

İÇSEL PAZARLAMAYA YÖNELİK OLARAK ÇALIŞANLARIN PAZARLAMA KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASININ İŞLETME PERFORMANSINI ARTTIRMADAKİ ROLÜ

Selda ENE¹

ÖZ

Başarılı ve güçlü bir şekilde rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, içsel pazarlama anlayışını, hizmet kalitelerini geliştirmek ve ortak bir pazarlama kültürü oluşturmak zorundadırlar. İçsel pazarlama anlayışının geliştiği işletmelerde, tepe yönetimden en alt kademeye kadar tüm çalışanların ortak bir pazarlama kültürü içerisinde davranmaları sayesinde müşteri memnuniyeti artmakta ve bu sayede müşteri sadakati oluşmaktadır. Bu amaçtan yola çıkarak hazırlanan çalışmada, “içsel pazarlama, kurum kültürü, pazarlama kültürü, pazarlama etkinliği, işletme performansı” literatür taraması yoluyla araştırılmış ve incelenmiştir. Pazarlama kültürü oluşturulmasının işletmenin performansına, pazarlama etkinliğine, pazarlama amacına olumlu katkıları üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Kültürü, Pazarlama Etkinliği, Kurum Kültürü, İçsel Pazarlama, İşletme Performansı.

JEL Sınıflandırması: M31

THE ROLE OF INCREASER THE BUSINESS PERFORMANCE OF CONSTITUED MARKETING CULTURE OF STAFFERS INTENDED FOR INTERNAL MARKETING

ABSTRACT

Firms which wants to achieve successful and powerful competitive advantage must be created corporate marketing culture, developed service quality and internal marketing insight in the business. Through businesses developing internal marketing insight move to corporate behaviour by all of the personel from top management to bottom level, it wil be increased to satisfaction level of customers and so achieved loyalty of customers. In this study, it is investigated “internal marketing, corporate culture, marketing culture, marketing effectiveness, business performance” through literature review. Consequently, it is emphasized constituting marketing culture has very important and positive influence on the business performance, marketing effectiveness, business purpose.

Keywords: Marketing Culture, Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Internal Marketing, Business Performance.

JEL Classification: M31

¹ Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O., seldaene@marmara.edu.tr

1. Giriş

Pazarlamanın doğası, işletmenin içinde bulunduğu pazarın yapısına göre şekillenmektedir. Son 50-60 yıllık süreç içerisinde pazarlama, üretim odaklı anlayıştan, satış odaklı anlayışa ve nihayetinde müşteri odaklı anlayışa doğru gelişme gösterdiği görülmektedir. Geldiği noktada ise, modern pazarlama anlayışı felsefesiyle ve müşteri odaklı bakış açısıyla hareket edilerek günün şartlarına göre esneme gösterilmektedir. Yoğun rekabet ortamında bu anlayış ve felsefe ile hareket edebilen ve kendini geliştirip yenileyebilen dinamik işletmeler ancak başarı sağlayabilmektedirler.

Son yıllarda hem akademisyenler hem de sektördeki uygulamacılar açısından, işletmelerde güçlü bir pazarlama kültürünün nasıl geliştirileceği konusu artan bir öneme ve ilgiye sahip olmaktadır. Bu gelişen ilgi, pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilmesinde ortak bir kurum kültürünün ve pazarlama kültürünün önemli bir role sahip olmasının fark edilmesi ile daha da artmaktadır (Appiah-Adu vd., 1998: 265).

İşletmelerde yüksek kaliteli bir hizmet verilebilmesi, hizmet kalitesi ve kişilerarası iletişim üzerinde önemle durularak oluşturulmuş müşteri odaklı bir pazarlama kültürünün teşvik edilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu noktada insan faktörü, kurumun pazarlama kültürünü yerine getirmesinde ve geliştirmesinde, pazarlama operasyonlarında ve uygulamalarında büyük öneme sahip olmaktadır (Appiah-Adu ve Singh, 1999: 153). Çünkü, işletmenin etkili bir pazarlama oluşturabilmesi için arzu edilen kurum kültürü, kurum içerisindeki çalışanların müşteri odaklı bakış açısı ile sağlanabilmektedir (Appiah-Adu vd., 2000: 98).

Pazarlama artık işletme içinde sadece bir departman olmanın ötesinde, işletmenin tüm iş süreçlerine yayılmış bir kültür haline dönüşmektedir. İşletme içindeki tüm birimlerin ortak birlik içerisinde hareket etmeleri, müşteri odaklı davranmaları, ortak bir pazarlama kültürüne sahip olmaları sayesinde; işletmenin iş akış süreçleri hızlanmakta, verimliliği ve etkinliği artmakta, karlı bir satış hacmine ulaşabilmesi de bir o kadar kolaylaşmaktadır.

Bu amaçtan yola çıkarak hazırlanan çalışmada, içsel pazarlama anlayışı, işletme içi ortak kültürün önemi, pazarlama kültürü, pazarlama etkinliği ve işletme performansı üzerine etkileri literatür taraması ile araştırılmıştır. İşletmelerin pazarlama kültürünü oluşturan faktörler ve bunların kurum kültürü içerisindeki yeri, pazarlama kültürünün işletmenin pazarlama etkinliğine, pazarlama amacına ve işletme performansına olumlu katkıları ve içsel pazarlama anlayışının oluşumuna katkısı üzerinde durulmuştur.

2. İçsel Pazarlamanın Önemi

İçsel pazarlama kavramı, pazarlama literatüründe 1970'lerin sonlarında, daha çok hizmet pazarlamasıyla birlikte ele alınmaya başlanmıştır. İçsel pazarlama kav-

ramı ilk defa Berry (1981) tarafından kullanılmıştır. Banka çalışanlarını iç müşteriler olarak tanımlayan Berry (1981), iç müşteri tatmininin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurgulamak üzere içsel pazarlama kavramını ileri sürmüştür (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 42).

Kotler (1994) tarafından, hizmet işletmelerinde üç tür pazarlama yaklaşımı olduğundan bahsedilmiştir. Bunlar (Çoban, 2004: 90):

1. Tüketiciler ile işletme arasındaki ilişki “dışsal pazarlama”,
2. Tüketiciler ile çalışanlar arasındaki ilişki “interaktif pazarlama”,
3. İşletme ile çalışanlar arasındaki pazarlama “içsel pazarlama” yaklaşımlarıdır.

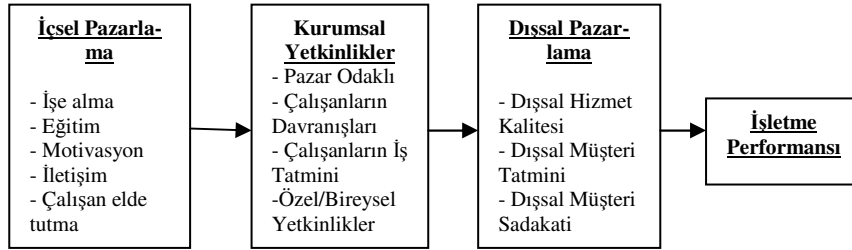
İçsel pazarlama kavramı, hizmet pazarlaması kavramıyla ortaya çıkmıştır. Berry and Parasuraman (2000), “içsel pazarlama; hizmet pazarlamasının başarısı, gelişmesi, güdülenmesi ve hizmetin eksiksiz olarak yerine getirilmesini sağlayan kaliteli çalışanların elde tutulması için çok gereklidir” şeklinde açıklamışlardır (Simberova, 2007: 471).

İşletme kurumunun başarısı, işletme içinde çalışanlar tarafından oldukça fazla etkilenmektedir. İçsel pazarlama kavramının temel düşüncesi, herhangi bir kurum içindeki çalışanların müşteri ile iletişime geçilen pazarın başlangıç noktası olduğudur. İçsel pazarlama kavramı içinde yer alan; müşterilere ve çalışanlara işletmenin kurumsal amaçlarını oluşturma ve yerine getirme aşamalarında aynı derecede önem verilerek hareket edilmelidir. İçsel pazarlama, kurum içerisinde çalışanların kurumun güncel ve planlanan pazarlama aktiviteleri hakkında bilgilendirilmesini sağlar ve başarılı bir uygulamayı garantilemek için nasıl bir rol üstlenecekleri hakkında da bilgi verilmesini gerektirir. İçsel pazarlamada sağlanan başarı, çalışanların iş tatmini dışsal pazarlamayı da olumlu etkilemektedir (Proctor, 2010: 257). İçsel pazarlama ve insan kaynakları birbirleriyle bağlantılıdır, özellikle hizmet işletmelerinde birbirinden ayıramaz oldukları düşünülmüştür. İçsel pazarlama, çalışanların içsel müşteri olarak algılandığı bakış açısına sahiptir. İçsel müşteri olarak çalışanlar, müşteri odaklı ve hizmet odaklı bakış açısıyla satış yapılması yönünde motive edilirlerse, dıştaki müşterilerin de tatmin edilmeleri gerçekleştirilebilecektir (Kelemen ve Pappasolomou, 2007: 747).

