



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA VE İŞLETME
PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PAZAR ODAKLILIĞIN ROLÜ:
NEVŞEHİR ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Gamze ÇOBAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Nevşehir

Ocak, 2017



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA VE İŞLETME
PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PAZAR ODAKLILIĞIN ROLÜ:
NEVŞEHİR ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Gamze ÇOBAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

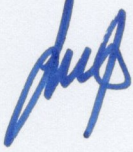
Nevşehir

Ocak, 2017

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

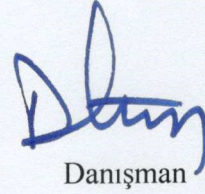
Gamze ÇOBAN



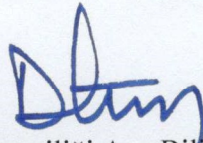
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Rolü: Nevşehir Örneği” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Gamze ÇOBAN



Danışman
Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN danışmanlığında Gamze ÇOBAN tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Rolü: Nevşehir Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

27 /01/ 2017

JÜRİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Üye: Prof. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK

Üye : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye: Doç. Dr. İbrahim YILMAZ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Aysun ESER ÖZEN

İMZA

.....
.....
.....
.....
.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 01.. /02 /2017 tarih ve 2017-08-09 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Neşe YALÇIN
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Öncelikle bana her konuda destek olan, akademik anlamda gelişmemde önemli katkıları olan, tez konusunun seçiminde ve tezin tamamlanmasında benden yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN'e ve eski danışmanım Doç. Dr. Ebru GÜNEREN ÖZDEMİR'e içten teşekkürlerimi sunarım.

Değerli görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan ve desteğini hiçbir konuda esirgemeyen, görüş ve önerileri ile çalışmanın her aşamasında bana yardımcı olan Prof. Dr. Zeynep ASLAN'a teşekkür ederim.

Tez savunmamda ve tez izleme komitesinde yer alarak bana fikirleri ile yol gösteren Yrd. Doç. Dr. Aysun ESER ÖZEN ve Doç. Dr. İbrahim YILMAZ'a içten teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmamda emeği geçen, fikir ve tecrübeleri ile katkıda bulunan hocalarım Prof. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK, Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN'e teşekkür ederim.

Araştırmaya katılarak otel yöneticilerine anketlerin uygulanması sürecinde yardım ve desteğini esirgemeyen, tezin her aşamasında destek olan Araş. Gör. Onur Şevket YILDIZ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca desteğini benden esirgemeyen, bana güvenen ve destek olan, tezimin her aşamasında yanımda olan aileme içten teşekkürlerimi sunarım.

Gamze ÇOBAN

OTEL İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PAZAR ODAKLILIĞIN ROLÜ: NEVŞEHİR ÖRNEĞİ

Gamze Çoban

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Ocak 2017

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Duygu Eren

ÖZET

Değişen zaman ve tüketici profili ile pazarlama anlayışları da değişime uğramış, rekabet şiddetlenmiştir. Rekabetin şiddetlenmesi ve coğrafi sınırların ortadan kalkması ile işletmelerin rakiplerden ve tüketicilerden gelecek bilgilere her zamankinden fazla ihtiyacı vardır. İşletmelerin, tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını takip edebilmesi, rakiplerinden daha hızlı davranması elde edeceği bilgiyi işletme içinde daha etkin kullanmasını gerekli kılmakta ve bu durum ise pazar odaklılık uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır. Ancak işletmelerin, pazar odaklı bir strateji geliştirmeden önce içsel pazarlama uygulamalarını etkili hale getirmeleri başka bir ifadeyle çalışanlarını iç müşteri olarak görmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bir nevi tüketici olan çalışanları iç müşteri olarak görmeleri pazar odaklı bir strateji geliştirmeleri için önemli bir adımdır. Pazar odaklılık ve içsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinden yola çıkarak mevcut çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amacı Nevşehir’de faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamaları ile işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın rolünü (etkisini) belirlemektir. İşletme pazar odaklılığının farklı seviyelerdeki belirleyici etmenlerinin test edilmesi ve içsel pazarlama boyutları ile bu etmenler arasındaki ilişkilerinin yönünün ve gücünün ortaya konması bu araştırmanın temel amaçlarından biridir. Çalışmanın diğer amaçları ise içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek, içsel pazarlama ile pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi incelemek, pazar odaklılığın işletme performansı ile ilişkisini incelemektir.

Araştırmaya katılan 185 orta ve üst düzey yönetici ve departman şefinden elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre içsel pazarlama ile işletme performansı (H_1), içsel pazarlama ile pazar odaklılık arasında (H_2), pazar odaklılık ile işletme performansı arasında doğrudan pozitif yönlü bir ilişki (H_3) vardır. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise pazar odaklılığın içsel pazarlama uygulamaları ile işletme performansı ilişkisinde aracılık rolünün olmasıdır (H_4). Son olarak, araştırmada pazar odaklılığın içsel pazarlama uygulamaları ile işletme performansı ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğu da ortaya çıkmıştır (H_5).

Anahtar Kelimeler: Pazar odaklılık, içsel pazarlama, işletme performansı, iç müşteri, Nevşehir, otel işletmeleri

**THE ROLE OF MARKET ORIENTATION IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN INTERNAL MARKETING AND FIRM PERFORMANCE IN
HOTEL BUSINESSES: CASE OF NEVSEHIR**

Gamze Çoban

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management, PhD, January 2017

Supervisor: Assistant Prof. Duygu EREN

ABSTRACT

As the time and consumer profile changed, marketing approaches also changed and competition became fiercer. Businesses more than ever need information from competitors and consumers since the competition became fiercer and geographical borders lost their importance. Businesses' necessity to monitor changing consumer wishes and needs and to act faster than their competitors necessitate that they should use the information obtained more effectively within the company and this situation emphasizes the significance of market orientation practices. However, businesses should put internal marketing into practice, in other words, consider their employees as internal customers, before they develop any market oriented strategy. Businesses' consideration of employees, who are sort of consumers, as internal customers is an important step to develop a market oriented strategy. This study was conducted based on the impact of market orientation and internal marketing practices on firm performance.

The purpose of this study is to determine the role (impact) of market orientation in (on) the relationship between internal marketing practices of 3- 4- and 5-star hotels in Nevşehir and firm performance. To test the determining factors of businesses' market orientation in various levels and to determine the strength and direction of the relationships between these factors and internal marketing dimensions are among the main purposes of this study. To examine the relationships between internal marketing and firm performance, internal marketing and market orientation, and market orientation and firm performance are the other purposes of the study.

Data collected from 185 high rank and middle rank managers and department supervisors were tested through structural equation modeling and regression analyses. Findings indicate that there are direct positive relationships between internal marketing and firm performance (H_1), market orientation and internal marketing (H_2), market orientation and firm performance (H_3). Another finding of the study is that market orientation has a mediating role in the relationship between internal marketing practices and firm performance (H_4). Lastly, it has been determined that market orientation has a moderating role in the relationship between internal marketing practices and firm performance (H_5).

Keywords: Market orientation, internal marketing, firm performance, internal customer, Nevşehir, hotel business

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İÇSEL PAZARLAMA

1.1.İçsel Pazarlama Kavramı.....	5
1.2. İçsel Pazarlama Aşamaları	8
1.2.1.Çalışan Tatmini Aşaması	8
1.2.2. Müşteri Odaklılık Aşaması	9
1.2.3.Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması	10
1.3. İçsel Pazarlama Boyutları	12
1.3.1. Gelişim Boyutu	12
1.3.2.Vizyon Geliştirme Boyutu	14
1.3.3. Ödüllendirme Boyutu.....	15
1.4. İçsel Pazarlamanın Ölçümü.....	18
1.5. İçsel Pazarlama ve Pazar Odaklılık İlişkisi.....	19
1.6. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisi.....	22

İKİNCİ BÖLÜM PAZAR ODAKLILIK

2.1. Pazar Odaklılık Kavramı	28
2.2. Pazar Odaklılık Boyutları.....	34
2.2.1.Müşteri Odaklılık Boyutu	35

2.2.2. Rakip Odaklılık Boyutu	38
2.2.3. Departmanlar Arası Koordinasyon Boyutu.....	39
2.3. Pazar Odaklılığın Ölçümü.....	42
2.4. Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı İlişkisi.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

3.1. İşletme Performansı Kavramı	49
3.2. İşletme Performansı Boyutları	53
3.2.1. Çalışanlar ile İlgili Boyut	55
3.2.2. Tüketiciler ile İlgili Boyut.....	56
3.2.3. Toplumsal Boyut.....	56
3.2.4. Örgütsel Boyut	57
3.2.5. Finansal Boyut	58
3.3. İşletme Performansının Ölçümü	62
3.4. Pazar Odaklılık, İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisi.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PAZAR ODAKLILIĞIN ROLÜ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	73
4.3. Araştırmanın Yöntemi	74
4.3.1. Araştırmanın Değişkenleri	74
4.3.2. Evren ve Örneklem	78
4.3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	79
4.3.4. Pilot Çalışma	80
4.3.5. Araştırmanın Kısıtları	81
4.3.6. Verilerin Analizi.....	81
4.4. Araştırmanın Bulguları.....	82
4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri	82
4.4.1.1. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Bulgular (Doğrulayıcı Faktör Analizi)	87

4.4.1.2. Pazar Odaklılık Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Bulgular (Doğrulayıcı Faktör Analizi)	92
4.4.1.3. İşletme Performansı Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Bulgular (Doğrulayıcı Faktör Analizi)	98
4.4.2. Çalışmaya Katılan Turizm Yöneticilerinin Profili	104
4.4.3. İçsel Pazarlama, Pazar Odaklılık ve İşletme Performansına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	106
4.4.4. Objektif İşletme Performansı Boyutlarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	108
4.4.5. Hipotez Testlerine İlişkin Analizler	109
4.4.5.1 İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Aracılık (Mediator) Rolü	111
4.4.5.2. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Aracılık (Mediator) Rolünü Araştırmaya Yönelik Regresyon Analizi	118
4.4.5.3. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Düzenleyicilik (Moderator) Rolü	122
4.4.5.4. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Düzenleyicilik (Moderator) Rolünü Araştırmaya Yönelik Regresyon Analizi	127
SONUÇ VE ÖNERİLER	131
KAYNAKÇA	143
EKLER	177
ÖZGEÇMİŞ	182

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. İşletme Performansı Ölçümünü Ele Alan Farklı Yaklaşımların Özeti	54
Tablo 2. İşletme Performansı ile İlgili Geliştirilen Ölçüm Modelleri Özeti	64
Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları	83
Tablo 4. Uyum İyiliği Ölçütleri	86
Tablo 5. İçsel Pazarlama Ölçeğinin DFA sonuçları.....	87
Tablo 6. İçsel Pazarlama Ölçeği ile ilgili Birinci Düzey DFA Sonuçları	87
Tablo 7. İçsel Pazarlama Ölçeği ile ilgili İkinci Düzey DFA Sonuçları	90
Tablo 8. Pazar Odaklılık Ölçeğinin DFA sonuçları	93
Tablo 9. Pazar Odaklılık Ölçeği ile ilgili Birinci Düzey DFA Sonuçları	93
Tablo 10. Pazar Odaklılık Ölçeği ile ilgili İkinci Düzey DFA Sonuçları	96
Tablo 11. İşletme Performansı Ölçeğinin DFA sonuçları.....	98
Tablo 12. İşletme Performansı Ölçeği ile ilgili Birinci Düzey DFA Sonuçları	98
Tablo 13. İşletme Performansı Ölçeği ile ilgili İkinci Düzey DFA Sonuçları.....	102
Tablo 14. Çalışmaya Katılan Turizm Yöneticilerinin Profili	104
Tablo 15. Pazar Odaklılık, İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	106
Tablo 16. Objektif İşletme Performansı Boyutlarına İlişkin İstatistikler.....	108
Tablo 17. İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	113
Tablo 18. İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Model Sonuçları	113
Tablo 19. Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (Aracılık Rolü)	114
Tablo 20. Pazar Odaklılık, İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....	115
Tablo 21. Yapısal Modele İlişkin Değerler.....	115
Tablo 22. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları	119
Tablo 23. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	119
Tablo 24. İçsel Pazarlama, Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Değişkenlerine İlişkin Regresyon Katsayıları	123
Tablo 25. Modele İlişkin Standardize Regresyon Katsayıları, Standart Hata ve Kritik Oranlar (CR).....	123
Tablo 26. Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (Düzenleyicilik Rolü).....	125
Tablo 27. Pazar Odaklılık, İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Model Tahminleri	126
Tablo 28. Düzenleyici Modele İlişkin Değerler	126
Tablo 29. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları	127
Tablo 30. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli (Araştırma Kapsamında Önerilen Model)	73
Şekil 2. İçsel Pazarlama Ölçeği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)	89
Şekil 3. İçsel Pazarlama Ölçeği 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)	90
Şekil 4. Pazar Odaklılık Ölçeği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)	95
Şekil 5. Pazar Odaklılık Ölçeği 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)	95
Şekil 6. İşletme Performansı Ölçeği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)	100
Şekil 7. İşletme Performansı Ölçeği 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)	101
Şekil 8. Araştırmada Test Edilmek Üzere Oluşturulan Kavramsal Model	110
Şekil 9. İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Modelin Standardize Yol Katsayılarının Şeması	112
Şekil 10. Pazar Odaklılık, İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli (Standart Katsayılar)	114
Şekil 11. Doğrudan Etki	117
Şekil 12. Temel Aracılık Modeli	117
Şekil 13. İçsel Pazarlama ve Pazar Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki İlişkinine Yönelik Model	123
Şekil 14. İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama İlişkinde Pazar Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Standart Katsayılar	124
Şekil 15. Düşük ve Yüksek Pazar Odaklılığın, İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı Üzerine Etkisi	129

GİRİŞ

Çağımızda işletmeler hızla değişen bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir (Atlay Işık ve Altunoğlu, 2014) ve bu çevre koşullarında kendilerine faaliyet gösterdikleri sektörde yer edinmeye çalışmaktadırlar (Mısırlı, 2002). Dolayısıyla yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelerin rakipleri karşısında başarılı olabilmeleri için birtakım stratejiler geliştirmeleri önem arz etmektedir. Özellikle bilginin rekabet avantajı elde etmedeki rolü düşünüldüğünde, rakipler ve müşteriler hakkında bilgi edinmenin ve edinilen bu bilgilerin işletme içinde kullanılmasının da önemi fark edilmektedir. Literatüre 1990'larda giren ve ilk olarak Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990) tarafından kazandırılan pazar odaklılık kavramının temelinde işletmelerin rekabet avantajı elde ederek performanslarını artırmaları yer almaktadır. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın, rakipler ve müşteriler hakkında bilgi edinilerek bu bilgilerin departmanlar arasında koordineli olarak kullanılmasını temel alan bir strateji olduğunu ileri sürmektedir. Buna ilaveten departmanlar arası koordinasyonun etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi amacıyla çalışanların motive edilmesi gerektiği de stratejik pazarlama yönetimi literatüründe yer alan önemli bir konudur. Bu açıdan çalışanların yani işgörenlerin motive edilebilmesi amacıyla ortaya çıkan ve çalışanların işletmede bir iç pazar oluşturduğu fikrinden doğan içsel pazarlama kavramı ilk olarak hizmet sektöründe kullanılmaya başlanmıştır.

Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar işletmenin pazarlama çevresi ile ilk temas noktalarıdır. Bundan dolayı işletme, pazardaki değişimleri takip ederek bu değişimler doğrultusunda rakiplerinden daha önce hareket edebilme şansını yakalamaktadır. Bu açıdan çalışanların, müşterinin işletme açısından ne kadar önemli olduğunu anlayabilmesi ve pazar odaklılığı benimseyebilmesi noktasında içsel pazarlama çok

önemli bir unsur halini almaktadır. Müşterilerin davranışlarını önceden tahmin etmek ya da standardize etmek imkânsızdır (Grönroos, 1990). Dolayısıyla yönetimin, müşterinin memnun edilebilmesi için müşteriye nasıl davranılması gerektiğini, farklı durumlarda nasıl tepki verilmesi gerektiğini çalışanlara anlatabilmesi hizmet odaklı bir kültürü benimsemesi ile mümkün olmaktadır (bkz. Grönroos, 1989; 1990; Hartline ve Ferrel, 1996). Bu nedenle içsel pazarlama boyutlarının işletme içinde etkili kullanımı sayesinde dış müşteri olarak adlandırılan müşteriler dolaylı olarak memnun edilmekte ve sonuç olarak işletme pazar odaklı bir yaklaşımı benimsemiş olmaktadır. Pazarlama sadece operasyonların bir parçası değildir. Birçok işletmede, özellikle de turizm gibi hizmet ağırlıklı sektörlerde, çalışanlar (gişe görevlisi, temizlik görevlisi, garson vb.) pazar odaklı işler yapmaktadır (Grönroos, 1989). Başka bir ifadeyle, özellikle hizmet sektöründe müşteriler ile yoğun etkileşim halinde olan çalışanlar müşterilerin işletmeye karşı tutumlarını da etkileyebilmektedir. Dolayısıyla hizmet sektöründe dış müşterinin tatmin edilmesi iç müşteri olarak adlandırılan işletme çalışanlarının motive edilmesi ile yakından ilişkilidir. Otel işletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlıdır (Grönroos, 1989) ve çalışanlar arasında koordinasyon ve işbirliği önem arz etmektedir. Hizmetin ve iş sürecinin aksamadan ilerlemesi müşteriler ile temas halinde olan çalışanlara bağlıdır (bkz. Hartline ve Ferrel, 1996). Bu sebeple yönetimin çalışanların işletme için nasıl bir kritik role sahip olduğunu anlayarak içsel pazarlama uygulamalarını hayata geçirmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışma, rekabet avantajı elde etme noktasında çok önemli bir stratejik unsur ve yönetim felsefesi olduğu düşünülen içsel pazarlama kavramına ve bu kavramın işletme performansı ile olan ilişkisinde pazar odaklılığın rolüne yer vermektedir. İçsel pazarlama ile pazar odaklılık arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirlemek ve bu iki kavramın işletme performansı ile ilişkilerini incelemek çalışmanın amacıdır. Pazar odaklılık, değişen çevre koşullarında işletmelerin rekabet gücünü artırmasında önemli bir unsur olarak gösterilmektedir ve literatür incelemesi neticesinde rakip odaklı ve müşteri odaklı olmanın rekabet avantajı sağladığı bilgisine ulaşılmaktadır. Buna ilaveten son yıllarda pazar odaklılığın ve içsel pazarlamanın işletme

performansı üzerindeki etkileri pek çok araştırmanın konusu halini alarak nasıl daha etkili kullanılabileceği tartışılmaya başlanmıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda pazar odaklılığın müşterileri, rakipleri ve işletme departmanı arasındaki ilişkiyi temel alan ve bu boyutların içsel pazarlama ve işletme performansı ile ilişkisini birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca pazar odaklılığın ve içsel pazarlamanın öğrenilen bir süreç olduğu ve bu süreç sonunda işletmelerin performansında olumlu değişimler yaratabildiği de fark edilmiştir.

Araştırmanın amacı içsel pazarlamanın işletmenin pazar odaklılığını artırmada nasıl ve ne kadar etkili olduğunu, performans arttırmada kullanılıp kullanılmayacağını ortaya koymaktır. İşletme performansı ile içsel pazarlama ve pazar odaklılık uygulamaları; içsel pazarlama ile işletme pazar odaklılığı arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek çalışmanın temel amaçlarındandır. Pazar odaklılığın öğrenilmesi gereken bir süreç olduğu ve öğrenme ve bilgi iletiminde bireylere önemli roller düştüğünden hareketle bireysel seviyedeki etmenlerin ortaya konması da çalışmanın kapsamı içindedir. İşletme pazar odaklılığının farklı seviyelerdeki belirleyici etmenlerinin test edilmesi de amaçlar arasındadır.

Mevcut çalışma ile içsel pazarlama ve pazar odaklılık uygulamalarının işletme performansı üzerinde nasıl ve ne kadar etkili olduğu belirlenerek, turizm sektöründe faaliyet gösteren ve performanslarını yükseltmeyi hedefleyen işletmelere katkı sağlamak çalışmanın bir diğer önemli amacıdır. Belirlenen amaca ulaşabilmek için de işletme performansı, pazar odaklılık ve içsel pazarlama kavramları ele alınmaktadır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde içsel pazarlama kavramı ve boyutları, içsel pazarlamanın pazar odaklılık ve işletme performansı ile ilişkisi anlatılmaktadır.

İkinci bölümde pazar odaklılık kavramı ve boyutları, bu kavram ve boyutların işletme performansına etkileri ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde işletme performansı ve boyutları; pazar odaklılık, içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırma bulguları değerlendirilmiş ve sonuçlar paylaşılmıştır. Son olarak araştırma kapsamında ileride çalışma yapacak araştırmacılara öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA

Pazarlama anlayışında ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen hızlı değişimler işletmelerin rekabet ile mücadele etmelerini gün geçtikçe zorlaştırmaktadır. Özellikle de hizmet sektörlerinde sunulan hizmetin kalitesi, müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi ve dolayısıyla da işletmenin başarısı aslında çalışanın tutumuna bağlıdır. Çalışanlar, işletmelerin başarısında kritik role sahiptir ve bu nedenle doğru çalışanın işe alınması, eğitilmesi ve motive edilmesi elzemdir (Vazifehdooost, Hooshmand ve Dehafarin, 2012). Çalışanlar tarafından örgüt kültürünün ve değerlerinin içselleştirilmesi, onların işbirliği içinde çalışmasına katkıda bulunmaktadır ve çalışanlar bir işletmenin en yakın tüketicileridir (Kotler, Kartajaya ve Setiawan, 2011). Dolayısıyla rekabet ile mücadelede rakiplerinden farklılaşmak ve rekabette öne geçmek isteyen işletmelerin bir nevi tüketici olan çalışanlarını da dikkate almaları gerekmektedir. İşletmeler, çalışan memnuniyeti sağlayarak dolaylı olarak işletme performansını artırabilmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında işletmelerin, çalışanların fikir üretmelerine izin vermeleri önemli bir konudur. Bu sayede hem işletmelerin ürünleri ve tüketicilerin ihtiyaçları hakkında fikir sahibi olmaları hem de çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ve motive olmaları sağlanabilir. Dolayısıyla işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarını işletme stratejisine dönüştürmeleri başarıları açısından önem arz etmektedir.

1.1. İçsel Pazarlama Kavramı

20 yıldan beri akademik alanda tartışılan ve kafa karışıklığı yaratan içsel pazarlama kavramı hakkında ortak bir tanım yapılamamıştır. İçsel pazarlama kavramı temel

olarak hizmetlerin pazarlanmasında çalışan önemini vurgulamaktadır (Aksu ve Atay, 2015). Kavramı ilk olarak 1976 yılında Berry, Hensel ve Burke ile Sasser ve Arbeit daha sonra ise George (1977) ve Thompson, Berry ve Davidson (1978) ile Murray (1979) kullanmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000a).

Sasser ve Arbeit (1976) içsel pazarlamayı, özellikle de hizmet sektöründe, çalışanları mükemmel hizmet sunmaları için motive etmek amacıyla kullanılabilir davranışlar olarak ele almaktadır. Berry (1980) ise organizasyonların hedeflerine ulaşma ve stratejilerini gerçekleştirebilmesinde ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmasında önemli role sahip çalışanları, özellikle de sınır birim çalışanları, iç müşteri olarak görme şeklinde ifade etmektedir (Pitt ve Foreman, 1999). Buna ilaveten Berry (1981) hizmet işletmelerinde sınır birim çalışanları, müşteri ile ilk temas noktası ve etkileşimli pazarlamanın başlangıç noktası olarak görmekte, onların çalışan olduğu kadar müşteri olduğunu da vurgulamaktadır. Benzer şekilde Varey ve Lewis (1999) de özellikle müşteri ile temas halinde olan çalışanların tutum ve davranışları hizmet kalitesi algılamasını etkilediğini ifade etmekte, hizmet kalitesi algısını olumlu yönde etkilemek için işletmelerin yetenekli çalışan istihdam etmesi, çalışanlar arası uyum ve işbirliğini artırması, örgüt içi iletişimi güçlendirmesi ve çalışanları müşteri odaklılığa yönelterek dış müşteri tatminini yükseltmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle Berry ve Parasuraman (1991: 151) tarafından yapılan ve “çalışanların motive edilmesi”, “geliştirilmesi”, “eğitilmesi”, “tatmin edilmesi”, “ihtiyaçlarının karşılanması”, “iç müşteri olarak görülmesi” ile özellikle de sınır birim çalışanların, işlerine olan bağlılığın artacağını vurguladıkları içsel pazarlama tanımı literatürde en fazla kabul gören tanımdır. Benzer şekilde Foreman ve Money (1995) içsel pazarlamayı, iletişim, gelişim, çalışanların işletme kararlarına katılması, işletmenin vizyonu ile ilgili bilgilendirilmesi, motivasyon ve ödüller yoluyla uygulanan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Bunun yanı sıra kavramı etkili dışsal pazarlamanın tamamlayıcısı, bir yönetim felsefesi ve işletme stratejisi olarak ele alan tanımlar da mevcuttur. Gummesson (2000) dışsal pazarlamanın tersi ya da tamamlayıcısı olarak ele aldığı içsel pazarlamayı, işletmenin pazar ve dış çevre ile arasında ilişki kurmasını sağlayan,

davranış, tutum ve felsefe olarak ifade etmektedir. İçsel pazarlama, işletme içindeki çalışan pazarından oluşan, genellikle pazarlama uygulamaları gibi bir araç olarak görülmektedir (Lings, 2004). Benzer şekilde Eren ve Güneren (2014: 74) de içsel pazarlamayı, “işletmelerin performansını artırabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için çalışanın rolünü vurgulayan bir yönetim felsefesi” olarak tanımlamaktadır. Ballantyne (2003:1242) ise içsel pazarlama kavramını; “bilgi yenilenmesi amacı ile bir ilişki geliştirme stratejisi” olarak tanımlamakta; Ay ve Kartal (2003: 15) “çalışanlara müşteri gibi davranılan ve bu sayede pazara sunulan mal ve hizmet kalitesini arttırmayı amaçlayan bir strateji”; Piercy (2008: 551) ise “kurumun pazar stratejilerini uygulaması” şeklinde ifade etmektedir. Çoban (2004: 91) ise içsel pazarlamanın, “müşteri odaklı çalışanları çekme, elde tutma ve motivasyonunu hedefleyen bir pazarlama anlayışı” olduğunu ifade ederek içsel pazarlama uygulamaları sayesinde etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun ortamın sağlandığını vurgulamaktadır.

Öztürk (2011)’e göre ise içsel pazarlama; hem çalışan tatmini hem de müşteri tatmini yaratarak; iç ve dış pazarın ihtiyaçlarını her iki tarafa da eşit derecede önem vererek karşılamak ve bu sayede hedeflenen örgütsel amaçlara ulaşmaktır. Yazara göre içsel pazarlama, pazarlama felsefesini dış müşterilere hizmet veren çalışanlara uygulamaktır. Böylece içsel pazarlama uygulamaları sayesinde işletme çalışanlar için cazip hale gelir. Bu sayede de uygun personel örgüte çekilebilir, elde tutulabilir ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaları sağlanabilir. Çünkü içsel pazarlama, işletmelerin pazar hedeflerinin uygulanmasını kolaylaştıracak insan kaynakları yönetim uygulamalarının beraberinde pazarlama tekniklerinin de uygulanmasıyla gerçekleştirilmektedir (Rafiq ve Ahmed, 1993). İçsel pazarlama, “yönetimin çalışanlara ulaşarak, onların pazar odaklılığı öğrenme ve uygulama sürecinde, hem kendi kişisel yetenek ve becerilerini sürece aktarmalarına, hem de süreçten kişisel gelişimleri için yararlanmalarına aracılık edebilmelerini sağlayan bir mekanizmadır” (Topuz Eker, 2013: 25).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak içsel pazarlamanın; özellikle hizmet sektörü gibi çalışan ile müşterinin sürekli etkileşim halinde olduğu sektörlerde dış müşterinin

tatmini için öncelikle iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanların motive edilmesi ile işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Yapılan tanımların ortak noktası dış müşterinin tatmin edilebilmesi için öncelikle iç müşteri yani işletme çalışanlarının memnun edilmesi gerektiğidir.

1.2. İçsel Pazarlama Aşamaları

Rafiq ve Ahmet (2000a) içsel pazarlama ile ilgili araştırmaları gözden geçirerek içsel pazarlamanın çalışan motivasyonu, müşteri odaklılık ve strateji uygulama ve değişim yönetimi olmak üzere üç kuramsal aşamasının söz konusu olduğunu belirlemiştir. Dolayısıyla içsel pazarlamanın kavramsal gelişimi incelendiğinde çalışan tatmini, müşteri odaklılık ve strateji uygulama ve değişim yönetimi olmak üzere üç unsur öne çıkmaktadır.

1.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması

İç müşteriler, örgütün gelişimi açısından önem arz etmektedir. Bundan dolayı özellikle üst yönetim, çalışan motivasyonunun önemli bir başarı faktörü olduğunu benimseyerek konuya önem verdiğini tüm örgüt çalışanlarına belirtmelidir (Ergün, 2013). İçsel pazarlamanın ilk aşamasını oluşturan çalışan tatmini aşamasında temel varsayım, işletmenin müşteri memnuniyeti yaratabilmesi için öncelikle motive ve tatmin edilmiş çalışanlara sahip olması gerektiği fikridir (Ay ve Kartal, 2003). Bu aşamada birçok araştırmacı tarafından, yüksek kalitede hizmet sunabilmek için örgüt çalışanlarının nasıl motive edilebileceğine ve işgören devir oranının nasıl düşürülebileceğine ilişkin çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır (Uygun, Güner ve Mete, 2013). Dolayısıyla çalışan tatmini aşamasında esas olarak çalışanların nasıl motive edileceği konusuna odaklanılmaktadır.

Literatür incelendiğinde içsel pazarlamanın temelinde yatan düşüncenin çalışan tatmini ve motivasyonu olduğu ifade edilebilir. Nitekim araştırmalar içsel pazarlamanın çalışan memnuniyetini artırdığını ortaya koymaktadır (Hwang ve Chi, 2005; Çoban, Şahin Perçin ve Karakaş Tandoğan, 2008; Demir, Usta ve Okan, 2008; Candan ve Çekmecelioğlu, 2009). Çalışan memnuniyeti, özellikle hizmet kalitesinin rakiplerden farklılaşmasını sağlaması nedeniyle turizm işletmelerinde önem arz eden

bir unsur haline almaktadır (Eren ve Güneren, 2014). İçsel pazarlama mükemmel hizmetin ve başarılı bir dış pazarlamanın anahtarıdır (Greene, Walls ve Scherest, 1994).

1.2.2. Müşteri Odaklılık Aşaması

Bu aşamada müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen müşteri odaklı çalışanlara sahip olmanın önemi vurgulanmakta (Eren ve Güneren, 2014) ve içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranışları güçlendirmeye yönelik bir araç olduğu (Uygun, Güner ve Mete, 2013) ifade edilmektedir. Çünkü temel olarak içsel pazarlama mutlu müşteriler elde etmenin mutlu ve tatmin olmuş çalışanlar ile sağlanabileceğini savunan bir yaklaşımdır (Çoban, 2004). Ayrıca içsel pazarlama, işletmenin asıl amacı olan dış müşteri memnuniyetini sağlayabilme noktasında çalışanları motive etmek için gereken çabaların neler olduğu ile ilgilenir (Türköz, 2006).

Pazarlama anlayışında yaşanan değişimler neticesinde müşteri odaklı çalışanlara sahip olmak önem kazanmıştır (Türköz, 2006) ve çalışanların müşteri odaklı bir tutum sergileyebilmeleri için ise öncelikle pazarlama benzeri eylemler ile motive edilmeleri gerekmektedir (Ay ve Kartal, 2003). Çünkü son yıllarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki yeni bir müşteri kazanmak var olan müşteriyi elde tutmaktan 5 kat daha fazla para, kaynak ve zaman gerektirmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003). Bundan dolayı işletmeler çalışanlarına da dış müşteri gibi davranarak, çalışanların müşteri bilincine varmalarını, sonuç olarak da pazar odaklı yaklaşımı benimsemelerine katkıda bulunabilir (Uygun, Güner ve Mete, 2013). Müşteri odaklılık, uygulanması en zor ancak işletmeye uzun dönemli katkılar sağlayan aşamadır ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin rekabet avantajı da artmaktadır (Çoban, 2004). Müşteri odaklılık, organizasyonun durağanlığına karşı çıkan ve örgütün yeni stratejiler geliştirmesini savunan, bunların sonucu olarak da dış müşterilere en iyi hizmeti sunmayı amaçlayan evrimsel bir süreç, optimum performans ve yüksek başarıya ulaşmaya yönelik bir yaklaşım, bir düşünce şekli ve bir niyet ifadesi olarak ifade edilmektedir (Zairi, 2000).

Dolayısıyla pazar odaklılığın önemli bir boyutu olan müşteri odaklılık içsel pazarlamayı benimseyen işletmeler tarafından da çalışanın müşteri odaklı davranması şeklinde kullanılmaktadır. Ayrıca işletmeler sadece dış müşteriye değil aynı zamanda iç müşteriye odaklanmak için de bu unsurları dikkate almalıdır. Çünkü çalışanların motivasyonu memnun olmuş dış müşteriler elde edebilmek açısından önemlidir.

1.2.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması

Bu aşama içsel pazarlamanın, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işletme fonksiyonlarını bütünleştiren etkili bir yönetim felsefesi olduğunu ifade etmektedir (Uygun, Güner ve Mete, 2013). Ayrıca bu aşamada içsel pazarlama, strateji uygulamasında bir araç olarak görülmektedir (Eren ve Güneren, 2014). Kavramın temelinde çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirip, eğitip, motive edilerek örgütün değerini ve örgüt içindeki rollerini anlamaları vurgulanmıştır (Rafiq ve Ahmed, 2000a). Bunun yanında içsel pazarlamanın örgüt içerisinde fonksiyonel bütünleşmeyi sağlayan, bölümler arası işbirliğini artıran ve fonksiyonlar arası sürtüşmeyi azaltan, değişime karşı direncin üstesinden gelen bir mekanizma olarak görülmeye başlanmış olması, kavramın uygulama alanında gelişimini desteklemiştir (Ay ve Kartal, 2003; Kalyoncu, 2007). Bu aşamada içsel pazarlamanın rolü ve uygulama amacı daha anlaşılır bir hale getirilmiştir (Türköz, 2006).

İçsel pazarlama düşüncesinin literatürden çıkarılabilecek temel düşüncesi, örgüt çalışanlarının müşteri ile iletişime geçilen pazarın başlangıç noktası (Pugh, 2001), içsel iletişimi ve müşteri bilinçliliğini geliştirmeye yönelik bir faaliyet olduğu ve bu gelişimi sağlayabilmenin de iç müşterilerin tatmini ile mümkün olabildiğidir (Ballantyne, 1997). Bu nedenle örgütün iç pazarını oluşturan çalışanların dış müşterinin beklentilerini en iyi düzeyde karşılayabilmek amacıyla bilgilendirilmesi, eğitilmesi, yetiştirilmesi, ödüllendirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2014). Kısacası, hizmet sektöründe, örgütün başarısının büyük ölçüde çalışanlarının performansına bağlı olması nedeniyle örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için kendi misyon, vizyon ve stratejileri doğrultusunda faaliyet gösterirler. Bu sayede örgüt çalışanlarının, örgütün misyon, vizyon ve stratejisi doğrultusunda bilgilendirilmesi ile örgütte

uygulanan faaliyetlerin belli standartlar doğrultusunda yönetilmesi kolaylaşacaktır (İnal, Çiçek ve Akın, 2008). Nitekim Berry ve Parasuraman (1991) içsel pazarlamayı ifade ederken, çalışanın motive edilmesi, ödüllendirilmesi, geliştirilmesi, eğitilmesi, yetkilendirilmesi gibi birçok unsurun çalışanları etkilediğini ifade etmiştir. Foreman ve Money (1995) de içsel pazarlamanın vizyon geliştirme, gelişim ve ödüllendirme olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtmiş ve çalışanın eğitilmesinin, motive edilmesinin onların iyi hizmet sunmasına katkıda bulunduğunu ifade etmiştir.

Foreman ve Money (1995) özellikle hizmet sektöründe çalışanların kararlara katılması, ödüllendirilmesi, eğitilmesi, işletme ile ortak vizyona sahip olması gibi unsurlar sayesinde motive edilmesinin ve bu sayede çalışanların müşteriye iyi hizmet sunmasının, işletmenin stratejisine katkıda bulunduğunu iddia etmiştir. İçsel pazarlamanın kavramsal gelişimi incelendiğinde kişisel gelişim ve eğitim, vizyon geliştirme, ödüllendirme, olarak üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca içsel pazarlama kavramı birçok araştırmacı (Tsai ve Tang, 2008; Başaran, Büyükyılmaz ve Çevik, 2011; Demir, Usta ve Okan, 2008; Atlay Işık ve Altunoğlu, 2014; Usta, 2009; Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; Ene, 2013; Büyüker İşler ve Özdemir, 2010; Kocaman, Durna ve İnal, 2013) tarafından Foreman ve Money (1995) oluşturulan ölçek ile değerlendirilmiştir. Buna ilaveten Ene (2013); Demir, Usta ve Okan (2008); Büyüker İşler ve Özdemir, (2010) Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen ölçeğin doğrultusunda içsel pazarlamayı kariyer geliştirme, ödüllendirme, vizyon geliştirme ve kurum içi iletişim olmak üzere dört boyutta değerlendirmiştir. Ay ve Kartal (2003) tarafından yapılan içsel pazarlama tanımında, çalışanların motive edilmesi, müşteri odaklılık, bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme, belirli şirket stratejilerinin uygulanması gibi temel unsurlar yer almaktadır. İçsel pazarlama literatüründe belirtilen tanımlar incelendiğinde kavramın temel olarak, kariyer gelişimi, ödüllendirme, vizyon geliştirme, kurum içi iletişim, eğitim boyutları ile iç müşterinin tatminini artırmaya yönelik içsel pazarlama faaliyetlerinden oluştuğu görülmektedir (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010). Rafiq ve Ahmed (2000a: 453)'e göre, içsel pazarlama, “çalışanların motivasyon ve tatmini”, “müşteri odaklılık”, “fonksiyonlar arası işbirliği ve uyum”, “faaliyetlere ve çalışanlara pazarlama odaklı yaklaşım”, “bütüncül ve fonksiyonel stratejilerin örgüte yerleştirilmesi” gibi temel

unsurları kapsamaktadır. Berry ve Parasuraman (1991:172)'a göre içsel pazarlamada “motivasyon”, “ödüllendirme”, “yetki devri”, “örgütsel öğrenme”, “vizyon” gibi kavramlar önemli role sahiptir.

Kısacası, literatür incelendiğinde içsel pazarlama ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından çeşitli temel unsurlara değinilmektedir. Bu temel unsurlardan bazıları; “kişisel gelişim”, “eğitim”, “ödüllendirme”, “personel güçlendirme”, “kurum içi iletişim” ve “vizyon”dur (Bennett ve Barkensjo, 2005: 254). Bu nedenle içsel pazarlama, pazar odaklılık, hizmet sunanların yetkilendirilmesi gibi kavramlar ile ilişkilendirilebilir (İnal, Çiçek ve Akın, 2008). Yapılan çalışmalar neticesinde içsel pazarlamayı kişisel gelişim ve eğitim, ödüllendirme, vizyon geliştirme faktörlerinin etkilediğini literatüre bağlı olarak ifade etmek mümkündür.

1.3. İçsel Pazarlama Boyutları

Yukarıda da ifade edildiği gibi çalışanların işletmede bir iç pazar oluşturduğu fikrinden ortaya çıkan içsel pazarlama kavramının temelinde bir nevi tüketici olan çalışanların motivasyonu ve tatmini yer almaktadır. Temel hedefi ürünlerinin talep edilmesi olan işletmelerin özellikle de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmeleri için öncelikle çalışanlarını motive etmeleri önem arz etmektedir. Çalışanların memnuniyeti ise işletme içinde onlara sağlanan haklar ile mümkün olmaktadır. Çalışan tatmini; çalışanların, iş rollerinin tanımın yapılması, eğitim ile işlerine karşı bağlılıklarının artırılması, başarılı olduklarında ödüllendirilmeleri, departmanlar arasında rekabet yerine eş güdüm ve koordinasyon sağlanması ile takım ruhunun oluşturulması gibi faktörler sayesinde artırılabilir. Buradan hareketle mevcut çalışmada içsel pazarlama kavramı Foreman ve Money (1995) tarafından oluşturulan üç boyut ile ele alınmaktadır.

1.3.1. Gelişim Boyutu

Yaşanan hızlı değişimler, işletmelerde personelin bilgi ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Çalışanlara verilen eğitim ile onların değişim ve yeniliklere daha kolay adapte olarak işletme performansına olumlu katkılarda bulunmaları sağlanabilmektedir (Mucuk, 2008).

Bireyin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak ifade edilen eğitim ile ilgili "yetiştirme" ve "geliştirme" olmak üzere iki önemli kavram mevcuttur (Koçel, 2010). Yetiştirme “yeni işe girmiş personele yeni yetenekler kazandırılması ve işin gereklerine göre kişinin gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaştırılması için yürütülen eğitim faaliyetleri” (Koçel, 2010: 76) olarak ifade edilirken; geliştirme ise “var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Diğer bir deyişle, geliştirme, deneyimi olan ancak istenilen düzeyde bilgiye sahip olmayan çalışanlara yönelik bir eğitim faaliyetidir (Mucuk, 2008). Eğitim, çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasının sağlanması ve motive edilmesi açısından faydalı olmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000a). Ayrıca örgütsel öğrenme, örgütsel beceri yaratma, bilgi transferi ve yeni edinilen bilgileri davranışa dönüştürme ile meydana gelmekte ve örgütsel başarının anahtarı olarak görülmektedir (Farrell, 2000). Slater ve Narver (1995) örgütsel öğrenme ile üstün yeni ürün başarısı, büyüme, karlılık, müşteri sadakati elde edilebileceğini sonuç olarak da müşteri memnuniyeti elde edileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel öğrenmeyi destekleyen işletmelerin bilgi depolama kapasiteleri de artarak pazar odaklı bir yaklaşım benimsemeleri daha kolay olmaktadır (Apaydın, 2010).

Örgüt, çalışanlardan oluşmaktadır ve tüm çalışanların eğitilerek işletme amaçları doğrultusunda hareket etmesi örgütsel öğrenme ile sağlanabilir. Örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenebilme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme süreci (Doğan, 2010); örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak amacıyla çeşitli yönetim araç ve metotlarının işletme ile bütünleştirilmesi (Stata, 1989) olarak ifade edilebilir.

İşletmeler daha pazar odaklı hale geldikçe artan beklentileri karşılamak için çalışan ve yöneticilerin bilgi düzeyi ve işin gerektirdiği beceri eksikliklerini gidermeleri gerekmektedir. Bundan dolayı işletmeler yeni işe başlayanlar için adaptasyon programları ve devamlılık arz eden eğitim programlarını işletme kültürü haline getirmelidir (Gebhardt, Carpenter ve Sherry, 2006). Özellikle turizm gibi hizmet sektöründe müşteri-çalışan etkileşiminin yoğun olması sebebiyle çalışanın müşteriye karşı yaklaşımının nasıl olması gerektiği konusunda eğitilmesi önem arz etmektedir. Çünkü turizm sektöründe çalışanlar pazarın ilk temas noktasıdır ve çalışanın

müşteriye karşı tutumu da işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Pazar odaklılığı benimseyen işletmelerin pazardaki değişimi takip edebilmek için çevredeki bilgiye karşı son derece duyarlı olmaları ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeleri önem arz etmektedir. Bunun nedeni ise, örgütsel öğrenmenin desteklendiği işletmelerde, pazardaki bilgi daha iyi elde edilmekle birlikte, bu bilginin yorumlanması ve işletme çalışanlarınca paylaşılması, bu sayede pazar odaklı bir işletme kültürünün geliştirilmesi de daha kolay olmaktadır (Apaydın, 2010).

1.3.2. Vizyon Geliştirme Boyutu

Çalışanlara pazar odaklı olmayı öğretirken kullanılan çeşitli pazarlama yaklaşımlarından biri çalışanların ve yöneticilerin de müşteri olarak görülmesini ifade eden içsel pazarlama yaklaşımıdır (Topuz Eker, 2013). İçsel pazarlama uygulamalarında önemli bir yere sahip olan vizyon (Topuz Eker, 2013), “mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır” (Koçel, 2010: 161). Vizyon, “motive edici temel değerler ve uzun amaçlı stratejilerdir” (Genç, 2007: 336). Vizyon, “kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir” (Ülgen ve Mirze, 2007: 179).

Örgütün geleceğe dair beklentilerini, hedeflerini, değerlerini belirlemesine yardımcı olan ve örgütü bir arada tutan vizyon, tüm çalışanların işletmenin misyonlarını kavrayıp içselleştirmesine yardımcı olarak içsel pazarlamaya ait işlevleri de kolaylaştırmaktadır (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006). Ayrıca başarılı bir örgütte yöneticilerin vizyonu çalışanlar ile paylaşması, çalışanların inandığı ve paylaştığı bir vizyonun olması önemli bir koşuldur (Demir, Usta ve Okan, 2008). Çalışanlara belirlenen vizyonun ancak onlar ile birlikte hayata geçirilebileceği anlatılmalı ve belirlenen vizyon ile ilgili görüşleri alınmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2007). Vizyonun çalışanlar ile paylaşılması neticesinde örgütün değerlerinin çalışanlar tarafından anlaşılmasına katkı sağlamakta ve çalışanların öğrenme süreci kolaylaşmaktadır. Ayrıca vizyon, çalışanları yenilikçi davranış sergilemeye teşvik etmektedir (Yeşiltaş, Kanten, Kanten, Çeken, Zorlu, 2013). Vizyon, gelecek ile ilgili çalışanlara rehber olarak hedeflenen amaçlara ulaşmasında yardımcı olmakta, onları belirli ilkelerle

hedeflere yönlendirmekte ve bu sayede çalışanları gereksiz işler ile vakit kaybetmekten kurtarmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007). Vizyon, örgüt ile çalışanların ortak paydada birleşmesini, işletmenin uzun vadeli planları ile çalışanların teorik uyumunu sağlar (Gebhardt, Carpenter ve Sherry, 2006).

İşletmelerin pazar odaklılık yaklaşımı esasında, üst yönetimin vizyonu ile başlayan bir süreçtir. Ancak başarılı şekilde uygulanması, işletme içinde paylaşılan bir vizyon olması ile ilişkilidir. Çünkü çalışanlar ortak bir vizyona sahip olduğunda takım ruhu gelişebilmekte, birbirleri ile eşgüdümlü hareket edebilmekte, çalışan çatışmaları en aza indirgenerek işletme performansı olumlu yönde gelişebilmektedir (Topuz Eker, 2013). Pazar odaklılık ile çalışanların büyük bir takıma dönüşerek rekabet avantajı elde etmeleri sağlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında vizyon geliştirme boyutu ile pazar odaklılığın aslında aynı amaca hizmet ettiği söylenebilir.

