

MAKÜ

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İÇSEL PAZARLAMA VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
İNCELENMESİ

FERDİ ERSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. TULAY ÖZKAN

BURDUR- 2023

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İÇSEL PAZARLAMA VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN
İNCELENMESİ

FERDİ ERSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN : DOÇ. DR. TÜLAY ÖZKAN
Üye : DOÇ. DR. AHMET BUĞRA HAMŞİOĞLU
Üye : DOÇ. DR. ŞEFİKA ÖZDEMİR

BURDUR- 2023

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “İÇSEL PAZARLAMA VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim. Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Ferdi Ersoy

Burdur – 2023

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım ve Sayın hocam Doç. Dr. Tülay ÖZKAN'a,

English Time Dil Okullarına uygulanacak anket çalışmalarında benden yardımlarını esirgemeyen ve bana imkân sunan English Time Dil Okulları Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Fatih ŞİMŞEK'e,

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Lisans ve Yüksek Lisans dönemimde eğitim aldığım tüm hocalarıma,

Hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda duran değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Ferdi Ersoy

Burdur – 2023

ÖZET

Bu tez ile içsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi ve katılımcıların demografik özellikleri bakımından değişkenler arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. İçsel pazarlama, işletmelerin kendi çalışanlarına yönelik bir pazarlama yaklaşımını benimsemesini ifade eder ve çalışanları müşteri odaklı düşünmeye teşvik eder. Pazarlama yetenekleri ise, bir organizasyonun pazarlama faaliyetlerini yönetme yeteneğini yansıtır ve rekabet avantajı oluşturmak için kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel performans, bir işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma yeteneği olarak kabul edilir ve uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından hayati öneme sahiptir. Çalışmada örneklem olarak Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir dil okulu çalışanları ele alınmıştır. Araştırma amacına uygun olarak hazırlanan bir anket yardımıyla veriler toplanmıştır. 137 veri değerlendirmeye alınarak araştırma sonucunda, içsel pazarlamanın ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bunun dışında pazarlama yeteneklerinin aracı etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda işletmelere ve bundan sonra yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri, Örgütsel Performans

ERSOY, Ferdi, An Examination of the Impact of Internal Marketing and Marketing Capabilities On Organizational Performance, (Master Thesis, Burdur, 2023)

ABSTRACT

The aim of this thesis is to investigate the relationship between internal marketing, marketing capabilities, and organizational performance, as well as to determine whether there are significant differences among participants in terms of their demographic characteristics. Internal marketing refers to the adoption of a marketing approach towards an organization's own employees and encourages employees to think in a customer-centric manner. Marketing capabilities, on the other hand, reflect an organization's ability to manage its marketing activities and are critically important for creating a competitive advantage. Organizational performance is considered the ability of a business to achieve its set goals and is vital for long-term sustainability. In this study, employees of a private language school operating in Turkey were selected as the sample. Data was collected through a questionnaire prepared in line with the research objective. After evaluating 137 data points, the research results indicate that internal marketing and marketing capabilities have a direct positive impact on organizational performance. Furthermore, it was found that marketing capabilities have a mediating effect. In light of these results, recommendations have been made for businesses and future studies.

Keywords: Internal Marketing, Marketing Capabilities, Organizational Performance

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA

1.1. İçsel Pazarlama Kavramı Ve Gelişimi	3
1.2. İçsel Pazarlamanın Önemi Ve Faydaları.....	5
1.3. İçsel Pazarlama Modelleri.....	8
1.3.1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	8
1.3.2. Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli	9
1.3.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	9
1.3.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli.....	11
1.4. İçsel Pazarlama Boyutları	13
1.4.1. Bilgi Toplama.....	13
1.4.2. Bilginin Değerlendirilmesi	13
1.4.3. İletişim.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YETENEKLERİ

2.1. Pazarlama Yetenekleri Kavramı Ve Gelişimi	16
2.2. Pazarlama Yeteneklerinin Önemi Ve Faydaları.....	17
2.3. Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri	18
2.3.1. Kaynaklar	18
2.3.2. Pazar Yönlülük	19
2.3.3. Girişimci Yönlülük.....	19
2.4. Pazarlama Yeteneklerinin Sınıflandırması.....	20

2.4.1. Temel Pazarlama Karması Yetenekleri	20
2.4.2. Reaktif/Tepkisel/Dinamik Pazarlama Yetenekleri	21
2.4.3. Proaktif/Duyarlı Pazarlama Yetenekleri	21
2.5. Pazarlama Yeteneklerinin Boyutları	22
2.5.1. Pazar Duyarlılık Yetenekleri	22
2.5.2. Müşteri Bağlantı Yetenekleri	23

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. Performans Ve Örgütsel Performans Kavramı	25
3.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesi Ve Önemi	28
3.3. Örgütsel Performansın Göstergeleri.....	31
3.3.1. Etkililik.....	31
3.3.2. Verimlilik	31
3.3.3. Kalite	32
3.3.4. Yenilik (İnovasyon) Performansı	32
3.3.5. Finansal Performans	33
3.3.6. Pazar Performansı	34

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı	35
4.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri Ve Kullanılan Ölçekler.....	35
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	37
4.4. Verilerin Analizi Ve Yorumu.....	38
4.4.1. Araştırma Kapsamındaki Cevaplayıcıların Özellikleri	39
4.4.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlere Yönelik Algılar ve Normal Dağılım Sonuçları	40
4.4.2.1. İçsel Pazarlamaya Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım Sonuçları.....	40
4.4.2.2. Pazarlama Yeteneklerine Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım Sonuçları	42

4.4.2.3. Örgütsel Performansa Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım Sonuçları.....	43
4.4.3. Ölçeklere ait Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	44
4.4.4. Demografik Özellikler Açısından Araştırma Değişkenlerine Yönelik Algı Farklılıklarının Analizi	45
4.4.5. Araştırma Modelinin Testi	49
4.4.5.1. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları.....	49
4.4.5.2. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	50
4.4.5.3. Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	51
4.4.5.4. İçsel Pazarlamanın ve Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	52
4.4.5.5. İçsel Pazarlama ile Örgütsel Performans Arasındaki ilişkide Pazarlama Yeteneklerinin Aracı Rolünün Analizi Sonuçları	53
4.4.6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	54
SONUÇ VE ÖNERİLER	56
KAYNAKÇA	59
EK-1 ANKET FORMU	69
EK-2 ETİK KURUL İZİNİ	72
ÖZGEÇMİŞ	73

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SH	: Standart Hata
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
t	: t Değeri
vb.	: ve benzerleri
VIF	: Variation Inflation Factor



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Cevaplayıcıların Özellikleri.....	39
Tablo 2. İçsel Pazarlamaya Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım.....	40
Tablo 3. Pazarlama Yeteneklerine Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım	42
Tablo 4. Örgütsel Performansa Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım.	43
Tablo 5. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Geçerlilik Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	44
Tablo 6. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Cinsiyete Göre t- Testi Sonuçları	46
Tablo 7. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları.....	46
Tablo 8. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Eğitim Düzeyine Göre t- Testi Sonuçları.....	47
Tablo 9. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları.....	48
Tablo 10. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Deneyime Göre Anova Testi Sonuçları	49
Tablo 11. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	50
Tablo 12. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	50
Tablo 13. Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	51
Tablo 14. İçsel Pazarlama ve Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	52
Tablo 15. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Pazarlama Yeteneklerinin Aracılık Rolünün İncelenmesi	53
Tablo 16. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performans Üzerindeki Dolaylı Etkisi.....	54
Tablo 17. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	55

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	8
Şekil 2. Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli	9
Şekil 3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	10
Şekil 4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli	12
Şekil 5. Araştırma Modeli	35



GİRİŞ

Pazarlama, günümüz iş dünyasında vazgeçilmez bir rol oynamaktadır ve işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmalarında temel bir etken olarak kabul edilmektedir. Ancak, pazarlama alanındaki geleneksel bakış açısı, sadece müşterilere yönelik dışsal stratejilerle sınırlı kalmıştır. Günümüzde ise içsel pazarlama ve pazarlama yetenekleri gibi içsel faktörlerin, örgütsel performans üzerinde etkili birer unsur olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir.

İçsel pazarlama kavramı, işletmelerin öncelikle kendi çalışanlarına yönelik bir pazarlama yaklaşımı benimsemesini ifade eder. İçsel pazarlama, çalışanları müşteri odaklı düşünmeye ve hareket etmeye teşvik eder. Bu, müşterilere daha iyi hizmet sunma kapasitesini artırabilir ve müşteri memnuniyetini artırarak rekabet avantajı sağlayabilir.

Pazarlama yetenekleri ise, bir organizasyonun pazarlama faaliyetlerini yönetme yeteneği olarak tanımlanır. Bu yetenekler, pazarlama stratejilerini geliştirmek, uygulamak ve değerlendirmek için gereken bilgi, beceri ve kaynakları içerir. Pazarlama yetenekleri, bir işletmenin pazarda rekabet edebilirliğini artırmak için kritik öneme sahiptir.

Örgütsel performans ise, bir organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşma yeteneği olarak kabul edilir. Örgütsel performans, finansal ve finansal olmayan ölçütlerle değerlendirilebilir. Bir işletmenin içsel pazarlama çabaları ve pazarlama yetenekleri, nihayetinde örgütsel performansa etki edebilir ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için kritik bir rol oynayabilir.

Bu bağlamda, içsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemek, işletmelerin rekabet avantajı elde etme ve sürdürme yeteneklerini anlamamıza yardımcı olabilir. Bu tezin temel amacı, içsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin bir araya getirilerek örgütsel performans üzerindeki etkisini sistematik bir şekilde tespit etmektir. Bu, işletme yönetimi ve pazarlama stratejileri açısından önemli sonuçlar doğurabilir ve gelecekteki araştırmalara rehberlik edebilir.

Bu çalışma, içsel pazarlama ve pazarlama yetenekleri kavramlarını ayrı ayrı inceleyerek, ardından bu iki kavramın birleşimini örgütsel performans üzerindeki etkilerini analiz ederek bir katkı sunmayı hedeflemektedir. İçsel pazarlama ve pazarlama

yetenekleri arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması, işletme yönetimi ve stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutabilir.

Bu tez, bu önemli konuyu daha ayrıntılı bir şekilde incelemek için kuramsal çerçeve, yöntemoloji, bulgular ve sonuçlar bölümleri ile devam edecektir. Bu çalışmanın sonuçları, iş dünyasının daha geniş bir anlayışına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları, iş dünyasının daha geniş bir anlayışına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. İçsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin, örgütsel performans üzerindeki etkisini anlamak, işletmelerin daha iyi stratejiler geliştirmelerine, kaynaklarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve uzun vadeli başarılarını artırmalarına yardımcı olabilir.

Bu tez çalışması toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırasıyla içsel pazarlama, pazarlama yetenekleri, örgütsel performans ve saha uygulamasıdır. İçsel pazarlama bölümünde; içsel pazarlama kavramı ve gelişimi, içsel pazarlamanın önemi ve faydaları, içsel pazarlama modelleri, içsel pazarlama boyutları başlıkları ele alınmıştır. Pazarlama yetenekleri bölümünde; pazarlama yetenekleri kavramı ve gelişimi, pazarlama yeteneklerinin önemi ve faydaları, pazarlama yeteneklerinin belirleyicileri, pazarlama yeteneklerinin sınıflandırılması ve boyutları başlıkları incelenmiştir. Örgütsel performans bölümünde; örgütsel performans kavramı, ölçülmesi ve önemi, örgütsel performansın göstergeleri başlıkları açıklanmıştır. Saha uygulamasında ise araştırmanın metodolojisi, verilerin analizi ve yorumu yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA

1.1. İçsel Pazarlama Kavramı ve Gelişimi

İçsel pazarlama terimi temel olarak hizmet pazarlaması bağlamında ortaya çıkan bir kavramdır. Bu bağlamda, içsel pazarlama, ilk kez Leonard Berry ve arkadaşları tarafından 1976 yılında hizmet kalitesi sorunlarını çözmeye amacıyla gündeme getirilmiş, 1981 yılı itibariyle ise pazarlama yaklaşımının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmiştir. Bu dönemde içsel pazarlama, pazarlama yaklaşımının iç işleyişini iyileştirme ve müşteri memnuniyetini artırma amacı güdülen önemli bir unsur olmuştur (Rafiq ve Ahmed, 2000:455).

Leonard Berry (1981), içsel pazarlama kavramını, işgörenleri iç müşteriler olarak kabul eden ve onların müşteri bakış açısını benimseyerek iletişim kurmalarını teşvik eden bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, Berry (1981: 33), işletmelerin dış müşterilere yönelik pazarlama stratejilerini kullanarak en yetenekli işgörenleri çekmeyi ve onları işletmelerinde tutmayı amaçlayabilecekleri konusuna vurgu yapmıştır.

Rafiq ve Ahmed (2000:453) tarafından belirtildiği üzere, içsel pazarlama kavramı, çalışanların memnuniyetleri, motivasyon düzeyleri, müşteri odaklılık, pazar odaklılık, birimler arası uyum ve koordinasyon gibi önemli konuları içermektedir. İçsel pazarlama aynı zamanda, çalışanlara yönelik pazarlama temelli bir yaklaşımı benimseyerek bütünlük ve işlevsel stratejileri kurum genelinde uyumlu hale getirme amacını taşır.

Ahmed ve ekibi (2003), içsel pazarlamanın derinlemesine bir tanımını sunarlar. Onlara göre, içsel pazarlama, örgütsel dirençle mücadele ederken pazarlama yaklaşımını kullanarak değişimi teşvik eden, görevleri motive eden ve koordine eden, çalışanları kurumsal görev ve stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasına entegre eden planlı çabaları içerir. Bu yaklaşım, çalışan odaklı ve müşteri yaratma süreci aracılığıyla müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlar.

İçsel pazarlama, dış müşterilerin beklentilerini karşılamada önemli bir rol oynamaktadır. İşletme içinde, her kademedeki çalışanların işletme hedeflerini gerçekleştirmek için iş birliği yaparak müşteri taleplerini dikkate alan bir pazarlama

anlayışının geliştirilmesi ve uygulanması gereklidir. İçsel pazarlama, işgörenlerin beklentilerini karşılamaya odaklanan bir yaklaşımı temsil eder ve işletme içinde birimler arasında olduğu kadar üst yönetim ile çalışanlar arasında da bağ kurmayı teşvik eden bir süreç içerir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 132).

Queiroz ve Ney Matos (2009: 2), içsel pazarlamanın henüz üzerinde bir fikir birliği olmayan bir tanımı olduğunu kabul etmekle birlikte, bu kavramın bir yönetim yaklaşımını temsil ettiğini vurgularlar. İçsel pazarlama, işletmenin sorumlu olduğu görevler ve işlevler konusunda çalışanların en yüksek iş tatminine sahip olmalarını hedefler. Bu sorumluluklar arasında örgütsel iletişim, bilgilendirme ve çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik süreçler önceliklidir. İçsel pazarlama ile işletme içindeki ilişkilerin geliştirilmesi amaçlanır.

İçsel pazarlama, işletmelerin yönetimine uzun süredir güçlü bir katkı sağlayan etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda iş birliği yapmalarını teşvik etmeyi, personel temin süreçlerini iyileştirmeyi, iç müşterilere odaklanmayı, verimliliği artırmayı ve örgüt kültüründe değişiklik yapmayı amaçlar (Finney ve Scherrebeck, 2010: 325). Bu sebeple işletmeler de bünyesinde bulunan çalışanları her anlamda destekleyerek çalışanların kendi becerilerini dikkate alarak onlara değer verdiğini göstermelidir (Hamşioğlu, 2018).

Kocaman, Durna ve İnal (2013: 21) bakış açısına göre içsel pazarlama, kurumların kendi iç pazarlarına yönelik olarak geliştirdikleri, iç müşterilerin memnuniyetini sağlamayı ve kaliteli hizmet sunarak dış müşteri memnuniyetini elde etmeyi hedefleyen bir pazarlama benzeri yaklaşımdır. Bu bağlamda, tatmin edilmiş personel, dış pazarlama açısından önemli bir rol oynar.

Örgütlerin daha başarılı olabilmeleri için çalışanların tüm süreçlere dâhil edilmesi gerekliliğini savunan içsel pazarlama anlayışının uygulanması, etkin bir çalışmayı gerekli hale getirmektedir. Bu anlayışın örgüt içerisinde uygulanmasının birçok avantajının olduğu bilinmektedir. Söz konusu avantajların en büyüğünün nitelikli çalışanların geliştirilmesi, örgüte kazandırılması, motive edilmesi ve örgüt içinde kalmalarının sağlanması olduğu ifade edilmektedir (Yaman, 2012: 55).

Kavramsal olarak incelendiğinde içsel pazarlama kavramının özellikle de hizmet sektöründe olduğu gibi çalışanlar ile müşterilerin devamlı olarak etkileşim halinde olduğu

sektörlerde dış müşteri tatmininin sağlanabilmesi için öncelikle iç müşteri olarak belirtilen çalışanların motive edilip, örgütün amaçlarına ulaşmada katkı sağlayacakları bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır (Çoban, 2017: 8).

Son yıllarda önemli araştırmalara konu olan içsel pazarlama, pazarlama disiplininin bir alt alanı olarak dikkat çekmektedir. Pazarlama alanındaki çağdaş yaklaşımlar, işletmelerin değişim sürecinde çalışanlarının tutum ve davranışlarını içsel pazarlamanın odak noktası haline getirmiştir. İçsel pazarlama, işletmelerde çalışanların iç müşteri olarak kabul edildiği ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir yönetim fonksiyonu olarak işlev görmektedir. İçsel pazarlamanın temel amacı, yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletme içinde tutmaya yönelik ilişkileri düzenlemek ve olumlu bir şekilde etkilemektir. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için sağlıklı bir örgütsel yapı oluşturulması için pazarlama iletişimi kurulmasına da olanak tanır. Bu nedenle, içsel pazarlama, insan kaynakları yönetimi stratejilerini de içermektedir (Yüksekbilgili, 2018: 225-226).

1.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Faydaları

İşletmeler açısından öneme sahip olan içsel pazarlama anlayışı, rekabet halindeki firmaların pozisyonlarını sürdürebilmek adına dikkate almaları gereken bir kavramdır. Dış ve iç müşterilerin işletme ve ürün algısını yükseltmek, rekabet içindeki konumlarını güçlendirmek için elde edilen bilgileri değerlendirmeleri ve bu bilgilere olumlu bir yaklaşımla yanıt vermeleri gerekmektedir. İşletmeler, çalışanların iş koşulları, iş tatmini ve işlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin yanı sıra diğer firmaların çalışanlarını kendi şirketlerine çekmek amacıyla uyguladıkları stratejiler dahil iç müşterilere dair birçok konuda bilgi sahibi olmalıdır (İnal ve Toksarı, 2014: 372-373).

İçsel pazarlama, günümüz iş dünyasında önem taşıyan bir yaklaşım ve felsefedir. Dış müşterilere uygulanan pazarlama iletişimi çalışmalarının iç müşterilere de uygulanabilmesini ifade eder. Bu süreçte ana hedef, dış müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini iç müşterilerin zamanında ve yüksek kalitede karşılamasını sağlamaktır. Kurumsal düzeyde, çalışanlar arasındaki iş birliğini ve koordinasyonu içsel pazarlama ile artırabiliriz. Bu nedenle, iç müşterilerin, yani çalışanların, içsel pazarlama yoluyla

bilgilendirilmeleri, eğitilmeleri, güçlendirilmeleri, ödüllendirilmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir (Davis, 2001: 121).