Son on yılı kapsayan çalışmalarda, “içsel müşteri olarak kurum içerisinde çalışanlar” ve “müşterilerin kurum kimliğini, kültürünü belirlemede oynadıkları aktif rol” incelenen ve araştırılan konular olmuşlardır. Kurum kimliği, rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmek için, kurum içerisindeki çalışanların görüş açıları derinden etkilenilerek şekillendirilmiştir (Wieseke vd., 2009: 123). İçsel pazarlama anlayışı içerisinde işe alınan, eğitilen, motive edilen, iletişim becerisi artırılan personel, kurumsal yetkinliklerini arttırmış ve ortak kültürün oluşumuna olumlu katkı sağlamıştır. Kurum kimliği ve kültürünün oluşturulması sayesinde ise, işletme çalışanlarının davranışları şekillendirilmiş, çalışanların iş tatmini oluşturulmuş, bireysel yetkinlikler ve başarılar arttırılmış, pazar odaklı davranan çalışanlara sahip olunmuştur. Bu

sayede, hizmet kalitesi, müşteri tatmini, müşteri bağımlılığı yönündeki dışsal pazarlama faaliyetleri olumlu yönde etkilenmiştir. Dışsal pazarlama faaliyetlerinin bu olumlu etkilerinin işletmenin performansı üzerinde de doğrudan olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Şekil 1) (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit, 2009: 25).

Şekil 1: İçsel Pazarlama, İşletme Performansı, Kurumsal Yetkinliklerin Aracı Rolü Arasındaki İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: Nantana OONCHAROEN, Phaprueke USSAHAWANITCHAKIT, (2009), "Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies and Business Performance", International Journal of Business Research, 10 (1), 24-30, p.25.

Çalışanların gelişimi üzerine odaklanılarak çok yönlü bir şekilde oluşturulan içsel pazarlama aktiviteleri; çalışana işe alma, eğitime, motive etme, iletişim kurma ve çalışana elde tutma konularından oluşmaktadır (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit, 2009: 25). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama uygulamalarının kurumsal bağlılık unsurları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların kurumsal bağlılığını arttırmak isteyen işletme yöneticilerinin içsel pazarlama faaliyetlerine önem vermesi gerektiğini de göstermektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:41).

Başarılı bir içsel pazarlama programı, işletme kurumu için önemli sonuçlara ulaşmaya önderlik edebilmektedir. İçsel pazarlamanın sağlayacağı faydalar dört ana konudan oluşmaktadır: Bunlar, "düşük çalışan devir hızı, hizmet kalitesinde artış, çalışan tatmin seviyesinde artış, kurumdaki değişiklik uygulamalarında ve değişikliklerin adaptasyonunda geliştirilen bir yeteneğe sahip olmaktır" (Opoku vd., 2009: 319). Birbiriyle etkileşim içerisinde ve motivasyonu yüksel çalışan kadrosu, işletme dinamizmini arttıracak, bu da yoğun rekabet ortamında yeniliklere ve değişimlere çabuk adapte olmasını sağlayacaktır. İç yapıdaki olumlu ve pozitif yöndeki değişimler, içsel pazarlama anlayışındaki gelişmeler sayesinde, işletme çalışanlarının müşteri odaklı bakış açılarının gelişmeleri de kolaylaşacaktır. Çalışanların pazarlama kültürünü pozitif etkileyecek şekilde içsel pazarlama anlayışının gelişimine yönelik tüm yapılanmalar ve çalışmalar, işletme içi ortak bir kültürün gelişimine de yardımcı olacaktır.

3. Kültür Kavramı ve İşletme İçi Ortak Kültürün Önemi

Kültür; bir toplumda, grup ya da kurumda paylaşılan tutum ve davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür. Kültür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir (<http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt#1>).

Engel, Blackwell ve Miniard'a (1990) göre kültür, bireyin toplumun bir üyesi olarak iletişim kurmasına, belirli davranışları ve olayları yorumlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olan fikirler, değerler ve semboller dizisidir " (Erem vd., 2000: 21). Yaygın olarak kullanılan ve kültürün amacını da içeren Schein'in tanımına göre ise; "Kültür, bir grup tarafından bulunmuş, geliştirilmiş, dış çevreye karşı uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlayan, geçerliliği kabul edilecek kadar denenmiş, bu nedenle yeni üyelere aktarılan temel değerlerdir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 224).

Kurum kültürü ise, bir kuruluşun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kurum kültürünün kurum kimliğine göre biçimlendiğini, diğer bir anlatımla, kurum kültürünün, kurum kimliğinin bir sonucu olduğu söylenebilmektedir. Kurum kültürünün değer ve kurallar sistemi, kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. Öyle ki, kurum nasıl bir kimlik iletmek istiyorsa o kimliğe uygun bir kültür geliştirmelidir. Kurum iyi bir imaja, iyi bir kimliğe sahipse, orada olumlu bir kurum kültürü varlığından söz edilebilmektedir. Aksi durumda, katı, bürokratik kültürün etkin olduğu kuruluşun kurum kimliği ve imajı da kötü olarak değerlendirilmektedir. Amerika'da yapılan çalışmalar, bu öğelerin yalnızca çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda uzun dönemde kurumun başarısında da önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu özellikler ile bir kurumun diğerlerinden farklı ve üstün olabileceği açıkça görülmektedir (<http://notoku.com/02-kurumsal-dizayn-kurumsal-kultur-kurumsal-imaaj>). Kurum kültürünün tanımlarını aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi sıralanabilir (Köktürk vd., 2008: 64):

Tablo 1: Kurum Kültürü İle Seçilmiş Kavramlar ve Kaynaklar

Kavramın Açıklaması	Kaynak
Bireylere kurum içinde nasıl davranılacağına yönelik kurallar sağlayan, onlara kurumsal işlevleri anlamaları noktasında yardımcı olan değerler ve inanç modeli, alışkanlıklar sistemidir.	Deshpande ve Webster, 1982, Üzün, 2000.
Bir kurumun temel değerleri ve inançları ile, bunları çalışanlara ileten sembol, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür.	Varol, 1993.
Bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, amaçlar, kurallar ve ritüeller dizisidir.	Pride and Ferrel, 2000.
Kurum üyelerinin işletmelerini, kendi rollerini ve görevlerini anlaması amacıyla gerçekleştirilen iletişim sürecinin sonucudur.	Doğan, 2003.
Kuruluş mensupları arasında paylaşılan ortak değerlerdir.	Kırım,1999, Tikveş, 2003
Kurumu karakterize eden ortak tecrübeler, hikayeler, inançlar ve kurallardır.	Kotler, 2000.
Kurum kimliğinin kurumsal imaja doğru ilerleyişinde bir unsurdur.	Pflaum, 1989.

Kaynak: Mehtap Sümersan KÖKTÜRK, Müge Yalçın, Emine Çobanoğlu, (Ocak 2008) "Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü", İstanbul: Beta Basım ve Yayım A.Ş., 1. Baskı, s.64.

Kurum kültürü boyutları şöyle sıralanabilir: “İletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, inovasyon, adaptasyon, öğrenme, kurallar ve değerler, kurum yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, kurumsal iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme, çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlardır” (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 165). Kurum Kültürü, kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşür. Kurum Kültürü, kurum çatısı altında bulunmuş temel değerleri ve tüm bileşenleri ile meydana getirdikleri ortak anlayışın, belirlenmiş hedeflerin ve bu hedeflere ulaşma kararlılığının bütünleştirici sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistematik, etkili iletişim ağı ve kararlı bir yönetim anlayışıyla hayat bulmaktadır (http://www.meslekgrubu.com/makale/41_kurum-kulturunun-kurumlara-etkisi.aspx).

Kurumsal yapı oluşan kurum kültürü ile şekillenir ve hayat bulur. Etkileşimli, pozitif ve açık iletişim yapısı ile şekillenen kurumsal yapı, işletme motivasyonunu da beraberinde arttırabilmektedir.

İşletme içerisinde yer alan kurum kültürü, pazarlama stratejilerini yerine getirmesi açısından üç kültürel değer ile tanımlanmıştır (Sin ve Tse, 2000: 295):

1. “Müşteri ile yakın ilişkiler kurma” konusuna önem verilmekte, hizmete odaklılık, yenilikçi ruh ve kalite odaklılık konularında müşterinin bakış açısıyla hareket edilmektedir.
2. İşletme “en iyisi olabilme ve insana önem verme” inancıyla kültürel değerlerini oluşturmakta ve uygulamaktadır.
3. Ortak kültür ile hareket etmenin odak noktası “pazar yerini dikkate alma”dır.

