

**T.C.**  
**GİRESUN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İÇSEL VE DIŞSAL PAZARLAMA ÜZERİNDE İLETİŞİMİN**  
**ROLÜ: TOTAL OIL TÜRKİYE AŞ BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR**  
**UYGULAMA**

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

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tuğçe Arslan Özdil**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Bayram Kaya**

**Giresun 2017**



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İçsel ve Dışsal Pazarlama Üzerinde İletişimin Rolü: Total Oil Türkiye AŞ Bayileri Üzerinde Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../...

Tuğçe Arslan Özdil

## ÖZET

### İçsel ve Dışsal Pazarlama Üzerinde İletişimin Rolü: Total Oil Türkiye AŞ Bayileri Üzerinde Bir Uygulama

Yüksek Lisans Tezi / Giresun / 2017

Bu araştırmanın amacı, örgütlerin iç müşterilerine yani çalışanlarına yönelik olan içsel pazarlama ve dış müşterilerine yönelik olan dışsal pazarlama faaliyetleri üzerinde iletişimin rolünü tespit etmektir. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda Total Oil Türkiye AŞ'ne bağlı SADAŞ dolum tesisinden yakıt alan 40 istasyonda çalışanların eğitim durumlarına, pozisyonlarına ve deneyimlerine göre karşılaştırılmaları yapılmaktadır.

Araştırmaya yönetici, pompa görevlisi, market görevlisi ve yıkama görevlisi olmak üzere toplam 220 çalışan katılmıştır. Çalışanlara anket uygulanmış ve anket sonuçları SPSS 24.0 programı kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Buna ek olarak görüşme formu hazırlanarak 60 yakıt tüketicisinin sektörde lider ilk beş firma arasından görsel olarak en ilgi çekici olanı seçmeleri istenmiştir.

İlk olarak örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama ilişkileri incelenmiştir. Değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır. Daha sonra örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama alt boyutları belirlenmiş ve çalışanların deneyimlerine, pozisyonlarına ve eğitim durumlarına göre farklılıkları tespit edilmiştir. Görüşme sonuçlarına göre ise firmanın seçtiği en son görünüme sahip olan Total bayilerinin tüketiciler tarafından daha çok tercih edilebilir olduğu görülmektedir.

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

## **ABSTRACT**

### **The Role of Communication on Internal and External Marketing: Case Study on Dealers of Total Oil Turkey Inc.**

The aim of this research is to determine the role of communication on internal marketing activities for employees and external marketing activities for customers. In line with the research hypothesis, comparisons are made according to the educational status, positions and experiences of employees from 40 station which are fueled by the SADAŞ filling facility of Total Oil Turkey Inc.

A total of 220 employees, including manager, pumper, market officer and washing officer, participated in the survey. A survey was applied to the employees and the results of the survey were analyzed statistically using the SPSS 24.0 program. In addition, an interview form was prepared and 60 fuel consumers were asked to select the most visually attractive ones among the top five companies in the sector.

Firstly, relationship between organizational communication, internal marketing and external marketing has been examined. Positive relationship was found between variables. Subsequently, organizational communication, internal marketing and external marketing sub-dimensions were determined and they were found to differ according to the employees' experiences, positions and educational status. According to the interview results, it is seen that the Total gas stations which have the latest view chosen by the firm are more preferable by consumers.

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

## TEŐEKKÖRLER

Çalıőmam süresince pozitif yaklaşımıyla desteğini ve ilgisini gördüğüm tez danışmanım Prof. Dr. Bayram KAYA' ya

Sayesinde manevi ve maddi anlamda rahatlıkla eğitime devam edebildiğim. her türlü fedakarlığı gösteren annem Narin Sevinç ARSLAN' a ve desteklerini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerini aktaran Selfiye ÖZKAN ve Mustafa GÖLTEPE' ye,

Yoğun geöen çalışma döneminde destek ve anlayıőlı tavırlarıyla yanımda olduklarını hissettiğim arkadaşlarım Tuğçe YAŐAR, Berrin ÇINAR ve Beyza ÇINAR' a

Sonsuz teőekkürlerimi sunarım...

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
TEŞEKKÜRLER.....	III
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	I

### BİRİNCİ BÖLÜM

1.İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI.....	4
1.1.İÇSEL PAZARLAMANNIN AMAÇLARI.....	5
1.2.İÇSEL PAZARLAMANNIN ÖNEMİ.....	7
1.3.İÇSEL PAZARLAMANNIN EVRELERİ.....	7
1.3.1.İç Müşteri Tatmini Evresi.....	7
1.3.2.Müşteri Odaklılık Evresi.....	8
1.4.İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	9
1.4.1.İçsel Pazarın Bölümlendirilmesi.....	9
1.4.2.İçsel Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi.....	10
1.5.İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR.....	11

### İKİNCİ BÖLÜM

2.PAZARLAMA VE DIŞSAL PAZARLAMA KAVRAMLARI.....	12
2.1.PAZARLAMA KARMASI KAVRAMI.....	12
2.2.PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI.....	13
2.2.1. Ürün.....	13
2.2.1.1.Ürün Çeşitleri.....	13
2.2.1.2. Ürün Seviyeleri.....	14
2.2.1.3.Ürün Kalitesi.....	14
2.2.1.4.Ürün Özellikleri.....	15
2.2.1.5.Ürün Tasarımı.....	15

2.2.1.6.Marka.....	15
2.2.1.7.Ürün Geliştirme Stratejileri.....	16
2.2.1.8.Ürün Yaşam Döngüsü.....	16
2.2.2.Fiyatlandırma.....	17
2.2.2.1.Fiyatlandırma Kararları.....	17
2.2.3.Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım.....	21
2.2.3.1.Dağıtım ve Dağıtım Kanalı Kavramları.....	21
2.2.3.2.Dağıtım Kanallarının İşlevleri ve Önemi.....	23
2.2.3.3.Dağıtım Kanalı Stratejileri ve Alternatifleri.....	25
2.2.4.Tutundurma Kararları.....	29
2.2.4.1.Tutundurma Karması.....	33
2.2.4.1.1. Reklam.....	33
2.2.4.1.2.Kişisel Satış.....	35
2.2.4.1.3.Tanıtım ve Halkla İlişkiler.....	36
2.2.4.1.4.Satış Özendirme.....	38

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ KAVRAMLARI.....	40
3.1. İLETİŞİM SÜRECİ.....	42
3.2.YAPISAL AÇIDAN İLETİŞİM ÇEŞİTLERİ.....	44
3.2.1.Biçimsel (Formel) İletişim.....	44
3.2.1.1.Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim.....	45
3.2.1.2.Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim.....	46
3.2.1.3.Yatay İletişim.....	47
3.2.1.4.Çapraz İletişim.....	48
3.2.2.Biçimsel olmayan (Enformel) İletişim.....	48
3.3.ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ.....	50
3.4.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AĞ MODELLERİ.....	51
3.5.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI.....	54
3.5.1.Yazılı İletişim Araçları.....	54



3.5.2.Sözlü İletişim Araçları.....	56
3.5.3.Sözsüz İletişim Araçları.....	56
3.5.4.Görsel-Elektronik İletişim Araçları.....	56
3.6.ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ENGELLERİ.....	56
3.6.1.Örgüt Çalışanlarının Özelliklerinden Kaynaklanan Engeller.....	57
3.6.2.Örgütsel İletişim Araçlarından Kaynaklanan Engeller.....	57
3.6.3.Fiziksel Uzaklık ve Düzenden Kaynaklanan Engeller.....	57
3.6.4.Hiyerarşi ve Statüden Kaynaklanan Engeller.....	58
3.7. PAZARLAMA İLETİŞİMİ.....	58
3.7.1.Pazarlama İletişiminin Amacı ve Özellikleri.....	58
3.7.2.Pazarlama İletişimi Elemanları.....	59
3.8.İÇSEL PAZARLAMA, DIŞSAL PAZARLAMA, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ İLİŞKİSİ.....	60

#### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

4.İÇSEL VE DIŞSAL PAZARLAMA ÜZERİNDE İLETİŞİMİN ROLÜ: TOTAL OIL TÜRKİYE AŞ BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA .....	62
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	62
4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	62
4.2.1.Total Oil Türkiye AŞ.....	63
4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	66
4.3.1.Veri Toplama Aracı.....	66
4.3.2.Verilerin Analizi.....	67
4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI (HİPOTEZLERİ).....	68
4.5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	70
4.5.1.Güvenilirlik Analizi.....	70
4.5.2.Araştırmaya Katılanların Demografik Bulguları.....	71
4.5.3. Örgütsel İletişim Boyutuna Yönelik Frekans Analizleri.....	73
4.5.4. İçsel Pazarlama Boyutuna Yönelik Frekans Analizleri.....	78
4.5.5. Dışsal Pazarlama Boyutuna Yönelik Frekans Analizleri.....	85
4.5.6. Anket Sorularının Faktör Analizi ile Gruplandırılması.....	87

4.5.6.1. Örgütsel İletişim Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	87
4.5.6.2. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	89
4.5.6.3. Dışsal Pazarlama Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	92
4.5.7. Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	93
4.5.8. Örgütsel İletişim Alt Boyutları ve İçsel Pazarlama Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	95
4.5.9.Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	99
4.5.10.Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Düzeylerinin Pozisyona Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	103
4.5.11.Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Düzeylerinin Deneyime Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	106
4.5.12.Görüşme Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	109
SONUÇ.....	112
KAYNAKÇA.....	119
EKLER	
EK-1: ANKET SORULARI.....	125
EK-2: GÖRÜŞME FORMU.....	129
EK-3 ÖZGEÇMİŞ.....	130

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Pazarlamada Kullanılan Yaygın İletişim Platformları.....	31
Tablo 2: Akaryakıt Sektöründe Lider İlk Beş Firmanın 2016 Yılı Satışları.....	64
Tablo 3: Total Oil Türkiye AŞ İllere Göre Bayi Dağılımı.....	65
Tablo 4: Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Ölçeklerine Ait Merkezi Eğilim Ölçümleri.....	68
Tablo 5: Ölçek Boyutlarına İlişkin Anket Güvenilirlik Katsayıları.....	70
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Dağılımı.....	71
Tablo 7: Örgüt İçi İletişim Biçimi.....	72
Tablo 8: Örgütsel İletişime Yönelik Soruların Frekansları.....	73
Tablo 9: İçsel Pazarlamaya Yönelik Soruların Frekansları.....	78
Tablo 10: Dışsal Pazarlamaya Yönelik Soruların Frekansları.....	85
Tablo 11: Örgütsel İletişime Yönelik KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	87
Tablo 12: Örgütsel İletişim Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	88
Tablo 13: İçsel Pazarlamaya Yönelik KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	90
Tablo 14: İçsel Pazarlama Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	90
Tablo 15: Dışsal Pazarlamaya Yönelik KMO ve Bartlett Test Sonuçları .....	92
Tablo 16: Dışsal Pazarlama Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	92
Tablo 17: Örgütsel İletişim ve İçsel Pazarlama İlişkisi: Spearman Korelasyonu.....	93
Tablo 18: Örgütsel İletişim ve Dışsal Pazarlama İlişkisi: Spearman Korelasyonu.....	94
Tablo 19: İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama İlişkisi: Spearman Korelasyonu.....	94
Tablo 20: Aşağıdan Yukarıya İletişim ve İç Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 21: Aşağıdan Yukarıya İletişim ve İç Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 22: Aşağıdan Yukarıya İletişim ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	96

Tablo 23: Yukarıdan Aşağıya İletişim ve İç Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 24: Yukarıdan Aşağıya İletişim ve İç Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 25: Yukarıdan Aşağıya İletişim ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 26: Yatay İletişim ve İç Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 27: Yatay İletişim ve İç Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 28: Yatay İletişim ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 29: Örgütsel İletişim Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	99
Tablo 30: İçsel Pazarlama Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	101
Tablo 31: Dışsal Pazarlama Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	102
Tablo 32: Örgütsel İletişim Düzeyinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	103
Tablo 33: İçsel Pazarlama Düzeyinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	105
Tablo 34: Dışsal Pazarlama Düzeyinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	106
Tablo 35: Örgütsel İletişim Düzeyinin Deneyime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	106
Tablo 36: İçsel Pazarlama Düzeyinin Deneyime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	108
Tablo 37: Dışsal Pazarlama Düzeyinin Deneyime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	109
Tablo 38: Görüşmeye Katılanların Demografik Dağılımı.....	110
Tablo 39: Görüşme Sonuçları Dağılımı.....	111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dolaysız Dağıtım.....	26
Şekil 2: Dolaylı Dağıtım.....	26
Şekil 3: İletişim Süreci.....	42
Şekil 4: Merkezi İletişim Modeli.....	51
Şekil 5: Y İletişim Modeli.....	52
Şekil 6: Zincir İletişim Modeli.....	52
Şekil 7: Dairesel İletişim Modeli.....	53
Şekil 8: Serbest İletişim Modeli.....	53

## RESİMLER LİSTESİ

Resim 1: Total Oil Türkiye AŞ Bayi Dağılımı.....	64
--	----

## GİRİŞ

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

Örgütte yer alan bireyler ve gruplar arasında gereken etkileşimi sağlayan faktör örgütsel iletişimdir (Vural, 2007, 68). Ortak örgütsel değerlerin paylaşılması, ortak amaçlara hizmet edilmesi ve güçlü örgütsel kültürlerin oluşması, örgütsel iletişimin doğru şekilde yapılandırılmasına bağlıdır. İletişim ile yapılan her eylem örgütleri doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel iletişim, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Küreselleşme ve bilişim teknolojileriyle sınırlar ortadan kalkmıştır. Bu sebeple örgütler iletişim odaklı çalışmaya yönelmişlerdir.

Bir örgütün mali anlamda en güçlü şirket olması, en yetenekli personellere sahip olması, en kaliteli ürünü ve hizmeti sunması başarılı olması adına yeterli değildir. İşletmeler mallarını veya hizmetlerini tüketiciye ulaştıramadıkça bunların hiçbir önemi kalmamaktadır. Bu noktada pazarlama devreye girmektedir.

Bir planlama ve uygulama süreci olan pazarlama, iç içe geçmiş kararlar ve faaliyetlerden oluşmaktadır. Fikirlerin, mal ve hizmetlerin algılanması, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtımı ile alakalı faaliyetlerin bütünüdür. Pazarlama, kişiler ve örgütler adına memnuniyet sağlamak üzere yapılan faaliyetlerdir (Semenik ve Bamossy, 1995, 5). Pazarlama faaliyetleri sayesinde, tüketicinin satın alım gücü fiili talep haline çevrilerek, mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaşması sağlanmaktadır. Geleneksel pazarlama çalışmaları tüketici, yani dış müşteri odaklıdır. Bu çalışma kapsamında dışsal pazarlama olarak bahsedilecek olan pazarlama faaliyetleri işletmenin müşterilere ulaşmak adına gerçekleştirdiği faaliyetlerdir.

İçsel pazarlama ise iç müşteriye yani çalışanlara odaklanmaktadır. İçsel pazarlama, pazarlama uygulamalarını dış müşteriye hizmet eden çalışanlara uygulayarak en kaliteli personelin işe alınması ve işte kalmasının sağlanması

anlamındadır (Greene vd., 1994, 8). İçsel pazarlama anlayışına göre iç müşteriler de dış müşteriler kadar değerlidir. İçsel müşteri tatmini ile iç iletişim ve müşteri bilincini arttırmak amaçlanmaktadır. Bir işletmenin fikirlerini, ürünlerini veya hizmetlerini müşteriye satmadan önce çalışanlarına satması içsel pazarlamanın etkili olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda bir işletmenin içsel pazarı olan çalışanlar, dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek üzere bilgilendirilmeli, eğitilmeli, yetiştirilmeli, ödüllendirilmeli ve motive edilmelidir (Doukakis ve Kitchen, 2004,421).

Ürün çeşitleri, fiyatlandırma, dağıtım kanalları ve tutundurma kararları ile dış müşteriye ulaşan ve memnuniyet sağlamak adına faaliyetlerini yürüten bir işletme, personeli bilgilendirerek, eğitimler vererek ve motive ederek iç müşteri memnuniyetini de sağlayabilir. İçsel pazarlama faaliyetleri ile memnun edilen çalışanlar örgütü benimseyerek, daha iyi hizmet vermeye başlar ve işletmenin hizmet kalitesini artırırlar. Aslında içsel pazarlama faaliyetleri ile etkili bir dışsal pazarlama için uygun ortam hazırlanmaktadır.

Her geçen gün teknoloji ile birlikte iletişim düzeyleri değişmektedir. İletişim düzeyinin yüksek olması mal veya hizmetlere ilişkin mesajların doğru olarak iletilmesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada etkili bir iletişim ağının içsel ve dışsal pazarlama faaliyetlerinde etkili olabileceği söylenebilir.

Etkin bir iletişim dikkatli bir şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır. İletişim kurulmak istenen kişi veya gruplar belirlenmeli, hangi mesajın hangi kanallarla alıcıya ulaştırılacağına karar verilmelidir (Odabaşı ve Oyman, 2016, 45).

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

Araştırmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi gerekliliğinden dolayı araştırma Total Oil Türkiye AŞ SADAŞ Dolum Tesisinden yakıt alan 12 ilde bulunan

toplam 40 Total Oil akaryakıt istasyonu yöneticileri ve çalışanları ile sınırlandırılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

İşletme içinde en önemli unsur çalışanlardır. Planları yapanlar da bozanlar da onlardır. Çalışanlar, samimi, bilgili ve güvenilir olmalıdırlar. Bu özelliklere sahip çalışanlar müşteri memnuniyeti sağlayacak ve memnun olan müşteriler tekrar bu işletmeye geleceklerdir. Bu durum büyüyen bir kazanç getirecektir. Çalışanlar kendilerini nasıl hissederlerse, müşteriler de öyle hissedecektir. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işlerin değerli olduğunu ve buna değecek bir şirkette çalıştıklarını hissetmeleri önemlidir. İçsel pazarlama bu noktada devreye girmektedir. İçsel pazarlama çalışanları bir müşteri grubu olarak görmektedir. En alt kademedeki çalışan bile kendini iyi hissetmelidir, çünkü rekabette en güçlü avantaj kaynağı çalışanlar olabilir (Kotler, 2016, 15).

İçsel pazarlama kavramı, pazarlama literatüründe 1970'lerin sonlarında, ilk olarak hizmet pazarlamasıyla birlikte ele alınmaya başlanmıştır. İçsel pazarlama kavramı ilk defa Berry (1981) tarafından kullanılmıştır. Berry (1981) banka çalışanlarını iç müşteriler olarak tanımlamış, iç müşteri tatmininin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurgulamak üzere içsel pazarlama kavramını ileri sürmüştür (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009, 42). Berry, kuruluşların müşterileri çekmekte kullandığı pazarlama araçlarının benzerini, istihdam edeceği çalışanlarını çekmekte ve onları elde tutmakta da kullanabileceğini ve kendilerine yapılanlar karşılığında çalışanların başarılarını arttırabileceklerini vurgulamaktadır (Berry, 1981, 33). Bu düşünceye göre mal veya hizmet satın alan müşteriler, işletmelerden "iş" satın alan kişilerden çok da farklı değildir. Bu bakımdan, kurumun bütün çalışanları iç müşteridir ve kurum onları elde tutma konusuna önem vermelidir (Keller, 2006, 110).

İçsel pazarlama, "personellerin, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için, teşkilat misyonu ve hedefleri kapsamında hem ekip çalışmasına teşvik edilmesi ve hem de müşteri olarak önem verilmesi" şeklinde ifade edilmektedir (Yapraklı ve Özer, 2001, 59). Üst düzeyde hizmet sunan çalışanların işletmeye çekilmesi, kazandırılması ve sadık bir çalışan durumuna getirilmesine önem veren bir yönetim felsefesidir. Çalışanlar içinde, işletmenin sunduğu hizmete alaka ve yönelimi

arttırmak için işletmenin her seviyesindeki içsel ilişkilerini kapsayan, uygulanan süreçler ve aktiviteler bütünüdür.

İçsel pazarlama kurum çalışanlarının müşteri olarak değerlendirilmesine ve kendilerini müşteri gibi hissetmelerine dayanan bir yönetimdir. En hassas kurum kaynağı olarak, bilgili ve hizmet vermede başarılı kurum personelleri görülmektedir. İçsel pazarlama, işletmedeki bölümler ve değişimler arasındaki iç ilişkilerin niteliğinin, başarıyı arttıracığı, bu sayede kurumun ulaşacağı müşteri topluluğunun beğenisini yükselteceği anlayışını barındırmaktadır.

Çalışanların sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeleri ve kurumsal ve özel işyeri hedeflerini elde etmeleri, bilgi, tecrübe, sosyal ve fiziksel çevre gibi unsurları iş ürünlerini oluşturmaktadır. İş ürünlerinin alıcıları çalışanlardır. İçsel pazarlamayı savunanlar, çalışanların, geleneksel aktivitelerin yanında, iş programlama sürecine de yardımcı olmalarına imkan tanınmasına gerek olduğunu ön görmektedirler. Bu sayede çalışanlar, kurumun genel hedefleriyle kendi şahsi hedeflerinin beraber ele alınabileceğini ve gerçekleştirilebileceğini de öğreneceklerdir (Keller, 2006, 111).

Çalışanlara böyle bir rolün verilmesi, kendilerini bir manada içsel ihtiyaçları karşılayıcı kişiler olarak algılayacaklar ve işletmeye bağlılıkları artacaktır. İçsel pazarlama, müşteri hedefli çalışanların kazanılmasına ve işletmede tutulmasına dikkat çekmektedir. Planlarını başarılı bir biçimde uygulayan kurumlar, ulaşılması gereken kitleye satış yapmadan önce, hizmetlerini kendi çalışanlarına satmaya çalışarak, çalışanların talep, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına değer vermektedirler. Çalışanların tatmini kurumsal başarı için önemlidir (Ewing ve Caruana, 1999, 18).

### **1.1. İÇSEL PAZARLAMANIN AMAÇLARI**

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

İçsel pazarlamanın yukarıda açıklanan temel amaçlarının dışındaki diğer amaçları şunlardır (Varey, 1995, 928);

- İşletmedeki nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak,
- Yönetim ve çalışanlar arasında motivasyonu sağlamak ve artırmak,
- Ekonomik, politik ve teknolojik çevrenin farklılaşmasıyla rekabet edilecek hizmet sunumu için uygun yönetim biçimini belirlemek, benimsemek ve verimliliği artırmaktır.

İçsel pazarlamanın en önemli amacı ise dış müşteri tatminini sağlamaktır. Bu sebeple, işletme çalışmalarının odak noktası dış müşteriyi tatmin etmektir. Tatminin oluşmasından dolayı müşteriyi tekrar kazanma ve işletmeyi tekrar seçme ihtimali artacak ve sonuçta işletmenin kazancında ve pazar payında artış görülecektir. Bunu mümkün kılmak için de, içsel pazarlamanın ana prensiplerine önem vererek, çalışanların memnun oldukları faydalı değişiklikler yapmak gerekmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturarak, vasıflı kişileri işe alarak, motive ederek, eğitim vererek ve kurum içinde aktif bir iletişim sistemi oluşturarak dış müşteri memnuniyeti artırılabilir (Varinli, 2008, 1).

Örgüt tarafından belirlenen pazarlama kararlarını düzenlemek, çalışanlara müşteri oryantasyonunun önemini anlatmak ve işleme sokmakta çözüm odaklı uygulamalar yapıp, devam etmesini sağlamak, pazarlama kararlarının birleştirilmiş rolünü göstermek için yol almak, liderlerin rolünün ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin baştan algılanmasına destek olmaktır (Varey, 1995, 55).

Yöneticiler, çalışmalara katıldıklarında ve verdikleri sözleri gerektiği gibi yerine getirdiklerinde üretkenlik artmaktadır. Bu katılım sadece yöneticilerle ve personellerle ilgili değildir. Ekipmanlar, talepler ve bilgi gibi tüm fonksiyonel kaynakları içermektedir. Dolayısıyla içsel pazarlamanın ilk hedeflerinden birisi de örgütsel amaçlar için çalışmalarını arttırarak işlenen değişiklikleri değerlendirmek ve ilerlemesine yardımcı olmaktır. Bu bakımdan içsel pazarlama, en son müşteri açısından beklenen vasıfların ortaya çıkarılabilmesi için uyumlu içsel ilişkileri oluşturmak, ilerletmek ve devamlılığını sağlamak için bir örgütün kullandığı tüm kişisel ve örgütsel işlevleri, etkin iletişimi ve çalışanları düzene sokmaya yaramaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003, 1179).

## 1.2. İÇSEL PAZARLAMANIN ÖNEMİ

İçsel pazarlama, bir sistem içinde iş birliği ve performansın yönetimi ile pozitif iş ilişkilerini hızlandırmaya yönelik bütünlük bir içsel ilişki yönetimidir (Ballantyne, 2000, 276). Burada yer alan varsayım, her içsel müşterinin başka birinin tedarikçisi olmasıdır. Bu sayede çalışanlardan müşterilere kadar uzanan hizmet zincirinin sonuna kadar müşteri, diğerlerinin çalışmasına nasıl katkı sağladığından haberdar olacaktır.

Bir işletmenin başarısı çalışanlarının performanslarıyla ilişkilidir. Bu açıdan, çalışanların eğitimi ve motivasyonu, değerli bir etken olarak öne çıkmaktadır. İçsel pazarlamanın uygulandığı işletmelerde çalışanlar, müşteriye hizmet sunumunu itina ile yapmak durumundadır. İşletmenin dış müşterilerini, arzu ve ihtiyaçlarını doğru anlamalı ve karşılaştığı sorunları çözmek için odaklanmalıdır. İşletme yönetimi de, çalışanlarıyla arasında iyi ve nitelikli bir iletişim kurmaya özen göstermelidir.

İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için kendi vizyon, misyon ve stratejileri doğrultusunda hareket ederler. Personeller, kurumun amacı, stratejisi, geniş görüşlülüğü konusunda bilgilendirilmelidir. Personellerin, çalışma alanlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları, yapılan çalışmaların belli standartlar açısından idare edilmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, belirli zamanlarda düzenlenen toplantılarla, ilgili birim amirlerinin denetiminde çalışmalarıyla ilgili durum değerlendirilmesi yapılmalıdır. Yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmada büyük rolü olan çalışanına, sürekli destek vererek, onların bilgi, beceri ve rollerini önemseyerek, en uygun pozisyonda çalışmalarını sağlayıp, hak ettikleri kıymetin kendilerine verildiği bir ortam oluşturmaktadır. Bu nedenle, örgütle bütünleşmeye önem veren ve bu açıdan fazla çaba gösteren personeller, sadık bir çalışan durumuna gelmektedirler.

## 1.3. İÇSEL PAZARLAMANIN EVRELERİ

### 1.3.1. İç Müşteri Tatmini Evresi

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin talep, ihtiyaç ve umduklarının karşılanması ve bunların ötesinin de yapılmasını ifade eden bir kavramdır. Bir ürünü veya hizmeti kullananların memnuniyeti, o ürün veya hizmetin üretim ve pazarlanmasından sorumlu olanların, yaptıkları işten memnun olmalarını da sağlayabilmektedir. Müşteri

memnuniyeti fiziksel ürünler için satın alımdan sonra bir ürün veya hizmetin nitelik, performans vb. yönlerden ölçümüyle ortaya çıkmaktadır. Hizmetlerde ise hizmetin alımı sırasında müşterinin beklentilerinin karşılanması sonucunda oluşmaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği müşterilerin umdukları ile elde ettiklerinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Müşterinin satın aldığı ürün veya hizmetin sağladığı fayda ile müşterinin umduklarının denkleştiği durumda memnuniyet oluşmaktadır. Tüketiciler her zaman bekledikleri hizmet seviyesine ulaşmanın mümkün olmayacağını farkındadırlar. Dolayısıyla daha aşağı düzeyde kabul edilebilir ölçüde bir beklenti düzeyine sahiptirler (Woodruff ve diğerleri, 1987, 305). Bu düzeyin düşük olması, yeterli hizmet aşaması, yani müşterinin kabullenebileceği hizmet düzeyi olarak tanımlanmaktadır ve kabul edilebilir minimum hizmeti göstermektedir (Berry ve Parasuraman, 1991, 58).

İşletmenin, personellerini, son müşterilerini karşıladıkları gibi karşılamaları, personellerin işlerine daha iyi sarılmalarını, odaklanmalarını ve işletme ile bütünleşmelerini sağlamaktadır. İşletmelerde son amaç, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkararak, pazar payını ve geliri arttırmaktır. Yetenekli personelin işe alınması, çalışanlar arası uyumun ve işbirliğinin sağlanması, kurum içi iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi, çalışanların müşteri hedefli çalışmaya ve düşünmeye yönlendirilmesi, dış müşteri memnuniyetinin artmasına neden olacaktır (Varey ve Lewis, 1999, 928).

### **1.3.2. Müşteri Odaklılık Evresi**

Modern pazarlama, işletmelerin esas görevlerinin hedef pazarın talep ve ihtiyaçlarını belirleyip, pazarlama araçlarının hepsinden yararlanıp, alıcıları memnun ederek, kazanç elde etme ve kurumsal hedeflere ulaşma esasına dayanmaktadır. Bundan dolayı, modern pazarlama anlayışı müşterilere yönelik pazarlama anlayışı olarak da adlandırılabilir (Tuncer ve Ergunda, 2004, 1). İşletmeler, iş ve aktiviteleri ile müşterilerine gerçek anlamda odaklandıklarını göstermek mecburiyetinde oldukları düşüncesini gözetmektedir (Zairi, 2000, 389);

Müşterin taleplerine cevap verilmesi için müşteri odaklı personeller kazanmak önemlidir. Çalışanlar, müşteri odaklı tavır takınmaları için ilk olarak pazarlama benzeri işlere yönlendirilmeli ve motivasyon sağlanmalıdır (Türköz, 2006, 17).

#### **1.4. İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

İçsel pazarlama genel olarak, örgüt içindeki personel pazarına, pazarlama ve aynı yöntemlerin işlenmesi olarak öngörülmektedir. İçsel pazarlama organizasyonunun genel hedefine, açıklayıcı ve tamamlayıcı bakış açısına yönelik oluşturulmaktadır. Bu sebeple, çalışanların konumlarının anlaşılması için pazara etkin bir biçimde cevap verilebilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Varey ve Lewis, 1999, 930).

##### **1.4.1. İçsel Pazarın Bölümlendirilmesi**

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

1. Bağlantı kuranlar: Müşteri ile periyodik veya sık olarak iletişime geçen personeller.
2. Modifiye ediciler: Çoğunlukla müşterilerle bire bir iletişime girmeyip az sıklıkla direk iletişim kuran personeller.
3. Etkileyiciler: Müşteri ile iletişime geçilmesine karar veren personeller.

