performans değişiminin % 11,2' sini açıklamaktadır. Analiz sonucunda içsel pazarlama karması ile müşteri şikayet ve isteklerini ele alma arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş dolayısı ile  $H_{10}$  kabul edilmiştir.

## **BÖLÜM 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Son bölümde ilk olarak araştırmanın sonuçlarından bahsedilecek ve bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilere uygulamaları ile ilgili önerilerde bulunulacaktır. Daha sonra çalışmanın bundan sonra yapılacak olan çalışmalara yönelik öneriler sunulacaktır.

### **5.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI**

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 tanımı, tarihsel gelişimi, amaçları, 7P kavramı, kavramın uygulanması ile ilgili önemli kavramlar, içsel pazarlama ile ilgili sorunlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca otel işletmeleri ile ilgili bilgilere yer verilmiş, içsel pazarlama uygulamalarının şirket performansına etkisi araştırılmıştır.

Pazarlama disiplininde yeni bir paradigma olarak görülebilecek içsel pazarlama kavramının, pazarlama disiplinine katkıda bulunabilmesi için daha derinlemesine ve daha anlamlı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Bu tezin amacı müşteri odaklı örgüt yapılarına sahip olabilmek için disiplinler arası araştırmalarda bir temel oluşturacak içsel pazarlama kavramını sistematik bir şekilde ölçebilecek ve değerlendirebilecek bir araştırma yapmaktır.

Amaç doğrultusunda Ahmed v.d. (2003) tarafından geliştirilmiş olan içsel pazarlama ölçeği çalışmanın başlangıç noktasını oluşturmuştur. Yazarlar çalışmalarında içsel pazarlama karması unsurlarını ve şirket performansını ele almışlar ve çalışmayı Malezya'daki hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketler

üzerinde yürütmüşlerdir. Çalışmanın gelecek çalışmalar için öneriler kısmı göz önünde bulundurularak bu çalışmada, içsel pazarlama karması unsurlarının şirket performansı üzerindeki etkileri İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı oteller üzerinde incelenmiştir.

Bu çalışmada, içsel pazarlamanın temel yapısı, geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülerek ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunarak çalışmanın amacına ulaşılmıştır.

İçsel pazarlama karması unsurları ile şirket performansı arasındaki ilişki basit regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, farklı bileşenlerin, şirket performansı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı oteller üzerinde uygulanan anket sonuçlarına göre içsel pazarlama karması ile şirket performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarının içsel pazarlama karmasının şirket performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarması da bu çalışmada beklenen bir sonuçtur.

**Tablo 12.** Araştırma Sonuçları

Performans Değişkenleri	Bağımsız Değişken	B	R	R <sup>2</sup>	Beta	t	Anlamlılık	Standart Hata
Müşteri Oranı	İçsel Pazarlama	0,310	0,495	0,245	0,495	5,840	0,000	0,053
Doluluk Oranı	İçsel Pazarlama	0,264	0,358	0,128	0,358	3,924	0,000	0,067
Eğitimli Personel Oranı	İçsel Pazarlama	0,216	0,264	0,070	0,264	2,802	0,006	0,077
Karlılık Oranı	İçsel Pazarlama	0,209	0,265	0,070	0,265	2,822	0,006	0,074
Personel Devir Oranı	İçsel Pazarlama	-0,074	0,086	0,007	-0,086	-0,884	0,379	0,083
Eğitime Ayrılan Bütçe	İçsel Pazarlama	0,211	0,265	0,070	0,265	2,820	0,006	0,075
Hizmet Kalitesi	İçsel Pazarlama	0,269	0,354	0,125	0,354	3,877	0,000	0,069
Kararlara Katılımı Destekleme	İçsel Pazarlama	0,307	0,368	0,135	0,368	4,053	0,000	0,076
Performans	İçsel Pazarlama	0,340	0,471	0,222	0,471	5,468	0,000	0,062
Müşteri İsteklerini ve Şikayetlerini Ele Alma	İçsel Pazarlama	0,244	0,347	0,121	0,347	3,795	0,000	0,064

Basit Regresyon Analizi sonuçlarında anlamlı olanlar özet tablo halinde yukarıda sunulmuştur (Tablo 12). Bu çalışmada işletme performansı; müşteri oranı, doluluk oranı, eğitimli personel oranı, karlılık oranı, personel devir oranı, eğitime ayrılan bütçe, hizmet kalitesi, kararlara katılımı destekleme, otel performansı, müşteri isteklerini ve şikayetlerini ele alma dikkate alınarak ölçülmüştür. Bağımsız değişken olarak içsel pazarlama karması ele alınmıştır. Bu tabloya bakıldığında ise şu sonuçlar çıkmaktadır:

İçsel pazarlama karması ile, müşteri oranı, doluluk oranı, eğitimli personel oranı, karlılık oranı, eğitime ayrılan bütçe, hizmet kalitesi, kararlara katılımı destekleme, otel performansı, müşteri isteklerini ve şikayetlerini ele alma arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları arttığında, müşteri oranı, doluluk oranı, eğitimli personel oranı, karlılık oranı, eğitime ayrılan bütçe, hizmet kalitesi, kararlara katılımı destekleme, otel performansı, müşteri isteklerini ve şikayetlerini ele alma da artacaktır.

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar pazarlamacıların sunduğu içsel pazarlama kavramının önemini teyit etmiştir. Bu araştırmalar, işgörenler ve müşteriler arasında algılama, tutum ve niyet açısından ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca İP uygulamaları ile iyileştirilebilecek hizmet kalitesinin örgütün kar ve benzeri finansal sonuçlarını olumlu yönde etkilediğine ilişkin Buzzell-Gale (1987), Philips, Chang ve Buzzell (1983) ın gerçekleştirdiği ampirik kanıtlar mevcuttur.

Çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti çok iç içe geçmiş iki kavramdır. Biri olmadan diğeri olmaz ve ikisi aynı anda sağlanmalıdır. Eğer bir tarafın memnuniyetinde sorun varsa bu mutlaka diğeri tarafı da etkileyecek ve oradaki memnuniyeti düşürecektir. Müşteri memnun, çalışan mutsuz olursa çalışanlar en uygun fırsatta işten ayrılacaktır, bu da personel dönüşüm oranının fazla olmasına ve müşteri huzursuzluğuna neden olacaktır. Müşteriler özellikle hizmet sektöründe işletmeden çok çalışanlara bağlılık göstermektedir, üretim sektöründe ise yeni çalışanlara sürekli yatırım yapılmak zorunda kalınacağı için bunun sonuçları ürün kalitesine yansıtacak ve ürün kalitesinde düşüş görülebilecektir. Müşteri mutsuz, çalışan memnunsaydı; müşteriler işletmeyi terk edecek bu da işletmenin karlılığına ve çalışana yansıtacaktır. Çünkü işletmenin çalışanlarına sunduğu imkanlar karlılığı ile doğru orantılı olarak artış gösterecektir.

İçsel pazarlama kavramı, çalışan memnuniyeti yaratarak müşteri memnuniyetini arttırmakta böylece işletmenin performansı artmaktadır. Rekabet ortamında rakiplerinden öne geçmek isteyen tüm işletmelerin içsel pazarlama kavramını benimsemesi ve işletme içinde uygulaması gerekmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları arttığında işletmenin performansı artacak, müşteri memnuniyeti sağlanacaktır.

## **5.2. YÖNETİCİLERE ÖNERİLER**

Pazarlama uygulayıcıları açısından, araştırma sonuçları, içsel pazarlamanın şirket performansı için önemli bir faktör olduğunu doğrulamaktadır. Bu çalışmada önerilen ve Ahmed v.d. (2003) tarafından geliştirilmiş olan ölçek, çalışan memnuniyeti sağlayarak performanslarını artırmak isteyen tüm işletmelerin kullanabileceği belirleyici bir araçtır.

İşletmelerin içsel pazarlama uygulamalarını değerlendirmeleri, işgören memnuniyetini artıracak, işgören memnuniyeti beraberinde müşteri memnuniyeti getirecek ve bu durum şirket performansına olumlu katkı sağlayacaktır. Ayrıca içsel pazarlamanın bir model olarak işletme içinde uygulanması başta insan kaynakları yöneticisi olmak üzere tüm yöneticilere çalışan memnuniyeti yaratabilmeleri için yardımcı olacaktır. Üst yöneticiler ise bu modeli etkin ve uygun pazarlama stratejileri, taktikleri geliştirmede ve müşterileri ile uzun vadeli iyi ilişkiler kurmada yardımcı araç olarak kullanabilecektir.

## **5.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Bu araştırmada, içsel pazarlama karması ile şirket performansı arasındaki ilişki, belirli bir zaman kesitinde incelenmiştir. İçsel pazarlama karmasının performans üzerindeki etkisinin zaman içerisindeki değişiminin belirlenebilmesi için farklı zaman aralıklarında araştırmanın incelenmemesi bir sınır olarak görünmektedir. Gelecek araştırmalarda, daha fazla şirket ile uzun süreli araştırma türünden araştırmalar yapmak gerekmektedir. Çünkü süreli araştırmaların en

önemli özelliği, araştırılan olgulara ilişkin değişme ve gelişmeleri belirleyebilmesidir.

Bu araştırma, İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle sonuçlar daha çok bu sektörde genelleştirilebilecektir. Dolayısı ile gelecekte bu tür çalışmaların, başka ülkeler ve başka sektörler ile yapılması, karşılaştırma yapmak ve genelleştirilebilme açısından önemlidir.