İşletmeler açısından dikkate değer olan içsel pazarlama anlayışı, iş çevresinin değişimi ve yoğun rekabet koşulları nedeniyle stratejik bir öneme sahiptir. Temel bir değer olarak kabul edilen müşteri memnuniyeti, içsel pazarlamanın ana hedefi olarak kabul edilir; bu da çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmayı içerir. Bu hedefin başarıya ulaşması, dış müşteri memnuniyetini de etkiler. İşletmeler, çalışanların iş tatmini düzeylerini yükseltmek için maddi ve manevi destekler sunarak yüksek motivasyon seviyelerine ulaşmalarını teşvik ettiklerinde, müşteriler hizmet kalitesinden daha fazla memnun olur ve sadık müşterilere dönüşür. Bu nedenle, içsel müşteri memnuniyeti ile dışsal müşteri memnuniyeti arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Kutluk, Bozkurt ve Tokatlı, 2017: 194).

İçsel pazarlama uygulamaları başarıyla gerçekleştirildiğinde, personelin işten ayrılma oranında azalma meydana gelir. İşletmeye olan bağlılık arttığı için işgücü devir oranı azalır, bu da işe alım maliyetlerinin, eğitim harcamalarının ve sunulan ürün ve hizmetlerdeki hata oranının düşmesine yol açar. Çalışanlar işlerine olumlu bir bakış açısıyla yaklaştıklarında, işlerini daha fazla sevecekleri için iş tatminlerinde bir artış yaşanır. Ayrıca, çalışanların işlerine duydukları memnuniyet seviyesinin artması ile iş aidiyeti oluşturulur ve hizmet kalitesinde gelişmeler görülür (Tuncay, 2018: 1291).

İçsel pazarlama bir şirketin çalışanlarını iç müşteri olarak görme, onların memnuniyetine ve bağlılığına odaklanarak motive ve tüketici odaklı çalışanlar yaratma çabası olarak ortaya çıkar. İçsel pazarlama ayrıca şirkete ait olma duygusu yaratmaya ve güçlü bir kurumsal marka oluşturmaya yardımcı olabilmektedir. Örneğin, Gana bankacılık sektöründe, şirketin çalışanları lehine yönlendirilen içsel pazarlama ile ilgili eylemlerinden dördü, yani onların yetkilendirilmesi, yeterli bir ödül sistemi, iletişim, eğitim ve geliştirme listelenmiştir. Bu strateji, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesini iyileştirmenin yanı sıra banka çalışanlarından sadakat, memnuniyet ve örgütsel bağlılık elde etme potansiyeline sahip insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, içsel pazarlamanın finansal hizmet sektöründe yer alan işletmelerin performansı için emsal olarak temel bir role sahip olduğunu görmek mümkündür (Mazarolla, 2021: 812).

Birbiri ile etkileşiminin sağlanabildiği, motivasyon düzeyi yüksek olan çalışma kadrosunun var olması ile örgüt dinamizminin artacağı, dolayısıyla da yoğun rekabet ortamı içerisinde değişim ve yeniliklere hızlıca adapte olunabileceği belirtilmektedir. İçyapıda görülen pozitif yönlü değişimlerin içsel pazarlama anlayışında yaşanan gelişmelere neden olması ile birlikte örgüt üyelerinin müşteri odaklı yaklaşımlarının geliştirilmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Örgüt üyelerinin pazarlama kültürü üzerinde olumlu etkisi olan içsel pazarlama bakış açısının geliştirilmesi için gerçekleştirilen çalışmalar ve yapılanmaların örgüt içinde ortak bir kültürün gelişmesine destek olmaktadır (Ene, 2013: 70).

İçsel pazarlama sayesinde çalışanların örgüte bağlılığının arttığı ve işgücü devir hızının düşük olduğu, işe alma, eğitim maliyeti, hatalı hizmet/ürün sunumu vb. hususlarda tasarrufun sağlandığı belirtilmektedir. Yeni çalışanların işe alınıp eğitilmesi hususunda kullanılan kaynakların, var olan çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yönelik kullanılması sağlanabilmektedir. Bununla birlikte işten ayrılma oranında yaşanacak düşüşün de var olan çalışanlarda daha az stresin olmasına vesile olacağı düşünülmektedir (Lee vd., 2011: 87).

İşletmeler artık güçlü müşteri ilişkileri oluşturmanın kendilerini rakiplerinden farklılaştırmanın önemli bir yolu olduğunu kabul etmeye başladılar. Etkili içsel pazarlama stratejileri, müşterilerle ilişkileri güçlendirmenin ve daha fazla müşteri memnuniyeti, artan sadakat ve daha yüksek uzun vadeli karlar elde etmenin anahtarı olan, bağlılığı yüksek çalışanlar geliştirmek için hayati bir araç olabilir (Caldwell vd., 2015).

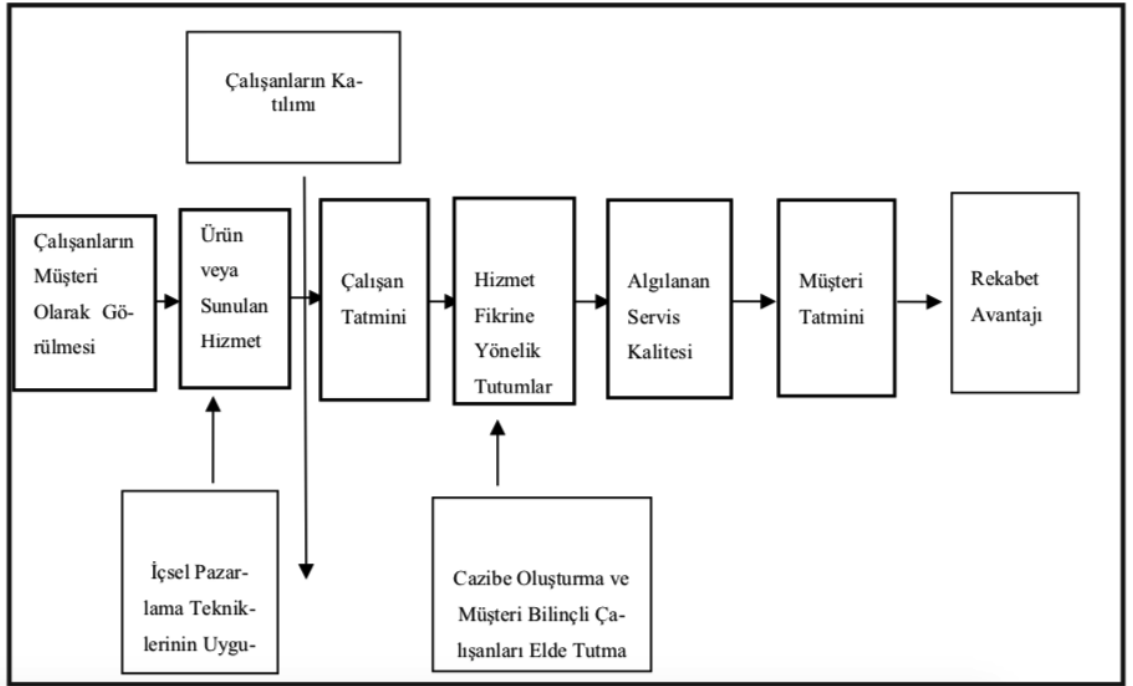
Arnett vd. (2002), içsel pazarlamanın bir organizasyona sağladığı katkıları aşağıdaki şekilde kategorize etmiştir. İçsel pazarlama sayesinde:

- Çalışan devir oranında azalma sağlanır.
- Müşterilere sunulan hizmet kalitesinde artış yaşanır.
- Çalışanların kuruma bağlılığı artar.
- Organizasyon, farklılıkları kabul etme ve yenilikçi fikirlere olumlu bir bakış açısı geliştirme konusunda pozitif bir değişim yaşar.

1.3. İçsel Pazarlama Modelleri

1.3.1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Leonard Berry tarafından oluşturulan içsel pazarlama modeli, esas savı şu şekildedir: Bir şirket, dış müşterilere sergilediği ilgiyi ve bağlılığı çalışanlarına da sunarsa, çalışanlar olumlu tavır ve davranışlar geliştirir ve bu sayede hizmet kalitesi yükselir, dış müşteri memnuniyeti artar ve sonuç olarak rakiplere göre piyasa rekabet avantajı sağlanır. Berry'nin modeli içinde, çalışanlar müşteriler gibi ele alınır ve bu çerçevede çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını ve taleplerini daha iyi anlama yetenekleri artar. Aynı zamanda, müşteri odaklı çalışanların işe alınması ve elde tutulmasıyla, personel müşteri bilinci ile hareket etmeye teşvik edilir. Bu model, pazarlama anlayışına farklı bir bakış açısı sunar ve çalışanlara değer vererek işleri daha cazip hale getirirken, aynı zamanda kurumun piyasa rekabet üstünlüğü elde etmesini amaçlar (Urk, 2015: 48).

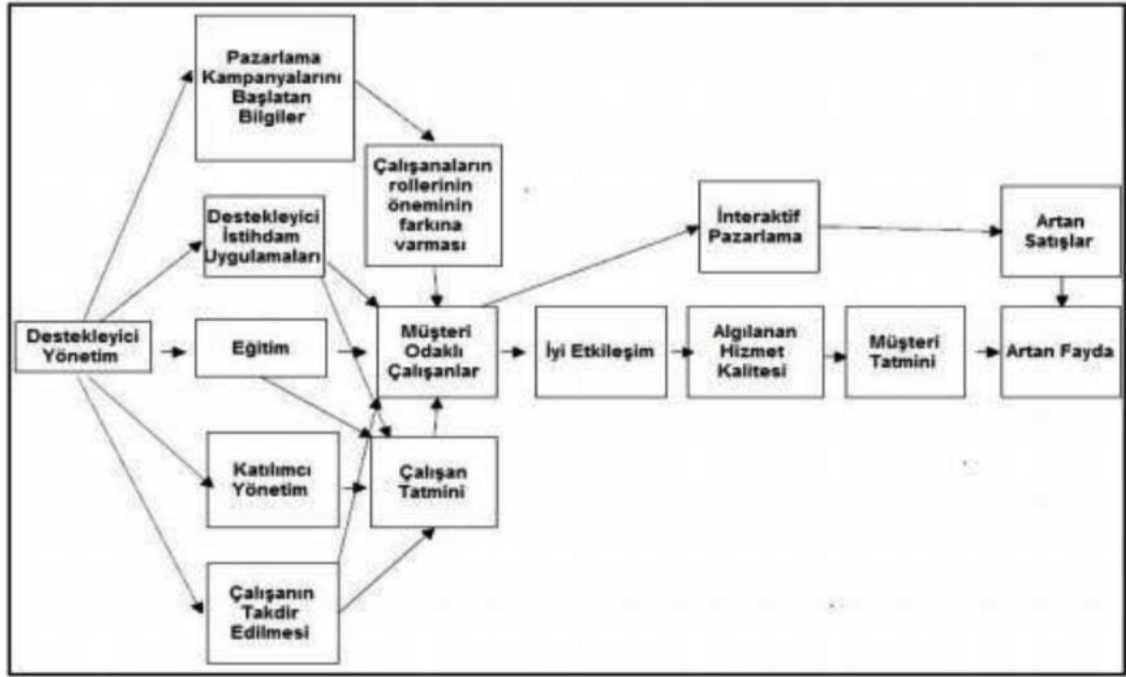


Şekil 1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Tepe, B. (2019). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkilerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Önceliklendirilmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İşletme Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi.

1.3.2. Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos'un geliştirdiği içsel pazarlama modeli, çalışanların müşteri odaklı davranışlar sergilemeleri ve satış konusunda düşünceleri varsayımına dayanır. Bu sayede, çalışanlar içsel pazarlama stratejilerinden yararlanarak daha etkili bir hizmet kalitesi sağlayabilirler ve daha yüksek satış rakamlarına ulaşabilirler. Bu da sonuç olarak daha büyük fayda sağlar (Ahmed ve Rafiq, 2002: 36).



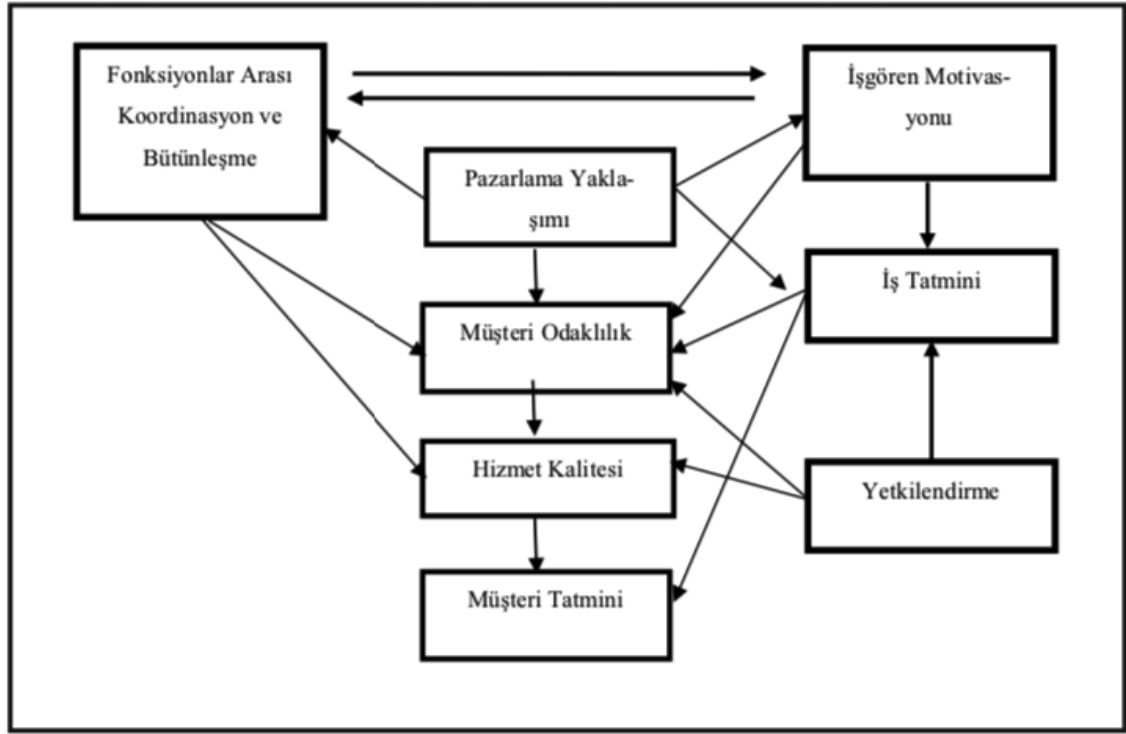
Şekil 2. Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Telli, S. G., Işıkkay, T., & Demir, C. (2022). Pazarlama yönetiminde insan faktörü: içsel pazarlama ve iç müşteriler. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi, 4(6), 75-96.

1.3.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Rafiq ve Ahmed'in önerdiği model, kurumların içsel dinamiklerini ve çalışanlarının rolünü dikkate alarak bir pazarlama yaklaşımını ortaya koyar. Bu yaklaşımın merkezinde, çalışanların motivasyon seviyelerini yükselterek birimler arası koordinasyonu destekleyen, müşteri odaklı bir pazarlama anlayışı bulunmaktadır. Bu yaklaşım, kurumların başarısını ve müşteri memnuniyetini artırmak için büyük bir öneme sahiptir. Müşteri odaklılık, bir işletmenin başarısını belirleyen önemli bir faktördür. Bu yaklaşım, kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırırken, müşterilerin tatmin düzeyini artırmayı

hedefler. Müşteri memnuniyeti, sadık müşterilerin oluşturulması ve sürdürülmesi açısından temel bir unsur olarak kabul edilir. Rafiq ve Ahmed'in modeli içinde, departmanlar arası koordinasyon, çalışanların motivasyon düzeyi ve tatmin derecesi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanların motivasyonu, birimler arası işbirliği ve koordinasyonla birleşerek iş tatminini artırır. İş tatmini ise müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler. Ayrıca, bu modelde yetkilendirme, interaktif ilişkilerin başarı düzeyini artırarak kurumun rekabet üstünlüğünü güçlendirmeye yardımcı olur. Dolayısıyla, Rafiq ve Ahmed'in önerdiği bu pazarlama yaklaşımı, kurumların hem içsel dinamiklerini hem de müşteri odaklı stratejilerini daha etkili bir şekilde birleştirerek başarıya ulaşmalarını amaçlar (Rafiq ve Ahmed, 2000: 452-453).

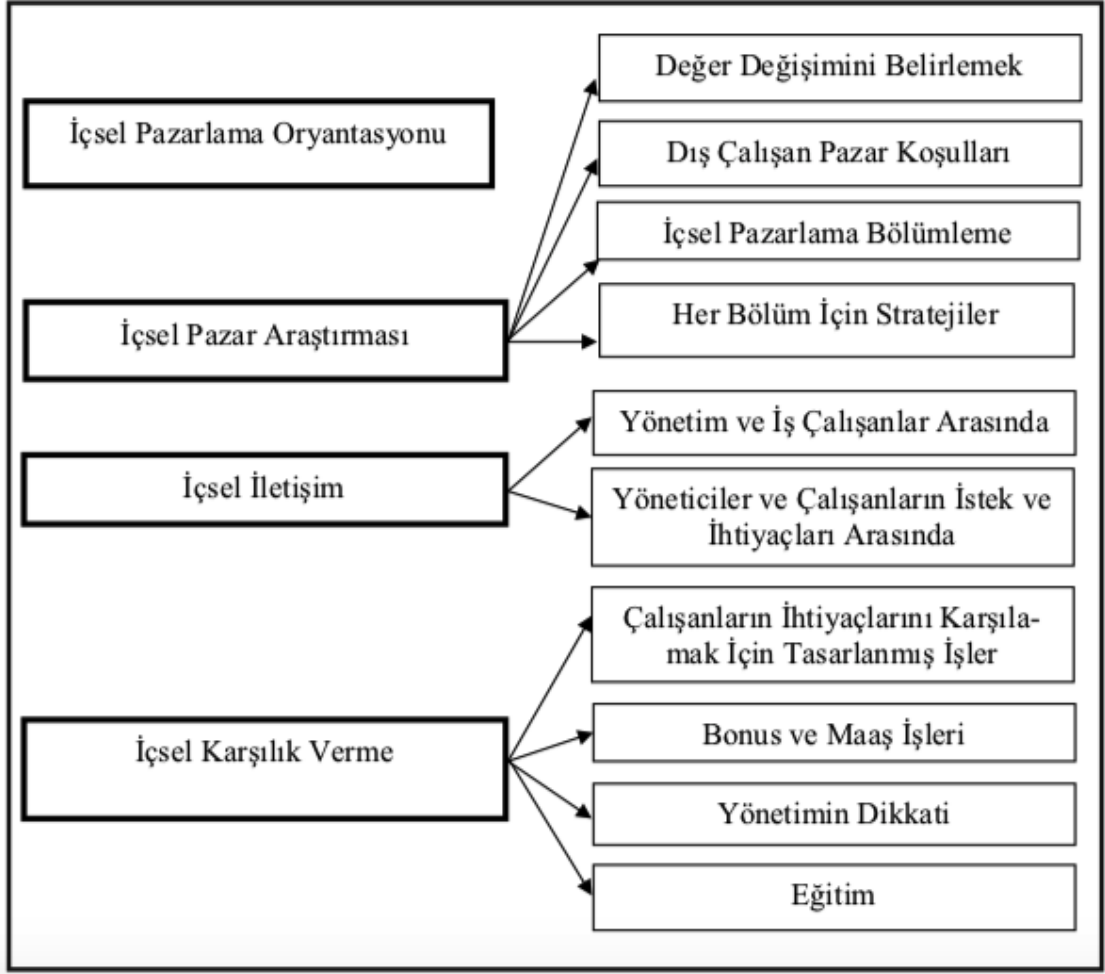


Şekil 3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Tepe, B. (2019). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkilerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Önceliklendirilmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İşletme Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi.