1.3.3. Ödüllendirme Boyutu

Sürekli ve hızlı değişimin yaşandığı günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri için yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmekte ve bunu da öncelikle üst yönetimin uygulamaya başlaması gerekmektedir. Yönetim bunun için çalışanları da yaratıcı düşünmeye sevk etmelidir (Topuz Eker, 2013). Dolayısıyla işletmeler, çalışanlarını pazar odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri konusunda teşvik etmelidir. Yöneticiler çağımızın en önemli motivasyon yöntemlerinden biri olan ödül ve teşvik yöntemlerini kullanabilir. Çünkü ödüllendirme, çalışanların işini sevmesini, işletmeyi önemli bulmasını sağlayarak işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca ödüller, çalışanların gönüllü olarak kurallara uymasına da yardımcı olmaktadır (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010). Bunun için çalışanlarına performanslarını nasıl artıracakları hakkında bilgi vermeleri ve performanslarına göre çalışanlara çekici ödüller sunmaları, ürünlerini ilk olarak çalışanlarına satmaları önem arz etmektedir. Özellikle otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlayan çalışanlara ödül verilmesi çalışanın motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını artırma açısından önemli bir uygulama olabilmektedir.

Çalışanların, örgüt içinde oluşturdukları bir iç pazar fikrinden doğan içsel pazarlama, iç müşterinin (çalışanların) istek ve beklentilerini karşılayabilmek amacıyla, bilgilendirilmeye, eğitime ve ödüllendirilmeye ihtiyaçları olduğu fikrini savunmaktadır (Papasolomou-Doukakis ve Kitchen, 2004). Dolayısıyla işletme, verimliliğini artırmak istiyorsa örgütte ödül sistemi uygulanmalı dahası örgüt kültürü haline getirilmelidir. Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara katılma hakkının tanınması, yapılan hataların öğrenme sürecinin bir parçası olarak görülmesi, ödül ve teşvik sistemlerinin uygulanması ile işletmeler pazar odaklı olmayı başaracaktır (Topuz Eker, 2013). Çalışanların işletme içinde kararlara katılma ve bu kararlarda söz sahibi olmalarının iş tatmini yaratması gibi olumlu sonuçları olmakta ve dolaylı olarak işletme performansı üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Yapılan ilk çalışmalar, işgörenlerin yönetim kararlarına katılmaları ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir (Zuriekat, Salameh ve Alrawashde, 2011). İşletmenin çalışanların fikir ve önerilerine değer vermesi, çalışanları ödüllendirmesi onların örgüte karşı duydukları bağlılık hissini güçlendirmekte ve birbirleri ile çalışmaya teşvik etmektedir (Kocaman, Durna ve İnal, 2013). Dolayısıyla pazar odaklı bir yaklaşımı benimseyen işletmelerin öncelikle iç müşterilerini motive etmesi gerekmektedir. Çalışanları motive etmenin en etkili yollarından biri de ödül ve teşvik sistemidir.

Literatür incelendiğinde içsel pazarlama ile algılanan hizmet kalitesi, duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini gibi değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur.

Lee, Park ve Yoo (1999) Kore’de otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma ile iş tatmininin hizmet odaklı yaklaşımı ve bu sayede de işletme performansını artırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Peltier, Pointer ve Schibrowsky (2006)'nin hemşireler üzerinde içsel pazarlama ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi boyutsal olarak inceledikleri çalışmada finansal ödüller ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çoban ve Nakip (2007) yapmış oldukları çalışmada, personelin işyerinden tatmin olma düzeyini etkileyen içsel pazarlama uygulamalarından bazılarını içsel iletişim, koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik çabalar, finansal ve finansal olmayan ödüller ve kurum içi atmosferin uygunluğu olarak belirlemiştir.

Tsai ve Tang (2008) hemşireler üzerinde içsel pazarlama boyutları ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışma ile gelişim ve vizyon boyutu ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Demir, Usta ve Okan (2008) akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada ödüllendirme, eğitim-vizyon ve kurum içi iletişim ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Başaran, Büyükyılmaz ve Çevik (2011) akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada içsel pazarlama uygulamalarından ödüllendirme boyutunun akademik personelin iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit etmiştir.

Atlay Işık ve Altunoğlu (2014) yaptıkları çalışma sonucunda işletmelerin açık bir vizyona sahip olmasının ve bu vizyonun çalışanlar tarafından paylaşıyor olmasının, sinizm üzerinde azaltıcı bir etkisi olabileceğini vurgulamaktadır. Araştırmacılar yaptıkları çalışma sonucunda içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanlara yönelik vizyon aktarımı, eğitim, yetiştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamaların, çalışanların iş hayatları dışında işlerini ve işletmeyi negatif değerlendirme gibi davranışlarında ve personel devir hızında azaltıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İçsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların, işletmenin temel amaç ve değerleri hakkında bilgilendirilmesinin ve ortak değerleri taşımalarının, çalışanların işletmede yapılan olası değişiklikleri daha kolay anlamalarını ve değişime karşı direnç göstermek yerine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla içsel pazarlama boyutlarının genel olarak iş tatminin, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırırken işten ayrılma niyeti gibi işe karşı olumsuz tutumları da azalttığı ileri sürülebilir.

1.4. İçsel Pazarlamanın Ölçümü

Bu güne kadar içsel pazarlama hakkında birçok ölçek geliştirilmiştir. Foreman ve Money (1995) vizyon, gelişim ve ödül olmak üzere üç boyuttan oluşan; Tansuhaj, Randall ve Mccullough (1988) eğitim, motivasyon, işgören tutma çabaları, işgören işe alma ve iletişim olmak üzere beş boyuttan; Chang ve Chang (2007) eğitim-öğretim, yönetim desteği, dışsal iletişim, içsel iletişim ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere beş boyuttan; Lee, Kim ve Yoon (2011) ise yönetim tarzı, eğitim-staj, ödüllendirme, işe alma-tutundurma, çalışma ortamı, iletişim ve bölümlenme olmak üzere yedi boyuttan oluşan ölçek geliştirmiştir.

Ahmed, Rafiq, Saad (2003) tarafından da tek boyut ve 17 ifadeden oluşan içsel pazarlama karması ölçeği geliştirmiştir. 2013 yılında ise Chen ve Lin işgören yetkilendirme, çalışma desteği ve koşulları, işgören motivasyonu, eğitim ve örgütsel iletişim olmak üzere beş boyuttan oluşan ölçek; Al-Hawary, Al-Qudah, Abutayeh, Abutayeh, Al-Zyadat ise motivasyon, eğitim, yetkilendirme ve iletişim boyutlarından oluşan içsel pazarlama ölçeği geliştirmiştir.

Literatür incelemesi sonucunda içsel pazarlamaya yönelik birçok farklı ölçek geliştirildiği ancak birçok araştırmacının Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen ölçeği kullandığı görülmüştür (Conduit ve Mavondo, 2001; Kyriazopoulos, Yannacopoulos, Spyridakos, Siskos, Grigoroudis, 2007; Tsai ve Tang, 2008; Büyüker İşler ve Özdemir, 2010; Abzari, Ghorbani ve Madani, 2011; Kocaman, Duna ve İnal, 2013; Namin ve Moghaddam, 2014; Taşkın ve Yeni, 2016). Kişisel gelişim ve eğitim, çalışanların çevrede yaşanan hızlı değişimlere karşı kolay adapte olabilmesini sağlarken işleri ile ilgili bilgilerinin de artmasına yardımcı olmaktadır. Ödüllendirme boyutu ise çalışanların tatminini, motivasyonunu ve dolayısıyla da işletmeye bağlılığını artıran önemli bir uygulamadır. Buna ilaveten çalışanlar ile vizyonun paylaşılması onlara kendilerini işletmenin bir üyesi olarak hissettiren sonuç olarak örgütsel bağlılıklarını artıran bir uygulamadır. Dolayısıyla çalışmanın amacına uygun olması sebebiyle Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır.

1.5. İçsel Pazarlama ve Pazar Odaklılık İlişkisi

Dünyada en büyük iş alanlarından biri haline dönüşen ve hızla büyüyen turizm endüstrisinde başarılı örgütler hem çalışanlarına hem de müşterilerine önem vermektedir (Abzari, Ghorbani ve Madani, 2011). İçsel pazarlama çalışanların sadakatini ve bağlılığını sağlamak amacıyla çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate alan, onların motive edilmesine yardımcı olan, pazar odaklılık, pazarlama benzeri yaklaşımlar, çalışan ilişkileri yönetimi gibi bir dizi bakış açısını içinde barındıran bir gelişim stratejisi (Longbottom, Osseo-Asare, Chourides, Murphy, 2006) olarak tanımlanabilir. İçsel pazarlama uygulamalarını benimseyen pazar odaklı işletmeler, içsel pazarlama ile elde ettikleri içsel kapasiteleri sayesinde pazar hedeflerine daha iyi uyum sağlayabilmekte ve böylece piyasa koşullarına daha iyi cevap verebilmektedir (Gounaris, 2006).

Günümüzde içsel pazarlama, pazar odaklılık için bir strateji olarak kabul edilmektedir (Abzari, Ghorbani ve Madani, 2011). İçsel pazarlama uygulamaları, pazar odaklılık uygulamalarının benimsenmesini sağlayan (Conduit ve Mavondo, 2001) ve müşteri memnuniyetini artırmada kullanılan bir araçtır (Souchon ve Lings, 2001). Özellikle hizmet sektöründe, işletmenin karlılığı üzerinde doğrudan etkisi olması sebebiyle, müşteri sadakati son zamanlarda önem verilen bir konu olmuştur. Bunun anlamı, “işletmelerin müşteri ve rakip odaklı hareket etmeleri, müşteri tatmini sağlamaları gerektiğidir” (Singh ve Ranchhod, 2004: 137). Hizmet endüstrisinde işletme başarısı ciddi derecede müşteriler ile çalışanlar arasındaki ilişkiye bağlıdır (Anderson, Fornell ve Rust, 1997) ve bu sebeple sektör açısından içsel pazarlamanın çok önemli olduğu ifade edilebilir (Eren ve Güneren, 2014). Pazar odaklılık ise; “bir işletmenin tüm üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını şekillendirecek olan pazarlama anlayışının organizasyonel düzeyde benimsemesidir” (Bayyurt, 2007: 586). Pazar odaklılık, yönetim tarafından benimsenerek çalışanlara da benimsetilmeye çalışılan bunun için de işletme içi ortak bir vizyon oluşturulup bunun çalışanlar ile paylaşılmasını ve çalışanlar arasında işletme kaynak ve yeteneklerinin de paylaşılmasını içeren bir süreçtir (Topuz Eker, 2013). Pazar odaklılığı benimseyen işletme yöneticilerinin çalışanların müşteri ile empati kurabilmelerini sağlama

noktasında içsel pazarlama uygulamaları bir araç olarak görmeleri rekabet avantajı açısından önem arz eden bir konudur.

Pazar odaklılık, örgütü en iyi performansa taşıyacak biçimde örgüt çalışanlarının ve departmanlarının aynı amaç üzerinde çaba göstermelerini sağlayan, çalışanların motivasyonunu etkileyerek takım ruhunu, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini ve sonuçta işletme performansını artıran bir strateji (Ekberov, 2011) iken içsel pazarlama da “turizm işletmelerinde hizmet kalitesi, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işletme performansı gibi önemli örgütsel sonuçlara katkı sağlamaktadır” (Eren ve Güneren, 2014: 74). Dolayısıyla bu açıklamalar ışığında içsel pazarlama ve pazar odaklılık kavramlarının temelde benzer amaçlara hizmet ettiğini ifade etmek mümkündür.

“İnsanın insana hizmetinin söz konusu olduğu otelcilik endüstrisinde, bir otel işletmesinin başarısı esasında müşterilerine sunmuş olduğu hizmetin kalitesine bağlıdır” (Solmaz, 2012: 72). Çalışanlar turizm gibi hizmet ağırlıklı sektörlerde müşteri ile temasa geçen ve işletmeyi temsil eden bilgi temas noktalarıdır ve bu nedenle pazar odaklı bir yaklaşımın sürdürülebilmesinde çalışanların pazar odaklı olmayı öğrenmeleri çok önemlidir. Dolayısıyla pazar odaklılığın bir boyutu olan departmanlar arası koordinasyon ne kadar büyük olursa, örgütün pazar odaklılık düzeyi bir o kadar yüksek olur (Ekberov, 2011). Çünkü çalışanlarının tutum ve davranışları, işletmenin pazar odaklı bir yaklaşımı benimsemesinde önemli bir role sahiptir (Solmaz, 2012). Özellikle hizmet sektöründe çalışanların, rakipler ve müşteriler hakkında edindikleri bilgiyi işletme çapında kullanılan bir bilgiye dönüştürebilmeleri, dış müşteri ile olan iletişimlerinde işletmeyi temsil etmeleri sebebiyle içsel pazarlama daha da önem arz etmektedir (Topuz Eker, 2013). Turizm işletmelerinin rekabet gücünü ve başarısını artırarak mükemmelliği ve farklılaşmayı sağlayabilmesinde çalışanlar önemli rol oynamaktadır (Eren ve Güneren, 2014). Rafiq ve Ahmed (2000b) tarafından oluşturulan içsel pazarlama modelinde müşteri odaklılık, müşteri tatmininin sağlanması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde katkı sağlaması nedeniyle, önemli bir yere sahiptir. Ayrıca yazarlar, pazar odaklılık için önemli bir yere sahip olan departmanlar arası işbirliğinin içsel pazarlama için de önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Modele göre departmanlar arası iş

birliği ve çalışan tatmini müşteri odaklılığı, müşteri odaklılık da müşteri tatminini etkilemektedir. İçsel pazarlama uygulamasının başarılı olabilmesi çalışanlar arasında koordinasyona ve düzgün işleyen bir iletişimin varlığına bağlıdır. Dolayısıyla içsel pazarlama ve pazar odaklılık kavramlarının birbirini etkilediğini ve birbirinden ayrıştırılmalarının zor olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Pazar odaklılığı benimseyen işletmelerde içsel pazarlamanın yönetim tarafından örgüt kültürüne dönüştürülmesi önem arz etmektedir. Çünkü içsel pazarlamanın başarısı örgütün hizmet odaklı bir kültüre sahip olması ile mümkündür (Gounaris, 2006). “Pazar odaklı anlayışla yönetilen bir firma amaçları ortak, kendi kendini yönetebilen, ihtiyaç duyduğunda her bölümle doğrudan bağlantı kurabilen, güçlendirilmiş bireylerden oluşan büyük bir takıma dönüşmektedir” (Topuz Eker, 2013: 31). Kısacası alışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde geliştirmek isteyen yöneticilerin içsel pazarlama yaklaşımını benimsemeleri işletmenin pazar odaklı yaklaşımı da içselleştirmelerini sağlamaktadır. Bunun için de yönetimin çalışanlara pazar odaklı yaklaşımı benimseme noktasında yardımcı olması önem arz etmektedir. Bunu sağlayabilmenin en uygun yollarından biri de içsel pazarlama yaklaşımıdır. Çalışanların tutum ve davranışlarının pazar odaklılığı etkilediğine dair güçlü kanıtlar olmasına rağmen bu ilişkinin nedensel yönü hala belirsizdir (Abzari, Ghorbani ve Madani, 2011).

Literatür incelendiğinde içsel pazarlama ile pazar odaklılık arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çeşitli çalışmalar görölmektedir. Voola, Casimir ve Haugen (2003) liderlik stilleri, içsel pazarlama ve pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma neticesinde içsel pazarlama ve pazar odaklılık arasında pozitif ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmacılar aynı zamanda içsel pazarlamanın, pazar odaklılığın öncülü olduğunu da vurgulamaktadır. Lings (2004) içsel pazarlama ile dışsal pazarlama arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Kyriazopoulos, Yannacopoulos, Spyridakos, Siskos, Grigoroudis (2007) da Yunanistan’da bankalar (kamu ve özel bankalar) üzerinde yaptıkları çalışma neticesinde içsel pazarlama uygulamalarına adapte olmanın pazar odaklılık uygulamaları üzerinde pozitif yönü bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Ancak turizm sektöründe pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışma sayısı sınırlıdır. Tse, Sın, Ylim, Heung da (2005), turizm pazarlamasına yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, otel işletmelerine yönelik, özellikle pazar odaklılık ile ilgili çalışmaların yeterli seviyede olmadığını ifade etmektedir. Türkiye'de otelcilik alanında pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ilk olarak Eren (2003) araştırmıştır. Eren (2003) çalışmasında, otellerin pazar odaklılığının yönetim tarzına ve yıldız sayısına göre değiştiği bulgusuna ulaşmıştır. Beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı otellere göre daha pazar odaklı olduğunu tespit etmiş ve bu durumu da beş yıldızlı otellerin daha profesyonel yönetilmesine bağlamıştır. Yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde ise içsel pazarlamanın uygulandığı örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığının ve müşteri odaklı hizmet sunma eğilimlerinin arttığı ifade edilebilir. Bu açıdan, içsel pazarlamanın pazar odaklılığın benimsenmesine ve dolaylı olarak işletme performansının artmasına katkı sağladığını söylemek mümkündür.

1.6. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisi

İçsel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, içsel pazarlamanın çalışan memnuniyetini, güvenini, örgütsel bağlılığını artırdığını (Ergün, 2013) ve bunların neticesinde de iyi bir hizmet sunumuna ve yüksek müşteri memnuniyetine aracılık ettiğini göstermektedir (Özdemir, 2014). Bu durum işletme performansına da olumlu katkı sağlamaktadır (Ergün, 2013). İşletmeler, çalışanlarının fikir ve önerilerini cesaretlendirme, başarılı çalışmaları ödüllendirme, çalışanların performanslarını değerlendirme gibi içsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009). İçsel pazarlama; çalışanların yeteneklerini ve motivasyonlarını artırmak amacıyla işletmeler tarafından kullanılan stratejik bir yaklaşım olarak ifade edilebilir. Çalışanların memnuniyetini arttırmak için işletmenin onlara iç müşteri gibi davranması gerekir. Böylece, çalışanlar daha fazla müşteri odaklı, pazar odaklı tutumlar geliştirebilir, müşterinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanabilir ve bu sayede de işletme müşteri odaklı hizmet sunabilir (Nart ve Nart, 2014). İşletmeler müşteri değeri ve sadakati yaratarak, pazar ihtiyaçlarını doğru anlayarak ve bunlara karşılık vererek sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir (Uygun, Güner ve Mete, 2013).

Memnun olan çalışan dış müşteriye memnun ederek müşteri sadakatini sağlayabilmektedir. Dolayısıyla içsel pazarlama kavramının gelişmesini sağlayan düşünce hizmet kalitesinin artırılmasıdır (Eren ve Güneren, 2014). Bu nedenle içsel pazarlama çalışan tatmin ve motivasyonu üzerine odaklanmaktadır. Hizmet sektöründe motive edilen çalışan müşteriye karşı olumlu tutum sergileyerek dolaylı olarak işletme performansını artıracaktır. Bundan dolayı pazar odaklılığı benimseyen işletmeler öncelikle içsel pazarlamayı bir yönetim stratejisi olarak kullanabilir. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamaları işletme performansını etkilemeleri nedeniyle önem arz etmektedir. İçsel pazarlama dışsal pazarlamanın tamamlayıcısıdır ve çalışan tatminini bu yolla müşteri tatminini ve sonuç olarak da işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Drake, Gulman ve Roberts, 2005).

Çalışanlar, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi amacıyla fiziksel ve zihinsel yeteneklerini kullanan ve bunun karşılığında da işletmeden beklentileri olan bir çıkar çevresidir. Bu nedenle işletmeler başarılı olabilmek ve elde ettikleri başarıyı devam ettirebilmek için öncelikle çalışanların istek ve ihtiyaçlarını anlamalıdır (Çoban, Şahin Perçin ve Karakaş Tandoğan, 2008). Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını, düşüncelerini ve sorunlarını paylaşabildikleri bir örgüt kültürünün varlığı çalışanların örgüte bağlılığını artıracaktır (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010).

Turizm sektöründe içsel pazarlama örgütsel bağlılığı artıran önemli bir uygulama olması sebebiyle işletmelerin performansı açısından büyük önem taşımaktadır (Kocaman, Durna ve İnal, 2013). Örgütsel bağlılık beraberinde çalışanların işletmeye bağlılığını artıracak böylece işgören devir oranı azalacak, çalışanlar işi tek seferde doğru şekilde yapabilecek, verimlilik ve sonuç olarak da işletme performansı olumlu etkilenecektir. Turizm sektörü çalışanın da ürünün bir parçası olduğu ve teknolojinin diğer sektörlerle göre daha az kullanıldığı bir sektördür (Aksu ve Atay, 2015). Turizm gibi hizmet sektörlerinde işletmenin başarısı büyük oranda çalışanların tutumuna bağlıdır. Çünkü çalışanların duyguları direkt olarak dış müşterilere karşı davranışlarını (Pugh, 2001) ve sonuç olarak da işletmenin başarısını oldukça etkilemektedir. Hizmet sektöründe Hizmet sektöründe başarı müşteri değeri yaratarak sağlanmaktadır ve içsel pazarlama müşteri değeri yaratmanın yolunun çalışanın memnun edilmesine bağlı olduğunu ileri süren bir yaklaşımdır.

İşletmelerin odak noktası dış müşterilerdir. Dış müşteri memnun olursa işletme karlılığı ve pazar payında önemli artışlar sağlanabilecektir (İnal ve Toksarı, 2008). Turizm işletmelerinde, müşteriye anında bilgi verilebilmesi için çalışana işletme amaçları, teknolojileri gibi birçok alanda bilgi verilmesi çok önemlidir (Küçükaslan, Güngör ve Pelit, 2009). Çalışanlara bilgi vermenin yanında işletme içinde koordinasyon sağlanarak çalışanların sürekli ve aksamayan bir iletişim içinde olmaları da önem arz etmektedir. Dolayısıyla dış müşteri tatmininden önce işletmelerin iç müşterilerine odaklanması önemli bir stratejik yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi iç müşterinin tatminini temel alan içsel pazarlama uygulamaları işletme başarısı üzerinde önemli bir role sahiptir (Candan ve Çekmecelioglu, 2009). Turizm işletmelerinin, müşteriye anlayabilmeleri amacıyla pazar odaklı olması ve içsel pazarlama uygulamalarını benimsemesi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlama noktasında oldukça önemlidir (Songur, 2009). Kısacası turizm işletmeleri olumlu örgütsel sonuçlar elde edebilmek için içsel pazarlama uygulamalarına önem vermelidir.

Literatür incelendiğinde yapılan çalışmalar içsel pazarlamanın çalışanların memnuniyetini, iş tatminini ve dolayısıyla da işletme performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000a; Conduit ve Movando, 2001; Qu ve Ennew, 2003). Buna ilaveten içsel pazarlama ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Özellikle hizmet sektöründe sunulan hizmetten ziyade tüketiciler tarafından algılanan kalite işletmenin başarısını etkilemektedir.

Malhotra ve Mukherjee (2006) çağrı merkezi çalışanları üzerinde içsel pazarlama ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma sonunda içsel pazarlama ile algılanan hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Çoban, Şahin Perçin ve Karakaş Tandoğan (2008) yapmış oldukları çalışmada, içsel pazarlamanın çalışanın iş tatmini üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırmacılar kurum içi motivasyon ve performansın ileri düzeye gelmesinde de içsel pazarlamanın çok önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Usta (2009) yaptığı çalışmada içsel pazarlamanın hizmet kalitesi üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışma neticesinde öğretmenlerin içsel pazarlama algılamaları ile hizmet kalitesi algılamaları arasında doğrudan ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Candan ve Çekmecelioğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada, içsel pazarlama faaliyetlerinin normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Berry (1981)'e göre hizmet sektöründe işletmenin başarısını algılanan hizmet kalitesi etkilemektedir ve içsel pazarlama uygulamalarının literatür taraması neticesinde algılanan hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamaları algılanan hizmet kalitesini, algılanan hizmet kalitesi de işletme performansını olumlu olarak etkilemektedir.

Literatürde içsel pazarlama ile ilgili turizm sektöründe yapılan ampirik çalışma sayısının oldukça yetersiz olduğu söylenebilir. Genellikle yapılan çalışmalar eğitim, bankacılık, sağlık sektörü ve perakende işletmelerinin çalışanları üzerinde yürütülmüştür (Eren ve Güneren, 2014).

Hwang ve Chi (2005) Taiwan'da otel işletmelerinde içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışma ile içsel pazarlamanın çalışanların iş tatminini ve örgüt performansını artırdığını tespit etmiştir.

Türköz (2006) İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı oteller üzerinde yaptığı çalışmada içsel pazarlama ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Türköz ve Akyol (2008) İstanbul'da 2005 yılında beş yıldızlı otel yöneticileri üzerinde, içsel pazarlamanın performans üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmada performans değişkeni olarak; tüketici oranı, doluluk oranı, eğitilen personel oranı, kârlılık, eğitim bütçesi, hizmet kalitesi, katılımcıların karar

almalarında onları desteklemek, otel performansı, tüketici isteklerine verilen önem olarak belirlenmiş ve içsel pazarlama ile her bir performans değişkeni arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışma sonunda içsel pazarlama ile her bir değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çoban ve Şahin Perçin (2011) Kapadokya bölgesinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceledikleri çalışma sonucunda içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Kocaman, Durna ve İnal (2013) konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkilerini inceledikleri çalışmada içsel pazarlama faaliyetlerinin özellikle örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde önemli etkilere sahip olduğu, çalışanları ödüllendirme, gerekli geri beslemeyi yapma (iyi bir iletişim ortamı yaratma) gibi faaliyetlerin çalışanların örgüte duydukları gönüllü ve kuvvetli bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Uygun, Güner ve Mete (2013) hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri odaklı davranış geliştirmeleri üzerindeki rolünü araştırdıkları çalışma ile katılımcıların içsel pazarlama algı düzeylerine bağlı olarak müşteri odaklı davranışlarının farklılaştığını, çalışanların işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyi arttıkça daha fazla müşteri odaklı davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda içsel pazarlama uygulamalarının çalışanın örgüte bağlılığını ve motivasyonunu artırdığını söylemek mümkündür. Ayrıca turizm sektörü açısından ele alındığında yapılan çalışmalar içsel pazarlama uygulamalarının önem arz eden bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü turizm gibi emek-yoğun sektörlerde müşteri memnuniyeti üzerinde çalışan tutum ve davranışı önemli derecede etkilidir. Dolayısıyla da işletme performansı üzerinde etkili olan bu kavramın yönetim tarafından uygulamaya konması faydalı olacaktır.

Eğer çalışanlar eğitilir, ödüllendirilir ve rol tanımları hakkında bilgilendirilirse yapılan bu içsel pazarlama faaliyetleri, müşteriler ile olan iletişimi yani dış pazar ile olan etkileşimi olumlu yönde etkileyerek işletmenin performansını artıracaktır (Opoku, Opuni ve Adjei, 2014). İçsel pazarlama müşteriler ile çalışanların doğrudan iletişim içinde olduğu hizmet sektöründe daha fazla geçerli olan bir kavramdır (Conduit ve Mavondo, 2001; Zaman, Javaid, Arshad, Bibi, 2012) ve pazar odaklılık ile arasında sınır birim çalışanlardan dolayı pozitif yönlü bir ilişki vardır (Hartline ve Ferrell, 1996; Donavan, Brown ve Mowen, 2004).

Dolayısıyla literatürden çıkartılabilecek en önemli sonuç içsel pazarlamanın, işletmenin başarısına önemi katkıları olan çalışanları da bir nevi müşteri olarak gören ve onları memnun etmeyi amaçlayan uygulamaları kapsayan ve bu uygulamalar sonucunda işletmelerde tatmin olmuş mutlu çalışanlar yaratılmasına katkı sağlayan bir süreç oluşudur. Bu noktada, örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çünkü memnun olan çalışanın işletmeye karşı olumlu düşünceleri oluşacak ve işletmeye karşı gönüllü örgütsel bağlılığı artacaktır. Bu sayede işgören devir hızında düşme, çalışan performansında artış, çatışma, stres ve tükenmede azalış gibi sonuçlarla işletmelerin bütün olarak performansı artacaktır. Özellikle işletmelerin başarısında çalışanların önemli olduğu hizmet sektörlerinde çalışanların rolü daha da önemli bir hale gelmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR ODAKLILIK

Globalleşme ve teknolojik gelişmeler sayesinde rekabet şiddetini gün geçtikçe arttırmakta, tüketicilerin seçenekleri artmaktadır. Günümüzde tüketiciler çok fazla seçeneğe sahip oldukları için yüksek kalitede ürün talep etmektedir (Lai, 2003). Bu sebeple istek ve ihtiyaçları da değişmekte ve sonuç olarak da pazarlama uygulamalarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Ayyıldız Ünnü, 2009). İşletmelerin, özellikle de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını sürekli takip etmeye yani pazar hakkında sürekli bilgi toplamaya ve bu bilgiler doğrultusunda rakiplerinden daha hızlı hareket etmeye hayatta kalabilmeleri açısından ihtiyaçları vardır. Turizm, insanların değişen ihtiyaçları ile birlikte hızlı bir gelişim göstererek rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri konumuna gelmiştir. Ancak turizm sektörü çevresel belirsizlikler gibi birçok faktörden etkilenen kırılgan bir sektördür ve globalleşme olarak nitelendirilen kavram sektörün rekabetini daha da şiddetlendirmektedir. Dolayısıyla global pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin pazar odaklı uygulamaları benimsemeleri, başarıları açısından oldukça önemlidir. Buna ilaveten turizm sektöründe tanıtım ve pazarlama önemli bir yere sahiptir ancak tanıtım ve pazarlama faaliyetleri yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir (Altunel ve Saldamlı, 2012). Dolayısıyla pazar hakkında bilgi toplayabilmek için işletmelerin pazar odaklı olmayı öğrenmeleri önem arz etmektedir.

2.1. Pazar Odaklılık Kavramı

Özellikle 1990'larda pazarlama disiplini ve stratejik yönetim çalışmalarında tartışılmaya başlanan pazar odaklılık kavramının gelişmesine en fazla katkıyı Narver

ve Slater; Kohli ve Jaworski adlı araştırmacılar sağlamıştır (Naktiyok, 2003). Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990) pazarlama odaklılığın pazar odaklılıktan farklı bir anlayış olduğunu savunmuştur. Yazarlara göre pazarlama işletmenin sadece bir fonksiyonunu oluştururken; pazar odaklılık tüm rgt ilgilendiren geniş çaplı bir kavramdır (Ekberov, 2011). Ancak pazar odaklılık Narver ve Slater ile Kohli ve Jaworski isimli araştırmacılar tarafından da farklı boyutlar ile ele alınmaktadır. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığı müşterinin ihtiyaçlarını gidermeye, rakipleri geçmeye, departmanlar arası koordinasyon sağlamaya yönelik bir örgüt kültürü olarak ele alırken; Kohli ve Jaworski ise pazar odaklılığı, pazar hakkında bilgi toplanması, bu bilginin örgütte yayılması ve geri bildirim alınması olarak ifade etmektedir. Kohli ve Jaworski (1990) ise pazar odaklılığı müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin tüm örgüt tarafından bilinmesi ve bu bilginin departmanlar arasında yayılması ile örgütte bir tepkinin oluşturulması şeklinde tanımlamaktadır. Buna ilaveten pazar odaklılığın  unsuru olduğunu ifade etmektedir. Bu unsurlar; pazar bilgisinin toplanması, bilginin yayılması ve pazara hızlı tepki verilmesidir. Yazarlara göre müşteri odaklılık, uzun dönemde karlı bir işletme geliştirmek için müşteri ilgilerini öncelikli tutan, ancak işletme sahiplerini, yöneticilerini ve çalışanlarını da dikkate alan inançlar kümesidir. Kohli ve Jaworski (1990)'nin müşteri odaklılık tanımında örgüt içinde bilginin yayılması ve geri bildirim alınması önemlidir. Narver ve Slater (1990) ise pazar odaklılığı, işletme kültürü olarak ele almış, müşteriler için üstün değer yaratarak sürekli üstün işletme performansını sağlamak için etkin ve etkili bir şekilde davranışların oluşturulması şeklinde tanımlamıştır. Yazarlar pazar odaklılığı örgütsel öğrenme süreci olarak değerlendirmekte ve pazarlama odaklılığın, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon olmak üzere üç boyuttan ve uzun dönemli odaklılık ile karlılık olmak üzere de iki önemli kriterden oluştuğunu ifade etmektedir. Görüldüğü gibi Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990)'ın yapmış olduğu pazar odaklılık boyutları arasında örtüşen ve örtüşmeyen boyular mevcuttur. Literatürde kavram ile ilgili farklı görüşlere ait çeşitli tanımlar da mevcuttur.

Deshpande, Farley ve Webster (1993) müşteri odaklılık kavramını pazar odaklılık kavramı ile eş anlamlı kullanmaktadır. Araştırmacılara göre, bir işletmenin pazar odaklı yaklaşımının uzun dönemde karlı olabilmesi için iş sahipleri, yöneticiler, çalışanlar ve diğer hissedarların çıkarları da göz önüne alınmalı ancak bu açıdan öncelik müşterilere verilmelidir. Diğer bir ifadeyle müşteri odaklılık adı geçen paydaşlara verilen değerlerin bir toplamıdır. Ancak en yüksek değer müşteriye verilmelidir. Araştırmacılar müşteriler ile sadece bugünü dikkate alarak değil gelecekteki muhtemel tercih ve ihtiyaçlarını anlayacak tarzda ilişkiler kurulması gerektiğini ve bunu yaparken rakiplerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Deshpande ve Farley (1998: 226) pazar odaklılığı, “devamlı müşteri ihtiyacı değerlendirmesi yapan ve onlar için üstün değer yaratan fonksiyonlar arası süreçler ve aktiviteler seti” olarak ifade etmektedir.

Slater ve Narver (2000: 69) pazar odaklılığı “müşteri için üstün değerler yaratan bir örgüt kültürü” olarak değerlendirmektedir. Bu tanımlamada; müşterilerin istek ve ihtiyaçları, rakiplerin stratejileri hakkında bilgi toplanması, örgüt içi koordinasyonun etkin hale getirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Bulut, Yılmaz ve Alpkın (2009: 513) pazar odaklılığı, “müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünü” olarak belirtmektedir.

Asikhia (2011: 55) pazar odaklılığı, “müşteriyi anlamak ve memnun etmek için gerekli ve hayati öneme sahip olan bir işletme felsefesi” olarak tanımlamaktadır.

Shapiro (1988) pazar odaklılığı örgütsel bir karar verme süreci olarak ele almış ve pazar odaklılığın; müşteri ve pazarı anlayabilmek için bilgi edinilmesi, stratejik ve taktik kararların açık bir iletişimle fonksiyonlar ve bölümler arasında hazırlanması, bölüm ve fonksiyonların, fikirleri paylaşarak koordineli şekilde çalışması olmak üzere üç karakteristik özelliği olduğunu ifade etmiştir.

Desphande, Farley ve Webster (1993) pazar odaklılığın amacını, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, onları tatmin etmeye yönelik stratejiler doğrultusunda bir örgüt kültürü oluşturmak olduğunu ifade etmektedir.

Panigyrakis ve Theodoridis (2007: 137) pazar odaklılığı, “bir işletmenin müşterin ihtiyaçlarını, rakiplerini ve çevresel faktörleri hakkında sürekli olarak bilgi toplama yeteneği” olarak ifade etmektedir.

Pazar odaklılık, tüm işletme üyelerinin rakip ve müşteriler hakkında sürekli güncel bilgi toplamaları ve bu bilgilerin işletme içinde paylaşılmasını destekleyen bir işletme davranışıdır (Matsuno, Mentzer ve Rentz, 2005). Esas itibariyle pazar odaklılık, “hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerini gözlemlemek, bu değişimlerin tüketici üzerindeki etkilerini saptamak, yeni ürünler geliştirmek ve rekabet avantajını arttıracak stratejiler uygulamaktır” (Mahmoud, 2011: 243). Blankson ve Cheng (2005)’e göre pazar odaklılık kavramı, pazarın ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçları tatmin ettiği sürece örgütsel başarı elde etmektedir.

Yapılan tanımlar incelendiğinde kavram ile ilgili farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Ancak tüm tanımların ortak noktası müşterilerin, pazar odaklılık açısından önem arz etmesidir. “Pazar odaklılığın bir boyutunun tüketicileri temel alması bunun kanıtı olarak değerlendirilebilir” (Koçak ve Özer, 2005: 17). Pazar odaklılığın temelinde yatan düşünce, işletmelerin müşteri, rakip ve pazar hakkında sürekli bilgiye ihtiyaç duymalarıdır. Bunun için işletmeler pazar hakkında sürekli bilgi toplamalı, yorumlamalı ve bunlar örgüt üyeleri arasında dağıtmalı (Akman, 2003), sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini takip etmeli, rakiplerinden önce yeni teknolojiler geliştirerek pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir (Erdil, Erdil ve Keskin, 2004). İşletmelerin, müşteri değeri yaratabilmeleri, öncelikle müşterileri hakkında bilgi toplamalarını; müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerden önce karşılayabilmeleri de rakiplerinin stratejileri hakkında bilgi toplamalarını gerektirmektedir (Uzkurt ve Torlak, 2007). Çoğu pazar odaklı hizmet sunan işletme; müşterilerin şikâyetleri ile ilgilenmekte, satış sonrası hizmete önem vererek müşterileri ile güçlü bağlar geliştirmekte, işletmenin plan ve stratejilerini tüm

bölüm çalışanları ile paylaşarak işletme içi iletişime önem vermekte, pazar odaklılığı misafirperverlik boyutuna taşıyarak pazar odaklılığın tüm boyutlarını (çalışanlar, müşteriler, departmanlar arası koordinasyon) yerine getirmektedir (Gray, Matear ve Matheson, 2000).

Bazı araştırmacılar açısından rakipler hakkında bilgi toplamak için rakip odaklı, müşterilerin değişen taleplerini takip etmek için de müşteri odaklı olmak; pazar odaklılık açısından elzemdir. Diğer yandan, bazı araştırmacılar da işletmelerin müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarından çok, rakiplerin üstün özelliklerine odaklanıldığında, rakip odaklılık ile müşteri odaklılık kavramlarının zıt iki boyut olabileceğini ifade ederek rakip odaklılığı pazar odaklılık kavramının dışında tutmaktadırlar. Bu nedenle müşteri odaklılığı, uzun vadeli işletme karlılığı geliştirmek amacıyla işletmenin tüm paydaşları ile (sahibi, çalışanı vb.) birlikte müşterinin ilgi ve isteklerine öncelik veren inançlar kümesi olarak tanımlamaktadırlar (Deshpande, Farley ve Webster, 1993). Ancak pazar odaklılık müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasının de ötesine geçerek rakiplerin de takip edilmesini içeren bir terimdir (Gray, Matear, Matheson, 2000). İşletmenin performansını artırmasında önemli bir yere sahip olan pazar odaklılığın uygulanmasında hem rakipler hem de müşteriler gözardı edilmemelidir. Nitekim literatür incelendiğinde pazar odaklılığın işletme performansını artırdığını ortaya koyan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 2000; Lukas ve Ferrell, 2000; Conduit ve Movando, 2001; Asikhia, 2011). Yapılan bu çalışmalar neticesinde işletmeler açısından pazar odaklı yaklaşımı benimsemenin önemli bir stratejik karar olduğu ifade edilebilir. İşletmeler açısından en önemli unsurun müşteriler ve rakipler olduğu da yapılan çalışmalar neticesinde ileri sürülebilir.

Daha önce de ifade edildiği gibi pazar odaklılık ile ilgili literatür incelendiğinde tüm yazarların ele aldığı iki ortak nokta bulunmaktadır. Müşteriler ve rakipler hakkında bilgi edinmek pazar odaklılığın ilk adımıdır (Day, 1994; Sinkula, 1994; Harrison-Walker, 2001). İkinci olarak işletmelerin bu bilgileri kullanmasıdır. Müşteri odaklılık, işletmenin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlarken; rakip

odaklılık rekabet edebilmenin önemli bir koşulu olarak nitelendirilebilir. Ancak müşteriler ve rakipler hakkında edinilen bilginin işletmede etkili bir şekilde kullanılabilmesi departmanlar arası koordinasyonun başarısına bağlıdır. Özellikle turizm gibi hizmet sektöründe işletmenin başarısı müşterilerini anlamaya ve onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya bağlıdır. Bunu yaparken ise rakiplerinden farklılaşması günümüz ekonomik koşullarında daha da önem arz etmektedir. Ayrıca hizmet sektöründe hizmeti sunan da alan da insandır. Bundan dolayı işletme yalnızca müşterileri değil çalışanlarını da memnun etmelidir. Çalışanların memnuniyeti işletme içinde birbirleri ile olan iletişimi kısacası departmanlar arası koordinasyonu da etkilemektedir. Dolayısıyla pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonu içeren bir kavram olduğunu elde edilen bilgiler ışığında ifade etmek yanlış değildir.

Day (1994)'e göre hizmet sektöründe sınır-birim çalışanlar, müşterinin şikâyet ve isteklerini bildirmesi ya da yeni ürünleri bildirmeleri sebebiyle bilgi alınabilecek önemli birer kaynaktır. Pazar odaklı otel işletmeleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha fazla odaklanarak onların değişen ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde karşılık verebilmektedir. Ayrıca pazar odaklı otel işletmeleri sadece müşterilerini değil aynı zamanda rakiplerinin stratejilerini de dikkate almaktadır (Çakıcı ve Eren, 2005). Özetle pazar odaklılık ile ilgili olarak literatürde yer alan iki temel görüşün (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990) ortak noktası rakipler ve müşteriler hakkında sürekli bilgi toplamanın pazar odaklılığın temelini oluşturmasıdır. İşletmelerin, uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, müşteri ve rakiplerinden elde ettikleri bilgileri işletme içinde etkin kullanmaları ile mümkün olmaktadır. Müşteriler ve rakipler hakkında edinilen bilginin işletmede etkili bir şekilde kullanılabilmesi ise departmanlar arası koordinasyonun başarısına bağlıdır. Departmanlar arası koordinasyon işletmede elde edilen bilgilerin tüm departmanlara yayılmasına ve işletmenin yararına dönüştürülerek kullanılmasına katkıda bulunmaktadır.

Dolayısıyla mevcut çalışmada Narver ve Slater (1990) tarafından ele alınan pazar odaklılık kavramı temel alınmıştır. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın üç boyutundan bahsetmektedir. Bunlar; işletmenin hedef pazarı anlamasını ifade eden

“müşteri odaklılık”; potansiyel rakiplerin bugünkü ve gelecekteki rakiplerin yeteneklerini, anlamayı ifade eden “rakip odaklılık” ve üstün müşteri değeri yaratmak için işletme kaynaklarının etkin kullanılması gerektiğini ifade eden “departmanlar arası koordinasyon” dur. “Müşteri Odaklılık ve Rakip Odaklılık”, yeni fikir ve bilgilerin işletmeye ulaşmasına katkıda bulunurken, “Departmanlar Arası Koordinasyon” ise, söz konusu bilgilerin işletme içinde doğru karar merkezlerine ulaşım değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır” (Yılmaz, Alpkan ve Bulut, 2009: 2473). Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, uzun dönemli karlılığın başarılmasının yoludur ve hedef pazardaki müşterilerle ve rakiplerle ilgili bilginin elde edilmesidir (Eusebio, Llonch Andreu, Pilar López Belbeze, 2006; Apaydın, 2010). Elde edilen bu bilgilerin işletmede yayılması ile fonksiyonlar arasındaki koordinasyon gelişmekte ve pazar odaklılık kültürünün yayılması sağlanmaktadır (Apaydın, 2010). Müşterilerin düşüncelerini toplayıp değerlendirerek pazara sunulan mal ve hizmetlerin özelliklerini bu doğrultuda karar vericilere sunmak, pazar analizi açısından önemlidir. Örgütler, pazarda gösterdikleri performans oranında işletme performanslarında artış sağlayabilirler (Marangoz ve Biber, 2011). Yukarıda da belirtildiği gibi işletmelerin değişen tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve rekabet edebilmeleri açısından pazar odaklılığı benimsemeleri önem arz etmektedir. Dolayısıyla pazar odaklılık kavramı literatür taranması neticesinde müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon olmak üzere üç boyutta ele alınacaktır.

2.2. Pazar Odaklılık Boyutları

Yukarıda da ifade edildiği gibi literatür incelendiğinde pazar odaklılığın özellikle müşteriler ve rakipler üzerine yoğunlaşan bir kavram ve uygulama olduğu görülmektedir. İşletmelerin temel hedefi ürünlerinin talep edilmesini sağlamaktır ve bunun için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir. Ancak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı, kaliteli ve rakiplerinden farklılaşarak karşılamaları artan rekabet ortamında oldukça önemli bir hal almıştır. Dolayısıyla işletmelerin müşterileri ve rakipleri hakkında bilgiye ihtiyaçları vardır. Ancak bu bilgileri elde etmek tek başına yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda elde edilen bu bilgilerin işletme içinde yayılarak etkin bir şekilde

kullanılması başka bir ifadeyle departmanlar arası koordinasyonun da etkili kullanılması gerekmektedir. Özetle işletmelerin pazar odaklılık uygulamalarını benimsemeleri, rakipleri ve müşterileri hakkında sürekli bilgi toplamaları ve elde edilen bu bilgileri işletme içinde yayarak etkili bir şekilde kullanmaları, departmanlar arası koordinasyonun sürekliliğini sağlamaları gerekmektedir. Buradan hareketle mevcut çalışmada pazar odaklılık kavramı yukarıda da ifade edildiği gibi Narver ve Slater (1990) tarafından oluşturulan üç boyut ile ele alınmaktadır.

2.2.1.Müşteri Odaklılık Boyutu

Günümüzde yaşanan değişimlere paralel olarak rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olan unsurlar da değişime uğrayarak müşteri değeri yaratma stratejileri önem kazanmaya başlamıştır (Songur, 2009). Day ve Wensley (1988) pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için müşteri ve rekabet odaklılık arasındaki dengeyi korumak gerektiğini ifade etmektedir. Bazı yazarlar müşteri odaklılığın rakip odaklılık açısından önemli olduğunu bazıları da kurum kültürünün bir parçası olduğunu düşünmektedir (Han, Kim ve Srivastava, 1998). Dolayısıyla rekabetin şiddetini artırmasıyla birlikte müşteri değeri yaratmak, müşteri odaklı bir strateji uygulamak işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlayan önemli unsurlar haline dönüşmüştür. Deshpandé, Farley ve Webster (1993: 27)'e göre müşteri odaklılık, “uzun vadeli karlı bir girişimi geliştirmek için, müşteri ilgilerini her şeyden önce tutan (...) bir inançlar kümesidir”. Blankson ve Cheng (2005:318)'e göre müşteri odaklılık, “hedef müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilme ve müşteri değeri yarama, müşteriler ile ilişkilerini sürdürebilme açısından gerekli bir unsurdur”.