4. Soyutlananlar: Müşteri ile her biçimde alaka kuran personellerdir.

İçsel pazarlama, içsel müşteriler olarak kurumda hizmet veren tüm personellerle ve birimlerle ilişkilidir. İçsel müşterilerin ve ihtiyaçlarının adlandırılması, gerekli farklılıkların yapılması ve geri bildirim kurum içi hizmet niteliğinin ilerlemesi için önemlidir.

#### 1.4.2. İçsel Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi

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

## 1.5. İÇSEL PAZARLAMA UYGULANMALARINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

İçsel pazarlama uygulamalarının esas hedefi, işletmenin tüm departmanlarında, örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflemiş, müşteri odaklı düşünen personelleri elde etmektir (Ewing ve Caruana, 1999, 18). İşletmelerin amaçlarını elde edebilmeleri hususunda, bölümler arasındaki iletişim çok önemlidir. Bölümler arası iletişimin kaliteli olması, bölümlerin üstlerine aldıkları işleri en iyi biçimde yapmaları, örgüt içerisindeki koordinasyonun oluşturulmasında katkı sağlayarak işletmeyi başarılı hale getirmektedir. Yöneticilerin içsel pazarlamayı uygularken başarı elde edebilmeleri için dikkat etmeleri gereken hususlar vardır. Bu hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Rafiq ve Ahmed, 1994);

1. Yöneticiler, özelde pazarlama ve genelde işletme hedefleri ve stratejilerini çalışanlara bildirmelidirler. Bilgi akışının doğru yapılması, sıklığı ve niteliği, iş doyumunu artırırken, rol belirsizliğini azaltmaktadır. Bu sebeple yöneticiler, işletme ile uyumlu iletişim ağı oluşturmalıdırlar.
2. Yapılan işler, ürün olarak değerlendirilip, çalışanın iş doyumunu artırılmalıdır. Bunun yanında yöneticiler, dış müşterilere sattıkları ürünlere gösterdikleri inceliği, işlere de aynı derecede göstermelidir.
3. Uygun eğitim programları hazırlanarak çalışanların müşteri odaklı olmaları sağlanmalıdır. Özellikle hizmet veren işletmelerde müşteriyle bağlantı içinde olan personel, müşteri odaklı olmalıdır. Çünkü bu personeller sadece ürünü sunan değil, aynı anda ürünü pazarlayan kişilerdir.

İçsel pazarlama, mutlu müşteriler elde etmek için, mutlu ve memnun iç müşteriye sahip olunması gerektiğini savunmaktadır. Kimi işletmenin, en sadık ve en çok para kazandıran müşterisi, çalışanları olabilmektedir (Varey ve Lewis, 2000, 177).

İçsel pazarlama uygulanan bir şirkette çalışanların kendilerini hem diğer çalışanların müşterisi olarak, hem de çalışanlara mal ve hizmet sağlayan kişiler olarak görmeleri istenmektedir (Weber, 1964, 158).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. PAZARLAMA VE DIŞSAL PAZARLAMA KAVRAMLARI

Pazarlama işletme fonksiyonlarının en önemlilerindedir. İşletmeler mal ve hizmet üreterek tüketici ihtiyaçlarını karşılar ve sonucunda kar sağlarlar. Ancak günümüzde işletmeler üretmek ve kar sağlamak amacının dışında satışları arttırmak, sosyal sorumluluk, saygınlık kazanmak, ününü arttırmak gibi amaçlar da gütmektedirler.

Pazarlamanın en çok kabul gören tanımı Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılmıştır ve şu şekildedir: "*Pazarlama ferdi ve organizasyonel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir*" (Kotler, 2000, 8). Pazarlama satıştan daha öte bir kavramdır. İşlevi, potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını tespit ederek ve bu ihtiyaçları kar elde ederek karşılamaktır. Müşterilere üretilmiş malları satmaya çalışmak değil, onlara isteyerek satın alabilecekleri ürün ve hizmetleri sunmaktır. Bu sebeple pazarlama ürün daha ortaya çıkmadan önce baslar (Rogers, 1996, 8).

Dışsal pazarlama, işletme ile müşteriler arasındaki ilişki anlamına gelmektedir. Pazarlanacak ürünün veya hizmetin tasarlanıp geliştirilmesi fiyatlandırması, tutundurması ve dağıtımı ile alakalı geleneksel pazarlama karması faaliyetlerini içermektedir (Chang and Chang, 2007, 266). Bu bölümde ele alınacak olan konular dışsal pazarlamaya yönelik faaliyetleri içermektedir.

#### 2.1. PAZARLAMA KARMASI KAVRAMI

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

## 2.2. PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI

### 2.2.1. Ürün

Ürün maddi mallardan daha fazlasını kapsamaktadır. Bir pazarda kazanım, kullanım ya da tüketim amacıyla yer alabilecek ve bir istek veya ihtiyacı giderebilecek herhangi bir fiziksel varlık olarak tanımlanabilir. Geniş olarak ise fiziksel objeler, hizmetler, kişiler, yerler, işletmeler, fikirler veya bu birimlerden meydana gelmiş karışımları kapsar. Hizmet ise satışa sunulabilen, elle tutulup gözle görülemeyen faaliyetler, faydalar ya da memnuniyetlerden oluşan bir çeşit üründür. Bankacılık veya turizm, hizmet kavramına örnek olarak verilebilmektedir (Armstrong ve Kotler, 1999, 219). Tüketici ihtiyacını karşılayabilecek ya da sorununu giderebilecek fiziksel ve psikolojik unsurlar bir bütün halinde mal veya hizmeti oluşturmaktadır. Mal, somut, duyu organlarıyla algılanabilen pazarlama bileşeni iken hizmet genellikle duyu organlarınca algılanmayan, soyut fakat tüketici tarafından hissedilebilen pazarlama bileşeni olarak tanımlanabilir. Bazı ihtiyaçların giderilmesi ya da problemlerin çözümü mal ve hizmetin karışımını gerektirebilmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2001, 129).

Pazarlama karmasının en önemli elemanı üründür. İşletmelerde önce bir ürün düşüncesi oluşmaktadır. Daha sonra bu ürünün yer alacağı pazar belirlenmekte ve bu pazara sunulacak uygun ürün geliştirilmektedir. Ürün ile pazarlama karmasının diğer elemanları olan fiyat, dağıtım ve satış uyumlu olmalıdır (Cemalcılar, 1999, 81).

Bölüm devamında ürün kavramı ile ilgili; ürün çeşitleri, ürün seviyeleri, ürün kalitesi, ürün özellikleri, ürün tasarımı, marka, ürün geliştirme stratejileri ve ürün yaşam döngüsü kavramlarından bahsedilmektedir.

#### 2.2.1.1. Ürün Çeşitleri

Ürün çeşitleri mal ve hizmetler ile tüketim malları ve ticari mallardır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları tamamen somut mallarla karşılanamaz. Birçok istek ve ihtiyaç somut olmayan ve başkaları tarafından üretilen yararlarla tatmin edilebilir. Daha önce belirtildiği gibi mallar somut ürünleri, hizmetler ise fiziksel olmayan soyut ürünleri ifade eder. Bazı ürünler mallara ve hizmetlere ait özellikleri bir arada

bulundurabilmektedirler (Bearden vd., 1995, 213-214). Diğer önemli ayırım ise tüketim malları ve ticari mallar arasında olmaktadır. Bu ayırım ürünün özelliklerinden ziyade, kullanım amacını temel alan bir farklılıktır. Tüketim malları bir işletme tarafından kendi kullanımı için satın alınmış ürünler iken, ticari mallar başka bir malın üretimi için satın alınan ürünlerdir (Bearden vd., 1995, 213- 214. Churchill ve Peter, 1998, 230). Pazarlama karmasına ilişkin planlara yardımcı olması amacıyla ürünler yukarıda ifade edildiği şekillerde sınıflandırılırlar.

### **2.2.1.2. Ürün Seviyeleri**

Mal ve hizmetlere ilişkin üç seviye bulunmaktadır. Birinci seviye “ham ürün” dır. Ham ürün, tüketicilerin bir ürün veya hizmeti satın alırken aradıkları temel faydayı içermektedir (Tek ve Özgül, 2008, 289). Ürün tasarlanırken öncelikle ürünün tüketiciye sunacağı ana fayda belirlenmektedir. Planlama sonrasında ham ürünün çevresinde asıl ürün kurgulanmaktadır. Asıl ürünün beş özelliği vardır: Kalite, özellikler, tasarım, marka adı ve ambalaj (Armstrong ve Kotler, 1999, 220-221). Asıl ürün veya somut ürün olarak adlandırılan bu seviye ham ürünlerin aldığı maddi yapıdır (Tek ve Özgül, 2008, 289).

Son seviyede ek tüketici hizmetleri ve fayda sunularak, ham ürün ve asıl ürün çevresinde genişletilmiş ürün kurgulanmaktadır. Dolayısıyla bir ürün somut özelliklerden fazlasıdır (Armstrong ve Kotler, 1999, 220-221). Komple, sistem ya da bütünleşik ürün olarak da ifade edilen genişletilmiş ürün maddi ürünle birlikte sunulan ek yarar ve hizmetler bütünüdür (Tek ve Özgül, 2008, 289).

### **2.2.1.3. Ürün Kalitesi**

Ürün kalitesinin, kalite seviyesi ve tutarlılık olarak iki boyutu vardır. Ürün geliştirilirken hedef pazardaki pozisyonunu destekleyen bir kalite seviyesi belirlenmelidir (Armstrong ve Kotler, 1999, 226). Kalite, bir ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ile ilgili bütün nitelik ve özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Kalite, müşteri tarafından tanımlanan bir kavramdır (Bearden vd., 1995, 218).

#### **2.2.1.4.Ürün Özellikleri**

Bir ürün farklı özelliklerle pazara sunulabilmektedir. Herhangi bir özellik eklenmemiş ürün başlangıç noktasıdır. Ürüne yeni özellikler eklenerek daha yüksek seviyede ürünler yaratılabilmektedir. Eklenen yeni özellikler ürünü rakiplerin ürünlerinden farklılaştıran bir rekabet aracıdır. Rekabet için en etkili yollardan biri ihtiyaç duyulan ve değerli bir özelliği ilk sunan olmaktır (Armstrong ve Kotler, 1999, 227).

#### **2.2.1.5.Ürün Tasarımı**

Ayırt edici ürün tasarımı tüketici değeri yaratmanın bir başka yoludur. Bazı işletmeler göze çarpan ürün tasarımları ile dikkat çekmektedirler. Tasarım bir işletmenin en güçlü rekabet silahı olabilir (Armstrong ve Kotler, 1999, 227). Ürün tasarımı; tasarım, estetik ve ürünün işlevselliğini kapsamakta ve artarak önem kazanan bir olgu haline gelmektedir (Bearden vd., 1995, 221).

#### **2.2.1.6.Marka**

İşletmeler markalaşma ile kimlik kazanırlar. Kazanılan bu kimlikle rekabet avantajı elde ederler. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yenilikçi ve faydalı ürünler geliştiren işletmeler büyürler. Bir marka adı, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunlardan birkaçının birleşiminden oluşan ve bir işletmenin ürününü diğerinden ayırt etmeye yarayan bir kimliktir. Tüketiciler aynı ürün için tekrarlı satın alma davranışı sergileyerek o markaya olumlu cevap vermiş olurlar (Boone ve Kurtz, 1998, 202). Marka tüketiciler için satın alma sürecini kolaylaştıran bir unsurdur. Tüketiciler markalı ürünler arasında tercih yaparken, marka sayesinde belirli bir ürünü bilinçli olarak aldıkları ürünün kalitesinden emin olabilmektedirler (Bearden vd., 1995, 222). Markalar alışveriş için ayrılan zamanı ve harcanan enerjiyi azaltmaktadırlar. Ayrıca markanın sunduğu olumlu imaj neticesinde alıcıya olumlu duygular da sunmaktadır (Churchill ve Peter, 1998, 241).

### 2.2.1.7. Ürün Geliştirme Stratejileri

Pazarlamacılar tarafından dört alternatif ürün geliştirme stratejisi oluşturulmuştur. Bunlar sırasıyla: pazara girme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirmedir. Pazara girme stratejisi mevcut pazarlarda var olan ürünlerin satışlarını arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. İşletmeler ürünlerinin kalitesini arttırarak ya da onları değiştirerek pazara girmeye çalışırlar. Pazar geliştirme stratejisi var olan ürünlere yeni pazarlar bulma odaklıdır. Ürün geliştirme stratejisi ise yeni bir ürünün var olan pazarlara sunulmasıdır. Yeni ürünlerin yeni pazarlar için geliştirilmesi ise ürün çeşitlendirme stratejileridir (Boone ve Kurtz, 1998, 208-209).

### 2.2.1.8. Ürün Yaşam Döngüsü

Ürün yaşam eğrisi veya ürün yaşam döngüsü olarak anılan kavram, ürünlerin genellikle izleme eğiliminde oldukları yola denilmektedir. Ürünlerin tıpkı insanlar gibi doğduklarını, büyüdüklerini, olgunlaştıklarını ve öldüklerini varsayan bir modeldir (Ferman, 1989, 31). Ürün yaşam eğrilerinin dört aşaması vardır. Bunlar (Boone ve Kurtz, 1998, 187-192):

1. Giriş: Bu aşama boyunca işletmenin pazarlama stratejisi, birincil talebi harekete geçirmek, yüksek fiyat koymak, sınırlı sayıda ürün çeşidi sunmak ve dağıtımını arttırmayı hedeflemektir.
2. Büyüme: Büyüme süreci boyunca seçici talebi çekmek, ürünü geliştirmek, dağıtımını güçlendirmek ve fiyat esnekliğini arttırmak amaçlanmaktadır. Bu aşamada hızla artan satış ve kara kapılarak ürünün kalitesine gereken önemin verilmemesi gibi yanlış bir tutum içinde olunmamalıdır.
3. Olgunluk: Olgunluk dönemi süresince pazar bölümlenmeyi vurgulamak, servis ve garantileri geliştirmek ve eğer gerekirse fiyatları düşürmek üzere pazarlama çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Olgunluk aşamasının ilerleyen dönemlerinde pazar bölümlenmeyi yoğunlaştırma, rekabetçi fiyatlama ve dağıtımını sürdürme üzerine odaklanılmalıdır.

4. Düşüş: Yeni teknolojiler, ikame mallar ve çevresel faktörlerin etkisi ile ürün yaşamı sona erebilmektedir. Bu süreçte karlılığı sürdürmek için fiyat yönetilmelidir (Churchill ve Peter, 1998, 234-235).

Birçok ürün için yaşam eğrisi, mevcut müşteriler tarafından kullanım sıklığının artması sağlanarak, kullanıcıların sayısı arttırılarak, ürünler için yeni kullanım alanları bulunarak, ürün paketlerinin ölçüleri değiştirilerek, ürün etiketi değiştirilerek ve ürün kalitesinde değişiklikler yapılarak uzatılabilir (Boone ve Kurtz, 1998, 187-188).

## **2.2.2. Fiyatlandırma**

Dar anlamda fiyat, bir mal veya hizmete ödenen parasal değerdir. Geniş anlamda fiyat, tüketicilerin bir mal veya hizmeti kullanmak ya da ona sahip olmak için ödedikleri değerler toplamıdır. Fiyat tüketicinin satın alma kararını etkileyen en önemli faktördür. Ayrıca, pazarlama karması elemanları arasında gelir üreten tek öğedir. Diğerleri giderleri temsil etmektedirler. Aynı zamanda pazarlama karmasının en esnek elemanıdır. Ürün özellikleri ve dağıtım kanallarının tersine fiyat kolaylıkla değiştirilebilmektedir (Armstrong ve Kotler, 1999, 289-290). Mal ve hizmetlerin fiyatıyla ilgili kararlar bir işletmenin en önemli aynı zamanda en karmaşık kararlarından biridir. Fiyatlar çok yüksek olduğunda tüketiciler başka bir işletmenin ürününe veya ikame ürünlere yöneleceklerdir. Bu durumda işletmenin satış ve karlarında düşme yaşanacaktır. Bunun zıddı olarak fiyatın çok düşük olması durumunda ise satışlar artacak, karlılık düşecektir. Bu nedenle bir işletme yeni bir ürünü pazara sunarken veya fiyat değişiklikleri planlarken kararları dikkatlice düşünmelidir. Bu kararlar alınırken arz, talep ve fiyat kararlarını etkileyen çevresel etkenler göz önünde tutulmalıdır (Peter ve Donnelly, 1998, 195).

### **2.2.2.1. Fiyatlandırma Kararları**

Mal ve hizmetlerin fiyatları tespit edilirken çok sayıda faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Fiyatlandırma kararları hem örgüt içi faktörlerden hem de dış faktörlerden etkilenmektedir.

- **Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen İç Faktörler**

Fiyatlandırmayı etkileyen iç faktörler, fiyatlandırma hedefleri, pazarlama karması stratejisi, maliyetler ve örgütsel düşüncelerdir. Bu faktörlere ilişkin açıklamalar şöyledir (Peter ve Donnelly, 1998, 197-200):

**Fiyatlandırma Hedefleri:** İşletmelerin uzun dönemde karı maksimize etmek amacıyla çalıştıkları varsayıldığından fiyatlandırma hedefinin uzun dönem karlılık ile alakalı olduğu düşünülmektedir. Karlılığın maksimize edilip edilmediğini tespit edebilmek için maliyetler, gelirler ve pazar bilgisine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla fiyatlandırma kararları alınırken karlılığın yanı sıra yol gösterici bazı hedefler söz konusudur. Bu hedefler, uzun dönemli karlılığı sağlayan işletimsel yaklaşımlar olarak düşünülebilmektedir. En yaygın fiyatlandırma hedefleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Yatırım karlılığı- yatırımın geri dönüşü için fiyatlandırma,
- Fiyatı ve marjı sabitleme,
- Hedef pazar payı için fiyatlandırma,
- Rekabeti önlemek veya rekabet etmek için fiyatlandırmadır.

**Pazarlama Karması Stratejisi:** Fiyat, işletmelerin pazarlama hedeflerine ulaşmak adına kullandığı pazarlama karması elemanlarından biridir. Tutarlı ve etkili bir pazarlama programı uygulayabilmek, fiyatlandırmaya ilişkin kararlar ile ürün tasarımı, dağıtım ve tutundurma kararlarının uyum halinde olması ile mümkündür. Pazarlama karması elemanları ile ilgili alınan tüm kararlar fiyatlandırma kararlarını da etkilemektedir (Armstrong ve Kotler, 1999, 292-293).

**Maliyetler:** Ürünün fiyatı genellikle üretim, tutundurma ve dağıtım maliyetlerini karşılamalı ve işletme için gerekli karı da sağlamalıdır. Ürün, maliyetler artı uygun kar ekseninde fiyatlandırıldığında, bu tutarın ürünün pazardaki ekonomik değerini vereceği düşünülmektedir. Bu şekilde yapılan fiyatlandırma, yani maliyet odaklı fiyatlandırma en yaygın kullanılan yaklaşımdır.

Ürün Özellikleri: Ürünler ile ilgili pek çok özelliğin fiyatlandırmayı etkileyeceği bilinmektedir. Bu özelliklerin içinden üç tanesi daha etkilidir. Bunlar; dayanıksızlık, ayırt edici özellik ve ürün yaşam eğrisindeki dönemdir.

- Dayanıksızlık: Fiziksel anlamda dayanıksız mallar geciktirilmeden fiyatlandırılmalı ve satışa sunulmalıdır. Gıda maddeleri ve bazı hammaddeler bu kategoride yer alırlar. Ürünlerin dayanıksızlığı yalnızca fiziksel bozulmaları ile ilgili değildir. Aynı zamanda ürünler için talebin belirli bir zaman aralığı ile sınırlandırılmış olmasıyla da ilgilidir.
- Ayırt Edici Özellik: Ürünler sahip oldukları ayırt edici özelliğe göre de sınıflandırılabilirler. Homojen ürünler birbirlerinin yerine geçebilmektedirler. Ancak pek çok perakende ürün ambalaj, marka veya tasarım gibi özelliklerle ayırt edilebilir hale getirilirler. İşletmelerin ana pazarlama hedeflerinden biri de ürününü tüketicilerin gözünde ayırt edilebilir kılmaktır. Bu hedefe ulaşabilmek için büyük yatırımlar yapılmaktadır. Bu yatırımlar sayesinde farklı, ayırt edilebilir bir mal veya hizmet üretilmesi, ürünü için daha yüksek fiyat belirlenmesini sağlayabilmektedir.
- Ürünün Yaşam Eğrisindeki Dönem: Pazarın kaymağını alma ve pazara derinliğine girme stratejileri ürün yaşam eğrisi göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Pazarın kaymağını alma stratejisinde yeni ürün için yüksek bir fiyat tespit edilir. Ürün yaşam eğrisinin sonraki dönemlerinde, rekabetin artmasıyla ve pazar koşullarında meydana gelen değişikliklerin etkisiyle fiyat düşürülebilmektedir. Pazara derinliğine girme stratejisinde ise yeni bir ürüne görece düşük bir fiyat belirlenir. Bu strateji genellikle rekabetin artacağı tahmin edildiği ve talebin kısa bir süre bile olsa esnek olduğu durumlarda uygulanır.

- **Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Dış Faktörler**

Fiyatlandırma kararlarını etkileyen dış faktörler; pazarın ve arzın yapısı, rekabet ve diğer dış faktörlerdir.



Pazarın ve Arzın Yapısı: Maliyetler fiyatın alt limitini, pazarın ve talebin yapısı ise üst limitini belirler. Herhangi bir ürün için talep ile fiyat arasındaki ilişki doğru değerlendirilmelidir. Diğer pazarlama karması elemanları ile ilgili kararlarda olduğu gibi fiyatla ilgili kararlar da tüketici odaklı olmalıdır. Müşteri odaklı etkili bir fiyatlandırma, müşterilerin üründen elde edecekleri faydaya ne kadar değer biçeceklerini anlayıp bu değere uygun fiyat belirleyebilmeyi gerektirmektedir (Armstrong ve Kotler, 1999, 293- 298).

Fiyatlandırma kararları alınırken; potansiyel alıcıların sayısı ve konumu, beklenen tüketim oranları ve ekonomik açıdan güçlü yönleri gibi talebe ilişkin demografik etmenler, pazar potansiyelini tespit ederken ve belirli fiyat seviyelerinde gerçekleşebilecek satışları tahmin ederken yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte tüketicilerin çeşitli fiyatları veya fiyat değişikliklerini nasıl algılayacakları ile ilgili psikolojik faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Peter ve Donnelly, 1998, 196).

Rekabet: İşletmeler fiyat tespit ederken veya değiştirirken rekabet koşullarını ve rakiplerin ürünün fiyatına gösterecekleri tepkiyi düşünmelidirler. Bu noktada göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Peter ve Donnelly, 1998, 200-201):

- Rakiplerin sayısı ve konumu,
- Rakip işletmelerin ölçeği,
- Endüstriye girme koşulları,
- Rakiplerin dikey birleşme seviyeleri,
- Rakiplerin satış miktarı,
- Rakiplerin maliyet yapıları,
- Rakiplerin fiyat değişimlerine verdikleri tepkinin geçmiş kaydı.

Bu etkenler belirlenen fiyatın rakiplerin fiyatlarıyla aynı seviyede mi, onların fiyatlarının altında veya üstünde mi olacağını tespit ederken yardımcı olacaktır.

Diğer Dış Faktörler: Hızlı büyüme, gerileme, enflasyon, faiz oranları gibi ekonomik faktörler, hem üretimin maliyetlerini hem de tüketicinin fiyat ve

değer konusundaki algısını etkiledikleri için fiyatlandırma konusunda etkilidirler. Uygulanan fiyat politikasının, tüketici dışındaki diğer taraflar üzerindeki olası etkileri de düşünülmelidir. İşletmeler, aracı işletmelerin çeşitli fiyatlara nasıl tepki vereceklerini düşünerek, aracı işletmelere makul bir kar sunabilecek ve ürünlerini etkin bir şekilde satabilmelerini sağlayacak bir fiyat belirlemelidirler. Fiyatlandırma konusunda etkisi olan bir diğer husus ise hükümet karar ve politikalarıdır. Bunun dışında sosyal sorumluluk da fiyatlandırma üzerinde etkilidir (Armstrong ve Kotler, 1999, 293-298).

### **2.2.3.Dağıtım Kanalları ve Fiziksel Dağıtım**

Günümüz ekonomik koşullarında üretim ve tüketim incelendiğinde, çok az malın üretildiği yerde tüketildiği görülmektedir. Ayrıca örgütlerin gereksinim duydukları her malı kendilerinin üretmesi ve ürettikleri malı da yine kendilerinin tüketmesi olanaksızdır. Bu sebeple öncelikle mevcut ya da potansiyel müşteriler, toplum ve çevre dikkate alınarak; ne, ne kadar, nerede ve nasıl üretilecek karar verildikten sonra, malların tüketiciye ulaştırılması noktasında dağıtım ve lojistik kavramları ortaya çıkmaktadır. İşletmeler tüketicinin gereksinimlerine göre, en yüksek tatmini sağlayacak bir malı üretebilmekte ve bu mal için en uygun fiyatı belirleyip, tüketicilerle gerekli iletişimi kurabilmektedirler. Ancak bu mal, tüketiciye istediği zamanda, istediği yerde ve istediği şekilde sunulamazsa tüm çabalar büyük ölçüde boşa gidecektir. Bütünleşik pazarlama çalışmaları içerisinde yer alan en önemli değişkenlerden biri dağıtım ve lojistikdir. Bu faktörler işlevsel özelliklere sahiptirler. Çünkü üretim ve tüketim arasında akışkanlığı temin ederek üretim ve tüketimi uyumlaştırmaktadırlar (Ecer ve Canitez, 2004, 245).

#### **2.2.3.1.Dağıtım ve Dağıtım Kanalı Kavramları**

Dağıtım, mal ve hizmetlerin, bilgi ve sermayenin, üreticiler, aracılar ve tüketiciler arasında akışını ifade etmektedir (Semenik ve Bamossy, 1995, 434-435). Ekonomik açıdan düşünüldüğünde üretilen malların talep edenlere yönlendirilmesiyle ilgilidir. Dağıtım faaliyetleri işletmenin kontrolü içerisinde yer alan veya yer almayan

çeşitli işletme içi ve dışı kanal üyelerinin çalışmaları sonucunda gerçekleşmektedir. Bu sebeple işletmenin ürün, fiyat ve tutundurma elemanları üzerinde kurduğu kontrol ve hakimiyeti, dağıtım elemanı üzerinde aynı şekilde kurması güçtür (Ecer ve Canitez, 2004, 246). Dağıtımın tanımlaması iki temel ekonomik işlevden hareketle yapılmaktadır. Birbirini tamamlayan bu iki fonksiyon üretim ve tüketimdir. Üretim genellikle bir yere bağlıdır ve miktar olarak önemli boyutlara ulaşmaktadır. Tüketim ise geniş bir alana yayılmış küçük miktarlardan oluşmaktadır. Bu durumun doğal sonucu olarak üretimle tüketim arasında, yer, zaman, miktar ve kalite açısından uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Üretilen mal ve hizmetlerin tüketimle uyumlu bir şekilde akışını sağlayabilecek, üretimle tüketimi uyumlaştıracak bir üçüncü fonksiyon gerekmektedir. Uyumu sağlayacak bu fonksiyon ise dağıtımdır (Ecer ve Canitez, 2004, 246).

Dağıtım kanalı, mal veya hizmetin üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yoldur. Mal ve hizmetlerin kendiliğinden tüketicilere ulaşması mümkün değildir. Pazarlama kurumları farklı pazarlama işlevlerini yerine getirerek mal ve hizmetlerin hareketini sağlamaktadırlar. Dolayısıyla dağıtım kanalı kavramına, üretici ile tüketici arasında yer alan bir dizi pazarlama kurumu dahil olmaktadır. Dağıtım kanalı, malları ve hizmetleri üreticiden tüketiciye ulaştırmak için girişilen çabaları yerine getirmek üzere, aralarında toplumsal ve ekonomik ilişkiler kuran işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapı olarak tanımlanabilir (Ecer ve Canitez, 2004, 246). Pazarlama kanalı veya dağıtım kanalı, malların ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere akışını sağlayan bir grup işletme veya bireylerdir. Pazarlamanın temel amacı ürünleri uygun zamanda, uygun yerde ve uygun miktarda ulaştırılabilir hale getirmektir. Birçok dağıtım kanalında üretici ve tüketici aracı kurumlarla birbirlerine ulaşmaktadır. Perakendeciler ürünleri satın alıp tüketicilere, toptancılar malları üreticilerden satın alıp diğer toptancılara, perakendecilere ve endüstriyel tüketicilere satmaktadırlar (Pride ve Ferrell, 2000, 367). Dağıtım kanalı kararları, işletmenin en önemli pazarlama kararlarından ve bütün faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Dağıtım politikasına göre uygulanacak fiyat ve tutundurma yöntemleri değişecektir. Bu alanda verilecek kararlar pazarlama amaçlarına da uygun olmalıdır (Lewis, 1968, 108).

Dağıtım kanalları, tüketici ürünleri için ve sanayi ürünleri için dağıtım kanalları olarak ikiye ayrılırlar. Tüketici ürünleri doğrudan üreticiden tüketiciye ulaşabilmektedir. Bunun yanı sıra toptancı ve perakendeci gibi aracı işletmelerin vasıtasıyla dağıtım daha ekonomik ve daha etkili olmaktadır. Sanayi ürünlerinin dağıtımında ise kullanılan dağıtım kanalının türünden dolayı, tüketici ürünlerinin dağıtımından farklıdır. Örgütsel pazarlamada direk dağıtım kanalı daha yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bununla birlikte endüstriyel dağıtıcılar, imalatçı firmaların bayileri, hem dağıtıcılar hem de bayileri içeren kanallar da kullanılmaktadır. Birçok üreticinin dağıtım sisteminde, hedef pazarlara uyum sağlayabilmesi amacıyla kullanılan çoklu veya çift yönlü dağıtım kanalları bulunmaktadır (Pride ve Ferrell, 2000, 368).

### **2.2.3.2. Dağıtım Kanallarının İşlevleri ve Önemi**

Dağıtım kanallarının pek çok işlevi bulunmaktadır. Tüketicilerin istedikleri yer ve zamanda ürünlere ulaşabilmelerini sağlayarak, yer, zaman ve sahiplik faydası temin etmektedirler. Dağıtım kanalları çeşitli hizmet ve işlevleri yerine getirip, değişim maliyetlerini düşürüp etkinliği arttırmaktadırlar. Aracı kurumlar ise üretici ve tüketicilere birlikte hizmet veren ve malların üreticiden tüketiciye ulaşmasını sağlayan işletmelerdir (Pride ve Ferrell, 2000, 367). Dağıtım, genel olarak üç çeşit faydayı yerine getiren bir pazarlama karması elemanıdır. Bu üç faydadan ilki olan zaman, tüketicilerin istedikleri zamanda bir ürüne sahip olabilmeleri neticesinde elde ettikleri tatmini ifade eder. Yer faydası, tüketicilerin ürünleri, ulaşabilecekleri yerlerde bulmaları neticesinde edinilen tatminidir. Sahiplik faydası ise, aracılardan mal ve hizmetleri tüketicilere ulaştırmaları, tüketicilerin ise bu mal ya da hizmetlere sahip olabilmeleri neticesinde sağlanmaktadır. Sahiplik faydası sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler dağıtım kanalı boyunca yapılmakta ve en çok perakendecilik noktasında görünür hale gelmektedir (Semenik ve Bamossy, 1995, 435).