İşletmenin ortak kültürü olarak tanımlanan kurum kültürünün, başlıca iki fonksiyonu üzerinde durulmaktadır. Bunlar (Erdem,1990: 6);

a)İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür;

*Kurum üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar.

*Kişilerin ve grupların kurumdaki yerlerini belirler.

*Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül yaptırım sistemini ve

*Tüm kurumsal olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsar.

b)Dış çevreye uyum sağlamak için kültür;

*İşletmenin misyonunu ve stratejisini,

*Kurumun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlamaktadır.

İşletmeler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, fakat kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadırlar. Bu değerler sistemi, kurum kültürü olarak bilinmektedir. Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikle gerçekleştirebilmesidir. İşletme yöneticileri, faaliyet alanlarını genişletebilmek için, kültürün hangi unsurlarının işletmenin lehine hangi unsurlarının işletmenin aleyhine işlediğini incelemek ve üzerinde durmak zorundadırlar (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 224). Aynı zamanda, tüketici davranışlarını önceden kestirmek ve işletme amaçlarına uygun biçimde düzenlemek isteyen yönetici, tüketicilerin kültürel özelliklerini de bilmek isteyecektir (Altunışık vd., 2004: 81). İşletmenin kurumsal kültürü, kurum içerisinde geniş çaplı paylaşılan imkanlar, değerler ve inançları bütününden oluşmaktadır. Ortak imkanlar, değerler ve inançlar sisteminde, karar verme sürecinin merkezine müşteri yerleştirilmekte, uzun vadede ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek hedeflere ulaşılması kolaylaştırılmaktadır (Turner ve Spencer, 1997: 113).

İşletmenin kurum kültürü, finansal ve fiziksel kaynaklarının aksine, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde büyük bir güç kaynağını oluşturmakta ve sahip olunan bu gücü rakiplerin taklit etmesi son derecede zor olmaktadır (Osarenkhoe, 2008: 185).

Bütün bunlara bağlı olarak şunu söylemek mümkündür: Dışsal pazarlama çalışmalarına yönelik olarak istenen sonuçlara ulaşmanın yolu işletmelerde içsel pazarlama çalışmalarını uygulayabilecek ortamı yaratmaktan geçmektedir. Bu ortam odaklaşmanın kurum üzerinde gerçekleştiği, bireysel değil grupsal başarısının önemli olduğu, çalışanlar açısından siyasal ve sosyal eşitliğin sağlandığı, değişime açık ve katılımcılığı öngörmektedir. Bu sebeple yaratılan ortam sadece bilgi ve becerinin yapılan işte kullanılabilirdiği bir ortam olmanın ötesinde, takım ruhunun yaşandığı bir ortam olmalıdır. Bunun da tek bir yolu vardır; o da kurumdaki tüm çalışanları ayırt etmeksizin sisteme dahil etmektir. Çalışanları sistemin bir parçası haline getirmek, onların fikir ve değerlerine sahip çıkarak uygulama şansı vermek, şüphesiz şeffaflığı beraberinde getirecektir. Bu sayede çalışanlardaki eksiklikler kolayca gözlemlenerek bertaraf edilme yoluna gidilecek, işletmeyi ileriye taşıyıcı yeni stratejilerin geliştirilmesinin yanı sıra çalışanların kendilerini yenileme ve geliştirmesine yönelik yöntemler belirlenecek ve bütün bunların paralelinde de işletmeler toplam kaliteyi yakalama yolunda ilerleme keyfiyetini yaşayabileceklerdir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 131).

İşletme içi toplam kaliteyi arttırmaya yönelik çalışmalar, işletme içi etkinliğin ve verimliliğin artmasını da olumlu yönde etkileyecektir. Kaliteli çalışan yapısı, kaliteli kurum yapısı, kaliteli iş yapış şekil ve süreçleri sayesinde müşterilerin memnuniyetleri artırılacaktır. Gerek üretim, gerek hizmet, gerekse perakende satış yapan işletmelerde, müşteri memnuniyetinin ve sadakatının arttırılmasına yönelik işletme

içi tüm çabalar, gelişen ortak pazarlama kültürü içerisinde kolaylıkla gerçekleşebilecektir.

4. İşletme Çalışanlarının Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü

Pazarlama kültürü, işletmenin kurum kültürünün bir parçasıdır. Kurum kültürü, işletme içerisindeki davranışları tanımlarken, pazarlama kültürü, işletmenin içsel davranışlarını ve bu davranışların dış çevreyle ilişkisini tanımlamaktadır. Pazarlama kültürü, pazarda yer alan tüketicilere işletmenin belirlediği hedefler yönünde pazarlama çabalarının yerine getirmesine gerek duymaktadır (Zostautiene ve Vaiciulenaite, 2010: 875). Pazarlama kültürü, çalışanların sistemi anlamasına ve pazarlama çalışmalarını hissetmesine yardım eden, paylaşılan değerler ve inançların şeklini ifade eden işletmenin tüm kültürünün bir parçası olmaktadır ve bu yüzden işletme içindeki davranışlara kurallaşmış ilkeler ile yol göstermektedir. Pazarlama kültürü, işletme içerisinde pazarlama aktivitelerinin yerine getirilmesindeki yöntemi ve pazarlama üzerindeki tüm sorumlulukların işletme için önemini de ifade etmektedir (Luk, 1997: 16). Pazarlama kültürü üzerine yapılan çalışmalar neticesinde hizmet işletmelerinde çalışanların önemli sorumluluklarını kapsayan, “hizmet kalitesi, kişilerarası ilişkiler, satış gücünün oryantasyonu, kurum, içsel iletişim ve yenilikçilik” olmak üzere altı faktör grubundan oluşan çok yönlü bir yapı belirlenmiştir. Hizmet işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar ile altı faktör grubuna ayrılan bu çok yönlü yapı 34 değişkenden oluşturulmuştur (Webster, 1993:113).

Pazarlama kültürünün oluşumuna etki eden unsurlar; “değerler, standartlar (kurallar), imkanlar ve işletme içinde hakim olan davranışlar” olarak yapılan çalışmalarda da incelenmiştir. Kurum kültürü içerisinde yer alan pazarlama kültüründe değerler kuralları oluşturmakta, sahip olunan imkan ve olanaklar çerçevesinde pazarda hangi önlemlerin alınacağı seçilmekte ve işletmenin kendine özgün yapısı içerisinde pazardaki müşterileri ile karşılıklı etkileşim içeren davranışlar da işletme personeli tarafından oluşturulmaktadır (Zostautiene ve Vaiciulenaite, 2010: 875). Dolayısıyla, pazarlama kültürünün seviyeleri üç aşamadan oluşmaktadır:

- Birinci aşamada, değerler,
- İkinci aşamada, standartlar (kurallar),
- Üçüncü aşamada, sahip olunan imkan ve olanaklar çerçevesinde, pazardaki davranış yapısı sırasıyla yer almaktadır.

Pazarlama kültürünün değerleri vasıtasıyla oluşan başlıca işletme standartlarına (kurallarına), iletişime açıklık ve çalışanların sorumlulukları örnek olarak verilebilmektedir. Bu standartlar işletmenin pazarlama odaklı davranışlarını kolaylıkla yerine getirmesine yardımcı olmaktadır (Zostautiene ve Daraskeviciute, 2009:104).