Narver ve Slater (1990: 21)'a göre, “müşteri odaklılık, mevcut ve gelecekteki değişimleri kapsayan müşteri değer zincirini ve işletmenin müşterilerine daima üstün değer yaratabilmesi için onları yeterince anlamasıdır”. Day ve Wensley (1988)'e göre ise müşteriler için üstün değer yaratarak sürekli üstün işletme performansını sağlamak için etkin ve etkili bir şekilde davranışların oluşturulmasıdır. Müşteri odaklılık, “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak yönünde sürekli ve proaktif bir tutum geliştirmektir” (Han, Kim ve Srivastava, 1998: 33). Müşteri odaklılığın

temelinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına öncelik vererek müşterilerin tatmin olmalarını sağlamak vardır. Bu da müşteri sadakati yaratarak sürdürülebilir ilişkiler geliştirilmesini sağlamakta ve dolayısıyla da işletmenin karlılığını etkilemektedir.

Müşteri odaklılık, işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerini anlayabilmesi, onların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi açısından oldukça önemlidir (Tanrikulu ve Gelibolu, 2014) ve üstün müşteri değeri yaratılması açısından da önemli bir stratejik rol oynayabilir. Ancak, etkili bir strateji sadece müşteri merkezli yöntemlere göre daha fazlasını gerektirir (Han, Kim ve Srivastava, 1998). Pazar odaklı bir yaklaşımı benimseyen işletmelerin tüketicilerin değişen istek, ihtiyaç ve beklentilerini takip etmeleri, yeni teknolojiler geliştirerek ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekmektedir (Erdil, Erdil ve Keskin, 2004). Müşteriler, işletmelerden kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün sunmalarını beklemektedir. Bunu yapabilmek için işletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını anlamalı, hatalardan kaçınmalı ve sundukları ürünle, üretilen katma değeri ve algılanan kaliteyi artırmalıdır. Müşteri sadakati, ürünler için tüketicilerde ödeme yapma arzusu yaratarak işletme tarafından değer yaratılmasına katkıda bulunmaktadır (Santos ve Brito, 2012).

Son yıllarda literatürde giderek müşteri odaklılığın geliştirilmesi amacıyla işletmelerin sadece nihai müşterilerin ihtiyaçlarına değil, aynı zamanda iç müşteri anlayışıyla çalışanların ihtiyaçlarına da odaklanmaları gerektiği vurgulanmaktadır. İç müşteri odaklılık, özellikle uluslararası pazarlama stratejisinde bir işletme için oldukça önemlidir. Başarılı bir müşteri odaklılık için içsel ve dışsal pazarlamanın bir bütünlük içinde çalışması zorunluluktur (Conduit ve Mavondo, 2001). Mohr-Jackson (1991) müşteri odaklılığı, iç müşteriyi de kapsayacak şekilde genişletilmiş faaliyetler şeklinde vurgulamaktadır. Bu ek faaliyetler şu şekilde sıralanmıştır;

- İç müşterinin istek ve ihtiyaçlarını anlamak dış müşterinin tercihlerini anlamaya yardımcı olur.
- Dış müşterinin istek ve tercihleri hakkında bilgi toplayabilmek için işletmede departmanlar arası koordinasyonun ve iletişimin olması gerekmektedir.
- İç müşterinin ihtiyaçlarını göz önünde tutarak dış müşteriye bir değer yaratmak mümkündür.

Reynoso ve Moores (1996: 58) iç müşteri odaklılık ile ilgili konuları şu şekilde özetlemiştir:

- İçsel hizmet kalitesi hakkında haberdarlık yaratma
- İçsel müşteriler ve içsel tedarikçilerin tanımlanması
- İçsel müşterilerin beklentilerinin tanımlanması
- İçsel müşterilerin gereksinimleri ve bu gereksinimlerin karşılanmasındaki engelleri tartışmak üzere içsel tedarikçiler ile iletişim
- Gerekli hizmet sunumunu sağlamak üzere içsel tedarikçilerin davranış değişikliğini tanımlama ve yerine getirmeleri
- İçsel tedarikçilerin gerekli hizmet seviyesini sunmak maksadıyla gerekli değişiklikleri yapmaya çalışması, içsel hizmet kalitesinin ölçümü ve bunun içsel tedarikçilere geri bildirimini.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi müşteri odaklılığı benimseyen bir işletmenin iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanları da göz önüne alması pazar odaklılığı benimseme noktasında önemli bir adımdır. Dolayısıyla bir işletme içsel pazarlamayı benimsediğinde sadece dış müşterileri değil iç müşteri olarak adlandırılan çalışanları da benimsemekte, onların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak etkili pazar odaklı bir strateji geliştirebilmektedir. Bu çalışmada pazar odaklılığın işletme performansı ve içsel pazarlama ile ilişkisi incelenmektedir ve pazar odaklılık ile içsel pazarlama ve işletme performansı arasında ilişki olması beklenmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993) hizmet sektöründe çalışan personelin müşteri ile sürekli iletişim halinde olduğunu ve bu personelin organizasyonu temsil ettiğini, müşterilere kuruluşun genel bir görünümünü sunduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla özellikle hizmet sektöründe içsel pazarlamanın müşteri odaklılığı benimseme konusunda ve organizasyonun başarısı açısından çok önemli olduğu ifade edilebilir.

Literatür incelendiğinde müşteri odaklılık ile işletme performansı arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Deshpande, Farley ve Webster, 1993;

Harrison-Walker, 2001; Singh ve Ranchhod, 2004; Martín-Consuegra ve Esteban, 2007; Eren, 2007). Yapılan çalışmalar neticesinde iç müşteri olarak nitelendirilen örgüt çalışanlarının müşteri memnuniyeti yaratma konusunda etkili olduğu ifade edilebilir. Ayrıca çalışmalar işletme performansı ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu da göstermektedir. Müşteri odaklılık sadece dış müşterileri değil aynı zamanda iç müşterileri de kapsamaktadır. Dolayısıyla pazar odaklılığı benimseyen bir işletmenin hem çalışanlarının hem de dış müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını takip etmesi performansı açısından önem arz etmektedir.

2.2.2. Rakip Odaklılık Boyutu

Pazarlama literatüründe örgütsel amaçları başarmak için müşterinin, rakiplerden daha etkili bir şekilde tatmin edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Panigyrakis ve Theodoridis, 2007). Dolayısıyla pazar odaklılığı benimseyen bir işletmenin başarılı olabilmesi için aynı zamanda rakiplerini de dikkate alması gerekmektedir. Müşterinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha hızlı ve iyi karşılayabilmesi rekabette başarılı olmasının bir koşulu olarak ifade edilebilir. Çünkü rakip odaklılık bir işletmenin, kısa vadede rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini anlamasıdır (Narver ve Slater, 1990). Uzun vadede ise mevcut ve potansiyel rakiplerin, ürün, pazar, teknoloji, yetenek, strateji gibi sahip olduğu birçok faktör hakkında bilgi sahibi olmasına katkıda bulunan bir örgüt kültürüdür (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009; Narver ve Slater, 1990). Kısacası rakip odaklılık, “potansiyel ve mevcut rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, uzun dönemli kapasitelerini anlayabilmesi” (Blankson ve Cheng, 2005: 319) olarak da ifade edilebilir. Day (1994: 43) pazar odaklılığı, “işletmenin rakipleri, müşterileri ve pazardaki yönelimler hakkında sürekli araştırma yapması, bilgi toplaması ve bu bilgileri kullanması” olarak ifade etmektedir. Day ve Wensley (1988) ise pazar odaklılık uygulamalarında, işletmelerin başarısı açısından, müşteri odaklılığa ve rakip odaklılığa eşit derecede önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla bir örgütün pazar odaklı olması aynı zamanda rakip odaklı olarak onları yakından takip etmesi anlamına da gelmektedir. Kısaca rakip odaklılık özellikle şu soruların etrafında toplanır (Han, Kim ve Srivastava, 1998: 34):

1-“Rakipler kimlerdir?”

2-“Sundukları teknolojiler nelerdir?”

3-“Hedef müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çekici bir alternatif sunarlar mı?”.

Toplamda rakip odaklılık bu üç sorunun cevabının alınmasını gerektirmektedir. Yoğun rekabet şartlarında tüm işletmeler, mevcut ve potansiyel rakiplerini izleme ihtiyacı duymaktadır. Bu açıdan, işletmelerin mevcut ve potansiyel rakiplerinin kimler olduğunu, bu rakiplerin hangi teknolojileri kullanarak müşteri ihtiyaçlarını karşıladığını ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerden nasıl farklılaştığını izlemesi gerekmektedir (Mavondo, 2000). Bu sayede rakipleri karşısında farklılaşan işletmelerin performansları da artmaktadır.

Literatürde rakip odaklılık ile işletme performansı arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Bulut, Yılmaz ve Alpan, 2009; Hamşioğlu, 2011). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki bir işletme rakip odaklılığı benimsediği takdirde rakiplerine kıyasla pazara yeni ürün sunma, ürün ve hizmetinde farklılık yaratma, teknolojik gelişme gibi konularda daha hızlı davranabilmekte ve dolayısıyla işletme performansını artırabilmektedir.

2.2.3. Departmanlar Arası Koordinasyon Boyutu

Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın temel bileşenlerinin üçüncüsünün departmanlar arası koordinasyon olduğunu belirtmektedir. Pazar odaklılığın üçüncü temel bileşeni konumundaki departmanlar arası koordinasyon boyutu, müşteriler için değer yaratmak amacıyla işletme kaynaklarının koordineli kullanılmasını sağlayan faaliyetleri içermektedir (Slater ve Narver, 1994a). Bu boyut, müşteri odaklılık ve rakip odaklılık boyutlarını birbirine bağlamaktadır. Müşterilere değer yaratmak tek bir birimin çalışmasıyla değil işletmenin tüm departmanlarının koordineli bir şekilde çalışmasıyla mümkün olmaktadır (Narver ve Slater, 1990). Böylece işletmelerin problem çözebilme kapasiteleri artmakta ve çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etmeleri sağlanmaktadır (Han, Kim ve Srivastava, 1998). Departmanlar arası koordinasyonu, rakip ve müşteri odaklılık ile elde edilen bilgiler doğrultusunda, ürünlerin en iyi şekilde nihai tüketiciye ulaşmasına katkıda bulunmak amacıyla işletme kaynaklarının etkin ve etkili kullanılmasını sağlayacak davranış ve eğilimler, olarak ifade etmek mümkündür (Bulut, Yılmaz ve Alpan, 2009). Bunun için işletmenin departmanlardaki rol tanımlarını tamamlamış olması gerekmektedir. Kohli ve Jaworski (1990) pazar

odaklılığın, bireylerin çabalarını birleştirici güç olarak kullanması sayesinde üstün performans yakalamaya dayandığını ifade etmektedir.

Pazar odaklılığın kalbi olan müşteri odaklılık, “müşteri yönelimine dayalı işletme felsefesinin işletmenin genelinde uygulanması gerekliliğidir” (Slater ve Narver, 1994a: 22). Müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda işletme kaynaklarının kullanılması ise departmanlar arası koordinasyon ile mümkün olmaktadır. Departmanlar arasında işletmenin amacı, vizyonu, stratejileri, problem çözme yöntemleri hakkında gerekli bilginin yayılmasıdır (Han, Kim ve Srivastava, 1998). Pazar odaklı bir yaklaşımı benimseyen işgörenler müşterileri ile fazla zaman geçirirler. Yöneticiler ve çalışanlar müşterilere sürekli onların memnuniyetini sağlamaya yönelik hizmetler ve faaliyetler sunar (Slater ve Narver, 1994a). Daha önce de ifade edildiği gibi müşteri odaklılık sadece dış müşterinin değil aynı zamanda iç müşterinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla departmanlar arası koordinasyon ile iç müşterinin eğitilmesi, motive edilmesi ile işletme, müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseyebilmektedir. Rakipleri takip ederek elde edilen bilgi ve tecrübeler ise departmanlar arası koordinasyonun güçlü olması ile sağlanabilmektedir. Kısacası bir işletmenin rakip ve müşterileri hakkında elde ettiği bilgileri işletme açısından etkili ve verimli kullanabilmesi departmanlar arasında iyi bir koordinasyon sağlamasıyla mümkün olmaktadır.

Kısacası Narver ve Slater (1990) tarafından ortaya konan pazar odaklılık boyutları incelendiğinde temelinde müşterilerin, rakiplerin ve çalışanların olduğu görülmektedir. Literatürde pazar odaklılık ile işletme performansı; pazar odaklılığı oluşturan müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994a; Han, Kim ve Srivastava,1998; Sargeant ve Mohamad, 1999; Harrison-Walker, 2001; Panigyrakis ve Theodoridis, 2007).

Deshpande, Farley ve Webster (1993) Japon işletmelerinde kurum kültürü, müşteri odaklılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışma sonucunda müşteri

odaklılık ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Han, Kim ve Srivastava (1998) çalışmaları neticesinde rakip odaklılık ile teknolojik inovasyon arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla rakip odaklılık boyutu işletmenin yenilik yapma olasılığını arttırarak rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır.

Tang, Wang ve Tse (2006) Çin'de yaptıkları çalışmada işletme performansı ve pazar odaklılık arasında ilişki olduğu, rekabet odaklılığın kâr ve net gelirleri arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Harrison-Walker (2001) gıda sektöründe işletme performansı ve müşteri odaklılık, rakip odaklılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, işletme performansı ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Martín-Consuegra ve Esteban (2007), havayolları şirketlerinde müşteri odaklı olmanın işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışma sonunda müşteri odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bulut, Yılmaz ve Alpkan (2009) çalışmalarında finansal performans ile pazar odaklılığın boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılar müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetleri kapsayan pazar odaklılığın, işletmelerin yenilik ve finansal başarılarını doğrudan etkilediği sonucuna da ulaşmıştır.

Slater ve Narver (1994a) pazar odaklılığı, işletme için yüksek performans rekabet avantajı geliştirmeyi bu avantajı sürdürmeyi, işletme içerisinde etkili davranışlar yoluyla müşteriler için de yüksek değer yaratmayı sağlayan bir örgüt kültürü geliştirmek ve korumak şeklinde tanımlamıştır. Hizmet sektöründe işletmelerin

müşteri değeri yaratabilmelerinde en önemli etmenlerden biri çalışanların motive edilmesidir. Literatür incelendiğinde çalışanları motive etme konusunda önemli bir yere sahip olan içsel pazarlamanın pazar odaklılığı benimseyen işletmeler açısından gerekli olduğu bu doğrultuda ileri sürülebilir. İşletmeler açısından bu denli önemli olan pazar odaklılık kavramı hakkında daha önce de ifade edildiği gibi en önemli katkı Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jaworski (1990) tarafından yapılmıştır.

2.3. Pazar Odaklılığın Ölçümü

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaları bakımından önem taşıyan (Koçak ve Özer, 2005) pazar odaklılığın ölçümü ile ilgili çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Narver ve Slater (1990), Kohli ve Jaworski (1990) ve Deshpande, Farley ve Webster (1993) tarafından geliştirilen ölçekler araştırmacılar tarafından en sık kullanılan ölçeklerdir.

Kohli ve Jaworski (1990) geliştirdikleri pazar odaklılık ölçeğine *MARKOR* ismini vermişlerdir. *MARKOR*; pazar bilgisinin incelenmesi, bilginin tüm bölümlere yayılması ve uygun pazarlama karmasının oluşturulması olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Başlangıçta ölçek 20 önerme ile oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmacılar ölçeğe 12 önerme daha eklemiş ve 32 önermeli bir ölçek oluşturmuşlardır (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993). Matsuno, Mentzer ve Rentz (2000) ölçeğe 20 önerme daha eklemiştir. 52 önermeden oluşan yeni ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği daha iyi düzeydedir (Eren, 2003: 71). *MARKOR* ölçeği faaliyete dayalı unsurları kapsamakta, işletmenin aktivitelerine odaklanmakta ve pazar bilgisini ölçmede müşteri ve rakip bilgisiyle beraber iş çevresini, düzenleyici unsurları da göz önünde bulundurmaktadır.

Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen *MKTOR* ölçeği ise eylemlerden ziyade kültüre yönelik unsurları içermektedir ve müşteri ve rakiplere dikkat çekerek dış unsurlara, departmanlar arası koordinasyona yönelerek de iç unsurlara odaklanmıştır. Ölçek müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutlarından ve on beş ifadeden oluşmaktadır. Hem *MARKOR* hem de *MKTOR* ölçekleri koordinasyonun, örgüt çaplı hareket etmenin önemliliğini ortaya koymaktadır (Zengin ve Ekber, 2012). Her iki ölçek, pazar odaklılığın esas unsuru

olarak müşteriye görmek, müşteriye karşı örgüt çapında sorumlu olunması gerektiğini belirtmektedir. Narver ve Slater (1990)'ın MKTOR ölçeği Kohli ve Jaworski (1990)'nin MARKOR ölçeğinden istatistiksel anlamda daha iyi performans göstermekte ve diğer ülkelerde kullanıldığında da daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Tang, Wang ve Tse, 2006).

Deshpande, Farley ve Webster (1993) ise geniş çaplı çalışmalarının bir sonucu olarak kurum kültürü ve örgütsel yeniliğin işletme performansı üzerine etkilerini ölçen müşteri odaklılığı (*DFW*) ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçeğin ilk denemeleri 138 Japon işletmesi üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen çalışmanın sonuçlarını kullanarak 9 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir (Deshpande ve Farley, 1998) ve daha sonra bu ölçeği, MARKOR ve MKTOR ölçekleriyle birleştirerek 10 ifadeden oluşan *MORTN* ölçeğini geliştirmişlerdir (Zengin ve Ekber, 2012).

Daha önce de ifade edildiği gibi işletmelerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri müşteri odaklı; rekabette avantaj elde edebilmeleri ise rakip odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri ile mümkün olmaktadır. Ayrıca işletmelerin rakipler ve müşteriler ile ilgili elde ettikleri bilgileri işletme içinde etkin bir şekilde kullanılabilmeleri departmanlar arası koordinasyonun başarısına bağlıdır. Bunun yanı sıra işletmelerin başarısı pazar odaklılık uygulamalarını örgüt kültürü haline getirmelerine de bağlıdır. Uygulamanın devamlılık arz etmesi çalışanların da bu uygulamaları işin doğal bir akışı olarak görmelerine katkıda bulunarak işletme performansını olumlu etkileyecektir. Özellikle turizm gibi emek-yoğun sektörlerde işletmenin başarısı müşteriye anlamaya bağlıdır. Ancak hizmet sektöründe hizmeti sunan da alan da insandır ve hizmeti sunan çalışanların memnuniyeti işletme başarısını etkilemektedir. Bundan dolayı işletme yalnızca müşterileri değil çalışanlarını da memnun etmelidir. Çünkü çalışanların memnuniyeti departmanlar arası koordinasyonun başarısını artırmaktadır. Dolayısıyla pazar odaklılığın müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonu içeren ve eylemlerden ziyade kültüre yönelik bir kavram olduğunu elde edilen bilgiler ışığında ifade etmek yanlış değildir. Bu sebeple mevcut çalışmada Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen *MKTOR* ölçeği kullanılmıştır.

2.4. Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı İlişkisi

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin hızla değişmesinin bir sonucu olarak ürün yaşam eğrileri kısalmaktadır ve yeni pazarlama yaklaşımlarının doğduğu ekonomilerde yöneticilerin, işletmelerinin varlıklarını sürdürebilme çabaları gittikçe zorlaşmaktadır (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009). Küreselleşme ile birlikte rekabet şiddetini artırmıştır. Bu durum işletmelerin hedef pazarını genişleterek çok geniş bir alana yayılmış tüketicilere ulaşmasını gerekli kılmış ve üretim kitlesel bir nitelik kazanmıştır (Altunel ve Saldamlı, 2012). Gittikçe artan tüketici sayısının yanında tüketicilerin daha bilinçli tüketime yönelmesi (Altunel ve Saldamlı, 2012) ile hızla değişen tüketici isteklerinin karşılanabilmesi amacıyla rakiplerin sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışmaları da rekabetin şiddetini artırmaktadır (Erdem ve Aytemiz Seymen, 2008).

Özellikle otel işletmelerinde tüketiciyi anlamak diğer sektörlerle göre nispeten daha önemlidir. Çünkü otel işletmeleri yapısı itibariyle, müşteri ile sürekli temas halinde olan, ürünün üretilmesinden satışına kadar tüm süreçleri bünyesinde barındıran, emek-yoğun işletmelerdir (Solmaz, 2012) ve başarıları sürekli değişen çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır (Erdem ve Aytemiz Seymen, 2008). Turizm gibi, insan faktörünün önem kazandığı hizmet sektörlerinde müşteri ile olan iletişim, işletmeye rakiplerine kıyasla rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki uyum, departmanlar arasındaki koordinasyonun başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlayarak işletmenin pazar odaklı bir tutum sergilemesine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla pazar odaklılığı benimseyen bir otel işletmesinin başarılı olması daha da kolay olmaktadır.

Buradan hareketle, pazar odaklı bir yaklaşımın otel işletmesinin kuruluş aşamasından itibaren benimsenmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Çünkü otelde sunulacak hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarına uygun şekilde planlanması gerekmektedir (Solmaz, 2012). Pazar odaklılık, “işletme performansına katkı sağlayan önemli bir stratejik yönelimdir” (Usta, 2011: 65). Pazar odaklılık, müşteri hakkında nasıl bilgi toplanacağını ve ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını işletme performansı ile ilişkili açıklar. Dolayısıyla pazar odaklılığın işletmelere sağladığı en önemli katkı, mevcut

ve potansiyel rakipleri ile müşterileri hakkında bilgi toplaması ve topladığı bu bilgileri kullanarak müşterilerin ihtiyaçlarının ötesine geçerek müşteri değeri ve rekabet üstünlüğü sağlamasıdır (Karahana ve Özçiftçi, 2008; Slater ve Narver, 1994a). Yapılan çalışmalar neticesinde pazar odaklılığın işletme performansı, çalışanlar, müşteriler ve yenilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin (Narver ve Slater, 1990; Deshpande, Farley ve Webster, 1993; Baker ve Sinkula, 1999, Slater ve Narver, 2000; Lukas ve Ferrell, 2000; Harrison-Walker, 2001) olduğunu söylemek mümkündür. Pazar odaklılık, üstün bir işletme performansı sağlayan genel bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Han, Kim ve Srivastava, 1998). Bunun nedeni ise; işletmenin tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken müşterilerini anlamaya ve ihtiyaçlarını tatmin etme çalışması ve bunun sonucunda da işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesidir (Bayyurt, 2007). Ancak günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından pazar odaklılık tek başına yeterli değildir. Pazar odaklı yaklaşımı güçlendirecek ve işletmenin performansına katkı sağlayacak, stratejik yönelimlere de ihtiyaç vardır (Usta, 2011). Bu stratejik yönelimleri belirleyebilmek için işletmenin öncelikli olarak performansını değerlendirerek çıkan sonuç doğrultusunda hareket etmesi önemli bir adım olacaktır. Çünkü performans değerlendirmesi işletmede doğru kararlar alınmasını ve bu kararların sonucunda da işletmenin başarı oranının artmasını sağlayan önemli bir uygulamadır (Bayyurt, 2007). Literatürde pazar odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koyan (Slater ve Narver, 1994b), pazar odaklılığın belirleyici unsurları ve işletme performansı; işletme performansının belirleyici unsurları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar mevcuttur.

Narver ve Slater (1990) pazar odaklılık ile işletme performansı arasında ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında iki değişken arasında ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Ruekert (1992), Diamantopoulos ve Hart (1993) çalışmalarında pazar odaklılık ile işletme performansı arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Jaworski ve Kohli (1993) işletme performansı ve pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında pazar odaklılık ile işletme performansı arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Baker ve Sinkula (1999) pazar odaklılığın yeni ürününü başarısını arttırdığı ve genel olarak pazar odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenme ile işletme performansı arasında da önemli derecede ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Slater ve Narver (2000) pazar odaklılık ile işletme kârlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Singh ve Ranchhod (2004), İngiliz makine parça imalatı sektöründe pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, müşteri odaklılık ile işletme performansı; müşteri memnuniyeti ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bulut, Yılmaz ve Alpkan (2009) pazar odaklılık boyutları ile işletme performansını araştırdıkları çalışmalarında rakip odaklılık boyutu ile işletme performansı arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Hamşioğlu (2011) ilaç sektörü üzerinde yaptığı çalışma ile pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini anlamaya yönelik pazar odaklılığın işletmelerin performanslarını (satış ve kârlılık) doğrudan etkilediği de çalışma sonucunda ortaya konmuştur.

Asikhia (2011) Nijerya'daki işletmeler üzerinde pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada pazar odaklılık ile işletme performansı arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışma sonucunda Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen ölçeğin Nijerya için geçerli ve güvenilir olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Jaiyeoba ve Amanze (2014) Botswana'daki işletmeler üzerinde pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada bu ilişkinin bugüne kadar genellikle gelişmiş ülkelerde ele alındığını, gelişmekte olan ülkeler açısından çok fazla incelenmediğini belirtmektedir. Dolayısıyla Botswana'da mevcut çalışmayı gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Çalışma sonucunda Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen ölçeğin Botswana gibi gelişmekte olan bir ülke için geçerli ve güvenilir olduğunu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca pazar odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu da tespit etmiştir.

Daha önce de ifade edildiği gibi turizm sektöründe pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışma sayısı sınırlıdır. Tse, Sın, Yım, Heung (2005) özellikle otel işletmelerine yönelik yeterli sayıda çalışma yapılmadığını vurgulamaktadır.

Sargeant ve Mohamad (1999) otelcilik sektöründe yoğun rekabetin yaşandığını ve otellerin pazar odaklı bir yaklaşım sergilemelerinin müşteri memnuniyeti açısından önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. İngiltere'de otel sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada işletme performansı ile pazar odaklılık arasında bir ilişki bulamamışlar ve İngiltere'deki otellerin orta düzeyde pazar odaklı olduklarını tespit etmişlerdir.

Lukas ve Ferrell (2000) Amerika'daki otel yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, pazar odaklılık ile yenilikçi yönelim ve yenilikçi yönelim ile performans arasında pozitif yönde ilişki bulmuştur.

Sandvik ve Sandvik (2003) otel işletmeleri ile ürün yeniliği ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve pazar odaklılık ile her iki değişken arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Qu ve Ennew (2003) otellerin yoğun rekabet koşullarında faaliyet gösterdiğini ifade ederek Çin'de oteller ve seyahat acenteleri üzerinde MARKOR ölçeğini kullanarak gerçekleştirdikleri çalışma neticesinde pazar odaklılık ile otel performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca pazar odaklılık ile müşteri memnuniyeti arasında da pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Karamustafa, Güllü, Acar, Ulama (2010) Kapadokya bölgesindeki departman şefi ve orta ve üst düzey otel yöneticileri üzerine uyguladıkları çalışmada otellerin pazar odaklılık düzeyleri ile performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda 3 yıldızlı ve daha küçük otel yöneticilerinin pazar odaklı yaklaşımı daha fazla benimsediği ve otellerin pazar odaklılık düzeyleri ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Pazar odaklılık kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde bu kavramın işletmenin performansını etkilemesi bakımından çok önemli olduğu görülmektedir. Pazar odaklılığın temel ilkesi müşteri odaklı olarak müşteri tatminini ve dolaylı yoldan işletme kârını arttırmaktır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993). Bu nedenle pazarlama alanında bilim insanları pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye başlamıştır. Nitekim mevcut literatür incelendiğinde pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerini araştıran birçok araştırmanın olduğu görülmektedir. Pazar odaklılık, işletmelere müşterinin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamayabildikleri sürece başarı getirmektedir (Olavarrieta ve Friedmann, 1999; Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

İşletmelerin, günümüz rekabet şartlarında mevcut durumlarını anlamaları, eksik yönlerini geliştirmeleri ve doğru stratejik kararlar alabilmeleri için öncelikle performanslarını değerlendirmeleri ve performanslarına etki eden faktörleri analiz etmeleri gerekmektedir (Akman, Özkan ve Eriş, 2008). Çünkü yaşanan rekabet koşullarında işletmelerin performansı ve bu performansın ölçülmesi için kullanılan kriterler büyük önem arz etmektedir (Çandır ve Uray, 2008). Özellikle turizm gibi hizmet ağırlıklı sektörlerde yaşanan küreselleşme ve yoğun rekabet, işletme performansını daha önemli bir hale getirmektedir. Bundan dolayı turizm sektöründe standart ürünler ve fiyat rekabeti yerine, farklılığa yönelmek daha da önemli bir hale gelmektedir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013).

3.1. İşletme Performansı Kavramı

Performans, objektif olarak tanımlanamayan çok geniş bir kavramdır. Performans, işletmenin geleceği ve yeteneklerini kapsayan bir ifadedir ve neden-sonuç ilişkileri kurarak belirlenen hedefe zamanında ulaşılmasını sağlayan bir yoldur (Lebas, 1995); “amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir” (Usta, 2011: 67). “Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği (...) performans ölçümü ile değerlendirilmektedir” (Karaman, 2009:411). Porter (1991) işletme performansını, işletmenin uyguladığı stratejiler ve bu uygulamalar sonucu elde ettiği çıktılar olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle Porter (1991)’a göre işletme performansı, işletmenin başarı düzeyini ifade etmektedir ve işletmenin başarılı olabilmesi de sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ile mümkün olmaktadır. İşletme performansı, işletmenin belirli hedefleri

gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması sonucunda, elde edilen başarılar olarak ifade edilebilir (Karabağ, 2008). Yapılan tanımlar kapsamında performansın kabaca işletmenin başarısını, amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavram olduğu ifade edilebilir. İşletme performansı, belirlenen ve uygulanan stratejilerin başarı düzeyi ile ilgili olmasından dolayı işletmelerin başarısının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin belirlenmesi kritik bir karar mekanizmasına dönüşmektedir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009).

İşletmelerde, “performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir” (Aslan, 2014: 49). Müşteri istek ve ihtiyaçlarında yaşanan hızlı değişimler, rekabetin şiddetini artırması gibi etkenler sonucunda en düşük maliyetle, en fazla üretim ve en yüksek karı hedefleyen bu süreç değişime uğrayarak müşteri ve çalışan tatmini, kalite, yenilik gibi performans ölçütlerine odaklanan bir süreç halini almıştır. İşletmelerin faaliyetlerini ve başarılarını etkileyen faktörlerin dinamik ve değişken olması nedeniyle sürekli değişen ve yenilenen performans ölçümleri ortaya çıkmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006). Küreselleşme ile birlikte yaşanan yoğun rekabet koşulları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır (Usta, 2011).

İşletmenin faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, verimlilik gibi ilkelere ne düzeyde ulaşabildiğini ifade eden performans ölçümü ile elde edilen bilgiler ışığında sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınması sağlanabilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006). Performans ölçümünden elde edilen veriler, işletme stratejilerinin başarı düzeyi hakkında bilgi vermesi nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde önem verilen göstergelerdir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan, 2009). Ancak işletmelerin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sistemi geliştirilmemiştir (Elitaş ve Ağca, 2006).

Literatür taraması neticesinde işletme performansı ölçümünde subjektif ve objektif olmak üzere iki tür ölçüt kullanıldığı tespit edilmiştir. En sık kullanılan objektif

performans kriteri finansal performanstır (Akman, Özkan ve Eriş, 2008). Bir işletmenin ekonomik açıdan durumunu analiz edebilmek için içinde bulunduğu rekabet ortamının özelliklerini, bu ortamda faaliyet gösteren rakiplerine kıyasla durumunu analiz etmek ve işletmenin sahip olduğu varlıkların nitel ve nicel durumunu dikkate almak gerekmektedir (Hansen ve Wernerfelt, 1989). Başka bir ifadeyle “işletmeler kar sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek için işletme içi verilerin yanı sıra küresel iş dünyası ve faaliyet alanlarıyla ilgili finansal ve finansal olmayan çevresel faktörleri de dikkate almak ve analiz etmek zorundadır” (Uygur, 2009: 148). Çünkü “işletme politikalarında işletme performansını etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri dış piyasa faktörlerinin önemini vurgulayan ekonomik durumdur. Diğerleri ise davranışsal ve sosyal paradigmalardır ve işletmenin çevresi ile ilgili uyumu örgütün başarısını etkileyen temel faktörler olarak görülmektedir” (Hansen ve Wernerfelt, 1989: 399). Dolayısıyla rekabetin gittikçe şiddetlendiği ortamda işletme performansının sadece finansal boyutu ile ele alınması yeterli olmamaktadır. İşletme performansını daha gerçekçi ölçülebilmek için finansal performansın yanında işletmenin başarısı üzerinde etkisi olan finansal olmayan boyutların da (yenilik, zaman, esneklik, kalite, vb.) ölçülmesi gerekmektedir (Chin, Pun ve Lau, 2003; Usta, 2011).

Geleneksel olarak kullanılan finansal performans ölçütleri (kar, gelir vb.) geçmişe dayalı olduğu için işletmenin gelecekteki performansı hakkında bilgi verme konusunda yetersiz kalmaktadır (Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012). Ayrıca geleneksel ölçütler işletmenin sahip olduğu somut olmayan varlıkları yansıtmakta da başarısızdır (Hacıoğlu, 2012). Finansal olmayan ölçümler ise yöneticilere işletme çevresindeki değişimleri saptama ve değerlendirme konusunda daha fazla yardımcı olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996; 2001). Finansal olmayan boyut; ürün kalitesi, müşteri tatmini, çalışan memnuniyeti, pazar payı gibi faktörleri içermektedir (Banker, Potter ve Srinivasan, 2000). Geleneksel performans ölçütleri (finansal kriterler) örgüt performansının sadece bir bölümünü ölçmektedir (Hansen ve Wernerfelt, 1989; Akman, Özkan ve Eriş, 2008). Finansal olmayan ölçümler ise, genellikle işletmenin gelecekteki durumunu finansal verilere kıyasla daha iyi

yansıtmaktadır ve işletmenin uzun dönemli amaçlarını vurgulamaktadır (Banker, Potter ve Srinivasan, 2000).

Tüm bu sebeplerden dolayı günümüz ekonomisinde işletmeler karar verme amaçları için sadece finansal performans ölçümlerinin yeterli olmadığını düşünerek, objektif ve sübjektif ölçümlerin her ikisini de kullanmaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989; Akman, Özkan ve Eriş, 2008). Literatür incelendiğinde işletme performansının ölçümünde objektif ve sübjektif veriler kullanan ve objektif veriler ile sübjektif veriler arasında yüksek korelasyon olduğunu tespit eden çalışmaların olduğu görülmektedir (Dess ve Robinson, 1984; Powell, 1992). Ayrıca işletme performansı, araştırmalarda yaygın olarak bağımlı değişken olarak kullanılması ile birlikte ölçülmesi en zor değişkenlerden biridir (Rogers ve Wright, 1998). Benzer şekilde, ekonomik performansı ölçmek amacıyla kullanılan yatırım geri dönüş oranı ve satışlardaki büyüme oranı göstergeleri de ölçüm açısından sorun teşkil edebilmektedir. Bu açıdan, çok endüstrili işletmelerde verilerin gizliliği esası ve işletme ortaklarının, işletme çevresinin tutumu dikkate alınmalıdır (Dess ve Robinson, 1984). San Miguel (1977) performans ölçümünün sağlıklı yapılabilmesi amacıyla bazı ekonomik verilerin işlendiği veri tabanlarına ulaşmanın gerekliliğini dile getirmiştir.

Finansal performans ölçümünde sayısal verilerin ifşa edilmek istenmemesi gibi nedenlerden dolayı verilerin belgelerine ulaşılamamaktadır. Özellikle konaklama işletmeleri açısından objektif veriler; doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir, personel devir oranı gibi verilerden oluşmaktadır ve konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren yöneticiler bu bilgileri paylaşmak istememektedir. Bu sebeple çalışmalarda performans ölçümü için sübjektif ölçüm tercih edilmektedir. Ayrıca işletmelerden elde edilen objektif verilerin doğruluğu da tartışılan bir konudur (Appiah-Adu, Fyall ve Singh, 1999; Dess ve Robinson, 1984). Sübjektif performans değerlendirmeleri kuvvetli bir şekilde objektif performans değerlendirmeleri ile ilişkilidir (Appiah-Adu, Fyall ve Singh, 1999) ve dahası sübjektif performans yaklaşımı performans ölçümü konusunda daha güvenilir bir metot olarak görülmektedir (Pearce, Freeman ve Robinson, 1987). Sübjektif verilerin ölçümü işletme yöneticilerinin rakiplerine

kıyasla performans hakkındaki algısal düşüncelerine dayanmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada işletme performansı hem objektif (doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir, personel devir oranı) hem de sübjektif yani yöneticilerin algılarına dayalı olarak ölçülmüştür.

Özetlemek gerekirse “objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, sübjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir” (Yıldız, 2010). Ayrıca yukarıda da ifade edildiği gibi finansal olmayan veriler işletmenin gelecekteki durumunu daha iyi yansıtmaktadır. Bundan dolayı işletmenin uzun dönemli performans başarısını sağlıklı ölçebilmek için performans algısını ölçmenin daha sağlıklı sonuçlar verdiğini ileri sürmek mümkündür.

Yukarıda ifade edilen nedenler göz önüne alındığında (işletme performansının ölçümünde finansal verilere ulaşmanın zorluğu, işletmenin geleceği ile ilgili değerlendirmeler yapabilmek gibi) işletme performansını, performans algısı şeklinde ölçmek ve bunu da objektif veriler ile desteklemek daha doğru sonuçlar elde edebilmek açısından önem arz etmektedir.

3.2. İşletme Performansı Boyutları

Literatür incelendiğinde işletme performansı ölçümünde farklı boyutları ele alan çalışmalar dikkati çekmektedir. Kueng ve Krahn (1999) çalışmalarında temel işletme performansını; yenilik boyutu, finansal boyut, müşteri boyutu, çalışan boyutu ve toplumsal boyut olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Kueng (2000) çalışmasında işletme performansını; finansal boyut, müşteriler ile ilgili boyut, çalışanlar ile ilgili boyut, toplumsal boyut ve yenilik boyutu olmak üzere beş boyutta ele almaktadır. Lai (2003), çalışmasında işletme performansını; çalışan motivasyonu, pazar performansı, verimlilik performansı ve toplumsal etki boyutları ile incelemektedir. Lai ve Cheng (2005) işletme performansını; motivasyon boyutu, pazar performansı, verimlilik performansı ve toplumsal etki boyutları ile incelemektedir. Zerenler ve İraz (2006) ise performans göstergelerini; müşteri tatmini, kapasite artışı, verimlilik, satış artışı, maliyetlerin azalması, kârlılığın artması, etkinlik, çalışanların üretkenliğinin artması, sosyal sorumluluk olarak ele almıştır. Eren (2007)

çalışmasında işletme performansını; objektif ve sübjektif boyut olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Sübjektif performans boyutu; çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut ve toplumsal boyuttan oluşmaktadır. Objektif boyut ise; çalışmanın konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir, personel devir oranından oluşmaktadır. Karabağ (2008) ve Biçkes (2011) işletme performansını; rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı boyutları ile ele almıştır. Uygur (2009) ise çalışmasında işletme performansı boyutu olarak; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutlarını incelemiştir. Literatür taraması neticesinde elde edilen bu bilgiler Tablo 1’de özetlenmektedir:

Tablo 1. İşletme Performansı Ölçümünü Ele Alan Farklı Yaklaşımların Özeti

Araştırmacı	Boyutlar
Kueng ve Krahn (1999)	Yenilik boyutu, finansal boyut, müşteri boyutu, çalışan boyutu ve toplumsal boyut
Kueng (2000)	Finansal boyut, müşteri boyutu, çalışan boyutu ve toplumsal boyut
Hoque ve James (2000) (Kaplan ve Norton 1996 yılında yaptığı çalışmadan geliştirilmiştir)	Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu
Lai (2003)	Çalışan motivasyonu, pazar performansı, verimlilik performansı ve toplumsal etki boyutları
Lai ve Cheng (2005)	Motivasyon boyutu, pazar performansı, verimlilik performansı ve toplumsal etki boyutu
Zerenler ve İraz (2006)	Müşteri tatmini, kapasite artışı, verimlilik, satış artışı, maliyetlerin azalması, kârlılığın artması, etkinlik, çalışanların üretkenliğinin artması, sosyal sorumluluk.
Eren (2007)	Çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut ve toplumsal boyut
Karabağ (2008) Biçkes (2011)	Rekabet performansı, piyasa performansı, üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı boyutu.
Uygur (2009)	Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu.
Santos ve Brito (2012)	Karlılık, pazar değeri, büyüme, çalışan tatmini, müşteri tatmini, çevre performansı, toplumsal (sosyal) performans Bu çalışmada karlılık, büyüme ve pazar değeri boyutları finansal performans diğer boyutlar ise stratejik performans olarak nitelendirilmiştir.

Kaynak: Literatür taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

Dolayısıyla literatür incelemesi neticesinde işletme performansı ölçümünde genel olarak kullanılan boyutların; finansal boyut, çalışan boyutu, müşteri boyutu, toplumsal boyut, yenilik boyutu ve finansal boyut olduğunu ifade etmek mümkündür. Bunun yanı sıra içsel süreçleri, motivasyon boyutu, verimlilik boyutu,

öğrenme ve gelişme boyutu gibi işletme içi performansı ölçen çalışmalar da dikkati çekmektedir. Buradan hareketle mevcut çalışmada işletme performansı kavramı Eren (2007) tarafından oluşturulan beş boyut ile ele alınmaktadır.

3.2.1. Çalışanlar İle İlgili Boyut

Çalışanlar, dolaylı olarak işletme performansını etkilemelerinden dolayı işletme açısından önem arz etmektedir. “(...)Yöneticiler çalışanların davranışlarını (ve dolayısıyla işletme performansını) formal ve informal yapıda; planlama, ödüllendirme, kontrol, bilgi sistemi, çalışanların yetenekleri ve kişilik özellikleri, çevreleri ile ilgili ilişkilerini dikkate alarak etkileyebilmektedir” (Hansen ve Wernerfelt, 1989: 401). Çalışan boyutu, “tüm düzeylerde ve tüm iş birimlerinde işletme çalışanlarını kapsamaktadır” (Töre Başat, 2011: 22). Bu boyut çalışanların düşüncelerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesini ifade etmektedir. “Çalışanların tatmini, verimliliği, devamlılığı gibi temel ölçütler işletmenin çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçlarının ölçülmesini sağlamaktadır” (Elitaş ve Ağca, 2006: 358). İşletmelerin başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Çalışanların motive edilmesi ile işteki performanslarını yükseltmek mümkündür (Selimoğlu ve Biçen Yılmaz, 2009). Bundan dolayı işletmelerin, içsel pazarlama stratejisini de dikkate alarak çalışan performansını ölçmesi işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların motivasyonu, işletmenin performansını etkileyen bir faktördür (Delaney ve Huselid, 1996).

Çalışanlar ile ilgili boyut, personelin iş tatmini seviyesi/çalışanın motivasyonu (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2005; Huselid, 1995; Ngo, Turban, Lau, Lui, 1998; Lai, 2003), işletmenin nitelikli iş görenleri işletmeye çekebilmesi (Huselid, 1996), işgören verimliliği (Ramsay, Scholarios, Harley, 2000), işe devamsızlık (Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000), iş gücü devir oranı (Ngo, Turban, Lau, Lui, 1998; Huselid, 1995; Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000), işgörenlerin işletmeye bağlılığı (Ahmad ve Schroeder, 2003; Ngo, Turban, Lau, Lui, 1998), işgören sadakati (Ngo, Turban, Lau, Lui, 1998), iyi çalışma atmosferi (Kueng

ve Krahn, 1999), ve çalışanın ödüllendirilmesi (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2005) gibi unsurlarından oluşmaktadır.

3.2.2. Tüketiciler İle İlgili Boyut

Tüketiciler ile ilgili boyut, “işletmenin, hedeflediği pazardaki müşterilere sunacağı katma değerlerle ilgili özel ölçüleri kapsamı gerektiğini vurgulamaktadır” (Elitaş ve Ağca, 2006: 356). “Tüketici boyutunda organizasyonun müşterisini tanımlaması ve rekabet ettiği pazar bölümlerini belirlemesi gereklidir” (Kılıç ve Erkan, 2006: 84). Tüketiciler, pazar odaklılığı benimseyen işletmeler açısından önemli bir boyuttur. Bu boyut, tüketicilerin memnuniyet durumlarını içeren ve işletmenin onların gözündeki itibarını olumlu hale getirmeyi amaçlayan performans boyutudur. Özellikle işletmenin itibarı ve imajı tüketicilerin algılarını ve tercihlerini etkilemesi sebebiyle işletme performansını etkileyen önemli bir faktördür.

İşletmeler tüm üretim stratejilerini, tüketicilerin taleplerine göre planlamakta, rakiplerin sunduğu hizmete göre farklılaşmaya çalışmaktadır. Bunun nedeni ise tüketicilerin işletmenin performansını doğrudan etkilemesi ve temel olarak işletmenin hedefini tüketici memnuniyetinin oluşturmasıdır (Çınar, 2007).

Tüketici ile ilgili boyut; müşteri memnuniyeti (Lai ve Cheng, 2005; Lai, 2003; Harris ve Ogbonna, 2001; Chin, Pun ve Lau, 2003; Kueng ve Krahn, 1999; Reichel ve Haber, 2005), müşteriye sunulan hizmetin kalitesi (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2005; Ramsay, Scholarios, Harley, 2000), işletmenin tüketici gözündeki itibarı (Reichel ve Haber, 2005) gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Buna ilaveten tüketici boyutu, müşterilerin sadakatini (Eren, 2007) sağlamayı ve konuk şikâyetlerini (Eren, 2007) de en aza indirmeyi amaçlayan ve işletme performansını üzerinde olumlu etkileri olan bir boyuttur.

3.2.3. Toplumsal Boyut

İş süreçleri içinde bulunduğu dünyadan, müşterilerden, yöneticilerden, çevreden, toplumdan izole edilmiş bir şekilde faaliyet gösterememektedir. Dolayısıyla da toplumsal boyut, işletmelerin göz ardı edemeyeceği bir faktördür. Toplumsal

boyutun anlamı genel olarak işletmenin süreçlerinin toplum üzerinde nasıl bir etki yarattığının anlaşılmasıdır (Kueng, 2000). Toplumsal boyut; istihdam yaratılması, hitap edilen pazarın çeşitliliği, sunulan hizmetin kalitesi ve çeşitliliği, tüketiciye sağlanan haklar, işletmenin çevreye karşı duyarlılığı gibi unsurları içermektedir (Aslan, 2014). İşletmenin çevreye ve topluma karşı duyarlılığını, sosyal sorumluluk düzeyini ifade eden bu boyut işletmenin strateji ve fonksiyonlarını da bu doğrultuda değiştirmesi anlamına gelmektedir (Ceyhan ve Ada, 2015). Kısacası bu boyut, işletmelerin, toplum ve çevreye yönelik algılamalarını, tutumlarını ve işletmenin çevreye karşı duyarlılığını içermektedir.