Dağıtım kanalları, müşterilere hizmet eden ve rekabet avantajı sağlayan bir tedarik zinciri de oluşturmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, kanal üyeleri arasındaki verimsizliği ve giderleri azaltmak ve müşterileri tatmin etmek üzere yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek için kurulmuş ortaklıklardır. Tedarik zinciri, dağıtıma yardımcı olan nakliyecilerle, ürünleri dağıtan ve ortak çabadan fayda sağlayan

toptancı ve perakendeciler gibi işletmeleri kapsamaktadır (Pride ve Ferrell, 2000, 368). Üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafenin gittikçe uzaması, dağıtım kanallarının önemini daha da attırmaktadır. Buna rağmen, kanalların boş yere uzatıldığı ve tüketicinin ağır dağıtım maliyetlerine katlanmak zorunda bırakıldığına dair tartışmalar vardır. Üreticilerle tüketiciler arasındaki ilişkilerin sayısı azaltılarak işletmeler açısından maliyetlerin düşmesi sağlanabilir. Üretilen herhangi bir mal ya da hizmet, aracı kuruluşlara gerek duyulmadan da tüketicilere ulaştırılabilmektedir. Ancak bu strateji bazı güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Bu güçlüklerin biri yoğun ve karmaşık ilişkilerin ortaya çıkmasıdır. Çeşitli ürün ve hizmetler tüketicilere ulaştırılmak üzere aracı işletme kullanılmadığında, birçok üretici ile tüketici arasında yorucu bir alış-veriş işlemi ortaya çıkmaktadır. Her bir tüketici gurubuna ulaşabilmek adına işletme bünyesinde bir dağıtım kanalı organizasyonuna gitme gereği de göz önünde bulundurulduğunda, karmaşık bir yapı ortaya çıkmaktadır (Ecer ve Canitez, 2004, 249).

Çoğu üretici ürünlerini pazara sunmak için aracı işletmeleri kullanmaktadır. İşletmeler kendileri için bir dağıtım kanalı oluşturmaya çalışırlar. Dağıtım kanalı mal ve hizmetleri üretici- tüketici yönünde hareket ettirmektedir. Bu durum, mal ve hizmetlerle onları kullanmak isteyenleri birbirinden ayıran zaman, yer ve sahip olma ihtiyaçlarının üstesinden gelmektedir. Aracı işletmeler edindikleri tecrübe, uzmanlık, iş hacmi ve bağlantılar sayesinde bir işletmenin tek başına başarabileceğinden fazlasını yapmakta ve pek çok anahtar görevi yerine getirmektedirler (Armstrong ve Kotler, 1999, 331). Aracı işletmelerin pazarlama kanalındaki işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Semenik ve Bamossy, 1995, 437-439):

- Değişim işlevi: Satın alma, pazarlık ve reklam.
- Fiziki arz işlevleri: Depolama, malzeme yönetimi ve taşıma.
- Kolaylaştırıcı işlevler: Finansman, riski üstlenme, standardizasyon ve sınıflandırma, pazar bilgisi.

Aracı işletmeler değişim işlevini yerine getirirken malları yüksek miktarlarda satın alırlar. Daha sonra malları kanalda yer alan bir sonraki seviyeye dağıtmak üzere küçük miktarlara ayırırlar. Perakendeciler de bu malları tüketicinin satın alabileceği miktarlarda küçük parçalara ayırıp paketlerler (Semenik ve Bamossy, 1995, 437-439).

Fiziki arz işlevleri, malzeme yönetimi, nakliye ve envanter kaydının tutulması ile alakalıdır. Toptancılar, dağıtım işletmeleri ve perakendeciler müşterilere malları satmak üzere topladıkları için bu malların depolanması ve daha sonra malın tüketici tarafından satın alınmasıyla envanterden çıkarılmaları gerekmektedir. Toptancılar malları perakendecilerin depolarına yollarlar. Perakendeciler ise malları mağaza raflarına taşıyarak tüketicinin beğenisine sunarlar (Semenik ve Bamossy, 1995, 437-439). Kolaylaştırıcı işlevler ise değişim ve fiziki arz işlevlerinin düzgün çalışmasını sağlamaktadırlar. Bu işlevlerden biri de dağıtım kanalı üyelerine finansman sağlanmasıdır. Kısa dönemli krediler malların kanal boyunca hareketini garanti altına alabilmek adına gerekli olabilmektedir. Bir diğer işlev ise risk almaktır. Risk almak dağıtım kanalında yer alan ve kar elde etmek isteyen her üyenin kabul etmesi gereken bir işlevdir. Malların tekrar satılmak ve bu satıştan kar elde etmek amacıyla satın alındığı her işte risk söz konusu olmaktadır (Semenik ve Bamossy, 1995, 437-439).

### **2.2.3.3. Dağıtım Kanalı Stratejileri ve Alternatifleri**

İşletmelerin temel dağıtım stratejilerinin seçiminde çok sayıda faktör rol oynamaktadır. Bu faktörler müşteriyle, işletmeyle ve sosyal yapıyla ilgili olarak üç ana gruba ayrılabilir. Bu üç faktör işletme içi ve dışı olarak analiz edilebilmektedirler. Dağıtım kanalıyla ilgili kararlar, işletme içi (kontrol edilebilen) ve işletme dışı (kontrol edilemeyen) faktörlerin etkisi altında kalmaktadırlar. Ürünlerin cinsi ve özellikleri, pazar hakkında edinilen bilgiler, aracı kuruluşların mevcut durumu ve imalatçı işletmelerin özellikleri tek başına dağıtım kanalı kararlarını etkilememektedir. Ancak işlemenin içinde bulunduğu koşullar, dağıtım stratejisinin seçiminde, sözü edilen faktör gruplarını ve değişkenlerini farklılaştırabilmektedirler (Ecer ve Canitez, 2004, 252)

- **Dolaysız (Direk) Dağıtım Kanalları**

Dolaysız (direk) dağıtım kanalı sıfır aşama dağıtım seçeneğidir. Dolaysız dağıtımda üretici ile tüketici arasında herhangi bir aracı yoktur. Bu durumda işletme kendi kontrolü altındaki satış örgütüyle, malın doğrudan tüketiciye ulaştırılmasını sağlamaktadır.

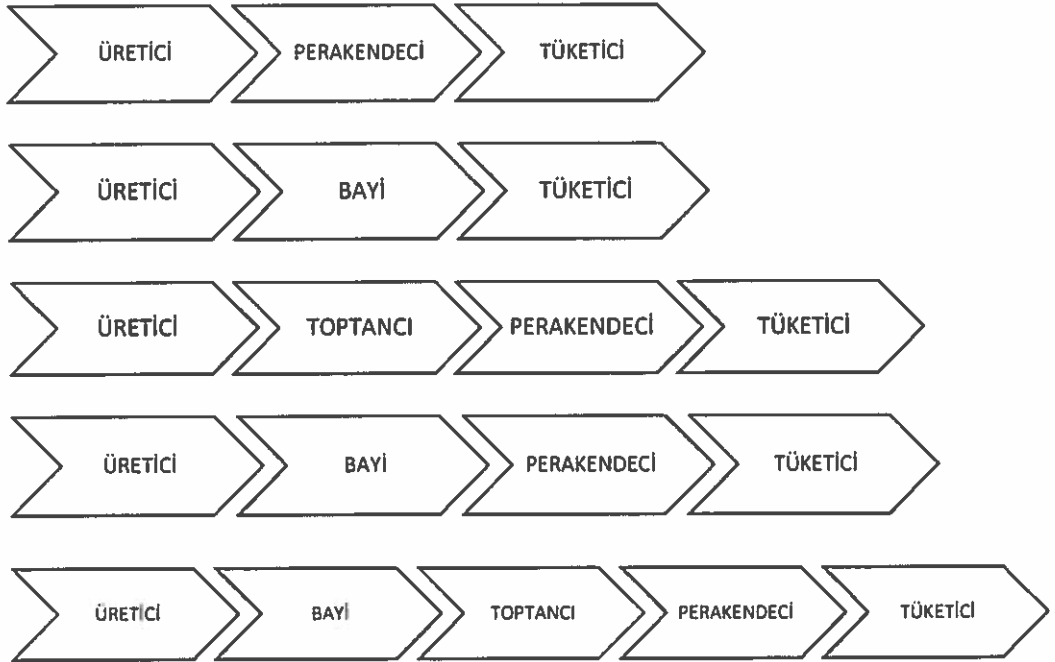
Şekil 1: Dolaysız Dağıtım



- **Dolaylı (Endirekt) Dağıtım Kanalları**

Aracıların yer aldığı dağıtım kanallarının nasıl yapılandırılacağı, dolaylı dağıtım kanalları ve yaklaşımları aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanmaktadır:

Şekil 2: Dolaylı Dağıtım



Şekil 2’de görüldüğü gibi üretici ile tüketicinin arasında yalnızca perakendecinin olduğu dağıtım stratejisi, en yalın dolaylı dağıtım kanalıdır. Perakendeci mağazaların gelişmesi bu tür dağıtım stratejilerinin yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Tek aşamalı bir diğer dağıtım stratejisi de bir acentenin ya da bayiinin olduğu dağıtım kanalıdır. Bu kanalda üretici ile aracı arasında bayilik ve acenteliğe benzeyen franchising ilişkisinin olması da mümkündür. Bayi, acente veya franchisor aynı zamanda perakendeci işlevi de görebilmektedir. Dolaylı dağıtım kanalları içerisinde üretici ve tüketici arasında toptancının yerine bir bayi ya da acentenin yer aldığı da görülebilmektedir. Bunun yanında üretici ile tüketicinin arasında toptancı ve perakendecinin olduğu klasik dağıtım kanalına acentenin ya da bayiinin eklenmesi de

mümkündür. Bu durumda dağıtım kanalı daha çok uzayarak karmaşıklaşarak üç aşamalı bir yapı haline gelmektedir (Ecer ve Canitez, 2004, 253-254).

Doğru dağıtım kanallarını seçmek, bu kanalları ürününüzü satmaya ikna etmek ve onlarla ortaklarınız gibi çalışmayı sağlamak zorlu bir iştir. Üretici, perakendecilere veya müşterilere doğrudan satış yapmak isterse satış, finans, hizmet verme, risk, nakliye ve depolama gibi işleri kendisi yapmak zorunda kalır. Dağıtıcılar ise bu işlere daha çok önem vererek, daha kaliteli yapabilirler. Üretici dağıtıcı ile çalıştığı zaman perakendeci ve nihai müşterilere ilişkin kontrolün bir kısmını da devretmiş olur. Bu tip yapılanmalarda tüm işler kanallar arasında verimli bir şekilde paylaşılmalı ve yapılmalıdır. Birçok kanalla çalışan bir işletme, kanalların her birini benzer politikalarla yönetmelidir. Bir işletme kaç pazar kanalıyla çalışırsa çalışsın, faydalı bir tedarik sistemi oluşturabilmek için bunları bir bütün haline getirmelidir (Kotler, 2016, 20-22).

Toptancılar ve Perakendeciler: Toptancılık ve perakendecilik malların ve hizmetlerin üretildikleri yerden kullanılacakları yere ulaştırılmasını sağlayan birçok işletmeden oluşmaktadır. Perakendecilik, mal ve hizmetlerin doğrudan nihai tüketiciye satılmasını sağlayan her türlü faaliyeti içermektedir. Toptancılık ise, mal ve hizmetlerin, onları tekrar satmak veya ticari faaliyetlerde kullanmak üzere satın alan işletmelere satılmasıyla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Toptancılar, satış ve pazarlama, satın alma ve tasnif etme, küçük parçalara ayırma, depolama, taşıma, finansman, risk alma, pazar bilgisi sunma gibi çeşitli işlevleri yerine getirmektedirler. Perakendeciler mağazalı ve mağazasız olmak üzere iki gruba ayrılırlar. Mağazalı perakendeciler (Armstrong ve Kotler, 1999, 396):

- Sundukları hizmetin büyüklüğüne göre, self servis, sınırlı servis veya tam servis mağazalar,
- Satılan ürün grubuna göre, özellikli ürün mağazaları, çok katlı mağazalar, süpermarketler ve hizmet işletmeleri,
- Sundukları fiyata göre, iskontolu marketler ve fabrika satış mağazaları şeklinde alt gruplara ayrılırlar.

Birçok mal veya hizmet mağazalarda satılıyor olsa bile mağazasız perakendeciler de hızla gelişmektedir. Bunlar toplam satışların azımsanmayacak



oranda bir yüzdesini gerçekleştirmektedirler. Mağazasız perakendecilik, direk pazarlama, direk satış ve otomatik makinelerle satıştan meydana gelmektedir.

Toptancılar üç gruba ayrılmaktadır. İlk grupta tüccar toptancılar yer alırlar. Tüccar toptancılar malları satın almaktadırlar. İkinci grupta aracı simsarlar ile ticari acenteler vardır. Bunlar malları satın almazlar, ancak kendilerine malları alıp satmaları için komisyon ödenmektedir. Son olarak üretici işletmelerin satış bölümleri bulunmaktadır. Satış bölümü toptan satış işlemlerini yerine getirir (Armstrong ve Kotler, 1999, 396). Toptancıların depolama işlevini de yerine getirebildiklerine değinmiştik. En genel haliyle depo, bir şeyin daha sonra ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere korunması ya da saklanması amacıyla bulundurulduğu yerdir. Depolarda, hammadde tedarikinden başlayarak tüketim noktasına kadar olan süreçte hammadde, parçalar, yarı mamuller ve bitmiş ürünler bulundurulabilir. Depolarda, tek tedarikçiden elde edilen ürünlerin birden fazla noktaya ulaştırılmak üzere bölümlenmesi de yapılmaktadır. Belli noktalarda açılan dağıtım depoları taşıma maliyetlerini büyük oranda düşürebilmektedir (Keskin, 2015, 143-145).

Toptancılar ve perakendeciler gibi aracı işletmeler dağıtım sürecinde üreticilerin etkinliğini arttırmaktadırlar. Üreticilerin ürünlerini tüketiciye ulaştırma görevini yerine getirmektedirler. Aracı işletmeler, tüketiciler için daha düşük fiyat avantajı sağlamakla birlikte üreticiler için de, aracı işletmelere ödeme yapılmasına rağmen, daha fazla net gelir anlamına gelmektedir. Çünkü aracılar dağıtım kanalının etkinliğini arttırmaktadırlar. Bunun sebebi ölçek ekonomileri ve uzmanlaşmadır. Etkinlik, arzu edilen neticeye, mümkün olan en az maliyet ve en az çaba ile ulaşılması anlamına gelir. Dağıtım kanalının etkinliği ölçek ekonomisinden faydalanılmasının bir neticesinde olmaktadır. Ölçek ekonomisi sayesinde dağıtım kanalının işleyişiyle ilgili sabit giderlerin birim başına düşen maliyeti daha düşük olmaktadır. Tüketiciler açısından ise çeşitli ürünlerin bir arada satıldığı perakendecilerde alışveriş yapmak her bir ürünün üretildiği fabrikaya ayrı ayrı gitmekten daha az maliyetlidir. Etkinliği sağlayan bir diğer nokta ise uzmanlaşmadır. Aracı işletmeler üretimle ilgilenmedikleri için dikkatlerinin ve çalışmalarının tamamını dağıtım kanalına yönelterek bu konuda uzmanlaşırlar (Semenik ve Bamossy, 1995, 436).

#### 2.2.4. Tutundurma Kararları

Pazarlamanın talep yaratma fonksiyonu, mal ve hizmetlerle tüketimi özendirmeye ilişkin mesajların uygun kanallar yoluyla hedef tüketicilere iletilmesi ile yerine getirilir. Bunu sağlayan pazarlama işlevi tutundurmadır. Tutundurma, bir işletmenin, bir kurumun, bir kişinin kendine veya ürettiklerine ilişkin bilgileri işletmelere, kitlelere, hedef gruplara ya da bireylere istenilen biçimde ulaştıran birçok elemandan oluşan bir haberleşme sürecidir. İşletmenin ürün ve hizmetler için farkındalığı, ilgiyi ve satın almayı teşvik etmek adına tasarladığı iletilerdir. Günümüzde geniş halk kitleleri ile haberleşme, tüm kurum ve kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır (İslamoğlu, 2000, 444).

Modern pazarlama iyi bir ürün geliştirip, doğru şekilde fiyatlandırmak ve ulaşılır kılmaktan fazlasını gerektirmektedir. İşletmeler potansiyel ve mevcut paydaşları ve halk ile iletişim kurmak durumundadırlar. Pek çok işletme için soru, ne söyleneceği, kime ve ne sıklıkla söyleneceğidir (Kotler, 2000, 550). Pazarlamacılar yalnızca bilgi vermek, eğitmek ve eğlendirmek için değil, tüketici ve satıcılar arasında gerçekleşen değiş tokuşun etkinliğini arttırmak için de tutundurma faaliyetlerini yürütürler. Tutundurmanın amaçlarından bir tanesi de tüketicilerin bir malı, hizmeti veya fikri kabul etmeleri için onları etkilemek ve cesaretlendirmektir. Bazen bir reklam bilgi verici ve eğlendirici olmasına rağmen tüketicileri ürünü satın almaya ikna edemeyebilir. Tutundurmanın etkinliği ürünün potansiyel alıcılar tarafından kabul görmesi ve mevcut alıcıların satın alışlarındaki artışla doğru orantılıdır (Dibb vd., 1994, 381-382).

İşletmeciler, tutundurma yöntemlerinin her birini hangi oranda kullanacaklarına karar verirken birçok faktörü dikkate almak durumundadırlar. Bunlar:

- Pazarın yapısı, büyüme hızı
- Ürün veya hizmetin özellikleri
- Değişik tutundurma yöntemlerinin maliyetleri ve etkinlikleri
- Dağıtım kanalı üyelerinin davranışları
- İşletmenin temel politikaları

- Ürünün yaşam eğrisinin hangi aşamasında bulunduğudur.

Bu faktörler iyice analiz edilmeden verilen kararların doğru olmama ihtimali çok yüksektir (İslamoğlu, 2000, 446-447). Rossiter ve Percy' ye (1987) göre ürünün kabul edilmesini sağlamak, tutundurma faaliyetlerinin temel hedeflerinden biridir. Ayrıca dört temel amaç daha vardır. Bunlar (Aktaran: Dibb vd., 1994, 385):

**Marka Farkındalığı Yaratmak:** Tüketicinin satın alma eylemini gerçekleştirmek adına üreticinin markasını yeterli olarak hatırlaması gerekmektedir. Pazarlamacıların farkındalığı yaratmak için markanın benzerleri arasından ayırt edilmesini sağlayacak tutundurma faaliyetlerini yürütmeleri gerekmektedir.

**Marka Tavrı Geliştirmek:** Duygu ve inanışlar müşteriye ürünle ilgili belirli bir izlenim vermek için birleşirler. Bu marka tavrı belli bir ürün için müşteri tercihlerine yön vermektedir. İşletmeler tüketicilerin markaları ile alakalı olumlu bir bakış açısına sahip olmalarına ihtiyaç duymaktadırlar.

**Marka Satın Alma Niyeti Geliştirmek:** Marka farkındalığı oluştuktan sonra müşterinin marka tavrı da olumlu yönde ise müşteri ürünü satın almaya karar verip, niyetini belli eden işlem basamaklarını takip edecektir.

**Satın Almayı Kolaylaştırmak:** Tüketici satın alma kararı verdikten sonra ürünün uygun bir yerde, uygun bir fiyatla ve tanıdık bir satıcı aracılığıyla ulaşılabilir olmasına ihtiyaç duyar. Bu sebeple ürünün ulaşılır olması sağlanmalıdır. Bu durum satın almayı kolaylaştıracaktır.

Tutundurma kapsamlı bir iletişim rolü oynamaktadır. Reklam ve halkla ilişkiler gibi bazı tutundurma etkinlikleri, bir işletmenin varlığını doğrulamak ve kendisi ile pazarlama çevresindeki çeşitli gruplarla sağlıklı ilişkiler kurmasına yardımcı olmak için kullanılabilir (Dibb vd., 1994, 378). İletişim, işletme ve müşterileri arasında, satış öncesinde, satış süresince, tüketim ve tüketim sonrası aşamalarda meydana gelen etkileşimli bir diyalogdur (Kotler, 2000, 550).

Aşağıda Tablo 1'de çeşitli iletişim platformları listelenmiştir. Günümüzde insanlar, teknolojik gelişmeler sayesinde gazeteler, radyo, faks makineleri, televizyon, telefon, bilgisayar ve cep telefonları gibi medya formları ile haberleşebilmektedirler. Yeni teknolojiler, maliyetleri düşürerek, işletmeleri kitle iletişimden, hedefi daha

belirgin ve bire bir iletişime doğru yönelmektedir. Fakat işletmenin müşterileri ile iletişim sürecinde kullandığı unsurlar yukarıda sayılan klasik araçlardan fazlasıdır. Ürünün şekli ve fiyatı, ambalajın şekli ve rengi, satıcının tutum ve davranışları, işletmenin dekoru, matbu evrakları müşteriye bir şeyler anlatabilen iletişim araçlarıdır. İşletme yetkilileri, müşterilerin gözünde, onların işletmeye bakışını güçlendirecek veya zayıflatacak bir imaj çizerler. Pazarlama karmasının tamamı, tutarlı bir mesaj iletmek ve işletmeyi tüketicinin gözünde doğru konumlandırmak için bütünleşmelidir (Kotler, 2000, 550).

**Tablo 1: Pazarlamada Kullanılan Yaygın İletişim Platformları**

Reklam	Satışta Özendirme	Halkla İlişkiler
Yazılı ve görsel reklamlar Paket dışı reklamlar Paketin içine eklenen reklamlar Sinema reklamları Broşürler-Kitapçıklar Posterler-El ilanları Reklam Panoları Semboller Logolar Videolar	Yarışmalar-Oyunla Çekilişler Primler Hediyeler Numune ürünler Ticari sergiler Fuarlar Gösteriler Kuponlar İndirimler	Basın kitleri Seminerler Konuşmalar Yıllık raporlar Sponsorluklar Şirket dergisi Etkinlikler Bağışlar Toplum ilişkileri Lobicilik
<b>Kişisel Satış</b>	<b>Doğrudan Pazarlama</b>	
Satış temsilcileri Satış toplantıları Teşvik programları Numuneler Ticari sergiler, Fuarlar	Kataloglar Elektronik posta Televizyon pazarlaması Elektronik alışveriş Sesli mesaj	

Kaynak: Philip KOTLER. *Marketing Management*, the Millennium Ed., Prentice-Hall Inc., United States, 2000, s: 551

Bir işletme, farklı mesajları farklı gruplara ulaştırmak amacıyla eşzamanlı olarak iletebilmektedir. İşletme aynı anda hem tüketicilerine hem yatırımcılarına hem de toplumun geneline yönelik farklı amaçlar barındıran farklı mesajları aynı anda iletebilmektedir (Dibb vd., 1994, 378). Tutundurma faaliyetlerinden en iyi şekilde faydalanabilmek için, iletişimin doğru şekilde planlanması, uygulanması, koordine ve kontrol edilmesini sağlamak amacıyla çaba sarf etmek gerekmektedir. Etkili tutundurma faaliyetleri genellikle işletmenin pazarlama çevresine ilişkin elde edilen bilgiye dayanmaktadır. İşletmenin tutundurma faaliyetlerini, olumlu ilişkiler kurmak

üzere ne kadar etkin kullanabileceği işletmenin elde ettiği bilginin miktarı ve kalitesi ile yakından ilgilidir. Tutundurma faaliyetlerinin temel amacının iletişim kurmak olması sebebiyle iletişimin ne olduğunun ve iletişim sürecinin nasıl çalıştığına iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Dibb vd., 1994, 378).

Pazarlama açısından etkili iletişim geliştirmenin sekiz aşaması vardır. Bunlar (Kotler, 2000, 552):

1. Hedef alıcıları veya dinleyicileri tanımlamak,
2. İletişimin amaçlarını belirlemek,
3. Mesajı oluşturmak,
4. İletişim kanallarını seçmek,
5. Toplam iletişim bütçesini oluşturmak,
6. İletişim karmasına karar vermek,
7. İletişimin sonuçlarını tespit etmek,
8. Bütünsel pazarlama iletişimi sürecini yönetmektir.

Süreç hedef alıcının tespiti ile başlamaktadır. Hedef alıcı, işletmenin potansiyel müşterileri, mevcut müşterileri, bireyler, gruplar, halkın belirli bir kesimi veya tamamı olabilir. Pazarlamacı tüketicinin aklına yeni bir şey koymayı, bir yaklaşımını değiştirmeyi veya tüketiciyi harekete geçirmeyi amaçlıyor olabilir. Arzu edilenin ne olduğuna karar verildikten sonra pazarlamacı etkili bir mesaj geliştirmeye çalışır. İdeal olarak mesajın dikkat çekmesi, ilgi uyandırması, istek uyandırması ve harekete geçirmesi gerekmektedir. Buna iletişimin arzu edilen özelliklerini ifade eden AIDA (Attention- Interest- Desire- Action) modeli denir. Pratikte ise sınırlı sayıda mesaj tüketicinin dikkatini çekmekten onu satın almaya götüren yolu kat etmesine neden olur (Kotler, 2000, 552-570). Mesajın içeriğine karar verilirken, ne söyleneceği (mesajın içeriği), mantıksal olarak nasıl söyleneceği (mesajın şekli), sembolik olarak nasıl söyleneceği (mesajın formatı) ve kimin söyleyeceği (mesaj kaynağı) konusunda karara varılır. Sonraki adım ise mesajı taşıyacak olan etkili iletişim kanalının seçilmesidir. İletişim kanalları, kişisel iletişim kanalları (yüz yüze, telefonla veya mail aracılığı ile) ve kişisel olmayan iletişim kanalları (yazılı ve görsel basın, açılışlar, davetler, sponsorluklar vb.) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kotler, 2000, 552-570). İletişim kanalına karar verildikten sonra tutundurma faaliyetlerine ne kadar bütçe ayrılacağına

karar verilir ve pazarlama iletişimi bütçesi tespit edilir. Bütçe tespitinden sonra pazarlama iletişimi karmasına karar verilmektedir. Böylece tutundurma planı yapılmış olur. Tutundurma planının uygulanmasından sonra, planın hedef dinleyiciler üzerindeki etkisinin ölçülmesi gerekmektedir. Böylelikle iletişimin sonuçları tespit edilmiş olacaktır. Hedef alıcılara mesajı hatırlayıp hatırlamadıkları, kaç kere gördükleri, mesajla ilgili neler hissettikleri ve de ürün ve işletmeye karşı mesajdan önce ve sonraki yaklaşımları sorulur. Ek olarak pazarlamacılar, ürünü kaç kişinin satın aldığı, sevip sevmedikleri, başkalarına tavsiye edip etmedikleri gibi bilgilere ulaşarak hedef alıcılar ile ilgili davranışsal ölçümler de yapmalıdırlar (Kotler, 2000, 552-570).

#### **2.2.4.1. Tutundurma Karması**

İşletmeler bireyler, gruplar ve kuruluşlarla iletişim kurmak amacı ile çeşitli tutundurma yöntemlerini kullanmaktadır. Bir işletme, belirli bir ürünü tanıtmak üzere çeşitli tutundurma yöntemlerini bir arada kullandığında bu birleşim o ürün için tutundurma karmasını meydana getirmektedir. Tutundurma karmasının dört temel bileşeni vardır. Bunlar; reklam, kişisel satış, tanıtım ve halkla ilişkiler ve satışta özendirmedir. Bazı ürünler için bu bileşenlerin hepsi, bazıları için ise birkaç tanesi birlikte kullanılır (Engel vd., 1975, 5), (Dibb vd., 1994, 386).

##### **2.2.4.1.1. Reklam**

Reklam, bir işletme ve ürünleri için yürütülen, hedef kitleye televizyon, radyo, gazete, dergi, postalama, toplu taşıma araçları, açık alan sergilemesi veya katalog gibi kitle iletişim araçları vasıtasıyla ulaştırılan, ücretli ve kişisel olmayan iletişim yöntemidir (Mandell, 1976, 4). Reklam, mal ve hizmetleri, fikirleri, sorunları ve kişileri tanıtmak amacıyla kullanılmaktadır. Oldukça esnek bir yapıya sahip olduğu için isteğe bağlı olarak hem son derece büyük hedef kitlelere hem de toplumun belirli bir kesimine ulaşabilmektedir. Reklam çok sayıda insana ulaşma imkanına sahip olduğundan kişi başı maliyeti düşük olan bir tutundurma yöntemidir. Ayrıca reklam, mesajını birçok defa tekrarlama olanağı sunan bir yöntemdir. Reklam sayesinde

görünürlük sağlanması, işletmenin toplumsal imajına da olumlu katkı sağlayacaktır (Dibb vd., 1994, 386).

Reklam, firma ve marka değeri yaratmak için en uygun yöntemlerden biridir. Reklam pek çok sayıda tüketiciye aynı anda ulaşabilen, oldukça esnek bir iletişim kanalıdır. Reklam, iletişim sürecinde dört değişik rol üstlenmektedir. Bunlar; bilgi vermek, ikna etmek, hatırlatmak ve harekete geçirmektir. Bilgi veren reklam bir mal veya hizmet ile ilgili temel bilgileri içerir ve çalışma saatleri, fiyatlar, sunulan mal ve hizmet çeşitleri gibi bilgiler bu tip reklamlarda yer alabilir. İkna edici reklamlarda tüketicileri inandırma amacı güdülür. Reklamın üçüncü hedefi de hatırlatmaktır. Hatırlatıcı reklamlar, markanın ve firmanın hatırlanması için ipuçlarını kullanır. Reklamın dördüncü rolü ise harekete geçirmektir. Bu tip reklamlarda amaç, tüketicileri mal veya hizmeti satın almaları konusunda ikna etmek veya onunla ilgili araştırma yapmaya yönlendirmektir. Bu tür reklamlar genellikle kuponlar ve armağanlar gibi satışa özendirme yöntemleriyle birlikte kullanılırlar (Kurtz ve Clow, 1998, 424-426).