Bu çalışmada, içsel pazarlama yaklaşımının, pazarlama disiplininin 1990'lı yıllardan itibaren kabul gören baskın düşüncelerden biri olduğu nedenleriyle birlikte bahsedilmiştir. Çevrede değişimin sürekli olduğu ve bu değişimin oteller üzerinde önemli etkilere sahip olduğu göz önüne alındığında, kavramın gelecek yıllarda da pazarlama disiplinde ve iş çevrelerinde etkin bir şekilde yer alacağı düşünülmektedir.

## EK-1

### TURİZM SÖZLÜĞÜ

**TURİZM:** İnsanların sürekli ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zaman ki olağan gereksinimlerini karşıladıkları yerlerin dışında yerleşmemek ve ekonomik anlamda gelir elde etmemek koşuluyla dinlenme, eğlenme, merak, spor, sağlık, kültür, deneyim kazanma, akraba ziyareti, kongre ve seminerlere katılma dini gereklerini yerine getirme... nedenlerle kişisel ya da toplu olarak yaptıkları seyahatlerden ve gittikleri yerlerde en az bir gece konaklama ve turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep etmelerinden ortaya çıkan iş ve ilişkiler bütünüdür.

**TURİST:** Belirli bir gelire sahip konaklama, yeme-içme gibi somut, dinlenme-eğlenme, merak kültür ve eğitim, spor vb. gibi soyut amaçlarla sürekli yaşadığı bölgenin dışına seyahat eden ve gittiği bölgede en az bir gece konaklayan, ekonomik anlamda tüketici olan kişi yada kişiler topluluğudur.

**GÜNÜBİRLİKÇİ:** Benzer amaçlarla seyahat eden ve turistin sahip olduğu diğer özellikleri taşıyan ama gittiği bölgede 24 saatten az kalan kişi yada kişilerdir.

**BİREYSEL TURİZM :** Genelde öğrenci, okulunu yeni bitirmiş kişiler ve zengin gençlerin çoğunlukta olduğu, katılanları ferdi olarak seyahatlerini ve ihtiyaçlarını karşıladığı turizm türüdür.

**GRUP TURİZMİ :** Çeşitli sosyal gruplardan oluşan insanların sayıları 11 ile 16 arasında oluşan toplulukların yaptıkları turizm türüdür.

**KİTLE TURİZMİ :** Geniş kitlelerden oluşan grupların genelde paket turları tercihlerinden oluşan turizm türüdür.

**GENÇLİK TURİZMİ :** 15-24 yaş arası gençlerin anne, baba ve diğer aile yakınları olmaksızın turizme katılmalarıdır. Tercihleri daha çok macera ve hareketli, değişime açık yerlerdir.

**ORTA YAŞ TURİZMİ :** 25-54 (64) yaşları arasında olan bireylerin turizme katılmalarına verilen isimdir. Bu kesimin gezi zamanı genellikle yazın ve sayfiye yerleridir.

**ÜÇÜNCÜ YAŞ TURİZMİ :** 55 (65) yaş üzerinde yaşlara sahip bireylerin oluşturdukları gruptur. Tercihleri dinlendirici ve sağlıkla alakalı yerlerdir.



**SOSYAL TURİZM:** Sosyal Turizm, ekonomik yönden zayıf olan kitlelerin birtakım özel önlemler ve kolaylaştırıcılar yolu ile turizm etkinliklerine katılmalarının sağlanmasından doğan bir turizm türüdür. Sosyal turizmde ölçüt ekonomik güçtür.

**LÜKS (SELEKTİF) TURİZM:** Yüksek gelir gruplarına özgü olan turizm türüdür. Bireyler, oldukça pahalı olan konaklama tesislerinde konaklar ve her türlü konforu bulunan transatlantiklerle seyahat ederler. Bu tür grupların en fazla itibar ettikleri turizm türleri arasında av turizmi, kumar turizmi vb. başta gelir.

**DENİZ TURİZMİ :** Kişilerin deniz, kum, güneş üçlemesini talep ettikleri turizm türüdür.

**KONGRE TURİZMİ :** Kongre amaçlı olan turizm hareketidir.

**SAĞLIK TURİZMİ :** Sağlık amacıyla özellikle termal kaynakların bulunduğu yörelere yapılan turizm hareketidir.

**ÇİFTLİK TURİZMİ :** Kişilerin kırsal özelemlerini gidermek için yeşil alanlara yaptıkları turizm hareketleridir.

**AV TURİZMİ :** Bu turizm çeşidi avlanmak isteyen bireylere yöneliktir.

**GOLF TURİZMİ :** Seçkin insanların gerçekleştirdiği bir turizm türüdür.

**KARAVAN TURİZMİ :** İstenilen yerlerde kalabilme ve ucuz olması bu turizmi cazip hale getirmiştir.

**DİN TURİZMİ :** Dini yönden önem taşıyan merkezlere yönelik turizm hareketleridir.

**TARİH TURİZMİ :** Tarihsel yönden önem taşıyan yerlere yönelik yapılan turizm hareketleridir.

**TURİZM ENDÜSTRİSİ:** Turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönüncüye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri süresince ihtiyaç duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür.

**TURİSTİK ÜRÜN:** Turistlerin sürekli yaşadıkları bölgeden geçici olarak ayrılıp tekrar aynı bölgeye dönünceye kadar geçen süre içinde satın aldıkları ya da satın alma isteğinde buldukları mal ve hizmetler ile yaşadıkları anların bütünüdür.

**OTEL:** Turist olarak gelen kişilerin geçici bir süre için konaklamalarını sağlayan belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir. Turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlenme ve diğer bazı sosyal gereksinimlerinin karşılandığı işletmelerdir. Asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetlerin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundururlar. Hizmet kapasitesi, çeşidi ve kalitesi açısından 1 ile 5 arasında yıldız verilerek sınıflandırılmaktadırlar.

- Bir yıldızlı oteller; en az 10 oda
- İki yıldızlı oteller; en az 20 oda
- Üç yıldızlı oteller; en az 50 oda
- Dört yıldızlı oteller; en az 100 oda
- Beş yıldızlı oteller; en az 200 oda

**MOTEL:** Karayolu güzergahı üzerinde veya mola noktalarına ve çevrelerine inşa edilen motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların park, konaklama, yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Genellikle şehirlerin dışında karayolları üzerinde kurulan konaklama tesisleridir. Moteller, özellikle bağımsız olmak, kendi hizmetini kendisi görmek, doğaya daha yakın olmak ve ucuz bir konaklama hizmeti satın almak isteyen kişiler için uygun nitelikler taşımaktadırlar.

**TATİL KÖYÜ:** Doğal güzellikler içerisinde yada arkeolojik değerler civarında kurulmuş rahat bir konaklamanın yanı sıra çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı odaları otel odası, suit veya bunların kombinasyonu şeklinde oluşan ve dağınık yerleşme düzenine sahip yapılardan oluşan en az 60 odalı konaklama işletmeleridir.

**PANSİYON:** Müşterisine yeme-içme hizmeti veren yada kendi yemeklerini hazırlama imkanı tanıyan en az 5 odalı basit işletmelerdir. Pansiyonlar, uzun süreli konaklamaya uygun, istenildiğinde yeme-içme gereksinimlerinin de karşılandığı, çoğunlukla aile işletmesi tipindeki küçük konaklama birimleridir. Hizmetler, genellikle bir ev ortamı içerisinde mal sahibi ve aile bireyleri tarafından yerine getirilir. Sadeliği ve ücretli iş gören çalıştırmaması nedeniyle daha ucuz olan pansiyonlar, otel ve benzeri konaklama işletmelerinin bulunmadığı küçük yerleşim bölgelerinde ya da yoğun turist talebi karşısında yatak kapasitesinin yetersiz kaldığı büyük turizm merkezlerinde önemli bir gereksinimi karşılar ve bölge halkı için bir gelir kaynağı oluştururlar.

Konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit, müşteriye yeme içme hizmeti veren veya müşterilerinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanları bulunan en az 5 odalı konaklama tesisleridir.

**KAMPİNG:** Karayolları ile rahatça ulaşılacak deniz, göl, dağ, nehir gibi doğal güzellikler ile tarihi ve turistik özelliği olan yerlerin civarında kurulan, kampçıların çadır veya karavanların geceleme, yeme-içme, dinlenme ve spor gibi gereksinimlerini karşıladıkları en az 30 üniteli tesislerdir.

**APART OTELLER:** Belgeli bir otel ya da tatil köyü yatırım ve/veya işletmesi içinde yer alan, müşterilerinin kendi yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış bağımsız apartman veya villa tipinde inşa edilmiş, otel gibi işletilen işletmelerdir.

**OBERJ (DAĞ EVİ):** Spor veya av turizmine yönelik faaliyet gösteren en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir. Oberjler, genellikle yerleşim merkezlerinin dışında, turistik yollarla bağlantılı olmak üzere su kenarlarında, kış ve dağ sporlarının yapılabileceği, doğal güzelliklere sahip ve dinlenmeye uygun yerlerde kurulan küçük konaklama tesisleridir.

**GEZER OTEL:** Müşterilerin karayollarında seyahat ve geceleme, yeme-içme için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bünyelerinde bulduran en az 2 yatak kapasiteli gezici tesislerdir (Karavanlar).