Toplumsal boyut tüketici ve çalışan haklarını koruyan, hem işgören hem de müşteri açısından önemli bir performans değerlendirme kriteridir. Ayrıca çevreye duyarlı tüketiciler için de bu tür işletmeler özellikle de hizmet sektöründe önem arz etmektedir. Çalışanlar açısından uygun istihdam olanağı sağlayan işletmeler aynı zamanda onların motive olmalarına da dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Turizm sektörü açısından bakıldığında ise toplumsal boyut göstergeleri arasında yer alan istihdam yaratma seviyesi, ürün/pazar çeşitliliği gibi göstergeler de işletme performansının ölçülmesine katkıda bulunan önemli noktalardır.

Tüketici/müşteri haklarına saygı (Lai, 2003; Lai ve Cheng,2005; Santos ve Brito, 2012) çevreyi korumak/ işletmenin çevreye duyarlılığı (Lai, 2003; Lai ve Cheng, 2005; Santos ve Brito, 2012 Kueng ve Krahn, 1999) ürün/pazar/hizmet çeşitliliği (Lai, 2003; Lai ve Cheng, 2005) çalışan hakları (Santos ve Brito, 2012), istihdam yaratma seviyesi (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina 2005; Lai 2003, 31; Lai; Cheng, 2005) gibi faktörlerden oluşmaktadır.

3.2.4. Örgütsel Boyut

Tüketicilerin hızla değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak isteyen işletmeler açısından yenilik performansı önemli bir performans kriteri olarak değerlendirilebilmektedir. Yenilik performansı, pazara sunulan yeni ürün sayısı, yeni hizmet ve ürün sayısı gibi faktörleri içeren çeşitli kriterler ele alındığında ölçülebilmektedir (Bulut, Pınar, Seçkin Halaç, Öztürk, 2013).

İşletmenin ataletten kurtulabilmesi için; müşteri için yeni bir ürün ya da üretim metodu, rakiplerden farklı yeni bir ürün ya da üretim süreci bulması, pazar payını arttırması ya da en azından koruması, yeni pazarlar keşfetmesi gerekmektedir (Meeus ve Oerlemans, 2000: 45). Özellikle hizmet sektörünün başarısı çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiye bağlı olduğu için pazar payı önem arz etmektedir (Zhou, Brown ve Dev, 2009). Sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülen ve taleplerin daha iyi karşılanmasını, pazar payının artmasını sağlayan yenilik, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırmada anahtar bir role sahiptir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007). Turizm sektöründe rekabet edebilme başarısı ve örgütsel başarının elde edilmesi yaratıcılık ve yenilik çalışmalarına bağlıdır (Dönmez ve Çevik, 2010).

Örgütsel boyut, yeni ürün/hizmet geliştirmek (Lee, Park ve Yoo, 1999; Kueng ve Krahn, 1999; Ngo, Turban, Lau, Lui, 1998; Harrison-Walker, 2001), pazar payındaki artış (Harris ve Ogbonna, 2001; Fey ve Björkman, 2001; Chin, Pun ve Lau, 2003; Papatya, Papatya, Tüfekci, Tüfekci, 2010), satışlardaki artış (Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Fey ve Björkman, 2001) gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Turizm sektörü açısından bakıldığında ise örgütsel boyut göstergeleri arasında yer alan pazar payındaki artış, satışlardaki artış gibi göstergeler de işletme performansının ölçülmesine katkıda bulunan önemli noktalaradır.

3.2.5. Finansal Boyut

İşletme performansının ölçülmesinde en sık kullanılan boyuttur ve finansal performansı değerlendirmek için sıklıkla kullanılan ölçüm değişkenleri, satış miktarı, pazar payı, kârlılık düzeyi, ciro kârlılığı, toplam varlık kârlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye kârlılığı, vergiden önceki gelir, net gelir, nakit akımı, bilanço, ekonomik katma değer, gibi göstergelerdir (Elitaş ve Ağca, 2006; Karaçam, 2009; Biçkes, 2011; Aslan, 2014).

İşletmenin finansal performansının nasıl ölçüleceği ya da işletmenin nihai amacının ne olduğu gibi soruların cevabı uzun süredir tartışılmasına rağmen kesin olarak bulunamamıştır (Ertuğrul, 2009). İşletmelerin ekonomik hedeflerini gerçekleştirebilme dereceleri ile ilgili bilgi vermesi nedeniyle işletme stratejileri,

genellikle finansal performans ile birlikte değerlendirilmektedir (Bulut, Yılmaz ve Alpkın, 2009). Finansal performans, daha çok işletmenin ana amacı olan kârlılık ve nakit akışı, nakit artışını genişletmek gibi muhasebe göstergeleri ile ilgilenen işletmenin merkezinde yer alan bir performans boyutudur (Srivastava, Shervani ve Fahey, 1999). “Finansal performans açısından, örgütsel başarı genel olarak nakit akışları ve karlılık, yatırımcı değeri, finansal piyasa göstergeleri tarafından belirlenir ve ölçülür” (Morgan, 2012: 113). “Finansal performans ölçüleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır” (Uygur, 2009: 150). “Finansal performans, işletmenin ekonomik amaçlarının başarıma düzeyini yansıtan sonuç temelli mali göstergeler olarak tanımlanabilir ve süreçler, bir örgütün sürükleyici güçleridir” (Biçkes, 2011: 140).

Bu boyut; net kârlılık (Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2005; Lee, Park ve Yoo, 1999; Reichel ve Haber, 2005, Ngo, Turban, Lau, Lui, 1998; Harrison-Walker, 2001), sermaye geri dönüş oranı (Lai, 2003; Lai ve Cheng, 2005; Rogers ve Wright, 1998; Harrison-Walker, 2001), kişi başı gelir (Reichel ve Haber, 2005), satışlardaki artış oranı (Ngo, Turban, Lau, Lui, 1998; Lee, Park ve Yoo, 1999; Harrison-Walker, 2001; Capon, Farley ve Hoenig, 1990), pazar payı (Reichel ve Haber, 2005; Harrison-Walker, 2001), genel işletme performansı (Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000) gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi işletme performansını ölçmek amacıyla farklı kriterler, boyutlar kullanılmaktadır. İşletme performansını ölçmek amacıyla kullanılan ölçüm düzeyleri temel olarak objektif ve sübjektif boyutlar olarak özetlenmektedir. Literatürden çıkartılacak temel düşünceye göre işletme performansının tek bir ölçüm düzeyine bağlı olarak ölçülmesi çok iyi sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle işletme performansı ölçülürken hem objektif hem de sübjektif kriterlere göre ölçülmelidir.

Ayrıca işletme performansı ölçülürken her sektörün kendine özgü farklılıkları olduğu dikkate alınmalıdır (Akbaba, 2013). Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin

performans ölçümü sektörün sahip olduğu özellikler itibariyle, turizm ve ağırlama endüstrisinin kendi içinde bölünmüş ve parçalara ayrılmış olması nedeniyle, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin performanslarının ölçümünden farklılık göstermektedir (Reichel ve Haber, 2005). Oteller tarafından kullanılacak performans ölçümü, ürünün stoklanamaması, üretildiği yerde tüketilmesi, heterojen olması gibi karakteristik özellikleri nedeniyle sektörün sahip olduğu kompleks yapıyı yansıtmalıdır. Artan rekabet ortamında otel işletmeleri yüksek sabit maliyetler (operasyonlar) gibi olasılıkları dikkate alarak bir performans ölçümü geliştirmelidir. Ayrıca otel endüstrisinde (hizmet sunum sürecinde yer alan çalışanlar, müşteriler) gün geçtikçe insan faktörünün önemi anlaşılmaktadır. Bundan dolayı müşterilerin memnuniyeti ve çalışanların morali işletmenin performansını etkilemektedir (Atkinson ve Brown, 2001). Otel sektörü performans ölçümünde “pazar odaklılık”, “etkili ve etkin yenilik”, “personel davranışında uyulacak etik kodlar” (Gray, Matear ve Matheson, 2000: 150) gibi faktörlerin de yer alması önem arz etmektedir. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan faktörlerin performans ölçümünde önemli yeri vardır ve hizmet sektörü yapısı gereği bunlar temel faktörlerdir. Ayrıca departmanların ve birimlerin nasıl ayrışacaklarını aynı zamanda da stratejik misyonları nasıl birlikte gerçekleştireceklerini bilmeleri gerekmektedir (Atkinson ve Brown, 2001).

Özetlemek gerekirse otel işletmelerinde işletme performansını etkileyen çok sayıda değişkenin mevcuttur (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011). Rekabetin gittikçe şiddetlenmesi nedeniyle bir işletmenin performansını değerlendirmede finansal ölçütler ve kârlılık, toplam satış, yatırımın geri dönüşü, ekonomik katma değer, bilanço (Eren, 2003) gibi faktörlerden oluşan objektif performans boyutları tek başına yeterli olamamaktadır. Ayrıca “otel işletmelerinde performansı tek bir değişkenle ölçmek mümkün olmadığından objektif göstergelerin yanında ürün/hizmet kalitesi, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve yeni ürün/hizmet geliştirme gibi subjektif göstergelere de ihtiyaç duyulmaktadır” (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011: 81). Literatür incelendiğinde objektif performans ölçümü olarak otel işletmelerinde farklı faktörlerin kullanıldığı görülmektedir (Eren, 2007). Bunlar doluluk oranı (Phillips, 1996; Lee, Park ve Yoo, 1999; Domke-Damonte ve Levsen

2002; Phillips, Davies ve Moutinho 2001; Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina, 2005; Pine; Phillips 2005), odabaşına gelir (Phillips, 1996; Espino-Rodríguez ve Padrón-Robaina 2005; Pine ve Phillips 2005), geceleme sayısındaki artış (Eren, 2007) olarak ifade edilebilir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi otel işletmeleri değişken ve belirsiz bir yapıya sahip olmaları nedeniyle günümüz koşullarında çevreye uyum sağlamaları ve meydana gelen değişimlere kendini adapte etmeleri, başarıları açısından büyük bir öneme sahiptir (Solmaz, 2012). Otel işletmelerinde bugüne kadar kârlılık verimlilik gibi finansal ölçütlere odaklanılmıştır. Atkinson ve Brown (2001) tarafından İngiltere’de yapılan çalışmaya göre bu şekilde tam olarak doğru olmayan sonuçlar elde edilmiştir. Çünkü değişen çevre ve rekabet koşulları gibi finansal olmayan ölçüm düzeylerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde performans ölçümü için dengeli bir ölçüm düzeyi kullanılması nispeten daha doğru sonuçlar vermektedir. Kısacası finansal ve finansal olmayan ölçüm düzeylerinin bir arada kullanılması gerekmektedir (Atkinson ve Brown, 2001). “Finansal rakamlara önem veren, tek taraflı bakış açısına dayanan geleneksel yöntemlere göre çok boyutlu performans ölçüm sistemleri, dengeli bir bakış açısıyla birçok boyutu göz önüne almaktadır” (Özgür ve Aktürk, 2012: 3). Ayrıca turizm gibi çevresel belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı durumlarda finansal olmayan performans ölçümlerinin işletme performansı ölçümünde daha işlevsel olduğu konusu tartışılmaktadır (Khan, Halabi ve Khan, 2011). Bazı ampirik çalışmalar finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütlerin birbirini ikamesi olmadığını iddia etmesine karşın bu iki ölçütün entegre kullanımı ile performansın daha iyi ölçüldüğü ortaya çıkmıştır (Zuriekat, Salameh, Alrawashde, 2011).

Literatür taraması neticesinde turizm ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Turizm işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda da otel işletmelerinin büyüklüklerinin, özelliklerinin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkların göz ardı edildiği dikkati çekmektedir. İşletme performansı alanında yapılan çalışmalarda sonuçların daha sağlıklı olması için farklı büyüklükteki otel işletmelerinin buna göre

ayrım yapılarak performans ölçümlerinin yapılması gerektiği vurgulanmaktadır (Akbaba, 2013). Claver-Cortés, Molina-Azorín ve Pereira-Moliner (2007) otel performansını ölçtükleri çalışmaları neticesinde otellerin yüksek performans sergilemeleri için tercihen orta ya da büyük ölçekli ya da zincir otel kategorisinde olmasını tavsiye etmektedir. Dolayısıyla mevcut çalışmada 3,4 ve 5 yıldızlı oteller tercih edilmiş ve işletme performansı objektif ve sübjektif veriler ile ölçülmüştür.

3.3. İşletme Performansının Ölçümü

Literatür incelendiğinde işletme performansı ölçümü ile ilgili çeşitli ölçüm modelleri geliştirildiği görülmektedir. Ayrıca daha önce de ifade edildiği gibi performans ölçümü ile ilgili objektif ve sübjektif boyutların bir arada kullanıldığı çalışmalar da mevcuttur. İşletme performans ölçümü ile ilgili en önemli ölçüm modellerinden biri Judson (1990) tarafından geliştirilen Lynch ve Cross (1991) tarafından iyileştirilen *Performans Piramidi*'dir (Laitinen, 2002). Performans piramidinin amacı, “organizasyonun stratejileri ile operasyonları arasında amaçların (müşteri önceliklerine göre) yukarıdan aşağıya, ölçütlerin ise aşağıdan yukarıya dönüştürülmesidir” (Tangen, 2004: 731). Performans piramidi incelendiğinde, piramidin en üst kademesinde vizyon, ikinci kademe pazar, finansal, üçüncü kademe müşteri tatmini, esneklik, verimlilik ve dördüncü kademe kalite, dağıtım, iş döngü zamanı ve israf faktörlerinin yer aldığı görülmektedir (Laitinen, 2002).

Bir diğer ölçüm ise Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ve performansı daha genel ölçütler ile değerlendiren *Dengeli Ölçüm Kartı* yöntemidir. Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Dengeli Ölçüm Kartı modeline göre işletme performansı; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve yenilik boyutlarından oluşmaktadır. Bu açıdan Kaplan ve Norton (1992)'un işletme performansını finansal ve operasyonel olmak üzere iki boyutta ele aldığı, operasyonel boyutun ise müşteri tatmini, içsel süreç ve örgütsel yenilik alt boyutlarından oluştuğu görülmektedir. Dengeli Ölçüm Kartı modeline göre, dört temel soruya cevap aranmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992: 72):

1. Müşteriler bizi nasıl görüyor? (Müşteri boyutu)
2. Biz neyi geçmeliyiz, nasıl üstün olmalıyız? (İçsel süreç)

3. Değer yaratmaya ve geliştirmeye devam edebilir miyiz? (Yenilik ve öğrenme boyutu)
4. Hissedarlara nasıl dikkat ederiz? (Finansal boyut).

Bir başka ölçüm modeli ise Atkinson, Waterhouse ve Wells (1997) tarafından geliştirilen *Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi*'dir. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi, finansal temelli performans ölçümlerinin mevcut performansı ölçmede yetersiz kaldığı ve bu ölçün yöntemlerinin değiştirilmesi gerektiği düşüncesiyle oluşturulmuştur. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi, " tarafların, hedef grubun, faaliyetten yarar sağlayacakların ve potansiyel karşıtların belirlenmesi ve tanımlanmasıdır" (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 551). Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi, organizasyonun performansını işletme paydaşları temelinde, hem organizasyonun hem de işletme paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini en iyi şekilde nasıl bir bütün haline getirerek karşıladığını ölçmeye çalışmaktadır (Biçkes, 2011). Paydaşların belirlenmesi, sınıflandırılması, seçilen paydaşların ayrıntılı analizi, önceliklerin belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007).

Neely, Adams ve Crowe (2001) ise Dengeli Ölçüm Kartının değişen dünya, ekonomi ve önceliklere cevap vermede yetersiz kaldığını ileri sürerek *Performans Prizması*'ni geliştirmiştir. Performans Prizması; "paydaş memnuniyeti", "stratejiler", "süreçler", "yeterlikler" ve "paydaş katkısı" boyutlarından oluşmaktadır. Paydaş memnuniyetinin temelini paydaşlar oluşturmaktadır ve bu yöntem aşağıda yer alan temel sorulara cevap aramaktadır:

1. "Paydaşlarımız kimler ve ne istiyorlar, neye ihtiyaçları var?" (Neely, Adams ve Crowe, 2001:6).
2. "Paydaşlarımızın ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için hangi stratejileri uygulamalıyız?" (Tangen, 2004:733).
3. "(...) Bu stratejileri yürürlüğe koymak için hangi kritik süreçlere gereksinim duyulmaktadır?" (Elitaş ve Ağca, 2006:364).
4. "(...) Bu süreçleri yönetmek ve geliştirmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır?" (Elitaş ve Ağca, 2006:364).

5. “Bu yetenekleri korumak ve geliştirmek için paydaşların ne yapması gerekiyor?” (Tangen, 2004:733).

Parida ve Kumar (2006) tarafından geliştirilen *Sürdürülebilir Performans Ölçüm Modeli*'nin amacı ise etkinlik ve etkililiği ölçerek şletmelere dinamik bir şlem kazandırmaktır. Bu yöntemin etkili olabilmesi için sürdürülebilir performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu modelin önemli göstergeleri (Parida, 2006: 51):

- Örgütsel stratejiyi anlamak ve paydaşların analizi
- Bilgi yönetimine odaklanmak
- Maliyet göstergeleri
- Sağlık, güvenlik ve çevre göstergeleri
- Çalışan memnuniyeti göstergeleri
- Sürdürülebilir ř göstergeleri
- Müşteri memnuniyeti göstergeleri
- Öğrenme ve büyüme göstergeleri
- Ekipman göstergeleri” şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 2. şletme Performansı ile İlgili Geliştirilen Ölçüm Modelleri Özeti

Araştırmacı	Boyutlar	Ölçek İsmi
Judson (1990)/ Lynch ve Cross (1991)	Vizyon, pazar, finansal, müşteri memnuniyeti, verimlilik, kalite, dağıtım, ř döngü zamanı ve israf	Performans Piramidi (Performance Pyramid)
Kaplan ve Norton (1992)	Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve yenilik boyutu	Dengeli Ölçüm Kartı (Balance Scorecard)
Atkinson, Waterhouse, Wells (1997)	Müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, toplum	Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi (Accountability Scorecard)
Neely, Adams ve Crowe (2001)	Paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yeterlikler ve paydaş katkısı	Performans Prizması (Performance Prism)
Parida ve Kumar (2006)	Maliyet göstergeleri Sağlık, güvenlik ve çevre göstergeleri Çalışan memnuniyeti göstergeleri Sürdürülebilir ř göstergeleri Müşteri memnuniyeti göstergeleri Öğrenme ve büyüme göstergeleri Ekipman göstergeleri	Sürdürülebilir Performans Ölçüm Modeli (The Maintenance Performance Measurement)

Kaynak: Literatür taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

İşletme performansı ile ilgili geliştirilen ölçüm modelleri incelendiğinde genel anlamda ortak yönlerinin çalışanlar, müşteriler ve finansal göstergelerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunun dışında ortak yönü bulunmayan ölçüm düzeyleri incelendiğinde işletme performansını ele alan araştırmacılar açısından müşterilerin, çalışanların ve finansal göstergelerin örgütler açısından önemli bulunduğu ifade edilebilir.

3.4. Pazar Odaklılık, İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisi

Rekabetin şiddetini artırması, çevre koşullarının sürekli değişmesi gibi unsurlardan dolayı işletmelerin müşteri değeri yarabilmeleri, rekabet üstünlüğü yaratmaları için pazar odaklılığa daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Naktiyok, 2003). Çünkü pazar odaklılık, işletmelere; mevcut ve gelecek müşteri ve rakipleri hakkında bilgi toplamaları ve bu topladıkları bu bilgiler doğrultusunda stratejiler geliştirerek müşteri değeri, rekabet üstünlüğü gibi avantajlar elde etmelerine, işletmede takım ruhunun ve çalışan memnuniyetinin oluşmasına, bu sayede de kârlılığın artmasına katkı sağlamaktadır (Karahana ve Özçiftçi, 2008). Çevresel rekabet işletme performansını etkileyebilen önemli bir faktördür (Slater ve Narver, 1994b). Pazar odaklı bir örgüt, çevresiyle sürekli ilişkisi bulunan açık bir sisteme dönüşmektedir ve bu sayede kendisini çevreye karşı savunmaya çalışarak birçok olumlu sonuç elde etmekte ve sonuç olarak da işletme performansı artmaktadır (Naktiyok, 2003). Kısacası pazar hakkında bilgi toplamak pazar odaklılığın temelini oluşturmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların müşteri ile iletişime geçerek pazar ile temasın sağlanmasında etkin rol oynamaları sebebiyle pazar odaklılığı benimseyen işletmelerin içsel pazarlamayı da örgüt felsefesi haline getirmeleri faydalı olabilir.

Çalışanların davranış ve tutumlarını olumlu yönde etkilemesi, motive olan çalışanların müşteriye iyi hizmet sunması gibi olumlu etkileri olan (Lings ve Greenley, 2009) içsel pazarlama, müşteri memnuniyeti sağlamak ve sonuç olarak işletmenin kazancını artırmaktadır. Ayrıca pazar odaklılık ile müşteri memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti ile işletme kârlılığı arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır (Lings ve Greenley, 2009). “İş görenlerin yani iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan içsel pazarlama, pazar odaklılığı benimseyen bütün

örgütlerde gereklidir” (Usta, 2011: 70). Dolayısıyla performansını artırmayı amaçlayan işletmelerin, rakipleri, müşterileri hakkında bilgi toplaması ancak bunu yapabilmek için yani pazar odaklı bir örgüt kültürü oluşturabilmek için de öncelikle içsel pazarlama uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir. Bu üç kavramın birbirini etkilediği literatür taraması neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Özellikle hizmet sektöründe müşterilerini memnun etmeyi amaçlayan işletmelerin öncelikle çalışanlarına odaklanması önemli bir konudur (Usta, 2011). Çünkü mutlu ve işinden memnun çalışanlar, müşterilerin memnuniyetini hedef alarak hizmet edecek, bu sayede işletme sadık müşteriler kazanacak, sonuç olarak işletme performansı olumlu yönde etkilenecektir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yeni ürün veya hizmetler üretmek ya da mevcut ürün veya hizmetlere yeni özellikler eklemek yoluyla işletmenin, pazar odaklı bir strateji izlemesi performansına olumlu gelişmeler ile katkı sağlayabilir. Örgütte, çalışanlar, bölümler ve departmanlar arasında içsel ilişkiler oluşturmak ve düzenlemek işletmenin ve çalışanların performansını arttırmak için gereklidir (Türköz ve Akyol, 2008).

Bazı yazarlar pazar odaklılığın çalışan davranışlarında, müşteri odaklı yaklaşım, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi, pozitif sonuçları olduğunu ifade etmektedir. Pazar odaklı bir yönetim anlayışı ile hedef müşterilerin ihtiyaçlarının, isteklerinin neler olduğunun anlaşılması ve bu istek ve ihtiyaçların karşılanması konusunda daha başarılı olmaları mümkündür (Lings ve Greenley, 2009).

Pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişki hizmet ağırlıklı işletmelerde üretim ağırlıklı işletmelere kıyasla daha güçlüdür (Cano, Carrillat ve Jaramillo, 2004). Kısacası içsel pazarlama ve pazar odaklılığın müşteri memnuniyeti yaratarak sonuçta işletme performansını olumlu etkilediğini ileri sürmek mümkündür.

Pazarlama faaliyetleri konaklama işletmelerinin performansı üzerinde de etkili faktörlerdir (Eren, 2007). Yapılan çalışmalar içsel pazarlama, pazar odaklılık, müşteri tatmini ve müşteri sadakati gibi değişkenlerin konaklama işletmelerinin performansını etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır (Eren, 2003; Hwang ve Chi,

2005; Kandampully ve Suhartanto, 2000). Özetlemek gerekirse birçok ampirik çalışma içsel pazarlama ile pazar odaklılık (Lings, 2000; Voola, Casimir ve Hugen, 2003), içsel pazarlama ile işletme performansı (Lings, 2000; Zaman, Javaid, Arshad, Bibi, 2012) pazar odaklılık ile finansal performans, yenilik ve örgütsel öğrenme (Baker ve Sinkula, 1999; Han, Kim ve Srivastava, 1998; Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990) gibi çeşitli veriler arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Çünkü müşterinin istek ve ihtiyaçlarını izlemek ve karşılamak bunu yaparken de çalışanları motive etmek işletme performansını artırabilmektedir. Literatürde üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Saad, Ahmed ve Rafiq (2002) içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarını neticesinde içsel pazarlamanın, pazar odaklı yaklaşımı ve müşteri tatminini bu sayede de işletme performansını artırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Lings (2000) İngiltere'de perakendeci işletmeler üzerinde içsel pazarlamanın pazar odaklılık ve işletme performansı ile ilişkisini incelediği çalışmada içsel pazarlama ile işletme performansı arasında doğrudan pozitif yönlü ilişki; pazar odaklılık ile içsel pazarlama arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Lings ve Greenley (2009) İngiltere'de süpermarketler, mağazalar, giysi perakendecileri, sağlık ve güzellik perakendecileri gibi çeşitli sektörlerde işletme yöneticileri üzerinde, içsel pazarlama, çalışan tatmini, müşteri tatmini, pazar odaklılık ve performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmada pazar odaklılık-firma performansı arasında, çalışan tatmini- pazar odaklılık arasında, pazar odaklılık-müşteri tatmini arasında, içsel pazarlama- pazar odaklılık arasında, çalışan motivasyonu-müşteri tatmini arasında, müşteri tatmini- finansal performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Zaman, Javaid, Arshad ve Bibi (2012) Pakistan'da faaliyet gösteren bankalar üzerinde yaptıkları çalışma neticesinde içsel pazarlama ile pazar odaklılık arasında ve içsel pazarlama ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit

etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar çalışma sonucunda içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı artırdığı bulgusuna da ulaşmışlardır.

Topuz Eker (2013) pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisinde içsel pazarlamanın rolünü araştırdığı çalışmada içsel pazarlamanın belirleyici unsurları ile pazar odaklılık; pazar odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur.

Görüldüğü gibi literatürde içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi, pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ve üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Ancak literatürde doğrudan bu çalışmanın konusu olan; otel işletmelerinde içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın rolü ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Başka bir ifadeyle içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın aracılık ve düzenleyicilik rolünü araştıran bir çalışmaya ilgili literatür taraması neticesinde rastlanmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE PAZAR ODAKLILIĞIN ROLÜ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemine, model ve hipotezlerine, ana kütle ve örneklem seçimine, anket formunun nasıl hazırlandığına, veri toplama yöntemine, araştırma kısıtlarına, veri analizlerine ve bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Globalleşme olarak adlandırılan dönem ile birlikte coğrafi sınırlar ortadan kalkmakta ve rekabet gün geçtikçe şiddetlenmektedir. Rekabetin artan şiddeti ile işletmeler; hedef pazarları, rakipleri ve özellikle de müşterileri hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bilginin rekabet avantajına dönüşebilmesinde edinilen bilgiyi rakiplerden daha hızlı bir biçimde uygulayabilmek önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmeler rakipleri ve müşterileri hakkında topladıkları bilgiler dâhilinde hareket etmeye ihtiyaç duymaktadır. Elde edinilen bilgilerin işletme içinde etkin kullanılması, pazar odaklılık ve içsel pazarlama uygulamalarının örgüt kültürüne dönüştürülmesi ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin pazar odaklı yaklaşımı ve içsel pazarlama uygulamalarını benimsemelerinde yönetimin tutumu oldukça önemlidir. Çünkü pazar odaklılık üst yönetim ile başlamaktadır ve müşteri yönlü inanç ve değerlerin oluşturulmasında temel sorumluluk üst yönetime aittir (Webster, 1988). Yönetimin kararlılığı ve çalışanların motive edilmesi ile pazar odaklılık olarak bilinen kavram işletme içinde etkin bir hale getirilebilir. Üst yönetim tarafından sağlanan iletişim pazar odaklı bir yaklaşımın işletme içinde benimsenmesinde ve uygulanmasından önemli ölçüde kolaylık sağlamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Özellikle hizmet sektöründe pazar odaklılık uygulamaları, içsel pazarlama yani çalışanlar yolu ile etkin hale getirilerek işletme performansı artırılabilir. İşletmeler açısından önemli olduğu düşünülen bu iki kavramın işletme performansı ile olan ilişkisini araştırmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın temel amacı Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamaları ile işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın rolünü belirlemektir. Bununla birlikte otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek, otel işletmelerinin içsel pazarlama uygulamaları ile pazar odaklılık arasındaki ilişkiyi incelemek ve pazar odaklılığın işletme performansı ile ilişkisini incelemek çalışmanın alt amaçları arasındadır. Ayrıca pazar odaklılığının, içsel pazarlamanın ve işletme performansının farklı seviyelerdeki belirleyici etmenleri ile ilişkilerinin test edilmesi de bu araştırmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

Literatürdeki bulgular, içsel pazarlama - pazar odaklılık ilişkisinin, belirleyici etmenlerin varlığında güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgulara paralel olarak içsel pazarlama programları çerçevesinde çalışanların geliştirilmesi, işletmenin vizyonu hakkında bilgilendirilmesi; işletme içinde ödül sistemlerine önem verilmesi, departmanlar arası koordinasyonun etkili kullanılması, rakip ve müşterilere odaklanması pazar odaklılık derecelerini artırmak isteyen işletmeler için önerilmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, içsel pazarlama ile pazar odaklılık arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirlemek ve bu iki kavramın işletme performansı ile ilişkilerini incelemek çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu ilişkiyi açıklayabilmek için de işletme performansı, pazar odaklılık ve içsel pazarlama kavramları ele alınmaktadır.

Çalışmaların kapsamını oluşturan ilişkilerin incelenmesi ile ülkelerin ekonomik kalkınmasında önemli yeri olan turizm işletmelerinin performanslarını artırmalarına yardımcı olacak stratejilerin geliştirilmesi yolunda önemli katkılar yapılabilecektir.

Ayrıca bölgede faaliyet gösteren işletmelerin performanslarını artırmalarına katkıda bulunmak da çalışmanın amaç ve kapsamının getireceği sonuçlardan bir diğeridir. Mevcut çalışma ile içsel pazarlama ve pazar odaklılık kavramlarının işletme performansı üzerinde nasıl ve ne kadar etkili olduğu belirlenerek, kullanılan bu yeni kavramsal maddeler ileriki çalışmalara ışık tutacak, gerek literatüre gerekse uygulamacılara farklı bir bakış açısı kazandırabilecektir.

Her geçen gün artan ziyaretçi sayısı ve turizm gelirleri ile büyük bir turizm potansiyeline sahip olan Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri konumundaki Nevşehir bölgesinin ülke ekonomisine büyük katkıları olmaktadır. Bilindiği gibi hizmet sektöründe hizmeti sunan da alan da insandır. Dolayısıyla müşterilerin memnun olması önce çalışanların memnun olmasına bağlıdır. Diğer taraftan turizm ürünü entegre bir yapı göstermektedir. Söz konusu bu durum turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin pazar odaklılığın alt boyutlarını oluşturan müşteri odaklılık, rakip odaklılık, departmanlar arası koordinasyon konularında stratejik davranmaları sonucu performanslarını artırdıkları literatürün ortaya koyduğu önemli sonuçlardır. Bu açıdan bakıldığında içsel pazarlamayı örgüt kültürü haline getirmek işletme performansının artışı ile sonuçlanabilecektir. İşte bu nedenlerle mevcut çalışma, içsel pazarlama- işletme performansı ilişkisini temel alarak bu ilişki üzerinde etkili olabileceği düşünülen pazar odaklılık ve içsel pazarlama uygulamalarını önemini vurgulamayı, kısaca, turizm işletmelerinin performans artışında rolü olan bazı önemli değişkenleri incelemeyi hedeflemektedir. Elde edilecek sonuçların turizm işletmeleri, turizm endüstrisi ve dolayısıyla ülke ekonomisi açısından kapsamlı ve iyileştirici nitelik taşıması beklenmektedir. Dolayısıyla çalışmanın beklenen en temel katkısı içsel pazarlama ve pazar odaklılık kavramlarının işletme performansı üzerinde nasıl ve ne kadar etkili olduğunu belirleyerek, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performanslarını yükseltmektir. Bu sayede ülke ekonomisi içinde önemli bir değere sahip olan turizm işletmelerinin performanslarını artırarak dolaylı olarak ekonomik katma değer sağlamak da amaçlanmaktadır.

Daha önce de ifade edildiği gibi literatür taraması neticesinde içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın aracılık ve düzenleyicilik rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bu üç değişkeni ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür.

Lings (2000) İngiltere'de perakendeci işletmeler üzerinde içsel pazarlamanın pazar odaklılık ve işletme performansı ile ilişkisini incelemiş ve çalışma sonucunda içsel pazarlama ile işletme performansı arasında doğrudan pozitif yönlü ilişki; pazar odaklılık ile içsel pazarlama arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Lings ve Greenley (2009) tarafından İngiltere'de perakende satış yöneticilerine uygulanan çalışmada pazar odaklılık-firma performansı, çalışan tatmini- pazar odaklılık, pazar odaklılık-müşteri tatmini, içsel pazarlama- pazar odaklılık, çalışan motivasyonu-müşteri tatmini-, müşteri tatmini- finansal performans arasındaki ilişkileri incelemiş yani çalışan motivasyonu, müşteri tatmini, içsel pazarlama, pazar odaklılık, işletme performansı olmak üzere beş değişkeni ele almış pazar odaklılık (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993), içsel pazarlama (kendi geliştirdikleri ölçeği kullanmışlar) ve firma performansı (finansal performans ele alınmış) ölçümünde farklı ölçekler kullanmışlardır. Ayrıca pazar odaklılığın aracılık ya da düzenleyicilik rolü araştırılmamıştır.

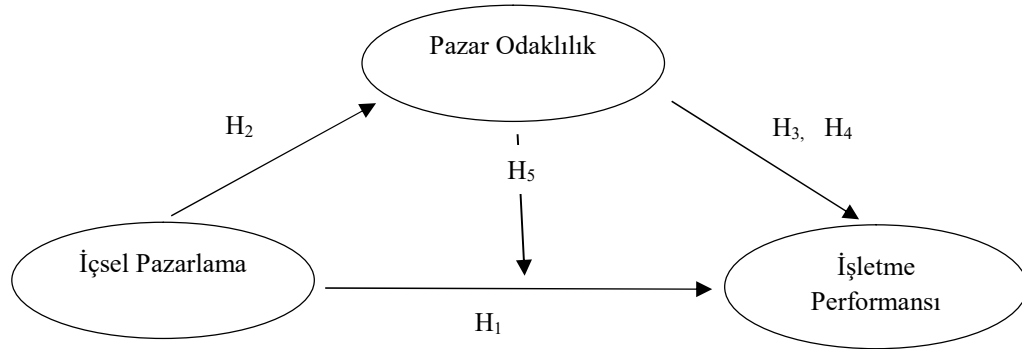
Zaman, Javaid, Arshad ve Bibi (2012) Pakistan'da faaliyet gösteren bankalar üzerinde içsel pazarlamanın işletme performansına ve pazar odaklılığa etkilerini incelemişlerdir. Değişkenler arasında yapısal eşitlik kurmamışlardır.

Topuz Eker (2013) pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide içsel pazarlamanın rolünü araştırmıştır. Başka bir ifadeyle değişkenlerin durumu mevcut çalışmaya göre farklıdır. Ayrıca içsel pazarlama değişkenini üç boyutta ve bu üç boyutu da kendi içinde üç alt boyutta ele almıştır. Ancak çalışmada, pazar odaklılık boyutları için Kohli ve Jaworski'nin (1990) yaklaşımı kullanılmıştır.

Dolayısıyla içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın rolünü ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca bu üç değişken arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar da turizm sektöründe gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışma gerek pazarlama literatürü gerekse turizm işletmeciliği ve özellikle de turizm performansı literatürü açısından önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Pazar odaklılık-işletme performansı, pazar odaklılık-içsel pazarlama ve bunların birlikte ilişkileri literatürün önemli konularıdır ve uygulamacıların başarısı açısından önem taşırlar. Bu kavramları temsil eden değişkenlerin turizm sektöründe test edilerek, yorumlanacak olması gerek tekil değişken ölçümleri, gerekse ilişkinin birlikte ele alınması yoluyla teoriye katkıda bulunacaktır. Teorideki gelişmenin, uygulamaya aktarılabilceği durumlarda beklenen sektörel gelişme sağlanabilecektir.

4.2.Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Yapısal model kurulmadan önce araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönlerinin belirlenmesi ve araştırma hipotezlerinin kurulması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında önerilen araştırma modeli Şekil 1’de ve araştırılması düşünülen kavramsal model (aracılık rolü) Şekil 8’de ve düzenleyicilik rolüne ilişkin model Şekil 14’te verilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli (Araştırma Kapsamında Önerilen Model)

Araştırmayı oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler, değişkenlere ait geniş bilgilerin yer aldığı ilk üç bölümde açıklanmıştır. Söz konusu bölümlerde de ifade edildiği gibi içsel pazarlama ile işletme performansı (H₁), içsel pazarlama ile pazar odaklılık (H₂), pazar odaklılık ile işletme performansı (H₃) arasında çoğunlukla pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koyan ampirik çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmada da içsel pazarlama-pazar odaklılık, içsel pazarlama-işletme performansı,

pazar odaklılık-işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında pazar odaklılık değişkeninin aracılık ve düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Çalışma amacı kapsamında ve literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma modeline bağlı olarak oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H₁: Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₂: Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının pazar odaklılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₃: Otel işletmelerinde pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H₄: Otel işletmelerinde pazar odaklılığın içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H₅: Otel işletmelerinde pazar odaklılığın içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü vardır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.1. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada hem işletme performansını artıran hem de işletmelerin pazar odaklı yaklaşımı benimsemelerine önemli katkısı olan içsel pazarlamanın bu iki değişken ile ilişkisi incelenerek sonuçta işletme performansına katkısı olup olmadığı araştırılmıştır. “İki değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisini etkileyebilecek nedenlerden birisi üçüncü bir değişkenin bu ilişkide aracı değişken rolü oynamasıdır” (Duman, 2003: 163). Bu çalışmada da içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü araştırılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni *İçsel Pazarlamadır*. Çalışanların işletmede bir iç pazar oluşturduğu fikrini savunan içsel pazarlama, çalışanların eğitilmesi, ödüllendirilmesi, işletme vizyonu hakkında bilgilendirilmesi gibi unsurlar sayesinde motive edilmesini ve desteklenmesini ifade eden bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Foreman ve Money, 1995). Çalışanları da bir nevi müşteri olarak gören içsel

pazarlama uygulamaları genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile ilişkilendirilmektedir. Bunun nedeni ise müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesinin hizmeti sunan çalışanların tutumuna bağlı olarak değişmesidir. Bu durum sonuç olarak da işletme performansını etkilemektedir. Dolayısıyla iç müşteri olarak görülen, istek ve ihtiyaçları yerine getirilen ve sonuç olarak motive edilen çalışanların müşteriye karşı tutumu olumlu yönde gelişmektedir. Bu sayede müşteri ile empati kurabilen çalışanlar daha fazla müşteri memnuniyeti yaratabilmektedir. İçsel pazarlama yaklaşımının temelinde hizmet sunan çalışanların davranışını değiştirmek için onlara müşteri gibi davranma gerekliliği yer almaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000a). Çalışanların motivasyonunu artırabilmek için işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Çalışanların motivasyonunu, verimliliğini artıran, işgücü devir oranını ve işten kayıtlarını (Arnett, Laveire ve Mclane, 2002) işe yabancılaşmayı azaltmaya katkıda bulunan içsel pazarlama uygulamalarını Foreman ve Money (1995) vizyon geliştirme, gelişim ve ödüllendirme boyutlarının oluşturduğunu ve temsil ettiğini vurgulamaktadır.

Vizyon geliştirme: İşletmelerin çalışanlara inanabilecekleri bir vizyon sunması ve bu vizyonu tüm çalışanlar ile açık bir şekilde paylaşması çalışanların işleme karşı bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla da işletmenin olumlu sonuçlar elde etmesine katkıda bulunur.

Gelişim: Teknolojinin gelişmesi, globalleşme ile sınırların ortadan kalkması, bilginin serbest dolaşımı iş hayatındaki değişimleri de hızlandırmıştır. Yaşanan bu değişimlere uyum sağlamak isteyen işletmelerin, çalışanlarının gelişim ve eğitimine yatırım yapması önemli bir konu haline almıştır. Eğitim sayesinde işleri konusunda bilgileri artan ve yetenekleri gelişen çalışanlar motive olacak, değişime karşı direnç göstermeyi bırakacak ve bu sayede işletmenin verimliliğine katkı sağlayacaktır.

Ödüllendirme: Çalışanları işlerini yapmaya özendirmek ve örgütsel bağlılıklarını artırmak amacıyla işletmelerde ödül sistemlerinin oluşturulması çalışanların motivasyonunu da artırarak işletmenin olumlu çıktılar elde etmesine katkı sağlayacaktır.

Araştırmada kullanılan bir diğer değişken **Pazar Odaklılık** değişkenidir. Araştırmada pazar odaklılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü incelenecektir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için hedef pazarlarını iyi tanımaları, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaları ve rakiplerinin stratejileri hakkında bilgi edinmeleri önem arz etmektedir. Ancak elde edilen bilgiler ile rekabet avantajı sağlanması ise bu bilgilerin işletme içinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile başka bir ifadeyle departmanlar arası koordinasyonun etkin kullanılması ile mümkün olmaktadır. Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığı, müşteri ve rakip odaklılık ile departmanlar arası koordinasyon boyutlarının oluşturduğunu ve temsil ettiğini vurgulamaktadır.

Müşteri odaklılık: Yaşanan yoğun rekabet, işletmenin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için hitap ettiği pazarı tanımamasını, müşteri değeri yaratmasını gerekli kılmaktadır. Müşteri odaklılık, işletmenin, müşteriye önemli olduğunu hissettirmesi, müşteri değeri yaratması, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını anlaması ile ilgili faaliyetleri içermektedir.

Rakip odaklılık: Rakip odaklılık, rekabet edebilmenin önemli bir koşulu olarak nitelendirilebilir. İşletmelerin, müşterileri hakkında bilgi edinmesi yeterli değildir. Bu bilgileri rakiplerinden önce uygulamaları, rakiplerinin hamlelerini, stratejilerini önceden görebilmeleri de önem arz etmektedir. Bu boyut, işletmelerin, rakipleri hakkında bilgi toplamaları ve bu bilgileri işletme içinde etkin ve verimli kullanılmaları ile ilgilidir.

Departmanlar arası koordinasyon: Müşteriler ve rakipler hakkında edinilen bilginin işletmede etkin bir şekilde kullanılabilmesi departmanlar arası koordinasyonun başarısına bağlıdır. Bu boyut, elde edilen tüm bilgilerin işletme içinde etkin kullanılması ile ilgilidir.

Araştırmanın **bağımlı değişkeni ise işletme performansıdır**. Daha önce de belirtildiği gibi işletme performansı objektif ve sübjektif olmak üzere temelde iki şekilde ölçülmektedir. Araştırmanın otel işletmeleri üzerinde yapılmasından dolayı objektif performans değişkeni olarak doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir ve personel

devir oranı ölçülmüştür. Bunun için işletme üst ve orta düzey yöneticilerinden ve departman şeflerinden son üç yıla ait doluluk oranlarını, odabaşına yıllık gelirlerini ve personel devir oranlarını belirtmeleri istenmiştir. Sübjektif performans ise algıya dayalı olarak ölçülmüş, katılımcılardan sübjektif performans boyutlarında yer alan her bir değişkenle ilgili olarak işletmelerini rakiplerine kıyasla değerlendirmeleri istenmiştir. Sübjektif performans boyutu, çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut ve toplumsal boyut olmak üzere beş boyutta ölçülmüştür (Eren, 2007).

Çalışanlar ile İlgili Boyut: Çalışanlar dolaylı olarak işletme performansını etkilemektedir ve bu boyut personelin iş tatmini seviyesi/çalışanın motivasyonu, işletmenin nitelikli iş görenleri işletmeye çekebilmesi, işgören verimliliği, işe devamsızlık, iş gücü devir oranı, işgörenlerin işletmeye bağlılığı, işgören sadakati gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Tüketiciler ile İlgili Boyut: Tüketiciler, doğrudan işletme performansını etkilemesi sebebiyle önem arz etmektedir ve bu boyut müşteri memnuniyeti, müşteriye verilen hizmet kalitesi, müşteri sadakati, işletmenin tüketici gözündeki imaj ve itibarı değişkenlerinden oluşmaktadır.

Finansal Boyut: Finansal performans, işletmelerin ekonomik hedeflerine ulaşabilme dereceleri hakkında bilgi vermektedir ve en sık kullanılan işletme performansı değişkenlerinden biridir. Finansal boyut, işletmenin genel olarak finansal performansı, sermaye geri dönüş oranı, net kâr marjı, gelir artışı gibi değişkenleri içermektedir.

Örgütsel Boyut: Bu boyut, yeni mal ve hizmet geliştirme, pazar payı artışı, satışlardaki artış, doluluk oranı ve geceleme sayısındaki artış gibi değişkenleri içermektedir.

Toplumsal Boyut: İşletmenin çevreye duyarlılığı, müşteri haklarına saygısı, işletme tarafından yaratılan istihdam seviyesi, işletmenin sosyal meselelere duyarlılığı gibi değişkenleri kapsamaktadır.

İşletmenin genel başarısını yansıtan sübjektif genel işletme performansı, çalışanlar ile ilgili boyut, tüketiciler ile ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut ve toplumsal boyut olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Araştırma ölçekleri 1'den 5'e kadar eş aralıkla (interval) derecelendirilmiştir. Pazar odaklılık ve içsel pazarlama ölçek maddeleri için işaretlenen 1 "kesinlikle katılmıyorum" u, 5 ise "kesinlikle katılıyorum" u ifade etmektedir. İşletme performansı ölçek maddelerinde ise, 1'i işaretlemek "rakiplerden çok daha kötü/düşüğü", 5'i işaretlemek ise "rakiplerden çok daha iyi/yükseği" ifade etmektedir.

4.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada örnekleme metodu olarak tesadüfi olmayan (ihtimalsiz) örnekleme yöntemlerinden kasti (amaca göre/yargısal) örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kasti örnekleme yöntemi "örneği oluşturan elemanlar arasında araştırmacının problemine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır" (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2012:142). Kasti örnekleme, "gerekli bilgiyi en iyi sağlayabilecek elemanların örnekleme seçilmesini içermektedir" (Özdemir, 2010: 95). "Araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorunsalına uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikleri taşıyan deneklerin seçildiği örnekleme türüdür" (Gürbüz ve Şahin, 2014:130). "Kasti örneklemede örneğe kimin seçileceğinin kararı bir uzmana ya da konuyu en iyi bilmesi sebebiyle araştırmacının kendisine bırakılmaktadır" (Nakip, 2006: 204-205). Dolayısıyla yargısal örnekleme metodu ile ana kütle hakkında genelleme yapmak mümkün olamamaktadır.