Reklam bir ürün için uzun vadeli bir imaj yaratmak veya kısa süreli satışları harekete geçirmek amacıyla kullanılabilir. Coğrafi olarak dağınık halde bulunan pek çok tüketiciye aynı anda ulaşabilme özelliği vardır. Televizyon reklamları gibi reklam çeşitleri büyük bütçeler gerektirirken, diğerleri daha küçük bütçelerle yapılabilmektedir (Kotler, 2000, 564). Reklamın işlevleri şu şekilde sıralanabilir (İslamoğlu, 2000, 450-451):

**Bilgilendirme işlevi:** Yeni ürünler hakkında bilgi vermeyi, birincil talebi oluşturmayı, ürünü başka kullanım alanlarına tanıtmayı, yeni ödeme koşullarını bildirmeyi veya hemen satın almanın yararlarını açıklamayı hedeflemektedir.

**İkna etme işlevi:** İkna etme rekabetin yoğun olduğu sektörlerde marka tercihi oluşturmaya, rakip markalara olan tutumu değiştirmeye, ürün algulamalarını geliştirme ve değiştirmeye, markanın denenmesini sağlamaya yöneliktir. Tüketicilerin marka hakkında yanlış veya eksik düşünceleri varsa ikna yoluyla değiştirilebilmektedir.

**Hatırlatma işlevi:** Hatırlatma işlevi bir örgütü veya mal ve hizmetlerini tüketicinin aklında sürekli canlı tutma, mal veya hizmetin unutulmuş bir özelliğini ve bu özelliğin sağladığı faydayı hatırlatmayı hedefler.

**Destekleme işlevi:** Tüketiciler yaptıkları satın alımın en iyi satın alım olup olmadığı konusunda her zaman şüphe duyabilmektedirler. Tüketicileri satın aldıkları mal veya hizmetin en iyisi olduğuna inandırmaya yönelik reklamlar onları desteklemeyi amaçlamaktadır.

**Değer katma işlevi:** Reklam ürünlere, hizmetlere veya örgütlere değer, kimlik ve saygınlık kazandırır. Bu durum reklamın müşterilerin öğrenmelerini pekiştirmesi sonucu oluşur. Öğrenilen her şey öğrenilmeyene göre daha değerlidir.

Reklam aracılığı ile bir işletme tüketicilerin düşüncelerini etkileyebilmektedir. Bir işletmenin var olan durumunu güçlendirmek veya işletmeyi farklı bir konuma getirmek için kullanılabilir. Ama işletmeyi müşterinin gözünde yeni bir konuma getirmek oldukça zordur. Bu sebeple yoğun reklam ve tutundurma faaliyetleri ile birlikte zamana ihtiyaç vardır. Reklama marka bağlılığını arttırmak ve tekrar eden satın alım davranışını geliştirmek için ihtiyaç duyulmaktadır. Marka bağlılığını arttırmada reklam, satışta özendirme yöntemleri ile birlikte kullanılmaktadır. Reklamın bir amacı da, firmanın ve sunduğu hizmetlerin, müşterilerin gözündeki imajını güçlendirmektir. İşletmenin sunduğu mallar ve hizmetler belirli bir marka adı altında satıldığı zaman reklam, marka tanınırlığı ve marka değeri yaratmak üzere gereklidir. Tekrarlanan satın alım davranışı yaratmak için hatırlatıcı reklamlar kullanılmaktadır. Hatırlatıcı reklamlar sayesinde firmanın ve markanın adı müşterilerin karşısına sıklıkla çıkmaktadır (Kurtz ve Clow, 1998, 427-428).

#### **2.2.4.1.2. Kişisel Satış**

Kişisel satış, kişisel iletişimle müşterileri ürün hakkında bilgilendirme ve ürün satın almaya ikna etme çabalarını içermektedir. Kişisel satış reklamlarla kıyaslandığında avantajları olduğu gibi birtakım sınırlamaları vardır. Reklam büyük kitlelere hitap etmeyi amaçlayan bir iletişim yöntemi iken kişisel satış bir veya birkaç kişi ile iletişimi amaçlayan bir yöntemdir. Kişisel satış ile belirli bir kişiye ulaşmak müşteriler üzerinde



genelde daha büyük etkiye sahiptir. Ayrıca kişisel satış pazarlama faaliyetlerinde yol gösterici olan, anında geri bildirim de sağlamaktadır. Geri bildirim yoluyla sağlanan bilgi doğrultusunda müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek daha kolay olacaktır (Dibb vd., 1994, 387).

Kişisel satış iki veya daha fazla kişi arasında gelişen anlık ve etkileşimli ilişkidir. Taraflar birbirlerinin tepkilerini yakından izleme şansına sahiptirler. Bununla birlikte kişisel satış, profesyonel bir satış ilişkisinden yakın dostluklara uzanabilecek türden iletişimin kurulmasına olanak sağlamaktadır. Satış temsilcileri müşterilerin ilgi duyabilecekleri şeyleri ve ihtiyaçlarını yakından takip edebilirler (Kotler, 2000, 565).

İşletmenin amaçları ve tutundurma karmasına bağlı olarak kişisel satışın başlıca amaçları şunlardır (Çabuk, 1999, 12-13):

- Satışı gerçekleştirmek,
- Mevcut müşterilere hizmet sunmak,
- Yeni müşteri araştırmak ve temin etmek,
- Müşterilerin satışına yardımcı olmak,
- Müşterileri değişikliklerden haberdar etmek,
- Malların satışında müşterilere yardımcı olmak,
- Özellikle karmaşık mallar için teknik bilgileri ve gerekli yardımı müşterilere vermek,
- Aracılara, kendi satış personellerini eğiterek yardımcı olmak,
- Aracıların yönetim problemlerine yardımcı olmak.
- Pazar hakkında bilgi toplamak ve bunları rapor etmektir.

#### **2.2.4.1.3.Tanıtım ve Halkla İlişkiler**

Tanıtım, bir işletme ve ürünleri ile ilgili olarak, kitle iletişim araçları vasıtasıyla yapılan ve kişisel olmayan bir iletişim yöntemidir. Dergilerde, gazetelerde, radyo ve televizyonlarda yayınlanan haberler tanıtım faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir. Reklam ve tanıtım kitle iletişim araçları yoluyla iletilen mesajlar olmasına rağmen tanıtım için herhangi bir ücret ödenmemektedir. Ayrıca tanıtım, ücretsiz iletişim sağlayan bir yöntem olarak görülmemelidir. Kitle iletişim araçları vasıtasıyla iletilecek

haber duyurularını hazırlamanın ve araçları bu duyuruları yayınlamaya ikna etmenin çeşitli maliyetleri vardır. Düzenli olarak tanıtım faaliyetleri yapan bir işletme, bu faaliyetleri yürütecek çalışanlara sahip olmalı veya bu faaliyetleri yürütecek bir halkla ilişkiler şirketi veya reklam ajansı ile çalışmalıdır. Her iki şekilde de işletme, bu iş için belirli bir bütçe ayırmak durumundadır. Tanıtım faaliyetleri, tutundurma karmasının diğer öğeleriyle uyumlu olmalı ve onları destekleyecek şekilde planlanıp uygulanmalıdır. Tanıtım faaliyetleri tutundurma karmasının diğer öğeleriyle aynı derecede kontrol edilebilir değildirler. Halkla ilişkiler etkili tanıtım faaliyetlerini yönetip ve kontrol etmektedir (Dibb vd., 1994, 388).

Tanıtım ve halkla ilişkilerin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Kotler, 2000, 565):

**İnandırıcılık:** Tanıtım ve halkla ilişkiler yoluyla halka sunulan mesajlar reklamlara göre daha inandırıcı görünmektedir.

**Hazırlıksız müşteriye yakalama yeteneği:** Halkla ilişkiler özellikle satıcılar ve reklamlardan kaçınan müşterileri farkında olmadan etkilemektedir.

**Dramatize etmek:** Halkla ilişkilerin bir işletmeyi veya ürünü dramatize edilebilme potansiyeli bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler çalışmalarının da maliyeti vardır. Ama ödeme mesajın yayınlanması için yapılmaz. Bu sebeple işletmenin kontrol etme şansı yoktur. Fakat olumlu bir mesaj (haber, köşe yazısı vb.) reklamdan daha etkili olabilir. Halkla ilişkiler etkinlikleri çok çeşitlidir (Akmel, 1994, 46):

- Haber, röportaj, köşe yazısı vb.,
- Önemli günlerin kutlanması, törenler,
- Basın toplantıları,
- Basın bildirimleri,
- Basın mensupları ve önemli kişi ve grupları konuk etme, geziler,
- Konferans, toplantı ve paneller,
- Yarışmalar,
- Afiş, broşür ve film gösterileri,
- Dönemsel faaliyet raporları vb. çalışmalar halkla ilişkiler etkinliklerindedir.

#### 2.2.4.1.4. Satışta Özendirme

Satışta özendirme, tüketicileri satın almaya ve aracıları ürüne çekmeye özendirmek üzere yapılan reklam, halkla ilişkiler ve kişisel satış dışındaki tutundurma yöntemlerinden biridir (İslamoğlu, 2000, 464). Satışta özendirme, satış geliştirme olarak da adlandırılır ve tüketicilerin satın alma gücünün etkinliğini arttırmak amacıyla girişilen geçici ve kısa süreli çalışmalardır.

İşletmeler müşterilerden daha güçlü ve hızlı cevap almak üzere satışta özendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Satışta özendirme düşmekte olan satışları arttırmak veya ürünleri ilgi çekici kılmak gibi kısa vadeli etkiler amaçlayan yöntemlerdir. Satışta özendirme üç temel yarar sağlamaktadır (Kotler, 2000, 565):

**İletişim:** Dikkat çekerek müşteriye ürüne yönlendiren bilgi sağlarlar.

**Harekete geçirmek:** Müşteriye harekete geçirecek faaliyetlerdir.

**Davet:** Müşteriye açık bir davet sunmaktadır.

Pazarlamacılar reklama ayırdıkları bütçenin iki katını satışta özendirme faaliyetleri için ayırmaktadırlar. Satışta özendirme, anlık ve kısa vadeli satış artışları sağlayan ve kullanımı gittikçe artan bir tutundurma faaliyetidir (Dibb vd., 1994, 388). Satış geliştirme ile daha çok kararsız müşterileri sadık müşteri durumuna getirmek ve tüketicileri etkilemek amaçlanmaktadır. Yeni müşterilere ulaşmak ve rakip firmanın mevcut müşterilerine ürünü denetmek amaçlı satışta özendirme yapılabilir ve bu çalışmalar ile müşteri kazanılabilir (Bozkurt, 2004, 252).

Satışta özendirme yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (İslamoğlu, 2000, 464-466):

**Kuponlar:** Alışveriş yapan tüketici veya alıcılara, reklamla veya elden verilen ve yapılan alışverişi kanıtlayan bir belgedir. Bu kuponlara sahip olan müşteri bir markayı veya bir alışverişi belirli ölçüde ucuza yapabilir veya bu kupon karşılığında belirli miktarda bir malı ücretsiz olarak alabilir. Kupon uygulamalarının, yeni veya geliştirilmiş mal ve hizmetlerin denenmesini sağlamak, tüketiciyi harekete geçirerek marka bağlılığı yaratmak, fiyat

indirimlerini gizleyerek rakiplerin tepkisinden uzak kalmak ve seçici talep yaratmak gibi yararlar sağlaması hedeflenmektedir (Kavas, 1989, 22).

**Armağanlar:** Tüketici ya da alıcıların yaptıkları satın alımlar için ticari işletmeler tarafından kendilerine verilen hediyelerdir. Ürün paketinde bulunabildikleri gibi üründen ayrı olarak da paketlenebilirler. İşletmeler fiyat indirimi yapmaları durumunda, rakipleri tarafından hemen izlenmektedirler. Bu yönde armağan, fiyat indirimine gidilmeksizin satışta özendirme sağlayan bir elemandır.

**Gösteriler:** Malların tanıtılmasını ve denenmesini sağlamak ve tüketimi özendirmek amacıyla düzenlenirler. Gösterilerin çok görkemli olmaları yüksek maliyetlere neden olmakta ve bu sebeple sıkça kullanılmamaktadırlar.

**Örnek ürün dağıtımları:** Yeni bir ürünün denenmesini sağlamak, sunuş aşamasında satışları arttırmak ve değişik pazar bölümlerine yayılmasını sağlamak için, ürün bedava dağıtılabilmektedir. Bu sayede ürünü bir kez alıp deneyenlerin bir kısmının onu sürekli satın alacağı varsayılır.

**Reklam amaçlı primler:** Müşterilere bir mal veya hizmetin satın alınmasıyla verilmiş ücretsiz mal veya hizmetlerdir. İşletmeler, müşterilerini bağlılıklarından ötürü ödüllendirmek istediğinde reklam amaçlı primleri kullanabilmektedirler (Kurtz ve Clow, 1998, 430- 431).

**Yarışmalar ve çekilişler:** Yarışmalar ve çekilişler müşterilere ödül kazanma olanağı sağlamaktadırlar. Her iki yöntem de müşteri akışı sağlayan etkili tutundurma faaliyetlerindedir. Birçok işletme, özellikle açılışları esnasında yarışma ve çekilişler düzenleyerek tüketicilerin dikkatini çekmeye çalışırlar (Kurtz ve Clow, 1998, 431).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ KAVRAMLARI

İletişim Latince kökenli olan “communication” kelimesinin karşılığıdır. Latince “communis” topluluk anlamında kullanılmakta ve batı dillerinde communication olarak karşılık bulmaktadır (Oskay, 2001, 9). İletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını, yazılı, sözlü ya da sözsüz olarak iletmesini ifade etmektedir. İnsanların, grupların, örgütlerin, toplumların birbirleriyle etkileşimde bulunması sürecinde kullanılan ve insan etkinliğinin bir ürünü olan etkileşim aracı olarak da ifade edilmektedir (Tutar, 2003,6).

İletişim toplum içinde üç fonksiyonu yerine getirmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Güngör, 2011,56):

- Toplumunu oluşturan parçaları etkileyen fırsatları ve tehditleri açıklayarak çevrenin gözetimini sağlamak,
- Toplumun çevreye karşı tepki vermesi durumunda toplum bileşenleri arasındaki bağlantıyı sağlamak,
- Toplumsal, sosyal mirasın aktarılmasını sağlamak.

İletişimin amacı, insanlar arasında bir ortaklık kurmak, kurulan ortaklık duygusu sonucu insanlar arasında ortak düşünce, duygu, bilgi ve tutumların aktarılmasını sağlamaktır (Baran, 1997,13). İletişim insanlar arasında bilgi alışverişi amacıyla oluşturulan ilişkiler bütünü, sosyalleşme ve bilgi üretme aracı olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, duygularını ifade edebilmeleri açısından çevreyle iletişim kurmaları gerekmektedir. Bireyin doğumundan itibaren biyolojik bir varlıktan sosyal bir varlığa dönüşmesini sağlayan en önemli faktörün iletişim olduğu söylenebilir. Bu açıdan iletişim bireyin yaşamsal, toplumsal ve gelişimsel süreçleri ile doğrudan ilişkili bir süreci ifade eder (Güngör, 2011,37).

Bireylerin sosyal sistem içinde gerçekleştirdikleri bütün eylemler iletişimi içermektedir. Aynı zamanda iletişim, örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde yaşamsal bir rol oynamaktadır. Örgütsel değerlerin oluşturulabilmesi ve çalışanlara

benimsetilebilmesi için örgütsel iletişimin etkili ve doğru yapılması gerekmektedir (Tutar,2003,7).

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

Örgütsel iletişim süreci, örgütün işleyişini sürdüren, hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan, çevresi ile devamlı bilgi akışını gerçekleştiren ve bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan toplumsal bir süreci ifade etmektedir (Özgen, 1996, 221).

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

Örgütler açısından iletişim, bir örgütün birimleri ve çalışanlar arasında bilgi, duygu ve düşüncelerin paylaşımını ifade etmekle beraber bu süreçte kullanılan araçları, yöntemi ve kanalları da içermektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 48). Bu doğrultuda örgütsel iletişim, örgütsel amaçlara ulaşabilmek üzere neyin, ne zaman, nasıl, kim tarafından yapılacağını ve örgütün işleyişini ve örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Eren, 2004, 302).

Yapılan örgütsel iletişim tanımları doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılabilir (Atak, 2005, 61):

- Örgütsel iletişim süreci insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür.
- Örgütsel iletişim, çevre ile gerekli uyumu sağlayan süreçlerdir.

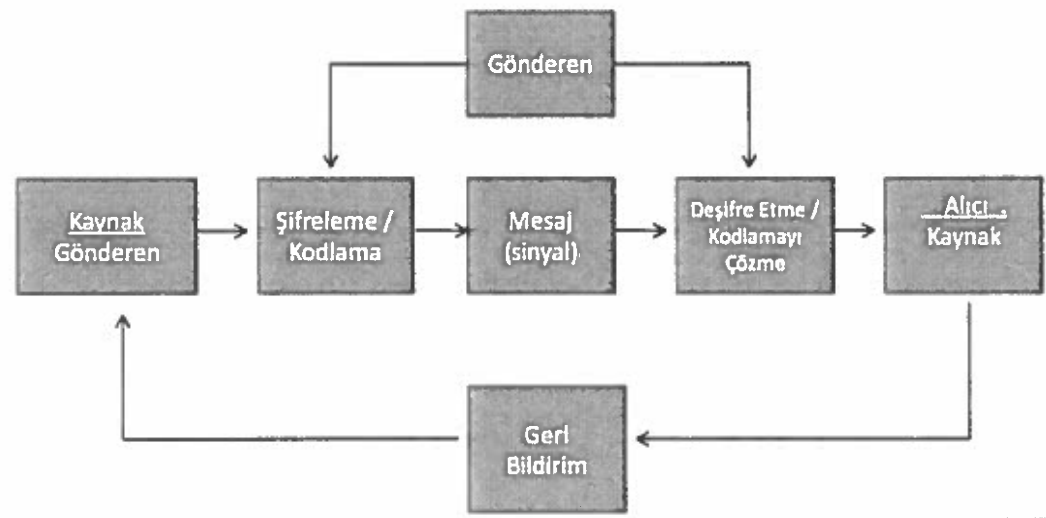
- Örgütsel iletişim, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanlar arasında işbirliğini ve uyumu sağlayan bir iletişim sürecidir.
- Örgütsel iletişim, yönetim tarafından belirlenen bir süreç olduğu gibi, örgüt çalışanlarının psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına bağlı olarak da ortaya çıkan doğal bir süreçtir (Atak, 2005,61)

Yapılan tanımlamalar çerçevesinde örgütsel iletişim sürecinin, örgütün iç ve dış çevresi ile uyum, işbirliği ve bütünleşme sürecine etki eden bir faktör olduğu söylenebilir.

### 3.1. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim süreci dokuz unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; gönderici, alıcı, mesaj, kanal, kodlama, kod çözme, cevap, geri bildirim, parazit-gürültüdür. Pazarlamacılar mesajlarını alıcıya iletilebilmesi için mesajları hedef kitlenin çözebileceği şekilde kodlamalıdır. Aynı zamanda mesajı hedef kitleye ulaştıracak uygun kanalı seçmeli ve gelecek cevapları görüntüleyecek geri bildirim kanalları geliştirmelidirler (Coulson-Thomas, 1990, 2).

**Şekil 3: İletişim Süreci**



Kaynak: <http://www.atacanute.com/2014/11/pazarlama-iletisimi.html>

İletişim süreci kaynak ile başlamaktadır. Kaynak, bir dinleyiciyle paylaşmak üzere mesajı olan bir kişi, grup veya işletme olabilir. Alıcı, kodlanan mesajın kodunu çözen bir kişi, grup veya işletmedir (Dibb vd., 1994, 378).

Mesajın içeriğini iletmek üzere kaynağın içeriği, fikirleri ve kavramları temsil eden bir dizi işarete dönüştürmesi gerekmektedir. Bu duruma kodlama süreci denmektedir. İçeriği mesaj haline gelecek şekilde kodlarken, alıcı veya dinleyicinin birtakım özellikleri kaynak tarafından hesaba katılmalıdır. İçeriği paylaşmak üzere kaynağın öncelikle alıcı veya dinleyiciye tanıdık gelecek işaretleri kullanması gerekmektedir. İkinci olarak kaynağın kullandığı işaretlerin alıcılar veya dinleyiciler için de aynı anlamı ifade ediyor olması gerekmektedir. Bir alıcı için birden fazla anlama gelebilecek işaretleri kullanmaktan kaçınılmalıdır (Dibb vd., 1994, 378). Kodlanmış bir mesaj içeriğini alıcı veya dinleyici ile paylaşmak için kaynağın bir iletişim aracı seçmesi ve kullanması gerekmektedir. İletişim araçları kodlanmış mesajı kaynaktan alıcıya taşırlar. Kod çözme sürecinde işaretler, kavramlar ve fikirlere dönüştürülürler. Seyrek olarak bir alıcı, kodlanan mesajı kaynağın kodladığı içerikle birebir aynı anlama gelecek şekilde çözer. Kod çözme işleminin sonucu kodlanandan farklı ise parazit veya gürültü meydana gelmektedir. Gürültünün pek çok kaynağı olmakla beraber iletişim sürecinin bazı veya bütün bölümlerini etkileyebilmektedir. Mesajlar, alıcının mesaj almayı beklemediği bir araçla gönderilirse meydana gelebilmektedir. Bunun dışında gürültü, kaynağın alıcının aşına olmadığı bir işaret kullanması veya işaretin alıcı tarafından kaynağın amaçladığından farklı algılanması sonucunda da meydana gelebilmektedir. Gürültü bazen de alıcı kaynaklı olabilir. Alıcı, kodlanmış mesajı kendi algısının mesajı engellemesi veya kodlanmış mesajın anlaşılmasının güç olmasından dolayı da alamayabilir (Dibb vd., 1994, 378). Alıcının mesaja verdiği cevap kaynak için geri bildirim vasfındadır. Kaynak, anında olmasa bile geri bildirim bekler ve genellikle de alır. Geri bildirim süresince alıcı mesaj gönderendir. Her bir iletişim kanalı etkili biçimde taşıyabileceği bilgi hacmi konusunda, kanal kapasitesi olarak adlandırılan bir limite sahiptir (Dibb vd., 1994, 378-380).



### 3.2.YAPISAL AÇIDAN İLETİŞİM ÇEŞİTLERİ

Her örgütün kendine özgü bir yönetim yapısı bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt içi iletişim yapıları da yönetim biçimine göre farklılık göstermektedir. Bölümler ve personeller arasındaki iletişim süreci örgütün normları, değerleri ve kültürü ile yakın ilişki içindedir (Şenses. 1999, 43).

Yapısal açıdan iletişim türleri formel ve enformel veya biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

#### 3.2.1.Biçimsel (Formel) İletişim

Biçimsel (Formel) iletişim, örgütsel kurallar içerisinde ve örgütsel amaçlar doğrultusunda önceden belirlenmiş bir tarzla gerçekleştirilen iletişim sistemini ifade etmektedir. Biçimsel iletişim, örgütte kullanılan her çeşit resmi bildiri, mesaj, talimat ve raporlama biçimlerini kapsamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 105).

Örgütsel iletişimin yapısında hiyerarşiye bağlı yönetsel iletişimden söz edilmektedir. Bir başka ifade ile, iletişim sadece bireyler arasında değil, hiyerarşik konumları arasında da farklılaşarak gerçekleşmektedir. Örgüt içindeki biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere dört başlık altında yer almaktadır (Vural.2007, 59). Biçimsel iletişim kanallarının amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 105):

- Örgüt politikalarına ilişkin kararları ve bunlarla ilgili emirleri hiyerarşik kademelerin tamamına iletmek,
- Çalışanların çeşitli konulardaki düşünce ve tepkilerini yönetime iletmek,
- Örgütün tüm üyelerine örgütsel amaçlar ve elde edilen sonuçlar hakkında bilgi sağlamak.

Formel iletişim kanalları genellikle örgütlenme aşamasında açık bir şekilde belirtilmektedir. Örgütlerin biçimsel yönleri ile ilgili olmakla birlikte, genellikle hiyerarşik yetki çizgisi doğrultusunda ve önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde

belirli iletilerin ilgililere iletilmesini amaçlayan bir iletişim sistemidir (Küçük, 1992, 10-11).

### 3.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, örgüt yapısının, hiyerarşik kademeler boyunca en üstten an alta doğru ilerlemesi sonucu gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 107). Yukarıdan aşağıya doğru iletişim kapsamında gerçekleştirilen iletişim biçimleri; iş prosedürleri, iş emirleri, örgüt politikaları, örgüt amaçları ve örgüt prosedürleri şeklinde sıralanabilmektedir (Gürgen, 1997, 67).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin gerçekleşme aşamaları şu şekilde açıklanmaktadır (Williams ve Egglend, 1991. Akt: Vural,2007, 65):

- İş emirleri: Çalışanların yaptıkları işlerle alakalı ayrıntılı emir ya da talimatları içeren mesajlardan oluşmaktadır. Astlar bu mesajları üstlerden sözlü ya da yazılı olarak alabilecekleri gibi, eğitim amaçlı toplantı veya kitap, broşür gibi yazılı kaynaklar yoluyla da alabilmektedirler.
- Örgüt prosedürleri ve politikaları: Genel olarak bu tip mesajlar örgütün politikalarını, kurallarını ve örgütün sosyal haklarını içermektedir. Çalışanların, örgüt kültürünü benimseyebilmeleri ve motivasyonlarının sağlanabilmesi açısından bu bilgiler büyük önem taşımaktadır.
- Örgütsel amaçlar: Çalışanların örgütsel amaçları, bu amaçların sebeplerini ve örgütün hedeflerini anlayabilmeleri açısından gereken önemli bir unsurdur. Örgüt amaçlarını benimseyen çalışanların bağlılığı güçlenmekte ve iş verimliliği artmaktadır.
- Performans değerlendirmesi: Çalışanların iş esasına göre değerlendirilmesini ifade etmektedir. Örgüt kuralları çerçevesinde ücret artışlarını, terfi şekillerini, çalışanların motivasyon ve verimliliğini sağlayarak örgütteki performansını artırmayı hedeflemektedir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim yazılı veya sözlü iletişim araçlarıyla gerçekleştirilmektedir. Sözlü iletişim, bilginin doğru aktarımını sağlamanın yanında bilginin ya da iletilerin çarpıtılarak aktarılmasına da neden olabilmektedir. Yazılı

yöntemler sözlü yöntemlere göre daha formel ve kalıcıdır. Ancak yazılı iletişim araçlarıyla bilginin ya da iletinin aktarımında bürokratik süreçlerin yavaş ilerlemesi sebebi ile zaman kaybı yaşanmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde sözlü ve yazılı yöntemlerin birlikte kullanılması, yani sözlü olarak iletilen bilginin yazılı olarak da iletilmesinin iletişim açısından daha sağlıklı bir sonuca ulaşılacaktır (Hodgetts ve Gibson,1986, 204).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim şekli genellikle merkezîyetçi anlayışla yönetilen örgütlerde görülmektedir. Merkezîyetçi yapı içinde emirlerin belirli hiyerarşik kademelerden astlara ulaşabilmesi sırasında geçen sürenin uzun olması sebebiyle zaman kaybı yaşanmaktadır.

### **3.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim**

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim modeli astların üstleri ile kurdukları iletişim sürecini ifade etmektedir. Astların örgütsel faaliyetler doğrultusunda üstlerine verdikleri bilgi, rapor, fikir ve düşüncelerden oluşmaktadır (Vural, 2007, 61). Bu tür iletişimin etkili bir şekilde işlemesi sonucu yöneticilerin, denetim, kontrol gibi değerlendirici verileri elde edebileceği görüşü savunulmaktadır. Aynı doğrultuda çalışanlar da kişisel amaçlarını, ihtiyaçlarını üst kademelere iletebilme fırsatını elde etmektedirler (Gürgen, 1997, 69).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim sürecinde astların üstlerine iletmek istedikleri mesajlar şu şekilde sırlanabilir (Üçok, 1992, 61):

- Çalışanların işteki başarı dereceleri ve sorunları,
- Bir çalışanın diğer çalışanlar ile ilgili sorunları,
- Örgütün siyaset, iş politikaları ve uygulamaları ile alakalı mesajlar,
- Örgütsel faaliyetler kapsamında ne yapılması gerektiği ile ilgili mesajlar ya da neyin, nasıl yapılması gerektiği ile ilgili mesajlardır.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde mesajın yukarıya iletilmemesi konusunda bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bunlar şu şekilde sırlanabilir (Can, 2002,247):

- Fiziksel uzaklık ve erişilemezlik: Burada büyük örgütsel yapılar içinde çalışanların üst kademe yöneticilere ulaşma zorluğu vurgulanmaktadır.
- Bilgilerin kademeler arasında değişikliğe uğraması: Hiyerarşik yapı içerisinde bilgilerin bir kısmının değişikliğe uğraması ya da bilginin üst kademeye iletilmemesi durumu ile karşılaşılma olasılığı bulunmaktadır.
- Amirin davranışı: Amirlerin astlara karşı davranış biçimleri önemlidir. Amirin iletişime kapalı bir tutum içerisinde yer alması astın iletişim kuramaması ve gereken bilgiyi iletememesine neden olmaktadır.
- Astın statüsü: Astın üstü ile görüşebilme fırsatı kısıtlı olabilmektedir. Fakat amirler astları ile istedikleri an görüşebilmektedirler. Burada astın statüsü gereği amiri ile iletişim kurma sürecinde yaşayabileceği engeller ifade edilmektedir.
- Gelenekler: Örgütler içinde buldukları toplumun kültüründen etkilenmektedirler (Can, 2002,247).

Örgütsel yapı içerisinde aşağıdan yukarıya doğru iletişimin gerçekleşebilmesinde örgüt yönetimi büyük bir rol oynamaktadır. Demokratik bir anlayışın sürdürüldüğü örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimin gerçekleşme olanağı daha büyüktür. Fakat merkezîyetçi ve baskıcı yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde yukarıya doğru iletişimin gerçekleşme olasılığı düşük düzeydedir (Oktay, 2000, 363).

### 3.2.1.3. Yatay İletişim

Yatay iletişim, aynı kademede çalışan personeller arasında gerçekleşen iletişim sürecini ifade etmektedir. Aynı statüye sahip bireylerin etkili iletişim kurabilmeleri örgütsel işleyiş açısından büyük önem taşımaktadır (Vural, 2007, 154). Yatay iletişimde kademe engelinin bulunmaması bilgi akışının daha hızlı ilerlemesine, çalışanlar arasında dayanışmanın gelişmesine ve iş verimliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Aydın ve Hicran, 2012, 16).