**HOSTEL:** Gençlik turizmine yönelik faaliyet gösteren en az 10 odalı yeme-içme hizmeti sunan tesislerdir.

**TERMAL TESİS:** Müşterilerine klasik konaklama işlemlerinin yanında onlara sıcak su ile yapılan temel terapiler ve destek amaçlı yan tedaviler içeren sağlık paketlerini kapsayan tesislerdir.

**KAPLICA:** Termal kaynak üzerine ya da çevresine kurulan, mineralize suyun yalnız veya çamur gazı ile birlikte kullanılması ile insan sağlığına olumlu tedavilerin yapıldığı tesislerdir.

**YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ:** Genellikle konaklama tesisi bünyesinde bulunan bu işletmeler bağımsız işletmeler de olabilir. Üç yıldızlı otel statüsünden itibaren konaklama tesislerinde bulunmak zorundadırlar.

**SEYAHAT İŞLETMELERİ:** Tur operatörleri; farklı turizm işletmeleri tarafından üretilen hizmetleri paket tur adı altında bir araya getirerek yeni bir ürün oluşturan ve bu ürünü kendi bürolarında ve seyahat acentaları aracılığıyla turiste sunan işletmelerdir.

**SEYAHAT ACENTELERİ:** Kar amacıyla turistlere turizm ile ilgili tüm hizmetleri sunan ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan işletmelerdir. Seyahat acenteleri tur operatörlerinin meydana getirdiği paket turları belli bir komisyon karşılığında satan, bunun yanında kendisi de paket tur meydana getiren ve bunları satın alan turistlere gittikleri yer hakkında bilgi veren aracı kuruluşlardır.

**İNCOMİNG ACENTALAR :** Dışarıdan gelen grupların ve kişilerin transferlerini yapmak, konaklama işletmelerine yerleştirmek, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanması sırasında yardımcı olmak, ülke içindeki turları düzenlemek ve bu arada günlük şehir içi turları organize etmek ve rehberlik hizmetleri vermek gibi işleri yürütürler. Genellikle yurtdışındaki bir tur operatörüne bağlı olarak çalışırlar ve onların paket turlarını çekim ülkesinde organize ederler.

**OUTGOİNG ACENTALAR :** Yurtiçindeki turistlerin, yurtdışındaki seyahatlerini organize ederler. Gidecekleri ülkelerdeki ulaşım, konaklama, yeme-içme, gezi, rehberlik gibi hizmetleri düzenlerler. Ayrıca bireysel seyahat eden turistler için, ulaşım araçlarında ve konaklama işletmelerinde yer rezerve ederler. Bu çalışmalarını yurt dışındaki kendilerine bağlı şubeler aracılığıyla yapabilecekleri gibi, yurtdışında bir tur operatörü ya da seyahat acentası ile ortaklaşa da yürütebilirler.

**İNGOİNG ACENTALAR :** Yurt içindeki turistler için, yine yurt içine seyahatler organize ederler. Yurt içinde düzenledikleri 15 günlük, haftalık ve hafta sonu turları için; ulaşım, konaklama, yeme-içme, günlük şehir turları ve rehberlik gibi hizmetler sunarlar.

**(A) GRUBU SEYAHAT ACENTALARI:** Döviz bozma, vize, pasaport, araba kiralama işlemleri, çeşitli ulaşım işletmelerinin biletlerini satma, tur operatörleri tarafından düzenlenen paket turları pazarlama, yurt içine ve yurt dışına tur düzenleme ve bununla ilgili organizasyonlardır. (A) grubu seyahat acentaları turizm bakanlığından geçici işletme belgesi, (B) ve (C) grubu seyahat acentaları ise işletme belgesi aldıktan sonra çalışmalarına başlayabilir. İki yıl süreyle (A) geçici belgesine sahip acenteler yurda bu süre içinde 80.000\$ döviz girdisi sağlarsa (A) grubu acente belgesi almaya hak kazanırlar.

**REKREASYON İŞLETMELERİ:** Rekreasyon sözlükte “eğlendirmek, dinlendirmek vb.” anlamlara gelir. Rekreasyon işletmeleri ise kişilerin boş zamanlarını değerlendirmek, eğlence-dinlenme ve tatmin dürtülerini karşılamak amacıyla katıldıkları etkinlikleri sunan işletmeler anlamındadır. Rekreasyon işletmelerinin sunduğu faaliyetler doğal (Ulusal parklar, hayvanat bahçeleri vb.), sportif (Kayak, atlı spor, golf, tenis, paraşüt vb.), kültürel (Tiyatro, konser, müze, sinema, galeri vb.), eğlenceye yönelik (Casinolar, discotekler, barlar,klüpler vb.) verilerin karışımından oluşmaktadır.

**DİĞER TURİZM İŞLETMELERİ:** Seyahat sırasında giyilen özel giysi, şapka, ayakkabı, gözlük vb. malları üreten işletmeler; havayollarındaki çeşitli perakendeci dükkanlar; çevirmenlik, yüzme ve kayak hocalığı gibi varlığı turizme dayanan kuruluşlar bu gruba örnek gösterilebilir.

**OTEL VEYA DİĞER KONAKLAMA YERLERİNDE SINIFLAMA:** Otel veya diğer konaklama yerleri oda kapasitesi, resepsiyon, yönetim odası, müşteri asansörü, oturma salonu, kahvaltı salonu, lokanta veya büfe servisi, telefon santral bölümü ve odalarda telefon, içki servisi veren büfe, ana girişten ayrı servis girişleri, odalardaki malzeme kalitesi, toplantı salonları, özel doktor ve hemşire, odalarda müzik ve TV yayını, berber, kuaför, banyo odalarında telefon, garaj, yüzme havuzu, gece kulübü veya diskotek, 24 saat oda servisi, aletli jimnastik salonları vb. gibi sahip olunan niteliklere göre sınıflandırılırlar.

**ÖZEL TURİZM BELGELİ YERLER:** Turizm Bakanlığı yönetmeliklerinde tür ve nitelikleri belirtilmekle birlikte desteklenmeleri Bakanlıkça uygun görülen yatırım ve işletmeler ile belirlenmiş olan nitelikleri tam olarak taşımalarına rağmen yapıları, yöresel, doğal ve sanat tarihi özellikleri veya işletmelerinin özelliği nedenleriyle belgelendirilmeleri Bakanlıkça uygun görülen yatırım ve işletmeler ve restorasyonun sağladığı imkan ve kısıtlamalar da dikkate alınarak bina, çevre, sokak ve sit düzenlemeleri şeklinde ve turizm amaçlı olarak restore edilen geleneksel mimari örnekleri ifade eder.

**ANİMASYON:** Dinlendirici ve eğlendirici bir tatile imkan veren her türlü aktiviteyi ifade eder. İlgi çekici bir çevre, boş zamanın geçirilmesi için faaliyet gösteren tesisler, turistlerin beklentilerine ve özelemlerine cevap veren eğlenceler, turizm ile ilgili kişiler arasında kurulan ilişkiler ve yaratıcılığı geliştiren imkanlar, animasyon içerisinde yer almaktadır.

**EK – 2****TURİZM İŞLETMELERİNİN BAKANLIKLA  
BİRBİRLERİYLE VE MÜŞTERİLERİYLE İLİŞKİLERİ  
HAKKINDAKİ YÖNETMELİK****BAŞLANGIÇ HÜKÜMLERİ****Resmi Gazete Numarası: 17996****Amaç**

**Madde 1-** Bu yönetmeliğin amacı, turizm işletmesi belgesi sahiplerinin birbirleriyle, müşterileri ve Bakanlıkla karşılıklı ilişkileri ile hak ve yükümlülüklerini uluslar arası kurallar doğrultusunda düzenleyerek, bu ilişkilerden doğacak anlaşmazlıkları asgariye indirmektir.

**Madde 2-** Bu yönetmelik otel işletmeleri ile seyahat acentelerinin ilişkilerine, aralarında düzenleyecekleri sözleşmenin usul, şekline ve kapsamına, anlaşmalarda uyum bulunmayan hallerde uygulanacak kurallara karşılıklı hak ve sorumluluklarına, turizm işletmelerinin müşterileri, birbirleri ve Kültür ve Turizm Bakanlığı ile ilişkilerine ait hükümleri kapsar.

**Yasal Dayanak**

**Madde 3-** Bu yönetmelik, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37’nci maddesinin c fıkrasının (1) nolu bendi uyarınca düzenlenmiştir.

**Tanımlar**

**Madde 4-** Bu yönetmelikte yer alan:

- a) “Bakanlık” Kültür ve Turizm Bakanlığı,
- b) “Turizm İşletmeleri” Türk veya yabancı uyruklu gerçek veya tüzel kişilerce birlikte veya ayrı ayrı gerçekleştirilen ve turizm sektöründe faaliyet gösteren ticari işletmeleri,
- c) “Otel İşletmeleri” Bakanlıkça belgelendirilmiş asli ve yardımcı konaklama tesislerini,
- d) “Otelci” asli ve yardımcı konaklama tesisi işletmelerini,
- e) “Seyahat Acentesi” turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkanları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ticari kuruluşları,

- f) “Rezervasyon” Turizm işletmelerinde isim belirterek yer ayırtma ve kayıt işlemini,  
 g) “Grup” aynı rezervasyondan yararlanan acente ve otel işletmeleri tarafından bir bütün olarak kabul edilen, en az 11 kişiden oluşan müşteri topluluğunu ifade eder.