1.3.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Lings tarafından geliştirilen model, içsel pazarlama yaklaşımını üç temel boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar, içsel pazarlama stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanması için önemli bir rehber sağlar. İlk boyut olan içsel pazar araştırması, içsel pazarın derinlemesine incelenmesini içerir. Bu boyut, işin niteliği, çalışma koşulları, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyeti etkileyen içsel ve dışsal faktörler, aynı işgören için rekabet eden diğer kurumlar, yasal düzenlemeler gibi çeşitli konuları kapsar. Bu bilgiler, içsel pazarın neye ihtiyaç duyduğunu anlamak için kritik öneme sahiptir. İkinci boyut olan içsel iletişim, içsel pazarlama stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için içsel iletişimin ne kadar önemli olduğuna vurgu yapar. Bu boyutta, kurum yönetimi ile çalışanlar arasındaki içsel iletişim öne çıkarılır. İçsel iletişim, çalışanları kurumun hedefleri, stratejileri ve politikaları konusunda bilgilendirmeyi içerir. Ayrıca, haberlerin ve diğer kaynakların etkili bir şekilde kullanılması da içsel iletişimin bir parçasıdır. Sunumlar, raporlar ve resmi toplantılar gibi iletişim araçları da içsel pazarlama stratejilerinin başarısını destekler. Üçüncü boyut olan içsel karşılık verme, içsel pazarın geri bildirimlerini ele alır. Bu boyutta, içsel pazardan gelen bilgilere çeşitli şekillerde yanıt vermenin önemi vurgulanır. Bu yanıtlar finansal ve finansal olmayan ödüller, iş tasarımı, eğitim, beklenen gelir, etkin içsel iletişim, güçlendirme ve iş güvenliği gibi çeşitli unsurları içerir. Bu şekilde, içsel pazarın ihtiyaçlarına ve geri bildirimlerine uygun bir şekilde hareket edilir ve içsel pazarlama stratejileri daha etkili hale getirilir. Lings'in bu modeli, içsel pazarlama yaklaşımının kurumlar tarafından nasıl uygulanabileceği konusunda kapsamlı bir yol haritası sunar ve çalışanların memnuniyetini artırmak, içsel pazarın gereksinimlerini karşılamak ve sonuçta kurumun başarısını artırmak için önemli bir araç olarak görülür (Lings, 2004: 410).



Şekil 4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Tepe, B. (2019). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkilerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Önceliklendirilmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İşletme Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi.

1.4. İçsel Pazarlama Boyutları

1.4.1. Bilgi Toplama

Bilgi toplama boyutu, çalışanların kişisel ve mesleki büyüme ve gelişimlerini desteklemeyi amaçlar. Eğitim programları, iş deneyimi kazanma fırsatları, ilişki kurma ve geleceğe hazırlanma süreçleri gibi çeşitli unsurları içerir. Ayrıca, çalışanların kişisel yeteneklerinin ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesini de içerir. Bu, işgörenlerin hem bireysel olarak hem de organizasyon için değerli birer varlık haline gelmelerini sağlar. Çalışanların gelişimi, bir kurumun başarısında kritik bir rol oynar. Bu, kurumun kalite standartlarını yükseltme, rekabet ortamına ayak uydurma, sosyal değişimlere adapte olma ve hızla değişen teknolojilere uyum sağlama çabalarının ayrılmaz bir parçasıdır. İşgörenlerin sürekli olarak geliştirilmesi, kurumun büyümesine ve başarısına katkıda bulunur (Noe, 1999: 248-249).

Aynı zamanda, kurum içi eğitim, çalışanların işe başladıklarında sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışlarını, işlerinin gerektirdiği yetenekler ve istenilen davranışlarla uyumlu hale getirme sürecini ifade eder. Bu süreç, eksiklikleri giderme, becerileri artırma ve çalışanların daha yetkin ve etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlama amacı taşır. İşgörenlerin eğitim yoluyla sürekli olarak geliştirilmesi, hem çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır hem de organizasyonun daha rekabetçi olmasına yardımcı olur. Bu nedenle, içsel pazarlama stratejilerinin bir parçası olarak gelişim boyutu, işletmeler için kritik bir öneme sahiptir (Barutçugil, 2004: 298).

Bireylerin hayatında yaşadıkları bu gelişmeleri aynı zamanda tüm çevrelerindeki ortamlarda ve bunları oluşturan hayat standartlarında da görürüz. Tüm tarafların istemesi ile daha hızlı gerçekleşebilen bir kariyer gelişimi ve değişim için çeşitli fırsatlar sunulması gerekir. Karşılıklı kazan-kazan anlayışıyla şirketler, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine olanak sağlarken, onların şirkete olan iş motivasyonlarını, bağlılıklarını ve üretkenliklerini de artırabilirler (Fettahlıoğlu vd., 2016: 34).

1.4.2. Bilginin Değerlendirilmesi

Bir işletmenin etkin bir şekilde işlemesi, çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek ve iletişim kurmak konularıyla doğrudan ilgilidir. İlk olarak, çalışanlar, performanslarını

etkileyen kişisel problemleri hakkında bilgi vermelidirler. Bu, organizasyonun işleyişini sürdürmek ve geliştirmek için önemlidir. İkinci olarak, yöneticilerin bu sorunları dinlemeye hazır olmaları gerekir. Bu, çalışanların güvende hissetmelerine ve sorunlarını açıkça ifade etmelerine yardımcı olur. Üçüncü olarak, organizasyon içinde açık iletişimin önemi vurgulanmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarla sorunları paylaşmalı ve işbirliği içinde çözüm aramalıdır. Son olarak, yönetimin çalışanların işlerinde yaşadıkları problemler hakkında bilgi sahibi olmasının gerekliliğini belirtmeleri gerekir. Bu, sorunları hızlı bir şekilde ele almak ve çalışanların memnuniyetini artırmak için kritik bir adımdır. Tüm bu maddeler bir araya geldiğinde, organizasyonun sağlıklı bir şekilde büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olacaktır (Gounaris, 2006).

İçsel pazarlama stratejisi, sadece dış müşterilere yönelik değil, aynı zamanda çalışanlara da odaklanmalıdır. Kurumun misyon, vizyon ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi bu stratejinin temelini oluşturur. İçsel pazarlamanın amacı, bir şirketin kurumsal hedeflerine uygun olarak çalışanların yönetim kararlarına ve iç işleyişe aktif katılımını sağlamaktır. Değişim, genellikle çalışanlar arasında dirençle karşılaşılır ve bu nedenle çalışanların bu değişimlere inançla yaklaşmalarını teşvik etmek önemlidir (ELSamen ve Alshurideh, 2012: 84-85). Bu bağlamda, içsel pazarlama stratejileri, çalışanların kurumun hedeflerine ve gelecek vizyonuna daha iyi entegre olmalarına yardımcı olur.

1.4.3. İletişim

Kurumların başlıca hedefi günümüz rekabetçi ortamında ayakta kalmaktır. Bu nedenle, kurumların hayatta kalmaları ve sürdürülebilir bir büyüme ile kar elde etmeleri, toplam kaliteyi benimsemeleri, verimliliği en üst seviyeye çıkarmaları, kamuoyunda olumlu bir izlenim bırakmaları ve en önemlisi nitelikli işgücünü çekebilmeleri için iç iletişime ihtiyaçları vardır (Peltekoğlu, 2016).

İçsel pazarlamanın başarılı olabilmesi için iletişim hayati bir rol oynar. İletişim, bir kuruluşun bir varlıktan diğerine bilgi aktarmasının anahtarıdır ve bilginin etkili bir şekilde paylaşılmasını sağlar. Bu nedenle, işletmenin tüm çalışanlarını, özellikle de ön saflardaki personeli içeren herkesin performansını etkiler. Bilginin doğru bir şekilde ve hızla

yayılması, çalışanların tutum ve davranışlarını organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getirmek için kritik bir ön şarttır (Tag-Eldeen ve El-Said, 2011: 156).

Çalışanlar, çok çeşitli insanları içeren bir paydaş grubunu temsil ederler. Şirketler tarafından sıkça kullanılan "Çalışanlarımız en büyük varlığımızdır" gibi ifadeler, gerçek durumun pek de iç açıcı olmadığını göstermektedir. Theaker, şirketlerin, çalışanlarının gereksinimlerini göz önünde bulundurmadan da ayakta kalabileceklerini söylemektedir, ancak dış faktörlerle başarılı olabilmek için iç iletişim sistemlerinin sağlıklı işlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Theaker, etkili iç iletişimin sadece şirketi tüketiciler için değil, aynı zamanda yatırımcılar için de daha çekici hale getirmediğini belirtmektedir. Yatırımcıların, kurumsal strateji, yenilikler ve çalışan memnuniyeti gibi konulara duyarlı olmalarının, hisse senedi fiyatlarını artırdığına dikkat çekmiştir (Theaker, 2006: 227-228).

Kurumlar için iç iletişim, verimlilik artışı, kar sağlama, olumlu bir imaj ve itibar oluşturma anlamına gelirken, çalışanlar için aidiyet duygusu, önemsenme ve kararlara katılma fırsatı sunar. Çalışanlar, sadece maddi kazanç değil, aynı zamanda saygınlık, statü, iş doyum ve takdir gibi beklentileri de kurumlarından beklerler. Bu beklentileri karşılamak için işletmeler, çalışanlarına uygun ve etkili iç iletişim stratejileri geliştirmelidirler. Etkili iletişim kurmanın temel prensipleri vardır. Bunlar şunlardır: İlk olarak, her konuda çalışanlar öncelikle bilgilendirilmelidir. İşveren, hem olumlu hem de zorlu haberleri açıkça iletebilmelidir. Haberler hızlı, doğru ve zamanında bir şekilde iletilmelidir. Ayrıca, çalışanların güvendiği iletişim kanalları kullanılmalı ve önemli konularda her zaman bilgi aktarılmalıdır (Peltekoğlu, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YETENEKLERİ

2.1. Pazarlama Yetenekleri Kavramı ve Gelişimi

Pazarlama yeteneği, bir işletmenin tüketicilerin ihtiyaçlarını anlamak, rekabetle mücadele etmek ve ürünlerini farklılaştırmak için hem maddi hem de manevi kaynaklarını kullanarak oluşturduğu bir süreçtir (Yu vd., 2014: 26). Bu, firmanın bir araya getirdiği bilgi, beceri ve kaynakların işletmenin pazarlama gereksinimlerine uyum sağlayan birleştirici bir rol oynadığı anlamına gelir (Vorhies, 1999: 1175).

Pazarlama yetenekleri, firmanın sahip olduğu kaynaklar, bilgi ve becerilerin, pazarlama sorumluluklarını yerine getirmek için bir araya getirilmiş süreçlerle birleştirilmesini ifade edebilir. Bu, işletmenin hem rekabetin taleplerini karşılmasına hem de ürün ve hizmetlerine değer katmasına yardımcı olabilir (Eren vd., 2005).

Pazarlama yetenekleri ayrıca, firmanın sahip olduğu kaynaklar, bilgi ve becerilerin pazarın değişen koşullarına uyum sağlayarak pazarlama görevlerini yerine getirmesini sağlayan bütünleştirici süreçleri içerir (Day, 1994). Başka bir deyişle, pazarlama yetenekleri, işletmelerin müşterilere değer sağlamak ve bu değeri sunmak için kaynakları etkili bir şekilde kullanmalarını ifade eder (Morgan vd., 2012: 273).

Pazarlama yeteneği, bir işletmenin karmaşık bir bileşimi olan insan kaynakları, piyasa varlıkları ve kurumsal varlıklarının çok yönlü bir olgusudur (Möller ve Anttila, 1987: 187).

Pazarlama yetenekleri, işletmelerin rekabetçilerini, teknolojik değişiklikleri ve piyasa dinamiklerini anlamalarına yardımcı olurken, aynı zamanda bu değişimlere etkili bir şekilde yanıt vermelerini sağlar. Pazarlama yetenekleri, işletmenin kaynaklarını kullanarak tüketicilerin taleplerini önceden tahmin etmeyi kolaylaştırır (Alharbi, 2015: 57).

Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde, müşteri değerini sağlamanın önemli bir rolü vardır. İşletmeler, hedef müşterilere değer katmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanılmalıdır. İşletmenin sahip olduğu pazarlama yeteneklerinin olumlu veya olumsuz oluşu, üstün müşteri değerini ortaya

çıkarmada etkili olabilir. Müşteri değeri sadece müşteri memnuniyetini sağlamakla sınırlı değildir, aynı zamanda satış sonrası geri bildirimlerin değerlendirilmesiyle de ilişkilidir. Olumlu geri bildirimler, işletmenin müşteri sadakatini sağlayabildiğinin bir göstergesidir. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir diğer boyut ise bilginin entegrasyonudur (Özen ve Bingöl, 2007).

İşletmelerde ortaya çıkan pazar yönü; müşteriler ve firma arasında bir köprü görevi kurarak hem şirketlerin hem de firmaları geliştirme özelliğine sahip olabilmektedir (Fand vd., 2014).

2.2. Pazarlama Yeteneklerinin Önemi ve Faydaları

Pazarlama yetenekleri, bir işletmenin toplu bilgi, beceri ve kaynaklarını pazarla ilgili ihtiyaçlarını karşılamak, ürün ve hizmetlere değer eklemek, pazar koşullarına uyum sağlamak, pazar fırsatlarından yararlanmak ve rekabet tehditleriyle başa çıkmak amacıyla tasarlanmış bütünleştirici süreçlerdir (Vorhies, 1998).

Pazarlama yeteneği, işletmelerin bilgi ve beceri yaratmak için kullandığı kaynakların bir sonucudur. Ayrıca pazarlama yetenekleri, işletmeler için rekabete dayalı avantajın önemli bir kaynağıdır. Pazarlama yetenekleri, müşteri değeri yaratmak ve rekabetçi olmak için işletmelere artı değer sağlayan, bilgilerin, becerilerin ve kaynakların işletme tarafından kullanılmasını sağlayan "bütünleşik süreçler" olarak ifade edilir (Papatya vd., 2007: 425-434).

Pazarlama kaynakları, yetenekleri ve müşteri değerini tanımlama ve anlama yönelik çalışmalara olan ilgi son yıllarda artmıştır. Bu nedenle pazarlama yetenekleri, işletmelerin rekabetçiliğini ve performansını artırma konusundaki önemli bir odak noktası haline gelmiştir (Seifi ve Dalvi, 2014: 139).

Pazarlama yetenekleri, sadece fiyatlandırma, tanıtım ve dağıtım yönetimi gibi pazarlama karışımı tabanlı aktiviteleri yürütmekle kalmaz, aynı zamanda pazarlama stratejilerini uygun bir şekilde geliştirme ve uygulama becerisini de içerir (Chang vd., 2010: 850).

Pazarlama stratejisi kararları alınırken pazarlama karışımının önemi büyüktür. İşletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için pazarlama karışımı stratejilerini

oluştururken müşterilere sunacakları değer zincirini dikkate almalıdır. Örnek olarak, lojistik sektöründe faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcıları için lojistik değer zinciri içindeki değer akışını optimize etmek işletme için vazgeçilmez bir konudur (Zhou, 2013). Bir işletme, rakiplerine göre üstün kaynaklara ve yeteneklere sahipse, bu kaynakları ve yetenekleri etkili bir şekilde kullanarak bir strateji benimsemesi durumunda rekabet avantajı yaratabilir (Agha vd., 2012).

2.3. Pazarlama Yeteneklerinin Belirleyicileri

Litaratürde genel olarak pazarlama yeteneklerinin belirleyicileri olarak kaynaklar, pazar yönlülük ve girişimci yönlülük ele alınmaktadır (Özkan, 2020).

2.3.1. Kaynaklar

Penrose'un işletme anlayışı, işletmeyi insan kaynaklarından ve fiziksel kaynakların bütününden meydana gelen bir organizasyon olarak görmesinin ötesine geçer. Bu bakış açısı, işletmenin büyüme başarısının somut ve soyut kaynakların birleşimi sonucunda gerçekleştiğini vurgular (Hiroyuki, 2003).

Penrose'a göre, işletmenin büyümesi, yeteneklerin gelişmesini sağlayan somut kaynaklar (örneğin, fiziksel varlıklar) ve soyut kaynaklar (örneğin, bilgi ve deneyim) arasındaki büyümeyle ilişkilidir. Bu bağlamda, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni teknolojilere adapte olunması, yeni tedarik kaynaklarının keşfedilmesi ve örgütsel inovasyonun sağlanması, rekabet üstünlüğünün kaynağıdır. Ayrıca, bu inovasyonların işletmenin evrimsel gelişim sürecine derin etkileri olduğu öne sürülür. Penrose'un bu bakış açısı, Joseph Schumpeter'in yaratıcı yıkım ve inovasyonun önemini vurgulayan görüşleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. İkisi de işletmelerin büyüme ve rekabet gücünü artırmak için inovasyonun kritik bir rol oynadığını savunur. Bu nedenle, işletmeler kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeli ve büyüme destekleyen inovasyonları teşvik etmelidir (Nelson ve Winter, 1982).

2.3.2. Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük, işletmenin müşterilerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına dair bilgileri toplamasını, bu bilgileri farklı departmanlar arasında etkili bir şekilde paylaşmasını ve bu bilgilere dayalı olarak pazarla ilgili stratejilerini belirlemesini içerir. Bu, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin önemli bir yönünü oluşturur (Kohli ve Jaworski, 1990).

Pazar yönlü bir işletme, faaliyet gösterdiği pazardaki müşteri taleplerini yakından izler, rakip işletmelerin faaliyetlerini takip eder ve tedarikçilerle ilişkilerini sıkı bir şekilde yönetir. Elde edilen bu pazar bilgileri daha sonra ilgili departmanlara iletilir ve işletme, bu bilgileri kullanarak pazar koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilir. Pazar yönlülük, işletmelerin rekabetçi bir avantaj elde etmelerine yardımcı olan bir yetenek olarak kabul edilir. Bu yaklaşımın felsefi temeli, müşteri odaklılık ve stratejik esneklik gibi unsurları içerir. Bu nedenle, işletmeler için değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve yerine konulamayan bir yetenek olarak kabul edilir (Theodosiou vd., 2012).

İhracat performansı, işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki başarısının bir göstergesi olarak kabul edilir. Pazar yönlü bir işletme, müşteri beklentilerini anlayarak ve pazardaki değişikliklere hızlıca uyum sağlayarak ihracat performansını artırabilir. Bu nedenle, pazar yönlülük, işletmeler için rekabet avantajı ve başarı için kritik bir faktördür (Kahveci, 2012).

2.3.3. Girişimci Yönlülük

Girişimcilik eğilimi, işletmeye yardım eden değerler ve inançlarla birlikte çevresel değişikliklere uyum sağlama, değişimleri kontrol etme ve değişikliklerden faydalanma yeteneğini ifade eder (Yılmaz vd., 2009: 2475-2476).

Şu günlerde işletmeler, yoğun rekabet ve giderek artan müşteri talepleri ile hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Müşteri taleplerini tahmin etme konusundaki sınırlılık ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinin zorluğu işletmeler için bir zorluk oluşturur (Kilenthong vd., 2016:1-21). Girişimcilik, işletmelerin pazar değişikliklerine hızla yanıt vermek için yeni düşünce ve süreçler geliştirmelerine yardımcı olur (Hills ve LaForge, 1992: 33-59).

Teknolojideki hızlı evrimler ve tüketici tercihlerindeki değişiklikler, geleneksel pazarlama stratejilerini etkisiz hale getirir ve belirsizlik koşulları yaratır. Ancak, girişimci pazarlama, belirsiz koşullar altında iş yapmak zorunda olan işletmeler için güçlü bir alternatif olarak öne çıkar (Whalen vd., 2016: 5-19). Girişimcilik ve pazarlama, işletmenin iç ve dış uyaranlara ve fırsatlara tepki verme temel stratejileri veya işletme felsefesi olarak kabul edilir. Pazarlama disiplininin temel felsefesi ve yaklaşımı, girişimciliğe doğrudan uygulanabilir ve pazar ile müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneği sunar (Miles vd., 2015: 94-111).