#### 3.2.1.4. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, örgütün farklı birimleri arasında, farklı kademelere sahip çalışanlar arasında gerçekleştirilen iletişimi ifade etmektedir. Çapraz iletişim farklı birimler arasındaki dayanışmayı ve iletişimi güçlendirici niteliktedir (Vural, 2007, 66). Örgütte çapraz iletişimin varlığı empati kurmayı ve yöneten–yönetilen ilişkisini geliştirecektir. Fakat çapraz iletişim, birimler ve kademeler arası bilgi alışverişi amacını aşarak, bir yöneticinin diğer birim personeline emir vermesine dönüşür ise örgütsel düzenin bozulmasına sebep olabilir. Bundan dolayı çapraz iletişimin hangi açılardan yararlı, hangi açılardan zararlı olabileceğine dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 111).

#### 3.2.2. Biçimsel Olmayan (Enformel) İletişim

Örgüt yapısı içerisinde çalışanların resmi yapı dışında kurdukları iletişim biçimsel olmayan (enformel) iletişim olarak ifade edilmektedir. Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerdeki yetki ve statü temeline dayanmadan gerçekleştirilmektedir. Biçimsel olmayan iletişimin temel işlevi sosyal ilişkilerin korunması, kişisel bilgi, söylenti ve dedikodunun yayılması olarak açıklanabilir. Söylenti ve dedikodunun genellikle çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Tutar, 2003, 130).

Biçimsel olmayan iletişimin olumlu yönleri şu şekilde açıklanabilir (Gürgen, 2003, 146):

- Enformel iletişim, örgütteki iletişim yükünün önemli kısmını taşıyarak, örgütün iletişim ihtiyacını karşılamak açısından biçimsel iletişim sürecine destek olmaktadır.
- Motivasyonun artmasını ve örgüt içinde birlik ruhunun gelişmesini sağlamaktadır.
- İyi kullanıldığında yöneticiler açısından etkili bir yönetim ve bilgi sağlama aracı olabilir.
- Örgüt içerisindeki dilek ve şikayetlerin yöneticilere iletilmesinde, biçimsel iletişimin aracı olarak işlev görmektedir.

- Örgütün çevresindeki değişimler ve gelişmelere ilişkin haberlerin zamanında alınması ve değişen koşullara uyum sağlanması açısından etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim örgütlerde çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir.

Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Gürüz, 1998, 49):

- **Tek hat modeli:** İletilmek istenen mesajın bir bireyden diğerine aktarılması sürecidir.
- **Dedikodu zinciri:** Mesajın bir kişi tarafından örgüt içinde doğru veya yanlış şekilde yayılması sürecidir.
- **Olasılık zinciri:** Mesajı veren kişinin rastgele seçtiği kişilere mesajı iletmesidir.
- **Küme modeli:** Mesajı veren kişi, seçtiği üç kişiye iletir ve mesajı alan bu üç kişi daha sonra seçecekleri diğer üç kişiye iletmektedir. İletişim akışı bu şekilde devam etmektedir.

Biçimsel olmayan iletişimin sağladığı yararların yanında, zararlı bazı yönleri de bulunmaktadır. Bu zararlar şu şekilde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 113):

- Söylentilerin aktarılması sürecinde, insanların çıkarlarına doğrultusunda duydukları söylentilere eklemelerde ya da çıkarmalarda bulunmaları sonucu mesajın anlamında değişiklikler oluşabilmektedir. Bu durum yanlış anlaşılmalara veya huzursuzluklara sebep olabilmektedir.
- Örgüt sırlarının başkaları tarafından öğrenilmesine sebep olabilir.
- Söylentiler, çalışanların örgüte bağlılığını ve yöneticilere olan güvenini azaltabilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişimin örgütsel faydaya hizmet edebilmesi adına iyi yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 115).

### 3.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ

Örgüt içi iletişim, bir örgütün birimleri ve çalışanlar arasında bilgi, duygu, düşünce paylaşımını ve bu süreçteki her türlü araç gereç ve yöntemi aktarma ile alakalı iletişim kanalları ve mesaj şeklini ifade etmektedir. Örgüt içi iletişimin işlevleri dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar (Gürgen, 2009, 136-137):

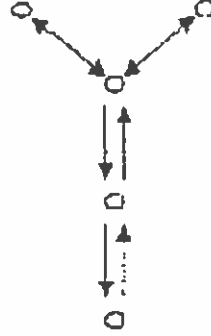
- **Bilgi sağlama işlevi:** Örgütler çevreleri ile uyum sağlayabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek adına bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Örgütler amaçları doğrultusunda çevrelerinden aldıkları bilgiyi işleyerek çevrelerine bilgi vermektedirler. Örgüt çalışanları için de bilgi büyük önem taşımaktadır. Bu yönden örgüt içi iletişim, bilginin örgüt içerisinde dolaşımını, paylaşımını, çalışanların neyi, nasıl yapacağına ilişkin bilgilerin yayılmasını amaçlamaktadır.
- **İkna etme ve etkileme işlevi:** Örgütlerde gerçekleştirilen iletişimin büyük bölümü çalışanların düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. İkna etmeye yönelik iletişim sürecinde örgüt üyelerinin örgütün kültürünü benimsemeleri ve örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli çalışabilmeleri amaçlanmaktadır. Örgüt kültürünü ve örgüt amaçlarını benimseyen çalışanlarda verimliliğin daha yüksek olduğu gözlenmektedir.
- **Emredici ve öğretici işlevi:** Örgütlerde yöneticiler çalışanlara yalnızca bilgi vermek üzere değil, neyi, nasıl yapacakları konusunda da iletişim kurmaktadır. Emredici ve öğretici iletişim, personellerin görev ve sorumluluklarını bilmelerini sağlamaktadır. Örgüt içi iletişimin, öğretici işlevi çalışanlara iş ve görev dağılımları ile alakalı verilen eğitimleri de kapsamaktadır.
- **Koordinasyon işlevi:** Örgütün amaçları doğrultusunda farklı birimlerde farklı işler yapan çalışanların birbirlerini tamamlayıcı ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayıcı bir unsurdur. Örgütte koordinasyonun sağlanması etkili ve doğru işleyen bir iletişim sistemi ile mümkündür.

Örgüt içi iletişim, örgütsel amaçların, hedeflerin ve politikaların çalışanlarca bilinmesini ve benimsenmesini sağlamaktadır (Çelik ve Varol, 1993, 128).



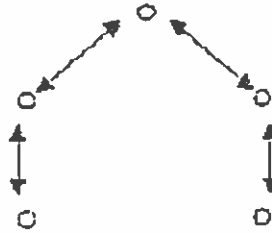


başlangıç ya da kuruluş aşamalarına uygun düşse dahi, gelişmekte ve değişmekte olan yapılarda etkili bir biçimde kullanılamaz (Şimşek, 2010, 211).



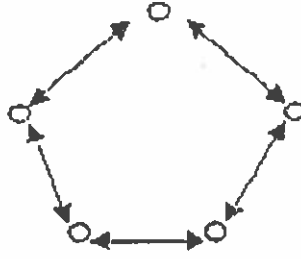
Şekil 5: Y İletişim Modeli

**Y İletişim Modeli:** Merkezileşme derecesi, merkezi modelden sonra en yüksek olan grup iletişim modelidir (Şimşek, 2010, 212). İlk başlarda açık ve demokratik bir görünümü olan iletişim zamanla otokratik bir yapıya dönüşür (Elma ve Demir, 2000, 142). Eğer y ağı tersine çevrilecek olursa iki astın bir üste bağlı olduğu üstün üstünde de iki hiyerarşi aşamasının bulunduğu bir ağ oluşacaktır. Bu modelin her iki şeklinde de ortadaki birey daha çok iletişim kurabilme ve bilgi kaynakları ile doğrudan ilişkisi nedeniyle daha güçlü bir duruma geçebilme imkanına sahiptir (Biter, 2007, 18).



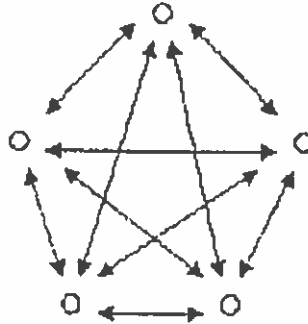
Şekil 6: Zincir İletişim Modeli

**Zincir Modeli:** Bu modelde bilgilerin kademe kademe aktarılması sebebi ile doğruluk olasılığı ve hızı azalmaktadır. İletişim, üyelerin birbirlerine yakınlık derecelerine göre ilerlediğinden bazı üyeler gerekli bilgilerden uzak kalabilmektedir. İletişim işlevsel niteliğini yitirip, bireyler arası ilişkileri zayıflatabilir (Elma ve Demir, 2000, 142).



Şekil 7: Dairesel İletişim Modeli

**Dairesel İletişim Modeli:** Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkanlarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde bir tek kişinin iletişim tekeli kurması büyük ölçüde engellenmiş olur (Şimşek, 2010, 212). Bu modelde iletişim demokratik bir yapıya sahiptir. Kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir veya herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Personellerin morali yüksektir. Fakat bilgi pek çok kişiden geçtiğinden doğruluğu azalabilir. İletişim sürecinin yavaşlamasının yanı sıra karar verme hızı da düşüktür (Elma ve Demir, 2000, 143).



Şekil 8: Serbest İletişim Modeli

**Serbest İletişim Modeli:** Bu tür bir iletişim ağında herkes birbiriyle iletişim kurma imkanına sahiptir. Merkezcilik eğilimi düşüktür. Herhangi bir kısıtlama yoktur ve her üye eşittir. Bu özellikleri ile üyelerine en yüksek doyumu sağlayan ağdır. Ayrıca yeni fikirlere en açık olan tüm kanal ağıdır (Biter, 2007, 19).

Yukarıdaki iletişim modellerinin etkinliği büyük oranda, grubun yapacağı işin çapraşıklığı ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Şayet grup belirlilik şartları altında çalışıyor ve iş de basit ve rutin bir nitelik taşıyor ise, büyük olasılıkla merkezi iletişim modelidir. Bu duruma karşılık, çapraşıklık ve belirsizlik derecesi yüksek işlerde

çalışanlar için, muhtemelen serbest model daha uygun bir iletişim ağıdır (Şimşek, 2010, 212).

### 3.5.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgütlerde, iletişimin nasıl yürütüldüğü kadar önemli olan bir diğer konu ise kullanılan iletişim araçlarının seçimidir. Örgütsel iletişim sürecinde iletilmek istenen mesajın alıcıya etkili, hızlı, anlaşılır ve doğru bir şekilde nasıl iletileceği de büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde iletişim akışı sağlayabilmek üzere yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçları kullanılmaktadır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullanılan bu araçlar, örgüt kültürünün personellere benimsetilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır (Vural, 2007, 68). Örgüt içi iletişim araçları, yazılı, sözlü, sözsüz ve görsel-elektronik olmak üzere ele alınmaktadır.

#### 3.5.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim araçları, örgüt içerisinde gönderilen mesajların yazı ile aktarıldığı iletişim araçlarını kapsamaktadır. Mesajın tekrar ele alınabilmesi, kanıt olarak kullanılabilmesi, mesajın anlamının değiştirilmeden iletilebilmesi açısından en çok tercih edilen araç olarak kullanılmaktadır (Vural, 2007, 68-69).

Örgüt içinde yazılı iletişim araçlarının tercih edilme nedenlerini şu şekilde sıralanabilir (Gürgen, 1997, 94):

- Yazılı iletişim araçları ile gönderilen bilgiler alıcı tarafından inkar edilemez.
- Yazılı olarak gönderilecek mesajların gönderilmeden önce gözden geçirilmesi, düzenlenmesi mümkün olabilmektedir.
- Mesajların basım yolu ile çoğaltılması ve hiçbir anlam değişikliğine uğramadan pek çok ortama iletilebilme olasılığı bulunmaktadır.

Örgütsel iletişimde kullanılan yazılı iletişim araçları şu şekilde sıralanmaktadır (Vural, 2007,68-69):

- Örgüt şema ve kılavuzları: Örgüt çalışanlarının yetkilerini, sorumluluklarını ve pozisyonlarını belirten ve örgütün yapısı ve kültürü ile ilgili mesajlar veren araçlardır.
- Çalışma raporları: Yıllık mali raporlar, yıllık çalışma raporları, gelir tabloları, bilanço, vb. faaliyetleri kapsamaktadır.
- Broşürler: Örgüt logosu, ürünler veya hizmetlere yönelik hazırlanan tanıtım amaçlı araçlardır.
- Yazılı iş anlaşmaları: Örgütün kendi üyeleri ya da diğer örgütlerle yapmış oldukları sözleşmeleri kapsayan araçlardır.
- İş mektupları: Örgütün kendi üyeleriyle veya diğer örgütler ile haberleşme, tebrik ve benzeri amaçlarla kullanılan yazılı araçlardır.
- Duyurular: Örgüt içinde gerçekleşen birtakım değişiklikleri, örgüte ilişkin bilgileri kendi üyelerine veya hedef kitlelere ulaştırmak için kullanılan araçlardır.
- El ilanları: Broşürlere benzemekle beraber daha kısa ve bir sayfayı geçmeyen örgütün ürünleri ya da hizmetlerini hedef kitlelere tanıtmayı amaçlayan araçlardır.
- Tanıtım kitapçıkları: Örgüte ait ayrıntılı bilgileri içeren, örgütün felsefesine, kimliğine, kültürüne ilişkin ayrıntılı bilgiler veren araçlardır.
- Küçük notlar: Örgüt çalışanlarının birbirleri ile haberleşmek üzere kullandıkları araçlardır.
- İlan panoları: Örgüt çalışanlarına ve örgüte ait duyuruların ve ilanların yer aldığı araçlardır.
- Öneri ve şikayet kutuları: Örgüt çalışanlarının veya müşterilerin örgütsel memnuniyetlerini ve şikayetlerini yönetime ulaştırabilmeleri için kullanılan bir iletişim aracıdır.

Yazılı iletişim araçları örgüt içi veya örgüt dışı iletişim sürecinde somut ve denetlenebilir belgelerin olması sebebiyle vazgeçilmez bir iletişim aracı olma niteliğini korumaktadır.

### 3.5.2. Sözlü İletişim Araçları

Örgütlerde yaşamsal öneme sahip diğer bir iletişim aracı da sözlü iletişim araçlarıdır. Sözlü iletişim, kişiler arası iletişimin gerçekleşmesi ve mesajların daha hızlı iletilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde kullanılan sözlü iletişim araçları, konferanslar, telefon görüşmeleri, toplantılar, seminerler, yüz yüze görüşmeler, vb. faaliyetlerden oluşmaktadır. Sözlü iletişim araçları, yazılı iletişim araçlarına göre daha hızlı bilgi akışı sağlamasına rağmen, gönderilen mesajın içeriğinin değişme olasılığının yüksek olduğu bilinmektedir (Vural, 2007, 70).

### 3.5.3. Sözsüz İletişim Araçları

Sözsüz iletişim, jestler, mimikler, ses tonu, susma, yüz ifadeleri gibi beden diline ait tüm unsurları içermektedir (Vural, 2007, 72). Karşılıklı iki kişinin henüz konuşmaya başlamadan önceki duygu ve düşüncelerinin dışa yansımalarıdır. Sözsüz iletişim, sözlü iletişim biçimleri ile iletilen mesajların yorumlanması sürecinde alıcılar için ipucu vermektedir (Gürgen, 1997, 85). Bu bakımdan sözlü iletişim akıl ve mantığı, sözsüz iletişim ise duyguyu en iyi şekilde ifade etmektedir (Cüceoğlu, 1999, 68).

### 3.5.4. Görsel- Elektronik İletişim Araçları

Örgütlerde görsel-elektronik iletişim araçları, elektronik veri ağı, film, videobant, internet, intranet, e-posta, vb. haberleşme araçlarından oluşmaktadır. Görsel iletişim araçları ise afiş, tabela, pano ve fuarlar gibi iletişim araçlarıdır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgütlerde, iletişim teknolojilerinin kullanımı artmaktadır (Vural, 2007, 72). Bu gelişmeler sayesinde farklı mesafelerde olan örgütlere ve kişilere gönderilen mesajlar aynı anda ve hızla gönderilebilmektedir. Bu iletişim biçimi örgütler açısından zaman ve hız bakımından oldukça yararlıdır.

## 3.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ENGELLERİ

Farklı sebeplerle iletişim sürecinde meydana gelen aksaklık ve bozukluklar, insan ilişkilerini olumsuz etkilediği gibi örgütlerde meydana gelen iletişim engelleri

de örgütsel yapıları olumsuz etkilemektedir (Cüceloğlu, 1999, 167). Örgüt içinde, örgüt çalışanlarının kişisel özelliklerinden, örgütsel iletişim araçlarından, statüden ve uzaklıktan kaynaklanan iletişim engelleri oluşabilmektedir. Örgütsel iletişim sürecinde belirtilen sebeplerle ortaya çıkabilecek sorunlar örgüt çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanan engeller, örgütsel iletişim araçlarından kaynaklanan engeller, fiziksel uzaklık ve düzenden kaynaklanan engeller ve hiyerarşi ve statüden kaynaklanan engeller başlıkları altında incelenmektedir (Tutar, 2003, 156).

### **3.6.1. Örgüt Çalışanlarının Özelliklerinden Kaynaklanan Engeller**

Kişiler arası iletişim engellerine sebep olan unsurlar biliş, algı, duygu, bilinçdışı, ihtiyaçlar, bireysel faktörler, kültürel faktörler, iletişim becerileri, roller, sosyal ve fiziksel çevredir (Dökmen, 1998, 83). İnsanların temel eylemlerinden biri olan iletişim, kişilik özellikleri, yetiştirme biçimleri, inançları, algıları ve tutumları açısından farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar örgütsel iletişim sürecinde bir takım yanlış anlamalara veya çatışmalara sebep olmaktadır.

### **3.6.2. Örgütsel İletişim Araçlarından Kaynaklanan Engeller**

Örgüt içi iletişim sürecinde uygun iletişim araçlarının seçilmesi mesajların hedefe doğru bir şekilde iletilmesini sağlamaktadır. İletişim araçlarının yetersiz olması ve yanlış seçilmesi örgütsel iletişimin sağlıklı ilerlemesini engellemektedir. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bunlara örgütlerin uyum sağlayamamaları da iletişim süreci olumsuz yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 180).

### **3.6.3. Fiziksel Uzaklık ve Düzenden Kaynaklanan Engeller**

Astlar ve üstler arasındaki fiziksel uzaklık iletişim sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Büyük örgütsel yapılarda astların ve üstlerin çalışma ortamlarının fiziksel olarak uzak olması sebebiyle yüz yüze gerçekleşmesi gereken iletişimin yerini iletişim teknolojileri almaktadır. Bu bakımdan fiziksel uzaklık kimi zaman örgütsel iletişimi sınırlandırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 182).

### **3.6.4. Hiyerarşi ve Statüden Kaynaklanan Engeller**

Aşırı hiyerarşik ve merkeziyetçi yapıya sahip örgütlerde ast-üst arası iletişim kopukluğu yaşanabilmektedir. Bunun gibi örgütsel yapılarda iletişim çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir (Karaçor ve Şahin,2004, 97-117). Örgüt içinde her bireyin bir kademesi bulunmaktadır. Örgütsel yapı içinde ast ve üst ilişkilerinde bireylerin statüsü gereği bilgi, düşünce ve sorunların iletilmesi sürecinde birtakım engellerle karşılaşmaktadır. Bu duruma yüksek statü sahibi yöneticilerin, astlarla iletişim kurmaması ve önemsememesi örnek gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, 191).

### **3.7.PAZARLAMA İLETİŞİMİ**

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

#### **3.7.1.Pazarlama İletişiminin Amacı ve Özellikleri**

İşletmelerin gönderdiği iletiler, hedef kitlenin tutum ve davranışlarını beklenen yönde, doğrudan veya dolaylı olarak etkilemeyi amaçlamaktadır. Pazarlama iletişimin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Taş, 2014. 6-7):

- Satışları yükseltmek ve desteklemek,
- Ürün ve marka farkındalığı sağlamak,
- Hedef kitlenin tutum ve davranışlarına etkilemek,
- Ürünler ve kurum hakkında bilgilendirme yapmak,
- Hedef kitleyi ürünün kullanımı hususunda eğitmek,

- Tüketici sadakati oluşturmak,
- Hatırlatma yapmak,
- Yeni ürünler sunmak.

Pazarlama iletişimi kavramıyla alakalı yapılan tanımlar, pek çok özelliğin varlığını ortaya koymaktadır. Söz konusu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Taş, 2014, 6-7):

- Pazarlama iletişimi, genel iletişim modeline dayanmakta ve iletişim öğelerini içermektedir. Kaynak, mesaj, kanal ve alıcı vb. şeklinde bilinen öğeler pazarlama çerçevesinde ele alınıp incelenmektedir.
- Pazarlama iletişimiyle iletilen mesajların tüketicinin zihninde bilgi şeklinde kalması ve satın alma kararlarına etki etmesi beklenmektedir. Bu özelliğiyle ikna edici iletişim özelliklerine sahiptir. İkna edici iletişim, yeni bir tutum kazandırma veya var olan tutumları değiştirme süreci şeklinde ifade edilebilmektedir.
- Pazarlama iletişimini uygulayıcılarının, tüketicinin tecrübe alanını oldukça iyi analiz edip bu alanı kapsayan mesajları oluşturmaları gerekmektedir.
- Pazarlama iletişiminde iki yönlü iletişim gerektirmektedir. Kaynaktan alıcıya ve alıcıdan kaynağa doğru bilgi alışverişi sağlanmalıdır.
- Pazarlama iletişimini meydana getiren öğeler arasında uyumlu ve tutarlı mesaj birliği yer almaktadır. Buna 'bütünleşik pazarlama iletişimi' adı da verilmektedir.

### 3.7.2.Pazarlama İletişimi Elemanları

Teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi sebebiyle insanlar daha hızlı ve daha çok kaynağa kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Tüketiciler en doğru bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmanın yollarını aramaktadırlar. Bilgi erişiminin bu kadar kolaylaştığı dönemde işletmeler arasında rekabet de günden güne artmaktadır. Artan rekabette rakiplerin önüne geçebilmek, marka bilinirliği oluşturmak, marka bağlılığı yaratmak ve minimum maliyet ile hızlı ve etkin bir biçimde hedef kitleye ulaşmanın önemi artmıştır. Alternatiflerin çok fazla olduğu rekabet ortamında işletmelerin tercih



edilebilir olmaları için tutundurma faaliyetlerine dikkat etmeleri gerekmektedir(Eti 2008, 21).

Pazarlama çabalarının temelinde tüketicilere ürün ve hizmetlerle ilgili mesajlar vermek ve satın alma kararlarını işletmelerin ürünleri yönünde vermelerini sağlamak bulunmaktadır. Bu açıdan tüketicilerle devamlı olarak mesaj alışverişine dayanan faaliyetler bütünü olması sebebiyle pazarlamanın temelde bir iletişim süreci olduğu ifade edilebilmektedir. Pazarlama iletişiminin tutundurma karması şeklinde de isimlendirilebilen elemanları; reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış tutundurma olarak sıralanabilmektedir (Eti 2008, 21). Bu elemanlar 2. Bölümde Tutundurma Karması başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Yineleme olmaması adına bu bölümde tanımlara yer verilmeyecektir.

### **3.8. İÇSEL PAZARLAMA, DIŞSAL PAZARLAMA, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ İLİŞKİSİ**

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

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

yönlü olabilmek için içsel ve dışsal pazarlamanın bir bütünlük içinde çalışması gerekmektedir (Conduit ve Mavondo, 2001, 11).

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

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

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

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4.İÇSEL PAZARLAMA VE DIŞSAL PAZARLAMA ÜZERİNDE İLETİŞİMİN ROLÜ: TOTAL OIL TÜRKİYE AŞ BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

#### **4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Her örgütün kendine özgü iletişimi ve dışsal ve içsel pazarlama uygulamaları bulunmaktadır. İletişimin insanların bulunduğu her ortamda etkili olduğu, örgütsel iletişimin de örgütsel faaliyetler üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. İç ve dış müşteri tatmini sağlamak, tüketici gereksinim ve isteklerini karşılamak, üretici ve tüketici arasında kanal oluşturmak adına işletme için hayati faaliyetleri kapsayan pazarlama, etkili iletişim kurulmadan gerçekleştirilemez.

Bu araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların örgütsel iletişim biçimlerinin belirlenmesi,
- İletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasındaki ilişkinin belirlenmesi,

#### **4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Bu çalışmada enerji sektörü işletmelerinden olan akaryakıt firmalarında örgütsel iletişim sürecinin nasıl gerçekleştiği ve bu sürecin pazarlama faaliyetleri üzerindeki rolü araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Total Oil Türkiye AŞ, bayileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları bu işletme çalışanlarının görüşleri ile sınırlı olacaktır.

Araştırma için belirli bir sürenin ayrılmış olması ve bu zaman dilimi içinde araştırmanın gerçekleşmesi gerekliliğinden dolayı araştırma Total Oil Türkiye AŞ adı altında faaliyet gösteren SADAŞ Dağıtım Deposundan yakıt alan, bir sonraki bölümde illere göre dağılımı verilecek olan toplam 40 adet akaryakıt istasyonu yöneticileri ve

çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Buna ek olarak dışsal pazarlama kapsamında, aktif olarak araç kullanan 60 yakıt tüketicisi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

#### **4.2.1.Total Oil Türkiye AŞ**

Total Oil Türkiye, 1992 yılından beri uluslararası enerji şirketi Total S.A.'nın bünyesinde Türkiye'de faaliyet göstermektedir. Nisan 2016 tarihinde devir alım süreci tamamlanarak Demirören Holding kuruluşu olmuştur. Total Oil Türkiye, yaklaşık 450 adet istasyon dağıtım ağı, akaryakıtta %5,5'lik pazar payı ile Türkiye'nin 5. büyük akaryakıt şirketidir. Merkez çalışan sayısı 220'dir.

Daha güçlü ve daha etkin istasyon ağına sahip olmayı hedefleyen Total Oil Türkiye, istasyon yatırımlarına hızla devam etmektedir. Daha çok şehir içi ve prestijli projeler gerçekleştirmeyi amaçlayan Total Oil Türkiye, bu bağlamda büyük şehirlerde yeni istasyonlara imza atarak ve mevcut istasyonlarını yenileyerek hedefine sağlam adımlar ile ilerlemektedir.

Kaliteli ürünleri farklı bir hizmet anlayışıyla müşterilerine sunabilmek için Total Oil Türkiye tarafından kurulan Total Akademi Takımı, Total'in istasyonlarında sunduğu hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak üzere istasyon personeli için hazırlanmış eğitimlerine, içerisinde LCD TV-Ses sistemi ve printer olan 3 aracı ve 6 eğitmeni ile aralıksız olarak devam etmektedir. Total Akademi Takımı, her sorumluluk ve görev tanımına göre ayrı ayrı hazırlanmış eğitim modüllerini tüm Türkiye'yi dolaşarak Total Oil çalışanlarına sunmaktadır. Ayrıca, istasyonlarda müşterilere sunulan hizmet seviyesi gizli müşteri ziyaretleri ile kontrol edilmekte ve kalite kontrol araçlarıyla denetlenmektedir (<http://demirorenpetrol.com.tr/total-oil-turkiye.html>).

Total Oil Türkiye AŞ bünyesinde İstanbul, Gebze, İzmir ve Samsun'da olmak üzere 4 adet dolun tesisi ve depo bulunmaktadır. Bunların dışında Haramidere, Antalya, Batman, Kırıkkale ve Mersin'de bulunan diğer firmalara ait tesislerden dolun yapılarak hizmet alınmaktadır. Yakıt nakliyesi firmanın kendi araçlarıyla yapılabildiği gibi bayiye ait tankerlerle de sağlanmaktadır. Bayiye en yakın olan dolun tesisinden yakıt ikmali gerçekleşmektedir. Bayilerin dağılımı Resim 1 'de gösterilmektedir.

Resim 1: Total Oil Türkiye AŞ Bayi Dağılımı



(<http://demirorenpetrol.com.tr/total-oil-turkiye.html>)

Tablo 2: Akaryakıt Sektöründe Lider İlk Beş Firmanın 2016 Yılı Satışları

Lisans Sahibinin Unvanı	Benzin Türleri	Motorin Türleri	Fuel Oil Türleri	Gazyağı	Toplam	Pay (%)
OMV PETROL OFİSİ A.Ş.	383.422,33	4.843.230,55	135.369,01	2.025,7	5.364.047,60	21,71
OPET PETROL CÜLÜK A.Ş.	496.749,66	3.726.359,16	73.112,973	453,273	4.296.675,06	17,39
SHELL & TURCAS PETROL A.Ş.	556.674,99	3.413.109,89	7.568,851	415,894	3.977.769,63	16,10
BP PETROL LERİ A.Ş.	250.156,69	1.909.378,10	13.350,520	2.106,7	2.174.992,04	8,80
TOTAL OIL TÜRKİYE A.Ş.	116.501,11	1.233.326,79	5.609,980	406,928	1.355.844,81	5,49

Kaynak: <http://www.epdk.org.tr/TR/Dokumanlar/Petrol/YayinlarRaporlar/Yillik>

Total Oil Türkiye AŞ. 2016 yılı içerisinde toplam 99 lisans sahibi firma arasında %5,5'lik pazar payı ile 5. sırada yer almaktadır. Türkiye genelinde yapılan 26.716.334,613 tonluk satışın 1.355.844,816 tonu Total Oil bayileri tarafından gerçekleştirilmiştir.

2016 yılı içerisinde 99 firmanın bayilerinde toplam 94.655 personel istihdam edilmiştir. Total Oil bayilerinin her birinde ortalama 14 personel bulunmaktadır. 450 bayide 6300 kişi istihdam edilmiştir ve bu rakam toplam istihdamın %6,6'sına denk gelmektedir. Çalışmaya konu olan bölge, yakıtlarını Samsun Akaryakıt Depolama AŞ (SADAŞ) 'den sağlayan bayileri kapsamaktadır. Bu bölgede yer alan toplam 40 istasyon vardır ve ortalama çalışan sayısı 450 kişidir. İllere göre bayi dağılımı Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3: Total Oil Türkiye AŞ- İllere Göre Bayi Dağılımı**

İL	BAYİ SAYISI
AMASYA	4
ÇORUM	3
ERZİNCAN	1
ERZURUM	1
GİRESUN	3
ORDU	3
RİZE	1
SAMSUN	11
SİNOP	1
SİVAS	4
TOKAT	5
TRABZON	3
<b>TOPLAM</b>	<b>40</b>

Kaynak: <http://www.epdk.org.tr/TR/Dokumanlar/Petrol/YayinlarRaporlar/Yillik>

### 4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İçsel pazarlama ve dışsal pazarlama üzerinde iletişimin rolünün araştırılmaya çalışıldığı bu tezde ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonrasında elde edilen bulgular incelenerek çalışmanın tasarımına karar verilmiştir.