Araştırma evrenini Nevşehir Bölgesinde (Uçhisar, Ürgüp, Göreme, Ortahisar, Avanos, Kaymaklı, Kozaklı, Merkez) faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticileri ile departman şefleri oluşturmaktadır. Araştırmanın otel müdürleri üzerinde gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Ancak turizm

sektörünün 2016 sezonunda hareketli olmaması, bölgedeki otellerin küçülmeye gitmesi ve birçok otelin departman şefleri tarafından yönetilmesi gibi sebeplerden dolayı anket departman şeflerine ve orta ve üst kademe yöneticilere uygulanmıştır. Bu sebeplerden dolayı mevcut çalışmada 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan orta ve üst düzey müdürleri ile departman şefleri (genel müdür, önbüro, yiyecek-içecek, insan kaynakları, pazarlama, satın alma, muhasebe/finans ve kat hizmetleri birimlerinde görev yapan yöneticiler ve şefler) örneklem olarak tercih edilmektedir. Araştırma evrenine 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin 1 ve 2 yıldızlı otel işletmelerine göre nispeten daha profesyonel olması sebebi ile 1 ve 2 yıldızlı otel işletmeleri araştırmaya dâhil edilmemiştir (Solmaz ve Türkay, 2014). Nevşehir Bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesinin nedeni ise bölgenin ülke turizmi açısından önemli bir destinasyon olması ve işletmelerin de örgüt yapılarının çalışmanın amacına uygun olmasıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Nevşehir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2016 yılı verilerine göre bölgede 6 adet beş yıldızlı, 16 adet dört yıldızlı ve 4 adet üç yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı tam sayım yapılamamış ve 185 adet anket elde edilmiştir.

4.3.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak birincil veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde pazar odaklılık ölçeği yer almaktadır. Otel işletmelerinin pazar odaklılık düzeylerini ölçmek için Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen "Pazar Odaklılık" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek müşteri ve rakip odaklılık ile departmanlar arası koordinasyon olmak üzere üç boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır (EK-1).

Anketin ikinci bölümünde içsel pazarlama ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan içsel pazarlamayı ölçmek amacıyla Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen "İçsel Pazarlama Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek vizyon geliştirme, gelişim, ödüllendirme olmak üzere üç boyuttan ve 15 ifadeden oluşmaktadır (EK-1).

Anketin üçüncü bölümünde işletme performansı ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan işletme performansını ölçmek amacıyla Eren (2007) tarafından oluşturulan “ İşletme Performansı” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tüketiciler ile ilgili boyut, finansal boyut, çalışanlar ile ilgili boyut, toplumsal boyut ve örgütsel boyut olmak üzere beş boyuttan ve 27 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca objektif performanslarını ölçmeye yönelik sorular da yer almaktadır (EK-1).

Anketin dördüncü bölümünde ise anketi cevaplayan yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır (EK-1). Araştırma 2016 yılı Haziran- Ağustos ayları arasında bölgedeki orta ve üst düzey otel yöneticileri ve departman şefleri ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Anket uygulanmaya başlanmadan önce bölgedeki 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin isimleri ve adresleri listelenmiştir. Ardından otellere gidilerek yöneticilerle ve yukarıda da belirtilen sebeplerden dolayı departman şefleri ile görüşme talep edilmiştir. Görüşmeyi kabul eden üst ve orta düzey yöneticiler ile departman şeflerine anket yüz yüze uygulanmıştır. 2016 yılı itibariyle turizm sektörü zor bir dönemden geçmiştir ve sezonun kötü olması sebebiyle orta ve üst düzey yöneticiler ile departman şefleri işletmelerin performansları hakkında özellikle de yıllık odabaşı gelir ve doluluk oranları hakkında bilgi vermek istememiş ve hiçbir şekilde anketi doldurmayı kabul etmemişlerdir. Daha sonra anketler tekrar doldurtulmaya çalışılmış ancak başarılı olunamamıştır. Anketler yüz-yüze anket metodu ile uygulandığı için eksik ya da hatalı doldurulan anket olmamıştır. Ancak bazı katılımcıların bilgi paylaşmak istememesi ve ankete karşı olumsuz bakmaları sebebiyle tam sayıya ulaşamamıştır.

4.3.4. Pilot Çalışma

Pilot çalışma ankette yer alan muhtemel hatalardan ve yanlış anlamaya sebep olabilecek ifadelerden kaçınmak amacıyla anketin en az 10 kişi üzerinde uygulanmasıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2012). Anket formunda yer alan pazar odaklılık ve içsel pazarlama ölçekleri orijinal dilleri olan İngilizceden Türkçe'ye çevrilmiştir ve herhangi bir yanlış anlama olmaması için bölgede faaliyet gösteren 60 kişilik orta ve üst düzey otel yöneticisi ve departman şefi üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma neticesinde anlam karmaşası yaratan ifadeler düzeltilerek anketlerin uygulanmasına devam edilmiştir. Ankette yer alan

“örgüt” kelimesi doldurulma oranını düşürmesi sebebiyle “işletme” olarak değiştirilmiştir. İşletme performansı ölçeğinde yer alan “rakiplerden kötü/düşük” ifadesi de anlam karmaşası yaratması sebebiyle hangi ifadelerde “rakiplerden düşük, rakiplerden yüksek” ya da “rakiplerden iyi, rakiplerden kötü” şeklinde değerlendirme yapmaları gerektiği açıklanmıştır.

4.3.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma 2016 yılı Haziran- Ağustos ayları arasında bölgedeki otel yöneticileri ve departman şefleri ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle içsel pazarlama ve pazar odaklılık uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin zaman içindeki değişimi incelenememiştir.

Daha önce de ifade edildiği gibi 2016 yılı itibariyle turizm sektörü zor bir dönemden geçmektedir. Bu nedenle daha önce de belirtildiği gibi katılımcıların bir kısmı işletmelerin performansları hakkında özellikle de yıllık odabaşı gelir ve doluluk oranları hakkında bilgi vermek istememiştir. Yine aynı sebepten ankete karşı olumsuz tutum sergileyen oteller de olmuş sonuç olarak da tam sayıma ulaşamamıştır. Yapılan araştırma sadece Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yöneticileri ile departman şeflerini kapsamaktadır ve araştırma sonuçları sadece katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır. Bu sebeple araştırmanın sonuçları genellenemez.

4.3.6. Verilerin Analizi

Toplanan veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilerin profilini belirlemeye yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, ölçeklerin de ortalama ve standart sapmaları incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye başlamadan önce ölçeklerin güvenilirlikleri ve yapı geçerlilikleri (açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi) incelenmiştir. Daha sonra ise içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın aracılık ve düzenleyicilik rolünü incelemeye yönelik Yapısal Eşitlik Modellemesi ve regresyon analizi yapılmıştır.

Bahsi geçen analizlerin yapılabilmesi amacıyla öncelikle çok değişkenli istatistiksel yöntemlerin varsayımlarının elde edilen veriler ile desteklenip desteklenmediğinin incelenmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemlerinin uygulanabilmesi için öncelikle verilerin normal dağılım, doğrusallık ve homojenlik varsayımlarını sağlaması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Normal dağılım için histogram grafiği, Q-Q grafiği, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks analizleri ile basıklık ve çarpıklık değerlerinden yararlanılmaktadır (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini test etmek amacıyla histogram grafikleri incelenmiş, basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Bazı verilerin normal dağılım sergilemediği, pozitif ve negatif çarpık olduğu tespit edilmiştir. Normal dağılım gösteren verilerin standart sapma değerinin 1'e yakın olması (Shao, 2002), basıklık ve çarpıklık değerlerinin ise -1 ile +1 arasında olması beklenmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Pozitif değerli, sağa çarpık verilerde logaritmik dönüşüm, sola çarpık verilerde ise karekök dönüşüm uygulanmaktadır (Eroğlu, 2014). Analiz sonucunda çarpık olduğu tespit edilen bazı verilere logaritmik ve karekök dönüşüm uygulanmış ve verilerin normal dağılım sergilemesi sağlanmıştır. Başka bir ifadeyle pozitif ve negatif çarpık olduğu tespit edilen verilere normalleştirme işlemi uygulanmıştır. Bu işlem sonucunda verilerin standart sapmalarının 1'e yakın, basıklık ve çarpıklık değerlerinin ise -1 ile +1 arasında değer aldığı görülmektedir (EK 2).

4.4. Araştırmanın Bulguları

Uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilere, araştırma amacına uygun olarak bazı analizler uygulanmıştır. Bu bölümde elde edilen bulgulardan bahsedilecektir.

4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Tablo 3'te araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların önerme sayıları ve güvenilirlik kat sayıları (Cronbach Alfa) verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa (α)
İçsel Pazarlama	15	0.93
Vizyon Geliştirme	3	0.81
Gelişim	8	0.91
Ödüllendirme	4	0.85
Pazar Odaklılık	15	0.90
Rakip Odaklılık	4	0.82
Müşteri Odaklılık	6	0.85
Departmanlar Arası Koordinasyon	5	0.76
Genel İşletme Performansı	27	0.92
Tüketicilerle İlgili Boyut	5	0.83
Finansal Boyut	4	0.81
Örgütsel Boyut	5	0.87
Toplumsal Boyut	4	0.78
Çalışanlarla İlgili Boyut	9	0.84

Güvenilirlik bir test veya ölçeğin benzer şartlar altında tekrarlandığında benzer sonuçları vermesi (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2012; Hair, Black, Babin, Anderson, 2014) şeklinde tanımlanabilir. Güvenilirlik ölçümünde genellikle Cronbach's Alfa katsayı kullanılmaktadır ve bu katsayının 0,70'in üzerinde olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Peterson, 1994).

İçsel pazarlama ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa katsayısı 0,93; vizyon geliştirme boyutunun 0,81; gelişim boyutunun 0,91 ve ödüllendirme boyutunun da 0,85 olarak bulunmuştur. Bulunan değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermiştir.

Pazar odaklılık ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa katsayısı 0,90; rakip odaklılık boyutunun 0,82; müşteri odaklılık boyutunun 0,85 ve departmanlar arası koordinasyon boyutunun da 0,76 olarak bulunmuştur. Bulunan değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermiştir.

İşletme performansı ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa katsayısı 0,92; tüketiciler ile ilgili boyutun 0,83; finansal boyutun 0,81; örgütsel boyutun 0,87; toplumsal boyutun 0,78 ve çalışanlar ile ilgili boyutun da 0,84 olarak bulunmuştur. Bulunan değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermiştir.

Geçerlilik ise bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesi (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014) olarak ifade edilmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın aracılık ve düzenleyicilik rolünü incelemeye yönelik Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi uygulanmıştır. Ancak YEM’de model kurmadan önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin ölçülmesi gerekmektedir (Cengiz, 2009). Tablo 3 incelendiğinde ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir. Geçerlilik analizi olarak ise öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler keşfetmeyi amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Ancak açıklayıcı faktör analizine başlamadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek gerekmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi normal dağılım sergilemeyen bazı verilere gerekli işlemler yapılarak normal dağılım sergilemelerinin sağlanması (EK 2) ile açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinde özdeğeri 1,00’ın üzerinde olan ve faktör yükü 0,50’ten büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda içsel pazarlama ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,921; pazar odaklılık ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,90; işletme performansı ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,863 olarak bulunmuştur. Buna ilaveten ölçeklerin Bartlett’s testi değerleri anlamlı çıkmıştır ($p=0,00$). Bu iki sonuç faktör analizi için örneklemin yeterli ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar ölçeklerin orijinal ölçeklerinde olduğu gibi boyutlandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bundan sonraki aşamada ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

DFA, daha önceden geliştirilmiş ve kuramsal bir dayanağı bulunan bir ölçeğin doğruluğunu teyit etmek (Gürbüz ve Şahin, 2014); başka bir ifadeyle “daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp

doğrulanmadığını test etmek” amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:275). DFA, başlı başına bir araştırma yöntemi (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, Sanisoğlu, 2013) Yapısal Eşitlik Modellerinin (YEM) bir türüdür (Çapık, 2014).

Doğrulayıcı Faktör Analizinde yapılması gereken ilk aşama modelin doğru olduğu varsayımına göre beklenen korelasyon yada kovaryans matrisinin oluşturulmasıdır (Çınar, 2013). Beşli Likert ölçeğinde 185 katılımcıdan elde edilen verilere daha önce de belirtildiği gibi gerekli normalleştirme analizleri yapılması ve dolayısıyla verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle de Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2005’den Aktaran Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Daha sonra kovaryans matrisi ile beklenen matris uyumu istatistiksel olarak karşılaştırılmaktadır. YEM’de modelin veri ile ne derece uyum gösterdiğini başka bir ifade ile araştırmacının önerdiği model ile örneklemden elde edilen verinin ne derece uyumlu olduğunu ölçmek (Gürbüz ve Şahin, 2014), hipotez testinin YEM için uygun olup olmadığını incelemek (Müller, 2003) amacıyla kullanılan uyum iyiliği χ^2 değeridir. χ^2 değerinin anlamsız (p anlamlılık düzeyinin 0,005’den büyük) olması istenmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014).

χ^2 testinin örneklem büyüklüğüne duyarlı bir test olması ve büyük örneklem ile yüksek χ^2 değerine ulaşılması sebebiyle, büyük örneklem ile yürütülen çalışmalarda serbestlik derecesi (df) ile düzeltilmiş olan χ^2/df değerinin kullanılması daha uygundur (Bagozzi, 1981). Örneklemin 200 den küçük olmasının χ^2 değerinin küçülmesine yol açması sebebiyle küçük örneklem ile yürütülen çalışmalarda RMSEA, GFI, CFI gibi uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012). χ^2/df değerinin 3-5 arasında olması istenmektedir ancak 200’den küçük örneklem ile yürütülen çalışmalarda 2.5’den küçük olması mükemmel uyum olarak kabul edilebilmektedir (Kline, 2005’den Aktaran Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Dolayısıyla mevcut çalışmada hem χ^2/df değerine hem de bazı uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Çalışma kapsamında DFA’da modelin geçerliğini test etmek için en sık kullanılan uyum iyiliği

değerlerinin Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) ve Standartlaştırılmış Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (SRMR) olduğu tespit edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger, Müller, 2003; Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Örneklem sayısının küçük olduğu durumlarda uyum iyiliği değerlerine bakıldığı yukarıda da belirtilmişti. Tablo 4’te bu değerler verilmektedir.

Tablo 4. Uyum iyiliği Ölçütleri (MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996; Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hair, Black, Babin, Anderson, 2014)

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
<i>NFI</i>	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
<i>NNFI</i>	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
<i>CFI</i>	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
<i>GFI</i>	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
<i>AGFI</i>	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulamalarında genellikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında ölçeklerin iç tutarlılıklarını yansıtan Cronbach’s alfa değerinin yanı sıra, yapı güvenirliliği (construct reliability -CR olarak kısaltılmaktadır) katsayısı, birleşme ve ayırt edici geçerlilikleri de incelenmektedir. Aynı yapıyı ölçen bir dizi değişkenin kendi aralarında en az orta derecede ilişkili olmasını ifade eden (Kline, 2011) birleşme geçerliliği (convergent validity) için açıklanan ortalama varyans (AVE – average variance extracted) katsayısı kullanılmaktadır. AVE katsayısının en az 0,50 olması önerilmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) ise birbirleriyle ilgili, fakat farklı olan yapıları ölçmek için kullanılmaktadır (Kline, 2011). Bu ilişkinin de çok yüksek olmaması istenmektedir. Ayırt edici geçerliliğin hesaplanması için AVE katsayısının karekökünün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Özetlemek gerekirse değerler yapı güvenirliliği (CR) $\geq 0,70$; Cronbach’s alfa katsayısı $\geq 0,70$; AVE) $\geq 0,50$; \sqrt{AVE} faktörler arası korelasyonlar (Churchill, 1979; Fornell ve Larcker, 1981; Hair Black, Babin, Anderson, 2014) şeklinde olmalıdır.

4.4.1.1. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Bulgular (Doğrulayıcı Faktör Analizi)

Üç alt boyut ve toplam 15 maddeden oluşan içsel pazarlama ölçeğinin (1,2,11 numaralı ifadeler vizyon geliştirme boyutunu, 3,4,5,6,7,13,14,15 numaralı ifadeler gelişim boyutunu ve 8,9,10,12 numaralı ifadeler de ödüllendirme boyutunu oluşturmaktadır) birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 5. İçsel Pazarlama Ölçeğinin DFA sonuçları

<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
185	0.00	0.98	0.96	0.97	0.93	0.90	0.05	0.70

Analiz sonucunda içsel pazarlama ölçeği ve üç faktör ile açıklandığı modele ait elde edilen χ^2 değeri 163,21, serbestlik derecesi (df) 84 χ^2/df değeri ise 1,94 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmanın örneklem sayısının 200 den düşük olması nedeniyle χ^2/df değerinin mükemmel uyum gösterdiği ifade edilebilir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.70 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular (Tablo 5), Tablo 4’te verilen uyum değerleri ile karşılaştırıldığında model ile veri arasında iyi bir uyumun ortaya çıktığı görülecektir. Bu bulgular, modelin veri tarafından doğrulandığını, yani hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin birinci düzey gizil değişkenlerden oluşan model ile veri seti arasında iyi bir uyum sergilediğini, ölçeğin geçerli sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

Tablo 6. İçsel Pazarlama Ölçeği ile ilgili Birinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	λ	Standardize olmayan yol katsayıları	t değeri	Hata varyansları
Vizyon (vizyon geliştirme)				
vizyon →IP1 İşletmemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	0.66	0.75	9.06	0.56
vizyon→IP2 İşletmemiz vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	0.69	0.79	9.46	0.53
vizyon→IP11 İşletmemiz çalışanlarına hizmet rollerinin önemini iletir.	0.71	0.76	9.75	0.50
Gelişim (gelişim)				
gelişim→IP3 İşletmemiz çalışanlarını işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.	0.79	0.84	12.54	0.37

<i>Tablo 6'nın devamı</i>				
gelişim → IP4 İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	0.78	0.81	12.32	0.39
gelişim → IP5 İşletmemizde çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir	0.75	0.71	11.49	0.44
gelişim → IP6 İşletmemiz çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil, niçin yapılması gerektiğini öğretir	0.76	0.78	11.75	0.43
gelişim → IP7 İşletmemiz çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	0.80	0.88	12.79	0.35
gelişim → IP13 İşletmemizde çalışanlar hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	0.67	0.69	9.53	0.55
gelişim → IP14 İşletmemiz çalışanların farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	0.73	0.88	10.68	0.46
gelişim → IP15 İşletmemizde çalışanlarla iletişime büyük önem verilir ve iletişimin önemi örgüte yerleştirilir.	0.77	0.90	11.29	0.41
Ödüllendirme (odul)				
odul → IP8 İşletmemizün performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri çalışanlarını birlikte çalışmalarını için teşvik eder.	0.92	1.22	15.59	0.16
odul → IP9 İşletmemiz çoğunlukla örgütün vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.	0.86	1.15	14.22	0.25
odul → IP10 İşletmemiz çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar	0.66	0.81	9.74	0.57
odul → IP12 İşletmemizde mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	0.61	0.80	8.88	0.62

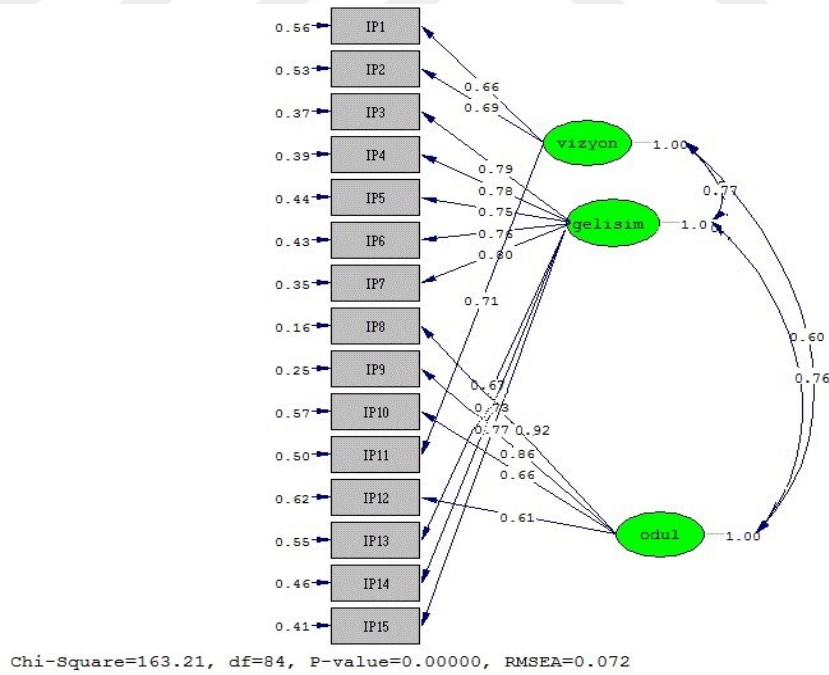
Şekil 2'de görülen "vizyon", "gelişim" ve "odul" içsel pazarlama ölçeğinin vizyon geliştirme, gelişim ve ödüllendirme boyutlarını oluşturmakta ve yapısal eşitlik terminolojisinde "gizil değişken" olarak ifade edilmektedir. Yapısal eşitlik terminolojisinde, başka değişkenler aracılığı ile açıklanabilen değişkenlere "gizil değişkenler" denilmektedir (Sapancı, 2011). Başka bir ifadeyle gözlenen değişken araştırmacının gözleyebildiği, doğrudan ölçtüğü değişken iken gizil değişken ise gözlenen değişken ile açıklanabilen doğrudan gözlenemeyen değişkendir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Tunalı, 2012).

Lambda (λ) ise "gizil değişken ve gözlenen değişken arasındaki bağa ilişkin yapısal katsayı" (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:263) ya da gözlenen değişken ile gizil değişken arasındaki faktör yükü (Hair vd., 2014) olarak ifade edilmektedir ve bu katsayılar her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki

korelasyon (ilişki) katsayısını göstermektedir. Standardize yol katsayısı (Beta değeri) olarak da ifade edilen bu değerler ilişkilerin etki gücü şeklinde de tanımlanabilmekte ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014).

Vizyon geliştirme gizil değişkeninde en yüksek korelasyon katsayısı IP11 gözlenen değişkenine, gelişim gizil değişkeninde IP7 ve ödüllendirme gizil değişkeninde de IP8 gözlenen değişkenine aittir.

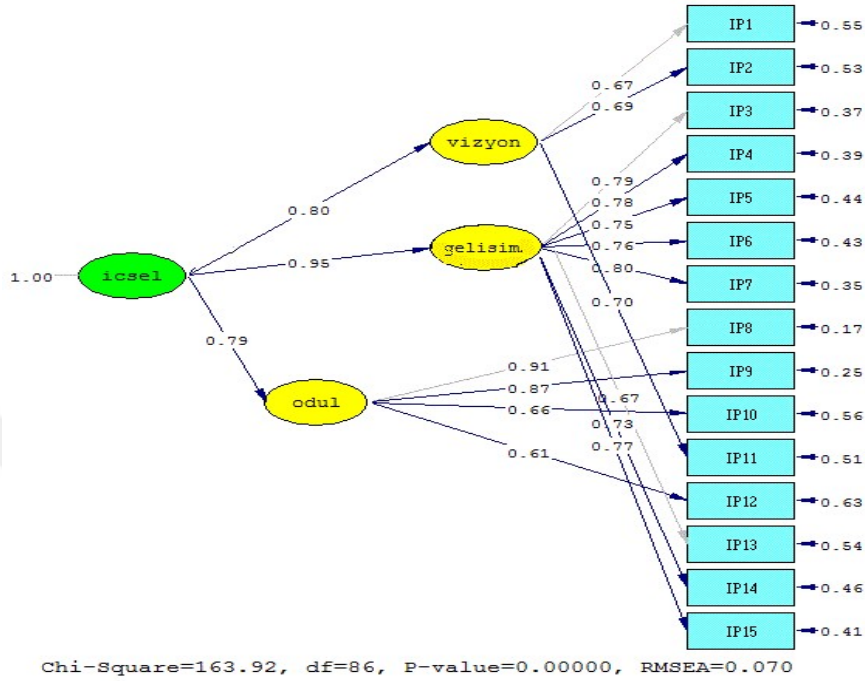
Uyum iyiliği değerleri dışında DFA ile standardize edilmiş yol katsayılarına bakılmaktadır ve hata varyanslarının 1'den fazla olması istenmemekte, t değerlerinin ise 1,96'dan küçük olmaması arzu edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Tablo 6'da görüldüğü gibi tüm ilişki katsayıları, t değerleri 0,05 anlam düzeyinde ($t > 1,96$) anlamlıdır ve hata varyansları da 1'den küçüktür. İçsel pazarlama ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. İçsel Pazarlama Ölçeği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)

Vizyon geliştirme, gelişim ve ödüllendirme boyutları “İçsel Pazarlama” gizil değişkeninin birer bileşeni konumundadır. Söz konusu bu alt boyutların içsel

pazarlama faktörü altında toplandığı ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması Şekil 3'te ve elde edilen bulgular Tablo 7'de verilmektedir.



Şekil 3. İçsel Pazarlama Ölçeği 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)

Bu modelde, “içsel” Nevşehir Bölgesi’nde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek amacıyla kullanılan ve çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan “içsel pazarlama” ölçeğini göstermektedir. Şekil 2’de de belirtildiği gibi “vizyon” “gelisim” ve “odul” ise içsel pazarlamanın vizyon geliştirme, gelişim ve ödüllendirme boyutlarını ifade etmektedir.

Tablo 7. İçsel Pazarlama Ölçeği ile ilgili İkinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t değeri	R ²	AVE	CR
İçsel pazarlama (içsel) →vizyon geliştirme (vizyon)	0.80	7.73	0.67	0.64	0.72
İçsel pazarlama (içsel) →gelişim (gelişim)	0.95	10.89	0.81	0.90	0.80
İçsel pazarlama (içsel) → ödüllendirme (odul)	0.79	10.80	0.62	0.62	0.73

Birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde uyum iyiliği değerleri test edildikten sonra ise içsel pazarlama ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kapsamında birleşme ve ayırt edici geçerlilikleri incelenmiştir. DFA uygulamalarında güvenilirlik analizi için genellikle yapı güvenilirliği (construct reliability) katsayısı kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Cronbach's alfa değerleri Tablo 3'te incelenmiştir. Yapı güvenilirliğinin 0,60; ve AVE katsayılarının ise 0.50 ve üzeri olmasının iyi bir sonuç olduğu ifade edilebilir (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Tablo 7 incelendiğinde yapı güvenilirliği katsayıları, Tablo 3 incelendiğinde ise Cronbach's alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayıları da 0.50 den yüksek çıkmıştır. Başka bir ifade ölçeğin birleşme geçerliliği sağlanmaktadır.

Faktör	1	2	3
Vizyon geliştirme	<i>0.804*</i>		
Gelişim	0.722	<i>0.949*</i>	
Ödüllendirme	0.508	0.704	<i>0.789*</i>

* Köşegedeki değerler (italik yazılan) açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları göstermektedir.

Bunun yanı sıra ayırt edici geçerlilik ve faktörler arası korelasyonlar da incelenmiş tüm faktörler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerleri, o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayısından daha yüksek çıkmıştır. Yani ölçek birbiri ile ilgili, fakat aynı zamanda birbirinden farklı, toplam üç faktörden oluşmaktadır. Dolayısıyla, içsel pazarlama ölçeğinin ölçüm sonuçlarına göre ayırt edici geçerlilik de sağlanmaktadır. Şekil 3 ve Tablo 7 incelendiğinde içsel pazarlama gizil değişkeninin en çok gelişim değişkeni %95, en az ödüllendirme değişkeni % 79 ile ilişkili olduğu görülmektedir (aralarındaki etki gücü/korelasyon katsayısı). İçsel pazarlama gizil değişkeninin varyansı en çok gelişim (%81) en az ödüllendirme (%62) değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Modelin χ^2/df değeri, iyi uyum aralığında istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İçsel pazarlama değişkeninin ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerlerinden RMSEA 0.70; GFI 0.89, AGFI 0.85'tir ve bu değerler kabul edilebilir sınırlar içindedir. NFI 0.96; NNFI 0.97; CFI 0.98 ise iyi uyum sınırları içinde yer almaktadır. Bu sonuçlar model ve veri uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

İçsel pazarlama gizil değişkeni ve vizyon geliştirme gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı (aralarındaki ilişkinin etki gücü) 0,80 olarak tahmin edilmiştir. Vizyon geliştirmedeki bir birimlik artış, içsel pazarlama değişkenini 0,80 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmelerde vizyon geliştirme çalışmaları arttıkça içsel pazarlamanın da artacağı, vizyon geliştirme çalışmaları azaldıkça içsel pazarlamanın da azalacağı yorumu yapılabilir.

İçsel pazarlama gizil değişkeni ve gelişim gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,95 olarak tahmin edilmiştir. Gelişim boyutundaki bir birimlik artış, içsel pazarlama değişkenini 0,95 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle gelişim çalışmaları arttıkça içsel pazarlamanın da artacağı, gelişim çalışmaları azaldıkça içsel pazarlamanın da azalacağı yorumu yapılabilir.

İçsel pazarlama gizil değişkeni ve ödüllendirme gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki katsayısı 0,79 olarak tahmin edilmiştir. Ödüllendirme boyutundaki bir birimlik artış, içsel pazarlama değişkenini 0,79 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmede ödüllendirme çalışmaları arttıkça içsel pazarlamanın da artacağı, işletmede ödüllendirme çalışmaları azaldıkça içsel pazarlamanın da azalacağı yorumu yapılabilir. Buna ilaveten içsel pazarlama ölçeğinin kendisini oluşturan alt boyutlar tarafından iyi oranda açıklandığı ve ölçeğin kendisini oluşturan boyutlar ile korelasyonun da iyi olduğu ifade edilebilir.

4.4.1.2. Pazar Odaklılık Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Bulgular (Doğrulayıcı Faktör Analizi)

Üç alt boyut ve toplam 15 maddeden oluşan pazar odaklılık ölçeğinin (1,2,3,4 numaralı ifadeler rakip odaklılık boyutunu, 5,6,7,8,9,10 numaralı ifadeler müşteri odaklılık boyutunu ve 11,12,13,14,15 numaralı ifadeler de departmanlar arası koordinasyon boyutunu oluşturmaktadır) birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 8. Pazar Odaklılık Ölçeğinin DFA sonuçları

<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
185	0.00	0.96	0.94	0.96	0.89	0.85	0.05	0.80

Analiz sonucunda pazar odaklılık ölçeği ve üç faktör ile açıklandığı modele ait elde edilen χ^2 değeri 190,25 serbestlik derecesi (df) 87 χ^2 /sd ise 2,18 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmanın örneklem sayısının 200 den düşük olması nedeniyle χ^2 /df değerinin mükemmel uyum gösterdiği ifade edilebilir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.80, AGFI ve GFI değerleri ise 0,89 ve 0,85 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar kabul edilebilir sınırlar içindedir. Elde edilen bulgular (Tablo 8), Tablo 4’te verilen uyum değerleri ile karşılaştırıldığında model ile veri arasında iyi bir uyumun ortaya çıktığı görülecektir. Bu bulgular, modelin veri tarafından doğrulandığını, yani hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin birinci düzey gizil değişkenlerden oluşan model ile veri seti arasında iyi bir uyum sergilediğini, ölçeğin geçerli sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

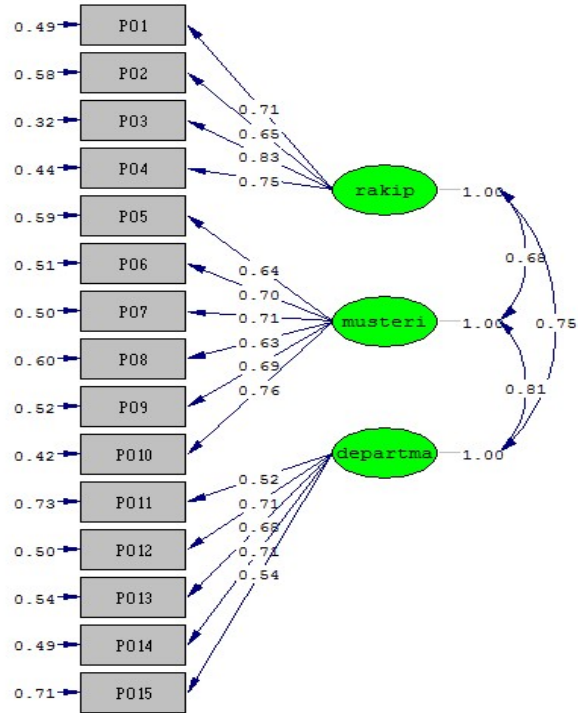
Tablo 9. Pazar Odaklılık Ölçeği ile ilgili Birinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	λ	Standardize olmayan yol katsayıları	t değeri	Hata varyansları
Rakip odaklılık (rakip)				
Rakip→PO1 Satış personeli rakiplerimizin stratejileri hakkında bilgileri işletmemiz içinde düzenli olarak paylaşır	0.71	0.88	10.43	0.49
Rakip →PO2 Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.	0.65	0.70	9.30	0.58
Rakip →PO3 Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	0.83	0.91	12.79	0.32
Rakip →PO4 Rekabet avantajına sahip olduğumuz alanlarda rekabete gireriz	0.75	0.79	11.18	0.44
Müşteri odaklılık (müsteri)				
müşteri→PO5 İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir.	0.64	0.55	9.17	0.59
müşteri→PO6 Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan yönelimimizi ve adanmışlığımızı sürekli gözden geçiririz.	0.70	0.65	10.32	0.51
müşteri→PO7 İşletme stratejimizi müşterilere nasıl daha fazla değer yaratabileceğimize dair düşüncelerimiz belirlir.	0.71	0.65	10.45	0.50
müşteri→PO8 Stratejimizin rekabetçi avantajı müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya dayanır.	0.63	0.54	9.04	0.60
müşteri→PO9 Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz.	0.69	0.60	10.13	0.52
müşteri→PO10 Satış sonrası hizmetin kalitesine çok dikkat ederiz	0.76	0.70	11.59	0.42

<i>Tablo 9'un devamı</i>				
Departmanlar arası Koordinasyon (departman)				
departma→PO11 Her fonksiyondan üst düzey yöneticilerimiz, mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.	0.52	0.55	6.98	0.73
departma→PO12 Tüm işletme fonksiyonları içinde başarılı ve başarısız müşteri tecrübeleri hakkında bilgiyi paylaşıyoruz.	0.71	0.67	10.26	0.50
departma→PO13 Tüm iş fonksiyonlarımız (pazarlama/satış, üretim, AR-GE, finans/muhasebe, vs.) hedef pazarımızın ihtiyaçlarına hizmet etmek üzere entegre edilmiştir.	0.68	0.60	9.73	0.54
departma→PO14 Tüm yöneticilerimiz, çalışanlarımızın tümünün müşteriye değer yaratmaya katkıda bulunabileceğini anlamıştır.	0.71	0.71	10.33	0.49
departma→PO15 Diğer işletme birimleri ile kaynakları paylaşıyoruz.	0.54	0.61	7.27	0.71

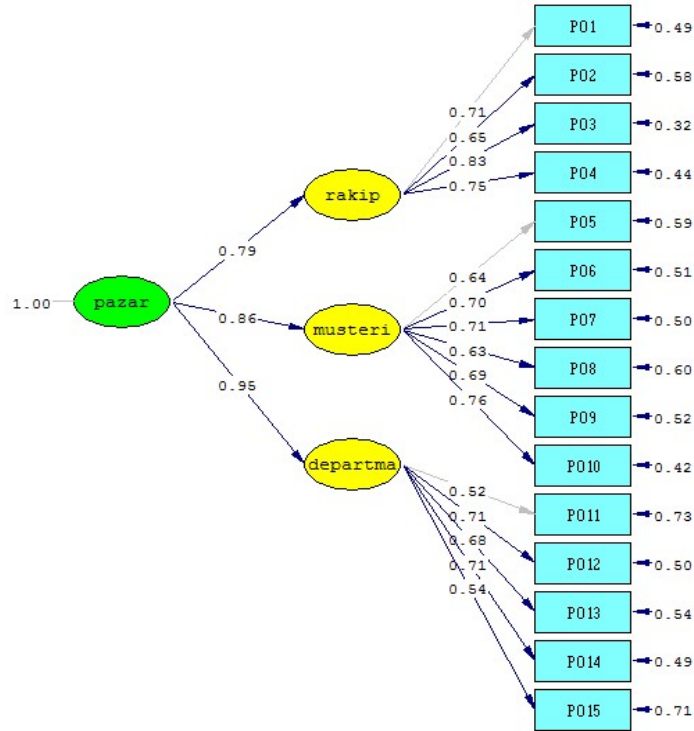
Tablo 9'da görüldüğü gibi tüm ilişki katsayıları, t değerleri 0,05 anlam düzeyinde ($t > 1,96$) anlamlıdır ve hata varyansları 1'den küçüktür. Rakip odaklılık (rakip) gizil değişkeninde en yüksek ilişki (korelasyon) katsayısı 0,83 oranı ile PO3 gözlenen değişkenine; müşteri odaklılık (musteri) gizil değişkeninde en yüksek ilişki (korelasyon) katsayısı 0,76 ile P10 gözlenen değişkenine, departmanlar arası koordinasyon (departma) gizil değişkeninde ise en yüksek ilişki (korelasyon) katsayısı 0,71 ile PO12 ve PO14 gözlenen değişkenlerine aittir. Pazar odaklılık ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması Şekil 4'te sunulmuştur.

Rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon boyutları "Pazar Odaklılık" gizil değişkeninin birer bileşeni konumundadır. Söz konusu bu alt boyutların pazar odaklılık faktörü altında toplandığı ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması Şekil 5'te ve elde edilen bulgular Tablo 10'da verilmektedir.



Chi-Square=190.25, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

Şekil 4. Pazar Odaklılık Ölçeği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)



Chi-Square=190.25, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

Şekil 5. Pazar Odaklılık Ölçeği 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)

“Pazar” Nevşehir Bölgesi’nde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin pazar odaklı tutumlarını ölçmek amacıyla kullanılan ve modelin aracı rolündeki değişkeni “pazar odaklılık” ölçeğini, “rakip” “müsteri” ve “departman” da ölçeğin “müşteri odaklılık”, “rakip odaklılık”, “departmanlar arası koordinasyon” boyutlarını ifade etmektedir.

Tablo 10. Pazar Odaklılık Ölçeği ile ilgili İkinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t değeri	R ²	AVE	CR
Pazar Odaklılık (pazar) → Rakip Odaklılık (rakip)	0.79	8.29	0.63	0.62	0.75
Pazar Odaklılık (pazar) → Müşteri Odaklılık (müsteri)	0.86	7.97	0.73	0.74	0.79
Pazar Odaklılık (pazar) → Departmanlar arası koordinasyon (departma)	0.95	6.63	0.90	0.90	0.90

Ölçeğin birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Bunun yanı sıra Tablo 10’da verilen yapı güvenilirliği katsayıları ile Tablo 3’te verilen Cronbach’s alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayıları da 0.50 den yüksek çıkmıştır. Başka bir ifade ölçeğin birleşme geçerliliği sağlanmaktadır.

Faktör	1	2	3
Rakip odaklılık	<i>0.788*</i>		
Müşteri odaklılık	0.612	<i>0.862*</i>	
Departmanlar arası koordinasyon	0.629	0.606	<i>0.949*</i>

* Köşegendeki değerler (italik yazılan) açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları göstermektedir

Ayırt edici geçerlilik ve faktörler arası korelasyonlar da incelenmiş tüm faktörler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerleri, o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayısından daha yüksek çıkmıştır. Yani ölçek birbiri ile ilgili, fakat aynı zamanda birbirinden farklı, toplam üç faktörden oluşmaktadır. Dolayısıyla, pazar odaklılık ölçeğinin ölçüm sonuçlarına göre ayırt edici geçerlilik sağlanmaktadır.

Şekil 5 ve Tablo 10 incelendiğinde pazar odaklılık gizil değişkeninin en çok departmanlar arası koordinasyon değişkeni %95, en az rakip odaklılık değişkeni %79 ile ilişkili olduğu görülmektedir. İkinci düzey ilişkiler modeldeki parametre değerleri üzerinde etki yaratmadığı için modele ait uyum iyiliği değerleri değişmemiştir. Pazar odaklılık gizil değişkeni ve rakip odaklılık gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,79 olarak tahmin edilmiştir. Rakip odaklılık değişkenindeki bir birimlik artış, pazar odaklılık değişkenini 0,79 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmelerde rakip odaklılık çalışmaları arttıkça pazar odaklılığın da artacağı, rakip odaklılık çalışmaları azaldıkça pazar odaklılığın da azalacağı yorumu yapılabilir.

Pazar odaklılık gizil değişkeni ve müşteri odaklılık gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,86 olarak tahmin edilmiştir. Müşteri odaklılık değişkenindeki bir birimlik artış, pazar odaklılık değişkenini 0,86 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle müşteri odaklılık çalışmaları arttıkça pazar odaklılığın da artacağı, müşteri odaklılık çalışmaları azaldıkça pazar odaklılığın da azalacağı yorumu yapılabilir.

Pazar odaklılık gizil değişkeni ve departmanlar arası koordinasyon gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,95 olarak tahmin edilmiştir. Departmanlar arası koordinasyon değişkenindeki bir birimlik artış, pazar odaklılık değişkenini 0,95 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle departmanlar arası koordinasyon çalışmaları arttıkça pazar odaklılığın da artacağı, departmanlar arası koordinasyon çalışmaları azaldıkça pazar odaklılığın da azalacağı yorumu yapılabilir. Buna ilaveten pazar odaklılık ölçeği kendisini oluşturan alt boyutlar tarafından iyi oranda açıklanmaktadır ve ölçeğin kendisini oluşturan boyutlar ile arasında iyi derecede korelasyon mevcuttur.

4.4.1.3. İşletme Performansı Ölçeğinin Geçerliliğine İlişkin Bulgular (Doğrulamalı Faktör Analizi)

Beş alt boyut ve toplam 27 maddeden oluşan işletme performansı ölçeğinin (1,2,3,4,5 numaralı ifadeler tüketiciler ile ilgili boyutu, 6,7,8,9 numaralı ifadeler finansal boyutu, 11,12,13,14 numaralı ifadeler örgütsel boyutu, 15,16,17,18 numaralı ifadeler toplumsal boyutu ve 19,20,21,22,23,24,25,26,27 numaralı ifadeler de çalışanlar ile ilgili boyutu oluşturmaktadır) birinci düzey doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 11. İşletme Performansı Ölçeğinin DFA sonuçları

<i>n</i>	<i>P</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
185	0.00	0.95	0.91	0.94	0.83	0.84	0.01	0.81

Analiz sonucunda işletme performansı ölçeği ve beş faktör ile açıklandığı modele ait elde edilen χ^2 değeri 799,70, serbestlik derecesi (df) 319 χ^2 /sd ise 2,50 olarak bulunmuştur. Mevcut çalışmanın örneklem sayısının 200 den düşük olması nedeniyle χ^2 /df değerinin mükemmel uyum gösterdiği ifade edilebilir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.80, AGFI ve GFI değerleri ise 0,83 ve 0,84 olarak bulunmuştur. Bu değerler kabul edilebilir sınırlar içindedir. Elde edilen bulgular (Tablo 11), Tablo 4’te verilen uyum değerleri ile karşılaştırıldığında model ile veri arasında iyi bir uyumun ortaya çıktığı görülecektir. Bu bulgular doğrultusunda, modelin veri tarafından doğrulandığını, yani hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin birinci düzey gizil değişkenlerden oluşan model ile veri seti arasında iyi bir uyum sergilediğini, ölçeğin geçerli sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

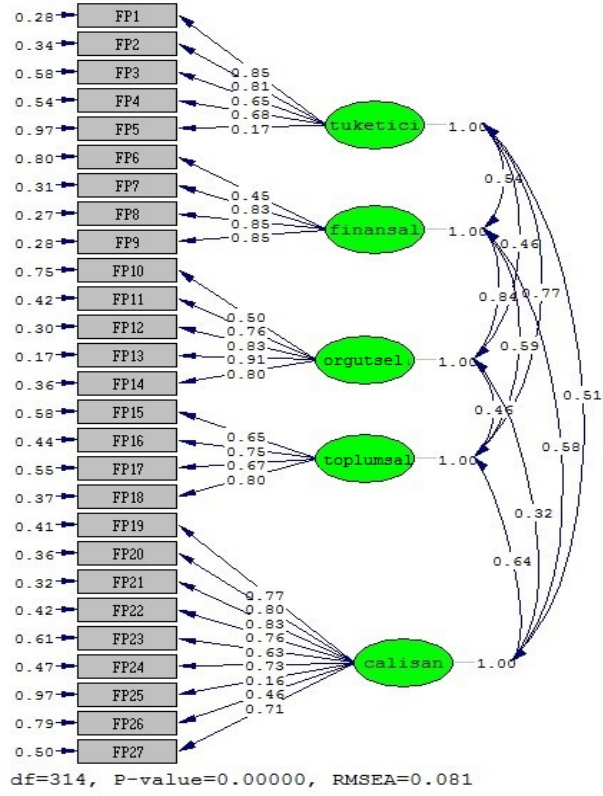
Tablo 12. İşletme Performansı Ölçeği ile ilgili Birinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	λ	Standardize olmayan yol katsayıları	t değeri	Hata varyansları
Tüketiciler ile ilgili Boyut (tüketici)				
tüketici → FP1 Müşterilerin memnuniyet düzeyi	0.85	0.74	13.60	0.28
tüketici → FP2 Müşteriye verilen hizmet kalitesi	0.81	0.69	12.73	0.34
tüketici → FP3 Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	0.65	0.56	9.40	0.58
tüketici → FP4 İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	0.68	0.61	9.94	0.54
tüketici → FP5 Konuk şikayetleri	0.17	0.29	2.15	0.97
Finansal Boyut (finansal)				
finansal → FP6 Genel olarak finansal performans	0.45	0.45	6.11	0.80

Tablo 12'nin devamı				
finansal→FP7 İşletme karındaki son üç yıllık artış	0.83	0.84	13.54	0.31
finansal →FP8 İşletme gelirlerindeki son üç yıllık artış	0.85	0.92	14.03	0.27
finansal→FP9 Net kar marjınız (net kar/net satışlarx100)	0.85	0.86	13.90	0.28
Örgütsel Boyut (orgütsel)				
orgütsel→FP10 Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	0.50	0.47	6.98	0.75
orgütsel →FP11 Son üç yıldır pazar payındaki artış	0.76	0.78	11.96	0.42
orgütsel→FP12Son üç yıldır satışlardaki artış	0.83	0.87	13.67	0.30
orgütsel→FP13 Son üç yıldır doluluk oranındaki artış	0.91	0.96	15.74	0.17
orgütsel→FP14 Son üç yıldır geceme sayısındaki artış	0.80	0.87	12.87	0.36
Toplumsal Boyut (toplumsal)				
toplumsal→FP15İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	0.65	0.64	9.26	0.58
toplumsal→FP16 İşletmemizi çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	0.75	0.61	11.24	0.44
toplumsal→FP17 İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	0.67	0.59	9.73	0.55
toplumsal→FP18 Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	0.80	0.69	12.20	0.37
Çalışanlar ile ilgili Boyut (calisan)				
calisan→FP19 Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	0.77	0.81	12.07	0.41
calisan→FP20 Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi	0.80	0.79	12.73	0.36
calisan→FP21 Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi	0.83	0.93	13.38	0.32
calisan→FP22 Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler	0.76	0.83	11.79	0.42
calisan→FP23 İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	0.63	0.61	9.11	0.61
calisan→FP24 İşgören verimliliği	0.73	0.74	11.08	0.47
calisan→FP25 Personelin işe devamsızlığı	0.16	0.25	2.15	0.97
calisan→FP26 İşgücü devir oranı	0.46	0.71	6.37	0.79
calisan→FP27 İşgörenlerin işletmeye bağlılığı	0.71	0.65	10.65	0.50

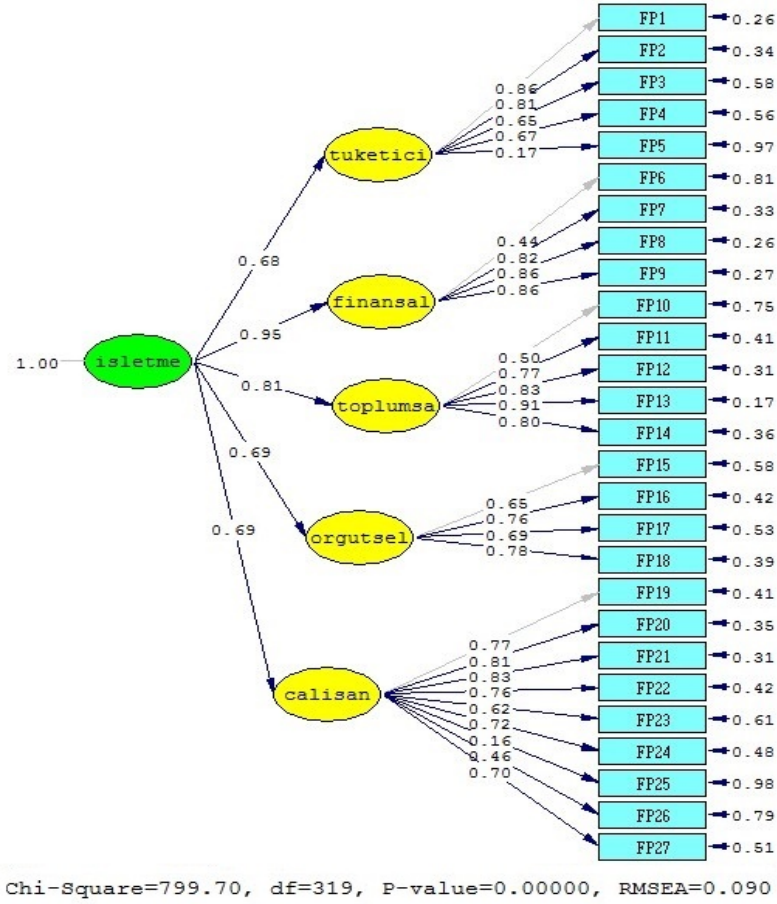
Tablo 12'de görüldüğü gibi tüm ilişki (korelasyon) katsayılarının t değerleri 0,05 anlam düzeyinde ($t > 1,96$) anlamlıdır ve hata varyansları 1'den küçüktür. Tüketiciler ile ilgili gizil değişkeninde en yüksek ilişki (korelasyon) katsayısı 0,85 oranı ile FP1 gözlenen değişkenine; finansal boyut gizil değişkeninde en yüksek ilişki (korelasyon) katsayısı 0,85 ile FP8 ve FP9 gözlenen değişkenlerine; örgütsel boyut gizil değişkeninde ise en yüksek ilişki (korelasyon) katsayısı 0,91 ile FP13 gözlenen değişkenlerine; toplumsal boyut gizil değişkeninde en yüksek ilişki (korelasyon) katsayısı 0,80 ile FP18 gözlenen değişkenine; çalışanlar ile ilgili gizil değişkeninde en yüksek ilişki (korelasyon) katsayısı 0,83 ile FP21 gözlenen değişkenine aittir.