2.4. Pazarlama Yeteneklerinin Sınıflandırması

Literatürde pazarlama yetenekleri genel olarak temel pazarlama karması yetenekleri, reaktif/tepkisel/dinamik pazarlama yetenekleri ve proaktif/duyarlı pazarlama yetenekleri olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Özkan, 2020).

2.4.1. Temel Pazarlama Karması Yetenekleri

Ürün yeteneği, ihracat işleminde sıfır ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve piyasada bulundurulması aşamalarında, ihracat bekleyen müşterilerin gereksinimlerini dikkate almak ve onları tatmin etmek anlamına gelir. Kaliteli bir ürün ve hizmeti etkin kullanma kapasitesi ise müşteri bilgisinin kullanılması ve Ar-Ge çalışmalarının artırılması ile mümkün olur. Fiyatlama yeteneği, firmaların ya da işletmelerin piyasada bulunan rakip değişikliğine ve piyasa içerisindeki müşterilerin gereksinimlerine etkin bir cevap verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, fiyatlama yetenekleri sayesinde ihracat pazarlarında finansal yönetimi başarılı bir şekilde gerçekleştirir ve maliyet kontrolü ile uygun fiyatlandırma stratejileri geliştirirler. Ayrıca, rakiplere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği, işletmeleri maliyetleri düşürmek için yeni ve farklı yaklaşımlar keşfetmeye motive eder. Dağıtım yeteneği, işbirliği içinde yürütülen dağıtım kanallarının iki ana işlevi olan pazarı algılama ve müşteri hizmetlerini içerir. Bu nedenle, dağıtım yeteneği, pazarda farklılaşmayı destekler ve rakiplere karşı üstünlük sağlamaya yardımcı olur. İletişim yeteneği, pazar hassasiyetini geliştirmek için kullanılan bir araç olarak, rakipler ve müşteriler hakkında maliyetlerden tercihlere kadar çeşitli bilgiler elde

etmeyi mümkün kılar ve lider bir marka olma avantajı sağlar (Zou vd., 2003: 39; Bölükbaşı, 2021).

2.4.2. Reaktif/Tepkisel/Dinamik Pazarlama Yetenekleri

Dinamik yetenekler, işletmelerin değişen iş ortamlarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme yeteneğini ifade eder. Bu yetenekler, işletmenin içsel ve dışsal faktörlerle başa çıkabilmesi için mevcut kaynakları ve yetenekleri adapte etme, bütünleştirme veya yeniden yapılandırma kapasitesini içerir (Teece vd., 1997: 515).

"Dinamik" terimi, işletmenin sürekli olarak değişen koşullara uyum sağlamak için yeteneklerini güncellemesi ve geliştirmesi gerekliliğini vurgular. Bu, işletmenin pazardaki değişimlere, müşteri ihtiyaçlarına ve rekabetçi baskılara hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme yeteneği anlamına gelir.

"Yetenek" terimi ise organizasyonun sahip olduğu bilgi, beceri, kaynaklar ve iş süreçlerini kapsar. Dinamik yetenekler, bu organizasyonel yeteneklerin çevresel değişkenlere ve paydaşların taleplerine uyumlu bir şekilde uyarlanması, entegre edilmesi ve yeniden yapılandırılmasını gerektirir. Bu, stratejik yönetimin kritik bir rol oynadığı bir süreçtir.

Dinamik yetenekler yaklaşımı, sadece mevcut rekabet avantajlarını sürdürmeyi değil, aynı zamanda gelecekteki fırsatları ve tehditleri tanıyarak yeniliklerin yaratılmasını da vurgular. İşletmeler, dinamik yetenekler sayesinde değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde adapte olabilirler. Ancak bu süreç, işletmelerin sadece içsel süreçlerini değil, aynı zamanda dışsal faktörleri de yakından izlemelerini ve anlamalarını gerektirir.

Sonuç olarak, dinamik yetenekler işletmeler için rekabet avantajını sürdürme ve büyüme sağlama konusunda kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler, değişen iş ortamlarına hızla adapte olabilen, yenilikçi ve öğrenmeye açık bir yapı oluşturarak dinamik yetenekleri geliştirmeye odaklanmalıdır (O'Brien, 2020: 14).

2.4.3. Proaktif/Duyarlı Pazarlama Yetenekleri

İşletmenin sahip olduğu kültür ve işletme kaynakları için en uygun stratejilerin belirlenmesi, belirlenen stratejilerin doğru bir şekilde uygulanması işletme performansını

artıracak, bu sayede işletme amaçlarının gerçekleşmesi mümkün olacaktır. Belirsizlik ortamında işletmelerin, hedeflerine ulaşmak için ortaya koydukları stratejik yaklaşımlar belirsizlik ortamlarının oluşmasını engelleyecektir. Stratejik yaklaşım anlayışıyla ilerleyen işletmeler proaktif olmayı benimsemektedir (Çubukçu, 2018: 143).

Proaktif stratejiyi benimseyen işletmeler genel olarak yenilikçi işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu işletmeler, ilgili pazarın açıklarını yakalayıp doğru bir şekilde değerlendirerek daha önce düşünülmemiş veya uygulanmış, buna karşılık talep oluşturabileceği düşünülen ürün ya da hizmetleri takip edip araştırarak uygulamaya koyarlar. Bu sayede kendilerine rekabet avantajı oluşturmayı amaçlarlar (Atakan, 2017: 19-20).

Pazar yönelimli proaktif işletmeler ise, yeni pazar fırsatlarını ortaya çıkarmak, önde gelen kullanıcılarla yakın bir şekilde çalışarak, gelecekteki ihtiyaçları keşfetmek için Pazar deneyleri yapmak ve mevcut ürünlerin satışlarını yaygınlaştırmak bağlamında müşterilerin davranışlarını gözlemleyerek müşterilerin gizli, belirsiz ihtiyaçlarını keşfetmek ve tatmin etmeye yönelmektedir (Atuahene-Gima vd., 2005: 466).

2.5. Pazarlama Yeteneklerinin Boyutları

2.5.1. Pazar Duyarlılık Yetenekleri

Her firma, rekabetçi bir şekilde başarılı olabilmek için farklılık yaratmalıdır. Bu, müşterilerin gözünde diğer firmalardan farklı kılan özel yetenekler ve yaklaşımlarla mümkün olur. Smith'e göre, firmalar arasındaki rekabet, tüketicilere en kaliteli ürünleri ve en uygun fiyatları sunma fırsatı sunar, çünkü daha az başarılı ve verimsiz işletmeler piyasada rekabet edemez ve elenirler (Şağbanşua, 2006).

Günümüz piyasalarında, müşterinin isteklerindeki değişiklikleri erken fark eden firmalar ve şirketler, rakiplerine göre rekabette avantaj elde ederler (Bulut vd., 2009; Çınar ve Koç, 2017). Rekabetin arttığı bir dönemde, tüm firmalar, hem mevcut rakipleri hem de yeni giriş yapacak rakipleri izleme ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle, firma yöneticileri, firmanın devamlılığının korunması ve rekabet avantajı elde etmek için pazar pozisyonunu ve sürekli değişen koşulları izlemelidirler. Bu, uzun vadede firmanın başarısını etkileyebilir. Müşteri bilgisi, müşteri beklentilerine hızlı bir şekilde yanıt verme

yeteneği sağlarken, rakip firmalar hakkında pazar bilgisi edinmek, stratejik kararların daha sağlam temellere dayanmasına yardımcı olabilir (Bulut vd., 2009; ınar ve Koç, 2017).

Firmalar, pazardaki konumlarını korumak için karşı rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve bu bilgiyi stratejik avantaja dnştrmelidirler (Narver ve Slater, 1990). Bu şekilde, firmalar rekabet ortamında daha etkili bir şekilde faaliyet gösterebilir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler.

2.5.2. Müşteri Bağlantı Yetenekleri

Morgan ve diğerleri (2009a, 286) tarafından ifade edildiği üzere, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) yetenekleri, iki temel kavrama dayanır. İlk olarak, müşteri ilişkilerinin sadece bir dizi işlem veya teknikten daha fazlasını temsil ettiği fikrini içerir. İkincisi, mevcut müşterilerin her birinin firmanın karlılığına eşit derecede katkı sağlamadığını kabul eder. Bu nedenle MİY yetenekleri, firmanın mevcut müşterileri tanımlama, yeni çekici müşteriler kazanma ve bu müşterileri koruyarak karlılığını artırma becerilerini ifade eder. MİY yetenekleri güçlü olan firmalar, daha az değerli olan müşterileri elemek yerine daha çekici yeni müşterilere odaklanır ve bu müşterileri memnun etmeye çalışır. Aynı zamanda, bu yetenekler, firmanın ilişkisel varlıklarını etkili bir şekilde kullanarak hedef müşteri kitlesi ile faydalı ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneğini yansıtır (Orr vd., 2011: 1075).

Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşteri hizmetlerini geliştirme yeteneklerini geliştirerek gelirlerini artırmasına yardımcı olur. Ayrıca müşteri sadakatini artırmak, üstün hizmet sunma, daha iyi bilgi toplama ve paylaşma ve organizasyon içi öğrenme yoluyla işletmenin rekabet avantajını elde etmesine olanak tanır (Nguyen vd., 2007: 113-114). Bu nedenle, MİY yetenekleri sadece müşteri memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını korumasına ve bytmek için temel bir unsurdur.

Müşteri odaklılık, şirketin birimleri ve yöneticileri tarafından müşteriyi tanıma ve memnun etme amacıyla devam eden bir süreçtir (Doğan, 2006). Bu yaklaşımda, müşteri istekleri ve ihtiyaçları öncelikle ele alınır. Müşteri odaklı bakış açısının merkezinde, ürün veya hizmetin kalitesini belirleyenler, bu ürünleri ve hizmetleri satın alan müşterilerdir.

Müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için, firmaların en büyük dikkati kaliteli hizmet sunmaya odaklanması gereklidir. Günümüzde ve gelecekte, firmalar/şirketler rekabetçi piyasa koşullarında varlığını devam ettirebilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşterinin güvenini kazanmak için müşterilere üstün olanaklar ve hizmet sunmalıdır. Bu nedenle, ürün ve hizmet kalitesinin sıkı bir şekilde kontrol edilmesi, müşteri istekleri ve ihtiyaçlarının derinlemesine anlaşılması ve sürekli olarak takip edilmesi gerekmektedir (Akpınar, 2013; Çınar ve Koç, 2017).

Müşteri odaklılık, işletmelerin sadece müşterilerini memnun etmekle kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir büyüme için temel bir unsur olarak kabul edilir. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşteri sadakatinin kazanılması ve pozitif müşteri deneyimleri oluşturulması, bir işletmenin rekabet avantajını güçlendirebilir ve uzun vadeli başarı sağlayabilir. Bu da müşteri memnuniyetini artırabilir ve sonuçta işletme için daha fazla müşteri ve gelir getirebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. Performans ve Örgütsel Performans Kavramı

Tamimi, (2005) örgütü, “üyeleri tarafından oluşturulan ve paylaşılan anlamların bir bütünü” olarak ifade etmektedir. Organizasyon, genellikle bir veya birçok kişinin aynı amaca ulaşmak için eylem ve düşüncelerini düzenlediği ve koordine ettiği bir yapıdır. Devletler ve toplumlar da ihtiyaç duyduğu öğeleri almak ve iş problemlerini çözmek, geliştirmek ve daha da geliştirmek için kurumlara ihtiyaç duyarlar. Bu amaçla bir araya gelen ve benzer düşünen bireylerden oluşan bir birime örgüt denir (Koçak, 2009; Güngör, 2022). Örgütler, bireylerin güçlerini birleştirerek daha büyük ve karmaşık sorunları çözmek ve toplumsal hedeflere ulaşmak için önemli bir araç olarak hizmet verirler. Bu bağlamda, örgütlerin temel amacı, üyelerin ortak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak ve bu hedeflere ulaşırken kaynakları ve yetenekleri etkili bir şekilde yönetmektir. Örgütler aynı zamanda insanların iş birliği yapmalarını, bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını, etkili iletişim kurmalarını ve toplumsal değişime katkıda bulunmalarını teşvik eden sosyal sistemlerdir. Bu nedenle, örgütlerin başarısı, üyeler arasındaki iş birliği, liderlik, iletişim ve stratejik yönetim gibi faktörlere bağlıdır.

Örgütlerin mal veya hizmet üretmiş olmaları fark etmeksizin, kendi misyon ve vizyonları doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirmek isterler. Değişen ve yoğun rekabet koşullarında yaşamını sürdürmeye çalışan örgütlerin, etkinlik, verimlilik, karlılık vb. konularda da artış gösterebilmesi için performans standartlarının uygunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Performans ölçme ve değerlendirme, bir kişi, grup veya örgütün herhangi bir konu yaptığı faaliyetlerin verimliliğini belirli kriterler doğrultusunda analiz etme imkânını sunmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2008: 97; Ayas, 2015: 94).

Üretim veya hizmet sektöründe de olsa örgütsel hedefin nihai amacı, üretim aşamasındaki çalışan performansıdır. Mesela, örgütlerin birden fazla amaçları ve bu amaçlar doğrultusunda geliştirdikleri birden fazla yöntem ya da kural bulunabilir. Fakat bu kural veya yöntemlerin tamamı nihai hedef olarak da görülebileceğinden örgütsel performans ile ilişkilidir (Altunoğlu ve Doğan, 2014: 26).

Performans, örgüt amaçları doğrultusunda sağladığı ve ulaştığı amaç ve hedeflerin nicel ve nitel bakımdan açıklanan etkinliklerin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Örgütün etkin ve etkili olma durumunun incelendiği değerlendirmede, karşılaştırılan ve programlanan faaliyetlerin sayısal ve sayısal olmayan verileri kalite ve miktar ölçümünde kullanılmaktadır (Uluköy, 2012: 89).

Firmalardaki performans değerlendirme yaklaşımları, sürekli değişen ve gelişen dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu değişim ve gelişim süreci, geleneksel yönetim anlayışından, günümüz rekabet koşullarına uygun olarak kalite, müşteri memnuniyeti, yenilik gibi ölçütlerin öncelikli olduğu anlayışlara geçişle karakterize edilebilir (Akal, 1998: 5).

Performans ve verimlilik terimleri zaman zaman karıştırılabilir. Ricardo ve Wade'e göre, verimlilik belirli bir süre içinde tamamlanan iş hacmini yansıtan bir orandır. Diğer yandan, performans daha geniş bir gösterge olup verimliliğin yanı sıra kalite, tutarlılık ve diğer faktörleri de içerir (Ricardo ve Wade, 2001).

Robbins (1987), örgütsel performans bir organizasyonun hem amaçlarını hem de amaçlarını dikkate alabilme derecesi olarak tanımlar. Bu tanım, performansın sadece ekonomik sonuçları değil, aynı zamanda organizasyonun amaçlarına ne kadar uygun olduğunu da içerir.

Adam (1994), örgütsel performansın büyük ölçüde işgörenlerin performans kalitesine bağlı olduğunu vurgular. Yüksek kaliteli bir organizasyonel performans elde etmek için, çalışanların bilgi ve becerileri büyük önem taşır. İşgörenlerin performansı, genellikle organizasyonun genel başarısını etkileyen kritik bir faktördür. Bu nedenle, organizasyonların performansı değerlendirirken işgörenlerin performansını göz önünde bulundurmaları önemlidir.

Örgütsel performans, bir işletmenin üretimdeki verimliliği, çalışanlarının memnuniyeti, üretilen ürün veya hizmetteki karlılığın ve kalitenin yüksekliği gibi başarı kazandırabilecek yani bir anlamda rekabette sürdürülebilir bir avantaj kazandıran belirgin çıktılar olarak ifade edilmektedir (Burke ve Litwin, 1989).

Ingram vd. (1997) örgütsel performans kavramı ise “Bir örgütün stratejik amaçlarını hayata geçirme ve gerçekleştirme biçimi” şeklinde ifade etmektedirler. İş sistemi performansı, “Belirli bir süre sonra elde edilen çıktı veya iş ürününü” olarak

tanımlanmaktadır. Bu sonuç, kuruluşun orataya koymuş olduğu amaçlarına ulaşılması olarak kabul edilir. Bu bağlamda performans, “Firmanın hedeflerine ulaşmak için yapılan tüm çabaların değerlendirilmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Akal, 2005; Güngör, 2022).

Örgütün kendi hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini değerlendirmeye çalışan bir ölçüttür. Örgütün belirli bir süreçten sonra istenilen seviyeye ulaşıp ulaşmadığını gösterir. Örgütsel performans, genellikle örgütün amaçlarına ne kadar etkili bir şekilde ulaştığını gösteren bir gösterge olarak kabul edilir. Örgütün hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çabanın sonuçlarına örgütsel performans denir. Bu nedenle, örgütün performansını değerlendirmek, hedeflere ne kadar yaklaşıldığını ve başarılı olup olunmadığını anlamak için önemlidir (Avcı, 2005: 27).

Örgütün başarı seviyesini ifade eden örgütsel performans, örgütlerin karar almada rol oynayan tüm unsurlarını değerlendirerek nasıl kullanılması gerektiğini belirlemede yardımcı olmaktadır. Mevcut pazar koşulları, rekabet avantajı sağlamadaki unsurlar, kullanılacak araç ve gereçler gibi konular, stratejik başarı sağlama konusunda örgüte fayda sağlamaktadır. Burada önemli olan sağlanacak olan bu faydanın başarı getirmesi gerektiğidir. Unutulmaması gerekir ki, strateji ve performansın aralarındaki fark, zaman unsuru ile ilgili olduğundan; geleceği yönlendirmeye yönelik stratejiler, geçmiş başarıların performansa olan etkileri ile şekillenmektedir (Başar, 2016: 60).

Organizasyonel performans sadece içsel faktörlerin toplamı olarak değil; aynı zamanda dışsal bir bakış açısını da içerir. Günümüzün kurumsal performans değerlendirmesinde, bir firmaların içinde bulunduğu çevre koşullarını, risk faktörlerini ve küreselliğin getirdiği rekabet ihtiyaçlarını ele alarak tüm paydaş gruplarını tatmin etme stratejik hedefinin bir ölçüsüdür. Ayrıca, örgütsel performans, değişen iş çevresini ve rekabetçi talepleri mevcut kurumsal yapılarla uyumlu hale getirmenin sonucudur (Bredrup, 1995; Güngör, 2022). Bu bağlamda, bir organizasyonun performansı, sadece finansal sonuçları değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini, çalışanların katılımını, toplumsal sorumluluğunu ve çevresel sürdürülebilirliği içeren geniş bir perspektifi içermelidir. Organizasyonlar, rekabetçi bir pazarda sadece finansal başarı elde etmekle kalmamalı, aynı zamanda etik standartlara uygun davranışlar sergileyerek, toplumlarına ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmelidirler.

Özetle, örgütsel performans, bir örgütün amacına ulaşma derecesini ve hedeflerini gerçekleştirme biçimini ölçen önemli bir parametredir. Başarılı bir örgüt, stratejik hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirme kapasitesine sahip olmalıdır. Bu nedenle örgütsel performans, örgüt yönetimi ve değerlendirmesi için kritik bir unsurdur.

3.2. Örgütsel Performansın Ölçülmesi Ve Önemi

Organizasyonların performansını ölçmek ve geliştirmek, özellikle 1990'ların yoğun değişim döneminde önemli bir rekabetçi odak noktasıydı. Son araştırmalar, organizasyonel stratejiyi etkili bir şekilde yaymanın ve rekabet avantajı elde etmek için kilit alanlarda performansı sürekli olarak ölçmenin önemini vurgulamaktadır (Schiemann ve Lingle, 1999: 7).