## **SEYAHAT ACENTALARI VE OTEL İŞLETMELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

### **SÖZLEŞMELER**

#### **Otel Sözleşmeleri**

**Madde 5-** Acente ile otel arasında yapılacak otel sözleşmelerinde akit serbestisi esastır. Böyle bir özel sözleşme olmaması halinde veya özel sözleşmede yer verilmeyen tüm konularda bu yönetmelik hükümleri uygulanır.

#### **Otel Sözleşme Türleri**

**Madde 6-** Acente ile otel işletmesi arasında üç çeşit otel sözleşmesi düzenlenebilir.

- a) Bireysel olarak seyahat eden (münferit) müşterilerle ilgili sözleşmeler,
- b) Grup olarak seyahat eden müşterilerle ilgili sözleşmeler,
- c) Belirli bir sürenin üzerindeki rezervasyonlar için yapılacak (kontenjan) tahsis sözleşmeleri.

### **OTEL SÖZLEŞMELERİ İLE İLGİLİ ORTAK KURALLAR**

#### **Otel Sözleşmesinin Meydana Gelmesi**

**Madde 7-** Bir otel sözleşmesinin oluşması, acenteden otelciye yapılacak rezervasyon talebi ile başlar.

Rezervasyon talebinin yazılı olması gerekir. Sözlü talepler, en geç bir hafta içinde otelciye ulaşacak şekilde yazılı olarak (mektup, telgraf, telex, vb.) teyit edilir.

#### **Otel Sözleşmelerinin Kapsamı**

**Madde 8-** Otel sözleşmelerinde aşağıdaki hususlar belirtilebilir.

- Taraflar,
- Rezervasyon süresi (başlama, sona erme, kesintiler),
- Rezervasyonların süre içindeki dağılımı (odalara ilişkin ayrıntılar),
- Rezervasyon süresi içindeki (tam, yarı, ölü) sezon fiyatları,
- Özel durumlar (indirimli fiyatlar, ücretsiz hizmetler),
- Mali koşulları, hesabın kapatılması, haber verme süresi, verilebilecek güvence türü,
- Rezervasyonların iptaline ilişkin haber verme süreleri, sonuçları ve mali sorumlulukları,

- Sözleşmenin uygulama şemalarına (zamanlamasına) ilişkin ayrıntılar,
- Sözleşmenin yürürlüğe konabileceğini bildirmek için son tarih,
- Kesin rezervasyonların dağılımı,
- Yerleşme listelerini göndermek için son tarih,
- Ayrılan yerlerin tutulmaması halinde seyahat acentesine ödenecek tazminat,
- Otelcilik kusuru veya sözleşmeye kısmen yada tamamen uymaması hallerinde ödeyeceği tazminat,
- Ödeme yöntemleri,
- Konukları eşdeğerdeki bir otele aktarma ihtimali,
- Mücbir haller ve bu hallerde tarafların hak ve sorumlulukları,
- Sözleşmenin iptaliyle ilgili ayrıntılar.

### **Otelcinin Kabulü**

**Madde 9-** Otel sözleşmesi otelcinin kabulü ile tanımlanır.

Kabul, otelci tarafından 3 gün içinde yazılı olarak (mektup, telgraf, veya telex) belirtilmelidir. Kabulde, acentesinin talep ettiği hizmetlerin bedeli de yazılıdır.

Otelcinin isteyeceği ön ödemenin miktarı ısmarlanan hizmetlerin (oda, kahvaltı, yemekler vs.) sezonda üç gecelik, sezon dışında bir gecelik fiyatı tutarına eşittir. Otelci, rezervasyon talebinin kabulü için bir ön ödeme talebinde bulunabilir.

### **Ön Ödeme**

**Madde 10-** Otelcinin rezervasyon talebinin kabulü için bir ön ödeme (Teminat akçesi, kaparo veya teminat mektubu) talep etmesi halinde otel sözleşmesi ancak bu ödemenin yapılmasıyla veya bu ödemeyi kanıtlayan belgenin ibrasından sonra yürürlüğe girer. Otelci ön ödeme olarak gönderilen parayı aldığı en geç 24 saat içinde bildirir.

### **Otelciye Yapılacak Ödeme**

**Madde 11-** Sözleşmede belirtilen hizmetler için otelci tarafından seyahat acentesine bildirilen fiyatlar hiçbir şekilde otele doğrudan başvuran müşteriler için tarifede belirtilen fiyatlardan daha yüksek olamaz. Faturanın seyahat acentesine ya da doğrudan doğruya yolcu tarafından ödenmesi bu kuralı değiştirmez.

### **Fiyat Değişikliği**

**Madde 12-** Otelcinin otel sözleşmesi ile mutabık kalınmış fiyatlara uyması gereklidir. Fiyatların değişmesi halinde yeni fiyatların uygulanmaya konulması için 30 günlük bir uyarlama süresi bırakılacaktır. Ancak, bu fiyat değişiklikleri, teyid edilmiş rezervasyonlar için uygulanamaz.

Acentelerin, otel işletmeleriyle yapacakları otel sözleşmelerinden döviz cinsinden fiyat belirlenebilir. Anlaşma süresi içinde bu fiyatın Türk lirası karşılığı tasdikli tarifeyi açması, tarifesi üstü fiyat uygulaması kabul edilemez.



### **Acentenin Yükümlülüğü**

**Madde 13-** Seyahat acentesi yalnız, otele gönderdiği rezervasyon belgesinde belirttiği hizmetlerin bedelini ödemekle yükümlüdür.

### **Faturanın Ödenmesi**

**Madde 14-** Ödemenin bizzat müşteri tarafından yapılacağı konusunda anlaşmaya varılan durumlar dışında fatura, otel sözleşmesini yapan acente tarafından ödenir.

Faturalar sözleşme ile belirlenen zaman sınırları içinde, ya da böyle bir hüküm yoksa, faturanın alınmasından itibaren 30 gün içinde ödenir. Bu süreden sonra borç miktarı için aylık %10 faiz ve ana borcun %5 oranında tahsil masrafı tahakkuk ettirilir.

Uzun süreli konaklamalarda otelci, acenteden sürenin sonunu beklemeden, verilmiş olan hizmetlerin tutarını kısım kısım talep edebilir.

Acentenin rezervasyon yaptığı, fakat ödemenin doğrudan müşteri tarafından yapıldığı durumlarda otelci, kredi kartı kabul edip etmemekte serbesttir.

### **Seyahat Acentesine Komisyon Ödenmesi**

**Madde 15-** Belirli bir sürenin üzerindeki rezervasyonlar için yapılan sözleşmeler dışında, diğer otel sözleşmeleri ile ilgili olarak otelci, acenteye verdiği hizmetler (oda-yemek) bedellerinin belli bir oranında komisyon öder.

Otelci komisyonu yalnız sözleşmeye taraf olan seyahat acentesine öder.

### **Komisyon Oranı**

**Madde 16-** Seyahat acentesine ödenecek komisyonun oranı iki tarafın kabulü ile belirlenir. Aksine anlaşma olmayan durumlarda, komisyon, vergi ve servis ücreti hariç faturanın %10'udur.

### **Süre Uzatımı**

**Madde 17-** Müşterinin, otelcinin muvaffakiyetiyle otelde kalış süresinin uzatılması ve otelde kaldığı sırada ileriki bir tarih için yeni bir rezervasyon yaptırması hallerinde de otelcinin acenteye komisyon ödemesi esastır.

Müşterinin aynı seyahat sırasında, otel içinde yer değiştirmesi veya aradaki süre 30 günden az olmak koşuluyla otelde aralıklı olarak kalması durumlarında süre uzatılması kabul edilecektir.

Müşterinin, uzatmaları dahil, 60 günden fazla otelde kalması halinde, 60 günü aşan süre için acenteye komisyon ödenmez.

### **Faturanın Müşteri Tarafından Ödenmesi**

**Madde 18-** Faturanın doğrudan müşteri tarafından ödenmesi durumunda, otelci, fatura toplamı üzerinden seyahat acentesinin komisyonunu belirler ve müşterinin ayrılışından itibaren 30 gün içinde acenteye öder. Bu süreden sonra borç miktarı için aylık %10 faiz ve ana borcun %5 oranında tahsil masrafı tahakkuk ettirilir.

## **OTELCİ VE KARŞILIKLI YÜKÜMLÜLÜKLERİ**

### **Hizmette Eşitlik**

**Madde 19-** Otelcinin, bir seyahat acentesinin müşterisi olarak seyahat eden kişilere (ister bireysel ister grup halinde olsunlar) vereceği hizmetlerin kalitesi, otel sözleşmesi uyarınca vereceği hizmetlerin kalitesi ile aynı olacaktır.

**Madde 20-** Otelci ayrıtılan yerleri, geliş günü saat 14:00'den, ayrılış günü saat 12:00'ye kadar müşterinin kullanımına açık tutacaktır.

### **Otelcinin Genel Yükümlülüğü**

**Madde 21-** Usulüne uygun olarak yapılmış ve teyid edilmiş bir rezervasyonla ilgili olarak, otelci sözleşme ile yükümlendiği hususları yerine getirmek zorundadır. Bunları yerine getirmeyen otelci, acentenin bu nedenle uğradığı gerçek zararı tazmin etmekte yükümlüdür.

Ancak otelci rezervasyon kabulü sırasında bilinmeyen bir durumun ortaya çıkması ve en az üç hafta önceden acenteye bildirmesi koşuluyla müşterileri yakın çevredeki eşit yada daha iyi nitelikli başka bir otele yerleştirebilir. Bu durumda fiyat farkı otel tarafından ödenir.

Otelci hiçbir şekilde, acente müşterisini doğrudan kendi müşterisi haline getirecek yöntemlere başvuramaz.