#### 4.3.1.Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi, medeni durum ve çalışanların pozisyonlarına yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde iletişime yönelik 24 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde içsel pazarlamaya yönelik 28 soru ve son bölümde ise dışsal pazarlamaya yönelik 6 soru bulunmaktadır. Anket sorularının hazırlanmasında örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama üzerine daha önce yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Anket soruları Selfiye Özkan'ın "Taşeron Personeli ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi" (2016) ve Tolga Altuğ'un "Kamu Sektörü Çalışanlarının İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama" (2013) isimli çalışmalarından faydalanılarak oluşturulmuştur. Anket formu örneklemin tamamına uygulanmadan önce 20 kişi ile pilot çalışma yapılmıştır. Hazırlanan sorulara katılma oranlarını ölçmek için Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçekler ile çeşitli boyutlar ölçülebilmektedir. Düşünce, tutum ve tercihlerin yönelimleri, sıklıkları, önem dereceleri ve olasılık seviyeleri detaylı analiz edilebilmektedir (Erdoğan, 2012,249). Ankete katılan çalışanların görüşlerini yansıtmaları açısından;

- Kesinlikle Katılmıyorum / 1
- Katılmıyorum / 2
- Kararsızım / 3
- Katılıyorum / 4
- Kesinlikle Katılıyorum / 5

şeklinde puanlanarak, araştırmanın analizleri ve değerlendirmesi bu puanlamaya göre yapılmıştır.

Araştırmayı desteklemek açısından nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Aktif olarak araç kullanan tüketiciler için hazırlanan görüşme formunda akaryakıt sektöründe lider ilk beş firmanın görselleri yer almaktadır. Renk ve dizayn olarak hangi firmaya ait istasyonların ilgi çekici ve tercih edilebilir olduğu yönünde bilgi edinmek amacı ile seçilen görseller şirketlere ait en yeni giydirmelere sahip istasyonlardan seçilmiştir.

#### 4.3.2.Verilerin Analizi

Anket sonuçları ile elde edilen verilerin analiz edilebilmesi ve bilimsel anlamda değerlendirilmesi için SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır. Anketin geçerliliği ve güvenilirliği Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) testi yapılarak ölçülmüştür. Güvenilirlik analizi ile amaçlanan, araştırmada elde edilen verilerin rastlantısal olup olmadığını ölçmektir. Anketteki sorulara verilen cevaplar rastgele dağılım göstermekte ise anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilmektedir. Bu nedenle güvenilirlik analizi seçilen örneklemin güvenilirliğini, tutarlılığını test etmek için kullanılmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen sonuçların güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine bakılarak karar verilmektedir. Güvenilirliğin ölçütü şu şekilde ifade edilmektedir:

0.00 <  $\alpha$  < 0.40 ise ölçek güvenilir değil

0.40 <  $\alpha$  < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte

0.60 <  $\alpha$  < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir

0.80 <  $\alpha$  < 1.00 ise ölçek yüksek güvenilir

Verilerin hangi analiz türüne uygun olduğunun belirlenmesi, hangi istatistik yöntemlerinin uygulanacağını ve verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testleri uygulanarak belirlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testleri, bir araştırmada elde



edilen verilerin belirli bir dağılıma uygun olup olmadığını test etmek amacı ile kullanılmaktadır.

**Tablo 4: Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Ölçeklerine Ait Merkezi Eğilim Ölçümleri**

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

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

#### 4.4.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI (HİPOTEZLERİ)

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

##### Araştırmanın Ana Hipotezleri:

##### Hipotez 1

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

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

##### Hipotez 2

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

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

##### Hipotez 3

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

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

#### Hipotez 4

$H_0$ = Örgütsel iletişim alt boyutları ile içsel pazarlama alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Örgütsel iletişim alt boyutları ile içsel pazarlama alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

#### Araştırmanın Alt Hipotezleri:

#### Hipotez 1

$H_0$ = Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

#### Hipotez 2

$H_0$ = Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

#### Hipotez 3

$H_0$ = Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

#### Hipotez 4

$H_0$ = Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

#### Hipotez 5

$H_0$ = Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

#### Hipotez 6

$H_0$ = Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>= Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

#### Hipotez 7

H<sub>0</sub>= Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>= Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

#### Hipotez 8

H<sub>0</sub>= Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>= Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

#### Hipotez 9

H<sub>0</sub>= Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>= Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

## **4.5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **4.5.1.Güvenilirlik Analizi**

Anket soruları araştırma kapsamında ele alınan başlıklar çerçevesinde üç bölümden oluşmaktadır. Örgüt içi iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama boyutlarına yönelik üç ölçek oluşturulmuştur. Araştırma hipotezimizi test edebilmek için oluşturduğumuz bu ölçeklerin öncelikle her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 5' te gösterilmiştir:

**Tablo 5: Ölçek Boyutlarına İlişkin Anket Güvenilirlik Katsayıları**

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

Tablo 5’te görüldüğü gibi  $0.80 < a < 1.00$  ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel İletişim boyutu:0,85. İçsel Pazarlama boyutu: 0,96, Dışsal Pazarlama boyutu: 0,87 olarak bulunmuştur. Anket sorularının toplam güvenilirlik düzeyi ise 0,95 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin bu noktada iç tutarlılığa uygun olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 4.5.2.Araştırmaya Katılanların Demografik Bulguları

Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorulan soruların yanıtları frekans, yüzde, geçerli yüzde ve toplam yüzde olarak bu bölümde açıklanmıştır. Sorulara yönelik cevaplar kısaca Tablo 6’daki gibidir.

**Tablo 6: Katılımcıların Demografik Dağılımı**

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

<b>Deneyim</b>	11-15 yıl	25	11,4	11,4
	16 ve daha fazla	25	11,4	11,4
	<b>Toplam</b>	220	100,0	100,0

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

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

**Tablo 7: Örgüt İçi İletişim Biçimi**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>
Yüz Yüze	205	93,2	93,2
Telefon	14	6,4	6,4
Bilgi Verme Toplantıları	1	,5	,5
<b>Toplam</b>	220	100,0	100,0

Tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların %93,2’si yüz yüze iletişim, %6,4’ü telefonla iletişim, %0,5’i bilgi verme toplantıları ile yöneticilerinden bilgi ya da emir almaktadırlar. Elde edilen sonuçlar bu örgütte iletişimin büyük oranda yüz yüze gerçekleştiği görülmektedir.

#### **4.5.3. Örgütsel İletişim Boyutuna Yönelik Frekans Analizleri**

**Tablo 8: Örgütsel İletişime Yönelik Soruların Frekansları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1-Yöneticiler çalışanlarla sadece iş ile ilgili konularda iletişim kurar.	29	13,2	60	27,3	10	4,5	60	27,3	61	27,7	220	100
2-Çalışanlara kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları açıklanır.	7	3,2	13	5,9	11	5,0	114	51,8	75	34,1	220	100
3-Yöneticilere işle ilgili konularda rahatça ulaşılır	6	2,7	10	4,5	9	4,1	113	51,4	82	37,3	220	100
4-Yöneticiler çalışanların düşüncü ve fikirlerine önem verirler.	10	4,5	16	7,3	22	10,0	100	45,5	72	32,7	220	100
5-Çalışanlar iş ile ilgili konularda birbirlerini destekler.	11	5,0	12	5,5	13	5,9	106	48,2	78	35,5	220	100
6-Çalışanlar arasında deneyim ve fikirler paylaşılır.	8	3,6	12	5,5	13	5,9	93	42,3	94	42,7	220	100
7-Çalışanlar üst kademe yöneticilerle yüz yüze görüşebilirler.	15	6,8	10	4,5	14	6,4	106	48,2	75	34,1	220	100
8-Üst kademe yöneticilerle görüşmek hiyerarşik yapılar izlenerek gerçekleşir.	33	15,0	36	16,4	23	10,5	97	44,1	31	14,1	220	100
9-Bu işyerinde yapılan birtakım işlerin gizli tutulması dedikodulara sebep olur	28	12,7	39	17,7	23	10,5	78	35,5	52	23,6	220	100
10-Bu işyerinde her türlü uygulamada açıklık ve şeffaflık vardır.	13	5,9	20	9,1	23	10,5	108	49,1	56	25,5	220	100
11-Bu işyerinde yoğun olarak dedikodu yapılır.	46	20,9	51	23,2	29	13,2	49	22,3	45	20,5	220	100
12-İşimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşırım.	4	1,8	15	6,8	14	6,4	111	50,5	76	34,5	220	100
13-Bu iş yerinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim teknolojilerinden faydalanıyorum.	16	7,3	33	15,0	14	6,4	81	36,8	76	34,5	220	100
14-Çalışanlar arasındaki çatışmalar daha çok kişiseldir.	15	6,8	30	13,6	32	14,5	77	35,0	66	30,0	220	100
15-Çatışmalar yöneticilere kolay ulaşamaktan kaynaklanır	34	15,5	59	26,8	31	14,1	46	20,9	30	13,6	220	100
16-Çalışanlar arası çatışma kültürel farklılıklardan kaynaklanır.	30	13,6	67	30,5	27	12,3	52	23,6	44	20,0	220	100
17-Kurumun birimlerinin birbirine	35	15,9	54	24,5	27	12,3	52	23,6	52	23,6	220	100

uzak olması iletişimi engeller.													
18-Bu kurumda statüsü yüksek olanlara ulaşmak zordur.	52	23,6	61	27,7	19	8,6	52	23,6	36	16,4	220	100	
19-Çalışanlar arasında anlayış ve uzlaşma üst düzeydedir	9	4,1	14	6,4	29	13,2	110	50,0	58	26,4	220	100	
20-Çalışanlar iş dışında sosyal ortamda da birbirleri ile görüşürler.	9	4,1	15	6,8	31	14,1	91	41,4	74	33,6	220	100	
21-Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.	4	1,8	17	7,7	15	6,8	114	51,8	70	31,8	220	100	
22-Farklı departmanların üst düzey yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	8	3,6	26	11,8	19	8,6	105	47,7	62	28,2	220	100	
23-Amirlerim, görevlerimi yerine getirmemde bana veterince destek olur	6	2,7	10	4,5	16	7,3	112	50,9	76	34,5	220	100	
24-Genel olarak kurumumuzdaki bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnunum.	10	4,5	10	4,5	22	10,0	92	41,8	86	39,1	220	100	

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Yöneticiler çalışanlarla sadece iş ile ilgili konularda iletişim kurar.” Sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %13,2, katılmıyorum ifadesinin oranının %27,3, kararsızım ifadesinin %4,5, katılıyorum ifadesinin %27,3 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %27,7 olduğu görülmektedir.

Yatay iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Çalışanlara kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları açıklanır.” Sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %3,2, katılmıyorum ifadesinin oranının %5,9, kararsızım ifadesinin %5, katılıyorum ifadesinin %51,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %34,1 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Yöneticilere işle ilgili konularda rahatça ulaşılır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %2,7, katılmıyorum ifadesinin oranının %4,5, kararsızım ifadesinin %4,1, katılıyorum ifadesinin %51,4 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %37,3 olduğu görülmektedir.

Yukarıdan aşağıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Yöneticiler çalışanların düşünce ve fikirlerine önem verirler.” Sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını

verenlerin oranının %4,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %7,3, kararsızım ifadesinin %10, katılıyorum ifadesinin %45,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %32,7 olduğu görülmektedir.

Yatay iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Çalışanlar iş ile ilgili konularda birbirlerini destekler.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %5, katılmıyorum ifadesinin oranının %5,5, kararsızım ifadesinin %5,9, katılıyorum ifadesinin %48,2 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %35,5 olduğu görülmektedir.

Yatay iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Çalışanlar arasında deneyim ve fikirler paylaşılır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %3,6, katılmıyorum ifadesinin oranının %5,5, kararsızım ifadesinin %5,9, katılıyorum ifadesinin %42,3 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %42,7 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Çalışanlar üst kademe yöneticilerle yüz yüze görüşebilirler.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %6,8, katılmıyorum ifadesinin oranının %4,5, kararsızım ifadesinin %6,4, katılıyorum ifadesinin %48,2 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %34,1 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Üst kademe yöneticilerle görüşmek hiyerarşik yapılar izlenerek gerçekleşir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %15, katılmıyorum ifadesinin oranının %16,4, kararsızım ifadesinin %10,5, katılıyorum ifadesinin %44,1 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %14,1 olduğu görülmektedir.

Enformel iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Bu işyerinde yapılan birtakım işlerin gizli tutulması dedikodulara sebep olur.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %12,7, katılmıyorum ifadesinin oranının %17,7, kararsızım ifadesinin %10,5, katılıyorum ifadesinin %35,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %23,6 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Bu işyerinde her türlü uygulamada açıklık ve şeffaflık vardır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını



verenlerin oranının %5,9, katılmıyorum ifadesinin oranının %9,1, kararsızım ifadesinin %10,5, katılıyorum ifadesinin %49,1 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %25,5 olduğu görülmektedir.

Enformel iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Bu işyerinde yoğun olarak dedikodu yapılır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %20,9, katılmıyorum ifadesinin oranının %23,2, kararsızım ifadesinin %13,2, katılıyorum ifadesinin %22,3 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %20,5 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “İşimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşırım.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %1,8, katılmıyorum ifadesinin oranının %6,8, kararsızım ifadesinin %6,4, katılıyorum ifadesinin %50,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %34,5 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Bu iş yerinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim teknolojilerinden faydalanıyorum.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %7,3, katılmıyorum ifadesinin oranının %15, kararsızım ifadesinin %6,4, katılıyorum ifadesinin %36,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %34,5 olduğu görülmektedir.

İletişim engellerini ölçmeye yönelik “Çalışanlar arasındaki çatışmalar daha çok kişiseldir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %6,8, katılmıyorum ifadesinin oranının %13,6, kararsızım ifadesinin %14,5, katılıyorum ifadesinin %35 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %30 olduğu görülmektedir.

İletişim engellerini ölçmeye yönelik “Çatışmalar yöneticilere kolay ulaşmamaktan kaynaklanır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %15,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %26,8, kararsızım ifadesinin %14,1, katılıyorum ifadesinin %20,9 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %22,7 olduğu görülmektedir.

İletişim engellerini ölçmeye yönelik “Çalışanlar arası çatışma kültürel farklılıklardan kaynaklanır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin

oranının %13,6, katılmıyorum ifadesinin oranının %30,5, kararsızım ifadesinin %12,3, katılıyorum ifadesinin %23,6 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %20 olduğu görülmektedir.

Yukarıdan aşağıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Kurumun birimlerinin birbirine uzak olması iletişimi engeller.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %15,9, katılmıyorum ifadesinin oranının %24,5, kararsızım ifadesinin %12,3, katılıyorum ifadesinin %23,6 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %23,6 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Bu kurumda statüsü yüksek olanlara ulaşmak zordur.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %23,6, katılmıyorum ifadesinin oranının %27,7, kararsızım ifadesinin %8,6, katılıyorum ifadesinin %23,6 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %16,4 olduğu görülmektedir.

Enformel iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Çalışanlar arasında anlayış ve uzlaşma üst düzeydedir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %4,1, katılmıyorum ifadesinin oranının %6,4, kararsızım ifadesinin %13,2, katılıyorum ifadesinin %50 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %26,4 olduğu görülmektedir.

Enformel iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Çalışanlar iş dışında sosyal ortamda da birbirleri ile görüşürler.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %4,1, katılmıyorum ifadesinin oranının %6,8, kararsızım ifadesinin %14,1, katılıyorum ifadesinin %41,4 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %33,6 olduğu görülmektedir.

Yukarıdan aşağıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %1,8, katılmıyorum ifadesinin oranının %7,7, kararsızım ifadesinin %6,8, katılıyorum ifadesinin %51,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %31,8 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Farklı departmanların üst düzey yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.” sorusuna kesinlikle

katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %3,6, katılmıyorum ifadesinin oranının %11,8, kararsızım ifadesinin %8,6, katılıyorum ifadesinin %47,7 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %28,2 olduğu görülmektedir.

Yukarıdan aşağıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Amirlerim, görevlerimi yerine getirmemde bana yeterince destek olur.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %2,7, katılmıyorum ifadesinin oranının %4,5, kararsızım ifadesinin %7,3, katılıyorum ifadesinin %50,9 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %34,5 olduğu görülmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişim biçimini ölçmeye yönelik “Genel olarak kurumumuzdaki bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnunum.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %4,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %4,5, kararsızım ifadesinin %10, katılıyorum ifadesinin %41,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %39,1 olduğu görülmektedir.

#### 4.5.4. İçsel Pazarlama Boyutuna Yönelik Frekans Analizleri

Tablo 9: İçsel Pazarlamaya Yönelik Soruların Frekansları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1-Bu iş yerinde çalışanların başarıları takdir edilir ve ödüllendirilir	16	7,3	32	14,5	25	11,4	81	36,8	66	30,0	220	100
2-Yöneticiler çalışanların iş dışı sorunları ile de ilgilenir.	11	5,0	28	12,7	19	8,6	112	50,9	50	22,7	220	100
3-Bu kurumda çalışanlara yapılan işle ilgili teknik destek verilir	6	2,7	8	3,6	15	6,8	129	58,6	62	28,2	220	100
4-Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, temizlik, sağlığa uygunluk, vb.) uygun olduğunu düşünüyorsunuz.	7	3,2	9	4,1	17	7,7	103	46,8	84	38,2	220	100

5-Bu işyerinde çalışanların iş güvenliği açısından gerekli tüm önlemlerin alındığını düşünüyorum.	10	4,5	2	,9	19	8,6	106	48,2	83	37,7	220	100
6-Aldığım ücret fizyolojik (yeme-içme, barınma, sağlık, vb.) ihtiyaçlarımı karşılamakta.	21	9,5	22	10,0	17	7,7	102	46,4	58	26,4	220	100
7-Aldığım ücret sosyal ihtiyaçlarım (tatil, sinema, sosyal faaliyetler) açısından yeterlidir.	38	17,3	46	20,9	37	16,8	44	20,0	55	25,0	220	100
8-Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	3	1,4	9	4,1	32	14,5	95	43,2	81	36,8	220	100
9-Kurumumuz iş görenlerdeki yetenek ve bilgi seviyesindeki gelişimi maliyetten çok yatırım olarak değerlendirmektedir.	12	5,5	21	9,5	40	18,2	100	45,5	47	21,4	220	100
10-Kurumumuzda çalışanların yetenek ve bilgi seviyesindeki gelişim devamlılığı olan bir süreçtir.	8	3,6	15	6,8	32	14,5	117	53,2	48	21,8	220	100
11-Kurum bize 'işleri nasıl yapmamız gerektiğini değil, niçin yapmamız gerektiğini öğretir.	10	4,5	29	13,2	28	12,7	105	47,7	48	21,8	220	100
12-Bu kurum, iş görenlerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir	9	4,1	28	12,7	31	14,1	92	41,8	60	27,3	220	100
13-Kurumumuzda, mükemmel hizmet sunan iş görenler çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	17	7,7	26	11,8	30	13,6	90	40,9	57	25,9	220	100
14-Kurum iş görenlerden topladığı bilgiyi işimizi geliştirmek ve kurumun stratejisini ileletmek için kullanır.	8	3,6	22	10,0	28	12,7	109	49,5	53	24,1	220	100
15-Kurumumuz iş görenlere hizmetteki rollerinin önemini anlatır.	5	2,3	23	10,5	18	8,2	123	55,9	51	23,2	220	100
16-Kurum bizlerle iletişime özel önem vermektedir.	6	2,7	19	8,6	20	9,1	111	50,5	64	29,1	220	100
17-Kurumumuzda çalışanların dile	8	3,6	21	9,5	24	10,9	107	48,6	60	27,3	220	100

getirdiği Şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır.													
18-Birimimden sorumlu yetkili benidinler, görüşlerimi dikkate alır.	6	2,7	19	8,6	30	13,6	103	46,8	62	28,2	220	100	
19-Kurumumuz hakkındaki görüşlerim düzenli olarak alınmaktadır	11	5,0	30	13,6	38	17,3	89	40,5	52	23,6	220	100	
20-Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.	9	4,1	33	15,0	31	14,1	94	42,7	53	24,1	220	100	
21-Birim yöneticimiz bizi eleştirirken davranışları olumludur.	11	5,0	18	8,2	19	8,6	111	50,5	61	27,7	220	100	
22-Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.	4	1,8	10	4,5	31	14,1	103	46,8	72	32,7	220	100	
23-Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.	28	12,7	50	22,7	36	16,4	67	30,5	39	17,7	220	100	
24-Kurumumuzun sağladığı ek kazançlar (ek ödeme, ikramiye vb.) çalışma iŐteđimi artırır.	16	7,3	11	5,0	16	7,3	60	27,3	117	53,2	220	100	
25-Yöneticim yaptığım işi takdir eder ve teşvik ederek cesaretlendirir.	15	6,8	17	7,7	30	13,6	90	40,9	68	30,9	220	100	
26-İŐ ile ilgili yeterince toplantı yapılır.	12	5,5	26	11,8	31	14,1	88	40,0	63	28,6	220	100	
27-Çalışanlara iŐ ile ilgili eğitim programları düzenlenir.	13	5,9	9	4,1	20	9,1	113	51,4	65	29,5	220	100	
28-Bu kurumda bütünlüŐme ve teşvik amaçlı çalışanları ve ailelerini kapsayan özel yemekler, toplantılar, kutlamalar düzenlenir.	34	15,5	46	20,9	23	10,5	61	27,7	56	25,5	220	100	

İŐ tatmini boyutuna yönelik “Bu iŐ yerinde çalışanların başarıları takdir edilir ve ödüllendirilir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %7,3, katılmıyorum ifadesinin oranının %14,5, kararsızım ifadesinin %11,4.

katılıyorum ifadesinin %36,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %30 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutuna yönelik “Yöneticiler çalışanların iş dışı sorunları ile de ilgilenir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %5, katılmıyorum ifadesinin oranının %12,7, kararsızım ifadesinin %8,6, katılıyorum ifadesinin %50,9 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %22,7 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutuna yönelik “Bu kurumda çalışanlara yapılan işle ilgili teknik destek verilir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %2,7, katılmıyorum ifadesinin oranının %3,6, kararsızım ifadesinin %6,8, katılıyorum ifadesinin %58,6 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %28,2 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutuna yönelik “Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, temizlik, sağlığa uygunluk, vb.) uygun olduğunu düşünüyorum.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %3,2, katılmıyorum ifadesinin oranının %4,1, kararsızım ifadesinin %7,7, katılıyorum ifadesinin %46,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %38,2 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutuna yönelik “Bu işyerinde çalışanların iş güvenliği açısından gerekli tüm önlemlerin alındığını düşünüyorum.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %4,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %0,9, kararsızım ifadesinin %8,6, katılıyorum ifadesinin %48,2 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %37,7 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutuna yönelik “Aldığım ücret fizyolojik (yeme-içme, barınma, sağlık, vb.) ihtiyaçlarımı karşılamakta.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %9,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %10, kararsızım ifadesinin %7,7, katılıyorum ifadesinin %46,4 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %26,4 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Aldığım ücret sosyal ihtiyaçlarımı (tatil, sinema, sosyal faaliyetler) açısından yeterlidir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %17,3, katılmıyorum ifadesinin oranının

%20,9, kararsızım ifadesinin %16,8, katılıyorum ifadesinin %20 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %25 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutuna yönelik “Bu kurumda çalışmaktan memnunum.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %1,4, katılmıyorum ifadesinin oranının %4,1, kararsızım ifadesinin %14,5, katılıyorum ifadesinin %43,2 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %36,8 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Kurumumuz iş görenlerdeki yetenek ve bilgi seviyesindeki gelişimi maliyetten çok yatırım olarak değerlendirmektedir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %5,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %9,5, kararsızım ifadesinin %18,2, katılıyorum ifadesinin %45,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %21,4 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Kurumumuzda çalışanların yetenek ve bilgi seviyesindeki gelişim devamlılığı olan bir süreçtir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %3,6, katılmıyorum ifadesinin oranının %6,8, kararsızım ifadesinin %14,5, katılıyorum ifadesinin %53,2 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %21,8 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Kurum bize işleri nasıl yapmamız gerektiğini değil, niçin yapmamız gerektiğini öğretir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %4,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %13,2, kararsızım ifadesinin %12, katılıyorum ifadesinin %47,7 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %21,8 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Bu kurum, iş görenlerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %4,1, katılmıyorum ifadesinin oranının %12,7, kararsızım ifadesinin %14,1, katılıyorum ifadesinin %41,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %27,3 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutuna yönelik “Kurumumuzda, mükemmel hizmet sunan iş görenler çabalarından dolayı ödüllendirilirler.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %7,7, katılmıyorum ifadesinin oranının %11,8,

kararsızım ifadesinin %13,6, katılıyorum ifadesinin %40,9 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %25,9 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Kurum iş görenlerden topladığı bilgiyi işimizi geliştirmek ve kurumun stratejisini ilerletmek için kullanır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %3,6, katılmıyorum ifadesinin oranının %10, kararsızım ifadesinin %12,7, katılıyorum ifadesinin %49,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %24,1 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Kurumumuz iş görenlere hizmetteki rollerinin önemini anlatır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %2,3, katılmıyorum ifadesinin oranının %10,5, kararsızım ifadesinin %8,2, katılıyorum ifadesinin %55,9 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %23,2 olduğu görülmektedir.

İç müşteri odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik “Kurum bizlerle iletişime özel önem vermektedir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %2,7, katılmıyorum ifadesinin oranının %8,6, kararsızım ifadesinin %9,1, katılıyorum ifadesinin %50,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %29,1 olduğu görülmektedir.

İç müşteri odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik “Kurumumuzda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %3,6, katılmıyorum ifadesinin oranının %9,5, kararsızım ifadesinin %10,9, katılıyorum ifadesinin %48,6 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %27,3 olduğu görülmektedir.

İç müşteri odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik “Birimimden sorumlu yetkili beni dinler, görüşlerimi dikkate alır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %2,7, katılmıyorum ifadesinin oranının %8,6, kararsızım ifadesinin %13,6, katılıyorum ifadesinin %46,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %28,2 olduğu görülmektedir.

İç müşteri odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik “Kurumumuz hakkındaki görüşlerim düzenli olarak alınmaktadır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %5, katılmıyorum ifadesinin oranının %13,6, kararsızım ifadesinin



%17,3, katılıyorum ifadesinin %40,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %23,6 olduğu görülmektedir.

İç müşteri odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik “Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %4,1, katılmıyorum ifadesinin oranının %15, kararsızım ifadesinin %14,1, katılıyorum ifadesinin %42,7 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %24,1 olduğu görülmektedir.

İç müşteri odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik “Birim yöneticimiz bizi eleştirirken davranışları olumludur.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %5, katılmıyorum ifadesinin oranının %8,2, kararsızım ifadesinin %8,6, katılıyorum ifadesinin %50,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %27,7 olduğu görülmektedir.

İç müşteri odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik “Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %1,8, katılmıyorum ifadesinin oranının %4,5, kararsızım ifadesinin %14,1, katılıyorum ifadesinin %46,8 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %32,7 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %12,7, katılmıyorum ifadesinin oranının %22,7, kararsızım ifadesinin %16,4, katılıyorum ifadesinin %30,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %17,7 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Kurumumuzun sağladığı ek kazançlar (ek ödeme, ikramiye vb.) çalışma isteğimi artırır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %7,3, katılmıyorum ifadesinin oranının %5, kararsızım ifadesinin %7,3, katılıyorum ifadesinin %27,3 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %53,2 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Yöneticim yaptığım işi takdir eder ve teşvik ederek cesaretlendirir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %6,8, katılmıyorum ifadesinin oranının %7,7, kararsızım ifadesinin %13,6,

katılıyorum ifadesinin %40,9 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %30,9 olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “İş ile ilgili yeterince toplantı yapılır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %5,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %11,8, kararsızım ifadesinin %14,1, katılıyorum ifadesinin %40 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %28,6 olduğu görülmektedir.

İç müşteri odaklılık boyutunu ölçmeye yönelik olan “Çalışanlara iş ile ilgili eğitim programları düzenlenir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %5,9, katılmıyorum ifadesinin oranının %4,1, kararsızım ifadesinin %9,1, katılıyorum ifadesinin %51,4 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %29,5 olduğu görülmektedir.

İç müşteri tatmini boyutunu ölçmeye yönelik “Bu kurumda bütünleşme ve teşvik amaçlı çalışanları ve ailelerini kapsayan özel yemekler, toplantılar, kutlamalar düzenlenir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %15,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %20,9, kararsızım ifadesinin %10,5, katılıyorum ifadesinin %27,7 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %25,5 olduğu görülmektedir.

#### 4.5.5. Dışsal Pazarlama Boyutuna Yönelik Frekans Analizleri

Tablo 10: Dışsal Pazarlamaya Yönelik Soruların Frekansları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1-Yayınlanan reklamlar sonrasında müşteriler ürün ya da hizmet ile ilgili bilgi edinmek isterler.	1	,5	2	,9	18	8,2	95	43,2	104	47,3	220	100
2-Promosyonlar satış oranlarını artırır.	3	1,4	0	0	8	3,6	99	45,0	110	50,0	220	100
3-Yeni ürün ve hizmetler müşterilerde merak uyandırır.	1	,5	1	,5	13	5,9	102	46,4	103	46,8	220	100
4-Kurum logosu, giydirmeye renkleri, kanopi ve saha	1	,5	2	,9	14	6,4	109	49,5	94	42,7	220	100

yenilemeleri olumlu etkilemektedir.	müşterileri yönde												
5-Çalışanların temizliği, çalışanların kıyafeti ve davranışları müşteriye olumlu etkilemektedir.	işyeri kılık ve davranışları	1	.5	0	0	5	2,3	95	43,2	119	54,1	220	100
6-Müşteriler değişikliklerini etmektedirler.	fiyat takip	2	.9	1	.5	6	2,7	85	38,6	126	57,3	220	100

Dışsal pazarlama boyutunu ölçmeye yönelik olan “Yayınlanan reklamlar sonrasında müşteriler ürün ya da hizmet ile ilgili bilgi edinmek isterler.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %0,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %0,9, kararsızım ifadesinin %8,2, katılıyorum ifadesinin %43,2 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %47,3 olduğu görülmektedir.

“Promosyonlar satış oranlarını artırır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %1,4, katılmıyorum ifadesinin oranının %0, kararsızım ifadesinin %3,6, katılıyorum ifadesinin %45 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %50 olduğu görülmektedir.

“Yeni ürün ve hizmetler müşterilerde merak uyandırır.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %0,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %0,5, kararsızım ifadesinin %5,9, katılıyorum ifadesinin %46,4 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %46,8 olduğu görülmektedir.

“Kurum logosu, giydirme renkleri, kanopi ve saha yenilemeleri müşterileri olumlu yönde etkilemektedir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %0,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %0,9, kararsızım ifadesinin %6,4, katılıyorum ifadesinin %49,5 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %42,7 olduğu görülmektedir.

“Çalışanların işyeri temizliği, çalışanların kıyafeti ve davranışları müşteriye olumlu yönde etkilemektedir.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %0,5, katılmıyorum ifadesinin oranının %0, kararsızım ifadesinin %2,3, katılıyorum ifadesinin %43,2 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %54,1 olduğu görülmektedir.