Örgütsel performans, genellikle dört önemli soruya cevap verebilen bir kavram olarak ele alınır: "Nerede olmak istiyoruz? Şimdi neredeyiz? Ne kadar daha iyi olabilirdik? Nerede olmalıyız?" Bu dört temel soru, bir organizasyonun performansını tanımlarken ve değerlendirirken hangi alanların öne çıkması gerektiğini belirlerken, aynı zamanda performansın iyileştirilmesi gereken alanlarını da ortaya koyar (Akal, 2005).

Kurumsal performansın karmaşık ve çelişkili bir alan olduğu ve bu alanda ilerleme kaydetmek için uygun performans ölçütlerinin seçilmesinin kritik bir adım olduğu vurgulanmaktadır (Altunoğlu ve Doğan, 2014: 27).

Performans ölçümleri, organizasyonun tüm alt birimlerinin performansını ve organizasyonun bütün olarak performansını değerlendirmek için kullanılabilir. Performans ölçümleri, yöneticileri ve paydaşları mevcut pazar payı hakkında bilgilendirir ve organizasyonun zayıf ve güçlü yönlerini, iyileştirilmesi gereken alanları belirlemeye yardımcı olur (Parker, 2000: 63-66). Bu nedenle, organizasyonlar performanslarını ölçmek ve iyileştirmek için uygun performans ölçüm sistemlerini benimsemeli ve bu sistemleri stratejik hedeflerine uygun bir şekilde kullanmalıdır. Bu, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine ve büyümelerine yardımcı olacaktır.

Performans ölçümü; bir işletmenin ürün veya hizmetleri, kullandığı kaynakları ve elde ettiklerinin takibi için verilerin sistematik ve düzenli bir biçimde toplanarak analiz edilmesi ve raporlanması olarak tanımlanabilmektedir. Kısaca, işletmeler daha önce

belirlenmiş olan hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını veya ulaşma düzeylerini belirlemeye yardımcı olan işlemler dizisi olarak görülebilmektedir (Bayrakdaroğlu ve Ege, 2007).

Genellikle karlılık ve verimlilik için kullanılsa da bütün finansal ve finansal olmayan konuların ölçümünün yapılması örgüt performansının daha sağlıklı bir şekilde yapılmasını ve sonuçlandırılmasına olanak sağlayacağı için çok boyutlu değerlendirmek daha iyi olacaktır. Örgütlerin performanslarının ölçülerek amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve örgütsel performansa doğrudan etki edeceği için yönetim yeteneği, kalite, büyüklük, inovasyon, örgütün finansal yapısı, çevrenin örgüte bakış açısı gibi birçok unsur gerekmektedir. Bu unsurların kontrol edilerek yönetilmesi gerekmektedir (Bayyurt, 2007: 588).

Finansal ya da finansal olmayan konularda yapılan performans ölçme, karlılık, satış gibi konularda olduğu kadar kendi kendilerini değerlendiren örgütlerin doğru karar alıp almadıkları, kendilerini denetleyebilmeleri, müşteri memnuniyetine önem verilip verilmediği, başarı oranlarının yükseltilmesi ve vizyon ve misyonun gerekirse yeniden düzenlenmesi gibi finansal olmayan konuları da ölçebildiği görülmektedir (Yıldız, 2010: 180-181).

Örgüt içi çatışmaların arttığı ölçüde finansal konuların öneminin artarak pozitif bir değişimin gerçekleştiği, bir örgütün finansal boyutunun, performansının en kritik kısmını oluşturduğu, finansal olmayan ölçümlerin kullanılmasının birtakım endişelere yol açtığı yönünde görüşler ortaya konmuştur. Geleneksel yönetim bakış açısında minimum maliyetle maximum kar elde edebilme düşüncesinin hâkim olması nedeniyle performans ölçümlerinde finansal ölçüm yöntemlerine ağırlık verilerek finansal olmayan ölçümlerin arka plana itilmesi tek boyutlu ölçüm yaklaşımının en önemli eksiğini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999).

Örgütsel performans, organizasyonların sürdürülebilirliklerini sağlamak için gerekli gelişmeleri, kurumsal, ekonomik, finansal ve çevresel performanslarını inceleme ve araştırma süreçlerine dayanmaktadır. Performans kavramı, temelde bir işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilir. Ancak örgütsel performansın ölçülmesi zorlu bir süreçtir çünkü çok boyutlu ve karmaşık bir yapı içerir. Bu nedenle örgütsel düzeyde performans

ölçümlerinde hem nesnel hem de öznel ölçütlerin kullanılması yaygındır (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 56).

Örgütün kaynaklarını ne kadar etkili bir şekilde kullandığı, hedeflenen maddi amaçların ne kadarına ulaşıldığı gibi bilgiler, finansal performansın ölçümü ile elde edilir (Yılmaz, 2007, s. 7). Finansal performans ölçütleri genellikle pazar payı, karlılık, satış tutarı, sermaye getirisi gibi ölçütleri içerir. Karlılık, finansal performans göstergeleri arasında en dikkat çekici ve en önemli olanıdır. Özetle, örgütsel performansın ölçümü, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşma yeteneklerini değerlendirmek ve geliştirmek için önemlidir. Bu ölçüm, hem finansal hem de operasyonel verilere dayalı nesnel verileri içermeli ve organizasyonun sürdürülebilir başarısını sağlamak için kullanılmalıdır.

Öncelikli olarak belirtilmesi gereken, performans değerlemenin sadece işletmeler için değil, aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler açısından da dikkate alınması gerekmektedir. Performans değerlemenin çalışanlar, yöneticiler ve daha genel yapı olarak işletme açısından fayda ve maliyetleri öncelikli olarak düşünülmesi gereken konulardandır. Bu doğrultuda Sinclair ve Zairi (1996), örgütsel performansı ölçmenin önemini ve gerekliliğini şöyle ifade etmektedirler (Felizardo vd., 2017: 5-6):

- İyileştirmeleri desteklemek ve geliştirmek
- Yöneticilerin uzun dönemli bakış açılarını benimsemelerinde yardımcı olmak,
- İletişim yollarını daha doğru hale dönüştürmek
- Organizasyon kaynaklarını daha doğru kanallarda kullanarak, cazip iyileştirme faaliyetlerine ayırmak ve desteklemek
- Performans sisteminin veya kontrol ve planlama sistemlerinin daha etkili ve verimli şekilde işletilmesi
- Daha uygun bir örgütsel davranışın benimsenmesini motive etmek ve teşvik etmek
- Yönetimin ve değişim yönetiminin girişimlerini desteklemek

3.3. Örgütsel Performansın Göstergeleri

Bu kısımda örgütsel performansın başlıca unsurları ele alınmıştır.

3.3.1. Etkililik

Etkinlik, işlerin doğru zamanında, belirlenmiş standartlara uygun ve istenen miktarlarda gerçekleştirilmesi olarak tanımlanırken, etkenlik ise işletme içindeki kaynakların, işçilik, hammadde, malzeme gibi faktörlerin amaçlara ne kadar etkili bir şekilde kullanıldığını değerlendiren bir ölçüttür. Bir organizasyondaki etkenlik, önceden belirlenmiş planların ne derece başarılı bir şekilde uygulandığını gösterir (Ölçen, 2012: 13).

Etkililik, bir sürecin sonuçlarını hesaplarken sadece bu sonuçları göz önünde bulundurmamakla kalmaz, aynı zamanda hedeflerin ne derece başarıldığını da ölçer. Bu, kalite, miktar, süre, maliyet ve fiyat gibi hedeflere ulaşma derecesini değerlendirmeyi içerir (Efil 2010: 373). Etkililik, işlerin doğru zamanda, belirlenen standartlara uygun ve talep edilen miktarlarda gerçekleştirilmesini ifade ederken, etkenlik ise bir işletmenin iç kaynaklarını, işçilik, hammadde, malzeme gibi faktörleri belirlenen amaçlar doğrultusunda ne kadar verimli bir şekilde kullandığını değerlendiren bir ölçüttür. Organizasyonun etkenliği, önceden belirlenen planların uygulanma başarısını yansıtırken, etkililik, sonuçların hesaplanmasının yanı sıra hedeflere ne kadar başarıyla ulaşıldığını da ölçer. Bu, kalite, miktar, zaman, maliyet ve fiyat gibi hedeflere ulaşma derecesini değerlendirir.

3.3.2. Verimlilik

Verimlilik, işletmenin kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak ürettiği ürünlerle ilgili kritik bir kavramı ifade eder. Bu kavram, işletmenin girdi olarak kullanılan kaynaklarla çıktı olarak elde edilen ürünler arasındaki ilişkiyi ölçer ve bu oran teknik bir perspektifle hesaplanır ($\text{Çıktı} / \text{Girdi}$) (Yükçü ve Atağan, 2009: 4). Verimlilik, bir işletmenin belirli bir zaman dilimi içinde kaynaklarını nasıl tükettiğini gösteren önemli bir etkinlik ölçüsüdür. Çıktılar, bu zaman dilimi içinde üretilen mal ve hizmetlerin toplam değerini yansıtırken, girdiler ise bu çıktıları üretmek için kullanılan kaynak miktarını temsil eder (Akdeniz ve Durmaz 1998: 87).

Bu kavram, işletmelerin sürdürülebilirlik ve rekabetçilik açısından ne kadar etkili olduklarını değerlendirmelerine yardımcı olur. Verimlilik, işletmelerin kaynakları tasarruflu bir şekilde kullanarak daha fazla üretim elde etmelerini sağlar ve böylece maliyetleri azaltır. Aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik açısından da önemlidir, çünkü kaynakların verimli kullanılması doğal kaynakların korunmasına katkı sağlar. İşletmeler, verimliliği artırmak için sürekli olarak iş süreçlerini gözden geçirir, teknolojik yeniliklere yatırım yapar ve personelin eğitimine önem verir. Bu sayede daha fazla ürün veya hizmet üreterek rekabet avantajı elde ederler.

3.3.3. Kalite

Kalite, bir örgütün başarısının en küçük bileşeninden, tüm çalışanlarına kadar herkesin sorumluluğunda olan bir faktördür. Başka bir deyişle, kalite, doğru işleri doğru zamanda yapmak anlamına gelir. Kalite, sadece kabul edilebilir bir standardı aşmakla kalmaz, aynı zamanda hatasızlığı da içerir. Örgütün performansı için kalitenin kritik bir önemi vardır. Kalite, bir ürün veya hizmette eksiklikler bulunduğunda bunları gidermeyi ve tüketici memnuniyetini artırmayı amaçlar. Temel hedef her zaman mükemmeliyet olmalıdır (Korkmaz, 2011: 9).

Bilgi teknolojileri sayesinde yöneticiler ve müşteriler, ürün ve hizmet kalitesinin iyileşmesini ve farklılıklarını daha kolay izleyebilirler ve daha yüksek kaliteli olanı tercih edebilirler. Bu durum işletmeler için hem bir avantaj hem de bir tehdit olabilir. Kaliteyi rekabetin bir parçası olarak gören bir firma için bu bir fırsattır, ancak değişime ayak uyduramayan bir işletme için ciddi bir tehdit olabilir. Müşterilere istedikleri kaliteli ürünleri sunabilmek, sürekli gelişim ve değişim gerektirse de günümüzün küresel rekabet ortamında sürdürülebilir başarının önemli bir bileşenini oluşturur (Turunç 2006: 152-153).

3.3.4. Yenilik (İnovasyon) Performansı

Yenilik kavramı, değişen yönetim anlayışının ardından son zamanlarda örgütler arasında daha fazla kullanılmaya başlamıştır. Yenilik, örgütlerde uygulandığında, içsel sorunlarla başa çıkma konusunda yardımcı olan bir kavramdır. Ayrıca, yeniliğin bir diğer önemi de örgüt içinde bulunan bilgi ve yetenekleri geliştirerek örgüte rekabetçi bir

üstünlük kazandırmasıdır. Yenilik, iş başarısı ile yakından ilişkilidir ve örgütlerin rakiplerine karşı avantaj elde etmelerine yardımcı olur (Birchall vd., 2004: 38). Bir başka tanımda, şirketlerin verimliliğini arttırmak için birbirinden farklı pozitif imkanların yol haritalarını çizen bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Wattanasupachoke, 2012).

Bugünlerde inovasyon, örgütlerin büyümesinde büyük bir rol oynayan son derece önemli bir faktördür. Rekabetin sınırları aştığı küresel bir dünyada, örgütler sürekli olarak yeni bilgiye ihtiyaç duyarlar. İnovasyon yeteneği, örgütün bilgi kapasitesi ile yakından ilişkilidir ve örgütlerin uzun süre ayakta kalmasını sağlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 58).

İnovasyon, işletmeler için değer yaratıcı ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayan kritik bir faktördür. İnovasyon girişimlerinde çalışanların bilgi, deneyim ve kuruma bağlılıkları büyük öneme sahiptir. Küresel rekabet ortamında firmaların sürekli yeni bilgiye ihtiyaç duymaları, rekabet üstünlüğü elde etmek için kritik bir unsurdur. Günümüz piyasalarında işletmeler inovasyondan uzak kalamaz hale gelmiştir. Küresel dünyada ayakta kalmak isteyen firmalar, sürekli olarak yeni teknolojiler ve bilgiler geliştirmek zorundadır. Çünkü bir işletmenin inovasyon yapma yeteneği, kurumun sahip olduğu bilgi kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir (Demirtaş, 2013: 262).

3.3.5. Finansal Performans

Finansal performans kavramı geçmişten bugüne üzerine birçok kez tanım yapılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. En genel anlamıyla “kârı en çoklamak” şeklinde tanımlansa da aslında tanımlaması işletmenin kâr oranı üzerinden değil, işletme değerini arttırmak olarak tanımlanmaktadır (Ertuğrul, 2009). İşletme değerinin değerlendirilmesi için şirketin bilanço tablolarına, kar / zarar oranlarına bakılmaktadır.

Karlılık, bir örgütün ne kadar doğru işler yaptığının bir göstergesi olarak kabul edilir ve örgütsel performansın önemli bir ölçütüdür. Karlılık, örgüt için bir amaç değil, bir sonuç olarak düşünüldüğünde, örgütsel performansın bir parçası olarak görülebilir. Bu düşünce tarzını benimsemekte üç ana neden bulunmaktadır. İlk olarak, bir örgütün hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir olabilmesi kar elde etmesine bağlıdır. Kar, örgütün faaliyetlerini finanse etmek, büyümek ve gelecekteki yatırımları desteklemek için gereklidir. İkincisi, günümüzde kar sadece ekonomik büyümenin bir parçası olmanın

ötesinde, sosyal gelişimin ve toplumsal sorumluluğun bir parçası haline gelmiştir. İşletmeler artık sadece kâr odaklı olmamalı, aynı zamanda çevresel ve toplumsal etkilerini de göz önünde bulundurmalıdır. Son olarak, kar, örgütün üstlendiği risklerin bir ödülü olarak da görülebilir. İşletmeler genellikle risk alırken, kar elde etmek için bu riskleri göze alırlar ve bu nedenle elde ettikleri kar, bu risklerin bir sonucu olarak kabul edilir. Bu nedenlerle, karlılık örgütler için sadece finansal bir metrik değil, aynı zamanda performansın genel bir göstergesi olarak önemlidir (Akın, 2009: 89).

3.3.6. Pazar Performansı

Firmaların işlevselliklerini arttırmaları için birtakım performans ögelerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Bu ögeler içinde yer alan pazar performansı kavramının literatürde ortak bir tanımı olmamasına rağmen; şirketler bu konuyu sıkça ele almaktadır. Pazar performansı her ne kadar satışa kadar olan süreci anlatsa da yakından bakıldığında satış sonrası gerçekleştirilen işlemler de o derece önemli bir yer tutmaktadır. Pazar performansında rakiplere kıyasla müşterilerin elde tutma oranı, müşteri memnuniyeti, müşteri beklentilerine cevap verme hızı, pazar payı, pazarı yönlendirme performansı vs. yer almaktadır (Çalık vd. 2013).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

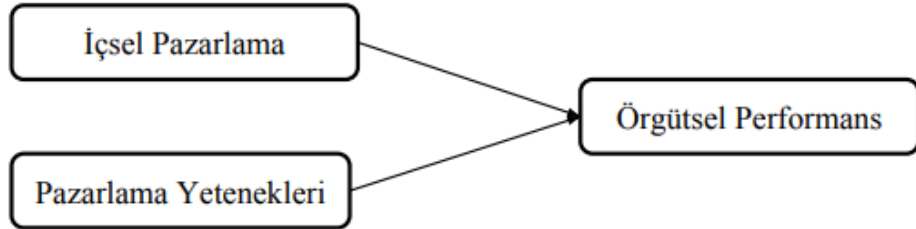
İÇSEL PAZARLAMA VE PAZARLAMA YETENEKLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı içsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amacın yanında araştırmanın saha uygulaması sonrası elde edilen analizler sonucunda, araştırma değişkenleri olan içsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performans değişkenlerine yönelik katılımcılarının algılarını ortaya koymak araştırmanın diğer amaçlarındandır.

4.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın modeli geliştirilirken, Fang vd. (2014)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Bu bağlamda, geliştirilen araştırma modeli aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 5. Araştırma Modeli

Şekilden de görüldüğü üzere, araştırma modeli üç ana değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler, içsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performanstır.

Araştırmanın modeli kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Katılımcıların cinsiyetine göre değişkenler (a, b, c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H1a: Katılımcıların cinsiyetine göre içsel pazarlama görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H1b: Katılımcıların cinsiyetine göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H1c: Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel performans görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H2: Katılımcıların yaşına göre içsel pazarlama arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H2a: Katılımcıların yaşına göre içsel pazarlama görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H2b: Katılımcıların yaşına göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H2c: Katılımcıların yaşına göre örgütsel performans görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H3: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre değişkenler (a,b,c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H3a: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre içsel pazarlama görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H3b: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H3c: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel performans görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H4: Katılımcıların unvanlarına göre değişkenler (a,b,c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H4a: Katılımcıların unvanlarına göre içsel pazarlama arasında görüşleri istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H4b: Katılımcıların unvanlarına göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H4c: Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel performans görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H5: Katılımcıların iş deneyimlerine göre değişkenler (a,b,c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H5a: Katılımcıların iş deneyimlerine göre içsel pazarlama görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H5b: Katılımcıların iş deneyimlerine göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H5c: Katılımcıların iş deneyimlerine göre örgütsel performans görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.

H6: İçsel pazarlama örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H7: Pazarlama yetenekleri örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H8: İçsel pazarlama ve pazarlama yetenekleri örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H9: İçsel pazarlama ile örgütsel performans ilişkisinde pazarlama yeteneklerinin aracı rolü vardır.

Araştırmada kullanılan ölçekler içsel pazarlama ölçeği 12 madde ve 3 boyuttan (içsel bilgi toplama, yayma ve iletişim) oluşmaktadır (Gounaris, 2006); pazarlama yetenekleri ölçeği 7 madde ve 2 boyuttan (Pazar duyarlılık yetenekleri ve müşteri bağlantı yetenekleri) oluşmaktadır (Morgan ve diğ., 2003) ve son olarak örgütsel performans ölçeği 9 madde ve 3 boyuttan (finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı) oluşmaktadır (Darroch, 2005). Ölçek izni için ölçeği Gounaris, (2006), Morgan ve diğ., (2003) Darroch, (2005)'den revize ederek kullanan Fang vd. (2014)'den izin alınarak yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert tipi ölçeği türünde (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) sorulmuştur.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma evrenini, Türkiye'de 1997'den beri faaliyet gösteren, toplamda 72 tane şubesi olan English Time Dil Okullarının, 200 çalışanını oluşturmaktadır. Bu çalışanlar eğitim danışmanı, kurucu müdür, müdür, öğretmen ve diğer departamanlar olarak ayrılmıştır. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek minimum örneklem büyüklüğü 132 olarak hesaplanmıştır (Gegez, 2010).