### **Mücbir Sebepler**

**Madde 22-** Taraflardan birinin, öngörülmesi ve engellenmesi irade dışında olan zorlayıcı sebeplerle otel sözleşmesindeki yükümlülüklerini yerine getirmesi imkansız hale gelirse bundan dolayı herhangi bir tazminat ödenmez.

### **Bilgi Verme**

**Madde 23-** Otelci, acenteye otelin yeri, sınıfı, servislerin niteliği konusunda doğrudan ve eksiksiz bilgi vermek zorundadır. Acente, otelcinin verdiği bilgileri doğrudan ve eksiksiz olarak müşterilerine yansıtır.

### **Karşılıklı Yükümlülük**

**Madde 24-** Otel ve acente, müşterileri nezdinde birbirlerinin ticari itibarını zedeleyecek ve servislerin niteliği hakkında şüphe uyandıracak herhangi bir ifadeden kaçınmak zorundadırlar.

Acente ve otel arasında her hangi bir otel anlaşması mevcut değilken taraflardan biri böyle bir anlaşmaya varmışçasına ilan ve reklam yapamaz ve duyuruda bulunamaz.

## İPTALLER

### İptalin Şekli

**Madde 25-** Otel sözleşmelerinin tümüyle veya kısmen iptali, yazılı olarak yapılmalı ve tarih konmalıdır.

Acente tarafından şifahi ve telefonla yapılan tüm iptaller yazılı olarak teyid edilmelidir.

### İptalde Tazminat

**Madde 26-** Sözleşmelerin kısmen veya tamamen iptallerinin şekil, süre ve şartları ile sonuçları ve ödenmesi gereken tazminat hakkında aksine anlaşma olmayan haller için yönetmeliğin üçüncü bölümü hükümleri uygulanır.

## OTEL SÖZLEŞMELERİYLE İLGİLİ ÖZEL KURALLAR

### MÜNFERİT MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SÖZLEŞMELER

#### Tanım

**Madde 27-** Münferit (bireysel) müşteri sözleşmeleri, aynı otel hizmetlerinden yararlanan bir ile on yolcu için yapılan sözleşmelerdir. Esas alınacak müşteri sayısı rezervasyon fişinde yazılan rakamdır.

#### İptal Süreleri

**Madde 28-** Taraflar arasında aksine bir anlaşma olmadıkça, rezervasyonlar, aşağıda belirtilen süreler içinde iptal edilebilir.

- Konaklama yoğun olduğu yer ve dönemlerde 24 saatten az olmamak koşuluyla otelin doğrudan gelen müşterilerine uyguladığı iptal süresi içinde,
- Tatil otellerinde, yüksek sezonda girişten 30 öncesine kadar sezon dışında girişten 14 gün öncesine kadar,
- Yukarıda belirtilen sürelerden sonra yapılan iptallerden otelin tazminat talep hakkı doğar.

#### Tazminat Miktarı

**Madde 29-** Rezervasyonun ikinci maddede belirlen sürelerle aykırı olarak iptali halinde veya iptal bildirilmeden müşterinin otele gelmesi hallerinde her müşteri için istenecek tazminat genelde en az bir gecelik kalış için istenen hizmetlerin (oda, yemekler vb.) yüksek sezonda ise üç gecelik kalış için istenen hizmetlerin parasal karşılığıdır.

bu durumun otelcinin hatasından kaynaklanmaması koşuluyla, otelcinin uğradığı gerçek zarar, seyahat acentesi tarafından tazmin edilir. Acentenin yapmış olduğu ön ödemenin fatura toplamını karşılamadığı durumlarda otelci aradaki farkı doğrudan müşteriden talep eder. Bu hallerde otelcinin kendi müşterilerine uyguladığı kurallar, acente müşterisine de uygulanabilir. Tazminatın geç ödenmesi halinde 18'inci madde hükmü uygulanır.

#### **Acentelerin Uygulayabileceği Fiyat**

**Madde 30-** Acente, müşterisine hiçbir şekilde otelin kendisine üzerinden komisyon ödediği fiyatlardan daha yüksek bir fiyat fatura edemez. Ancak rezervasyon masrafları müşteriye ayrıca fatura edilebilir.

### **GRUP MÜŞTERİLERLE İLGİLİ OTEL SÖZLEŞMELERİ**

#### **Rezervasyon Bağlayıcılığı**

**Madde 31-** Grup müşterilerle ilgili hizmetlerin tek bir rezervasyon belgesi ile talep edilmesi ve otelci tarafından bir arada teyid edilmesi gerekir.

Grup müşterilerinin sayısında daha sonra bir azalma olsa bile esas alınacak müşteri sayısı rezervasyonda gösterilmiş olmalıdır.

**Madde 32-** Acente, grubun geliş tarihinden en az 14 gün önce müşterilerin odalara dağılımını (yerleşme düzenini) gösteren listeyi otele gönderir. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyen acente bunun doğuracağı sonuçlardan sorumludur. Ancak otelci de oda listelerinin eline geçmediği konusunda acenteyi haberdar eder.

#### **Ödeme Zamanı**

**Madde 33-** Acente ile otelci arasındaki sözleşmede ödeme koşulları hakkında bir hüküm bulunmaması halinde grupla ilgili ödemenin %50'si grubun girişinden 30 gün önce, kalan ise grubun ayrılışından önce ödenir.

#### **Ücretsiz Konaklama**

**Madde 36-** Rezervasyonu iptal edilen her bir müşteriyle ilgili tazminat, otel sözleşmesinde ayrı bir miktar olarak belirtilmemiş edilmemiş ise, sözleşmede yer alan koşullar ve özel fiyat üzerinden ısmarlanmış hizmetlerin toplamının üçte ikisidir.

#### **Yararlanılmayan Hizmetler**

**Madde 34-** Seyahat acentesinin görevli en az 15 kişilik bir müşteri grubuna eşlik eden acente temsilcilerine (ulak, rehber, şoför, grubun başkanı vb.) grubun kaldığı koşullarla bir kişilik ücretsiz konaklama verilebilir. Otelci ilave her 20 kişi için bir temsilcinin daha ücretsiz hizmetlerden yararlanmasını sağlayabilir.

### **İptallerden süre**

**Madde 35-** En az ihbar süresi, iptalin grubun %50'sini aşması halinde, giriş tarihinden 21 gün, grubun %50'sinden az olması halinde ise 14 gün öncedir.

Bu sürelerden sonra yapılan iptallerden otelin tazminat hakkı doğar.

### **Tazminat Miktarı**

**Madde 37-** Bildirimsiz geç varış, alınmayan yemekler, yararlanılmayan hizmetler değerlerinin üçte ikisi oranında bir tazminata hak kazandırır.

### **Grubun Otele Gelmemesi**

**Madde 38-** Rezervasyonu iptal edilmeyen müşteri grubunun otele gelmemesi durumunda münferit müşteri sözleşmeleri için bu yönetmelikte belirlenen hükümler uygulanır.

### **Otelcinin Yükümlülüğünü Yerine Getirmemesi**

**Madde 39-** Yükümlülüklerini yerine getirmeyen yada eşdeğerde hizmet sağlayamayan otelci, acenteye tazminat ödemek zorundadır. Tazminat miktarı acentenin gerçek zararından fazla, 36'ncı maddede belirtilen miktardan daha az olamaz.

### **Tazminatın Ödenmesi**

**Madde 40-** Tazminat ödemeleri, karşı tarafın talep tarihinden itibaren 30 gün içinde yapılır. Bu süreden sonra yapılacak ödemelerde aylık %10 faiz ve ana borcun %5 oranında tahsil masrafı tahakkuk ettirilir.

## **BELİRLİ BİR SÜRENİN ÜZERİNDEKİ REZERVASYONLAR İÇİN YAPILACAK SÖZLEŞMELER**

**Madde 41-** Kontenjan sözleşmesi, özel organizasyonlar için, birbiri ardından düzenli olarak gelecek gruplar veya münferit müşterilerle ilgili olarak yada odaların belirli bir dönem tahsisini gerektiren hallerden düzenlenir.

### **Tahsis Esasları**

**Madde 42-** Tahsisle ilgili rezervasyon yapılırken otel sözleşmelerine 8'inci maddede belirtilen hususların açık ve detaylı biçimde yazılması esastır.

### **Tahsiste İptal**

**Madde 43-** Bu tür tahsislerin iptali durumunda haber vermek için genellikle aşağıdaki süreler tanınır.

- Münferit müşteriler için 30 gün
- Gruplarda iptal için 60 gün
- Grubun %50'sini aşan iptallerde 45 gün
- Grubun %50'sinden 11 kişiye kadar iptal için 30 gün
- Gruptaki 10 müşteriden az iptaller için 7 gün

## **OTEL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ**

### **Rezervasyon**

**Madde 44-** Bir müşteri tarafından veya onun adına bildirilen bir istek üzerine otelci istenilen konaklama için gerekli rezervasyonu yapmayı kabul edince sözleşme oluşmuş sayılır.

Bu durumda otelci ve müşteri mevcut yasa, tüzük ve yönetmeliklere ve otel kurallarına uymayı taahhüt etmiş olurlar. Şu kadar ki otelci, müşterinin gerekli otel kurallarını bilmesi için tedbir alır.

### **Kabulün Yazılı Olması**

**Madde 45-** Yazılı rezervasyon taleplerinde otelcinin yazılı kabulü esastır. Kabul ile ilgili teyit, rezervasyon talebinin otele ulaşmasından itibaren en geç 3 gün içinde ve istenilen bilgiler ve fiyatları da içerecek şekilde müşteriye bildirilir.