Tablo 2: Pazarlama Kültürü İle İlgili Yapılan Çalışmalar ve Kaynaklar

Pazarlama Kültürü İle İlgili Yapılan Çalışmalar	Kaynak
Pazarlama kültürünün tanımında, kurum içerisindeki kültürün üç farklı boyutu üzerinde durulmuştur: “Değerler, standartlar ve davranışlar”.	Homburg & Pflusser, 2000; Zostautiene, 2009.
E.H. Schein (1984), pazarlama kültürünün boyutlarına, “semboller” olarak bir yenisini daha eklemiştir. Semboller, en göze çarpıcı özellik olarak işletmeyi temsil etmektedir.	E.H. Schein,1984.
Pazarlama kültürünün bu farklı boyutları arasındaki ilişkiyi araştıran ve sorgulayan uzmanlar, güçlü bir ilişki olduğu yönünde aynı fikirde olmuşlardır.	Hofstede 1990, Schein 1992.
Pazarlama kültürü, farklı şekillerde tanımlanmıştır: *İşletme çalışanlarının sergiledikleri davranış yapısı yönünde, yazıya dökülmemiş kurallar (standartları) ve davranışlar olarak, *İşletmenin tüm hareket alanlarında pazarlama fonksiyonlarının belirlenmesinin önemi olarak, yada *İşletme içerisinde yerine getirilen pazarlama faaliyetleri vasıtasıyla uygulanan belirli bir metod olarak tanımlanmıştır.	Webster, 1995.
Webster çeşitli yayınlarında (1990, 1991, 1992 ve 1993), Pazarlama kültürünün hizmet işletmelerinde ölçülmesi için, çalışanların önemli sorumluluklarını kapsayan, “hizmet kalitesi, kişilerarası ilişkiler, satış gücünün oryantasyonu, kurum, içsel iletişim ve yenilikçilik” olmak üzere altı faktör grubunu oluşturan 34 değişken belirlenmiş ve geliştirilerek kullanılmıştır.	Webster,1990,1991,1992,1993.
Pazarlama kültürü, aynı zamanda şekil ve sembollerden oluşan bir kültür tanımlanmıştır . Semboller, ürün ve markaları güçlendirmek, desteklemek için dikkatlice geliştirilmiştir ve kullanılmıştır.	Seabrook, 2002.
Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmenin sürekli üstün bir performans elde etmesi, geniş ölçüde işletmenin kabiliyetine bağlıdır. İşletmenin müşterileri için üstün değer yaratan davranış ve performansı da, büyük ölçüde organizasyonel bir değişken olan pazarlama kültürüne bağlıdır.	Appiah-Adu et al., 2000. Narver & Slater, 1990; Appiah-Adu et al., 2000.
Pazarlama kültürü, Pazar odaklı bir kültür olarak tanımlanmıştır. Bu konuda çalışan diğer yazarlar da aynı fikirde olmakla birlikte, pazarlama kültürünün daha geniş bir kavram olduğu üzerinde görüş birliğine varmışlardır.	Conrad & Brown, 1997. Narver & Slater, 1990; Webster, 1993; Harrison & Shaw, 2002; Žostautienė & Urbanskiene, 2002; Harrison & Shaw, 2004, etc.)
Pazarlama kültürü ile kurumsal kültür arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Kurum kültürü kavramı, satış etkinliği modeli içerisine dahil edilmiştir.	Deshpande&Webster, 1989; Webster, 1995, etc.
İşletmenin müşteri odaklı olarak pazarlama stratejilerini yerine getirmesi, kurum kültürünün analiz alanıdır. Bilim adamları, kurum kültürünü, işletme içerisindeki davranışlar olarak tanımlarken; organizasyon kültürünün bir elemanı olarak pazarlama kültürünü ise, işletmenin içsel davranışlarının aynı zamanda, işletmenin müşterileri ve amaçları yönündeki pazarlama gereksinimi olarak dış çevreyle de ilişkisini tanımlamışlardır.	Zostautiene & Urbanskiene, 2002.

Narver and Slater, pazar odaklı kültür modelini geliştirmişler ve modeli değişik davranışsal boyutlarda test etmişlerdir: Bunlar; müşteri odaklılık, rekabet odaklılık, işletmenin fonksiyonları arasında koordinasyon ve işletmenin karar verme mekanizmasının iki boyutu olarak - uzun vadeli bakış açısı ve karıdır.	Narver and Slater, 1990.
İşletmenin idari personeli üzerinde yapılan çalışma sonucunda, pazarlama kültürünün, işletme performansı üzerine doğrudan pozitif etkisi olduğu ve pazarlama stratejilerini etkileyerek de dolaylı şekilde işletme performansını arttırdığı görülmüştür.	Lee at all, 2006

Kaynak: Daiva ZOSTAUTIENE, Laura VAICIULENAITE, (2010), "Coherence Model Between Marketing Culture and Marketing Effectiveness", Economics and Management, ISSN 1822-6515, v.15, 874-879,p.875. and Iveta SIMBEROVA, (2007), "Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value For External Customer", Economics and Management, ISSN 1822-6515, Vol.12, 470-480, p.473. Derlenmiştir.

Pazarlama kültürünün bir özelliği de, çalışanlar arasında profesyonel bakış açısının ve anlayışın en tepe yönetiminden en alt kademede yer alan operasyonel görevlere kadar yaygın olmasıdır. Çalışanlarda müşteriler gibi doğrudan ve dolaylı olarak kültürü hissetmelidirler. Pazarlama kültürünün diğer bir özelliği ise, belirli bir endüstri dalındaki en son gelişmeleri uygulama ve yerine getirme üzerine odaklanması olabilir veya işletme içinde yapılan çalışmalarda kalitenin gelişmesi ve devamlılığının sağlanması üzerine odaklanabilir (Webster, 1995: 7-8).

Kurum içerisindeki çalışanların dört ayrı kademede, pazarlama anlayışı içerisinde görevlerini yerine getirdikleri görülmektedir. Bu kademeler; üst düzey yöneticiler, bölüm müdürleri, müşteri hizmetleri ve pazarlama bölümü çalışanlarından oluşmaktadır (Harrison ve Shaw, 2004: 394). İşletmenin başarısını arttırmak için, işletme içerisinde pazarlama çabalarını büyük bir heves ve istekle destekleyen tepe yönetime sahip olunmalı ve pazarlama anlayışına sahip, eğitilmiş çalışanlara sahip olunmalıdır (Markus, 2004: 1). Pazarlama kültürünün başarılı bir şekilde oluşturulması ancak bu sayede mümkün olabilecektir. Bu şekilde çalışan bir işletme rekabet ortamında başarıyla mücadele edecek, karlı bir şekilde gelişecek ve büyüyecektir (Anonymous, 2004: 12). Pazarlama kültürünün var olması işletme çalışanlarının da iş tatmini etkileyebileceğinden yola çıkarak yapılan araştırmalarda, kurum kültüründeki ve pazarlama kültüründeki artış/azalışın, çalışanların iş tatminini artırıp azaltmakta olduğu sonucuna varılmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 119). Yapılan çalışmalarda da, işletmenin sağlıklı bir pazarlama kültürüne sahip olması sayesinde, işletme içi tüm çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arttırılmakta, bu sayede işletmenin başarısı da arttırılmaktadır.

Pazarlama odaklı ve pazar yönelimli bir işletme kurumunda ortak değerler, kurallar, inanç ve davranışlar olarak oluşturulan pazarlama kültürü, dört temel özellik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar (Leisen vd., 2002: 201):

- 1- Pazarlama birikiminin oluşturulması,
- 2- Tüketici odaklılık,
- 3- Rekabet odaklılık,

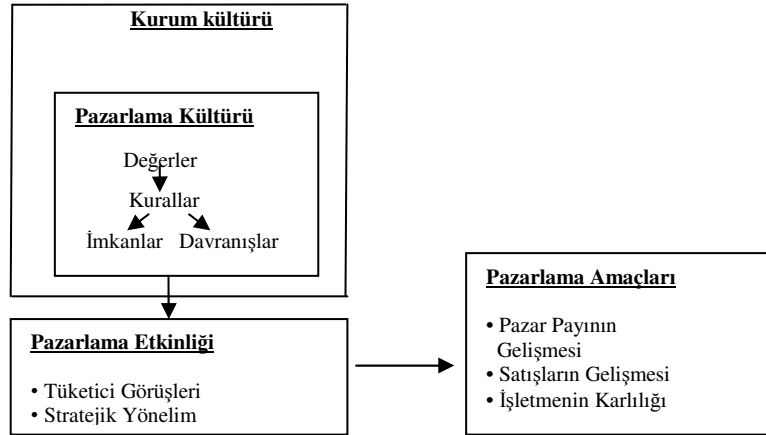
4- İşletmenin tüm fonksiyonlarında koordinasyonun sağlanmasıdır.

İşletmelerinde güçlü bir pazarlama kültürü oluşturulabilmesi sayesinde tüketici tatmini sağlanabilecek, bu sayesinde müşterinin elde tutulması artacak ve müşteri sadakati de sağlanacaktır. Bu durum ise, uzun vadeli başarıyı beraberinde getirecek, işletmenin rekabet ortamında başarısını arttıracak ve önünü açacaktır (Appiah-Adu vd., 2000:99).

İşletmenin pazarlama biriminin diğer departmanlarla uyumlu ve etkileşimli çalışması, işletme içerisindeki sürekli iş geliştirme eğitimlerinin verilmesi, bölümler arası toplantılar ve ortak kararlar alınması organizasyonel işleyişi olumlu yönde etkilemektedir. Ortak çalışma ve toplantılar sonucu daha yaratıcı, dinamik, gelişime açık şekilde fikirler ortaya konulabilmektedir. Alt yönetim ve üst yönetim fikir paylaşımında bulunabilmektedirler. Bu sayede işletme içerisinde etkileşim, birlik beraberlik sayesinde motivasyon artacak, bu durum dışı doğru daha iyi hizmetler verme olarak yansıtılabilmektedir. İşletmenin daha iyi hizmetler vermesi ise, müşteri memnuniyetini, hatta müşteri sadakatini arttırmakta ve işletme daha fazla satış yapıp, daha fazla kar elde edebilmektedir.