İşletme performansı ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması Şekil 6’da sunulmuştur.



Şekil 6. İşletme Performansı Ölçeği 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)

Tüketiciler ile ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışanlar ile ilgili boyut “işletme performansı” gizil değişkeninin birer bileşeni konumundadır. Söz konusu bu alt boyutların işletme performansı faktörü altında toplandığı ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin yol şeması Şekil 7’de ve elde edilen bulgular Tablo 13’te verilmektedir.



Şekil 7. İşletme Performansı Ölçeği 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Çözümlemesi (Standardize Edilmiş)

“işletme” kavramı ise Nevşehir Bölgesi’nde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin performanslarını ölçmek amacıyla kullanılan modelin bağımlı değişkeni olan işletme performansını ifade etmektedir. “tüketici”, “finansal”, “örgütsel”, “toplumsal” “çalışan” kavramları da ölçeği oluşturan “tüketiciler ile ilgili boyut”, “finansal boyut”, “çalışanlar ile ilgili boyut”, toplumsal boyut” ve “örgütsel boyut” boyutlarını ifade etmektedir.

Tablo 13. İşletme Performansı Ölçeği ile ilgili İkinci Düzey DFA Sonuçları

Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t değeri	R ²	AVE	CR
İşletme Performansı (işletme) → Tüketiciler ile ilgili boyut (tüketici)	0.68	7.92	0.41	0.48	0.75
İşletme Performansı (işletme) → Finansal boyut (finansal)	0.95	5.82	0.91	0.90	0.88
İşletme Performansı (işletme) → Örgütsel boyut (toplumsal)	0.81	6.43	0.66	0.65	0.74
İşletme Performansı (işletme) → Toplumsal boyut (orgut)	0.69	6.91	0.47	0.49	0.70
İşletme Performansı (işletme) → Çalışanlar ile ilgili boyut (calisan)	0.69	7.22	0.36	0.49	0.72

Birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde uyum iyiliği değerleri test edildikten sonra ise işletme performansı ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kapsamında birleşme ve ayırt edici geçerlilikleri incelenmiştir. Tablo 13 incelendiğinde yapı güvenilirliği katsayıları, Tablo 3 incelendiğinde ise Cronbach's alfa katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayıları da tüketiciler ile ilgili boyut, toplumsal boyut ve çalışanlar ile ilgili boyutlarda 0.50 den biraz az çıkmıştır. Ancak bu kabul edilemeyecek kadar düşük bir katsayı değildir. Zira ölçeğin ayırt edici geçerliliği ve güvenilirlikleri sağlanmaktadır.

Faktör	1	2	3	4	5
Tüketiciler ile ilgili boyut	<i>0.698*</i>				
Finansal boyut	0.432	<i>0.958*</i>			
Örgütsel boyut	0.408	0.685	<i>0.808*</i>		
Toplumsal boyut	0.558	0.531	0.450	<i>0.705*</i>	
Çalışanlar ile ilgili boyut	0.446	0.509	0.407	0.545	<i>0.706*</i>

* Köşegendeki değerler (italik yazılan) açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları göstermektedir

Tüm faktörler için hesaplanan açıklanan ortalama varyansın karekök değerleri, o faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayısından daha yüksek çıkmıştır. Yani ölçek birbiri ile ilgili, fakat aynı zamanda birbirinden farklı, toplam beş faktörden oluşmaktadır. Dolayısıyla, işletme performansı ölçeğinin ölçüm sonuçlarına göre ayırt edici geçerlilik sağlanmaktadır. Şekil 7 ve Tablo 13 incelendiğinde işletme performansı gizil değişkeninin en çok finansal boyut %95, en az tüketiciler ile ilgili boyut %68 ile ilişkili olduğu görülmektedir (aralarındaki etki gücü/korelasyon katsayısı). Modelin χ^2/df değeri (2,50) iyi uyum aralığında istatistiksel olarak

anlamli çikmiştir. İşletme performansı değişkeninin ölçüm modeline ait uyum iyiliği ölçütlerinden RMSEA 0.90; NFI 0.90; NNFI 0.93; CFI 0.93 ise iyi uyum sınırları içerisinde yer almaktadır. GFI ve AGFI değerlerinin ise sırasıyla 0.81 ve 0.86 olması model ve veri uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

İşletme performansı gizil değişkeni ve “tüketiciler ile ilgili boyut” gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,68 olarak tahmin edilmiştir. Tüketiciler ile ilgili boyut değişkenindeki bir birimlik artış, işletme performansı değişkenini 0,68 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmelerde tüketiciler ile ilgili çalışmalar arttıkça işletme performansının da artacağı, tüketiciler ile ilgili çalışmalar azaldıkça işletme performansının da azalacağı yorumu yapılabilir.

İşletme performansı gizil değişkeni ve “finansal boyut” gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,95 olarak tahmin edilmiştir. Finansal boyut değişkenindeki bir birimlik artış, işletme performansı değişkenini 0,95 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmelerde finansal boyut ile ilgili çalışmalar arttıkça işletme performansının da artacağı, finansal boyut ile ilgili çalışmalar azaldıkça işletme performansının da azalacağı yorumu yapılabilir.

İşletme performansı gizil değişkeni ve “örgütsel boyut” gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,81 olarak tahmin edilmiştir. Örgütsel boyut değişkenindeki bir birimlik artış, işletme performansı değişkenini 0,81 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmelerde örgütsel boyut ile ilgili çalışmalar arttıkça işletme performansının da artacağı, örgütsel boyut ile ilgili çalışmalar azaldıkça işletme performansının da azalacağı yorumu yapılabilir.

İşletme performansı gizil değişkeni ve “toplumsal boyut” gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,69 olarak tahmin edilmiştir. Toplumsal

boyut değişkenindeki bir birimlik artış, işletme performansı değişkenini 0,69 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmelerde toplumsal boyut ile ilgili çalışmalar arttıkça işletme performansının da artacağı, toplumsal boyut ile ilgili çalışmalar azaldıkça işletme performansının da azalacağı yorumu yapılabilir.

İşletme performansı gizil değişkeni ve “çalışanlar ile ilgili boyut” gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,69 olarak tahmin edilmiştir. Çalışanlar ile ilgili boyut değişkenindeki bir birimlik artış, işletme performansı değişkenini 0,69 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmelerde çalışanlar ile ilgili çalışmalar arttıkça işletme performansının da artacağı, çalışanlar ile ilgili çalışmalar azaldıkça işletme performansının da azalacağı yorumu yapılabilir. Buna ilaveten işletme performansının kendisini oluşturan alt boyutlar tarafından iyi oranda açıklandığı ve kendisini oluşturan boyutlar ile korelasyonun da iyi olduğu ifade edilebilir.

4.4.2. Çalışmaya Katılan Turizm Yöneticilerinin Profili

Tablo 14. Çalışmaya Katılan Turizm Yöneticilerinin Profili

Cinsiyet	n	Yüzde (%)
Erkek	124	67
Kadın	61	33
Yaş		
17-23 Yaş	24	13
24-30 Yaş	66	35,6
31-37 Yaş	42	22,7
38-44 Yaş	29	15,7
45 Yaş ve üzeri	24	13
Eğitim Durumu		
Orta Öğretim	18	9,7
Lise	60	32,5
Ön Lisans	35	18,9
Lisans	65	35,1
Lisansüstü	7	3,8
Turizmde Çalışma Süresi		
1 yıldan az (2ay-8 ay arası)	11	5,9
1-10 yıl	105	56,8
11-20 yıl	47	25,4
21-30 yıl	16	8,6

<i>Tablo 14'ün devamı</i>		
31-41 yıl	4	2,2
42 yıl ve üzeri	2	1,1
Turizm Eğitimi Alma/Almama		
Sertifika	19	10,2
Lise	27	14,7
Ön Lisans	19	10,2
Lisans	48	25,9
Eğitim almayan	72	39
Çalıştığı departman		
Genel mdr.	25	13,5
Önbüro	51	27,6
Yiyecek- içecek	37	20
İnsan kaynakları	8	4,3
Pazarlama	18	9,7
Muhasebe/finans	15	8,1
Satın alma	9	4,9
Kat hizmetleri	22	11,9
Çalıştığı otel tipi		
3 yıldızlı	12	6,5
4 yıldızlı	110	59,5
5 yıldızlı	63	34
İşletme türü		
Bağımsız	132	71,3
Grup	46	24,9
Uluslararası zincir	7	3,8

Yapılan anket sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğu (%67) erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin oranı ise %33'tür. Elde edilen verilere göre, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%35,6) yaşları 24 ile 30 arasında değişmektedir. Cevaplayıcıların ortalama yaşı ise yaklaşık olarak 33'tür. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu incelendiğinde, çoğunluğunun (%35,1) lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %32,5'i lise, %18,9'u ise ön lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların %3,8'i lisansüstü eğitim almıştır. Yine yöneticilerin %9,7'sinin de orta öğretim mezunu olduğu Tablo 14'de görülmektedir. Bu durumda Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticilerinin, departman şeflerinin çoğunluğunun iyi bir eğitim almış olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin turizmde çalışma süreleri incelendiğinde %56,8'nin 1 ile 10 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Sektörde 42 yıl ve üzeri çalışan sadece iki katılımcı

bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin sektörde ortalama çalışma süresi ise 9 yıldır. Ankette yöneticilerin özelliklerini belirlemeye yönelik son olarak turizm eğitimi alıp almadıkları sorulmuştur ve %61'i turizm eğitimi aldığını ifade ederken, %39'u ise herhangi bir turizm eğitimi almadığını belirtmiştir. Turizm eğitimi alan yöneticilerin ise %10,2'si sertifika, %14,7'si lise, %10,2'si ön lisans, %25,9'u lisans düzeyinde turizm eğitimi aldığını belirtmiştir.

Cevaplayıcıların özellikleri genel olarak değerlendirilecek olursa araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun erkek, 24 ile 30 yaş arasında iyi bir eğitim ve turizm eğitimi almış olduğu söylenebilir. Ayrıca cevaplayıcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin nispeten az tecrübeli orta ve üst düzey yöneticilerden ve departman şeflerinden oluştuğu ifade edilebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%59,5) 4 yıldızlı işletmede görev yapmaktadır. 5 yıldızlı işletmelerde görev yapan yöneticilerin oranı %34, 3 yıldızlı işletmelerde görev yapan yöneticilerin oranı ise %6,5'tir.

4.4.3. İçsel Pazarlama, Pazar Odaklılık ve İşletme Performansına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 15. Pazar Odaklılık, İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Faktörler	Genel Ortalama	Std. Sapma
GENEL PAZAR ODAKLILIK¹	3,88	
Rakip odaklılık ¹	3,79	0,90
Müşteri odaklılık ¹	4,08	0,71
Departmanlar arası koordinasyon ¹	3,78	0,73
GENEL İÇSEL PAZARLAMA²	3,65	
Vizyon geliştirme ²	3,73	0,91
Gelişim ²	3,73	0,75
Ödüllendirme ²	3,50	0,95
GENEL İŞLETME PERFORMANSI³	3,73	
Tüketiciler ile ilgili boyut ³	3,87	0,64
Finansal boyut ³	3,59	0,82
Örgütsel boyut ³	3,55	0,69
Toplumsal boyut ³	3,92	0,83
Çalışanlar ile ilgili boyut ³	3,73	0,65

¹ **Ölçek:** 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

² **Ölçek:** 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

³ **Ölçek:** 1= rakiplerden çok daha kötü/düşük, 2=rakiplerden daha kötü/düşük, 3=rakiplerle aynı, 4=rakiplerden daha iyi/yüksek, 5=rakiplerden çok daha iyi/yüksek

Pazar odaklılığı oluşturan boyutlara verilen cevapların genel ortalamaları incelendiğinde (Tablo 15) yöneticilerin işletmelerini yüksek düzeyde pazar odaklı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Özellikle pazar odaklılığa yönelik en yüksek ortalamanın müşteri odaklılık boyutunda olduğu görülmektedir (4,08). Araştırmaya katılan yöneticiler çalıştıkları otel işletmesini oldukça müşteri odaklı bir işletme olarak değerlendirmiştir. İkinci en yüksek ortalama ise rakip odaklılık boyutuna aittir (3,79). Bu ölçekte en düşük ortalama ise departmanlar arası koordinasyon boyutuna aittir (3,78). Ancak genel olarak boyutların ortalaması yüksektir.

Genel olarak ise en düşük ortalama içsel pazarlamayı oluşturan boyutlara aittir (3,65). İçsel pazarlamayı oluşturan boyutlara verilen cevapların genel ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin orta düzeyde içsel pazarlama uygulamalarına yönelik faaliyetlerde bulunduğu söylenebilir. İçsel pazarlama ölçeğinde en yüksek ortalama vizyon geliştirme ve gelişim boyutlarına aittir (3,73). Dolayısıyla yöneticilerin, çalışanların gelişimine ve eğitimine önem verdiği bu bulgu neticesinde ifade edilebilir. En düşük ortalama ise ödüllendirme boyutuna aittir (3,50). Ancak çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi kadar ödüllendirilmesi yani motive edilmesi de içsel pazarlamanın başarısı açısından oldukça önemlidir.

İşletme performansı ölçeği ile katılımcıların, rakiplere kıyasla kendi işletmelerine olan algıları ölçülmüştür. Yöneticilerin işletme performansına ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, yöneticilerin kendi işletmelerinin performanslarını rakiplerine kıyasla nispeten daha yüksek algıladığı görülmektedir (3,73). Ancak, yöneticilerin toplumsal boyut ile ilgili performans kriterlerine ilişkin değerlendirmelerinin ortalaması daha yüksektir (3,92). Yöneticiler toplumsal boyut ile ilgili performans göstergelerini rakiplerine kıyasla daha iyi/yüksek olarak değerlendirmişlerdir. İkinci en yüksek ortalama ise tüketiciler ile ilgili boyuta aittir (3,87). Üçüncü en yüksek ortalama ise çalışanlar ile ilgili boyuta aittir (3,73). Dördüncü olarak en yüksek ortalamaya sahip olan boyut finansal boyuttur (3,59). Yöneticiler genel olarak finansal performanslarını rakiplerine kıyasla daha iyi olarak algılamaktadır (3,78). Kısacası işletme performansı ölçeğinde yer alan boyutlara verilen yanıtların ortalamaları orta düzeydedir. Bu durumda, yöneticilerin

performanslarını genelde rakipleriyle aynı düzeyde ve rakiplerinden daha iyi olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin içsel pazarlama ve pazar odaklılığa önem verdikleri ve uyguladıkları görülmektedir. Bunun nedeni ise yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması, genç yaşta olmaları şeklinde yorumlanabilir.

4.4.4. Objektif İşletme Performansı Boyutlarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 16. Objektif İşletme Performansı Boyutlarına İlişkin İstatistikler

	Yüzde (%)	N
Personel devir oranı (son üç yıllık)		
2013	23,27	108
2014	25,31	108
2015	29,26	108
Ortalama		26
Doluluk oranı (son üç yıllık)		
2013	88,69	108
2014	79,25	108
2015	83,55	108
Ortalama		84
Odabaşı gelir (son üç yıllık TL bazında)		
2013	65,12	108
2014	64,12	108
2015	62,32	108
Ortalama		64

Tablo 16’da bölgede faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin 2013, 2014 ve 2015 yıllarına ait personel devir oranları, doluluk oranları ve odabaşı gelir oranları verilmektedir. Ankete cevap veren yöneticilere ve departman şeflerine bu bilgilerin istenme sebebinin ve bu bilgilerin ne amaçla kullanılacağına, otel isminin kullanılmayacağına ve elde edilen bilgilerin gizli tutulacağına izah edilmesine rağmen katılımcılar söz konusu bilgileri vermekte oldukça isteksiz davranmıştır. Katılımcıların %58’i bu sorulara cevap vermiştir. Elde edilen verilere göre bölgedeki otellerin son üç yıl boyunca personel devir oranının gittikçe artış gösterdiği sonucuna varılmıştır (% 23,27’den %29,26’ya ulaşmış). Ortalama personel devir oranı ise %26 olarak bulunmuştur. Bu oldukça yüksek bir orandır ve bu durum bölgedeki 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların işletmeye bağlılıklarının ve

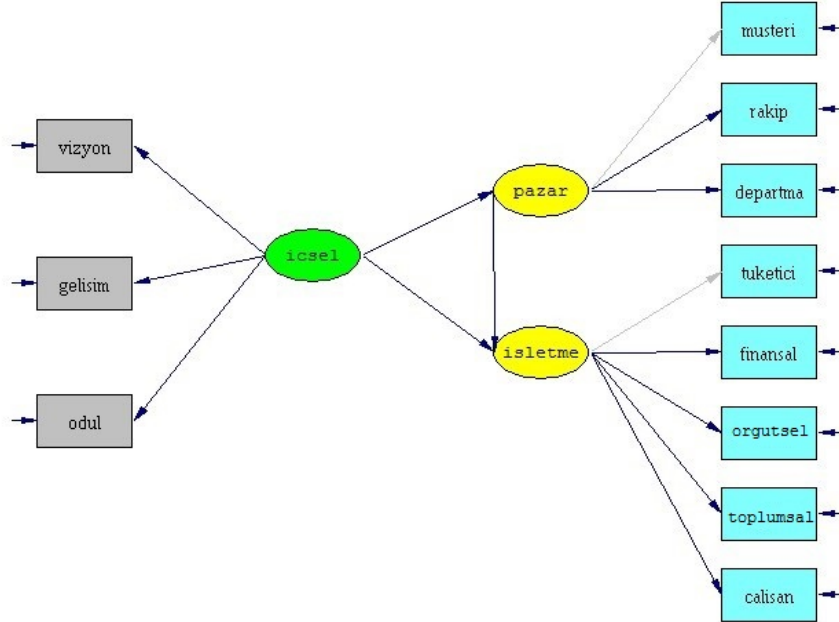
motivasyonlarının düşük olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yine tabloya göre doluluk oranı 2013 yılında %88,69 iken bu oran 2015 yılında %83,55'e düşmüştür. 2014 yılında ise oldukça düşüş olduğu ifade edilebilir (%79,25). Ortalama odabaşı doluluk oranı %84'tür. Odabaşı gelir ise 2013 yılında 65,12 TL iken 2015 yılında 62,32 TL'ye düşmüştür. Ortalama odabaşı gelir 64 TL'dir. Genel olarak turizmde yaşanan durgunluk bölgedeki otelleri de olumsuz etkilemiş, işletme gelirleri, odabaşı gelirler ve işletme karları da düşmüştür. Buna ilaveten işgören devir hızı da artmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bu bulgular genel anlamda ülkede turizm sektörünün düşüş içinde olmasına bağlanabilir. Ancak bu bilgileri genellemek doğru değildir. Çalışmaya katılmayan yönetici oranı %42'dir.

Çalışma kapsamında incelenen kavramlar için YEM'de ölçüm modellerinin uygunluğu araştırıldıktan sonra anket uygulamasıyla toplanan verilere çeşitli istatistiksel programlar kullanılarak analizler yapılmıştır. Bulunan değerler, YEM tekniğinin aşamaları ve regresyon analizleri izleyen kısımda verilmektedir.

4.4.5. Hipotez Testlerine İlişkin Analizler

Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ve regresyon analizi uygulanmıştır. “(...) Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM) ölçülebilen değişkenler ile ölçülemeyen (latent) değişkenlerin nedensel ve ilişkisel (korelasyona dayalı) olarak tanımlanması üzerine dayalı istatistiksel bir yaklaşımdır” (Çınar, 2013: 83). YEM'in temel amacı bağımsız değişken(ler) ile bağımlı değişken(ler) arasındaki ilişkileri başka bir ifadeyle gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmektir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bunu da tahmin yöntemleri ile yapmaktadır. YEM'de oluşturulmuş bir matris farklı tahmin yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır (Çapık, 2014). Verilere ilişkin geçerlilik analizleri ile ilgili kısımda da ifade edildiği gibi YEM için kurulan paket programlarda (özellikle DFA için) yaygın olarak Maximum Likelihood yöntemi tercih edilmektedir (Bielby ve Hauser, 1977; Müller, 2003; Tunalı, 2012; Çapık, 2014; Babakus, Ferguson ve Jöreskog, 1987; Bayram, 2010). Bu yöntemlerin kullanılabilmesi için yukarıda da belirtildiği gibi verinin çok değişkenli normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Bielby ve Hauser, 1977;

Müller, 2003; Tunalı, 2012). Bu nedenle de daha önce de ifade edildiği gibi analizlere başlanmadan önce verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediği incelenmiş, pozitif çarpık olduğu tespit edilen bazı verilere logaritmik, negatif çarpıklık gösteren verilereyse karekök dönüşüm uygulanmıştır. Araştırmanın amaçlarından biri içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın aracılık rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda test edilmek üzere oluşturulan kavramsal model Şekil 8'de verilmektedir. Bu model ile içsel pazarlamanın işletme performansı ve pazar odaklılık ile; pazar odaklılığın da işletme performansı ile ilişkisinin yönü ve şiddeti elde edilecek ve pazar odaklılığın aracılık rolü de incelenecektir.



Şekil 8. Araştırmada Test Edilmek Üzere Oluşturulan Kavramsal Model

Bu modelde, daha önce de belirtildiği gibi “içsel” Nevşehir Bölgesi’nde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı otellerin içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek amacıyla kullanılan ve çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan “içsel pazarlama” ölçeğini göstermektedir. “vizyon” “gelişim” ve “odul” ise içsel pazarlamanın vizyon geliştirme, gelişim ve ödüllendirme boyutlarını ifade etmektedir. “Pazar” ise bölgedeki otellerin pazar odaklı tutumlarını ölçmek amacıyla kullanılan ve modelin aracı rolündeki değişkeni “pazar odaklılık” ölçeğini, “rakip” “müsteri” ve “departman” da ölçeğin “müşteri odaklılık”, “rakip odaklılık”, “departmanlar arası

koordinasyon” boyutlarını ifade etmektedir. “işletme” kavramı ise modelin bağımlı değişkeni olan işletme performansını ifade etmektedir. “tüketici”, “finansal”, “örgütsel”, “toplumsal” “çalışan” kavramları da ölçeği oluşturan “tüketiciler ile ilgili boyut”, “finansal boyut”, “çalışanlar ile ilgili boyut”, “toplumsal boyut” ve “örgütsel boyut” boyutlarını ifade etmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi gizil değişkenler, gözlenen değişkenler (dikdörtgenler ile simgelenen) aracılığı ile açıklanırlar (Sapancı, 2011).

Araştırmanın ilk amacı doğrultusunda oluşturulan kavramsal model, yapısal eşitlik modeli yoluyla sınanmıştır. Model Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı 185 adet üst düzey otel yöneticisi ve departman şefi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

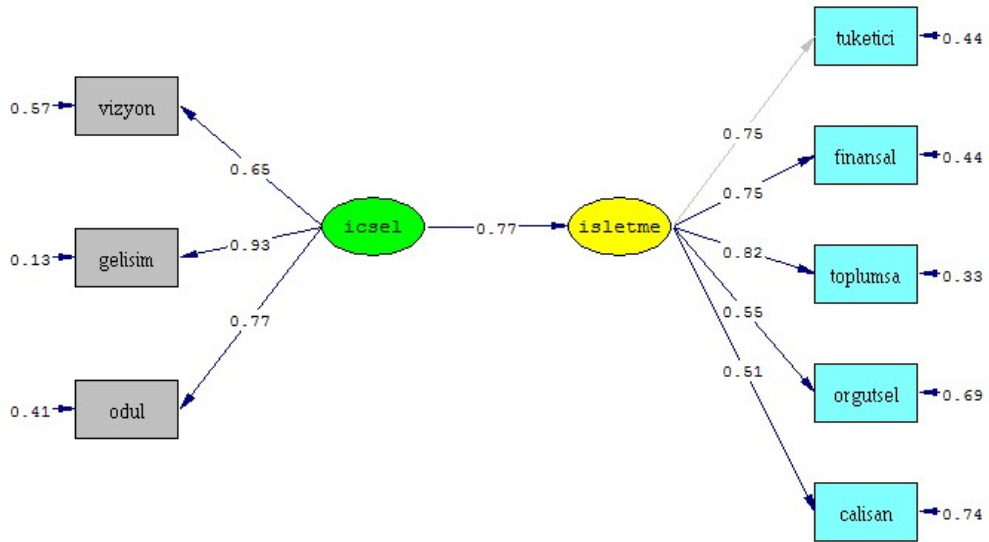
4.4.5.1. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Aracılık (Mediator) Rolü

Daha önce de ifade edildiği gibi yapısal eşitlikler kurulmadan önce verinin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmış, gerekli normalleştirme işlemleri uygulanmıştır. Buna ilaveten doğrulayıcı faktör analizi ile verinin kurgulanan model ile uyumlu olup olmadığı test edilmiştir. Uygulanan bu analizler neticesinde modelin test edilmeye uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ilk amacı doğrultusunda oluşturulan kavramsal model, yapısal eşitlik modeli yoluyla sınanmıştır. Yukarıda da belirtildiği gibi verilere Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. İçsel pazarlama (üç boyut, 15 ifade), pazar odaklılık (üç boyut, 15 ifade) ve işletme performansı (beş boyut, 27 ifade) değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir.

Araştırma modelinde, pazar odaklılık ile içsel pazarlama; pazar odaklılık ile işletme performansı ve içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Buna ilaveten pazar odaklılığın, içsel pazarlamanın ve işletme performansının belirleyici unsurları tarafından ne derece açıklandığına bakılmıştır.

Ayrıca içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın rolü de araştırılmaktadır. Bu nedenle hem dolaylı hem de doğrudan ilişkiler incelenmiştir. Yol analizlerinde hem doğrudan etkilere hem de dolaylı etkilere bakılmaktadır ve dolaylı etkiler yol katsayılarının çarpımı ile hesaplanmaktadır (Alpar, 2013). Şekil 8'de kurulan modeli doğrulamak amacıyla yapısal eşitlik modeli kapsamında öncelikle içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki doğrudan ilişki test edilmiş daha sonra içsel pazarlama, pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yol analizi yapılmıştır. Sonuç olarak içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki doğrudan ilişkinin test edilmesi ile orta dereceli uyuma sahip kabul edilebilir bir model elde edilmiştir. Analiz sonunda elde edilen model Şekil 9'da verilmektedir.



Chi-Square=20.62, df=19, P-value=0.05791, RMSEA=0.022

Şekil 9. İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Modelin Standardize Yol Katsayılarının Şeması

Yapılan analiz sonucu modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 17'de verilmektedir. Analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ölçüm modelinin doğrulandığını işaret etmektedir.

Tablo 17. İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
185	0.05	1.00	0.98	0.99	0.97	0.95	0.03	0.022

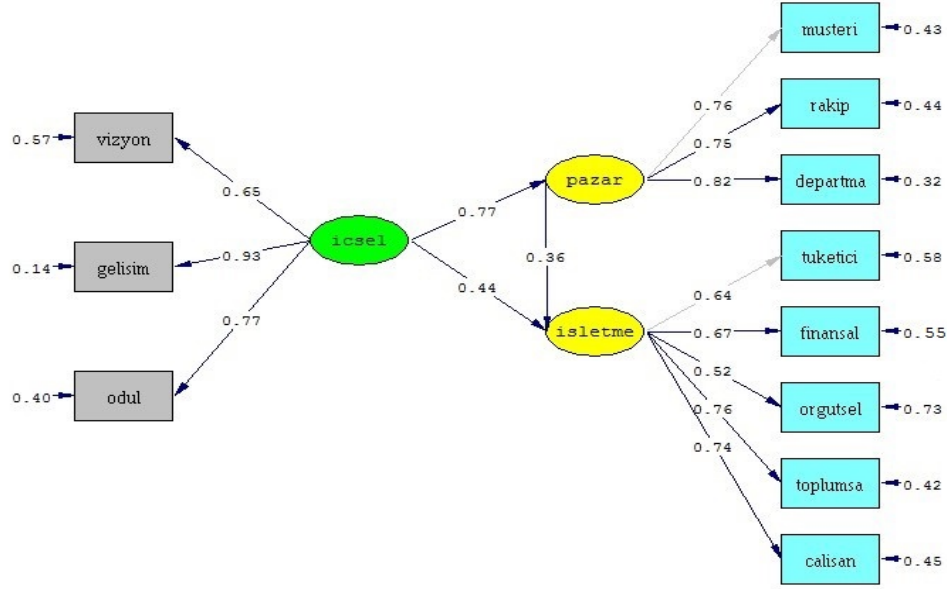
Modelin χ^2 değeri 20,62 serbestlik derecesi (df) 19 ve χ^2/df değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur ve örneklem sayısı dikkate alındığında χ^2/df değerinin mükemmel uyum gösterdiği ifade edilebilir. Uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve ölçme modeli doğrulanmıştır. Modelimizin veri ile uyumlu olduğu sonucuna (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014) yani oluşturulan kavramsal modelin veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı sonucuna varılmıştır. Kurgulanan modelin doğrulanmasından sonra, modelin analizi sonucu elde edilen standartlaştırılmış tahmin değerleri, t değerleri ve hata varyansları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Model Sonuçları

Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t değeri	Hata varyansı
içsel→vizyon	0.65	9.53	0.57
içsel→gelisim	0.93	15.36	0.13
içsel→odul	0.77	11.75	0.41
isletme→tuketici	0.75	-	0.44
isletme→finansal	0.75	9.66	0.44
isletme→orgutsel	0.82	10.49	0.33
isletme→toplumsa	0.55	7.12	0.69
isletme→calisan	0.51	6.47	0.74
içsel→isletme	0.77	8.76	-

Şekil 9 ve Tablo 18 ile sunulan tahminlerden görülebileceği gibi, içsel pazarlama bağımsız gizil değişkeni ve işletme performansı bağımlı gizil değişkeni arasında hesaplanan t değeri 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ve aralarındaki ilişki (korelasyon) katsayısı 0,77 olarak tahmin edilmiştir. İçsel pazarlama değişkenindeki bir birimlik artış, işletme performansı değişkenini 0,77 birimlik bir artışla etkilemektedir. Bu katsayıdan hareketle işletmelerin içsel pazarlama uygulamaları arttıkça performanslarının da artacağı, işletmelerin içsel pazarlama uygulamaları azaldıkça performanslarının da azalacağı yorumu yapılabilir. İçsel pazarlama uygulamaları, işletme performansının %60’ını (R^2) açıklamaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkinin incelenmesinin ardından içsel pazarlama, pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yol analizi yapılmıştır. Sonuç olarak elde edilen yol analizi ile orta dereceli uyuma sahip kabul edilebilir bir model elde edilmiştir. Analiz sonunda elde edilen yapısal eşitlik modeli Şekil 10'da verilmektedir.



Chi-Square=65.15, df=40, P-value=0.00723, RMSEA=0.058

Şekil 10. Pazar Odaklılık, İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli (Standart Katsayılar)

Yapılan analiz sonucu modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 19'da verilmektedir. Analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ölçüm modelinin doğrulandığını işaret etmektedir.

Tablo 19. Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (Aracılık Rolü)

<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
185	0.00	0.94	0.92	0.92	0.92	0.86	0.06	0.058

Modelin χ^2 değeri 65,15 serbestlik derecesi (df) 40 ve χ^2/df değeri ise 1,62 olarak bulunmuştur. Örneklem sayısı dikkate alındığında χ^2/df değerinin mükemmel uyum gösterdiği ifade edilebilir. Uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve ölçme modeli doğrulanmıştır. Modelin veri ile uyumlu olduğu sonucuna (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014) yani oluşturulan kavramsal modelin veri ile kabul edilebilir

düzyeyde uyum sağladığı sonucuna varılmıştır. Kurgulanan modelin doğrulanmasından sonra yapısal eşitlik modeli analizi sonucu elde edilen standartlaştırılmış tahmin değerleri, t değerleri ve hata varyansları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20. Pazar Odaklılık, İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t değerleri	Hata varyansı
içsel→vizyon	0.65	9.52	0.57
içsel→gelisim	0.93	15.48	0.14
içsel→odul	0.77	11.93	0.40
pazar→rakip	0.75	9.68	0.44
pazar→musteri	0.76	-	0.43
pazar→depart	0.82	10.48	0.32
işletme→tuketici	0.64	-	0.58
işletme→finansal	0.67	7.41	0.55
işletme→orgutse	0.52	5.94	0.73
işletme→toplum	0.76	8.11	0.42
işletme→calışan	0.74	8.00	0.45

Tablo 21. Yapısal Modele İlişkin Değerler

Değişkenler	Standartlaştırılmış Yükler	t değerleri	R ²
içsel→pazar	0.77	8.72	0.59
içsel→işletme	0.44	3.32	0.31
pazar→işletme	0.36	2.67	-

Tablo 20'de ve şekil 10'da görüldüğü gibi tüm ilişki katsayıları, t değerleri 0,05 anlam düzeyinde anlamlıdır (t > 1,96). Ayrıca yapısal eşitlik sonuçlarına göre içsel pazarlama, pazar odaklılığı ve işletme performansını etkilemekte, pazar odaklılık da işletme performansını etkilemektedir. Kurgulanan bu modele göre içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkinin pazar odaklılık aracılığı ile ne derecede etkilendiği de incelenecektir.

Yapısal ilişkiler incelendiğinde, içsel pazarlama ile pazar odaklılık arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,77, p<0.01). Bu ilişki; içsel pazarlamadaki bir birimlik artışın pazar odaklılıkta 0.77 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. İşletme performansı ile içsel pazarlama arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,44, p<0.01). Bu ilişki içsel pazarlamadaki bir birim artışın işletme performansında 0.44 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Son olarak pazar odaklılık ile işletme

performansı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0,36, $p<0.01$). Bu ilişki pazar odaklılıktaki bir birim artışın işletme performansında 0.36 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak H_1 , H_2 , H_3 araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapısal eşitlikler

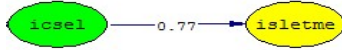
$$\begin{array}{ll} \text{pazar} = 0.77 * \text{işsel} & R^2 = 0.59 \\ \text{işletme} = 0.71 * \text{işsel} & R^2 = 0.50 \\ \text{işletme} = 0.36 * \text{pazar} + 0.44 * \text{işsel} & R^2 = 0.64 \end{array}$$

Bunlara ek olarak yapısal eşitlikler kısmında verilen denklemlerden ilkinde pazar odaklılık içsel pazarlama ile açıklanmakta ve belirlilik katsayısı 0.59 olarak verilmektedir. Bu değer pazar odaklılığın varyansının %59'unun içsel pazarlama tarafından açıklandığını belirtmektedir. İşletme performansının içsel pazarlama ile açıklandığı ikinci denklemden belirlilik katsayısı 0.50 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre işletme performansının varyansının %50'si içsel pazarlama ile açıklanmaktadır. İşletme performansının pazar odaklılık ve içsel pazarlama ile açıklandığı üçüncü denklemden belirlilik katsayısı 0.64 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre işletme performansındaki değişkenliğin (varyansın) %64'ü pazar odaklılık ve içsel pazarlama ile açıklanmaktadır. Buna göre içsel pazarlama ve pazar odaklılık, işletme performansının önemli bir açıklayıcısı durumundadır. Yapısal denkleme göre içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki belirlilik katsayısı 0,50 iken aracı değişkenin varlığı bu belirlilik katsayısının 0,64'e yükselmesini sağlamıştır. Başka bir ifadeyle aracı değişkenin varlığı ile açıklanan varyans oranı artış göstermiştir.

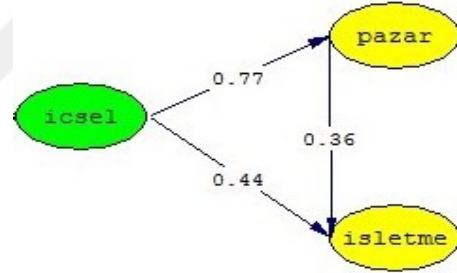
Yol analizi sonucunda içsel pazarlama değişkeninin pazar odaklılık ($\beta = 0.77$; $p < 0.01$) ve işletme performansı ($\beta = 0.44$; $p < 0.01$) üzerindeki; pazar odaklılık değişkeninin ise işletme performansı üzerindeki ($\beta = 0.36$; $p < 0.01$) yol katsayı değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Yol analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerinin iyi değerlere sahip olması nedeniyle modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu ifade edilebilir. Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen şartların yol analizi sonucunda sağlandığı görülmektedir. Bundan sonraki

aşama içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracılık rolünü incelemektir.

İçsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracılık rolünü incelemek amacıyla James ve Brett (1984) tarafından öne sürülen şartların sağlanıp sağlanmadığına Yapısal Eşitlik Modellemesi kapsamında bakılmıştır. James ve Brett (1984)'e göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi tamamen ortadan kalkar ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi aracı değişken üzerinden dolaylı olarak gerçekleşirse “tam aracılık etkisi”; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi devam etmekle birlikte azalmışsa bu durumda da “kısmi aracılık etkisi” ortaya çıkacaktır. Yol katsayıları yardımıyla değişkenler arasındaki dolaylı yol katsayıları da hesaplanabilmektedir (Alpar, 2013). Buna göre içsel pazarlamanın pazar odaklılık üzerinden işletme performansı üzerindeki etkisi $0,77 \times 0,36 = 0,28$ olarak hesaplanmaktadır.



Şekil 11. Doğrudan Etki



Şekil 12. Temel Aracılık Modeli

İşletme performansı ve içsel pazarlama değişkeninin incelendiği yapısal eşitlik modeline pazar odaklılık değişkeni dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi tamamen ortadan kalkmamıştır ve bu durum pazar odaklılık değişkeninin tam aracılık rolünün olmadığını göstermektedir. İçsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisi ise (toplam etki) 0.77'dir. İşletme performansı ve içsel pazarlama değişkeninin incelendiği (Şekil 9) yapısal eşitlik modelinin (içsel pazarlama→işletme performansı) RMSEA değeri, aracı değişkenin (Şekil 10) analize dâhil edildiği (içsel pazarlama→pazar odaklılık→işletme performansı) modele göre daha iyi bulunmuştur. Ancak uyum iyiliği değerlerinde çok fazla değişim olmaması pazar odaklılık değişkeninin kısmi

aracılık rolü olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple içsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi hesaplanmıştır. İçsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi 0,28 bulunmuş; pazar odaklılık analize dâhil edildiğinde içsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisi ise 0,49 (0,77-0,28) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla içsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisinin azalmakla birlikte devam ettiği görülmektedir.

		Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
İçsel pazarlama odaklılık	→Pazar odaklılık	0,77	0,00	0,77
Pazar odaklılık performansı	→İşletme performansı	0,36	0,00	0,36
İçsel pazarlama performansı	→ İşletme performansı	0,49	0,28	0,77

İçsel pazarlama değişkeninin işletme performansı değişkeni üzerindeki etkisinin daha çok doğrudan etki (0,49) ile açıklandığı sonucuna varılmıştır. Bu durum ise içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda H₄ hipotezi kabul edilmektedir. Kısmi aracılık etkisinin varlığını teyit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi de uygulanmıştır.

4.4.5.2. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Aracılık (Mediator) Rolünü Araştırmaya Yönelik Regresyon Analizi

Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin içsel pazarlama uygulamaları ve işletme performansları arasındaki ilişkide pazar odaklılığın rolünü araştırmak amacıyla otel üst ve orta düzey yöneticilerden, departman şeflerinden 185 adet anket toplanmıştır. İçsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın aracılık rolü olup olmadığını araştırmak amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yaklaşım doğrultusunda çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
İşletme performansı	3,73	0,55	-		
İçsel pazarlama	3,65	0,78	0,618	-	
Pazar odaklılık	3,88	0,66	0,540	0,660	-

Tablo 22'ye bakıldığında en yüksek ortalamanın pazar odaklılık uygulamalarına (3,88) ait olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak bölgede faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin (yönetici bakış açısından) pazar odaklı bir yaklaşımı benimsediği ifade edilebilir. İkinci en yüksek ortalama ise işletme performansına (3,73) aittir. İşletme performansı ölçeği yöneticilerin algılarını ölçmeye yönelik sorular içermektedir. Dolayısıyla bölgedeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin bakış açısına göre işletmelerin performanslarının nispeten iyi olduğu ifade edilebilir. En düşük ortalama içsel pazarlama uygulamalarına aittir (3,65) ancak çok düşük bir orana sahip olmaması sebebiyle bölgedeki otellerin yöneticilerin bakış açısına göre içsel pazarlamayı benimsediğini, çalışanlara iç müşteri gibi davrandığını ifade etmek mümkündür. Turizmin, ülkemiz açısından sıkıntılı bir dönemden geçiyor olmasına rağmen işgörenlerin işletmeye bağlılıkları da yüksek çıkmıştır. Buradan yola çıkarak bölgedeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının motivasyonunun yüksek olduğu söylenebilir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde ilişkilerin pozitif yönlü ve iyi dereceli olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
Birinci Adım X'in (içsel pazarlama) Y'nin (işletme performansı) üzerindeki etkisi	0,451	0,042	0,618	R ² = 0,382 F(1,183)= 113,131 P= 0,00
İkinci Adım X'in (içsel pazarlama) M'nin (pazar odaklılık) üzerindeki etkisi	0,532	0,045	0,660	R ² = 0,436 F(1,183)= 141,488 P= 0,00
Üçüncü Adım M'nin (pazar odaklılık) Y'nin (işletme performansı) üzerindeki etkisi	0,489	0,056	0,540	R ² = 0,292 F(1,183)= 75,485 P= 0,00
Dördüncü Adım X (içsel pazarlama) ve M'nin (pazar odaklılık) Y'nin (işletme performansı) üzerindeki etkisi	0,338	0,055	0,463	R ² = 0,413 F(2,182)= 64,037 P= 0,00
	0,212	0,068	0,235	

F değeri, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığının (Küçüksille, 2014), regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının (Gürbüz ve Şahin, 2014) bir göstergesidir. Elde edilen F değerlerine göre regresyon analizi sonuçları ve model istatistiksel olarak anlamlıdır $F(2,182) = 64,037, p < 0,01$. Çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek amacıyla da Tolerance değerlerine bakılmıştır. VIF ve Tolerance değerleri ($Tolerance = 1/VIF$) aynı bilgiyi verir ve Tolerance değeri ($1 - R^2$) kritik değerden büyük ise çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Eroğlu, 2014). Analiz sonucunda çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Baron ve Kenny (1986) aracı değişken ilişkisinin test edilmesi için üç adet regresyon ilişkisi kurmuştur ve bunu bir şekil yardımı ile (s: 1176) açıklamıştır. Şekil 1 Baron ve Kenny (1986) tarafından kurulan regresyon ilişkisi doğrultusunda yapılmıştır. Aracı değişkenin varlığının Baron ve Kenny (1986) tarafından değerlendirilebilmesi için;

- Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır (H_1).
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır (H_2).
- Aracı değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır (H_3).

Bu şartlar sağlandıktan sonra tüm değişkenler analize dâhil edilmektedir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için tüm değişkenler yani bağımsız değişken ile birlikte aracı değişken de analize dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşmeli, bağımsız değişkenin etkisi ortadan kalkmalı ya da önceki regresyondaki etkisinden önemli derecede az olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık (Gürbüz ve Bekmezci, 2012) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi devam etmekle birlikte bu etki azalır ya da bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi (James ve Brett, 1984) ortaya çıkmaktadır.