Araştırma kapsamında hazırlanan anket, araştırmanın amacına uygun olacak şekilde eğitim kurumunda çalışan 15 katılımcıya ön test yapılarak uygulanmıştır. Anketin doldurulması esnasında ankette yer alan soruların anlaşılabilirliğine yönelik öneriler dikkate alınarak anket formu yeniden düzenlenmiştir. Ön test sonrasında elde edilen

verilere yönelik güvenilirlik analizi yapılmış, ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,70 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Anket formları dağıtılmadan önce gerekli izinler talep edilmiş olup alınmıştır. Yapılan anketlerden 6 tanesi eksik görüş bildiriminden dolayı araştırmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 137 anket geçerli sayılmış ve analize dâhil edilmiştir. Yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

4.4. Verilerin Analizi ve Yorumu

Saha uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizi aşamasında SPSS paket programından faydalanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin tespit edilmesinde tanımlayıcı istatistikler, araştırma değişkenlerine yönelik algıların belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin belirlenmesinde güvenilirlik analizi ve açımlayıcı faktör analizi, etki analizlerinin yapılmasında ise regresyon analizi SPSS paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Process Macro eklentisi ile aracı etki analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıda başlıklar halinde sırasıyla sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği, içsel tutarlılık yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile değerlendirilmiştir. Cronbach Alpha, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artar (Morgan vd., 2004: 122). Araştırmada, anketlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmek amacıyla önce madde analizi, ardından açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki ilişkileri incelemeyi kolaylaştıran çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniği, mevcut değişkenleri daha az sayıda anlamlı yeni değişkenle özetlemeyi amaçlar (Büyüköztürk, 2002: 472). Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin (bağımsız değişkenler kümesinin) bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceleyen bir istatistiksel analiz yöntemidir. Bu analiz, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ilişkisini ve etkisini tahmin etmek için kullanılır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi modellemek ve bu ilişkiyi istatistiksel olarak değerlendirmek için önemli bir araçtır. Bu analiz, araştırmacılara belirli bir bağımlı değişkenin nasıl etkilendiğini anlama ve tahmin etme konusunda yardımcı olur (Cramer, 2003: 74). SPSS paket programına eklenen ve Hayes

(2013) tarafından geliştirilen PROCESS MACRO eklentisi, aracı değişken analizlerinde güvenilir sonuçlar verdiği ve Gürbüz (2019) tarafından belirtilen yöntem ve kolaylık açısından mevcut araştırma kapsamında uygun bir analiz tekniği olarak kabul edilmiştir.

4.4.1. Araştırma Kapsamındaki Cevaplayıcıların Özellikleri

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların özellikleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş unvanı ve işletmedeki çalışma süresi açısından incelenmiş, elde edilen veriler doğrultusunda, frekans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1. Cevaplayıcıların Özellikleri

Özellik	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	42	31
	Erkek	95	69
Yaş	18-25	42	31
	26-35	70	51
	36-45	22	16
	46-55	3	2
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	1
	Ortaöğretim	12	9
	Yükseköğretim	124	90
İş Unvanı	Şirket Sahibi/Ortağı/Yönetim Kurulu Üyesi	11	8
	Müdür	18	13
	Öğretmen	41	30
	Satış Danışmanı	58	42
	Eğitim Danışmanı	5	4
	Diğer	4	3
İşletmedeki Çalışma Süresi	0-5 yıl	118	86
	6-10 yıl	12	9
	11-15 yıl	6	4
	16 yıl ve üzeri	1	1
Toplam		137	100

Araştırmaya katılan cevaplayıcılar cinsiyet açısından incelendiğinde, %69'unun erkek %31'inin ise kadın olduğu görülmüştür. Erkek yoğunluğunun daha fazla olduğu

tespit edilmiştir. Yaş açısından incelendiğinde, en yüksek grupların %51 ile 26-35 yaş aralığı ile %31 ile 18-25 yaş aralığındaki gruplar olduğu görülmüştür.

Eğitim durumu açısından katılımcıların büyük bir kısmı (%90) yükseköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir. İş ünvanı açısından incelendiğinde, en yoğun grupların %42 ile satış ve eğitim danışmanı ile %30 ile öğretmen grubu olduğu görülmüştür. İşletmedeki çalışma süresi açısından incelendiğinde ise katılımcıların büyük bir kısmının (%86) 0-5 yıl çalışma süresine sahip oldukları görülmüştür.

4.4.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlere Yönelik Algılar ve Normal Dağılım Sonuçları

4.4.2.1. İçsel Pazarlamaya Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım Sonuçları

Araştırmanın modelinde yer alan içsel pazarlamaya yönelik cevaplayıcıların algıları, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. İçsel Pazarlamaya Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım

İçsel Pazarlama	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yönetim (Üst-Orta, Müdürlük vd.), çalışanlar ile yılda en az bir kez görüşme gerçekleştirerek işlerinden ne belediklerini sorgular.	4,85	,362	-1,946	1,814
Yapılan personel görüşmelerinde çalışanların istekleri ve ihtiyaçları tartışılır.	4,58	,715	-1,501	1,136
Yönetim, çalışanlarını daha fazla nasıl tatmin edeceklerini öğrenmek için onlarla görüşür.	4,52	,805	-1,646	1,898
Yılda en az bir kez çalışanlara anket doldurtularak sahip oldukları işin onlara göre niteliği ölçülmektedir.	4,38	,933	-1,437	1,018
Çalışanlarımızın davranışları üzerindeki etkileri belirlemek için sıklıkla çalışanlarla anket yaparız (satış temsilcileri, müşteriler)	4,16	1,196	-1,441	1,112
Yönetim, işte iken çalışanlardan birinin normalden farklı davrandığı fark edilse, davranışında değişikliğe sebep olan herhangi bir problemi olup olmadığını öğrenmeye çalışır.	4,77	,425	-1,273	-,384

Yönetim, çalışanların çalışma alanlarını etkileyen bir sorun olursa düzenli olarak onlara bilgi vermektedir.	4,78	,415	-1,374	-,114
Tüm organizasyonu ilgilendiren konular hakkında çalışanlarla düzenli olarak görüşülür.	4,80	,399	-1,540	,377
Her seviyeden tüm çalışanlar ile düzenli olarak personel toplantıları gerçekleştirilmektedir.	4,80	,399	-1,540	,377
Yönetim, çalışanların gözetim veya yönetimden memnun olmadığını öğrendiklerinde düzeltici önlemler almaktadır.	4,68	,641	-1,803	1,861
Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini istediği öğrenildiğinde ilgili departmanlar gerekli çabayı göstermektedir.	4,58	,703	-1,397	,467
Çalışanların mevcut durumdan memnun olmadıkları tespit edilirse değişiklik/iyileştirme yapılmaktadır.	4,57	,765	-1,487	,747
Genel Algı	4,62	0,65	-	-

Cevaplayıcıların içsel pazarlamaya yönelik genel algıları 4,62'dir. Cevaplayıcıların en yüksek algıladıkları ifade 4,85 ortalama ile "Yönetim (Üst-Orta, Müdürlük vd.), çalışanlar ile yılda en az bir kez görüşme gerçekleştirerek işlerinden ne beklediklerini sorgular." olurken, en düşük algıladıkları ifade ise 4,16 ortalama ile "Çalışanlarımızın davranışları üzerindeki etkileri belirlemek için sıklıkla çalışanlarla anket yaparız (satış temsilcileri, müşteriler)." olmuştur. Genel olarak, bu veriler örgütün çalışanlarına yönelik olumlu bir iletişim ve geri bildirim süreci sürdürdüğünü göstermektedir. Bu, çalışan memnuniyetini artırmak ve örgüt içi ilişkileri güçlendirmek için önemli bir adımdır.

İçsel pazarlamaya yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde her bir ifadenin -2, +2 sınırları içerisinde kaldığı ve böylelikle normal dağılım sergilediği anlaşılmaktadır. Normal dağılım eğrisi sistematik ve çan şeklinde olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Normal dağılım eğrisinin orta kısmı maksimum frekansı temsil ederken, uç kısımlarında ise minimum frekans gösteren puanlar bulunmaktadır (Uysal ve Kılıç, 2022).

4.4.2.2. Pazarlama Yeteneklerine Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım Sonuçları

Araştırmanın modelinde yer alan pazarlama yeteneklerine yönelik cevaplayıcıların algıları, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Pazarlama Yeteneklerine Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım

Pazarlama Yetenekleri	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Rakiplerin strateji ve taktiklerini takip etmede yetenekliyiz.	4,63	,664	-1,550	1,028
Makro piyasayı öğrenmede yetenekliyiz.	4,58	,661	-1,294	,425
Piyasa trendlerini tanımlama ve anlamada yetenekliyiz.	4,56	,726	-1,330	,216
Müşterilerle ilişkileri sürdürmek ve iyileştirmek konusunda yetenekliyiz.	4,84	,368	-1,869	1,517
Hedef müşterilerle ilişkiler kurmada yetenekliyiz.	4,83	,375	-1,797	1,247
Müşterilerin ihtiyaçları ve gerekliliklerini anlamada yetenekliyiz.	4,82	,382	-1,728	1,000
Müşterilerle ilişki kurmada yetenekliyiz.	4,84	,368	-1,869	1,517
Genel Algı	4,73	0,51	-	-

Cevaplayıcıların pazarlama yeteneklerine yönelik genel algıları 4,73'dür. Cevaplayıcıların en yüksek algıladıkları ifade 4,84 ortalama ile "Müşterilerle ilişki kurmada yetenekliyiz" ile "Müşterilerle ilişki kurmada yetenekliyiz" olurken, en düşük algıladıkları ifade ise 4,56 ortalama ile "Piyasa trendlerini tanımlama ve anlamada yetenekliyiz" olmuştur. Genel olarak, bu veriler, organizasyonun pazarlama yeteneklerinin güçlü olduğunu ve müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsediğini göstermektedir. Bu, müşteri memnuniyetini artırmak, rekabet avantajı elde etmek ve pazar liderliğini sürdürmek için kritik bir faktördür.

Pazarlama yeteneklerine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde her bir ifadenin -2, +2 sınırları içerisinde kaldığı ve böylelikle normal dağılım sergilediği anlaşılmaktadır.

4.4.2.3. Örgütsel Performansa Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım Sonuçları

Araştırmanın modelinde yer alan örgütsel performansa yönelik cevaplayıcıların algıları, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Performansa Yönelik Cevaplayıcıların Algıları ve Normal Dağılım

Örgütsel Performans	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Rakiplerimiz ile kıyaslandığında gelir artışı daha yüksek.	4,55	,653	-1,144	,145
Rakiplerimiz ile kıyaslandığında kâr marjımız daha yüksek.	4,49	,708	-1,158	,446
Rakiplerimiz ile kıyaslandığında müşterilerimizi elde tutma oranımız daha yüksek.	4,69	,603	-1,772	1,975
Rakiplerimiz ile kıyaslandığında pazar payımız daha yüksek.	4,64	,629	-1,516	1,110
Rakiplerimiz ile kıyaslandığında pazarı yöneten / yönlendiren konumdayız	4,64	,617	-1,484	1,076
Şirketimiz yeni paketler ve hizmetleri pazarlamada rakiplerinden sıklıkla daha hızlıdır.	4,70	,547	-1,674	1,903
Müşterilerimiz yeni fikirleri hayata geçirmede rakiplerimizden daha iyi olduğumuzu düşünüyor.	4,64	,627	-1,554	1,220
Şirketimiz hizmet sürecini iyileştirmek için durmadan yeni yöntemler sunmaktadır.	4,69	,576	-1,739	2,000
Şirketimiz, müşteri istekleri doğrultusunda hizmet içeriklerini ve süreçlerini iyileştirmektedir.	4,80	,399	-1,540	,377
Genel Algı	4,65	0,59	-	-

Cevaplayıcıların örgütsel performansa yönelik genel algıları 4,65'tir. Cevaplayıcıların en yüksek algıladıkları ifade 4,80 ortalama ile "Şirketimiz, müşteri istekleri doğrultusunda hizmet içeriklerini ve süreçlerini iyileştirmektedir." olurken, en düşük algıladıkları ifade ise 4,49 ortalama ile "Rakiplerimiz ile kıyaslandığında kâr marjımız daha yüksek." olmuştur. Genel olarak, bu veriler organizasyonun rekabetçi bir şekilde performans gösterdiğini ve müşteri memnuniyetini önemseydiğini göstermektedir.

Örgütsel performansa yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde her bir ifadenin -2, +2 sınırları içerisinde kaldığı ve böylelikle normal dağılım sergilediği anlaşılmaktadır (Kalaycı, 2006).

Her üç ölçeğin de normal dağılım göstermesinden dolayı parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

4.4.3. Ölçklere ait Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Faktör analizi; aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkeni toplayarak, kavramsal olarak yeni ve anlamlı değişkenler bulmayı amaçlayan, çok fazla sayıda değişkeni olan istatistik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002).

Araştırmada kullanılan ölçklere yönelik ölçklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Değişkenlere yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 0,50'nin altındaki ve binişik bulunan maddeler çıkarılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, faktörlere yönelik KMO değerinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Varyansın açıklanma oranı %62,36 olup maddeler üç boyut altında toplanmıştır.

Tablo 5. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Geçerlilik Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri
İçsel Pazarlama (Açıklanan varyans= %23,76) ($\alpha=0,909$)	
İCPAZ3	0,854
İCPAZ5	0,775
İCPAZ4	0,771
İCPAZ11	0,756
İCPAZ2	0,753
İCPAZ10	0,743
İCPAZ12	0,689
İCPAZ9	0,613
İCPAZ1	0,606
İCPAZ8	0,528
Pazarlama Yetenekleri (Açıklanan varyans=%16,36) ($\alpha= 0,907$)	
PZYET6	0,724

PZYET7	0,704
PZYET4	0,761
PZYET1	0,689
PZYET3	0,652
PZYET2	0,595
PZYET5	0,592
Örgütsel Performans (Açıklanan varyans=%21,91) ($\alpha= 0,862$)	
P4	0,830
P5	0,820
P1	0,788
P6	0,774
P2	0,761
P8	0,662
P3	0,628
P7	0,611
Toplam açıklanan varyans= %62,36	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,829	
Barlett Küresellik Testi= 2767,215	
Sig.= 0,000	

Yapılan güvenilirlik testi sonucunda içsel pazarlama ölçeğinin cronbach alpha katsayısı 0,909, pazarlama yeteneklerinin 0,907, örgütsel performansın ise 0,862 olduğu görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,70 ve üzeri (Robinson ve diğ., 1991) olduğu için araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

4.4.4. Demografik Özellikler Açısından Araştırma Değişkenlerine Yönelik Algı Farklılıklarının Analizi

a- Katılımcıların cinsiyetine göre değişkenler arasındaki görüş farklılıkları

Analiz yöntemleri içinde ele alınan t-testi, bağımsız iki grup arasında bulunan farkların istatistiksel ya da tesadüf olup olmadığını anlamaya yarayan değerlendirme yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Sarısakaloğlu, 2016). Aynı zamanda t-testi, gruplar arasındaki anlamlılık düzeyini anlamak için kullanılan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır (Köse ve Öztumur, 2014).

İçsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performansın cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Cinsiyete Göre t- Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	p
İçsel pazarlama	Kadın	42	4,4595	0,62080	-1,918	0,022
	Erkek	95	4,6505	0,49677		
Pazarlama Yetenekleri	Kadın	42	4,7075	0,42793	-0,424	0,923
	Erkek	95	4,7383	0,37661		
Örgütsel Performans	Kadın	42	4,4851	0,58318	-2,337	0,002
	Erkek	95	4,6921	0,42402		

Yapılan t- Testi testi sonuçlarına göre, içsel pazarlama ($p=0,022<0,05$) ve örgütsel performansın ($p=0,002<0,05$) cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterirken, pazarlama yetenekleri açısından farklılık görülmemiştir ($p=0,923>0,05$). Bu sonuçlara göre kurulan H_{1a} ve H_{1c} hipotezleri doğrulanırken, H_{1b} hipotezi doğrulanmamıştır. Yani erkeklerin içsel pazarlama ve örgütsel performansa yönelik algıları kadınlara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

b- Katılımcıların yaşına göre değişkenler arasındaki görüş farklılıkları

Bir başka varyans analizi olan ANOVA yöntemi, birbirindne bağımsız gruplarda çok çeşitli grup varsa terci edilen bir değerlendirme yöntemidir. Araştırmalarda da sıklıkla kullanılan ANOVA, bağımsız olan değişken grubun bağımlı olan değişken grubunu nasıl etkiledini analiz etmek için kullanılmaktadır (Field, 2005).

İçsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performansın yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	\bar{x}	ss	F	p
İçsel Pazarlama	18-25 yaş	42	4,4881	0,61928	1,228	0,302
	26-35 yaş	70	4,6343	0,51101		

	36-45 yaş	22	4,6000	0,49952		
	46-55 yaş	3	5,0000	0,00000		
Pazarlama	18-25 yaş	42	4,6803	0,46458	0,929	0,429
Yetenekleri	26-35 yaş	70	4,7245	0,37389		
	36-45 yaş	22	4,7987	0,30435		
	46-55 yaş	3	5,0000	0,00000		
	18-25 yaş	42	4,6369	0,45432	0,772	0,511
Örgütsel Performans	26-35 yaş	70	4,6321	0,48664		
	36-45 yaş	22	4,5511	0,56650		
	46-55 yaş	3	5,0000	0,00000		

Yapılan anova testi sonuçlarına göre, içsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performansın yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre kurulan H_{2a} , H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri doğrulanmamıştır.

c- Katılımcıların eğitim düzeylerine göre değişkenler arasındaki görüş farklılıkları

İçsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performansın eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları ve betimsel istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. İlköğretim seçeneğini işaretleyen 1 kişinin bulunmasından dolayı analiz ilköğretim seçeneği çıkarıldıktan sonra yapılmıştır.

Tablo 8. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Eğitim Düzeyine Göre t- Testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim	n	\bar{x}	ss	t	p
İçsel pazarlama	Ortaöğretim	12	4,4615	0,63448	-0,910	0,364
	Yükseköğretim	124	4,6056	0,53333		
Pazarlama	Ortaöğretim	12	4,7473	0,28063	0,177	0,860
	Yükseköğretim	124	4,7270	0,40242		
Örgütsel Performans	Ortaöğretim	12	4,6635	0,38319	0,271	0,787
	Yükseköğretim	124	4,6250	0,49643		

Yapılan t- testi sonuçlarına göre, içsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performansın eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre kurulan H_{3a} , H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri doğrulanmamıştır.

d- Katılımcıların unvanlarına göre değişkenler arasındaki görüş farklılıkları

İçsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performansın ünvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Unvan	n	\bar{x}	ss	F	p
İçsel Pazarlama	Üst düzey	11	4,6000	0,44497	1,171	0,327
	Müdür	18	4,4278	0,67196		
	Öğretmen	41	4,6024	0,49522		
	Satış Danışmanı	58	4,5776	0,57493		
	Eğitim Danışmanı	5	5,0000	0,00000		
	Diğer	4	4,9000	0,11547		
Pazarlama Yetenekleri	Üst düzey	11	4,7143	0,31298	0,802	0,550
	Müdür	18	4,7302	0,44879		
	Öğretmen	41	4,6551	0,44260		
	Satış Danışmanı	58	4,7685	0,36281		
	Eğitim Danışmanı	5	4,6857	0,35571		
	Diğer	4	5,0000	0,00000		
Örgütsel Performans	Üst düzey	11	4,7841	0,37119	2,482	0,035
	Müdür	18	4,6042	0,70483		
	Öğretmen	41	4,4360	0,45339		
	Satış Danışmanı	58	4,7134	0,43491		
	Eğitim Danışmanı	5	4,6750	0,34911		
	Diğer	4	5,0000	0,00000		

Yapılan anova testi sonuçlarına göre, örgütsel performans ($p=0,035<0,05$) ünvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterirken, içsel pazarlama ve pazarlama yetenekleri açısından farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre kurulan H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri doğrulanmazken, H_{4c} hipotezi doğrulanmıştır.

e- Katılımcıların iş deneyimlerine göre değişkenler arasındaki görüş farklılıkları

İçsel pazarlama, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performansın deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan anova testi sonuçları ve betimsel istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. 16 yıl ve üzeri

çalışan sayısı az olmasından dolayı ilgili analiz 16 yıl ve üzeri çalışan sayısı çıkarıldıktan sonra yapılmıştır.