### **Güvence Parası**

**Madde 46-** Rezervasyon yapılırken işletmeci belli bir güvence parası isteyebilir. Müşteri anlaşılan tarihte odaları teslim almaz veya kararında cayarsa otelci, uğranılan zararın azami miktarını aşmayacak bir tazminatı müşteriden talep edebilir.

### **Müşterinin Hakları**

**Madde 47-** Sözleşme üzerine müşteri otelde kendisine ayrılan yere yerleşme ve kabul edilen süre içinde kendisine ait bölümdeki imkanları kullanma, bunlardan tam olarak yararlanma ve ayrıca otelin diğer normal hizmetlerinden de yararlanabilme hakkını kazanır.

### **Müşterinin Sorumlulukları**

**Madde 48-** Rezervasyon yalnız bir müşteri adına yapılmış olmasına rağmen, çeşitli kişileri kapsaması durumunda ödeme rezervasyon fişinde adı belirtilen kişi tarafından yapılır.

### **Fiyat Uygulaması**

**Madde 49-** Müşterinin konaklamayı, yemekleri, otel tarafından sağlanan diğer imkan veya hizmetleri fiyatlarını sormadan kabul etmesi halinde yürürlükteki bakanlıkça tasdikli fiyatlar uygulanır.

Müşteriye sağlanan (bilet, sekreter, araç kiralama gibi) özel hizmetlerin ücretleri hesaba ilave edilir.

### **Ek Ücret**

**Madde 50** – Müşterinin, odalarında yemek pişirmelerine izin verilmez. Otel tarafından sağlanan içki ve yiyeceklerin müşteri tarafından otele getirilerek tüketilmesine izin için, otelci ek bir ücret talep edebilir. Apart oteller ve pansiyonlarda bu madde hükmü uygulanmaz.

### **Müşterinin Genel Sorumluluğu**

**Madde 51-** Müşteri, kendisi, beraberindekiler veya konukları ya da sorumluluğu altındaki kişiler tarafından otele verilecek hasar ve zararlardan tam sorumludur.

### **Müşterinin Beraberindeki Hayvanlar**

**Madde 52-** Otelcinin açık izni olmadıkça müşteri otele hayvan getiremez. İzin halinde hayvanlar ortak mekanlara özellikle yemek salonlarına sokulamaz. Hayvanların yol açacağı tüm zararlardan müşteri sorumludur. Otele getirilen hayvanlar için ücret alınır.

### **İyi Niyet Kurallarına Aykırı Davranış**

**Madde 53-** Otel yönetimi, iyi niyet kurallarına uymayan müşterisi ile yapılan sözleşmeyi derhal sona erdirebilir. Müşterinin ciddi bir suç işlemesi veya bulaşıcı bir hastalığı görülmesi halinde otelci sözleşmeye son verir.

### **Otele Geliş, Otelden Ayrılış**

**Madde 54-** Otelin koşulları genellikle bir gün yada bir gece için belirtilir. Müşteri otele geliş gününün fiyatını tam olarak öder. Ayrılış günü için ödeme yapmaz. Aksine bir şart konmamışsa ayrılan yerler ayrılış günü saat 12.00'ye kadar müşterinin kullanımına tutulur.

Otelci müşterinin uyması gereken kuralları yatak odaları ve genel kullanım alanlarına asacağı duyurularla belirtir.

### **Otele Gelişte Özel Haller**

**Madde 55-** Otele geliş gününün sabahında odalarına girmek isteyen müşteriler için odalar boş tutulmuşsa o gecenin ücreti de istenebilir.

### **Oda ve Yemek Ücretleri (Pansiyon)**

**Madde 56-** Tam pansiyon ücretleri, oda, kahvaltı ve iki yemek fiyatlarını kapsayan özel bir tarifedir. Müşterinin otele varıştan sonra alacağı ilk yemek pansiyon anlaşmasını başlatır.

Müşteriler tam veya yarım pansiyon ücretlerine tabi oldukları zaman, otelde yenilmeyen yemekler için fiyattan indirim yapmayabilir.

### **Yemekler**

**Madde 57-** Aksi belirlenmemiş ise “yemekler” sözünden kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği anlaşılır. Tüm yemekler belirtilen saatlerde ve belirtilen yerlerde yenir. Belirtilen yer ve zaman dışındaki yemek talepleri için ilave ücret istenebilir.

### **Müşterinin Eşyasına Karşı Sorumluluk**

**Madde 58-** Otelci müşterinin eşyasının yok olmasından, bozulmasından, çalınmasından sorumludur.

Şu kadar ki otelci veya hizmetlerine yüklenebilecek bir kusur ispat olunmadıkça bu sorumluluk Borçlar Kanunu hükümleri ile sorumludur.

### **Değerli Eşya**

**Madde 59-** Otelci müşterinin değerli eşyasını saklamak üzere almış veya almaktan kaçınmışsa sorumluluk sınırsızdır.

Para, mücevher, kıymetli evrak vb. değerli şeyler saklamak üzere otelciye bırakılmamışsa, otelci ancak kendisinin veya hizmetlilerinin kusurluluğu durumunda sorumlu olur.

### **Sorumluluğun Sona Ermesi**

**Madde 60-** Müşteri zararını öğrenir öğrenmez otelciye bildirmezse talep hakkı kaybolur.

Otelcinin sorumluluğu üzerine almadığını, sorumluluğu kabul etmeyeceğini veya 58 ve 59'uncu maddeler aksine bir koşula bağlandığını bildirmesi sorumluluğunu kaldırmaz.

**Madde 61-** Otelci, müşterinin otelin garaj ve parkına koyduğu otomobil vb. vasıtanın hasar görmesinden kendi veya personelinin kusur veya ihmali koşulu ile sorumludur.

### **Hesabın Ödenmesi**

**Madde 62-** Faturaların, müşteriye sunulması üzerine ödenmesi gerekir. Ödeme ulusal para yada o günkü kur üzerinden hesaplanacak dövizle yapılır. Banka çekleri yada seyahat acentelerinden alınmış kuponlar ancak tam bir güvenceye sahipseler kabul edilirler.

Otelcinin çek yada kuponları kabul etme zorunluluğu yoktur.

### **Alıkoyma Hakkı (Hapis Hakkı)**

**Madde 63-** Otelci, faturasını ödemeyen müşterinin eşyasını alıkoymak hakkına sahiptir.

Müşteri borcunu en geç 30 gün içinde tam olarak ödemediği takdirde otelci alıkoyduğu eşyayı satabilir.

### **Otelde Bulunan Kayıp Eşya**

**Madde 64-** Otelde bulunan kayıp eşya otel yönetimine teslim edilmelidir.

### **Ölüm Durumu**

**Madde 65-** Müşterinin otelde ölmesi durumunda varisler veya müşteri adına hareket etmeye yetkili kılınmış kişiler müşterinin ölümü nedeniyle uğranılan zararı veya eğer gerekiyorsa odanın yeniden döşenmesi veya dezenfekte edilmesi ve yatak takımının yenilenmesi gibi giderleri karşılamak zorundadır.



## **İŞLETMELERİN BAKANLIKLA İLİŞKİLERİ**

### **Bakanlığın Teşvik ve Himayesi**

**Madde 66-** Turizm yatırımı ve turizm işletmesi belgesi sahipleri bakanlığın teşvik ve himayesi altındadırlar.

Bakanlık, turizm yatırımlarını süreleri içinde gerçekleştirilmesi ve işletmelerin beklenen hizmeti sağlayabilmeleri amacıyla belge sahiplerinin diğer kamu kuruluşları nezdindeki sorunlarının prensipler düzeyinde çözümü konusunda girişimlerde bulunur.

### **Bakanlığın Teknik Yardımı**

**Madde 67-** Bakanlığın merkez, yurtiçi ve yurtdışı teşkilatı, turizm yatırım ve işletmelerinin geliştirilmesi, yönlendirilmesi için ilgililere gerekli istişare, bilgi ve teknik yardımı ile, dış pazarlama çalışmalarında gerekebilecek işbirliği ve koordinasyonu sağlar.

### **Dış Pazarlama Çabaları**

**Madde 68-** Bakanlık yurtiçinde ve yurtdışında uygulamak üzere hazırlayacağı turizm pazarlama programları (tanıtıcı yayınlar, film, video kasetleri hazırlamak, reklam program ve stratejisinin hazırlanması, yabancı acente, taşıyıcı ve yazar daveti, kongre, fuar ve sergilere iştirak vb.) üzerinde turizm işletmelerinin mesleki örgütleri ile istişare edebilir.

Turizm işletmeleri, bakanlığın bahse konu pazarlama çalışmalarının verimlilik ve etkinliğin artırılmasına yardımcı olmak amacıyla, düzenlenecek müşterek pazarlama projelerinde yer alabilirler, katkıda bulunabilirler ve bakanlığın pazarlama amaçlı (yabancı yazar, taşıyıcı acente gibi) misafir ağırlamalarında işletmenin sağlayacağı hizmetlerin fiyatlarında indirim yapabilirler.

### **Eğitim Çalışmaları**

**Madde 69-** Bakanlık kurslar açarak, burslar sağlayarak, seminerler, konferanslar düzenleyerek, turizm işletmeleri personelinin görgü, bilgi ve mesleki yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.