Regresyon analizi sonuçları; birinci adımda içsel pazarlamanın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta = 0,618, p < 0,01$) olduğunu, ikinci adımda içsel pazarlamanın pazar odaklılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin

($\beta=0,660$, $p<0,01$) olduğunu, üçüncü adımda pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,540$, $p<0,01$) olduğunu göstermiştir. Dördüncü adımda içsel pazarlamanın ve pazar odaklılığın birlikte işletme performansı üzerindeki etkilerine bakıldığında; pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0,235$, $p<0,01$) olduğu; içsel pazarlamanın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0,463$, $p<0,01$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle pazar odaklılık aracı değişkeni modele eklendiğinde, içsel pazarlama bağımsız değişkeni, işletme performansı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini yitirmemiştir. Bu bulgular içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın tam aracılık rolünün olmadığını göstermektedir.

Ancak dördüncü adımdaki regresyon sonuçlarına göre bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki devam etmekle birlikte bu ilişkide bir azalma olduğu görülmektedir ($\beta=0,618$, $\beta= 0,463$, $p<0,01$). Dolayısıyla içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın kısmi aracılık rolü olduğu söylenebilir. R^2 değeri ise (içsel pazarlama ve işletme performansı) 0,38'den, 0,41'e (içsel pazarlama-pazar odaklılık-işletme performansı) yükselmiştir. Başka bir ifadeyle işletme performansının %38'i içsel pazarlama ile açıklanmakta iken aracı değişkenin denkleme eklenmesi ile işletme performansındaki değişkenliğin (varyansın) %41'i pazar odaklılık ve içsel pazarlama ile açıklanmıştır. Dolayısıyla açıklanan varyans değerinde bir artış gözlenmiştir.

Son olarak, regresyon katsayısındaki değişimin anlamlılığını test etmek amacıyla (Meydan ve Şeşen, 2011) Sobel testi yapılmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z=7,024$, $p<0,01$) olduğu bulunmuştur.

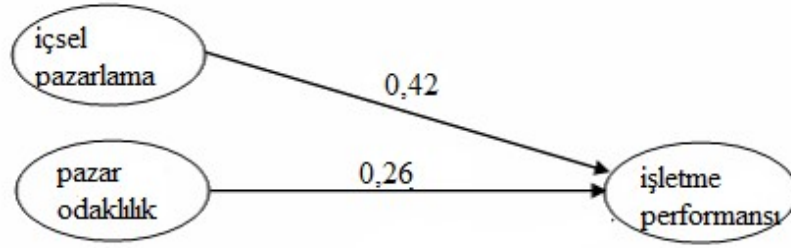
Özetlemek gerekirse içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracılık rolünün araştırıldığı mevcut çalışma neticesinde içsel pazarlamanın pazar odaklılık üzerinde; pazar odaklılığın işletme performansı

üzerinde; içsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Buna ilaveten pazar odaklılığın içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu da tespit edilmiştir. Bu sonuca göre içsel pazarlamanın işletme performansı üzerinde hem doğrudan hem de pazar odaklılık aracılığıyla dolaylı etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde içsel pazarlama, pazar odaklılık ve işletme performansı arasında önemli bir etkileşim olduğu tespit edilmiştir. Bu etkileşim, performansını artırmak isteyen işletmeler açısından yol gösterici bir nitelik taşıyabilir. Şöyle ki, olumlu performans elde etmek isteyen işletmelerin pazar odaklılık uygulamalarına yönelmeleri önemli bir adımdır. Ancak işletmelerde, pazar odaklılık uygulamalarının faal hale getirilmeden önce içsel pazarlama uygulamalarının etkin hale getirilmesi, pazar odaklılığın daha etkili kullanılmasına katkıda bulunmaktadır. Çünkü pazar odaklılık uygulamalarının artmasında içsel pazarlama uygulamalarının önemli rolü olduğu literatür incelemesi ile ortaya konmuştur.

4.4.5.3. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Düzenleyicilik (Moderator) Rolü

Daha önce de ifade edildiği gibi içsel pazarlama ile işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın düzenleyicilik rolüne bakılacaktır. Araştırma modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri (pazar odaklılık değişkeninin düzenleyicilik rolü) araştırmak amacıyla yapısal eşitlik uygulaması yapılmıştır. Düzenleyicilik rolü araştırılmadan önce tüm değişkenler standardize edilmiştir. Model test edilmeden önce ise öncelikle bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişken arasındaki ilişkiler araştırılmış analiz ikinci aşamasında ise düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpımı sonucu elde edilen etkileşimsel terim de analize dâhil edilmiştir. Analizin ilk aşaması sonucunda elde edilen model Şekil 13'te verilmektedir.



Şekil 13. İçsel Pazarlama ve Pazar Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki İlişisine Yönelik Model

Modelde, işletme performansı bağımlı, içsel pazarlama bağımsız değişken olarak alınmıştır. Şekil 13 yapısal eşitlik modellemesi için geliştirilen bir bilgisayar programında analiz edilmiştir. Model testi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. $\chi^2/ df= 3,332$ olarak bulunmuştur. Bu değer $0 \leq \chi^2/ df \leq 2$ olması istenmektedir ancak örneklem sayısına duyarlı bir ölçüm değeri olmasından ve mevcut çalışmanın örneklem sayısının 200'den düşük olmasından dolayı bu değer kabul edilebilir (Bayram, 2010). Bazı uyum iyiliği değerlerinin $0,95 \leq GFI \leq 1,00$, $0,95 \leq NFI \leq 1,00$, $0,97 \leq CFI \leq 1,00$, $0,90 \leq GFI \leq 1,00$, $0,08 \leq RMSEA \leq 1,00$ aralığında (Bayram, 2010; Çam ve Günal, 2016) olması istenmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ifade edilebilir. (RMSEA=0,036, GFI= 0,95, AGFI= 0,99, CFI= 0,95, NFI= 0,98).

Tablo 24. İçsel Pazarlama, Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı Değişkenlerine İlişkin Regresyon Katsayıları

	Regresyon katsayıları
ZISLETME <--- ZICSEL	,425
ZISLETME <--- ZPAZAR	,266

Tablo 25. Modele İlişkin Standardize Regresyon Katsayıları, Standart Hata ve Kritik Oranlar (CR)

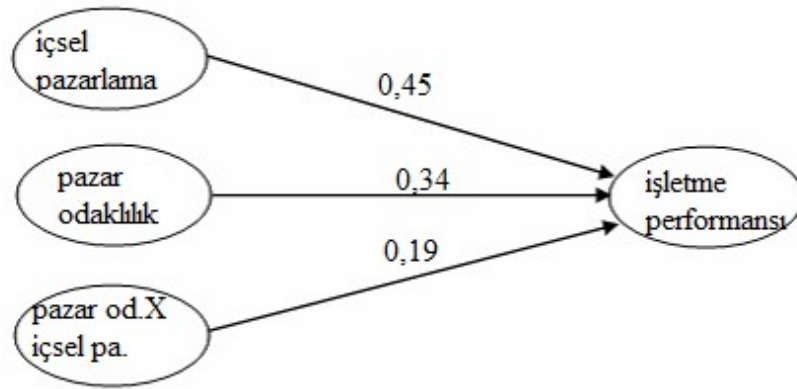
	Standardize regresyon katsayıları	Standart hata	CR
ZISLETME<---ZICSEL	0,425	0,064	6,637
ZISLETME<---ZPAZAR	0,266	0,085	,3135

Yapısal Eşitlik Modeli; daha önce de belirtildiği gibi regresyon analizi ve faktör analizinin bir arada sunan bir yöntemdir ve bu yöntemde standardize edilmiş yükler,

regresyondaki Beta değerine benzemekte, ilişkilerin etki gücünü göstermekte ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Şekil 13 ve Tablo 24'te ve Tablo 25'te modelde yer alan değişkenler arası ilişkilerin yer aldığı yol analizinde standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon yükleri, modelin regresyon yönleri yer almaktadır.

Analiz neticesinde p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Parametrenin istatistiksel olarak anlamlılığını ifade eden CR değeri (Yılmaz ve Varol, 2015) t değeri olarak düşünülebilmektedir (Çam ve Günel, 2016). CR değerlerine bakıldığında anlamlı ($p < 0,05$, $t > 1,96$) oldukları görülmüştür. Standardize olmayan regresyon katsayıları ise regresyon katsayısı olarak da düşünülebilir (Hair, Black, Babin, Anderson, 2014). Standart olmayan (regresyon katsayısı) (Tablo 24) ve standart regresyon katsayılarının (Beta değeri) (Tablo 25), p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgulara göre, pazar odaklılık değişkeni, anlamlı olarak işletme performansını ($\beta=0,42$, $p<0,01$), içsel pazarlama değişkeni de anlamlı olarak işletme performansını ($\beta=0,26$, $p<0,01$) etkilemektedir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen moderator değişken modeli (Şekil 14) doğrultusunda analizin ikinci aşamasına geçilmiştir.



Şekil 14. İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama İlişkisinde Pazar Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Standart Katsayılar

Modelin ikinci aşamasında bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımı sonucunda elde edilen etkileşimsel terim de analize dâhil edilmiştir. Öncelikle test

edilen modelin, model için toplanmış olan veriler ile uyumluluğunu ölçmek amacıyla elde edilen uyum iyiliği değerleri incelenecektir.

Tablo 26. Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri (Düzenleyicilik Rolü)

<i>n</i>	<i>p</i>	<i>CMIN/DF</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMSEA</i>
185	0.00	4,332	0,89	0,98	0,99	0,96	0,085

Model testi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. $\chi^2/df=4,332$ olarak bulunmuştur. Bu değer $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ olması istenmektedir ancak daha önce de ifade edildiği gibi örneklem sayısına duyarlı bir ölçüm değeri olmasından dolayı bu değer kabul edilebilir (Bayram, 2010). Yukarıda da belirtildiği gibi bazı uyum iyiliği değerlerinin $0,95 \leq GFI \leq 1,00$, $0,95 \leq NFI \leq 1,00$, $0,97 \leq CFI \leq 1,00$, $0,90 \leq GFI \leq 1,00$ (Bayram, 2010; Çam ve Günal, 2016) aralığında olması istenmektedir. NFI değeri modelin temel ya da sıfır hipotezi ile olan uyumunu göstermektedir (Çam ve Günal, 2016). Modelin NFI değerinin mükemmel uyumu gösterdiği ifade edilebilir. Dolayısıyla modelin temel hipotezi ile uyumlu olduğu ifade edilebilir. CFI ise örneklem büyüklüğüne duyarlı olması sebebiyle düşük çıkmıştır. RMSEA değeri de kabul edilebilir sınırlar içindedir. Kısacası modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ifade edilebilir. Ancak analizin birinci aşamasında elde edilen uyum iyiliği değerleri ikinci aşamada elde edilen uyum iyiliği değerlerinden daha iyidir. Etkileşimsel terimin anlamlı olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Ayrıca etkileşimsel terimin analize dâhil edilmesi ile regresyon katsayılarında (bağımlı ile bağımsız değişken arasında %2’lik, düzenleyici değişken ile bağımlı değişken arasında %2’lik bir artış) artış da olmuştur.

Tablo 27. Pazar Odaklılık, İşletme Performansı ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerine İlişkin Model Tahminleri

Değişkenler	Regresyon katsayıları
ISLETME<--- PAZAR	0,343
ISLETME <--- ICSEL	0,446
ISLETME <--- PAZARXICSEL	0,192

Şekil 14 ve Tablo 27’de modelde yer alan değişkenler arası ilişkilerin yer aldığı yol analizinde standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon yükleri, modelin regresyon yönleri yer almaktadır. Analiz neticesinde p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 28. Düzenleyici Modele İlişkin Değerler

Değişkenler	Regresyon katsayıları	Standartlaştırılmış Regresyon katsayıları	Hata Varyansları	CR
ISLETME<---PAZAR	0,343	0,343	0,079	6,485
ISLETME <--- ICSEL	0,446	0,446	0,069	4,337
ISLETME <---PAZARXICSEL	0,152	0,192	0,057	2,677
e1			0,570	

Tablo 28’de CR değerlerine bakıldığında anlamlı ($p < 0,05$, $t > 1,96$) oldukları görülmüştür. İşletme performansı ile içsel pazarlama arasındaki regresyon katsayısı 0,44 olarak bulunmuştur. İşletme performansının %44’ünün içsel pazarlama ile %34’ünün ise pazar odaklılık ile açıklandığı ifade edebilir. Regresyon katsayıları pozitif yönlü ve anlamlı çıkmıştır. P değerleri ise 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

İkinci aşamada regresyon analizine dâhil edilen ve içsel pazarlama ile pazar odaklılığın çarpımı sonucunda elde edilen etkileşimsel terimin anlamlı olması ($p < 0,05$) bu iki değişkenin işletme performansı üzerinde etkileşim etkisinin olduğunu göstermektedir (Aiken ve West, 1991; Fraizer, Tix ve Barron, 2004; Gürbüz ve Şahin, 2014). Standart (regresyon katsayısı) ve standart olmayan (Beta değeri) regresyon katsayılarının, p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ve etkileşimsel terimin de anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgulara göre, pazar odaklılık değişkeni, anlamlı olarak işletme performansını etkilemektedir ($\beta=0,34$, $p < 0,01$). İçsel pazarlama değişkeni, işletme performansını ($\beta=0,44$, $p < 0,01$) anlamlı olarak etkilemektedir. Etkileşimsel terim de işletme performansını pozitif

yönde ($\beta=0,19$ $p<0,01$) düşük bir etki ile etkilemektedir. Buradan hareketle pazar odaklılık değişkeninin düşük de olsa düzenleyicilik rolünün olduğunu ifade etmek mümkündür. Ancak bu düzenleyicilik rolünü teyit etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi ve slope (eğim) testi yapılmıştır.

4.4.5.4. İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı İlişkisinde Pazar Odaklılığın Düzenleyicilik (Moderatör) Rolünü Araştırmaya Yönelik Regresyon Analizi

Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin üst ve orta düzey yöneticilerden, departman şeflerinden toplanan 185 adet veri içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılığın düzenleyicilik rolünü araştırmak amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yaklaşım doğrultusunda hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu araştırmanın hipotezi “otel işletmelerinde pazar odaklılığın içsel pazarlama ve işletme performansı arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü vardır” şeklindedir. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 29’da verilmiştir. Tablo 22’de ortalamalara ilişkin gerekli açıklamaların yapılması nedeniyle tekrarlanmamıştır.

Tablo 29. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (n= 185)

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
İşletme performansı	3,73	0,55	-		
İçsel pazarlama	3,65	0,78	0,618	-	
Pazar odaklılık	3,88	0,66	0,540	0,660	-

Regresyon analizi sonuçları ve model istatistiksel olarak anlamlıdır ve çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını incelemek amacıyla Tolerance değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 29’da korelasyon katsayıları incelendiğinde ilişkilerin pozitif yönlü ve iyi dereceli olduğu görülmektedir. Pazar odaklılığın düzenleyici değişken olabilmesi için, pazar odaklılık ve içsel pazarlama değişkenlerinin çarpımı sonucu elde edilen etkileşimsel terimin, bağımlı değişken (işletme performansı) üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Tablo 30. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1			Model -2		
	B	S.H.	p	B	S.H.	P
İçsel pazarlama	0,280	0,046	0,00	0,286	0,045	0,00
Pazar odaklılık	0,142	0,046	0,00	0,180	0,047	0,00
İçsel pazarlama x Pazar odaklılık				0,080	0,030	0,00
R	0,643			0,660		
R ²	0,413			0,435		
D R ²	0,407			0,426		

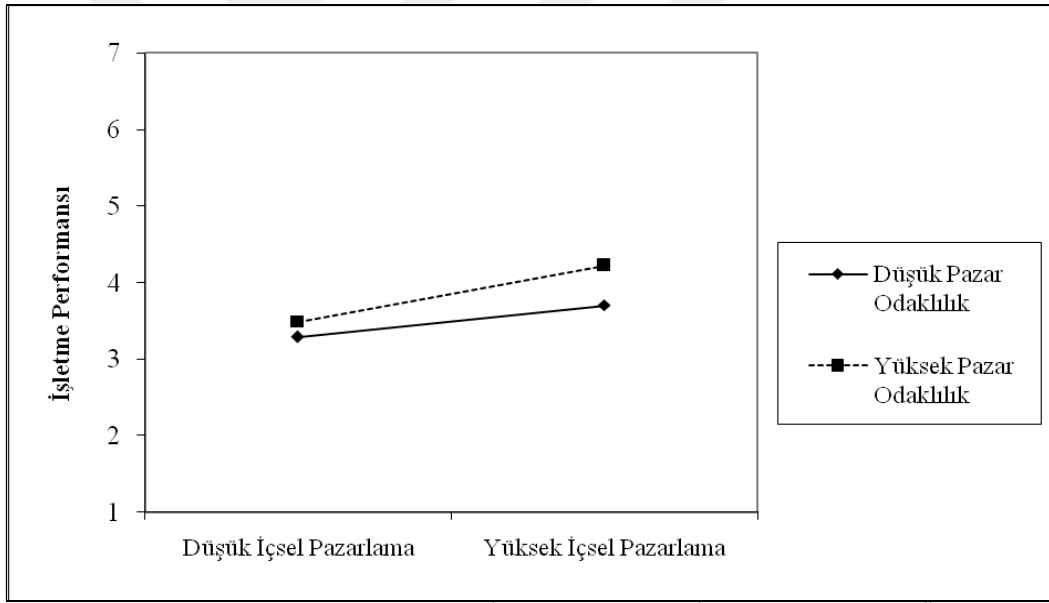
Bağımlı değişken: işletme performansı

Çalışmada pazar odaklılık değişkeninin düzenleyicilik (moderator) etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında içsel pazarlama ile pazar odaklılık değişkenleri analize sokulmuş, ikinci şamada ise içsel pazarlama ile pazar odaklılık değişkenlerinin çarpımı ile elde edilen etkileşimsel terim de analize dâhil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, birinci gruptaki içsel pazarlama ile pazar odaklılık değişkenlerinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını $F(2,182) = 64,037$, $p < 0,01$ ortaya koymaktadır. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,407'dir. Bu sonuç, işletme performansındaki %40 oranındaki değişkenliğin (varyansın) içsel pazarlama ile pazar odaklılık değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci grupta etkileşimsel terimin regresyon analizine dâhil edilmesi işletme performansında %2'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 'deki bu değişim anlamlı bulunmuştur $F(3,181) = 46,463$, $p < 0,01$. Bütün değişkenler (içsel pazarlama ile pazar odaklılık ve etkileşimsel terim) regresyon analizine dâhil edildiğinde içsel pazarlamanın ($B = 0,28$, $p < 0,01$) ve pazar odaklılığın ($B = 0,18$, $p < 0,01$) işletme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi regresyon analizine ikinci aşamada dâhil edilen etkileşimsel terim ($B = 0,08$, $p < 0,01$) anlamlı bulunmuştur ve bu durum iki değişkenin işletme performansı üzerinde etkileşim etkisinin olduğunu göstermektedir. Aiken ve West (1991: 157) etkileşimsel terimin etki büyüklüğünü hesaplanmasını önermiş ve bu doğrultuda içsel pazarlama ile pazar odaklılığın çarpımsal sonucunun etki büyüklüğü f^2 (effect size) değeri hesaplanmıştır.

Cohen (1992) etki büyüklüğünü küçük, orta ve yüksek etki değeri olarak kategorize etmiştir. Bu kategorilere göre $f^2 = 0,02$ küçük etki; $f^2 = 0,15$ orta etki ve $f^2 = 0,35$ ise yüksek etki anlamına gelmektedir. Bu çalışmada hesaplanan $f^2 = ((0,435) - (0,413)) / (1 - 0,413) = 0,022 / 0,577 = 0,038$ olarak bulunmuştur. Cohen (1992)'e göre bu değer düşük etkiye işaret etmektedir.

İçsel pazarlama ile pazar odaklılığın etkileşiminin biçimini ve yönünü belirlemek amacıyla düşük ve yüksek düzeydeki (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmada) pazar odaklılığın olduğu durumlarda, içsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki etkisi grafiksel olarak Şekil 15'te gösterilmiştir (Stone ve Hollenbeck, 1989; Aiken ve West, 1991; Fraizer, Tix ve Barron, 2004; Gürbüz ve Şahin, 2014).



Şekil 15. Düşük ve Yüksek Pazar Odaklılığın, İçsel Pazarlama ve İşletme Performansı Üzerine Etkisi

Şekil 15, işletme performansı üzerinde, içsel pazarlama ve pazar odaklılığın birlikte etkileşimsel etkisinin çok düşük olduğunu göstermektedir. Düşük ve yüksek düzeydeki (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmada) pazar odaklılığın olduğu durumlarda, içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren Şekil 15'teki eğimlerin, 0 (sıfır) değerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı slope (eğim) testi ile analiz edilmiştir (Aiken ve West, 1991; Fraizer, Tix ve Barron, 2004; Gürbüz ve Şahin, 2014). Slope testi, içsel pazarlama ile işletme performansı

arasındaki ilişkinin pazar odaklılık uygulamalarına bağılı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Düşük pazar odaklılık uygulamalarına sahip olan işletmeler için işletme performansı ile içsel pazarlama arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür ($B= 0,20$, $p<0,01$). Yüksek pazar odaklılık uygulamalarına sahip olan işletmeler için ise bu ilişki daha da kuvvetlidir ($B= 0,36$, $p<0,01$). Bu sonuçlara göre, için işletme performansı ile içsel pazarlama arasındaki ilişkinin pazar odaklılık uygulamaları tarafından biçimlendiği ifade edilebilir. Ancak slope testi ve f^2 değeri göz önüne alındığında pazar odaklılık değişkeninin düzenleyicilik etkisinin düşük olduğu görülmektedir.

Başka bir ifadeyle yüksek pazar odaklılık uygulamaları, düşük pazar odaklılık uygulamalarına kıyasla işletme performansı üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Bu sonuca göre, işletme performansı ile içsel pazarlama arasındaki ilişkinin pazar odaklılık uygulamaları tarafından pozitif yönde biçimlendiği ifade edilebilir. Dolayısıyla performansını yükseltmek isteyen işletmelerin pazar odaklılık uygulamalarına ağırlık vermesi etkili bir yöntemdir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi pazar odaklı bir yaklaşımı benimsemeden önce de içsel pazarlama stratejisi geliştirmeleri hem pazar odaklılık uygulamalarının benimsenmesinde hem de işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm gibi emek-yoğun sektörlerde işletmelerin başarısı büyük oranda çalışanların tutum ve davranışlarında bağlıdır. Çalışanlar kendilerini işletmeye ait hissetmezse, yaptıkları işi anlamsız bulursa ve yönetimin kendilerini önemsememesi gibi birtakım olumsuz duygulara kapılırlarsa bu durum işletmenin başarısı üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Bu durumda çalışanları iç müşteri olarak gören ve onların motivasyonunu artırmaya katkı sağlayan içsel pazarlama yaklaşımı işletmelerin başarı elde etme konusunda önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi içsel pazarlama çalışanları iç müşteri olarak gören, onların motivasyonlarını artıran, işletmelerin pazar odaklılık stratejisini benimsemesine katkıda bulunan önemli bir uygulamadır. Literatür incelendiğinde kısaca içsel pazarlama, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine ve işletme performansını artırmasına katkı sağlayan bir yönetim felsefesi olarak ifade edilmektedir. Pazar odaklılık da işletmenin rakipleri karşısında güçlü olmasını sağlayan bunu yaparken de müşteri istek ve ihtiyaçlarının daima izlenmesi gerektiğini ileri süren bir pazarlama stratejisi olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bir işletme yönetimi içsel pazarlama uygulamalarını kullanarak pazar odaklı yaklaşımı benimseyebilir.

Özellikle turizm sektörü gibi müşteri memnuniyetinin, sunulan hizmetin kalitesinin çalışanın tutum ve davranışına bağlı olduğu emek-yoğun sektörlerde müşteriye farklılık sunmak önem arz etmektedir. Bu açıdan işletmenin hizmet sunumunda farklılık yaratması, mükemmelliği yakalamaya çalışması performansına olumlu katkılar sağlayabilmesi açısından faydalı olacaktır. İşletmeler içsel pazarlama

uygulamalarına doğru çalışanları işe alarak, çalışanları eğiterek, motive ederek başlayabilir.

İşletmelerin, içsel pazarlama uygulamalarını benimsemeleri işgören memnuniyetini ve bununla birlikte de müşteri memnuniyetini artıracak ve sonuç olarak işletme performansına olumlu katkıda bulunacaktır. Ayrıca içsel pazarlamanın bir yönetim felsefesi olarak işletme içinde uygulanması tüm yönetim kadrosunun çalışan memnuniyeti odaklı bir yaklaşım benimsemesine ve bu sayede çalışan memnuniyeti yaratmasına yardımcı olacaktır. Özellikle insan kaynakları yönetiminin içsel pazarlamayı benimsemesi bu stratejinin gelişmesine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Üst yönetim ise bu stratejiyi etkili ve uygun pazarlama stratejileri, taktikleri geliştirmede bu sayede rakiplere karşı avantaj elde etmede ve müşterileri ile uzun vadeli iyi ilişkiler kurmada yardımcı araç olarak kullanabilecektir. Özetle turizm işletmeleri olumlu örgütsel sonuçlar elde etmek için öncelikli olarak pazar odaklı bir yönetim yaklaşımını, içsel pazarlama yaklaşımını örgüt felsefesi haline getirerek uygulayabilir. Bunun nedeni ise daha önce de ifade edildiği gibi sınır-birim çalışanların işletmenin müşteri ve dolayısıyla pazar ile ilk temas noktası olmasıdır. Motive olan iç müşteri dış müşteriyi memnun ederek işletmenin pazarlama amacına hizmet edebilir.

Bu araştırmada otel işletmelerinin içsel pazarlama ve pazar odaklılık uygulamaları tespit edilmiş, orta ve üst düzey yöneticiler ile departman şeflerinin işletme performansına yönelik algıları ölçülmüş ve içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkide pazar odaklılığın aracılık ve düzenleyicilik rolleri araştırılmıştır. İçsel pazarlama, Pazar odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin ele alındığı bu çalışmada literatür doğrultusunda hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Bu amaca ulaşabilmek için 2016 yılının Haziran - Ağustos ayları arasında Nevşehir'de faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yöneticileri ile departman şeflerine anket uygulanmıştır.

Hipotez testlerine yönelik analizlere başlamadan önce ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin kendilerini oluşturan alt boyutlar ve ifadeler tarafından iyi oranda açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik anaizleri yapılmıştır. Ölçeklerin yakınsak ve uzaksak geçerliliği, Cronbach's alfa değeri ve yapı güvenilirliği incelenmiştir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra ise (yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon analizi doğrultusunda) pazar odaklılık değişkeninin, işletme performansı ve içsel pazarlama arasında aracılık ve düzenleyicilik rolünün olup olmadığı araştırılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre içsel pazarlama ile işletme performansı arasında doğrudan pozitif yönlü bir ilişki (H_1) vardır. Yani içsel pazarlama uygulamalarının yoğun olarak yapılması işletme performansını önemli derecede artıracaktır. Bu sonuç Saad, Ahmed ve Rafiq (2002)'in içsel pazarlamanın, pazar odaklı yaklaşımı ve müşteri tatminini bu sayede de işletme performansını artırdığı; Türköz (2006) ve Hwang ve Chi (2005)'nin içsel pazarlamanın işletme performansını artırdığı yönündeki bulgularıyla desteklenmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular literatür ile desteklenmektedir ve içsel pazarlamanın işletme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konmaktadır.

Pazar odaklılık ile içsel pazarlama arasında da pozitif yönlü ilişki vardır (H_2). Bunun anlamı işletmelerin içsel pazarlama uygulamaları arttıkça pazar odaklı yaklaşımları da artmaktadır. Literatürde de belirtildiği gibi pazar odaklılık yaklaşımının benimsenmesinde işletmelerin öncelikle içsel pazarlama uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir. Zira departmanlar arası koordinasyon boyutu bir nevi içsel pazarlama çalışmalarının yansıması olarak görülebilir. Departmanlar arası koordinasyonun sağlanması, çalışanlar arası çatışmaların en aza indirilmesi ve böylece işletme içi verimlilik artışının sağlanması işletmelerin başarısı açısından elzemdir. Elde edilen bu sonuç Voola, Casimir ve Haugen (2003); Lings (2004); Kyriazopoulos, Yannacopoulos, Spyridakos, Siskos, Grigoroudis (2007) tarafından

yapılan çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. İçsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki pozitif yönlü ilişki göstermektedir ki çalışanların motivasyonu arttığında, kendilerini ve yaptıkları işi önemli hissettiklerinde bu durum işletmenin başarısı üzerinde olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Elde edilen diğer bir bulguya göre pazar odaklılık ile işletme performansı arasında (H_3) da pozitif yönlü ilişki mevcuttur. Bunun anlamı işletmelerin pazar odaklılık uygulamaları arttıkça işletme performansları da artmaktadır. Yani içsel pazarlama uygulamaları pazar odaklılık uygulamalarına karşı yaklaşımı olumlu yönde etkilemekte ve dolaylı yoldan işletme performansı da artmaktadır. Bu doğrultuda elde edilen bu sonuç işletmelerin müşteri ve rakip odaklı bir yaklaşımı benimserken aynı zamanda işletme içi yani departmanlar arası koordinasyonu önemsemesi gerekliliğinin önemli bir kanıtıdır. İşletmeler sadece işletme dışına değil aynı zamanda işletme içine de odaklanarak başarıyı elde edebilmektedir. Bunun için ise müşteri ve rakiplerin yanı sıra çalışanların da önemsenmesi özellikle turizm gibi emek-yoğun sektörlerde başarının anahtarıdır. Elde edilen bu bulgu Narver ve Slater (1990); Baker ve Sinkula (1999); Slater ve Narver (2000); Singh ve Ranchhod (2004); Hamşioğlu (2011); Asikhia (2011); Jaiyeoba ve Amanze (2014) tarafından elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir Otel işletmeleri üzerinde Sandvik ve Sandvik (2003); Qu ve Ennew (2003); Karamustafa, Güllü, Acar, Ulama (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulguları da elde edilen bu bulguyu destekler niteliktedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise pazar odaklılığın içsel pazarlama uygulamaları ile işletme performansı ilişkisinde aracılık rolü olmasıdır (H_4). Pazar odaklılık değişkeni, içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Başka bir ifadeyle pazar odaklılık değişkeni modele eklendiğinde içsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki etkisi azalmaktadır ($\beta=0,618$, $\beta= 0,463$). Bu sonuca göre içsel pazarlamanın işletme performansı üzerindeki etkisi gerek doğrudan gerekse pazar odaklılık aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda pazar odaklılık uygulamalarının artmasında içsel pazarlama uygulamalarının önemli rolü olduğu söylenebilir.

Dolayısıyla bu bulgu ile otel işletmelerinde içsel pazarlama, pazar odaklılık ve işletme performansı arasında önemli bir etkileşim olduğu ortaya konmaktadır. Bu etkileşim, performansını artırmak isteyen işletmelere önemli ipuçları vermektedir. Şöyle ki, işletmeler olumlu performans elde etmek istiyorsa pazar odaklılık uygulamalarına yönelmelidir. Ancak pazar odaklılık yaklaşımını benimsemek isteyen işletmelerin öncelikle içsel pazarlama uygulamalarını işletmelerinde etkin hale getirmelerinin performansları üzerinde oldukça etkili bir yöntem olduğu daha önce de belirtilmişti.

Araştırmadan elde edilen sonuçların konu ile ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği farkedilmektedir. Saad, Ahmed ve Rafiq (2002)'in içsel pazarlama ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmaları neticesinde içsel pazarlamanın, pazar odaklı yaklaşımı ve müşteri tatminini bu sayede de işletme performansını artırdığı; Lings ve Greenley (2009); Karamustafa, Güllü, Acar, Ulama (2010); Zaman, Javaid, Arshad ve Bibi (2012)'nin pazar odaklı yaklaşımın işletme performansını artırdığı yönündeki bulguları bunu doğrular niteliktedir. Ayrıca Lings ve Greenley (2009) pazar odaklılık-firma performansı, çalışan tatmini- pazar odaklılık, pazar odaklılık-müşteri tatmini, içsel pazarlama-pazar odaklılık, çalışan motivasyonu-müşteri tatmini-, müşteri tatmini- finansal performans arasındaki ilişkileri incelemiş ve hepsi arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur.

Son olarak, araştırmada pazar odaklılığın içsel pazarlama uygulamaları ile işletme performansı ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir (H_5). Yüksek pazar odaklılık uygulamalarına sahip olan işletmeler için düşük pazar odaklılık uygulamalarına sahip olan işletmelere kıyasla ilişki daha anlamlıdır. Başka bir deyişle yüksek pazar odaklılık uygulamaları işletme performansı üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, işletme performansı ile içsel pazarlama arasındaki ilişkinin pazar odaklılık uygulamaları tarafından biçimlendiği ifade edilebilir. Dolayısıyla performansını yükseltmek isteyen işletmelerin yüksek pazar odaklılık uygulamalarına yönelmesi etkili bir yöntemdir. Ancak daha önce de ifade edildiği

gibi pazar odaklı bir yaklaşımı etkin hale getirmeden önce de içsel pazarlama stratejisinin geliştirilmesi hem pazar odaklılık uygulamalarının işletmede daha kolay benimsenmesinde hem de işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Kısacası bölgedeki otellerin içsel pazarlama uygulamaları pazar odaklı yaklaşımı benimsemelerine yardımcı olmakta ve bu durum artan işletme performansı ile sonuçlanmaktadır. Bunun nedeni ise çalışanların işletmeye bağlılıkları arttıkça departmanlar arasında eşgüdüm de artmakta böylece işletmeler müşteri memnuniyeti yaratmakta, rakiplerin stratejilerine karşı da hızla cevap verebilmektedir. Bu kapsamda, işletmelerde içsel pazarlama uygulamalarının işletme performansının artırılmasında önemli etkisi olan bir değişken olduğu ortaya konulmuştur.

Son yıllarda rekabet koşulları çalışanların yüksek düzeyde iş tatmini ve iş performansına sahip olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin ise rekabette üstün performans sergileyebilmeleri için rekabet avantajını sürdürebilmeleri gerekmektedir. Bu da işletmelerin müşteri değeri yaratmalarına bağlıdır. Bunun ise çalışan memnuniyeti sağlayan içsel pazarlama uygulamalarının yanı sıra pazar odaklılık gibi aracı değerlerin de etkisiyle olabileceğinin ortaya konulması bu çalışmanın önemli bir sonucudur. Böylelikle yöneticilere, işletmelerin performanslarının artırılmasında çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artıran içsel pazarlama uygulamalarının yanı sıra faaliyet gösterdikleri pazarı tanımalarını ve strateji geliştirmelerine katkıda bulunan pazar odaklılık uygulamalarını geliştirmelerinin faydalı olacağı çalışmanın ortaya koyduğu önemli bir bulgudur.

Çalışmaya katılan yönetici ve departman şeflerinin profilini belirlemeye yönelik tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında ise yöneticilerin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin çoğunluğunun yaş aralığına göre genç yaşta oldukları ifade edilebilir. Genç insanların örgütsel bağlılığı, yeni iş bulma imkânlarının olmasından dolayı düşük olabilmektedir. Bu nedenle otel yöneticilerin içsel pazarlama algılarını yükseltecek uygulamalar yapmaları işgören devir oranını düşürme açısından önemlidir. Bunun için içsel pazarlama

uygulamalarının hangi boyutunun ne derece etkili olduğunun araştırılması gerekmektedir.

Mevcut çalışma göstermektedir ki vizyon, gelişim ve ödüllendirme boyutlarının üçü de içsel pazarlama boyutunu iyi düzeyde temsil etmektedir. Boyutlar içinde en fazla etki ise gelişim boyutuna aittir. Çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi oldukça etkilidir ve bu da işletme performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Malhotra ve Mukherjee (2006) içsel pazarlamanın eğitim ve yetenek geliştirme boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Tsai ve Tang (2008) içsel pazarlama boyutlarından gelişim boyutu ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Gelişim boyutundan sonra ise en etkili boyut vizyon geliştirme boyutudur. İşletmelerin çalışanlara inanabilecekleri bir vizyon sunmaları ve bunu çalışanlar ile planlayıp uygulamaları işletme performansını artırma konusunda önemli bir yere sahiptir.

Çalışanların gelişim ve eğitimi işletme performansı açısından önemli bir konudur. Eğitimli ve yetişmiş çalışanlar ile müşteri memnuniyeti yaratılarak işletmenin de olumlu sonuçlar elde etmesi sağlanmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler açısından çalışanların eğitime ağırlık verilmesi işletmenin olumlu geri bildirim almasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca yönetimin, çalışanlar ile işletmenin vizyonu hakkında bilgi paylaşması mevcut durum hakkında onlara bilgi vermesi işe bağlılıklarını ve motivasyonlarını da artıracaktır.

Son olarak ise çalışanların işlerini iyi yapmalarından dolayı ödüllendirilmesi işlerine olan bağlılıklarını ve çalışma şevklerini artıracaktır. Peltier, Pointer, Schibrowsky (2006) çalışanların iş tatmini ile verilen finansal ödüller arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Yöneticilerin işletme performansını artırmak amacıyla işletmede stratejik bir ödüllendirme sistemi kurmaları faydalı olabilir. Ancak kurulan ödül sistemi

çalışanları bireysellikten çok takım çalışmasına yönelterek çalışanlar arasında oluşabilecek olumsuz rekabeti de engellemelidir. İşletmede departmanlar arasında koordinasyon sağlanarak çalışanlara takım ruhu kazandırılabilir ve böylece işletme içinde amaç birliği oluşturulabilir. Bunu yapmak için ise içsel pazarlama boyutlarından ve pazar odaklılığın departmanlar arası koordinasyon boyutundan yararlanılabilir.

Kısacası vizyon geliştirme, çalışanların gelişim ve eğitimine önem verme, onları çabalarından ve başarılarından dolayı ödüllendirme, onların örgütsel bağlılıklarını artırmakta, işlerini ve işletmeyi negatif değerlendirmelerini ve personel devir hızını azaltmaktadır ve bu durum literatür ile desteklenmektedir (Çoban ve Nakip, 2007; Demir, Usta ve Okan, 2008; Çoban ve Şahin Perçin, 2011; Atlay Işık ve Altunoğlu, 2014). Araştırma kapsamında yöneticilerin çoğunluğunun lisans eğitimi aldığı görülmüştür. Bunun yanı sıra yöneticilerin genel anlamda sektörde az ancak turizm eğitimi almış bireylerden oluştuğu ifade edilebilir. Dolayısıyla yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek olması ve özellikle de turizm eğitimi almış olması da hem çalışanlarını anlama hem de eğitimlerine önem vermesi açısından olumlu bir durumdur.

Çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti özellikle emek-yoğun sektörlerde birbirini etkileyen önemli iki kavramdır. Bir tarafın memnuniyetsizliği diğer tarafı da olumsuz etkilemektedir. Çalışanın memnuniyetsizliği, örgütsel bağlılığını düşürecek, işgücü devir oranını, işten kaytarmaları artıracaktır. Bu durum dolaylı olarak müşteri memnuniyetsizliği yaratarak işletme performansını düşürecektir. Müşterinin memnuniyetsizliği ise doğrudan işletme performansını etkilemektedir. Nitekim Narver ve Slater (1990); Deshpande, Farley ve Webster, (1993); Ashforth ve Humphrey (1993); Conduit ve Movando (2001); Singh ve Ranchhod (2004); Martín-Consuegra ve Esteban (2007); Hamşioğlu (2011); Harrison-Walker (2001) Asikhia (2011); Jaiyeoba ve Amanze (2014) yaptıkları çalışmalar ile müşteri odaklılığın işletme performansını artırdığını ortaya koymaktadır.

İşletmelerin başarısını etkileyen önemli unsurlardan biri pazarın gelecekteki taleplerini doğru tahmin edebilmesidir. Bu sebeple çalışanların da bir nevi tüketici olduğunun göz önünde bulundurularak yönetim tarafından çalışanların fikir üretmelerine izin verilmesi dış müşterinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha etkili bir yol olabilir. Sonuçta ihtiyaçlar, tüketicilerin yaşadığı aksaklıklar ya da yaşamlarında duydukları eksikliklerden doğmaktadır. Dolayısıyla bu istek, ihtiyaç ve aksaklıkların çalışanlar tarafından da hissediliyor olması ihtimalinin göz önüne alınması ve bu durumun fırsata çevrilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar ile görüşmeler düzenlenebilir, işletmenin hizmetlerinden yararlanmaları sağlanarak fikirleri alınabilir. Böylece çalışanların örgüte bağlılığı ve dolayısıyla da verimliliği artar. İşletmeler sadece verimliğe dayalı bir sistem geliştirir ve çalışanların duygu ve düşüncelerini görmezden gelir ise bu durum turizm gibi çoğu işin hala insana bağlı olduğu bir sektörde başarısızlığı da beraberinde getirir.

Tüm bu içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanlar daha müşteri odaklı çalışacak ve işletme içinde takım ruhu oluşarak departmanlar ve birimler arasında oluşabilecek aksaklıklar da engellenecek, pazar odaklılık stratejisi daha kolay benimsenecektir. Ayrıca çalışanların işlerine karşı bağlılık hissetmesi de pazar odaklı yaklaşımı benimsemeleri de rakiplere karşı işletmenin oldukça önemli bir avantaj elde etmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında 2013, 2014 ve 2015 yıllarına ait personel devir oranı, doluluk oranı ve odabaşı gelir oranlarına yönelik bilgiler de elde edilmiştir. Doluluk oranı 2013 yılında %88,69 iken bu oran 2015 yılında %83,55'e düşmüştür. 2014 yılında ise oldukça düşüş olduğu ifade edilebilir (%79,25). Odabaşı gelir ise 2013 yılında 65,12 TL iken 2015 yılında 62,32 TL'ye düşmüştür.

Personel devir oranı ise üç yıl boyunca artış göstermiştir. Bunun turizmin zor bir dönemden geçmesiyle ilgisi olduğu düşünülmektedir. Özellikle bölge açısından ziyaretçi sayısının düşmesi, turizmin genel olarak düşüşte olması personel devir oranının artmasını ve odabaşı gelirin düşmesini tetiklemiştir. 2013 yılında Nevşehir'e gelen toplam ziyaretçi sayısı 783.944 (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013) iken bu

rakam 2015 yılında 761.709'a düşmüştür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015). Doluluk oranı ise tüm turizm işletmeleri kapsamında 2013 yılında %45.67 (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013) iken 2015 yılında %39.92'ye düşmüştür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015).

Bölgenin en büyük sorunun ortalama kalış süresinin azlığı iken, Nevşehir'e gelen yerli ve yabancı turistlerin ortalama kalış süresi 2013 yılında 1,9; 2014 yılında 2,1; 2015 yılında 1,9 gündür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013; 2014; 2015). Gelen turist sayısının azalması da işletmelerin zor bir dönem geçirmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Çalışanların işe girme ve işten ayrılma hızını tanımlamak amacıyla kullanılan personel devir oranı kavramı özellikle turizm gibi belirli dönemlerde yoğunluğun yaşandığı hizmet sektörlerinde önemli bir yönetim sorunu olarak nitelendirilmektedir. Bir işletmede işten ayrılma oranının yüksek olması ve artış göstermesi beraberinde birtakım sorunlar da getirmektedir. Bunlardan bazıları eğitimli çalışanın kaybedilmesi, bu çalışanların rakip firmalarda işe girmesi, çalışanın eğitimi için harcanan zaman, emek, para, yoğun dönemde işlerin yavaşlaması ve neticesinde müşteri memnuniyetsizliğinin başlaması, iş veriminin düşmesi ile çalışanların motivasyonlarının da olumsuz etkilenmesi şeklinde ifade edilebilir. Personel devir oranını kontrol altına almanın en etkili yolu ise çalışan tatmini ve motivasyonunu temel alan içsel pazarlama olarak ifade edilebilir. Daha önce de ifade edildiği gibi çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmesi, işine yabancılaşmaması ve düşmanca duygular beslememesi için yönetimin bir takım tedbirler alması gerekmektedir. Bu tedbirler arasında ise çalışanların motivasyonunu temel alan içsel pazarlama yaklaşımı yer almaktadır.

Ayrıca ölçüklerin ortalama ve standart sapmaları da incelenmiştir. Bu sonuçlara göre içsel pazarlamaya yönelik en yüksek performansın gelişim ve vizyon geliştirme boyutlarına ait olduğu görülmektedir (3,73). Pazar odaklılığa yönelik olarak en yüksek ortalamanın müşteri odaklılık boyutuna ait olduğu görülmektedir (4,08). Bu sonuca bağlı olarak müşteri odaklı yaklaşımın yöneticiler tarafından oldukça

önemsendiği ifade edilebilir. İşletme performansı açısından ise en yüksek ortalama örgütsel boyuta aittir (3,92). Buradan hareketle yöneticilerin büyük bir çoğunluğu çalıştıkları işletmelerin rakiplerine kıyasla çevreye daha duyarlı olduğu görüşündedir.

Bu araştırma 2016 yılının Haziran ve Ağustos aylarında Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı otel yöneticileri ve departman şefleri ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. İçsel pazarlama ve pazar odaklılık uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin zaman içindeki değişiminin incelenememesi bu çalışmanın en önemli sınırlılıklarından biridir. Dolayısıyla gelecekte bu konu üzerine çalışma yapmak isteyen araştırmacılara getirilecek en önemli öneri çalışmanın belirli aralıklar ile yapılarak elde edilen bulgulardaki değişimin karşılaştırılmasıdır. Bu çalışmada ele alınan değişkenler üzerinde farklı yöntemlerle yapılacak gelecek araştırmalar da bu değişkenlerin birçok açıdan daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise zaman ve maliyet kısıtıdır ve bu nedenle çalışma tek bir bölgede gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın farklı bölgelerde yapılması daha geniş örneklem kitlelerine ulaşılması daha geniş bilgi elde edilmesine imkân tanıyacaktır. Bu araştırma ile elde edilen bulgular mevcut değişkenleri ele alan diğer çalışmaların bulgularının yanı sıra bu alandaki bilgi birikimine katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra anket yönteminin getirdiği sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir. Dolayısıyla aynı değişkenler farklı araştırma yöntemleri ile yapılabilir. Böylece bu değişkenlerin birçok açıdan daha iyi anlaşılmasını sağlanabilir. Dolayısıyla bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular tüm bu sınırlılıklar göz önüne alınarak yorumlanmalıdır.