Ortak pazarlama kültürüne sahip bir işletmenin, pazarlama etkinliği olumlu yönde etkilenecek ve pazarlama etkinliğinin artması sayesinde ise işletmenin pazarlama amaçlarına da olumlu yönde bir katkı sağlanmış olacaktır (Şekil 2).

Şekil 2: Pazarlama Kültürü ve Pazarlama Etkiliği Arasındaki Uyumluluk Modeli



Kaynak: Daiva ZOSTAUTIENE, Laura VAICIULENAITE, (2010), "Coherence Model Between Marketing Culture and Marketing Effectiveness", Economics and Management, ISSN 1822-6515, Vol.15, 874-879, p.878. (With reference to: Webster, 1995; Appah-Adu & Singh, 1999; Sin & Tse, 2000; Žostautienė & Urbanskienė, 2002; Matsuno et al., 2005)

İşletme içerisinde oluşturulan pazarlama etkinliği, işletmenin pazarlama kültüründen etkilenecek, hem işletmenin pazarlama amaçlarına, hem de işletmenin performansına olumlu yönde etki edecektir. İşletmenin Pazarlama Etkinliğinin oluşturulması

labilmesi için, “Tüketici Görüşleri, Stratejik Yönelim, Yeterli Pazarlama Bilgisi, Operasyonel Etkinlik, Bütünleşik Pazarlama Faaliyetleri” konularındaki çalışmaların öncelikle yerine getirilmesi gerekmektedir (Zostautiene ve Vaiciulenaite, 2010: 878):

1. Tüketici Görüşleri: Tüketici görüşleri; tüketici istek ve ihtiyaçları, tüketici tatmini ile ilgili tüketici izlenimlerini ifade eder. İşletme yöneticilerinin ve onlara bağlı çalışanların bu yöndeki yaklaşımları önemlidir. Tüketici odaklı yaklaşıma sahip olunması işletmenin pazarlama etkinliğini arttıracaktır.

2. Stratejik Yönelim: Pazarlama etkinliği, tüketici düşüncelerinin yanı sıra, yöneticilerin, karlı bir strateji, kurum ve bilgi kaynaklarını oluşturup oluşturamayacaklarına da bağlıdır. Birinci olarak, yıllık ve uzun süreli pazarlama planları için resmi bir sisteme ihtiyaç duyulur. İkinci olarak sistem, açıkça belirtilen şekilde, yenilikçi ve veri kaynaklarına göre inşa edilen temel bir strateji ile yürütülür. Üçüncü olarak yönetim, pazar yerindeki yeni gelişmelerin takibi sonucu gerçekleştirilen olası aktivitelerin ileriye yönelik stratejilerinin belirlenmesini sağlamaktadır.

3. Yeterli Pazarlama Bilgisi: Pazarlama etkinliği, planlama için yeterli bilgiye sahip olmaya ve kaynakların farklı pazarlara, ürünlere, bölgelere göre uygun bir şekilde yerleştirilmesine ihtiyaç duyar. Yeterli pazarlama bilgisi, hem içsel hem de dışsal kaynaklarından toplanan verilerden oluşur. Satış potansiyellerinin tahminini, çeşitli harcamaların maliyet etkinliklerinin değerlendirilmesini de içine almaktadır.

4. Operasyonel Etkinlik: Operasyonel etkinlik içsel pazarlama süreçlerini ifade eder. Ayrıca, içsel koordinasyon, içsel iletişim ve pazarlama aktivitelerinin içsel olarak yerine getirilmesi aktivitelerini de kapsamına almaktadır.

5. Bütünleşik Pazarlama Faaliyetleri: İşletmenin kurumsal yapısı veya bölümleri, ortak bir pazarlama bakış açısına sahip olmalıdır. Pazarlama yönetimi, işletme içerisindeki diğer bölümlerin saygınlığını kazanarak ve bölümler arasında işbirliğini sağlayarak etkin bir çalışma içerisinde olması gerekmektedir.

Pazarlama yöneticilerinin pazarlama etkinlik seviyelerini arttırmak için yapılacak çalışmaların yürütülmesi ve devam ettirilebilmesi için, ayrıca aşağıdaki beş faktörün de işletme içerisinde mutlaka yapılandırılması gerekmektedir. Bunlar: “Pazarlama Stratejisi, Pazarlama Yaratıcılığı, Pazarlama Uygulamaları, Pazarlama Alt-yapısı, Dış Kaynaklı Faktörler” dir (Zostautiene ve Vaiciulenaite, 2010: 876):

1. Pazarlama Stratejisi: Pazarlama etkinliğinin geliştirilmesi, daha üstün bir pazarlama stratejisi geliştirilmesi ile sağlanabilmektedir. Ürün ya da markanın güçlü bir şekilde konumlandırılması yoluyla, pazarda rakiplerin ürün veya markalarından daha başarılı olunabilmektedir. En iyi stratejilerin geliştirilmesi ve uygulan-

ması sağlanarak, pazarlamacıların olağanüstü sonuçları verecek pazarlama programlarını bu stratejiye uygun bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir.

2. Pazarlama Yaratıcılığı: Stratejide herhangi bir değişiklik yapmaksızın, daha yaratıcı yönde çalışmalar sonuçları olumlu yönde geliştirecektir. İşletme içeri-
sindeki yenilikçi ve yaratıcı bakış açısı, işletmenin gelişme oranını da arttıracaktır.

3. Pazarlama Uygulamaları: Pazarlamacılar, pazara nasıl girecekleri konu-
sunda bir yol geliştirerek, stratejilerinde ya da yaratıcı uygulamalarında herhangi bir
değişiklik yapmaksızın daha büyük başarı getirecek sonuçlara ulaşabilmektedirler.
Pazarlamacılar, stratejilerinde ve yaratıcı uygulamalarında bir değişiklik yapmaksı-
zın, pazarlama karması unsurlarından (mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım) birinde
veya birkaçında ufak değişiklikler yaparak da kendi uygulamalarını geliştirebilmek-
tedirler. Bu sayede işletmenin pazarlama etkinliğini geliştirip, artırılmış gelir oranı-
nı da ortaya çıkarmış olmaktadır.

4. Pazarlama Altyapısı: İşletmenin pazarlama faaliyetleri, işletme için
önemli bir gelir kaynağı oluşumunda yol gösterici bir rol oynamaktadır. Şubelerin
yönetimi, bütçeleme faaliyetlerinin yönetimi, motivasyon sağlanması, pazarlama ak-
tivitelerini koordinasyonunun sağlanması ile, işletme için rekabet avantajı sağlana-
cak ve olumlu gelişmeler kaydedilecektir.

5. Dış Kaynaklı Faktörler: Dış kaynaklı faktörler de işletmenin pazarlama
etkinliğinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin, mevsimsel değişimler
vb.

İşletmenin müşterileri için pazarlama etkinlik seviyesini arttıracak bu faktör-
lerin yapılandırılmasının ne kadar önemli olabileceği anlaşılırsa, pazarlama kam-
panyalarının merkezinde yer alan programlar dizayn edilmesine de yardımcı olun-
muş olunacaktır. Pazarlama etkinliği, işletme kurumunun “uzun vadeli gelişim içeri-
sinde olması ve bunu sürdürmesi, müşteri tatminini arttırması, rekabet avantajı ka-
zanması ve güçlü bir şekilde pazara uyum sağlaması” gibi konularda güçlü bir işbir-
liği içerisinde olmasını gerektirecek ve bu durum başarıyı da arttıracaktır. Pazarlama
etkinliği, “pazar payının gelişmesi, satışların gelişmesi, işletme karlılığı” gibi pazar-
lama amaçları üzerinde de doğrudan etkiye sahip olmaktadır (Zostautiene ve
Vaiciulenaite, 2010: 878).

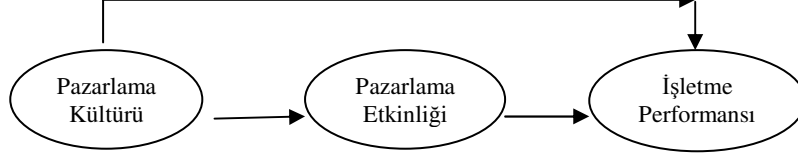
Pazarlama kültürünün işletme içerisinde oluşturulması, “satışların arttırılma-
sı, yeni ürün satışlarında başarı kazanılması” konularında ekonomik faydaya neden
olmasının yanı sıra, “müşteri tatmini ve sadakati, yatırımların geri dönüş karlılığı,
rekabet avantajı” gibi konularda da işletme aktivitelerine büyük avantajlar sağla-
maktadır. Ayrıca, “sadık müşterilerin artması, satış harcamalarının düşmesi,
operasyonel harcamalarda azalma ve daha yüksek fiyat toleransına sahip olma” gibi
avantajlar da sağlaması yoluyla işletmenin karlılığını arttırabileceklerdir
(Zostautiene ve Vaiciulenaite, 2010: 876).