“Müşteriler fiyat değişikliklerini takip etmektedirler.” sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin oranının %0,9, katılmıyorum ifadesinin oranının %0,5, kararsızım ifadesinin %2,7, katılıyorum ifadesinin %38,6 ve kesinlikle katılıyorum ifadesinin oranının %57,3 olduğu görülmektedir.

#### 4.5.6. Anket Sorularının Faktör Analizi ile Gruplandırılması

Faktör analizinde rotasyon yorumlanabilir anlamlı faktörler elde etmek olarak ifade edilmektedir (Kalaycı, 2014, 322). Araştırma kapsamında incelenen örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama değişkenlerine ait soruların alt boyutları analiz edilmiş ve isimlendirilmiştir.

##### 4.5.6.1. Örgütsel İletişim Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 11’de örgütsel iletişim ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmiştir. Faktör analizinin tercih edilmesinde örgütsel iletişim ölçeğine ait yeni değişkenlere ulaşılması amaçlanmaktadır. Döndürülmüş faktör matrisi sonuçları bir değişkenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda KMO testi sonucu %85,9 (0,859) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre  $85,9 > 0,50$  olduğundan veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilmektedir. Bartlett’s Test sonuçlarının da (sig: ,000) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermekte ve veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 11: Örgütsel İletişime Yönelik KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Uygunluk Testi (KMO)	0,859
Ki-Kare Testi $X^2$ (Bartlett’s Test)	2942.245
df	276
Sig.	0,000

**Tablo 12: Örgütsel İletişim Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi**

Örgütsel İletişim Ölçeği ve Boyutları	1	2	3	4	5
Farklı departmanların üst düzey yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	0,801				
İşimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşıyorum.	0,765				
Amirlerim, görevlerimi yerine getirmemde bana yeterince destek olur.	0,742				
Genel olarak kurumumuzdaki bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnunum.	0,722				
Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.	0,704				
Bu iş yerinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim teknolojilerinden (elektronik posta, msn, skp, vb.) faydalanıyorum.	0,645				
Çalışanlar üst kademe yöneticilerle yüz yüze görüşebilirler.	0,614				
Bu işyerinde her türlü uygulamada açıklık ve şeffaflık vardır.	0,494				
Bu kurumda statüsü yüksek olanlara ulaşmak zordur.		0,799			
Kurumun birimlerinin birbirine uzak olması iletişimi engeller.		0,780			
Üst kademe yöneticilerle görüşmek hiyerarşik yapılar izlenerek gerçekleşir.		0,576			
Yöneticiler çalışanlarla sadece iş ile ilgili konularda iletişim kurar.		0,664			
Çalışanlar arası çatışma kültürel farklılıklardan kaynaklanır.			0,751		
Çatışmalar yöneticilere kolay ulaşamamaktan kaynaklanır.			0,832		
Çalışanlar arasında deneyim ve fikirler paylaşılır.				0,792	
Çalışanlar iş ile ilgili konularda birbirlerini destekler.				0,770	
Çalışanlara kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları açıklanır.				0,745	

Yöneticiler çalışanların düşünce ve fikirlerine önem verirler.				0,743	
Yöneticilere işle ilgili konularda rahatça ulaşılır				0,718	
Çalışanlar arasında anlayış ve uzlaşma üst düzeydedir.					0,686
Çalışanlar iş dışında sosyal ortamda da birbirleri ile görüşürler.					0,623
Bu işyerinde yoğun olarak dedikodu yapılır.					0,611
Açıklanan Varyans	20,70	18,00	15,37	5,88	5,08
Toplam Varyans	65,41				

Tabloda görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın 65,41'ini açıklayan 5 faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır. 1. faktöre ait değişkenlerin ortak özellikleri aşağıdan yukarıya iletişime yönelik olmasıdır. 2. faktöre ait değişkenlerin ortak özellikleri yukarıdan aşağıya iletişime yöneliktir. 3. faktör altında toplanan değişkenlerin içeriği iletişim engellerine yönelik ifadelerden oluşmaktadır. 4. faktöre ait değişkenlerin ortak özellikleri ise yatay iletişim biçimine ait değişkenleri içermektedir. Son olarak 5. faktör değişkenlerine bakıldığında enformel iletişime yönelik olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişim boyutu aşağıdan yukarıya iletişim, yukarıdan aşağıya iletişim, iletişim engelleri, yatay iletişim ve enformel iletişim olmak üzere 5 boyutlu olarak incelenecektir.

#### 4.5.6.2. İçsel Pazarlama Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan faktör analizi sonucunda KMO testi sonucu %93,8 (0,938) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre  $93,8 > 0,50$  olduğundan veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilmektedir. Bartlett's Test sonuçlarının da (sig:0,000) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermekte ve veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 13: İçsel Pazarlamaya Yönelik KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Uygunluk Testi (KMO)	0,938
Ki-Kare Testi $X^2$ (Bartlett's Test)	4716,354
df	378
Sig.	0,000

**Tablo 14: İçsel Pazarlama Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi**

İçsel Pazarlama Ölçeği	1	2	3
Birimimden sorumlu yetkili beni dinler, görüşlerimi dikkate alır.	0,799		
Kurumumuzda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır.	0,733		
Kurum bizlerle iletişime özel önem vermektedir.	0,676		
Kurumumuz hakkındaki görüşlerim düzenli olarak alınmaktadır	0,647		
Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.	0,629		
Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.	0,613		
Birim yöneticimiz bizi eleştirirken davranışları olumludur.	0,598		
Çalışanlara iş ile ilgili eğitim programları düzenlenir.	0,478		
Bu kurumda bütünleşme ve teşvik amaçlı çalışanları ve ailelerini kapsayan özel yemekler, toplantılar, kutlamalar düzenlenir.		0,789	
Kurum bize işleri nasıl yapmamız gerektiğini değil niçin yapmamız gerektiğini öğretir.		0,728	
Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.		0,715	
Kurumumuzda çalışanların yetenek ve bilgi seviyesindeki gelişim devamlılığı olan bir süreçtir.		0,696	
Kurumumuz iş görenlerdeki yetenek ve bilgi seviyesindeki gelişimi maliyetten çok yatırım olarak değerlendirmektedir.		0,693	
Aldığım ücret sosyal ihtiyaçlarım (tatil, sinema, sosyal faaliyetler) açısından yeterlidir.		0,657	
Kurum iş görenlerden topladığı bilgiyi işimizi geliştirmek ve kurumun stratejisini iletirmek için kullanır.		0,600	

Bu kurum, iş görenlerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir.		0,516	
Kurumumuz iş görenlere hizmetteki rollerinin önemini anlatır.		0,495	
Bu iş yerinde çalışanların başarıları takdir edilir ve ödüllendirilir.			0,724
Kurumumuzda, mükemmel hizmet sunan iş görenler çabalarından dolayı ödüllendirilirler.			0,634
Aldığım ücret fizyolojik (yeme-içme, barınma, sağlık, vb.) ihtiyaçlarımı karşılamakta.			0,601
Kurumumuzun sağladığı ek kazançlar (ek ödeme, ikramiye vb.) çalışma isteğimi artırır.			0,569
Yöneticim yaptığım işi takdir eder ve teşvik ederek cesaretlendirir.			0,559
İş ile ilgili yeterince toplantı yapılır.			0,518
Yöneticiler çalışanların iş dışı sorunları ile de ilgilenir.			0,489
Bu kurumda çalışanlara yapılan işle ilgili teknik destek verilir.			0,459
Bu işyerinde çalışanların iş güvenliği açısından gerekli tüm önlemlerin alındığını düşünüyorum.			0,816
Bu kurumda çalışmaktan memnunum.			0,584
Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, temizlik, sağlığa uygunluk, vb.) uygun olduğunu düşünüyorum.			0,562
Açıklanan Varyans	20,52	19,68	25,12
Toplam Varyans		65,39	

Yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın 65,39'unu açıklayan 3 faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır. 1. faktöre ait değişkenlerin ortak özellikleri iç müşteri odaklılığa yöneliktir. 2. faktör altında toplanan değişkenlerin içeriği iç müşteri tatminine yönelik ifadelerden oluşmaktadır. 3. faktör ise iş tatminine yönelik ifadeleri içermektedir. İçsel pazarlama boyutu iç müşteri odaklılık, iç müşteri tatmini ve iş tatmini olmak üzere üç boyutlu olarak incelenecektir.



#### 4.5.6.3. Dışsal Pazarlama Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan faktör analizi sonucunda KMO testi sonucu %86,7 (0,867) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre  $86,7 > 0,50$  olduğundan veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilmektedir. Bartlett's Test sonuçlarının da (sig: 0,000) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu anlamlılık düzeyi değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermekte ve veri setimizin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 15: Dışsal Pazarlamaya Yönelik KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Uygunluk Testi (KMO)	0,867
Ki-Kare Testi $X^2$ (Bartlett's Test)	597,596
df	15
Sig.	0,000

**Tablo 16: Dışsal Pazarlama Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi**

Dışsal Pazarlama Ölçeği	1
Yayınlanan reklamlar sonrasında müşteriler ürün ya da hizmet ile ilgili bilgi edinmek isterler.	0,611
Promosyonlar satış oranlarını artırır.	0,694
Yeni ürün ve hizmetler müşterilerde merak uyandırır.	0,652
Kurum logosu, giydirme renkleri, kanopi ve saha yenilemeleri müşterileri olumlu yönde etkilemektedir.	0,631
Çalışanların işyeri temizliği, çalışanların kılık kıyafeti ve davranışları müşteriyi olumlu yönde etkilemektedir.	0,587
Müşteriler fiyat değişikliklerini takip etmektedirler.	0,516
Açıklanan Varyans	61,51
Toplam Varyans	61,51

Tabloda görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın 61,51'ini açıklayan 1 faktörlü sonuca ulaşılmıştır. Dolayısıyla dışsal pazarlama tek boyut altında incelenecektir.

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

Değişkenlerin dağılımının normallik gösterdiği durumlarda Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmakta iken, değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olduğu durumlarda Spearman Korelasyonu kullanılmaktadır (Kalaycı, 2014, 117). Araştırmanın bu bölümünde örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasındaki ilişki düzeyi “Spearman Korelasyon” analizi kullanılarak test edilecektir. Korelasyon analizi iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve şiddetine dair bilgiler vermektedir. Spearman korelasyon değeri “r” ile ifade edilmekte ve -1 ile +1 arasında bir değer aldığı ifade edilmektedir.

Spearman Korelasyonda iki değişken arasındaki ilişkinin yorumu şu şekilde yapılmaktadır; 0,00-0,25 ise çok zayıf, 0,26-0,49 ise zayıf, 0,50-0,69 ise orta, 0,70-0,89 ise yüksek, 0,90-1,00 düzeyinde ise oldukça yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir.

**Tablo 17: Örgütsel İletişim ve İçsel Pazarlama İlişkisi**

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

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

Tablo 17’de belirtilen örgütsel iletişim ile içsel pazarlama değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r=0,627$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda “ $H_0$ ” reddedilerek, “ $H_1$ = Örgütsel iletişim ve içsel pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 18: Örgütsel İletişim ve Dışsal Pazarlama İlişkisi**

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

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

Tablo 18’de belirtilen örgütsel iletişim ile dışsal pazarlama değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,181$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda “ $H_0$ ” reddedilerek, “ $H_1=$  Örgütsel iletişim ve dışsal pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 19: İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama İlişkisi**

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

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

Tablo 19’da belirtilen içsel pazarlama ile dışsal pazarlama değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,399$  ve  $p>0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda “ $H_0$ ” reddedilerek, “ $H_1=$

İçsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4.5.8. Örgütsel İletişim Alt Boyutları ve İçsel Pazarlama Alt Boyutları Arasındaki İlişki

**Tablo 20: Aşağıdan Yukarıya İletişim ve İç Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişki**

Boyutlar		Aşağıdan Yukarıya İletişim	İç Müşteri Odaklılık
Aşağıdan Yukarıya İletişim	Spearman Correlation	1	0,648**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İç Müşteri Odaklılık	Spearman Correlation	0,648**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tabloda belirtilen aşağıdan yukarıya iletişim ile iç müşteri odaklılık değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,648$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 21: Aşağıdan Yukarıya İletişim ve İç Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki**

Boyutlar		Aşağıdan Yukarıya İletişim	İç Müşteri Tatmini
Aşağıdan Yukarıya İletişim	Spearman Correlation	1	0,606**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İç Müşteri Tatmini	Spearman Correlation	0,606**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tabloda belirtilen aşağıdan yukarıya iletişim ile iç müşteri tatmini değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,606$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 22: Aşağıdan Yukarıya İletişim ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Boyutlar		Aşağıdan Yukarıya İletişim	İş Tatmini
Aşağıdan Yukarıya İletişim	Spearman Correlation	1	0,689**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İş Tatmini	Spearman Correlation	0,689**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tablo 22'de belirtilen aşağıdan yukarıya iletişim ile iş tatmini değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,689$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 23: Yukarıdan Aşağıya İletişim ve İç Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişki**

Boyutlar		Yukarıdan Aşağıya İletişim	İç Müşteri Odaklılık
Yukarıdan Aşağıya İletişim	Spearman Correlation	1	0,995**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İç Müşteri Odaklılık	Spearman Correlation	0,995**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tablo 23' te belirtilen yukarıdan aşağıya iletişim ile iç müşteri odaklılık değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,995$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve oldukça yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 24: Yukarıdan Aşağıya İletişim ve İç Müşteri Tatmini arasındaki İlişki**

Boyutlar		Yukarıdan Aşağıya İletişim	İç Müşteri Tatmini
Yukarıdan Aşağıya İletişim	Spearman Correlation	1	0.264**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İç Müşteri Tatmini	Spearman Correlation	0.264**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tablo 24' te belirtilen yukarıdan aşağıya iletişim ile iç müşteri tatmini değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,264$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 25: Yukarıdan Aşağıya İletişim ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Boyutlar		Yukarıdan Aşağıya İletişim	İş Tatmini
Yukarıdan Aşağıya İletişim	Spearman Correlation	1	0,683**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İş Tatmini	Spearman Correlation	0,683**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tablo 25'te belirtilen yukarıdan aşağıya iletişim ile iş tatmini değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0.683$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 26: Yatay İletişim ve İç Müşteri Odaklılık Arasındaki İlişki**

Boyutlar		Yatay İletişim	İç Müşteri Odaklılık
Yatay İletişim	Spearman Correlation	1	0,289**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İç Müşteri Odaklılık	Spearman Correlation	0,289**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tabloda belirtilen yatay iletişim ile iç müşteri odaklılık değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,289$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 27: Yatay İletişim ve İç Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki**

Boyutlar		Yatay İletişim	İç Müşteri Tatmini
Yatay İletişim	Spearman Correlation	1	0,353**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İç Müşteri Tatmini	Spearman Correlation	0,353**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tabloda belirtilen yatay iletişim ile iç müşteri tatmini değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,353$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 28: Yatay İletişim ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Boyutlar		Yatay İletişim	İş Tatmini
Yatay İletişim	Spearman Correlation	1	0,324**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Kişi	N	220	220
İş Tatmini	Spearman Correlation	0,324**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kişi	N	220	220

Tabloda belirtilen yatay iletişim ile iş tatmini değişkenlerine ait korelasyon analizi sonuçlarına göre ( $r= 0,324$  ve  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Alt boyutlar için yapılan Spearman korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel iletişim alt boyutları ile içsel pazarlama alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumda “ $H_0$ ” reddedilerek, “ $H_1=$  Örgütsel iletişim alt boyutları ile içsel pazarlama alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4.5.9.Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

**Tablo 29: Örgütsel İletişim Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

Örgütsel İletişim	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalama	df	X	p
	İlkokul	24	124,65	5	14,069	,015



<b>Aşağıdan Yukarı</b>	<b>Ortaokul</b>	45	113,71			
	<b>Lise</b>	98	96,90			
	<b>Ön Lisans</b>	24	108,42			
	<b>Lisans</b>	28	138,95			
	<b>Lisansüstü</b>	1	213,00			
<b>Toplam</b>		220				
<b>Yukarıdan Aşağı</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				5	26,755	,000
	<b>İlkokul</b>	24	93,90			
	<b>Ortaokul</b>	45	135,19			
	<b>Lise</b>	98	120,94			
	<b>Ön Lisans</b>	24	89,69			
	<b>Lisans</b>	28	68,25			
<b>Lisansüstü</b>	1	57,50				
<b>Toplam</b>		220				
<b>İletişim Engelleri</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				5	15,530	,008
	<b>İlkokul</b>	24	104,33			
	<b>Ortaokul</b>	45	124,86			
	<b>Lise</b>	98	118,55			
	<b>Ön Lisans</b>	24	102,98			
	<b>Lisans</b>	28	71,05			
<b>Lisansüstü</b>	1	109,00				
<b>Toplam</b>		220				
<b>Yatay İletişim</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				5	8,103	,015
	<b>İlkokul</b>	24	120,77			
	<b>Ortaokul</b>	45	130,66			
	<b>Lise</b>	98	104,73			
	<b>Ön Lisans</b>	24	102,77			
	<b>Lisans</b>	28	95,55			
<b>Lisansüstü</b>	1	126,00				
<b>Toplam</b>		220				
		<b>N</b>		<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>

Enformel İletişim	Eğitim Durumu		Sıra Ortalama	5	12,283	,031
	İlkokul	24	100,27			
	Ortaokul	45	129,47			
	Lise	98	115,55			
	Ön Lisans	24	100,35			
	Lisans	28	80,75			
	Lisansüstü	1	84,00			
Toplam		220				

Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarından aşağıdan yukarıya iletişim anlamlılık düzeyi eğitim durumlarına göre  $p=0,015<0,05$ , yukarıdan aşağıya iletişim düzeyi eğitim durumlarına göre  $p=0,000<0,05$ , iletişim engelleri anlamlılık düzeyi  $p=0,008<0,05$  ve enformel iletişim anlamlılık düzeyi eğitim durumuna göre  $p=0,031<0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık göstermektedirler. Bu durumda “ $H_0$ ” reddedilmiş olup, “ $H_1=$  Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 30: İçsel Pazarlama Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

İçsel Pazarlama	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				5	14,135	,015
İç Müşteri Odaklılık	İlkokul	24	126,46			
	Ortaokul	45	118,09			
	Lise	98	94,03			
	Ön Lisans	24	118,79			
	Lisans	28	132,21			
	Lisansüstü	1	193,00			
Toplam		220				
İç Müşteri Tatmini	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalama	df	X	p
	İlkokul	24	121,19	5	11,504	,042
	Ortaokul	45	120,52			

	<b>Lise</b>	98	96,68			
	<b>Ön Lisans</b>	24	109,67			
	<b>Lisans</b>	28	130,95			
	<b>Lisansüstü</b>	1	204,50			
<b>Toplam</b>		220				
<b>İş Tatmini</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				5	12,623	0,027
	<b>İlkokul</b>	24	116,23			
	<b>Ortaokul</b>	45	115,72			
	<b>Lise</b>	98	95,95			
	<b>Ön Lisans</b>	24	122,81			
	<b>Lisans</b>	28	134,18			
<b>Lisansüstü</b>	1	205,00				
<b>Toplam</b>		220				

Çalışanların içsel pazarlama boyutlarından iç müşteri odaklılık anlamlılık düzeyi eğitim durumlarına göre  $p=0,015<0,05$ , iç müşteri tatmini düzeyi eğitim durumlarına göre  $p=0,042<0,05$  ve iş tatmini anlamlılık düzeyi  $p=0,027<0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda  $H_0$  reddedilmiş olup, " $H_1$ = Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 31: Dışsal Pazarlama Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

<b>Dışsal Pazarlama</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				5	9,990	,076
	<b>İlkokul</b>	24	125,15			
	<b>Ortaokul</b>	45	99,72			
	<b>Lise</b>	98	103,67			
	<b>Ön Lisans</b>	24	111,54			
	<b>Lisans</b>	28	135,38			
<b>Lisansüstü</b>	1	191,50				
<b>Toplam</b>		220				

Tabloda görüldüğü gibi çalışanların dışsal pazarlama boyutuna ilişkin anlamlılık düzeyi eğitim durumlarına göre  $p = 0,076 > 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda “ $H_1$ =Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiş olup  $H_0$  kabul edilmiştir.

#### 4.5.10.Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Düzeylerinin Pozisyona Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 32: Örgütsel İletişim Düzeyinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Örgütsel İletişim	Pozisyon	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	2,391	,049
Aşağıdan Yukarı	Yönetici	53	118,01			
	Pompa Görevlisi	90	110,72			
	Market Görevlisi	47	99,05			
	Yıkama Görevlisi	30	114,50			
Toplam		220				
	Pozisyon	N	Sıra Ortalama	df	X	P
				3	23,205	,000
Yukarıdan Aşağı	Yönetici	53	81,55			
	Pompa Görevlisi	90	132,77			
	Market Görevlisi	47	108,10			
	Yıkama Görevlisi	30	98,60			
Toplam		220				
İletişim Engelleri	Pozisyon	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	12,964	,005
	Yönetici	53	89,88			

	<b>Pompa Görevlisi</b>	90	127,04			
	<b>Market Görevlisi</b>	47	101,19			
	<b>Yıkama Görevlisi</b>	30	111,88			
<b>Toplam</b>		220				
<b>Yatay İletişim</b>	<b>Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				3	18,582	,000
	<b>Yönetici</b>	53	83,12			
	<b>Pompa Görevlisi</b>	90	123,99			
	<b>Market Görevlisi</b>	47	101,86			
	<b>Yıkama Görevlisi</b>	30	131,92			
<b>Toplam</b>		220				
<b>Enformel İletişim</b>	<b>Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				3	18,397	,000
	<b>Yönetici</b>	53	80,33			
	<b>Pompa Görevlisi</b>	90	124,52			
	<b>Market Görevlisi</b>	47	107,70			
	<b>Yıkama Görevlisi</b>	30	126,12			
<b>Toplam</b>		220				

Tablo 32’de görüldüğü gibi örgütsel iletişimin alt boyutları incelendiğinde çalışanların pozisyonlarına göre yukarıdan aşağıya iletişim  $p=0,000$ , yatay iletişim  $p=0,000$ , iletişim engelleri  $p=0,005$  ve enformel iletişim  $p=0,000 < 0,05$  olduğuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda  $H_0$  reddedilmiş olup, “ $H_1$ = Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 33: İçsel Pazarlama Düzeyinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

İçsel Pazarlama	Pozisyon	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	2,541	,468
İç Müşteri Odaklılık	Yönetici	53	118,68			
	Pompa Görevlisi	90	113,11			
	Market Görevlisi	47	103,33			
	Yıkama Görevlisi	30	99,45			
<b>Toplam</b>		220				
İç Müşteri Tatmini	Pozisyon	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	6,869	,076
İç Müşteri Tatmini	Yönetici	53	119,18			
	Pompa Görevlisi	90	118,44			
	Market Görevlisi	47	96,54			
	Yıkama Görevlisi	30	93,22			
<b>Toplam</b>		220				
İş Tatmini	Pozisyon	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	,986	,805
İş Tatmini	Yönetici	53	116,90			
	Pompa Görevlisi	90	110,87			
	Market Görevlisi	47	105,49			
	Yıkama Görevlisi	30	105,93			
<b>Toplam</b>		220				

Çalışanların içsel pazarlama boyutlarından iç müşteri odaklılık anlamlılık düzeyi  $p = 468 > 0,05$ , iç müşteri tatmini anlamlılık düzeyi pozisyonlarına göre  $p = 0,076 > 0,05$  ve iş tatmini düzeyi  $p = 0,805 > 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda  $H_1$  reddedilmiş olup, " $H_0$  = Çalışanların içsel

pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 34: Dışsal Pazarlama Düzeyinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

	Pozisyon	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	4,138	,247
Dışsal Pazarlama	Yönetici	53	125,59			
	Pompa Görevlisi	90	106,68			
	Market Görevlisi	47	104,68			
	Yıkama Görevlisi	30	104,42			
	<b>Toplam</b>		220			

Tabloda görüldüğü gibi çalışanların dışsal pazarlama boyutuna ilişkin anlamlılık düzeyi pozisyonlarına göre  $p = 0,247 > 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda “ $H_1 = \text{Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir}$ ” hipotezi reddedilmiş olup  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.11.Örgütsel İletişim, İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Düzeylerinin Deneyime Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

**Tablo 35: Örgütsel İletişim Düzeyinin Deneyime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

Örgütsel İletişim	Deneyim	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	,763	,858
Aşağıdan Yukarı	0-5 Yıl	121	112,78			
	6-10 Yıl	49	111,18			
	11-15 Yıl	25	107,52			
	16 Ve Daha Fazla	25	101,12			

<b>Toplam</b>		220				
<b>Yukarıdan Aşağı</b>	<b>Deneyim</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				3	7,110	,068
	<b>0-5 Yıl</b>	121	120,83			
	<b>6-10 Yıl</b>	49	98,01			
	<b>11-15 Yıl</b>	25	97,96			
<b>16 Ve Daha Fazla</b>	25	97,54				
<b>Toplam</b>		220				
<b>İletişim Engelleri</b>	<b>Deneyim</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				3	6,324	0,97
	<b>0-5 Yıl</b>	121	117,27			
	<b>6-10 Yıl</b>	49	101,97			
	<b>11-15 Yıl</b>	25	118,40			
<b>16 Ve Daha Fazla</b>	25	86,54				
<b>Toplam</b>		220				
<b>Yatay İletişim</b>	<b>Deneyim</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				3	4,732	,193
	<b>0-5 Yıl</b>	121	113,71			
	<b>6-10 Yıl</b>	49	119,34			
	<b>11-15 Yıl</b>	25	92,68			
<b>16 Ve Daha Fazla</b>	25	95,44				
<b>Toplam</b>		220				
<b>Enformel İletişim</b>	<b>Deneyim</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalama</b>	<b>df</b>	<b>X</b>	<b>p</b>
				3	2,730	,435
	<b>0-5 Yıl</b>	121	113,37			
	<b>6-10 Yıl</b>	49	116,15			
	<b>11-15 Yıl</b>	25	101,42			
<b>16 Ve Daha Fazla</b>	25	94,62				
<b>Toplam</b>		220				



Tablo 35 incelendiğinde çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin anlamlılık düzeyleri deneyimleri dikkate alındığında p değerlerinin tamamının 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir.  $P > 0,05$  olduğuna göre anlamlı düzeyde farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi reddedilerek, " $H_0$ =Çalışanların örgütsel iletişim boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 36: İçsel Pazarlama Düzeyinin Deneyime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

İçsel Pazarlama	Deneyim	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	1,696	,638
İç Müşteri Odaklılık	0-5 Yıl	121	109,12			
	6-10 Yıl	49	119,94			
	11-15 Yıl	25	101,46			
	16 Ve Daha Fazla	25	107,70			
<b>Toplam</b>		220				
İç Müşteri Tatmini	Deneyim	N	Sıra Ortalama	df	X	P
				3	1,228	,746
	0-5 Yıl	121	113,55			
	6-10 Yıl	49	111,40			
	11-15 Yıl	25	99,42			
16 Ve Daha Fazla	25	105,08				
<b>Toplam</b>		220				
İş Tatmini	Deneyim	N	Sıra Ortalama	df	X	P
				3	1,226	,747
	0-5 Yıl	121	111,13			
	6-10 Yıl	49	116,00			
	11-15 Yıl	25	99,04			
16 Ve Daha Fazla	25	108,12				
<b>Toplam</b>		220				

Örgütsel iletişim boyutlarında görüldüğü gibi, çalışanların içsel pazarlama boyutlarından iç müşteri odaklılık anlamlılık düzeyi deneyimlerine göre  $p=0,638>0,05$ , iç müşteri tatmini anlamlılık düzeyi  $p=0,746>0,05$  ve iş tatmini anlamlılık düzeyi  $p=0,747>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durumda  $H_0$  reddedilmiş olup, “ $H_0$  = Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 37: Dışsal Pazarlama Düzeyinin Deneyime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Kruskal-Wallis Testi**

	Deneyim	N	Sıra Ortalama	df	X	p
				3	11,544	,009
Dışsal Pazarlama	0-5 Yıl	121	99,23			
	6-10 Yıl	49	117,05			
	11-15 Yıl	25	120,68			
	16 Ve Daha Fazla	25	142,02			
<b>Toplam</b>		220				

Örgütsel iletişim ve içsel pazarlama düzeylerinin deneyime göre bulunan p değerlerinin aksine, çalışanların dışsal pazarlama boyutuna ilişkin anlamlılık düzeyi  $p=0,009<0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda “ $H_0$ =Çalışanların dışsal pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiş olup,  $H_0$  reddedilmiştir.

#### 4.5.12.Görüşme Sonucu Elde Edilen Bulgular

Tüketici tercihinine yönelik yapılan görüşmelerde ilk olarak katılımcılara demografik özelliklerine yönelik sorular sorulmuştur. Cevaplar frekans ve yüzdeleri ile aşağıdaki gibidir.

**Tablo 38: Görüşmeye Katılanların Demografik Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	14	23,3	23,3
	Erkek	46	76,7	76,7
	Toplam	60	100,0	100,0
Medeni Durum	Evli	40	66,7	66,7
	Bekar	20	33,3	33,3
	Toplam	60	100,0	100,0
Eğitim	İlkokul	5	8,3	8,3
	Ortaokul	12	20,0	20,0
	Lise	14	23,3	23,3
	Ön Lisans	6	10,0	10,0
	Lisans	19	31,7	31,7
	Lisansüstü	4	6,7	6,7
	Toplam	60	100,0	100,0
Aktif Araç Kullanım Süresi	0-5 yıl	13	21,7	21,7
	6-10 yıl	17	28,3	28,3
	11-15 yıl	9	15	15
	16 ve daha fazla	21	35	35
	Toplam	60	100,0	100,0

Tabloda görüldüğü gibi görüşmeye katılanların %23,3'ü kadın, %76,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Medeni durumları incelendiğinde %66,7'si evli, %33,3'ü bekarıdır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %8,3'ünün ilkokul, %20'sinin ortaokul, %23,3'ünün lise, %10'unun ön lisans, %31,7'sinin lisans ve %6,7'sinin de lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Aktif olarak araç kullanım sürelerine bakıldığında %21,7'si 0-5 yıl aralığında, %28,3'ü 6-10 yıl aralığında, %15'i 11-15 yıl aralığında ve %35'i 16 yıl ve daha fazla süre ile araç kullanmaktadır.