Turizm işletmeleri bakanlığın anılan eğitim programlarına, öğretim görevlisi sağlayarak staj için öğrenci kabul ederek, eğitim araç ve temininde yardımcı olarak katkıda bulunabilirler.

### **Bakanlığın Hakemliği**

**Madde 70-** Bakanlık turizm işletmelerinin birbirleriyle ve müşterileriyle ilişkilerinden doğacak sorun ve anlaşmazlıkların çözüm ve giderilmesinde, sektörde örf ve adetlerin verilmesini sağlayacak biçimde danışman ve hakem rolü oynar.

### **Bilgi Verme**

**Madde 71-** Belgeli işletmeler, bakanlıkça istenen her türlü bilgi ve verileri bakanlığa bildirmekle yükümlüdürler.

**SON HÜKÜMLER****Yürürlük**

**Madde 72-** Bu yönetmelik yayın tarihinde yürürlüğe girer.

**Yürütme**

**Madde 73-** Bu yönetmelik hükümlerini Kültür ve Turizm Bakanlığı yürütür.

**EK: ANKET FORMU**

Sayın Yönetici,

Türkiye’de önemli bir yere sahip olan hizmet sektörü, hızlı bir değişim içerisinde. Bu bağlamda, içsel pazarlama faaliyetlerinin otel işletmelerinde nasıl uygulandığını saptamak amacı ile Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul’da Yer Alan Oteller Arasında Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tezi çalışmasını yürütmekteyiz. İçsel pazarlama;

*“İşletme ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri vasıtası ile nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır. İçsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendiren bir stratejidir.”*

Ekte sunulan anket formu tezin uygulama kısmını oluşturmaktadır ve İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin yöneticilerine uygulanmaktadır. Çalışmamızın verimliliği açısından bütün soruların yöneticiler tarafından cevaplandırılması uygun olacaktır.

Ankette yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Anketi cevaplayan otel ve şahısların isimleri **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Çalışmaya ilgi duyan otellere istenildiği takdirde çalışma sonuçları tarafımızca gönderilecektir.

Anketi cevaplama gösterdiğiniz hassasiyet ve katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Araştırmayı Yapan Kişi** : Işıl TÜRKÖZ

**Araştırmanın Konusu** : İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi:  
İstanbul’da Yer Alan Oteller Arasında Uygulamalı Bir  
Araştırma

**Çalışmanın Düzeyi** :“İçsel Pazarlama” Alanında Yüksek Lisans Çalışması

**Çalışmanın Yeri** : Trakya Üniversitesi, Edirne

**Araştırma Danışmanı** : Doç. Dr. Ayşe AKYOL

**Adres** :

Trakya Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
22030 EDİRNE

**E-Posta** : [isilturkoz@hotmail.com](mailto:isilturkoz@hotmail.com)

## **BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA KARMASI**

Aşağıdaki soruları cevaplandırırken sizin için en doğru olduğunu düşündüğünüz kutucuğu işaretleyiniz. Soruları cevaplandırırken otelinizin mevcut durumunu göz önüne alınız.

Hiç  
Katılmıyorum Tamamen  
Katılıyorum

1. Ödül sistemimiz örgüt amaçlarımıza bağlıdır.
2. İşgörenlerimiz nasıl ödüllendirilecekleri konusunda bilgilendirilmişlerdir.
3. İşgörenlerimiz neden ödüllendirilecekleri hakkında bilgilendirilmişlerdir.
4. Ödül sistemimiz, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden davranışları, eylemleri ve başarıları harekete geçirmeye önem verir.
5. İşgörenlerimiz arasındaki karşılıklı anlayışı yaratan temel unsur örgüt içi iletişimdir.
6. İşgörenlerimizi örgütün bir parçası yapan temel unsur örgüt içi iletişimdir.
7. İşgörenlerimiz arasında bilgi paylaşımı için temel unsur örgüt içi iletişimdir.
8. Müşterilere yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili işgörenlerin de fikri alınır.
9. Halkla ilişkiler çalışmalarımızı planlarken işgörenlerin de fikri alınır.
10. Müşteriler ile kurulacak tüm ilişkilerde işgörenlerin de fikri alınır.
11. İşgörenlerimizin eğitimi için gereken uygun kaynakları ayırırız.
12. Eğitim ve geliştirme programımız, örgüt için önemli olan yeterliliklerin yaratılmasına yöneliktir.
13. Değişen teknolojiye uyum sağlamak için eğitim programlarının sürekli analiz edilmesi gerekir.
14. Değişen iş ile ilgili taleplere uyum sağlamak için eğitim programlarının sürekli analiz edilmesi gerekir.
15. Şirketin ve çalışanların doğru yönde hareket etmesi için liderlerimizin uygun ahlaki değerlere sahip olduğunu düşünüyoruz.
16. Şirketin ve çalışanların doğru yönde hareket etmesi için liderlerimizin uygun entelektüel düzeye sahip olduğunu düşünüyoruz.
17. Stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması arasındaki açıklığı kapatmak için liderlerimizin yol haritası ve kültürü geliştirmeye önem verdiğini düşünüyoruz.

## **BÖLÜM 2: OTEL PERFORMANSININ ÖLCÜLMESİ**

Bu bölümde yer alan sorular, rakip otellerle kıyaslandığınızda, otelinizin gösterdiği performansa yönelik sorulardır. Lütfen 2005 yılına ait yıllık verileri göz önüne alarak aşağıdaki ifadeleri doldurunuz ve size en uygun olan şıkkı işaretleyiniz .

	Daha Düşük				Daha Yüksek
	1	2	3	4	5
1. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında tekrar gelen müşteri oranınız					
2. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında otelinizdeki doluluk oranı					
3. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında mesleki eğitime sahip personel oranı					
4. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında karlılık oranınız					
5. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında personel devir hızı					
6. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında personel eğitimine ayrılan bütçe					
7. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında yüksek kalitede ürün ve hizmet sunma					
8. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında personelin eğitimi ve kararlara katılımını destekleme					
9. Rakiplerinizle karşılaştırıldığında otelinizin ortaya koyduğu performans hakkında ne düşünüyorsunuz?					
10. Rakiplerinizde karşılaştırıldığında satış sonrası müşteri şikayet ve isteklerini ele alma					

**BÖLÜM 3: KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz?
  - a. Kadın
  - b. Erkek
2. Yaşınız
  - a. 20-29
  - b. 30-39
  - c. 40+
3. Eğitim Durumunuz
  - a. Lise Mezunu
  - b. Üniversite Mezunu
  - c. Lisans Üstü
4. Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?
  - a. 5 yıldan az
  - b. 5-9 yıl
  - c. 10+
5. Kaç Yıldır Aynı Otelde Çalışıyorsunuz?
  - a. 5 yıldan az
  - b. 5-9 yıl
  - c. 10-14 yıl
  - d. 15-19 yıl
  - e. 20+
6. Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz?
  - a. 5 yıldan az
  - b. 5-9 yıl
  - c. 10-14 yıl
  - d. 15-19 yıl
  - e. 20+
7. Mevcut pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
  - a. 5 yıldan az
  - b. 5-9 yıl
  - c. 10-14 yıl
  - d. 15-19 yıl
  - e. 20+

8. İşletmedeki Pozisyonunuz :

.....

9. Otelin Adı :

.....

Anketi doldurmak için ayırdığınız zamandan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**KAYNAKÇA**

ACUNER, Ş., (2001), “*Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*”, Ankara, M.P.M. Yayınları, No: 655, 2. Basım

AHMED, P., K. ve RAFIQ, M., (2003), “Internal Marketing Issues and Challenges”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, ss. 1177-1186

AHMED, P., K.; RAFIQ, M.; SAAD, N., M., (2003), “Internal Marketing and The Mediating Role of Organisational Competencies”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, ss. 1221-1241

AKAT, İ.; BUDAK, G.; BUDAK, G., (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Beta Basımevi, 1. Baskı

AKINCI, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, ss. 1-25

AKKAYA, D., (2002), “Müşteri Memnuniyeti”, Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Seminer Ders Notları, Trabzon, ss. 2-11

ALTUNIŞIK, R.; COŞKUN, R.; BAYRAKTAROĞLU, S.; ENGİN, Y., (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 3. Baskı

ARNETT, D., (2002), “Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools”, *Cornell University*, March, 11, ss. 87-96

AŞKUN, O., B., (2003), “Oyun Kuramının “Kazan Kazan” Paradigması Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin İrdelenmesi”, *Marmara*

*Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt 5, Sayı 20, ss. 149-155

AY, C. ve KARTAL, B., (2003), “İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt 5, Sayı 20, ss. 15-25

AYDEMİR, M., (2000), "Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 28-43.