Tablo 10. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performansın Deneyime Göre Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{x}	ss	F	p
İçsel Pazarlama	0-5 yıl	118	4,6169	0,53129	1,044	0,355
	6-10 yıl	13	4,4462	0,66158		
	11-15 yıl	5	4,3600	0,53666		
Pazarlama Yetenekleri	0-5 yıl	118	4,7022	0,41243	2,306	0,104
	6-10 yıl	13	4,9011	0,13533		
	11-15 yıl	5	4,9429	0,07825		
Örgütsel Performans	0-5 yıl	118	4,5826	0,50590	3,938	0,022
	6-10 yıl	13	4,8846	0,15697		
	11-15 yıl	5	5,0000	0,00000		

Yapılan anova testi sonuçlarına göre, içsel pazarlama ($p=0,355>0,05$) ve pazarlama yetenekleri ($p=0,104>0,05$) deneyime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, örgütsel performans farklılık göstermiştir ($p=0,022<0,05$). Bu sonuçlara göre kurulan H_{5c} hipotezleri doğrulanırken, H_{5a} ve H_{5b} hipotezi doğrulanmamıştır.

4.4.5. Araştırma Modelinin Testi

4.4.5.1. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

Bilimsel çalışmalarda sıklıkla tercih edilen korelasyon analizi, içerisinde iki farklı değişken kullanılan bir tekniktir. Bu iki teknikten birisi genellikle bağımsız değişken olurken; diğer değişken bağımlı değişken olarak sınıflandırılmaktadır. Korelasyon analizinde bu değişkenler arasında bulunan maksimum ilişkiye bakılmaktadır (Keskin ve Özsoy, 2004).

Yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonucunda, içsel pazarlama ölçeği ile pazarlama yetenekleri ($r=0,576$; $p<0,000$), içsel pazarlama ile örgütsel performans ($r=0,415$; $p<0,000$), pazarlama yetenekleri ile örgütsel performans ($r=0,594$; $p<0,000$) arasında pozitif yönde, orta-yüksek şiddette istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 11. İçsel Pazarlama, Pazarlama Yetenekleri ve Örgütsel Performans Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
İçsel Pazarlama	1		
Pazarlama Yetenekleri	0,576**	1	
Örgütsel Performans	0,415**	0,594**	1

4.4.5.2. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Basit regresyon analizi, istatistiksel olarak tanımlanan değişkenin diğer değişkenlere olan bağımlı olma durumunu incelemektedir. Bununla birlikte bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tahmin etmek için regresyon analizi kullanılmaktadır. Bağımlı olan değişkenin bağımsız olan değişkene oranla nasıl bir değişiklik gösterdiğine bakılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerden içsel pazarlamanın örgütsel performans üzerindeki etkisinin olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla basit regresyon analizi yapılmış, elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 12. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,922	0,324		9,018	0,000
İçsel Pazarlama	0,372	0,070	0,415	5,305	0,000
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	
	0,415	0,172	0,166	0,44353	
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	
Regresyon	5,535	1	5,535	28,140	
Artıklar	26,556	135	0,197		
Toplam	32,092	136			

Yukarıdaki tabloda bulunan basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, oluşturulan regresyon modeli 0,05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R^2 değeri 0,172 olarak hesaplanmıştır. Modeldeki bağımlı değişken olan örgütsel performansını, bağımsız değişken olan içsel pazarlama %17,2 oranında açıklamaktadır. İçsel pazarlama örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir ($B=0,372$, $P<0,05$). Bu sonuçlara göre H_6 hipotezi doğrulanmıştır.

4.4.5.3. Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerden pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla basit regresyon analizi yapılmış, elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 13. Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,146	0,407		2,813	0,006
Pazarlama Yetenekleri	0,736	0,086	0,594	8,575	0,000
	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	
	0,594	0,353	0,348	,39229	
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	
Regresyon	11,317	1	11,317	73,538	
Artıklar	20,775	135	0,154		
Toplam	32,092	136			

Yukarıdaki tabloda bulunan basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, oluşturulan regresyon modeli 0,05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R^2 değeri 0,353 olarak hesaplanmıştır. Modeldeki bağımlı değişken olan örgütsel performansını, bağımsız değişken olan pazarlama yetenekleri %35,3 oranında

açıklamaktadır. Pazarlama yetenekleri örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir (B=0,736, P<0,05). Bu sonuçlara göre H₇ hipotezi doğrulanmıştır.

4.4.5.4. İçsel Pazarlamanın ve Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerden içsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla basit regresyon analizi yapılmış, elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 14. İçsel Pazarlama ve Pazarlama Yeteneklerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,066	0,411		2,593	0,011
İçsel Pazarlama	0,098	0,076	0,110	1,296	0,197
Pazarlama Yetenekleri	0,658	0,105	0,531	6,280	0,000
	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	
	0,601	0,361	0,351	0,39130	
Anova	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	
Regresyon	11,574	2	5,787	37,794	
Artıklar	20,518	134	0,153		
Toplam	32,092	136			

Yukarıdaki tabloda bulunan basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, oluşturulan regresyon modeli 0,05 önem düzeyinde istatistiki açıdan anlamlıdır ve R² değeri 0,361 olarak hesaplanmıştır. Modeldeki bağımlı değişken olan örgütsel performansını, bağımsız değişkenler olan içsel pazarlama ve pazarlama yetenekleri %36,1 oranında açıklamaktadır. Pazarlama yetenekleri örgütsel performansı pozitif yönde etkilerken (B=0,658, P<0,05), içsel pazarlama ise etkilememiştir (B=0,098, P>0,05). Bu sonuçlara göre H₈ hipotezi doğrulanmamıştır.

4.4.5.5. İçsel Pazarlama ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Pazarlama Yeteneklerinin Aracı Rolünün Analizi Sonuçları

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerden içsel pazarlama ile örgütsel performans arasındaki ilişkide pazarlama yeteneklerinin aracı rolünün bulunup bulunmadığını tespit edilebilmesi amacıyla SPSS Process eklentisi kullanılmıştır. Hayes'in önerdiği taslaklar çerçevesinde model 4 tahminde kullanılmıştır.

İstatistikte kullanılan aracı etki analizi, üçüncü değişken yardımıyla bağımlı ya bağımsız değişkenler arasında olan ilişkiyi inceler. Bu incelemeyi yaparken de değişkenler arasındaki doğrudan ilişki olarak incelemek yerine değişkenler arasındaki dolaylı ilişkileri incelemektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Tablo 15. İçsel Pazarlama ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Pazarlama Yeteneklerinin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	B(b)	SH	Beta	t	p	Güven aralığı	
							Düşük	Yüksek
Pazarlama Yetenekleri	Sabit (a)	2,819	0,235		12,01	0,000	2,355	3,284
	İçsel pazarlama	0,416	0,051	0,576	8,190	0,000	0,315	0,516
F=67,081; p=0,000; R ² =0,576								
Örgütsel Performans	Sabit (a)	1,066	0,411		2,593	0,110	0,253	1,879
	İçsel Pazarlama	0,098	0,076	0,110	2,593	0,197	-0,05	0,248
	Pazarlama Yetenekleri	0,658	0,105	0,531	6,280	0,000	0,451	0,865
F=37,794; p=0,000; R ² =0,601								
Örgütsel Performans	Sabit (a)	2,922	0,324		9,018	0,000	2,281	3,562
	İçsel Pazarlama	0,372	0,070	0,415	5,305	0,000	0,233	0,510
F=28,140; p=0,000; R ² =0,415								

İçsel pazarlamanın pazarlama yeteneklerini yordaması için kurulan model istatistiki olarak anlamlı bulunmuş ve anlamlı parametrededir (F= 67,081; p<0,001; t= 8,19; p>0,001). Pazarlama yetenekleri varyansının %57'lik kısmı içsel pazarlama ile açıklanmaktadır. Yani içsel pazarlamadaki bir birimlik artış pazarlama yeteneklerini 0,416 artıracaktır. Aracı etki için gerekli olan birinci şart yerine gelmiştir.

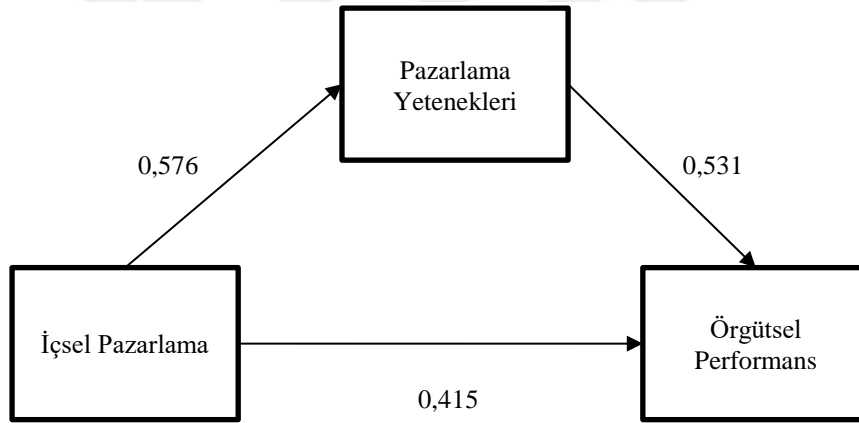
İçsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performansı yordaması için kurulan model istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak içsel pazarlamanın anlamlı parametrede olmadığı görülmektedir (t= 2,593; p>0,001). Aracı etki için gerekli olan ikinci şart yerine gelmiştir.

İçsel pazarlamanın örgütsel performansı yordaması için kurulan model istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F=28,140$; $p<0,001$; $t=5,305$; $p<0,001$). Örgütsel performans varyansının %41'lik kısmı içsel pazarlama ile açıklanmaktadır. Yani içsel pazarlamadaki bir birimlik artış örgütsel performansı 0,372 artıracaktır. Aracı etki için gerekli olan üçüncü şart yerine gelmiştir.

Bu bağlamda aracı etkinin gerçekleşmesi için gerekli olan üç şartın yerine geldiği görülmektedir. Kurulan H_9 hipotezi doğrulanmaktadır. Aşağıdaki tabloda ve şekilde içsel pazarlamanın örgüt performansı üzerindeki dolaylı etkisi verilmektedir.

Tablo 16. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performans Üzerindeki Dolaylı Etkisi

	Beta	SE	Güven aralığı	
			Düşük	Yüksek
İçsel pazarlama=>Pazarlama Yetenekleri=> Örgütsel Performans	0,306	0,081	0,160	0,476



Şekil 4.2. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Performansı Yordamasında Pazarlama Yeteneklerinin Aracı Rolü

4.4.6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırmanın modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin sonuçlarına dair bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 17. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Katılımcıların cinsiyetine göre değişkenler (a,b,c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	
H _{1a} : Katılımcıların cinsiyetine göre içsel pazarlama görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulandı
H _{1b} : Katılımcıların cinsiyetine göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{1c} : Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel performans görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulandı
H2: Katılımcıların yaşına göre değişkenler (a,b,c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	
H _{2a} : Katılımcıların yaşına göre içsel pazarlama görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{2b} : Katılımcıların yaşına göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{2c} : Katılımcıların yaşına göre örgütsel performans görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H3: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre değişkenler (a,b,c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	
H _{3a} : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre içsel pazarlama görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{3b} : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{3c} : Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel performans görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H4: Katılımcıların unvanlarına göre değişkenler (a,b,c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	
H _{4a} : Katılımcıların unvanlarına göre içsel pazarlama görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{4b} : Katılımcıların unvanlarına göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{4c} : Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel performans görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulandı
H5: Katılımcıların iş deneyimlerine göre değişkenler (a,b,c) arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır.	
H _{5a} : Katılımcıların iş deneyimlerine göre içsel pazarlama görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{5b} : Katılımcıların iş deneyimlerine göre pazarlama yetenekleri görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulanmadı
H _{5c} : Katılımcıların iş deneyimlerine göre örgütsel performans görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Doğrulandı
H6: İçsel pazarlama örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Doğrulandı
H7: Pazarlama yetenekleri örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Doğrulandı
H8: İçsel pazarlama ve pazarlama yetenekleri örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Doğrulanmadı
H9: İçsel pazarlama ile örgütsel performans ilişkisinde pazarlama yeteneklerinin aracı rolü vardır.	Doğrulandı

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, araştırma kapsamında oluşturulan 18 hipotezden 7'sinin doğrulandığı 11'inin ise doğrulanmadığı görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, içsel pazarlama ve pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında saha uygulaması yapılmıştır. Eğitim sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan toplamda 137 anket toplanarak analizler SPSS programında yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarından ilki içsel pazarlamanın örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkisinin olmasıdır. Bu sonuç literatürdeki çalışmalarla benzerdir (Santos-Vijande ve diğ., 2012; Lings, 2004). İçsel pazarlama, bir organizasyonun içindeki çalışanların motivasyonunu, tutkularını ve katılımlarını artırmak için kullanılan bir stratejidir. Bu stratejinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu kanıtlanmıştır. İçsel pazarlama, çalışanların organizasyona bağlılık düzeylerini artırırken, onların işlerine olan tutkularını ve motivasyonlarını da yükseltir. Bu da çalışanların daha yüksek performans göstermelerini sağlar. Ayrıca, içsel pazarlama ile çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatları artar, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düşer. Bu da organizasyonun performansını olumlu yönde etkiler.

İçsel pazarlama ayrıca, organizasyon içindeki iletişimi güçlendirerek, takım çalışmasını teşvik eder. İyi bir içsel pazarlama stratejisi, çalışanlar arasında birlik, işbirliği ve paylaşım kültürünü destekler. Çalışanlar arasındaki etkileşim ve bilgi paylaşımı artar, bu da farklı departmanlar arasında koordinasyonu kolaylaştırır ve iş süreçlerini iyileştirir. İçsel pazarlama ayrıca çalışanların organizasyonun hedeflerine odaklanmasını sağlar ve onları ortak bir vizyon etrafında birleştirir. Bu da örgütsel performansın artmasına ve organizasyonun daha etkili ve verimli olmasına katkı sağlar.

Araştırma sonuçlarından ikincisi ise pazarlama yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkisinin olmasıdır. Bu sonuç literatürdeki çalışmalarla benzerdir (Santos-Vijande ve diğ., 2012; Hooley ve diğ., 2005). Pazarlama yetenekleri, bir organizasyonun pazarlama faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilme becerisi ve kapasitesini ifade eder. Bu yeteneklerin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi vardır. Birinci olarak, pazarlama yetenekleri sayesinde bir organizasyon, müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayabilir ve onlara değer yaratan ürünler ve hizmetler sunabilir. Müşteri odaklılık ve pazarlama yetenekleri, müşteri tatmini ve sadakati

üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Memnun ve sadık müşteriler, tekrar satın alma eğiliminde bulunur ve olumlu bir itibar oluşturarak organizasyonun performansını artırır.

İkinci olarak, pazarlama yetenekleri organizasyonun rekabet gücünü artırır. Pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, pazarda farklılaşma sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için önemlidir. Pazarlama yetenekleri, doğru hedef kitleye doğru mesajları ileterek pazarda fark yaratmaya ve müşterilerin organizasyona olan tercihini artırmaya yardımcı olur. Aynı zamanda, pazarlama yetenekleri, pazar trendlerini takip etmek, rekabet analizi yapmak ve pazarlama stratejilerini geliştirmek için önemli bilgi ve becerileri içerir. Bu da organizasyonun pazardaki değişimlere hızla adapte olmasını sağlar ve rekabetçi bir avantaj sağlar. Sonuç olarak, pazarlama yetenekleri örgütsel performansı artırmak için kritik bir rol oynar.

Eğitim sektöründeki kurumlar içsel pazarlama çerçevesinde örgütsel performanslarını artırabilmek için aşağıdaki adımları atabilirler:

İçsel İletişimi Güçlendirme: Kurum içindeki iletişim kanallarını geliştirmek, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki etkileşimi artırabilir. Öğretim kadrosu, yönetimdeki değişiklikler ve eğitim programlarının güncellemeleri hakkında düzenli olarak bilgilendirilmelidir.

Personel Gelişimi ve Eğitimi: Öğretmenlerin ve diğer çalışanların profesyonel gelişimine yatırım yapmak, kurumun öğrencilere daha iyi hizmet vermesine yardımcı olabilir. Sürekli eğitim fırsatları sunarak personelin becerileri artırılabilir.

Öğrenci Merkezli Yaklaşım: İçsel pazarlama, öğrencilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve bu doğrultuda eğitim programları ve hizmetler sunmak anlamına gelir. Öğrencilerin geri bildirimlerine ve taleplerine önem verilmelidir.

Motivasyon ve İş Tatmini: Öğretmenler ve çalışanlar arasındaki motivasyonu artırmak için ödüllendirme sistemleri ve teşvikler oluşturulabilir. İş tatmini yüksek olan personel, daha verimli çalışma sağlar.

Kurum Kültürünü Güçlendirme: Kurumun değerleri, misyonu ve kültürü çalışanlara sıkça hatırlatılmalıdır. Bu, çalışanların kurumlarına daha fazla bağlılık hissetmelerine yardımcı olabilir.

Sürekli İyileştirme: Veri analizi ve geri bildirim mekanizmaları kullanarak kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve iyileştirmeler yapmak önemlidir. Bu, öğrenci başarısını artırmak için gereken önlemlerin alınmasına yardımcı olabilir.

İş birliği ve Ağ Oluşturma: Diğer eğitim kurumları ve paydaşlarla iş birliği yapmak, kaynakları paylaşmak ve daha fazla fırsat yaratmak için içsel pazarlama stratejisinin bir parçası olabilir.

Bu içsel pazarlama adımları, eğitim kurumlarının örgütsel performanslarını artırmalarına ve öğrencilere daha iyi bir eğitim sunmalarına yardımcı olabilir. Ancak her kurumun kendi özgün koşullarını ve hedeflerini göz önünde bulundurarak özelleştirilmiş bir yaklaşım benimsemesi önemlidir. İçsel pazarlama ile yapılan çalışmalar, çalışanlar arasındaki rekabet ortamının, beraberinde kurum içerisindeki personellere de yansıdığını ifade etmektedir (Ergün, 2013). Telli, Işıkkay ve Demir'in (2022) yaptığı çalışmada da içsel pazarlama stratejisinin çalışanlar üzerindeki etkisi rekabete dayalı olması, verimliliğin artmasını sağlayacağı ifade edilmektedir (Telli, Işıkkay ve Demir, 2022). İçsel pazarlama ile paralel olarak Durukan ve Hamşioğlu'nun (2015) Ankara'da 225 ihracat işletmesi bünyesinde 200 anketle yapılan çalışmada ihracat piyasasının pazarlama yetenekleri değerlendirilmiştir. Pazarlama yeteneklerinin ihracat üzerinde pozitif ve anlamlı açıdan bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir (Durukan ve Hamşioğlu, 2015).