Sonuç olarak katılımcıların çoğunluğu 15 yıldan daha fazla süredir araç kullanmaktadır. Erkek ve evli katılımcıların oranlarının fazla olduğu ve lisans mezunlarının bu çoğunlukta yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 39: Görüşme Sonuçları Dağılımı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Total Oil Türkiye AŞ</b>	22	36,7
<b>Shell &amp; Turcas Petrol A.Ş.</b>	12	20
<b>Omv Petrol Ofisi A.Ş.</b>	12	20
<b>Opet Petrolcülük A.Ş.</b>	13	21,7
<b>Bp Petrolleri A.Ş</b>	1	1,6
<b>Toplam</b>	60	100

Katılımcıların ilgisini çeken görsellere ilişkin sonuçlar tabloda görüldüğü gibi %36,7 Total Oil Türkiye AŞ, %20 Shell & Turcas Petrol AŞ, %20 Omv Petrol Ofisi AŞ, %21,7 Opet Petrolcülük AŞ ve %1,6 BP Petrolleri AŞ olarak dağılmıştır. Sonuçlara göre görselleriyle en fazla ilgiyi çeken istasyonlar Total Oil Türkiye AŞ'ye aittir. İkinci olarak da %21,7'lik oranı ile Opet Petrolcülük AŞ tercih edilmektedir. Görsellerde firmalara ait en yeni istasyonlar yer aldığı düşünülürse, bu oranların yenilenmemiş istasyonlar için geçerli olamayacağı sonucuna varılabilir.

## SONUÇ

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

Bu araştırma örgütsel iletişimin içsel ve dışsal pazarlama üzerindeki rolünü kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini Total Oil Türkiye AŞ adı altında çalışan SADAŞ dolum Tesisinden yakıt temin eden 12 ilde yer alan istasyonlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama değişkenleri ve alt boyutları incelenmiştir. Örgüt çalışanlarının eğitim durumları, deneyimleri ve pozisyonlarına göre bu üç kavram alt boyutları kapsamında karşılaştırılmıştır. Buna ek olarak dışsal pazarlama kapsamında aktif olarak araç kullanan 60 kişi ile yüz yüze görüşme yapılmış, görsellerle oluşturulan bir soru ile akaryakıt sektörü pazar payında ilk beşi oluşturan firmaların içinde Total istasyonlarının ne kadar tercih edilir olduğu konusunda bulgular elde edilmiştir.

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

bulduğundan başka bir iletişim aracına ihtiyaç duyulmamaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin belirli bir dağılıma uygun olup olmadığını test etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testleri uygulanmıştır. Testlerin sonucunda p değeri 0,50'den büyük olmadığından parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Örgütsel iletişim, içsel pazarlama ve dışsal pazarlama arasındaki ilişki düzeyini saptamak adına Spearman Korelasyon testi kullanılmıştır.

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

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

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

Örgütsel iletişim alt boyutları ile içsel pazarlama alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları ise boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların üst kademedekilerle iletişime geçerken problem yaşamamaları yani aşağıdan yukarıya iletişimin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesi iç müşteri odaklılığın bir sonucudur. Bu iki alt boyut arasındaki ilişki pozitif yöndedir. Aynı şekilde iç müşteri tatmini ve iş tatmini de aşağıdan yukarıya iletişim ile pozitif yönde ilişkilidir. Yukarıdan aşağıya iletişim boyutuna baktığımızda ise iç müşteri odaklılık ile oldukça yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Üst kademede çalışanların alt kademedekilerle etkili bir iletişim kurması, onlara söz hakkı verilip, fikirlerinin alınması iç müşteri odaklılığın bir göstergesidir.

Korelasyon sonuçları da bu örgütte iç müşteri odaklılığın yüksek olduğunu ve yukarıdan aşağıya iletişimle arttığını göstermektedir.

Çalışanların örgütsel iletişim boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Yapılan test sonucuna göre alt boyutların neredeyse hepsinde ortaokul mezunlarının görüşleri daha çok farklılık göstermektedir. Farklılığın en az olduğu grup ise çoğunlukla lisans mezunlarıdır. Lisans mezunlarının kendi pozisyonundaki çalışanlarla, üst ve alt kademedekilerle iletişime geçmede problem yaşamadıkları, diğerlerine göre iletişim engellerini daha rahat aşabildikleri ve çalışma arkadaşlarıyla iş dışı konularda da daha rahat paylaşımda bulunabildikleri söylenebilir. Bunun sebebi lisans mezunlarının genellikle yönetici pozisyonunda olmaları ve hem işyeri sahibi ve genel müdürlükle hem de diğer çalışanlarla sürekli iletişim halinde bulunmaları olabilir.

Çalışanların içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre yapılan analizler sonucunda anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Bu farklılık lise mezunu çalışanlarda daha düşük seviyededir. Bu durum lise mezunlarının genel anlamda içsel pazarlama kapsamında aynı veya yakın düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir. Lisans mezunları ise en çok farklılığın görüldüğü gruptur. Bu grupta yer alanların içsel pazarlama faaliyetleri konusunda farklı düşüncelere sahip olmalarının sebebi daha çok beklenti içinde olmaları, yaptıkları işte yükselmeyi beklmeleri ve bu beklentinin istasyon şartlarında gerçekleşmeyeceğini bilmeleridir.

Dışsal pazarlamaya dair görüşlerde eğitim durumuna göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Çalışanlar dışsal pazarlama faaliyetlerini aynı veya benzer düşünceler çerçevesinde algılamaktadırlar.

Çalışanların örgütsel iletişim alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte olduğu görülmektedir. Görüşlerdeki farklılığın en az olduğu grup yöneticilerdir. En çok olduğu gruplar ise pompa ve yıkama görevlileridir. Bu pozisyonlarda çalışanlar genellikle açık alanda ve sorumlu oldukları bölümün başında çalışmaktadırlar. Kişisel ihtiyaçları dışında çalışma alanlarını terk edip diğer çalışanlarla iletişime geçmeleri pek mümkün değildir. Sorumlu oldukları işler sürekli yöneticiyle veya bir başka çalışanla iletişim kurmayı gerektirecek nitelikte değildir. Mesai saatleri içerisinde iş arkadaşlarından çok

müşterilerle muhatap olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı örgütsel iletişim boyutuna ilişkin görüşlerinde farklılık görülmesi olağandır. Yöneticilerin görüşlerinde farklılığın çok az olmasının sebebi ise hem çalışanlarla hem işletme sahipleriyle ve hem de genel müdürlükle iletişime geçerek işlerin yürütülmesini sağlamalarıdır.

Yapılan analizler sonucunda örgüt çalışanlarının içsel pazarlama boyutlarına ilişkin görüşlerinin pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu işletmede yapılan içsel pazarlama faaliyetlerinin personelleri aynı veya yakın düzeyde memnun ettiği söylenebilmektedir. Market görevlilerinin iş tatmini bakımından en memnun olan grup olduğu görülmektedir. Bunun sebebi sorumluluk alanlarının daha dar olması ve akaryakıt satışına göre market ürünlerinin satışında daha az risk bulunmasının etkili olması muhtemeldir. İç müşteri tatmini, iç müşteri odaklılık ve iş tatmini alt boyutlarının hepsinde ortalama değerler birbirine yakın düzeyde çıkmıştır. Bu doğrultuda işletmenin, personellerinin görüşlerine değer verdiği, sorunları ile ilgilendiği ve ihtiyaçlarının karşılandığı söylenebilmektedir.

Çalışanların dışsal pazarlama faaliyetlerine ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yapılan dışsal pazarlama faaliyetleri bütün birimler tarafından aynı veya benzer düzeyde algılanmaktadır.

Örgütsel iletişim düzeylerinin çalışanların deneyimlerine göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı düzeyde farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durumda çalışma sürelerinin iletişimsel boyuttaki düşünceleri etkilemediği, örgütsel iletişim düzeylerinin bütün personeller tarafından aynı şekilde algılandığı söylenebilmektedir. Alt gruplara kendi içerisinde bakacak olursak 16 ve daha fazla yıl çalışmış olan personeller diğerlerine göre, üst düzey çalışanlarla daha sağlıklı iletişim kurabilmekte, iletişim engelleriyle karşılaşmamakta ve iş dışı konularda iletişim kurmaktan çekinmemektedirler. Genel sonuca bakıldığında anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olmaması sebebi ile, çalışanların deneyimleri ne kadar olursa olsun örgüt içi iletişim konusunda olumsuz bir düşünce geliştirmedikleri söylenebilmektedir.

İçsel pazarlama boyutlarından iç müşteri tatmini, iş tatmini ve iç müşteri odaklılık düzeyleri pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu örgütte tecrübeli veya yeni personel açısından iş tatminine yönelik uygulamalarda farklılık



olmadığı görülmektedir. İç müşteriye yönelik çalışmaların da aynı şekilde deneyim gözetilmeksizin bütün personellere karşı uygulandığı söylenebilmektedir. Dolayısıyla bu örgütte içsel pazarlama faaliyetleri adil bir şekilde yapılmaktadır sonucuna ulaşılabilir.

Analizler sonucunda dışsal pazarlama boyutunda çalışanların görüşleri deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Farklılığın en üst düzeyde olduğu grup 16 yıl ve daha fazla çalışanlar ve farklılığın en alt düzeyde olduğu grup ise 0-5 yıl arası çalışanlardır. 16 yıl ve daha fazla çalışanlar tecrübeleri sebebi ile pazarlama faaliyetleri konusunda farklı düşüncelere sahip olabilmektedirler. Daha önce yapılan dışsal pazarlama çalışmalarının işe yarayıp yaramadığını görmüş olmaları, ilden ile yapılan çalışmalardan geriye dönüşlerin değişebilme ihtimali ve merkezden yapılan çalışmaların personelin bulunduğu istasyonda ne kadar fayda sağladığı tecrübeli personellerin düşüncelerinde farklılıklara sebep olabilmektedir. Son 5 yılda işe başlayanlar ise kısa süreli çalışmalara tanık olmuşlar, uzun vadeli faydayı veya zararı görememişlerdir. Bu sebeple kısa dönemde yapılan pazarlama faaliyetleri konusundaki düşüncelerinde farklılık görülmemektedir.

Bu çalışmada uygulanan nicel araştırma yöntemlerini desteklemek amacı ile dışsal pazarlama kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu görsellerle hazırlanan bir soru ve demografik bilgilerden oluşmaktadır. Aktif bir şekilde araç kullanan toplam 60 kişi ile görüşülmüştür. Araştırmanın objektifliği açısından farklı şehirlerde bulunan ve istasyonlarla hukuki veya manevi anlamda herhangi bir bağı olmayan kişilere bağlantıya geçilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu erkeklerden ve evli sürücülerden oluşmaktadır. Lisans diplomasına sahip kişilerin araştırmaya katılanlar arasında çoğunluğu oluşturdukları görülmektedir. Katılımcıların %35'i 16 yıl ve daha fazla süre ile araç kullanmaktadır. Uzun süredir araç kullananların çoğunluktadır ve alışveriş yaptıkları istasyonların gelişimleri, çalışmaları, müşteriye karşı tutumları konusunda daha fazla bilgiye sahip oldukları düşünülebilir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara bakacak olursak sırasıyla %36,7 Total Oil Türkiye AŞ, %21,7 Opet Petrolcülük AŞ, %20 Shell & Turcas Petrol AŞ, %20 Omv Petrol Ofisi AŞ ve %1,6 BP Petrolleri AŞ tercih edilmiştir. Daha önce belirtildiği gibi kullanılan görseller markaların en güncel istasyonlarına aittir.

Akaryakıt sektöründe şirketlerin fiyata müdahale etmeleri çok mümkün değildir. Bu sebeple pazarlama karmasının diğer elemanları ile müşteri çekmek için çalışabilirler. Akaryakıt satış alanı olan istasyonlar, firmaların müşteri ile buldukları yerlerdir. Bu alanlar için seçilen renk, ışıklandırma ve dizayn bir pazarlama çalışmasının ürünüdür ve müşteriyle ilk olarak iletişime geçen istasyonun dış görünüşüdür. Örgütün müşteri ile bulunduğu noktada ilk olarak seçimleriyle göze hitap etmesi tercih edilebilirliğini arttırmaktadır. Total istasyonları her noktada araştırmada kullanılan görsele sahip değildir. Yıllık satışlarına bakıldığında bu beş firma arasında son sıradadır. Buna rağmen görüşme formunda kullanılan görselle tüketicilerin ilk tercihi haline gelmektedir. Yatırımlarını arttırarak bütün istasyonlarda bu yeni görünümü elde edebilirlerse tüketiciyle renk, ışık ve dizayn üzerinden kurulan iletişim kuvvetlenecek ve bu doğrultuda Total istasyonlarının tercih edilirliliği artacaktır.

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

Etkili ve çok yönlü iletişim, örgütsel iletişim veya pazarlama iletişimi olarak şirketlerin iç ve dış pazarlama faaliyetlerinde pozitif yönde bir rol oynamaktadır.

İletişim odaklı çalışmalara ağırlık verilmesi, örgütün pazarlama faaliyetlerine katkı sağlayarak, tüketicinin dikkatini daha çok çekmesini sağlayabilir ve örgütün tercih edilirlğini arttırabilir.

## KAYNAKÇA

- AKMEL, Jale, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O.Yayınları, İstanbul, 1994.
- ALTUNIŞIK, Remzi- ÖZDEMİR, Şuayıp- TORLAK, Ömer, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2001.
- ARMSTRONG, Gary- KOTLER, Philip, **Marketing an Introduction**, Prentice-Hall, Inc (5th Edition), New Jersey, 1999.
- ATAK, Metin, “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2005, Cilt:2, Sayı:2, ss: 59-67.
- AYDIN, Dinçer. U. H. **Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü**, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- BALLANTYNE, David, “Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal”, **International Journal of Bank Marketing**, 2000,18(6), 274-286.
- BARAN, G, Aylin, **İletişim Sosyolojisi**, Bilge Kitapevi, Ankara, 1997.
- BEARDEN, William O.- INGRAM, Thomas N. -LAFORGE Raymond W., **Marketing**, Von Hoffman Pres, Inc, United States, 1995.
- BERRY, Leonard , “The Employee As Customer”, **Journal of Retail Banking**, 1981, 3(1), 271-278.
- BERRY, L. L.- PARASURAMAN A., **Marketing Services**, Maxwell Macmillan Inc., New York, 1991.
- BİTER, A., “İşletmelerde İletişimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Projesi. **Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Kahramanmaraş, 2007.
- BOONE, Louis E. -KURTZ, David L., **Contemporary Marketing**, The Dryden Press (9th Edition) United States, 1998.
- BOZKURT, İzzet, **İletişim Odaklı Pazarlama**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004.
- CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- CANDAN, Burcu - ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsuru Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 2009, 20(63), 41-58.
- CEMALCILAR, İlhan. **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

- CHANG, Ching S.- HSİN H. Chang, "Effect of Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers In Southern Taiwan", **Journal of Nursing Research**, 2007, 15(4), 265-274.
- CHURCHILL, Gilbert A.- PETER J. Paul, **Marketing: Creating Value for Customers**, The McGraw-Hill Companies Inc., (2nd Edition), Unites States, 1998.
- CONDUÏT, Jodie- MAVONDO Felix T., "How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation?", **Journal of Business Research**, 2002, 51(1), 11-24.
- COULSON-THOMAS, Colin J., **Marketing Communication**, Heinemann Professional Publishing (6th Edition), 1990.
- CÜCELOĞLU, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- ÇABUK, Serap, **Satış Yönetimi**, Baki Kitabevi, Adana, 1999.
- ÇELİK, Vehbi, **Eğitici Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi**, Prodiktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1993.
- DIBB, Sally ve diğerleri, **Marketing**, Houghton Mifflin Company (2nd Edition), United States, 1994.
- DOUKAKİS, Ioanna P.- PHİLİP J. Kitchen "Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?", **The Internal Journal of Bank Marketing**, 2004, 22(6), 421-452.
- DÖKMEN, Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- DÜNDAR, İ.Pelin - FİRLAR B.Güneri, "İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma" **Bilig**, 2006, 37, 131-153.
- ECER, Ferhat H. ve CANİTEZ, Murat, **Pazarlama İlkeleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- ELMA, C. ve DEMİR, K., **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ENGEL, James F.- WALES, Hugh G.- WARSHAW, Martin R., **Promotion Strategy**, III. R.D. Irwin Inc. (3th Edition), Homewood, 1975.
- ERDOĞAN, İrfan, **Pozitivist Metodoloji**, Erk Yayınları, Ankara, 2012.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004.
- EWING, T. Micheal - CARUANA Albert, " An Internal Marketing Approach To Public Sector Management: The Marketing and Human Resorces Interface", **The International Journal of Public Sector Management**, 1999, 12(1), 17-26.

- FERMAN, Murat, "Hizmet pazarlaması üzerine genel değerlendirmeler", **Pazarlama Dnyası**, 1988, 1 (7).
- GREENE, W. E.- WALLSAND, G.D.- SCHREST, L.J., "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success", **Journal of Services Marketing**, 1994, 8(4), 5-13, s. 8-9.
- GÜNGÖR, Nazife, **İletişim Kuramlar Yaklaşımlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.
- GÜRGEN, Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- GÜRGEN, Haluk, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.
- GÜRGEN, Haluk, **İletişim Bilimine Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1783, Eskişehir, 2009.
- GÜRÜZ, Demet, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1998.
- HODGETTS M. Richard- GIBSON J. Whitley, **Organizational Communication: a Managerial Perspective**, Acedemic Pres, ABD. 1986.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000.
- KALAYCI, Şeref, **SPSS Uygulamalı, Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2014.
- KARAÇOR, Süleyman- ŞAHİN, Ali, "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma", Konya: **Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2004.sayı:4, ss: 97- 117.
- KAVAS, Alican. "Satışta Özendirmede Bir Araç: Kupon Dağıtımı". **Pazarlama Dnyası**, 1989, 3(18).
- KESKİN, Hakan, **Tedarik Zinciri Yönetimi: Arka Planı, Gelişimi ve Güncel Uygulamaları**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2015.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOTLER, Philip, **Marketing Management**, Prentice-Hall Inc., (The Millennium Edition), United States, 2000.
- KOTLER, Philip - KELLER Kevin L., **Marketing Management**, Prentice Hall International, New Jersey, 2006.
- KOTLER, Philip, **A'dan Z'ye Pazarlama**, MediaCat, İstanbu, 2016.
- KURTZ, David L. -CLOW, Kenneth E., **Services Marketing**, John Wiley & Sons. Inc., United States, 1998.

- KÜÇÜK, Birsen, **İşyerlerinde İç İletişim**, İstanbul Üniversitesi, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.
- LEWIS, Edwin H., **Marketing Channels: Structure and Strategy**, McGill Hill, Inc., New York, 1968.
- LINGS, N. Ian. "Internal Market Orientation: Construct and Consequences", **Journal of Business Research**, 2004, 57(4), 405-413.
- MANDELL, Maurice I., **Advertising**, Prentice Hall Inc. (2nd Edition), New Jersey, 1976.
- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Yenilenmiş 14. Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2003.
- ODABAŞI, Yavuz- OYMAN Mine, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Kapital Medya, İstanbul, 2016.
- OKTAY, Mahmut, **İletişimciler İçin Davranış Bilimine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 2000.
- OONCHAROEN, Nantana -USSAHAWANITCHAKIT, Phapruek. "Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies and Business Performance", **International Journal of Business Research**, 2009, 10(1), 24-30.
- OSKAY, Ünsal, **İletişimin ABC'si**", Der Yayınları, İstanbul, 2001.
- ÖZGEN, Ebru, **Yönetim Psikolojisi ve Halkla İlişkiler**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1996.
- PETER, J. Paul- DONNELLY, James H. Jr., **Marketing Management: Knowledge and Skills**, The McGraw-Hill Companies, Inc., (5th Edition), United States, 1998.
- PRIDE, William M.- FERRELL O. C., **Marketing**, Houghton Mifflin Company, (Library Edition), United States, 2000.
- RAFIQ, M., Pervaiz- AHMED, K., "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension" **Journal of Services Marketing**, 2000, V:14, No: 6, pp. 449-462.
- RAFIQ, M.- AHMED P. K., "Internal Marketing Issues and Challenges," **European Journal of Marketing**, 2003, Vol:37, No:9, s. 1177-1186.
- ROGERS, L., **İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama**, (Çev. T. Anapa), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- ROSSITER, John- PERCY, Larry, **Advertising and Promotion Management. Marketing**, Houghton Mifflin Company, (2nd Edition), United States, 1987.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat – GÜMÜŞ, Murat. **Örgütlerde İletişim**, Kriter Yayınevi, Ankara, 2012.

- SEMENİK, Richard J.- BAMOSSY, Gary J., **Principles of Marketing: a Global Perspective**, South-Western College Publishing Company, (2nd Edition), United States, 1995.
- ŞENSES, Şenol, **Kurum İçi Halkla ilişkiler ve İş Tatmini**, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.
- ŞİMŞEK, Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim ve Akademi Yayınları, Konya, 2010.
- TAŞOĞLU, Paşalı, N. **Pazarlama İletişimi (Bütünleşik Bir Yaklaşım)**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- TEK, Ömer Baybars- ÖZGÜL Engin, **Modern Pazarlama İlkeleri;Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2008.
- TUNCER, M., Ergunda, İ, (2004). Müşteri Odaklılık. *Temel İşletme Bilgisi Ders Notları*, Erişim Adresi <http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-odaklilik/> 26.04.2017.
- TUTAR, Hasan, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003.
- TÜRKÖZ, I., “*Hizmet Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul'daki Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.
- ÜÇOK, Tengiz, **Yönetim İlkeleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1992.
- VAREY, R. J., “Internal Marketing: A Review And Some Interdisciplinary Research Challenges”, **International Journal of Service Industry Management**, 1995, Vol. 6, No.1.
- VAREY, J. Richard- BARBARA R. Lewis, “A Broadened Conception of Internal Marketing”. **European Journal of Marketing**, 1999, 33(9), 926-944.
- VARİNLİ, İ.- ÇATI, K., **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- VURAL. Beril. A., **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- VURAL Beril, A., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2007.
- WEBER, M.. **The Theory of Social and Economic Organization**. Macmillan Publishing Co., mc, New York, 1964.
- WOODRUFF B. R.- CADOTTE R. E.- JENKİNS L. R., “Expectations and Norms in Models o Consumer Satisfaction”, **Journal of Marketing Research** , 1987.
- YAPRAKLI, Ş.- SEVTAP, Ö.. “Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: “İçsel Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:15, Sa: 2001–6, ss. 58–62.



ZARİ, M., "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective", **The TQM Magazine**, 2000, 12(6), ss. 389.

<http://www.atacanute.com/2014/11/pazarlama-iletisini.html> adresinden 26.05.2017'de alınmıştır.

<http://demirorenpetrol.com.tr/total-oil-turkiye.html> adresinden 02.07.2017'de alınmıştır.

## EK-1: ANKET SORULARI

Bu anket formu “İçsel ve Dışsal Pazarlama Üzerinde İletişimin Rolü” konulu Yüksek Lisans Tezi’ nde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. İstenilen bilgiler tamamen bilimsel araştırma amaçlı kullanılacak ve cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Her soruyu samimiyetle cevaplamanızı diler, anketime zaman ayırdığınız için teşekkür ederim. Lütfen adınızı belirtmeyiniz.

Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )

Öğrenim Durumu: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

Pozisyon: Yönetici ( ) Pompa Görevlisi ( ) Market Görevlisi ( ) Yıkama Görevlisi ( )

Medeni Durum: ( ) Evli ( ) Bekar

Kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız: ..... –

İş yerinizde, yöneticiniz daha çok hangi yöntemi kullanarak size bilgi ve emir verir?

- ( ) Yüz yüze görüşerek
- ( ) Telefonla
- ( ) İnternetle
- ( ) Hoparlör sisteminden
- ( ) Bilgi verme toplantıları
- ( ) Yazılı iş emirleri
- ( ) Diğer, açıklayınız \_ \_ \_ \_

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Yöneticiler çalışanlarla sadece iş ile ilgili konularda iletişim kurar.					
2- Çalışanlara kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları açıklanır.					
3- Yöneticilere işle ilgili konularda rahatça ulaşılır					
4- Yöneticiler çalışanların düşünce ve fikirlerine önem verirler.					
5- Çalışanlar iş ile ilgili konularda birbirlerini destekler.					
6- Çalışanlar arasında deneyim ve fikirler paylaşılır.					
7- Çalışanlar üst kademe yöneticilerle yüz yüze görüşebilirler.					

8- Üst kademe yöneticilerle görüşmek hiyerarşik yapılar izlenerek gerçekleşir.					
9- Bu işyerinde yapılan birtakım işlerin gizli tutulması dedikodulara sebep olur					
10- Bu işyerinde her türlü uygulamada açıklık ve şeffaflık vardır.					
11- Bu işyerinde yoğun olarak dedikodu yapılır.					
12- İşimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşıyorum.					
13- Bu iş yerinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim teknolojilerinden (elektronik posta, msn, skyp, vb.) faydalanıyorum.					
14- Çalışanlar arasındaki çatışmalar daha çok kişiseldir.					
15- Çatışmalar yöneticilere kolay ulaşamamaktan kaynaklanır.					
16- Çalışanlar arası çatışma kültürel farklılıklardan kaynaklanır.					
17- Kurumun birimlerinin birbirine uzak olması iletişimi engeller.					
18- Bu kurumda statüsü yüksek olanlara ulaşmak zordur.					
19- Çalışanlar arasında anlayış ve uzlaşma üst düzeydedir.					
20- Çalışanlar iş dışında sosyal ortamda da birbirleri ile görüşürler.					
21- Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.					
22- Farklı departmanların üst düzey yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
23- Amirlerim, görevlerimi yerine getirmemde bana yeterince destek olur.					
24- Genel olarak kurumumuzdaki bilgi alışverişi ve haberleşmeden memnunum.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Bu iş yerinde çalışanların başarıları takdir edilir ve ödüllendirilir.					
2- Yöneticiler çalışanların iş dışı sorunları ile de ilgilenir.					
3- Bu kurumda çalışanlara yapılan işle ilgili teknik destek verilir.					
4- Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, temizlik, sağlığa uygunluk, vb.) uygun olduğunu düşünüyorum.					

5- Bu işyerinde çalışanların iş güvenliği açısından gerekli tüm önlemlerin alındığını düşünüyorum.					
6- Aldığım ücret fizyolojik (yeme-içme, barınma, sağlık, vb.) ihtiyaçlarımı karşılamakta.					
7- Aldığım ücret sosyal ihtiyaçlarım (tatil, sinema, sosyal faaliyetler) açısından yeterlidir.					
8- Bu kurumda çalışmaktan memnunum.					
9- Kurumumuz iş görenlerdeki yetenek ve bilgi seviyesindeki gelişimi maliyetten çok yatırım olarak değerlendirmektedir.					
10- Kurumumuzda çalışanların yetenek ve bilgi seviyesindeki gelişim devamlılığı olan bir süreçtir.					
11- Kurum bize işleri nasıl yapmamız gerektiğini değil, niçin yapmamız gerektiğini öğretir.					
12- Bu kurum, iş görenlerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir.					
13- Kurumumuzda, mükemmel hizmet sunan iş görenler çabalarından dolayı ödüllendirilirler.					
14- Kurum iş görenlerden topladığı bilgiyi işimizi geliştirmek ve kurumun stratejisini ilerletmek için kullanır.					
15- Kurumumuz iş görenlere hizmetteki rollerinin önemini anlatır.					
16- Kurum bizlerle iletişime özel önem vermektedir.					
17- Kurumumuzda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır.					
18- Birimimden sorumlu yetkili beni dinler, görüşlerimi dikkate alır.					
19- Kurumumuz hakkındaki görüşlerim düzenli olarak alınmaktadır					
20- Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.					
21- Birim yöneticimiz bizi eleştirirken davranışları olumludur.					
22- Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.					
23- Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.					
24- Kurumumuzun sağladığı ek kazançlar (ek ödeme, ikramiye vb.) çalışma isteğimi artırır.					
25- Yöneticim yaptığım işi takdir eder ve teşvik ederek cesaretlendirir.					
26- İş ile ilgili yeterince toplantı yapılır.					
27- Çalışanlara iş ile ilgili eğitim programları düzenlenir.					
28- Bu kurumda bütünleşme ve teşvik amaçlı çalışanları ve ailelerini kapsayan özel yemekler, toplantılar, kutlamalar düzenlenir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Yayınlanan reklamlar sonrasında müşteriler ürün ya da hizmet ile ilgili bilgi edinmek isterler.					
2- Promosyonlar satış oranlarını arttırır.					
3- Yeni ürün ve hizmetler müşterilerde merak uyandırır.					
4- Kurum logosu, giydirme renkleri, kanopi ve saha yenilemeleri müşterileri olumlu yönde etkilemektedir.					
5- Çalışanların işyeri temizliği, çalışanların kılık kıyafeti ve davranışları müşteriye olumlu yönde etkilemektedir.					
6- Müşteriler fiyat değişikliklerini takip etmektedirler.					

## EK-2: GÖRÜŞME FORMU

Bu görüşme formu “ İçsel ve Dışsal Pazarlama Üzerinde İletişimin Rolü ” konulu Yüksek Lisans Tezi’ nde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. İstenilen bilgiler tamamen bilimsel araştırma amaçlı kullanılacak ve cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruları samimiyetle cevaplamanızı diler, anketime zaman ayırdığınız için teşekkür ederim. Lütfen adınızı belirtmeyiniz.

Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )

Öğrenim Durumu: İlkokul( ) Ortaokul ( ) Lise( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

Medeni Durum: ( ) Evli ( ) Bekar

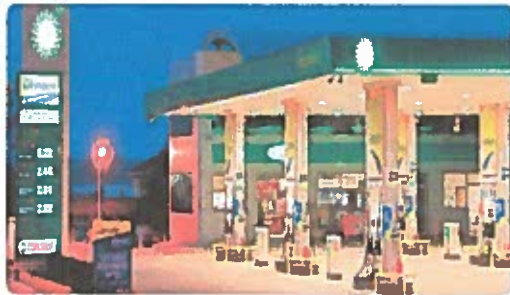
Kaç yıldır araç kullanıyorsunuz? ( ) 0-5

( ) 6-10

( ) 11-15

( ) 16 ve daha fazla

Aşağıdaki görsellerden hangisi daha çok ilginizi çeker?



### **K-3: ÖZGEÇMİŞ**

**Adı Soyadı:** Tuğçe Arslan Özdil

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Samsun- 24.04.1990

**Mail Adresi:** t.arslanozdil@gmail.com

#### **Öğrenim Durumu:**

Lisans: Koç Üniversitesi- İngilizce İşletme (2014), Londra Ekonomi Üniversitesi (2012)

Yüksek Lisans: Giresun Üniversitesi – İşletme ABD, Ordu Üniversitesi- ÇEKO ABD

#### **İş Deneyimi**

Total Oil Türkiye AŞ- Ticari Satışçı (2014)

Total Oil Türkiye AŞ- Bayi Yöneticisi (2016)

#### **Sertifikalar**

Businessport

Yatırım Okulları

Geleceğin Lideri

Uygulamalı Dış Ticaret (Ankara Üniversitesi)

#### **Yabancı Dil**

İngilizce (İleri Seviye)

İtalyanca (Başlangıç Seviyesi)