AYTEKİN, Z., (2005), “Pazarlamada İç Müşteri Memnuniyeti”, Erişim Adresi: [http://www.zekiaYTEKIN.com/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=260&Itemid=113](http://www.zekiaYTEKIN.com/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=260&Itemid=113)

BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, ss. 1-30

BANSAL, H.; MENDELSON, M.; SHARMA, B., (2001), “The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes”, *Journal of Quality Management*, 6, ss. 61-76

BATMAN, G., (2004), “Müşteri Memnuniyeti: İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Gıda Sanayiinde Bir Uygulama”, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özet, Yüksek Lisans Tezi, Şubat

BAYUK, N., (2004), “Global Çağda Müşteri ve Pazarlama Anlayışı”, 138, [www.pazarlamadunyasi.com.tr](http://www.pazarlamadunyasi.com.tr), (18.10.2005)



BEÇİN, M., (2002), “Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti”, Turizm Dünyası, www.bileşim.com.tr

BİNGÖL, D., (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum, Atatürk Basımevi, 1. Baskı

BOLAT, T., (2000), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Beta Basımevi, 1. Baskı

BROADY-PRESTON, J. ve STEEL, L., (2002), “Employees, Customers and Internal Marketing Strategies in LIS”, *Library Management*, Vol. 23, No: 8/9, ss. 384-393

BOSHOF, C. ve TAİT, M., (1996), “Quality Perceptions in the Financial Services Sector The Potential Impact of Internal Marketing”, *International Journal Of Service Industry Management*, Vol. 7, No: 5, ss. 5-31

BULUT, E., (1999), “Turizmin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Ekonomik Etkileri, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

BUYRUK, H., (2005), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması”, Ankara Üniversitesi, Eğitimde Kalite Yaklaşımları Dersi Ödev Notları

CAHILL, D., (1995), “The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool For Internal Marketing”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No: 4, ss. 45-51

CEMALCILAR, İ., (2000), *Pazarlama Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı

CENGİZ, E.; GEGEZ, E.; ARSLAN, M.; PİRTİNİ, S.; TIĞLI, M., (2003), *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*, İstanbul, Der Yayınları, 1. Baskı

CHURCHILL, C., (1983), "A Study of Organizational Culture Factors Associated with Market Orientation", Unpublished Ph.D. Thesis, Cardiff Business School, University of Wales

ÇAKICI, M.; OĞUZHAN, A.; ÖZDİL, T., (2003), *Temel İstatistik*, İstanbul, Özal Matbaası, 4. Baskı

ÇOBAN, S., (2004), "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 22, ocak-haziran, ss. 85-89

DAVIS, T., R., (2001), "Integrating Internal Marketing with Participative Management", *Management Decision*, 39/2, ss. 121-130

DESHPANDE, R. ve FARLEY, J., (1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, No: 3, ss. 213-223

EREN, E., (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basımevi, 5. Baskı

EMREN, A., (2002), *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini; Afyon Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Özet

FINDIKÇI, İ., (2000), "Ücret Yönetimi", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, nisan, ss. 1-3, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

GAZZE, P., (2002), "Ücret Paketinin Unutulmuş Bileşenleri-Ek Kazançlar", 27.12.2002, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

GREENE, W.; WALLS, G.; SCHREST, L., (1994), "Internal Marketing The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing*, Vol 08, No 4, ss. 5-13

GÜLTAN, S., (2004), "Mükemmellik Modelinin 3. Kriteri: Çalışanlar", Kurumsal Gelişim Çalışma Grubu Bülteni

HANÇER, M., (2003), "Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar", *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1-2, ss. 39-45

HARRELL, G. ve FORS, M., (1995), "Marketing Services to Satisfy Internal Customers", *Logistics Information Management*, Vol: 8, No: 4, ss. 22-27

HARRIS, L., C., (1997), "A Study of Organizational Culture Factors Associated with Market Orientation", *Unpublished Ph.D Thesis, Cardiff Business School, University of Wales*

İMAMOĞLU, Z.; KESKİN, H.; ERAT, S., (2004), "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, ss. 167-176

İSLAMOĞLU, A., H., (2000), *Pazarlama Yönetimi*, İstanbul, Beta Basımevi, 2. Baskı

KADIOĞLU, Y., D., (2004), "Sihirli Sözcük: Motivasyon", Erişim: <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3455> 22.05.2005

KANG, G.; JAMES, J.; ALEXANDRIS, K., (2002), "Measurement of Internal Service Quality: Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality", *Managing Service Quality*, Vol. 12, No 5, ss. 278-291

- KOBU, B., (1999), *Üretim Yönetimi*, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 10. Baskı
- KURTULUT, K., (1996), *Pazarlama Araştırmaları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 28, 5. Baskı
- LINGS, I., N., (1999), “Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics”, *Long Range Planning*, Vol. 32, No 4, ss. 452-463
- LINGS, I., N., (2004), “Internal Market Orientation Construct and Consequences”, *Journal of Business Research*, 57, ss. 405-413
- MUCUK, İ., (1999), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul, Türkmen Basımevi, 11. Baskı
- MUCUK, İ., (2003), *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Basımevi, 14. Baskı
- MUDIE, P., (2003), “Internal Customer: By Design or By Default”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No 9, ss. 1261-1276
- MORGAN, R., (2004), “Business Agility and Internal Marketing “, *European Business Review*, Vol. 16, No: 5, ss. 464-472
- NAKTİYOK, A. ve KÜÇÜK, O., (2003), “İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1-2, Nisan, ss. 225-243
- NUNNALLY, J., C., (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> Edition

OLALI, H. ve KORZAY, M., (1993), *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

OYMAN, H., (1999), “Havayolu İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Türk Hava Yolları’nda İçsel Pazarlama Uygulamalarının İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZTÜRK, S., A., (1996), “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, *Verimlilik Dergisi*, 2

ÖZTÜRK, S., A., (2003), *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul, Ekin Basımevi, 4. Baskı

PAK, F., (2004), “Majestelerini Nasıl Memnun Etmeli- Personel Seçiminin Müşteri Memnuniyetine Etkisi”, Oyak Bank Organizasyon Bölümü Yetkilisi, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3926> 18.03.2005

PAPASOLOMOU, D. ve KITCHEN, P., (2004), “Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No: 6, ss. 421-452

POLATER, S., (2005), “Müşteri İlişkilerinin Önemi”, Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şti., [www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&new\\_page=11](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=11) 18.10.2005

PITT, L. ve FOREMAN, S., (1999), Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective”, *Journal of Business Research*, 44, ss 25-36

RAFIQ, M., ve AHMED, P.K., (1993), “The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management”, *Journal of Marketing Management*, Vol 9, ss. 219-228

RAFIQ, M.ve AHMED, P.K., (2000), “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension”, *Journal of Services Marketing*, Vol 14, ss. 449-462

ŞENER, B., (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Basımevi, 3. Baskı

ŞİMŞEK, M. ve NURSOY, M., (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*, İstanbul, Hayat Basımevi, 1. Baskı

ŞİMŞEK, Ş., (1999), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Ankara, Nobel Yayıncılık

TANDOĞAN, U., (2001), “Kuşadası’ndaki 4-5 Yıldızlı Otellerin Yenileme Yatırımlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1-2, ss. 1-14

TARLAN, D. ve TÜTÜNCÜ, Ö., (2001), “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumunu Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ss. 141-163

TATLIDİL, H., (1992), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara, Akademi Matbaası

TAŞ, M., (2004), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

TEK, B., Ö., (1997), *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, İzmir, Cem Basımevi, 7. Baskı

TELMAN, N. ve ÜNSAL, P., (2004), “Çalışan Memnuniyeti”, İstanbul, Epsilon Basımevi, 1. Baskı

TUNCER, M. ve ERGUNDA, İ., (2004), “Müşteri Odaklılık”, Temel İşletme Bilgisi Dersi Ödev Notları, Erişim Adresi:  
[http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm)

VAREY, R., J., (1995), “Internal Marketing: A Review and Some İnterdisciplinary Research Challenges”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6, No 1, ss. 40-63

VENKATRAMAN, N. and RAMANUJAM, V., (1986), “Measurement of Business Performance in Strategic Research : A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, Vol: 11, No: 4, 801-814

YALÇIN, A. ve İPLİK, F., (2004), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, ss. 395-412

YAPRAKLI, Ş. ve ÖZER, S., (2001), “İçsel Pazarlama”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 6, Kasım-Aralık, ss. 58-62

YILDIRIM, R., (2002), *Yaratıcılık ve Yenilik*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 3. Baskı

YÜCEL, D., (2003), “Çalışanları Neler Motive Eder?”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1303-2860, Sayı 8, ss. 1-2

YÜKSEL, A. ve KILINÇ, K., (2003), “Çalışanlar Gözüyle Konaklama İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Kullanılan İyileştirme Stratejileri”, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1-2, Haziran, ss. 47-57

YÜRÜTÜCÜ, A., (2004), “Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY (Toplam Kalite Yönetimi)”, ss. 1-8, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc> 14.11.2005

ZAIRI, M., (2000), “Müşteri Tatmininin Yönetimi: En İyi Uygulama Bakış Açısı”, *The TQM Magazine*, Cilt 12, Sayı 6, ss.389-394

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=324>, 25.01.2001

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/34/kongre3.htm>  
24.02.2005

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/eroglu/makale/kgsem1.pdf>  
04.04.2006

[http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03\\_03.pdf](http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03_03.pdf) 25.08.2005

[http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=534](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=534) 10.09.2005

[http://www.biyomed.com/depo/must\\_od.pdf](http://www.biyomed.com/depo/must_od.pdf) 22.10.2005

[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=196](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=196) 15.11.2005

[http://www.egm.gov.tr/apk\dergi\39\web\makale\Hakan\\_Guler.htm](http://www.egm.gov.tr/apk\dergi\39\web\makale\Hakan_Guler.htm) 17.11.2005

[http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1\\_95B7\\_4855\\_B351\\_9ADCE4362\\_AFE/nesrin\\_turizm.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1_95B7_4855_B351_9ADCE4362_AFE/nesrin_turizm.pdf) 24.12.2005

[http://www.kaliteofisi.com/download/ak\\_aspkat.asp?kid=28](http://www.kaliteofisi.com/download/ak_aspkat.asp?kid=28) 04.01.2006

[www.spss.com](http://www.spss.com) 29.06.2006