Weber'in (1992), banka, sağlık, hava yolu ve bakım onarım hizmetlerini yerine getiren dört hizmet sektörü seçilerek yapılan araştırmasında da, pazarlama kültürü bileşenleri ile işletmenin karlılığı ve pazarlama etkinlikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Webster, 1992: 56).

Yüksek performanslı işletmelerin, faaliyetlerinin içsel bütünlüğünü ve aynı zamanda değişen çevre koşullarına yönelik dışsal odaklanmasını en etkin ve verimli şekilde yönetebilen işletmeler olduğu kabul edilmektedir. İçsel pazarlama anlayışı ve pazarlama kültürü, işletme dışı pazarlama çalışmalarına olumlu etki etmekte, bu durum sonucunda ise işletme performansı artmaktadır. Yapılan araştırmalarında da, dışsal odaklanmanın işletme performansını arttırdığı görülmektedir (Eren vd., 2003: 55). Ayrıca, işletmelerin pazar yönelimli olmalarının performansları üzerindeki olumlu etkisi, çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalarla da kanıtlanmıştır (Bhuiyan, 1998; Baker ve Sinkula, 1999; Han, vd., 1998; Hult ve Ketchen, 2001; Zhou vd., 2005; Aydeniz ve Yüksel, 2007; Danışman ve Erkocaoğlu, 2010) (Usta, 2011: 77) (Ellis, 2006:1089). İşletme performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olan pazar yönelimliliğin; üst yönetim faktörlerinden, "departmanlararası ilişkisel faktörlerden ve organizasyon sisteminden" olumlu yönde etkilendiği ve "yenilikçi yapı, müşteri yönelimli çalışan yapısı, müşteri tatmini ve sadık müşteriler" üzerinde de olumlu yönde etkisinin olduğu yapılan çalışmalarda da görülmektedir (Sin, 2005: 36). Yapılan başka bir çalışmada ise, pazarlama performansına ve işletme performansına olumlu yönde etki eden pazar yönelimlilik, "bilgi yönetim oryantasyonu (organizasyonel hafıza, bilgi paylaşımı, bilginin saklanması ve bilgiyi kullanma gücü değişkenlerinden oluşmaktadır)" tarafından olumlu yönde etkilenmektedir (Wang vd., 2009: 110). Yapılan çalışmalarda, Türkiye ortamında pazar yöneliminin temel boyutu olarak müşteri yöneliminin en azından satışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu görülmektedir. Nitekim, Türk firmaları üzerinde pazar yönelimi boyutlarının firma performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla, Akyol ve Akehurst (2003) tarafından yapılan bir araştırmada da ihracata ilişkin pazar yönelimi ile ihracat performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Danışman ve Erkocaoğlu, 2008 :201).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda da, pazarlama stratejileri ve pazarlama kültürünün işletme performansı üzerindeki etkilerine oldukça sık incelenen bir konu olarak yer verilmektedir. İşletmenin pazar odaklı kültürü ve pazarlama stratejilerinin oluşturulma süreçleri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmenin idari personeli üzerinde yapılan çalışma sonucunda, pazarlama kültürünün, işletme performansı üzerine doğrudan pozitif etkisi olduğu ve pazarlama stratejilerini etkileyerek de dolaylı şekilde işletme performansını arttırdığı görülmektedir (Lee vd., 2006: 256). Pazarlama kültürü, pazarlama etkinliği ve işletme performansı arasındaki ilişki Şekil 3'de de görülmektedir.

Şekil 3. Pazarlama Kültürü, Pazarlama Etkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki ilişki



Kaynak: Sin Y. M. LEO, Alan C. B. TSE, (2000), "How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms", *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.4, 295-309, p.296.

Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Küresel rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. Günümüzde birçok işletme, finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin her ikisini birlikte kullanmaktadır (Akman, 2008: 94). Firma performansı ölçülmesi konusunda iki temel yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşımda, firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran subjektif ölçekler kullanılmaktadır. Diğer yaklaşımda ise firma performansına ilişkin kesin ölçütleri esas alan objektif ölçekler kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar objektif ve subjektif ölçekler arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Akman, 2008; Guo, 2002; Perry ve Shao, 2002; Pelham, 1997) (Usta, 2011: 67).

İşletmelerin performansları çeşitli boyutlarda incelenmektedir. Bunlar genelde "işlevsel performans, çıktı performansı, yenilik ve uyum sağlama başarısı"dır. İşlevsel performans ve çıktı performansı kısa dönemli performans olarak değerlendirilirken, uyum sağlama uzun dönemli performans olarak görülmektedir. Belirli performans çıktılarının iyi olmasını hedeflemek diğer performans çıktılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin yenilik ve uyum sağlama performansını artırmak çıktı performansını artırmakta, fakat işlevselliği azaltabilmektedir. Bu durumda, işletme yöneticilerinin öncelikleri hangi performans çıktılarına odaklanılacağını belirlemektedir (Apaydın, 2008: 126).

Ayrıca; "üretkenlik, etkinlik ve verimlilik" kavramları, işletmenin performansıyla ilişkili kavramlardır ve işletmenin kıt olan kaynaklarının optimum bir biçimde kullanıldığını göstermektedir. Üretkenlik ve verimlilik kavramları, birim zamanda elde edilen çıktı ve kullanılan üretim faktörleriyle ilgilidir. Etkinlik ölçütleri daha ziyade "finansal ve faaliyetlerle ilgili ölçütler" olmaktadır. Karın maksimizasyonu, yatırımların geri dönüş oranı "finansal etkinlik ölçütleri" arasında sayılabilmektedir. Satışlardaki büyüme, pazar payının büyümesi, çalışan başına düşen satış oranları ise, "faaliyetlerin etkinliği" ile ilgili ölçütler arasında sayılabilmektedir (Erdil vd., 2005: 263).

İşletme performansı; pazarlama performansı (satış, müşteri tatmini, pazar payı, müşteriye elde tutma oranı vb.) ve finansal performans (nakit akışı, maliyetler,

kar, stok riski, Pazar değeri vb.) olarak iki ana başlık altında gruplanarak incelenmektedir. İşletmenin pazarlama kapasitesi ve pazarlama kaynakları; stratejik pazarlama kararlarına ve pazarlama stratejilerini uygulamalarına olumlu yönde etki ederek, rekabetçi pozisyonunda avantaj kazanmasını sağlamaktadır. Böylece, işletmenin gerek pazarlama gerekse finansal performansına olumlu yönde katkı sağlanmış olmaktadır (Morgan, 2012: 119). İşletmenin pazarlama performansı; işletmenin etkinliği, verimliliği, pazar adaptasyonu ve pazarlama ile ilgili faaliyetleri (Pazar payı, gelir, gelişme ivmesi vb. gibi) ile ölçülebilmekte ve zaman zaman yapılan çalışmalarda da görülmektedir (Ambler and Kokkinaki 1997; Ambler, Kokkinaki and Puntoni 2004; Bonoma and Clark 1988; Bonoma 1989; Buzzell and Chussil 1985; Clark 1999, 2000; Eccles 1991; Feder 1965; Herremans and Ryans 1995; Kaplan and Norton 1992; N. A. Morgan, Clark and Gooner 2002; Welch and Welch 1996) (Gao, 2010: 30). İşletme pazarlama performansı, karın değerlendirilmesi, satış hacmi, pazar payı, yatırımların geri dönüş oranı, nakit akışı (geçmiş yıllardan bugüne kadar finansal raporların en önemli rakipler ile karşılaştırılması sonucu -daha iyi, aynı, daha kötü- şeklinde değerlendirilerek oluşturulur) ile ilgili raporların değerlendirilmesi ile ölçümlenmektedir (Sin ve Tse, 2000: 301).