Bu araştırma kapsamında kurgulan model kapsamında üç değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ancak işletmelerde başarıyı etkileyen birbiri ile ilişkili çok sayıda değişken mevcuttur. Dolayısıyla mevcut çalışmaya farklı değişkenlerin eklenmesi ile de literatüre önemli katkılar sağlanabilecektir. Örneğin işe yabancılaşma, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş özellikleri, çalışan tatmini, müşteri tatmini gibi değişkenler ile içsel pazarlama, pazar odaklılık ve işletme

performansı arasındaki ilişkiler analiz edilerek literatüre ve sektörde faaliyet gösteren işletmelere önemli katkılar sağlanabilir. Buna ilaveten işletmelerin içsel pazarlama ve pazar odaklılık yaklaşımlarını benimsemelerine engel olan değişkenleri ya da sınırlılıkları araştırmak da literatüre ve sektörde faaliyet gösteren işletmelere oldukça önemli katkılar sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Abzari M, Ghorbani H, Madani FA (2011) The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies* 3(1): 147-155.
- Ahmad S, Schroeder RG (2003) The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management* 21(1): 19-43.
- Ahmed PK, Rafiq M, Saad NM (2003) Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* 37(9): 1221-1241.
- Aiken LS, West SG (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* (Newbury Park, CA: Sage).
- Akbaba A (2013) Küçük ölçekli turizm işletmelerinde işletme performansı: Akçakoca'da bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)* 13(25): 17-56.
- Akman G (2003) Bilişim sektöründe pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkiler ve bunların şirket performansı üzerindeki etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Akman G, Özkan C, Eriş H (2008) Strateji odaklılık ve işletme stratejilerinin işletme performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 7(13): 93-115.

Aksu M, Atay L (2015) İçsel Pazarlama Kılıç B, Öter Z (Ed.) *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar (içinde)* (Beta yayınları, İstanbul, s.163-186).

Al-Hawary SI, Al-Qudah AK, Abutayeh MP, Abutayeh MS, Al-Zyadat DY (2013) The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9): 811-826.

Alpar R (2013) *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (Detay Yayıncılık: Ankara).

Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Kitabevi, Sakarya).

Altunel MC, Saldamlı A (2012) Otel işletmelerinin pazar odaklılık, kurumsal strateji ve finansal performanslarının analizi: İstanbul örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11 (21): 75-86.

Anderson EW, Fornell C, Rust RT (1997) Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science* 16(2): 129-145.

Apaydın F (2010) Pazar odaklılık türleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin ılımlatıcı etkisi. *15. Ulusal Pazarlama Kongresi*. Kayseri, Türkiye, 26-29 Ekim: 138-148.

Appiah-Adu K, Fyall A, Singh S (1999) Marketing effectiveness and business performance in the hotel industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 6(2): 29-55.

- Arnett B, Laveire A, McLane C (2002) Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34: 87-96.
- Ashforth BE, Humphrey, RN (1993) Emotional labor in service-roles: the influence of identity. *Academy of Management Review* 18(1): 88-115.
- Asikhia O (2011) Adjusted Narver and Slater's market orientation concept and firm performance in Nigerian companies. *Global Journal of Management and Business Research* 11 (7) : 54-62.
- Aslan MF (2014) İşletmelerde bilgi paylaşımı, inovasyon ve işletme performansı ilişkisi: Gaziantep ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Atkinson AA, Waterhouse JH, Wells RB (1997) A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review* 38(3): 25-38.
- Atkinson H, Brown JB (2001) Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(3) : 128- 135.
- Atlay Işık D, Altunoğlu E (2014) İçsel pazarlamanın sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *19.Ulusal Pazarlama Kongresi*. Gaziantep, Türkiye,18-22 Haziran.
- Ay C, Kartal B (2003) İçsel pazarlama: literatür incelemesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi* 5(20): 15-25.
- Ayyıldız Ünnü NA (2009) Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. *Ege Akademik Bakış* 9 (4): 1243-1273.

- Babakus E, Ferguson Jr CE, Jöreskog KG (1987) The sensitivity of confirmatory maximum likelihood factor analysis to violations of measurement scale and distributional assumptions. *Journal of Marketing Research* 24(2): 222-228.
- Bagozzi RP (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research* 18(3): 375-381.
- Baker WE, Sinkula JM (1999) The synergistic effect of market orientation and learning orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(4): 411–427.
- Ballantyne D (1997) Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management* 13: 343- 366.
- Ballantyne D (2003) A relationship – mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing* 37(9): 1242 – 1260.
- Banker RD, Potter GA, Srinivasan D (2000) An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* 75 (1): 65–92.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality And Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Başaran Ü, Büyükyılmaz O, Çevik ED (2011) İçsel pazarlamanın algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *İşletme Fakültesi Dergisi* 12(2):201-225.
- Bayram N (2010) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları* (Ezgi Kitabevi, Bursa).

Bayyurt N (2007) İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Dergisi* 53: 577-592.

Bennett R, Barkensjo A (2005) Internal marketing, negative experiences, and volunteers. commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 16 (3): 251-274.

Berry LL (1981) The employee as customer. *Journal of Retail Banking* 3(3) : 33-40.

Berry LL, Parsuraman A (1991) *Marketing Services: Competing Through Quality*, (The Free Press, New York).
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=a8jbDtaFoiIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Marketing+Services:+Competing+Through+Quality&ots=DQFu07VB2i&sig=O8SVBYkhsv5OwilM_I3DHnox0Vs&redir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20Services%3A%20Competing%20Through%20Quality&f=false (15 Haziran 2015).

Biçkes DM (2011) Örgütsel öğrenme, inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiler: inovasyonun aracılık etkisine yönelik büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Bielby WT, Hauser RM (1977) Structural equation models. *Annual Review of Sociology* 3: 137-161.

Blankson C, Cheng JMS (2005) Have small businesses adopted the market orientation concept? the case of small businesses in Michigan. *Journal of Business and Industrial Marketing* 20(6): 317-30.

Bulut Ç, Yılmaz C, Alpkın L (2009) Pazar oryantasyonu boyutlarının işletme performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış* 9(2): 513-538.

- Bulut Ç, Pınar İ, Seçkin Halaç D, Öztürk AD (2013) Girişimsel pazarlamanın işletme performansına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15(2): 209-232.
- Büyüker İşler D, Özdemir Ş (2010) Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 13 (2): 115-142.
- Candan B, Çekmecelioglu HG (2009) İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsuru açısından değerlendirilmesi: bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* 20 (63): 41-58.
- Cano CR, Carrillat FA, Jaramillo F (2004) A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continent. *International Journal of Research in Marketing* 21: 179–200.
- Capon N, Farley JU, Hoenig, S (1990) Determinants of financial performance: a meta analysis. *Management Science* 36(10): 1143-1159.
- Cengiz E (2009) Ekonomik kriz dönemlerinde müşteri memnuniyeti ve proaktif pazarlama ilişkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 153-171.
- Ceyhan S, Ada S (2015) İşletme fonksiyonları açısından çevreye duyarlı işletmecilik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11(26):115-137.
- Chang C-S, Chang H-H (2007) Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research* 15(4):265-273.

- Chen YC, Lin S (2013) Applying importance-performance analysis for improving internal marketing of hospital management in Taiwa. *International Business Research* 6(4): 45-54.
- Chin KS, Pun KF, Lau H (2003) Development of a knowledge-based self-assessment system for measuring organisational performance. *Expert Systems with Applications* 24(4): 443–455.
- Churchill GA (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16(1): 64–73.
- Claver-Cortés E, Molina-Azorín JF, Pereira-Moliner J (2007) The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19(1): 6-20.
- Cohen J (1992) A power primer. *Psychological Bulletin* 112: 155–159.
- Conduit J, Mavondo FT (2001) How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research* 51(1): 11-24.
- Coşkun S, Mesci M, Kılınç İ (2013) Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13(2): 101-132.
- Çakıcı C, Eren D (2005) Otel işletmeciliğinde pazar yönlülük ve pazar yönlülük-performans ilişkisi üzerine bir araştırma ve sonuçları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23 (1): 157-178.
- Çam H, Günal HK (2016) İşletmelerin dış kaynak kullanımını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli yaklaşımı ile belirlenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* 7(15): 210-228.

Çandır MK, Uray N (2008) Müşteri karar sürecine dâhil olma düzeyi ve performansa etkisi. *İtü dergisi* 5(1): 67-77.

Çapık C (2014) Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*,17(3): 196-205.

Çınar AT (2007) İşletmelerde müşteri hizmeti ve müşteri memnuniyeti ile farklı bankalar ve bölgeler için müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.

Çınar Ö (2013) Yapısal eşitlik modellemesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü: Kahramanmaraş bankacılık sektöründe bir alan araştırması. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Çoban S (2004) Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes İİBF Dergisi* 22: 85-98.

Çoban S, Nakip M (2007) Yıldırma (Mobbing) olgusunun içsel pazarlama ile ilişkisi: Nevşehir’de bulunan bankalar örneği. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi* 21(1): 307–321.

Çoban S, Şahin Perçin N, Karakaş Tandoğan G (2008) İçsel pazarlamada iç müşteri tatmininin demografik özelliklere göre farklılaşması: Nevşehir Dört Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *13. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Nevşehir, Türkiye, 25-29 Ekim.

Çoban S, Şahin Perçin N (2011) The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four and five star hotels located in Cappadocia. *e-Journal of New World Sciences Academy* 6(2):202-217.

- Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş (2012) *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (Pegem Akademi, Ankara).
- Day GS, Wensley R (1988) Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing* 52(2): 1-20.
- Day GS (1994) The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing* 58: 37-52.
- Delaney JT, Huselid MA (1996) The impact of human resource management practices on performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- Demir H, Usta R, Okan T (2008) İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26 (2): 135-161.
- Dess GG, Robinson RB (1984) Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately- held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5(3): 265-273.
- Deshpande R, Farley JU, Webster FE (1993) Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57: 23-37.
- Deshpande R, Farley JU (1998) Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management* 2: 213–232.
- Diamantopoulos A, Hart S (1993) Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing* 1(2): 93-121.

Doğan K (2010) Örgütsel öğrenme ve kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Domke-Damonte D, Levsen VB (2002) The effect of internet usage on cooperation and performance in small hotels. *SAM Advanced Management Journal* 67 (3): 31-38.

Donavan DT, Brown, TJ, Mowen JC (2004) Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing* 68(1): 128-146.

Dönmez D, Çevik İ (2010) İşletmelerde yeniliklerin kaynağı olarak paydaş diyalogları: seyahat acenteleri üzerine nitel bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24: 189-202.

Drake SM, Gulman MJ, Roberts SM (2005) *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers* (Dearborn Trade Publishing, USA).

Duman T (2003) Kruvaziyer (Gemi) turları satın alan tüketicilerin geleceğe yönelik davranışsal eğilimlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6 (9):159-178.

Dündar İP, Güneri Fırlar B (2006) İçsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi Türkiye'deki ulusal basın işletmelerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Bilig* 37: 131-153.

Ekberov Ş (2011) Geçiş ekonomilerinde pazar odaklılık ölçeklerinin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma: Azerbaycan örneği. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

- Elitaş C, Ağca V (2006) İşletmelerde çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi* 2: 343-370.
- Ene S (2013) İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını arttırmadaki rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies* 5(10): 67-91.
- Erdem B, Gökdeniz A, Met Ö (2011) Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya’da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26(2):77-112.
- Erdem B, Aytemiz Seymen O (2008) Turizm İşletmelerinde Kıyaslama Tekniği. Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Ed.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İçinde)* (Detay Yayıncılık, Ankara, s.61-90).
- Erdil S, Erdil O, Keskin H (2004) The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology* 1(1): 1-11.
- Eren D (2003) Otel işletmeciliğinde pazarlama anlayışı ve pazar yönlülük: Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan bir araştırma ve sonuçları. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Mersin.
- Eren D (2007) Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Eren D, Güneren E (2014) Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin ve Berrin Güzel (Ed.) *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi (içinde)* (Detay Yayıncılık, Ankara, 59-81).

- Ergün Z (2013) İçsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi: kamu-özel hastane karşılaştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13 (25): 223-247.
- Erkorkmaz Ü, Etikan İ, Demir O, Özdamar K, Sanisoğlu SY (2013) Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences* 33(1): 210-223.
- Eroğlu, A (2014) Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları Şeref Kalaycı (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (içinde)* (Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.207-230).
- Ertuğrul M (2009) Finansal performans ölçümünde dönüşümlerin Türkiye açısından değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9 (1): 19-46.
- Espino-Rodríguez TF, Padrón-Robaina V (2005) A resource-based view of outsourcing and its implications organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management* 26(5): 707–721.
- Eusebio R, Llonch Andreu J, Pilar López Belbeze M (2006) Measures of marketing performance: a comparative study from Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18(2): 145-155.
- Evliyaoğlu F, Hemedoğlu E (2012) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının finansal olmayan performans algısı üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 4(3): 127-147.
- Farrell MA (2000) Developing a market-oriented learning organisation. *Australian Journal of management* 25 (2): 201-223.

- Fey CF, Björkman I (2001) The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies* 32 (1):59-75.
- Foreman SK, Money AH (1995) Internal marketing-concepts measurements and applications. *Journal of Marketing Management* 11(8): 755-768.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Fraizer PA, Tix AP, Barron KE (2004) Testing moderator and mediator effects in counselling psychology research. *Journal of Counseling Psychology* 51(1): 115-134.
- Gebhardt GF, Carpenter GS, Sherry JF (2006) Creating a market orientation: a longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing* 70(4): 37-55.
- Genç N (2007) *Yönetim ve Organizasyon* (Seçkin Yayın, Ankara).
- Gounaris SP (2006) Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research* 59(4): 432 - 448.
- Gray BJ, Matear SM, Matheson PK (2000) Improving the performance of hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(3): 149-155.
- Greene WE, Walls GD, Schrest LJ (1994) Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4): 5-13.

- Grönroos C (1989) Defining marketing: a market-oriented approach. *Journal of Marketing* 23(1): 52-60.
- Grönroos C (1990) Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research* 20: 3-11.
- Gummesson E (2000) Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Network Organizations Richard J Varey ve Barbara R Lewis (Eds) *Internal Marketing: Directions for Management (içinde)* GBR: Routledge ProQuest ebrary, London, s.27-72) (4 Mart 2016).
- Gürbüz S, Bekmezci M (2012) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 41 (2): 189-213.
- Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Seçkin Yayın, Ankara).
- Hacıoğlu G (2012) Pazarlama performans ölçütleri: bir literatür taraması. *Yönetim ve Ekonomi* 19(1): 59-75.
- Hair Jr JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2014) *Multivariate Data Analysis* (Pearson: New Jersey).
- Hamşioğlu AB (2011) Pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performans ilişkisi: ilaç sektöründe yapılan bir çalışma. *Ege Akademik Bakış* 11 (1): 91 -101.
- Han JK, Kim N, Srivastava RK (1998) Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of Marketing* 62: 30-45.

- Hansen GS, Wernerfelt B (1989) Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal* 10(5): 399-411.
- Harrison-Walker LJ (2001) The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management* 6(2): 139-172.
- Harris LC, Ogbonna E (2001) Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research* 51(2):157-166.
- Hartline MD, Ferrell OC (1996) The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing* 60: 52-70.
- Hooper D, Coughlan J, Mullen MR (2008) Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 6(1): 53-60.
- Hoque Z, James W (2000) Linking size and market factors to balanced scorecards: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12 (1): 1–17.
- Hu L, Bentler PM (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1):1-55.
- Huselid MA (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38(3): 635- 672.
- Hwang IS, Chi DJ (2005) Relationship among internal marketing, employee job satisfaction and internal hotel performance: an empirical study. *International Journal of Management* 22(2): 285-293.

İnal E, Çiçek R, Akın M (2008) İçsel pazarlama anlayışı bağlamında kamu sektörü çalışanlarının kurumsal algılamalarının değerlendirilmesi: Niğde örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5(9): 161-181.

İnal ME, Toksarı M (2008) Bir yönetim yaklaşımı olarak içsel pazarlama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi* 11: 361-390.

Jaiyeoba O, Amanze D (2014) Testing the Applicability of Narver and Slater's market orientation concept and firm performance in Botswana. *Journal of Business Theory and Practice* 2 (1): 1-12.

James LW, Brett JM (1984) Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology* 69(2): 307-321.

Jaworski BJ, Kohli AK (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *the Journal of Marketing*: 53-70.

Kalyoncu H (2007) Hizmet sektöründe müşteri tatmini açısından içsel pazarlama ve uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Kandampully J, Suhartanto D (2000) Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(2): 346-351.

Kaplan RS, Norton DP (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* 83(7): 172-180.

Kaplan RS, Norton DP (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, Boston, MA).

- Kaplan RS, Norton DP (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1. *Accounting Horizon* 15 (1): 87–104.
- Karabağ SF (2008) Strateji ve endüstrinin işletme performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Karaçam F (2009) Toplam kalite yönetiminin finansal performans üzerine etkisi: hizmet sektörü uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Karahan K, Özçiftçi V (2008) Pazar yönlülük: Aksaray ili perakende hizmet işletmelerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20: 479 – 492.
- Karaman R (2009) İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16: 411-427.
- Karamustafa K, Güllü K, Acar N, Ulama Ş (2010) *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Khan H, Halabi AK, Khan M (2011) Non-financial performance measures organizational performance relationship in the Bangladeshi firms: The Moderator Role of Environmental Uncertainty and Corporate Culture. *SSRN Working Paper Series (November 28, 2011)*.
- Kılıç M, Erkan V (2006) Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi?. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2: 77-93.

Kline RB (2011) *Principles and practice of structural equation modeling* (The Guilford, New York 3rd ed.).

Kocaman S, Durna U, İnal ME (2013) Konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Alanya örneği. *International Journal of Alanya Faculty of Business* 5(1): 21-29.

Koçak A, Özer A (2005) Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde?: pazar odaklılık ve ilişkisel pazarlama. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* 4(14):14-26.

Koçel T (2010) *İşletme Yöneticiliği* (Beta yayınları, İstanbul).

Kohli AK, Jaworski BJ (1990) Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54:1- 18.

Kohli AK, Jaworski BJ, Kumar A (1993) MARKOR: a measure of market orientation. *Journal Of Marketing Research* 30 (4): 467-477.

Kotler P, Kartajaya H, Setiawan I (2011) *Pazarlama 3.0*, çev. Kıvanç DüNDAR (Optimist yayım dağıtım, İstanbul).

Kueng P (2000) Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management* 11(1): 67-85.

Kueng P, Krahn AJW (1999) Building a process performance measurement system: some early experiences. *Journal of Scientific & Industrial Research* 58 (3-4):149-159.

Küçükaslan D, Güngör Y, Pelit E (2009) *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında İletişim*, Cevdet Avcıkurt, Şehnaz Demirkol, Burhanettin Zengin (Ed.) *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C (içinde)* (Değişim Yayınları, İstanbul, s.315-349).

- Küçüksille E (2014) Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli Şeref Kalaycı (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (içinde)* (Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.259-270).
- Kyriazopoulos P, Yannacopoulos D, Spyridakos A, Siskos Y, Grigoroudi E (2007) Implementing internal marketing through employees' motivation. In *POMS 18th Annual Conference, Dallas, Texas, USA, May 4-7*. https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/007/CDProgram/Topics/full_length_papers_files/007-0124.pdf(10 Mayıs 2016)
- Lai KH (2003) Market orientation in quality-oriented organization and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics* 84(1): 17-34.
- Lai KH, Cheng TCE (2005) Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research* 58(4): 446-456.
- Laitinen EK (2002) A Dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management* 18(1): 65-99.
- Lebas M (1995) Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics* 41(9): 23-35.
- Lee YK, Park DH, Yoo DK (1999) The Structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pasific Journal of Tourism Research* 4(1): 59- 70.
- Lee H, Kim M-S, Yoon J-A (2011) Role of internal marketing, organizational commitment, and job stres in discerning the turnover intention of Korean nurses. *Japan Journal of Nursing Science* 8: 87-94.

- Lings I (2000) The impact of internal market orientation on external market orientations and business performance: an empirical study of the UK retail market. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*.
- Lings IN (2004) Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research* 57(4): 405-413.
- Lings I, Greenley G (2009) The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing* 17(1): 41-53.
- Longbottom D, Osseo-Asare, AE, Chourides, P, Murphy WD (2006) Real quality: does the future of TQM depend on internal marketing?. *Total Quality Management & Business Excellence* 17 (6):709–732.
- Lukas BA, Ferrell OC (2000) The Effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 239-247.
- Maccallum RC, Browne MW, Sugawara HM (1996) Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods* 1(2): 130-149.
- Mahmoud MA (2011) Market orientation and business performance among SMEs in Ghana. *International Business Research* 4(1): 241-251.
- Malhotra N, Mukherjee A (2006) Does internal marketing improve service quality in call centres?. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. Brisbane, Australia, November 4-6.
- Marangoz M, Biber L (2011) İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8(2):202-217.

- Martín-Consuegra D, Esteban A (2007) Market orientation and business performance: an empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management* 13(6): 383-386.
- Matsuno K, Mentzer JT, Rentz JO (2000) A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4):527-539.
- Matsuno K, Mentzer JT, Rentz JO (2005) A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research* 58(1): 1-8.
- Mavondo FT (2000) Marketing as a form of adoption: empirical evidence from a developing economy. *Marketing Intelligence and Planning* 18(5): 256-272.
- Meeus MTH, Oerlemans LAG (2000) Firm behavior and innovative performance an empirical exploration of the selection-adaptation debate. *Research Policy* 29(1): 41-58.
- Meydan CH, Şeşen H (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Mısırlı İ (2002) Turizm sektöründe meslek standartları ve mesleki belgelendirme sistemi (sertifikasyon). *Anatolia Turizm Araştırma Dergisi* 13(1): 39-55.
- Mohr-Jackson I (1991) Broadening the market orientation: an added focus on internal customers. *Human Resource Management* 30(4):455-467.
- Morgan NA (2012) Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science* 40(1): 102-119.
- Mucuk İ (2008) *Modern İşletmecilik* (Türkmen Basımevi, İstanbul).

Müller H (2003) Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online* 8(2): 23-74.

Nakip M (2006) *Pazarlama Araştırmaları* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Naktiyok A, Küçük O (2003) İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: ampirik bir değerlendirme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 17 (1-2):225-243.

Naktiyok A (2003) Yönetici değerleri ve pazar yönlülük bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20: 95 – 116.

Namin AT, Moghaddam MS (2014) Influence of internal marketing on relationship marketing in tourism industry: case study: Kerman Travel Agencies. *International Journal of Modern Management and Foresight* 1(2): 60-67.

Nart S, Nart S (2014) How does internal marketing practice influence the competitive performance of employees: evidence from Turkish tourism sector. *Balıkesir Universty Bandırma Faculty Of Economics And Administrative Sciences Bialystok University Of Finance And Management 9 th International Conference: New Perspectives In Tourism And Hospitality*. Burhaniye, Turkey, September 25-27.

Narver JC, Slater SF (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54(4): 20-35.

Neely A, Adams C, Crowe P (2001) The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence* 5(2): 6-12.

- Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2016). *Bakanlık Belgeli Konaklama Tesisleri*.
<http://www.nevsehirkulturturizm.gov.tr/TR,171677/Konaklama.html> (5 Mayıs 2016).
- Ngo H, Turban D, Lau CM, Lui SY (1998) Human resource practices and firm performance of multinational corporations: *influences of country origin*. *International Journal of Human Resource Management* 9(4): 632-652.
- Olavarrieta S, Friedmann R (1999) Market-oriented culture, knowledge related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework. *Journal of Strategic Marketing* 7(4): 215–228.
- Opoku E, Opuni FF, Adjei KS (2014) An empirical study on the effect of internal market orientation on firm performance: the case of commercial banks in Ghana. *British Journal of Marketing Studies* 2(6): 37-51.
- Özdemir G (2014) Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 16(1): 54-66.
- Özdemir G (2010) *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Özgür E, Aktürk A (2012) Otel işletmelerinde kullanılabilir çok boyutlu performansölçüm sistemleri ve lisansüstü turizm eğitimeine bir ders önerisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1: 1-24.
- Öztürk SA (2011) *Hizmet Pazarlaması* (Ekin Basımevi, İstanbul).
- Panigyrakis GG, Theodoridis PK (2007) Market orientation and performance: an empirical investigation in the retail industry in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services* 14(2): 137–149.

- Papasolomou-Doukakis I, Kitchen PJ (2004) Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing?. *International Journal Of Bank Marketing* 22(6): 421-452.
- Papatya N, Papatya G, Tüfekci ÖK, Tüfekci N (2010) Bilgi ve iletişim çağında kobi'lerin uluslararası pazar performansının incelenmesi: Isparta örneği. 15. *Uluslararası Pazarlama Kongresi*. İzmir, Türkiye, 26-29 Ekim.
- Parida A, Kumar U (2006) Maintenance performance measurement (MPM): issues and challenges. *Journal Of Quality In Maintenance Engineering* 12 (3): 239-251.
- Parida A (2006) Development of a multi-criteria hierarchical framework for maintenance performance measurement. Doctoral Thesis, Luleå University of Technology Department of Civil and Environmental Engineering Division of Operation and Maintenance Engineering, Swedish.
- Pearce JA, Freeman EB, Robinson RB (1987) The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review* 12(4): 658-675.
- Peltier JW, Pointer L, Schibrowsky JA (2006) Internal marketing and the antecedents of nurse satisfaction and loyalty. *Health Marketing Quarterly* 23(4): 75-108.
- Peterson RA (1994) A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research* 21(2):381-391.
- Phillips PA (1996) Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management* 15(4): 347-362.

- Phillips PA, Davies, FM, Moutinho L (2001) The interactive effects of strategic marketing planning and performance: a neural network analysis. *Journal of Marketing Management* 17(1-2): 159-182.
- Piercy NF (2008) Marketing Implementation, Organizational Change and Internal Marketing Strategy. *The Marketing Book* Edited By Michael J. Baker and Susan Hart (Butterworth-Heinemann Elseiver, USA).
- Pine R, Phillips P (2005) Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management* 24(1): 57-73.
- Pitt L, Foreman S (1999) Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research* 44(1): 25-36.
- Porter ME (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12(S'): 95-117.
- Powell TC (1992) Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal* 13(2): 119-134.
- Pugh D (2001) Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *The Academy of Management Journal* 44(5): 1018-1027.
- Qu R, Ennew CT (2003) An examination of the consequences of market orientation in China. *Journal of Strategic Management* 11 (3): 201-214.
- Rafiq M, Ahmed PK (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management* 9 (3): 219-232.

- Rafiq M, Ahmed PK (2000a) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing* 14(6): 449-462.
- Rafiq M, Ahmed PK (2000b) A Meta-Model of Internal Marketing Richard J Varey ve Barbara R Lewis (Eds) *Internal Marketing: Directions for Management (içinde)* (GBR: Routledge ProQuest ebrary, London, s.27-42) (4 Mart 2016).
- Ramsay H, Scholarios D, Harley B (2000) Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38(4): 501-531.
- Reichel A, Haber S (2005) A Three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study. *Tourism Management* 26(5): 681-690.
- Reynoso JF, Moores B (1996) *Internal Relationships* Buttle Francis (Ed.) *Relationship Marketing: Theory and Practice (içinde)* (Paul Chapman Publishing, London, s.55-73).
<http://site.ebrary.com/lib/nevsehir/reader.action?docID=10326950&ppg=71>
(20 Nisan 2016).
- Rogers EW, Wright PM (1998) Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review* 8(3): 311-331.
- Ruekert RW (1992) Developing a market orientation: an organizationsl strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 9(3): 225-245.
- Saad NM, Ahmed PK, Rafiq M (2002) Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal* 7(2), 27-53.

- San Miguel JG (1977) The reliability of R&D data in COMPUSTAT and 10-K reports. *The Accounting Review* 52 (3) :638-641.
- Sandvik IL, Sandvik K (2003) The Impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing* 20: 355-376.
- Santos JB, Brito LAL (2012) Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review* 9 (SPE): 95-117.
- Sapancı A. (2011) Kişilik, bilişüstü ve akademik başarının yapısal eşitlik modellemesi ve başarıdaki öğrenme stili farklılıkları. Doktra Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretimi Anabilim Dalı, Bolu.
- Sargeant A, Mohamad M (1999) Business performance in the UK Hotel sector-does it pay to be market oriented?. *Service Industries Journal* 19(3): 42-59.
- Sasser WE, Arbeit, SF (1976) Selling jobs in the service sector. *Business Horizons* 19 (3):61-65.
- Shao TA (2002) *Marketing Research: An Aid to Desicion Making*. (College Publishing, South Western).
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H (2003) Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2): 23-74.
- Selimoğlu E, Biçen Yılmaz H (2009) Hizmet içi eğitimin kurumve çalışanlar üzerine etkileri. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* 5(1): 1-12.

Shapiro B (1988) *What the hell is market-oriented?*. Harvard Business Review. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a803cfe5-a562-47fc-b6c4-9eaec5922e78%40sessionmgr4001&hid=4208> (22 Mart 2015).

Singh S, Ranchhod A (2004) Market orientation and customer satisfaction: evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management* 33(2):135– 144.

Sinkula JM (1994) Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing* 58: 35 – 45.

Slater SF, Narver JC (1994a) Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons* 37(2): 22-28.

Slater SF, Narver JC (1994b) Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?. *Journal of Marketing* 58: 46-55.

Slater S, Narver J (1995) Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59: 63–74.

Slater SF, Narver JC (2000) The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research* 48(1): 69– 73.

Solmaz SA (2012) Pazar yönlülük ve tedarikçi ilişkilerinin işletme performansına etkileri: otel işletmeleri örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.

Solmaz SA, Türkay O (2014) Pazar yönlülüğün tedarikçi ilişkileri üzerindeki etkisi: otel işletmeleri üzerine ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1): 147-162.

- Songur A (2009) Hizmet işletmelerinde pazar yönlülük ve Türk bankacılık sektörü işletme uygulamalarının değerlendirilmesi: Isparta il merkezinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Souchon A, Lings I (2001) Adopting internal marketing practices across national borders: key propositions and implications. In *Proceedings of the Annual Conference of the Australia New Zealand Marketing Academy, Massey University, NZ.*
- Srivastava R, Shervani TA, Fahey L (1999) Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing* 63(SI): 168–179.
- Stata R (1989) Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review* 30(3): 63-74.
- Stone EF, Hollenbeck JR (1989) Clarifying some controversial issues surrounding statistical procedures for detecting moderator variables: empirical evidence and related matters. *Journal of Applied Psychology* 74(1): 3-10.
- Tangen S (2004) Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity And Performance Management* 53(8):726 – 737.
- Tang Y, Wang P, Tse S (2006) Forms of market orientation and business performance in China. <https://opus.lib.uts.edu.au/research/bitstream/handle/10453/3148/200600547.pdf?sequence=1> (26 Mart 2015).

Tanrıkulu C, Gelibolu L (2014) Yükseköğretimde algılanan pazar yönlülük ve algılanan marka denkliği ilişkisi: bir pilot uygulama. *19. Ulusal Pazarlama Kongresi*. Gaziantep, Türkiye, 18-22 Haziran.

Tansuhaj P, Randall D, Mccullough J (1988) A service marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Service Marketing* 2: 31-59.

Taşkın E, Yeni Z (2016) İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11: 62-86.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2013). *Turizm İstatistikleri*. <https://www.kultur.gov.tr/TR,96268/turizm.html> (14 Aralık 2016).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2014). *Turizm İstatistikleri*. <https://www.kultur.gov.tr/TR,96268/turizm.html> (14 Aralık 2016).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2015). *Turizm İstatistikleri*. <https://www.kultur.gov.tr/TR,96268/turizm.html> (14 Aralık 2016).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2016). *Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler Listesi*. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (5 Mayıs 2016).

Topuz Eker D (2013) Sürdürülebilir rekabet avantajı ve pazar odaklılık: pazar odaklılık işletme performansı ilişkisinde içsel pazarlamanın rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Töre Başat H (2011) Çok boyutlu bir performans ölçüm modeli olarak performans prizması ve “The London Youth” Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 3(1):13-37.
- Tsai Y, Tang TW (2008) How to improve service quality: internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management* 19(11): 1117-1126.
- Tse A, Sin L, Ylim F, Heung V (2005) Market orientation and hotel performance. *Annals of Tourism Research* 32(4):. 1145-1147.
- Tunalı, D (2012) Bir yapısal eşitlik modeli önerisi: çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişliğe etkisi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Türköz I, Akyol A (2008) Internal marketing and hotel performance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research* 19(1): 149-177.
- Türköz I (2006) Hizmet sektöründe içsel pazarlama uygulamalarının şirket performansına etkisi: İstanbul'daki otellerde uygulamalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Usta R (2009) İçsel pazarlama ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 34: 241-263.
- Usta R (2011) Pazar yöneliminin işletme performansına etkisini güçlendiren stratejik yönelimler: literatüre dayalı bütünsel bir model önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(3): 65–84.

- Uygun M, Güner E, Mete S (2013) Hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmesindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(1): 129-149.
- Uygur A (2009) Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 10 (1): 148-159.
- Uzkurt C, Torlak Ö (2007) İşletmelerin müşteri değeri yaratma çabaları üzerinde öğrenme ve pazar odaklı kültürün etkileri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(1): 239-257
- Ülgen H, Mirze SK (2007) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Arıkan BasımYayım, İstanbul).
- Varey RJ, Lewis BR (1999) A broadened conception of internal marketing. *Journal of Marketing* 33 (9/10): 926–944.
- Vazifehdoost H, Hooshmand S, Dehafarin E (2012) The effects of internal marketing and organizational commitment on bank's success. *International Journal of Business and Commerce* 1(9): 01-15.
- Voola R, Casimir G, Haugen H (2003) Leadership styles, internal marketing, and market orientation: conceptualizing the relationships. *ANZMAC Conference*. New Zealand, Australia, December 1-3.
- Webster FE Jr (1988) The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons* 31: 29-39.
- Yeşiltaş M, Kanten P, Kanten S, Çeken H, Zorlu Ö (2013) Öğrenme odaklılığın ve işin özelliklerinin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisi. *14. Ulusal Turizm Kongresi*. Kayseri, Türkiye, 5-8 Aralık.

- Yıldız S (2010) İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 36: 179-193.
- Yılmaz C, Alpkın L, Bulut Ç (2009) İşletmelerin kültürel oryantasyonlarının çeşitli performans boyutlarına etkileri: Türk imalat ve hizmet işletmeleri üzerinde bir saha çalışması. *Journal of Yasar University* 4(16): 2469-2500.
- Yılmaz V, Varol S (2015) Hazır yazılımlar ile yapısal eşitlik modellemesi: Amos, EQS, Lisrel. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 44: 28-44.
- Yüreğir OH, Nakıboğlu G (2007) Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(2): 545-562.
- Zairi M (2000) Müşteri tatmininin yönetimi: en iyi uygulama bakış açısı. *The TQM Magazine* 12(6): 133-139. <http://docplayer.biz.tr/11389165-Bakis-acilari-musteri-tatminin-yonetimi-en-iyi-uygulama-bakis-acisi.html> (30 Mart 2016)
- Zaman K, Javaid N, Arshad A, Bibi S (2012) Impact of internal marketing on market orientation and business performance. *International Journal of Business and Social Science* 3(12):76-87.
- Zengin H, Ekber Ş (2012) Pazar odaklılık ölçeklerinin tüketici algılamaları esasında değerlendirilmesi. *Sakarya İktisat Dergisi* 2: 26-45.
- Zerenler M, Türker N, Şahin E (2007) Küresel teknoloji, araştırma- geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Management* 6(1): 653-667.
- Zerenler M, İraz R (2006) Kriz dönemlerinde ürün ve süreç esnekliğinin işletme performansına etkileri: küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(21): 247-267.

Zhou KZ, Brown JR, Dev CS (2009) Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective. *Journal of Business Research* 62(11): 1063-1070.

Zuriekat M, Salameh R, Alrawashdeh S (2011) Participation in performance measurement systems and level of satisfaction. *International Journal of Business and Social Science* 2(8): 159-169.



EKLER

EK 1. Otel İşletmeleri Yöneticilerine ve Departman Şeflerine Uygulanan Anket Formu

Sayın Yönetici, bu anketin amacı otel işletmelerinde içsel pazarlama ve işletme performansı ilişkisinde pazar odaklılık uygulamalarının etkisini (rolünü) ölçmektir. Aşağıdaki anketten elde edilecek veriler, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacak olup; kesinlikle gizli tutulacak ve otel ismi kullanılmayacaktır. Katkılarımızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi bir sezon geçirmenizi dileriz.					
<i>Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN</i>			<i>Araş. Gör. Gamze ÇOBAN</i>		
<u>1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım,</u> <u>4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Satış personeli rakiplerimizin stratejileri hakkında bilgileri işletmemiz içinde düzenli olarak paylaşır	1	2	3	4	5
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.	1	2	3	4	5
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	1	2	3	4	5
Rekabet avantajına sahip olduğumuz alanlarda rekabete gireriz	1	2	3	4	5
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir.	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan yönelimimizi ve adanmışlığımızı sürekli gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
İşletme stratejimizi müşterilere nasıl daha fazla değer yaratabileceğimize dair düşüncelerimiz belirler.	1	2	3	4	5
Stratejimizin rekabetçi avantajı müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya dayanır.	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz.	1	2	3	4	5
Satış sonrası hizmetin kalitesine çok dikkat ederiz.	1	2	3	4	5
Her fonksiyondan üst düzey yöneticilerimiz, mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.	1	2	3	4	5
Tüm işletme fonksiyonları içinde başarılı ve başarısız müşteri tecrübeleri hakkında bilgiyi paylaşırız.	1	2	3	4	5
Tüm iş fonksiyonlarımız (pazarlama/satış, üretim, AR-GE, finans/muhasebe, vs.) hedef pazarımızın ihtiyaçlarına hizmet etmek üzere entegre edilmiştir.	1	2	3	4	5
Tüm yöneticilerimiz, çalışanlarımızın tümünün müşteriye değer yaratmaya katkıda bulunabileceğini anlamıştır.	1	2	3	4	5
Diğer işletme birimleri ile kaynakları paylaşırız.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanlarını işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil, niçin yapılması gerektiğini öğretir.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	1	2	3	4	5
İşletmemizin performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri çalışanlarını birlikte çalışmaları için teşvik eder.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çoğunlukla örgütün vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5

<i>EK-1'in devamı</i>					
İşletmemiz çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanlarına hizmet rollerinin önemini iletir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlar hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	1	2	3	4	5
İşletmemiz çalışanların farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışanlarla iletişime büyük önem verilir ve iletişimin önemi örgüte yerleştirilir.	1	2	3	4	5
1=Rakiplerden çok daha düşük/kötü, 2=Rakiplerden daha düşük/kötü, 3=Rakiplerle aynı, 4=Rakiplerden daha iyi/yüksek, 5=Rakiplerden çok daha iyi/yüksek	1	2	3	4	5
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	1	2	3	4	5
Müşteriye verilen hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	1	2	3	4	5
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	1	2	3	4	5
Konuk şikâyetleri	1	2	3	4	5
Genel olarak finansal performans	1	2	3	4	5
İşletme karındaki son üç yıllık artış	1	2	3	4	5
İşletme gelirlerindeki son üç yıllık artış	1	2	3	4	5
Net kar marjınız (net kar/net satışlarx100)	1	2	3	4	5
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	1	2	3	4	5
Son üç yıldır pazar payındaki artış	1	2	3	4	5
Son üç yıldır satışlardaki artış	1	2	3	4	5
Son üç yıldır doluluk oranındaki artış	1	2	3	4	5
Son üç yıldır geceme sayısındaki artış	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	1	2	3	4	5
İşletmemizi çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	1	2	3	4	5
İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	1	2	3	4	5
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	1	2	3	4	5
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	1	2	3	4	5
Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi	1	2	3	4	5
Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi	1	2	3	4	5
Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler	1	2	3	4	5
İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	1	2	3	4	5
İşgören verimliliği	1	2	3	4	5
Personelin işe devamsızlığı	1	2	3	4	5
İşgücü devir oranı	1	2	3	4	5
İşgörenlerin işletmeye bağlılığı	1	2	3	4	5

Son üç yıldaki doluluk oranınız nedir? %	2013
	2014
	2015
Son üç yıldaki oda başına ortalama geliriniz nedir? TL olarak	2013
	2014
	2015
Son üç yıldaki personel devir oranınız nedir? %	2013
	2014
	2015

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız
Öğrenim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Turizm eğitimi aldınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
Cevabınız evet ise...	<input type="checkbox"/> Turizm Lisesi <input type="checkbox"/> İki yıllık meslek yüksekokulu <input type="checkbox"/> Dört yıllık turizm eğitimi <input type="checkbox"/> Bakanlık Kursu/sertifika
Sektörde çalışma süreniz yıl ay
Çalışmakta olduğunuz departman
Çalıştığınız otel tipi	<input type="checkbox"/> 3 Yıldızlı <input type="checkbox"/> 4 Yıldızlı <input type="checkbox"/> 5 Yıldızlı
İşletmenin türü	<input type="checkbox"/> Bağımsız <input type="checkbox"/> Grup <input type="checkbox"/> Uluslararası Zincir

EK 2. Tek Değişkenli Normallik Dağılımı

İfadeler	Standart Sapma	Skewness (Çarpıklık)	Basıklık (Kurtosis)
Pazar Odaklılık			
Satış personeli rakiplerimizin stratejileri hakkında bilgileri işletmemiz içinde düzenli olarak paylaşır	1,24	-,600	-,600
Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.	1,08	-,805	-,060
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	1,09	-,924	-,200
Rekabet avantajına sahip olduğumuz alanlarda rekabete gireriz	1,05	-,995	-,640
İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir.	0,88	-,209	-,790
Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan yönelimimizi ve adanmışlığımızı sürekli gözden geçiririz.	0,96	-,724	-,270
İşletme stratejimizi müşterilere nasıl daha fazla değer yaratabileceğimize dair düşüncelerimiz belirler.	0,96	-,948	-,243
Stratejimizin rekabetçi avantajı müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya dayanır.	0,93	-,616	-,348
Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sık sık ölçeriz.	0,89	-,914	-,032
Satış sonrası hizmetin kalitesine çok dikkat ederiz.	0,92	-,906	,097
Her fonksiyondan üst düzey yöneticilerimiz, mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder.	1,06	-,446	-,436
Tüm işletme fonksiyonları içinde başarılı ve başarısız müşteri tecrübeleri hakkında bilgiyi paylaşırız.	0,98	-,645	-,388
Tüm iş fonksiyonlarımız (pazarlama/satış, üretim, AR-GE, finans/muhasebe, vs.) hedef pazarımızın ihtiyaçlarına hizmet etmek üzere entegre edilmiştir.	0,92	-,445	-,420
Tüm yöneticilerimiz, çalışanlarımızın tümünün müşteriye değer yaratmaya katkıda bulunabileceğini anlamıştır.	0,99	-,839	-,165
Diğer işletme birimleri ile kaynakları paylaşırız.	1,13	-,579	-,651
İçsel Pazarlama			
İşletmemiz çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	1,09	-,206	-,497
İşletmemiz vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	1,12	-,198	,435
İşletmemiz çalışanlarını işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.	1,06	-,077	-,071
İşletmemiz çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	1,03	-,889	,302
İşletmemizde çalışanların bilgi ve becerileri örgütün işleyen sürecinde gelişir.	0,95	-,945	,813
İşletmemiz çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil, niçin yapılması gerektiğini öğretir	1,04	-,795	,075
İşletmemiz çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	1,17	-,858	,070
İşletmemizin performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri çalışanlarını birlikte çalışmalarını teşvik eder.	1,16	-,042	-,938

EK-2'nin devamı			
İşletmemiz çoğunlukla örgütün vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performanslarını ölçer ve ödüllendirir.	1,19	-,056	-,988
İşletmemiz çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlardan bilgi toplar.	1,10	-,131	-,940
İşletmemiz çalışanlarına hizmet rollerinin önemini iletir.	0,95	-,278	1,00
İşletmemizde mükemmel hizmet sağlayan çalışanlar çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	1,13	-,014	-,961
İşletmemizde çalışanlar hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	1,05	-,296	,904
İşletmemiz çalışanların farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	1,16	-,970	-,162
İşletmemizde çalışanlarla iletişime büyük önem verilir ve iletişimin önemi örgüte yerleştirilir.	1,15	-,919	-,294
İşletme Performansı			
Müşterilerin memnuniyet düzeyi	0,90	-,797	-,060
Müşteriye verilen hizmet kalitesi	0,86	-,771	-,132
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	0,89	-,664	-,247
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	0,91	-,706	-,099
Konuk şikâyetleri	1,28	-,244	-,972
Genel olarak finansal performans	1,01	-,580	-,116
İşletme karındaki son üç yıllık artış	1,00	-,252	-,509
İşletme gelirlerindeki son üç yıllık artış	1,08	-,519	-,152
Net kar marjınız (net kar/net satışlarx100)	1,01	-,424	-,256
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	0,97	-,325	-,796
Son üç yıldır pazar payındaki artış	1,02	-,187	-,584
Son üç yıldır satışlardaki artış	1,03	-,244	-,478
Son üç yıldır doluluk oranındaki artış	1,05	-,323	-,426
Son üç yıldır gecemeleme sayısındaki artış	1,08	-,528	-,240
İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	0,98	-,631	,030
İşletmemizi çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	0,81	-,597	-,259
İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	0,90	-,409	-,580
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	0,86	-,210	-,861
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	0,18	-,792	,167
Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi	0,31	-,214	-,954
Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi	1,12	-,210	-,396
Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler	1,09	-,591	,118
İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler	0,98	-,849	,371
İşgören verimliliği	1,01	-,745	-,003
Personelin işe devamsızlığı	1,39	-,757	-,321
İşgücü devir oranı	1,09	-,700	,187
İşgörenlerin işletmeye bağlılığı	0,95	-,393	-,799

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Gamze ÇOBAN

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi:03.03.1985

E-posta:gamzecoban85@nevsehir.edu.tr

Yazışma Adresi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Adnan Menderes Üniversitesi	2010
Yüksek Lisans	Balıkesir Üniversitesi	2013
Doktora	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	2017

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2013-	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi	Araştırma Görevlisi

YABANCI DİL

İngilizce	İyi Derecede
-----------	--------------

YAYINLAR

Turizm Öğrencilerinin Staj Deneyiminde Algıladıkları Motivasyonun Herzberg Kuramına Göre Değerlendirilmesi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 33, 2014 Güz, Zeynep ASLAN, Gamze ÇOBAN, Zeynep ÇOKAL

Destinasyon Markalaşma Sürecinde Yöresel Mutfağın Rolü: Nevşehir Örneği Journal of Tourism and Gastronomy Studies Vol 2, Issue 4, 2014 Zeynep ASLAN, Ebru GÜNEREN, Gamze ÇOBAN

Midilli'den Ayvalık'a Gelen Turistlerin Alışveriş Tercihlerinin Ve Alışverişten Memnuniyet Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi *Year:8 Number 15, Summer 2015* Gamze ÇOBAN, Cevdet AVCIKURT, Volkan ÖZBEK

Evaluating Destination Performance with a ManagerOriented Approach: Case of Nevsehir Cappadocia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences May 2016, Vol. 6, No. 5 Duygu EREN, Gamze ÇOBAN, Onur Şevket YILDIZ

Turizm Pazarlamasında Yeni Yaklaşımlardan Seçmeler, Bölüm adı:(İçsel Pazarlama) (2016). Gamze ÇOBAN, Onur Şevket YILDIZ, Detay Yayıncılık, Editör:İbrahim Yılmaz, Sayfa Sayısı 214, Türkçe(Bilimsel Kitap), (Yayın No: 3160343)