Son olarak; içsel pazarlama konusunda firmalar, personeller arasındaki rekabet ortamını sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar arasında rekabet ortamı artacağı için de firmalar içinde de yarış oranlarının olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Diğer bir husus ise satış için gerekli becerilere de bu noktada geliştirilmesi ve bu becerilerin firmalar tarafından da desteklenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Agha, S., Alrubaiee, L. ve Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Akal, Z., (1998). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akın, Ö. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerine etkisinin incelenmesi: İSO 500 büyük işletmelerde yapılan bir araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Akpınar, R. (2013). Kamu yönetiminde müşteri odaklılık ve kurumsal itibar kavramı: İzmir bilim, sanayi ve teknoloji il müdürlüğü analiz çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-16.
- Alharbi, A.S.M. (2015), The role of marketing capabilities in firm's success. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(1), 56-65.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 50-74.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. ve McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal- marketing tools. *Sage Journals*, 87-88.
- Atakan, S. C. (2017). *Yenilik stratejilerinin yenilik performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Yayın Nu. 469545) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi].
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. ve Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 2(1), 464-482. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x> .

- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme* (Yayın Nu. 188187) [Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Ayas, S. (2015). *Entellektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışının işletme performansına etkisi: bilişim sektöründe bir uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Barutçugil, İ., (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, Kariyer Yayınları.
- Başar, D. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi
- Bayraktaroğlu, A. ve Ege, İ. (2007). *Performans Ölçümünde Alternatif Bir Yöntem, Yatırımın Nakit Kârlılığı (CFROI) Ve Halka Açık Turizm Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale.
- Bayyurt, N. (2007). *İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler*. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*,53, 577-592.
- Birchall, D.W., Tovstiga, G., Morrison, M. and Gaule, A. (2004). *Innovation performance measurement, Striking the Right Balance*.
- Bölükbaşı, Y. (2021). *İhracat pazarlaması yaklaşımıyla pazarlama çevikliği, pazarlama yetenekleri ve işletmelerin organizasyonel yapılarının ihracat performansı ilişkisi üzerine bir araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bredrup, H., (1995). *Background for performance management*, Chopman&Hall.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). *Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri*. *Ege Akademik Bakış*,9(2), 513-538.
- Burke, W. W. ve Litwin, G. H. (1989). *A causal model of organizational performance*. *annual: Developing human resources*, 277-288.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı, Pegem Yayınları.
- Caldwell, C., Licona, B. and Floyd, L. A. (2015). Internal marketing to achieve competitive advantage. *International Business and Management*, 10(1), 1-8.
- Cramer, D. (2003). Advanced quantitative data analysis, McGraw-Hill Education.
- Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 9(19), 137-161.
- Çınar, B. ve Koç, F. (2017). Pazarlama yeteneklerinin ihracat performansı üzerindeki etkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 115-143.
- Çoban, G. (2017). *Otel işletmelerinde içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın rolü: Nevşehir örneği*. (Yayın Nu. 459127) [Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi].
- Çubukçu, M. (2018). İşletmelerde uygulanan strateji tipleri ve uygulamadan örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(1), 142-156.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Davis, T. R. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121-130.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 262-290.
- Doğan, H. (2006). *Müşteri odaklı web sitelerinin tasarlanması ve bu sitelerin değerlendirilmesine ilişkin bir uygulama*. (Yayın Nu. 205490) [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi].
- Durukan, T., ve Hamşioğlu, A. B. (2015). Pazar yönlülük, pazarlama yeteneklerinin rekabet avantajı elde etmede ihracat performansı üzerine etkileri: Ankara ili

- ihracat işletmelerinde bir uygulama”. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 1-19.
- ELSamen, A., and Alshurideh, M. (2012). the impact of internal marketing on internal service quality: A case study in a jordanian pharmaceutical company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84-95.
- Ene, S. (2013). içsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını arttırmadaki rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10, 67-90.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 201-224.
- Ergün, Z. (2013). İçsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi: Kamu-özel hastane karşılaştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 223-248.
- Ertuğrul, M. (2009). Finansal performans ölçümünde dönüşümlerin türkiye açısından değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 19-46.
- Fang, S.R., Chang, E., Ou, C.C. and Chou, C.H. (2014), Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *Euorapean Journal Of Marketing*, 48, 170-192.
- Felizardo, A., Félix, E. G.S. ve Thomaz, J. P.C. F. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal, CEFAGE-UE Working Papers 2017-05, University of Evora, CEFAGE-UE (Portugal).
- Fettahlıoğlu, S., Fettahlıoğlu, Ö. O., Yıldız, A. ve Birin, C. (2016). İçsel pazarlamanın kurumsal itibar üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(3), 30-45.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*, University of Sussex.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama araştırmaları*, Beta Yayınları.

- Gounaris, S. (2006). Internal-Market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Güngör, G. (2022). Strateji oluşturmak için performans ölçüm sistemlerinin kullanılması ve örgütsel performansa olan etkilerinin araştırılması, (yayımlanmamış doktora tezi), Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri, Seçkin.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, Seçkin.
- Hamşioğlu, A. B. (2018). İçsel pazar yönlülük, pazarlama yetenekleri, örgütsel performans etkileşimi: Antalya ili otel işletmelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 187-203.
- Hills, G., and Laforge, R., (1992). Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 33-59.
- Hiroyuki O. (2003). Transaction costs and capabilities as determinants of the r&d boundaries of the firm: A case study of the ten largest pharmaceutical firms in Japan". *Managerial and Decision Economics*, 24, 187-211.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., and Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Ingram, H., Richart, T., Scheling. E., and Armstead C. (1997). A systems model of executive teamwork. *The TQM Magazine*, 9(2).
- İnal, D. ve Toksarı, A. (2014). Bir yönetim yaklaşımı olarak içsel pazarlama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10(2), 361-390.
- Kahveci E., (2012). İşletme stratejileri ve ihracat performansı ilişkileri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4(6), 2-34.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistiksel teknikleri, Asil Yayın Dağıtım.

- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1999). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press.
- Keskin, S. ve Özsoy, A. N. (2004). Kanonik korelasyon analizi ve bir uygulaması. *Journal of Agricultural Sciences*, 10(1), 57-71.
- Kilenthong, P. and Hultman C. M., (2016). Entrepreneurial orientation as the determinant of entrepreneurial marketing behaviors. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 1-20.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi bir işletme örneği*. (Yayın Nu. 240497) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi].
- Kohli A. and Jaworski B., (1990). Market orientation: The construct, research proposition and managerial implication. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Korkmaz, O.(2011). *Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yönetimi ile Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Köse, İ. A. ve Öztemur, B. (2014). Kayıp veri ele alma yöntemlerinin t-testi ve anova parametreleri üzerine etkisinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Kutluk Bozkurt, A. ve Tokatlı, C. (2017). İçsel pazarlama yaklaşım ve uygulamaları: Starbucks kahve işletmesi örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)* ,9(17), 193-204.
- Lee, H., Kim, M. S. and Yoon, J. A. (2011). Role of internal marketing, organizational commitment, and job stress in discerning the turnover intention of korean nurses. *Japan Journal of Nursing Science*, 8(1), 87-94.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: constructs and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Mazzarolo, A. H. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833.

- Miles M., Gilmore A., Harrigan P., Lewis, G. and Sethna Z., (2015). Exploring entrepreneurail marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94-111.
- Morgan, G. A., Nancy, L. L., Gene, W., G. and Karen C. B. (2004). Spss for introductory statistics: Use and interpretation, Lawrence Erlbaum Associates Publihers.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., and Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40, 271-289.
- Morgan, N., Zou, H., Vorhies, D. W. and Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- Möller, K. and Anttila, M. (1987). Marketing capability- a key success factor in small business? *Journal of Marketing Management*, 3(2), 185-203.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*. 54(4), 20-35.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23-46.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., and Newby, M. (2007). Strategies for successful crm implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.
- Noe, R. A. (1999). İnsan kaynaklarının eğitimi ve gelişimi. (Çev. C. Çetin). Beta Yayınları.
- O'Brien K. (2020). Innovation types and the search for new ideas at the fuzzy front end: Where to look and how often? *Journal of Business Research*, 107, 13-24.
- Orr, L. M., Bush, V. D., and Vorhies, D. W. (2011). Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development. *Journal of Business Research*, 64, 1074-1081.
- Ölçen, O. (2012). *Örgütlerde performans ölçümü ve uluslararası faaliyet gösteren bir işletmenin balanced scorecard ile performans ölçüm süreci*. (Yayın Nu. 317632) [Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi].

- Özen, Ü. ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde bilişim teknolojileri ve yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'lerde bir araştırma. *10(2)*, 399-417.
- Özkan, T. (2020). Pazarlama Yetenekleri, Sağır, M. (Ed.), Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular, Konya, Eğitim Yayınevi.
- Papatya P., Papatya, G. ve Hamşıoğlu, A. B., (2007). KOBİ'lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması, 4.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- Peltekoğlu, F. (2009). Halkla ilişkiler nedir? Beta, İstanbul.
- Ricardo, R. and Wade, D. (2001). Corporate performance management: How to build a better organization through measurement driven strategies alignment, MA: Butterworth Heinemann.
- Robbins, S. P. (1987). Organizational behavior, Prentice Hall.
- Sağır, M. (Eds.) (2021). Pazarlama yetenekleri içinde modern işletmecilikte yönetmel konular, Eğitim Yayınevi.
- Sarisakaloğlu, G. (2016). *Kamu bankalarının yeniden yapılandırılmasının kamu bankaları üzerindeki etkisinin t-testi modeli kullanılarak analiz edilmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hitit Üniversitesi
- Sinclair D. and Zairi M. (1996), Effective process management through performance measurement part 111. *Business Process Reengineering and Management Journal*, 1(3), 50-56.
- Şağbanşua, L. (2006). Strateji, rekabet ve rekabet gücü ilişkileri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (9),1-14.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2008). Genel işletme, Eğitim Akademi Yayınları.
- Tag-Eldeen, A. and El-Said, O. A. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *Anatolia*, 22(2),153-167.
- Tamimi, Y. (2005). *Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği)*. (Yayın Nu. 188123) [Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi].

- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (2018). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic*, 7, 509-533.
- Theaker, A. (2006). Halkla ilişkilerin el kitabı, MediaCat Yayınları.
- Theodosiou M., Kehagias J., and Katsikea E., (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070.
- Tuncay, A.H. (2018). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1287-1303.
- Uluköy, M. (2012). *Örgütsel faktörlerin kurumsal kaynak planlaması ve örgütsel performans üzerindeki etkisi: İMKB şirketleri üzerine araştırma* (Yayın Nu. 313225) [Doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi].
- Uysal, İ. and Kılıç, A. F. (2022). Normal distribution dilemma. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248.
- Vorhies, D.W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 3-23.
- Wattanasupachoke, T. (2012). Design thinking, innovativeness and performance: An empirical examination. *International Journal of Management and Innovation*, 4(1).
- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V., Omura, G. and McAuley, A. (2016). Anatomy of competitive advantage: Towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5-19.
- Yıldız, S. (2010). İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 179-193.
- Yılmaz, C., Alpkan, L., ve Bulut, Ç. (2009). Firmaların kültürel oryantasyonlarının çeşitli performans boyutlarına etkileri: Türk imalat ve hizmet işletmeleri üzerine bir saha çalışması. *Journal of Yasar University*, 4(16), 2469-2500.

- Yılmaz, G. (2007). *Outsourcing in hospital services in turkey and its evaluation from the perspectives of the managers who acquire these services*. Unpublished Ph.D Dessertation.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), ,517-534.
- Yunus, B. (2021). *İhracat pazarlaması yaklaşımıyla pazarlama çevikliği, pazarlama yetenekleri ve işletmelerin organizasyonel yapılarının ihracat performansı ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayın Nu 705855.) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). “Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,4, 1-13.
- Zhou, X. (2013). Research on logistics value chain analysis and competitiveness construction for express enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 131-135.
- Zou, S., Fang, E., and Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of chinese exporters. *Journal of International Marketing*,4(11), 32-55.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

ANKET FORMU

Bu çalışma, içsel pazar yönlülük, pazarlama yetenekleri ve bunların örgüt performansına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla taşımaktadır. Yaklaşık 5-10 dakikanızı alacaktır. Araştırmaya katıldığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz. Not:E posta adresleriniz toplanmamaktadır. Ancak toplu anket girişlerini engellemek için her mail kullanıcısı bir anket girebilmektedir. Bu yüzden mail oturumunuzu açtıktan sonra anketi doldurabilmektesiniz.

Ferdi ERSOY
(YL Öğrencisi)

Tülay ÖZKAN
(Danışman- Doçent Dr. -Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket/ölçek yoluyla sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler bilgisayara girildikten sonra özel şifreleme yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

TANIMLAYICI BİLGİLER

Cinsiyetiniz	Kadın	Erkek			
Yaşınız	18-25	26-35	36-45	46-55	56 ve üstü
Eğitim durumunuz		İlköğretim	Ortaöğretim	Yükseköğretim	
İş Unvanı		Şirket Sahibi/Ortağı/Yönetim Kurulu Üyesi			
		Müdür	Öğretmen	Satış ve Eğitim Danışmanı	
Diğer:					
Bu işletmedeki çalışma süreniz	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri	

İÇSEL PAZAR YÖNLÜLÜK

İçsel Bilgi Toplama

1. Yönetim (Üst-Orta, Müdürlük vd.), çalışanlar ile yılda en az bir kez görüşme gerçekleştirerek işlerinden ne beklediklerini sorgular.
2. Yapılan personel görüşmelerinde çalışanların istekleri ve ihtiyaçları tartışılır.
3. Yönetim, çalışanlarını daha fazla nasıl tatmin edeceklerini öğrenmek için onlarla görüşür.
4. Yılda en az bir kez çalışanlara anket doldurtularak sahip oldukları işin onlara göre niteliği ölçülmektedir.
5. Çalışanlarımızın davranışları üzerindeki etkileri belirlemek için sıklıkla çalışanlarla anket yaparız (satış temsilcileri, müşteriler)
6. Yönetim, işte iken çalışanlardan birinin normalden farklı davrandığı fark edilse, davranışında değişikliğe sebep olan herhangi bir problemi olup olmadığını öğrenmeye çalışır.

İçsel Bilgi Yayma

1. Yönetim, çalışanların çalışma alanlarını etkileyen bir sorun olursa düzenli olarak onlara bilgi vermektedir.
2. Tüm organizasyonu ilgilendiren konular hakkında çalışanlarla düzenli olarak görüşülür.
3. Her seviyeden tüm çalışanlar ile düzenli olarak personel toplantıları gerçekleştirilmektedir.

İçsel Bilgi İletişimi

1. Yönetim, çalışanların gözetim veya yönetimden memnun olmadığını öğrendiklerinde düzeltici önlemler almaktadır.
2. Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini istediği öğrenildiğinde ilgili departmanlar gerekli çabayı göstermektedir.
3. Çalışanların mevcut durumdan memnun olmadıkları tespit edilirse değişiklik/iyileştirme yapılmaktadır.

PAZARLAMA YETENEKLERİ

Pazar Duyarlılık Yetenekleri

1. Rakiplerin strateji ve taktiklerini takip etmede yetenekliyiz.
2. Makro piyasayı öğrenmede yetenekliyiz.
3. Piyasa trendlerini tanımlama ve anlamada yetenekliyiz.

Müşteri Bağlantı Yetenekleri

1. Müşterilerle ilişkileri sürdürmek ve iyileştirmek konusunda yetenekliyiz.
2. Hedef müşterilerle ilişkiler kurmada yetenekliyiz.
3. Müşterilerin ihtiyaçları ve gerekliliklerini anlamada yetenekliyiz.
4. Müşterilerle ilişki kurmada yetenekliyiz.

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Finansal Performans

1. Rakiplerimiz ile kıyaslandığında gelir artışımız daha yüksek.
2. Rakiplerimiz ile kıyaslandığında kâr marjımız daha yüksek.

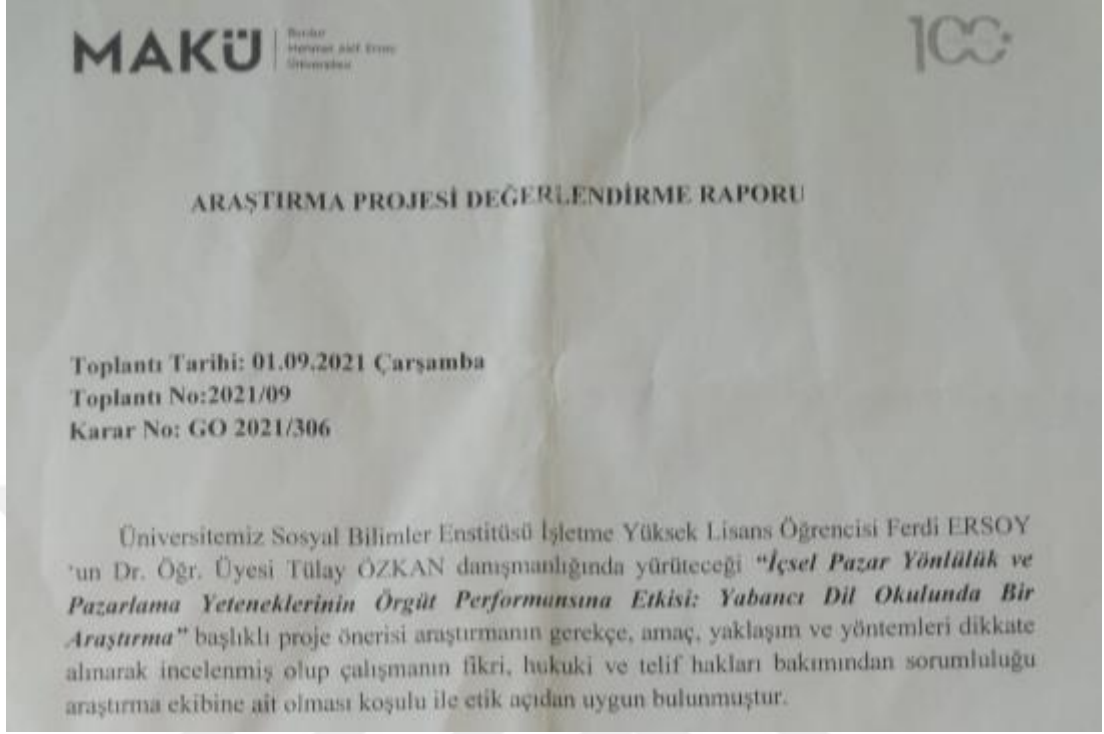
Pazar performansı

1. Rakiplerimiz ile kıyaslandığında müşterilerimizi elde tutma oranımız daha yüksek.
2. Rakiplerimiz ile kıyaslandığında pazar payımız daha yüksek.
3. Rakiplerimiz ile kıyaslandığında pazarı yöneten/yönlendiren konumdayız

Yenilik performansı

1. Şirketimiz yeni paketler ve hizmetleri pazarlamada rakiplerinden sıklıkla daha hızlıdır.
2. Müşterilerimiz yeni fikirleri hayata geçirmede rakiplerimizden daha iyi olduğumuzu düşünüyor.
3. Şirketimiz hizmet sürecini iyileştirmek için durmadan yeni yöntemler sunmaktadır.
4. Şirketimiz, müşteri istekleri doğrultusunda hizmet içeriklerini ve süreçlerini iyileştirmektedir.

EK-2 ETİK KURUL İZİNİ



ÖZGEÇMİŞ

Ferdi ERSOY

Eğitim

2019-2023	Yüksek Lisans	MAKÜ	İşletme/Pazarlama
2016-2019	Lisans	MAKÜ	İşletme
2014-2016	Önlisans	MAKÜ	Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği

İş Deneyimi

2019- Halen English Time Dil Okulları Adana Şubesi ve Burdur Şubesi
Kurucu Müdürü

Yayınlar

ÖZKAN, T. ve ERSOY. F. (2022) *Yabancı Dil Eğitimi Veren Bir Okulda İçsel Pazarlama Üzerine Nitel Bir Çalışma*, V. International Symposium on Strategic and Social Research, Burdur, (Sunulan Özet Bildiri) (26.05.2022).