Yapılan araştırmalarda da, kurum kalite kültürü ile kalite algısı ve işletme performansı arasında bir etkileşimin olduğu anlaşılmaktadır. İşletme performansının artırılması için “Kurum Kültürünün” ve “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu saptanmaktadır (Erdil vd., 2005:268). Kurumlarda liderlik, kültür ve strateji değişkenlerinin kurum performansını etkileyip etkilemediği ve eğer etkiliyorlarsa hangisinin en yüksek etkiye sahip olduğu araştırma sorularına cevap aramayı amaçlayan araştırma bulgularında ise, Faletta tarafından geliştirilmiş olan modele göre, “liderlik, kültür ve strateji” değişkenlerinin kurum performansı üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak belirlenmektedir. Kurumda mevcut “liderlik biçimi, kültürel yapı ve izlenen strateji” farklı oranlarda kurum performansını etkilemektedir. Bununla birlikte işletme performansını etkileyen en önemli değişkenin strateji değişkeni olduğu ve bunu sırasıyla kültür ve liderlik değişkenlerinin takip ettiği gözlenmektedir (Keleş ve Özkan, 2010:69). Taywan’da sigorta sektöründe yapılan bir başka araştırma sonuçlarına göre ise, “içsel pazarlama, kurumsal kültür, iş tatmini” değişkenlerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği gözlenmektedir. (Shiu and Yu, 2010: 793).

İşletmenin ürün pazarlama stratejisi ve kurumsal kültürü arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu, bu olumlu ilişkinin hem müşteri memnuniyetine hem de işletme performansına olumlu yönde etki ettiği yapılan araştırma sonuçlarında da görülmektedir (Yarbrough vd., 2011: 555). İşletme iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerindeki güven duygusu, işletmenin yenilikçi yapısı, bilgi teknolojilerindeki ilerlemeleri, teknolojik değişkenliği; “kurumsal kültürünü ve iletişim kültürünü” olumlu yönde etkileyen değişkenlerdir (Liu, 2009:374). Bu değişkenlerin işletme performansı üzerinde de olumlu etkiye sahip oldukları gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında da görülmektedir (Jean vd., 2010:63). İşletmenin pazarlama performansı üzerinde doğrudan

olumlu etkisi olan “iletişim kültürü”nün başarılı şekilde oluşturulması sayesinde, bütünleşik pazarlama iletişimi sağlanmakta ve aktif bir iletişim yapısının oluşumuna katkı sağlanmaktadır (Reid, 2005: 48). İşletme içerisindeki iletişimdeki uyumluluk ve tutarlılık; işletme içindeki koordinasyon çalışmalarına ve şeffaflık yapısına olumlu yönde etki etmekte, bu sayede “etkinlik, verimlilik, kalite” ve dolayısıyla işletme karlılığı artmaktadır (Peters, 2004: 755).

Yapılan bir başka çalışmada, “Pazar Oryantasyonu, Öğrenme Oryantasyonu ve Girişimcilik Oryantasyonu” olarak adlandırılan üç temel işletme kültürü özelliği üzerine odaklanılmaktadır ve bunların işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu alanda yapılan bütün çalışmalar, her biri kendi içinde alt boyutlarıyla ayrıntılı olarak tanımlanan bu üç kültürel özelliği işletme performansı üzerine kalıcı etkileri açısından çok önemli faktörler olarak ortaya koymakta, her birini birbirinden bağımsız bir şekilde -aynı zamanda birbirlerini destekleyerek- performans göstergelerini yükselten kültürel değerler bütünü olarak tanımlamaktadır (Yılmaz vd., 2009: 2491).

Yapılan çalışmaların genelinde, işletmenin pazar yönelimli olmasının, pazarlama kültürüne ve pazarlama etkinliğine sahip olmasının işletmenin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

5. Sonuç ve Değerlendirmeler

İçsel pazarlama anlayışının geliştiği işletmelerde, tepe yönetimden en alt kademeye kadar tüm çalışanların ortak bir pazarlama kültürü içerisinde davranmaları, müşterileri elde tutma ve müşterinin geri dönme oranını arttırmakta, müşteri tatminini ve dolayısıyla müşteri sadakatini de sağlamaktadır. İşletmenin ortak pazarlama kültürü sayesinde, ortak bir iletişim dili ile müşteri ilişkileri yönetiminin kurulması sağlanmakta ve bütünleşik pazarlama iletişiminin oluşmasına artı yönde katkı sağlayacak işletme personeline sahip olunmaktadır.

Yapılan çalışmada, içsel pazarlama anlayışı, işletme içi ortak kültürün önemi ve pazarlama kültürü literatür taraması ile araştırılmıştır. İşletmelerin pazarlama kültürünü oluşturan faktörler ve bunların kurum kültürü içerisindeki yeri, pazarlama kültürünün işletmenin performansına, pazarlama etkinliğine, pazarlama amacına olumlu katkıları ve içsel pazarlama anlayışının oluşumuna katkısı üzerinde durulmuştur.

Yapılan araştırmalarla ve literatür taramalarıyla, işletmelerin kurum kültürü içerisinde yer alan pazarlama kültürünün oluşumuna etki eden unsurlar (değerler, standartlar, imkanlar ve işletme içinde hakim olan davranışlar) incelenerek, bu unsurların işletmenin pazarlama etkinliğinin oluşumuna katkısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Pazarlama kültürünün ve pazarlama etkinliğinin, işletme performansı üzerine etkisi yapılan çalışmalar ve araştırma modelleri literatür araştırması ile ortaya konularak incelenmiştir.

Yapılan literatür araştırmaları ve incelemeler sonucunda, işletmelerin pazarlama kùltürü, pazarlama etkinliği ve pazarlama amaçları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu gör÷lmektedir. Pazarlama etkinliğine sahip olunması (tüketici görüşleri, stratejik yönelim, yeterli pazarlama bilgisi, operasyonel etkinlik, bütünleşik pazarlama kurumu vb. gibi) ve pazarlama etkinliğinin artırılması sayesinde, işletmenin “uzun vadede gelişim içerisinde olması ve bunu sürdürmesi, müşteri tatminini arttırması, rekabet avantajı kazanması, pazara uyum sağlaması” gibi konularda güç sahibi olmasının kolaylaştığı ve dolayısıyla işletme başarı oranının arttığı gör÷lmektedir. İşletmenin pazarlama etkinliği, “pazar payının gelişmesi, satışların gelişmesi, işletme karlılığı” gibi pazarlama amaçları üzerinde de doğrudan olumlu etkiye sahip olduğu gör÷lmektedir. Ayrıca, işletmenin pazarlama kùltürü pazarlama etkinlikleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken, işletme performansı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı yönden bir etkiye sahip olduğu yapılan çalışmalarda ve ortaya konulan araştırma modellerinde de gözlemlenmektedir. Ayrıca, işletmelerin pazar yönelimli olmalarının performansları üzerindeki olumlu etkisi, çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalarla da kanıtlanmıştır

İşletme içinde ortak bir kurum kùltürü oluşturulması sayesinde, işletme dışındaki pazarlama faaliyetlerinde de tüketici odaklı olarak davranan pazarlama kùltürü geliştirilebilmektedir. Böylece, işletme ortak pazarlama kùltürü ile hareket ederek, tüketim kùltürünü ve değişimini yakından takip edebilmekte, rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmektedir.

Modern pazarlama anlayışı felsefesiyle ve müşteri odaklı bakış açısıyla hareket edebilen ve günün şartlarına göre esneme gösteren işletmeler, yoğun rekabet ortamında işletmelerini, hizmetlerini, ürünlerini geliştirip; dinamik bir yapı içerisinde kendilerini yenileyebilmektedirler. İçsel pazarlama anlayışı ile hareket ederek, başarılı bir şekilde işletme dışı faaliyetlerini de yerine getirebilmektedirler. Geliştirdikleri yeni ürün ve hizmetlerle, müşterilerini daha çok memnun edebilmekte ve hatta isteklerinin de önüne geçip bir adım ötesinde yer alarak, hizmette sınır tanımamaktadırlar. Pazarlama faaliyetlerini daha başarılı şekilde yerine getirmek istedikleri bu noktada ise, teknolojik alt yapı yatırımı ve kullanımı daha iyi hizmetler vermede giderek artan bir öneme sahip olmaktadır.

Ayrıca global pazarlama açısından düşünülecek olursa, işletme çalışanlarının ortak pazarlama kùltürüne sahip olması, farklı ÷lke pazarlarında da belirlenen stratejiler doğrultusunda ortak hareket etmeyi kolaylaştırmaktadır. Özellikle global pazarlara girmek isteyen işletmeler, kùltürel çatışmalar yaşamayıp, farklı ÷lkelerdeki müşterilerin kùltürüne uyum sağlayabilmek için, işletme içi çalışanlar da dahil olmak üzere tüm pazarlama çabalarını ortak bir kùltür birliği sağlamak yönünde koordineli bir şekilde yürütebilmektedirler. Böylelikle, ortak kùltür birliği içerisinde hareket etmek, işletmelerin kùltürel uyarlamalarını da kolaylaştıracaktır.

Yapılan çalışmanın en önemli kısıtlarından biri, teorik amaçlı bir inceleme yapılmış olması, literatür taraması yapılarak bu güne kadar yapılan çalışmalardan ve

kullanılan araştırma modellerinden yola çıkılarak bir sonuca varılmasıdır. Çalışmanın bundan sonraki boyutunda ise, “işletmelerin pazarlama kültürünü oluşturan faktörler” Türkiye’de herhangi bir sektördeki işletme çalışanlarına anket çalışması uygulanarak yapılabilir. Ayrıca, “seçilen herhangi bir sektördeki işletmenin pazarlama kültürünün işletmenin pazarlama etkinliğine, pazarlama amacına ve işletme performansına etkisi” analiz yöntemleri kullanılarak incelenebilir. Sonuç olarak, bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılar, değişik sektörlerde ve değişik piyasa şartlarında performans kriterleri üzerinde etkili olabilecek değişkenleri belirleyerek araştırmalar yapabilirler. Yöneticiler de, küresel rekabette başarı sağlayabilmek ve sürekli ayakta kalabilmek için bu bilgileri uygulayabilirler.

Kaynaklar

AKMAN, Gülşen, Coşkun ÖZKAN, Hatice ERİŞ, (2008), “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl 7, Sayı13, pp.93-115.

ALTUNIŞIK, Remzi, Şuayıp ÖZDEMİR, Ömer TORLAK, (Kasım 2004), Modern Pazarlama, 3. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları.

APAYDIN, Fahri, (2008), “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.7, 121-146.

APPIAH-ADU, Kwaku, Alan FYALL, Satyendra SINGH, (1998), “Marketing Culture and Customer Retention in the Financial Services Industry”, American Marketing Association. Conference Proceedings. Chicago, Vol. 9, 264-272.

APPIAH-ADU, Kwaku, Satyendra SINGH, (Jan 1999), “Marketing Culture and Performance in UK Service Firms” The Service Industries Journal, London, Vol. 19, Iss. 1, 152-171.

APPIAH-ADU, Kwaku, Alan FYALL, Satyendra SINGH, (Apr. 2000) “Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry”, The Service Industries Journal, London, Vol. 20, Iss. 2, 95-114.

ANONYMOUS, Partner’s Report, (June 2004), “What Must Partners Do to Reap the Benefits of a Marketing Culture?”, Partners Report A Monthly Brief For Law Firm Owners, Vol.6, Iss. 04, 11-14.

AÖF FAK., Yayınları, (2.10.2009), “Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj”, Açıköğretim Fakültesi Ders Notları, Konu Özetleri, İnternet Adresi; <http://notoku.com/02-kurumsal-dizayn-kurumsal-kultur-kurumsal-imag/> , Erişim Tarihi: 01.02.2011.

CANDAN, Burcu, Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU, (Haziran 2009), “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsuru Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 20, Sayı 63, pp.41-58. İnternet Adresi; <http://www.iie.istanbul.edu.tr/ydsy/>

MakaleGoster.aspx?m=467 , Erişim Tarihi: 06.06.2010.

ÇIRPAN, Hüseyin, Mustafa KOYUNCU, (Ocak 1998), “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, Öneri Dergisi, C.2, S.9, 223-230.

ÇOBAN, Suzan, (Ocak-Haziran 2004), “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:22, 85-98.

DANIŞMAN, Ali, Ertan ERKOCAOĞLAN, (2008), “Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İMKB’ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma”, Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 01, pp.197-212.
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos, (25.02.2012)

DÜNDAR, İ. Pelin, F. Belma GÜNERİ FİRLAR, (Bahar 2006), “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi - Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Bilig-Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, s.37, 131-153. http://www.yesevi.edu.tr/view_file.php?file_id=24, Erişim Tarihi: 10.11.2007.

ELLIS, Paul D., (Jul 2006), “Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons”, Journal of Management Studies, Vol. 43, Issue 5, pp. 1089-1107, 19p.

ERDEM, Ferda, (1990), “Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi ,C.8, 1-12. <http://www.scribd.com/doc/17611421/orgut-kulturu>, Erişim tarihi: 02.06.2010.

EREM, Tunç, Ö. Baybars TEK, A. Ercan GEGEZ, Deniz BÖRÜ, (2000), “Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulamasında Kültürel Ekileşimin Rolü”, 5.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Kasım 2000 Antalya, İnternet Adresi; <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz4.pdf>, Erişim Tarihi: 20.3.2010.

EREN, Erol, Lütfihak ALPKAN, Ercan ERGÜN, (2003), “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, pp. 55-70.

ERDİL, Oya, Hakan KİTAPÇI, Ergin TURAN, (Nisan 2005), “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.19, S.1, 260-273.

GAO, Yuhui, (Spring 2010), “Measuring Marketing Performance: A Review and A Framework”, Marketing Review, Spring2010, Vol. 10 Issue 1, p25-40, 16p.

HARRISON, Paul James, Robin N. SHAW, (2004), “Intra-organisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the

marketing concept in a public library”, Journal:Library Management, Vol.25, NO.8/9, 391-398.

Ö.Faruk İŞCAN, M. Kürşat TİMURÖĞLU, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21 Ocak 2007 Sayı: 1, pp.119-135, p.133.

JEAN, Ruey-Jer Bryan, Rudolf R. SINKOVICS, and Daekwan KIM (2010), “Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer–Supplier Relationships: The Role of Communication Culture”, Journal of International Marketing, Vol. 18 Issue 1, p63-85, 23p.

KAYALAR, Murat, N.Metin ÖZMUTAF, (2007), “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y., C.12, S.3, 163-176.

KELEMEN, Mihaela, Ioanna PAPASOLOMOU, (2007), “Internal Marketing: a Qualitative Study of Culture Change in the UK Banking Sector”, Journal of Marketing Management, Vol. 23, No. 7-8, 745-767.

KELEŞ, Hatice Necla, Tuğba Kırıl ÖZKAN, (2010), “Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkilerin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi”, Kurum ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.2, S.1, 65-69.

KÖKTÜRK, Mehtap Sümersan, Müge YALÇIN, Emine ÇOBANOĞLU, (Ocak 2008), “Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü”İstanbul: Beta Basım ve Yayımları A.Ş., 1. Baskı.

LEE, Sungho, Sung-Joon YOON, Sanguk KIM, Jong-Whan KANG, (September 2006), “The Integrated Effect of Market-Oriented Culture and Marketing Strategy on Firm Performance”, Journal of Strategic Marketing, Vol. 14, 245-261.

LEISEN, Birgit, Bryan LILLY, Robert D. WINSOR, (2002), “The Effects of Organizational Culture and Market Orientation on the Effectiveness of Strategic Marketing Alliances”, Journal: Journal of Services Marketing, Vol.16, No.3, 201-222.

LUK, Sherriff T.K., (1997), “An Examination of the Role of Marketing Culture in Service Quality”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Bradford, Vol. 9, Iss.1, 13-22.

LIU, Shunzhong, (Sep 2009), "Organizational Culture and New Service Development Performance: Insights Form Knowledge Intensive Business Service", International Journal of Innovation Management, Sep2009, Vol. 13 Issue 3, p371-392, 22p, p.374

MCNEIL, Margaret, Stephen MYERS, Douglas ADAM, (2001), "The Reliability of Webster's Marketing Culture Instrument: Some Western Australian Findings", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Patrinton, Vol. 13, Iss. 4, 66-79.

MARCUS, Bruce, (2004), "Do Real Professionals Really Do Marketing?- Building a Marketing Culture For Fun And Survival" The Marcus Letter on Professional Services Marketing. İnternet Adresi; www.marcusletter.com , Erişim Tarihi: 20.05 2010.

MARCUS, Bruce, (June 2004), "Rainmaking+Retention= A Top Marketing Culture – Exercising Leadership" Partner's Report – The Monthly Update For CPA Firm Owners, Vol.4, Iss.6, 1-2.

MORGAN, Neil A., (2012), "Marketing and Business Performance", Journal of the Academic Marketing Science, V.40, pp.102–119.

NANTANA, Ooncharoen, Phapruek USSAHAWANITCHAKIT, (2009), "Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies and Business Performance", International Journal of Business Research, Vol.10, No.1, 24-30

OSARENKHOE, Aihie, (2008), "What Characterises the Culture of a Market-Oriented Organisation Applying a Customer-Intimacy Philosophy?", Database Marketing & Customer Strategy Management August, Vol.15, ISSN 1741-2439, 169-190.

OPOKU, Robert Ankomah, Nana ATUOBI-YIADOM, Cathryn Serwaah CHONG, Russell ABRATT, (2009), "The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case", Journal of Financial Services Marketing Vol. 13, Iss. 4, 317–329.

PETERS, Linda D., Keith P. FLETCHER, (Sep 2004), "Communication Strategies and Marketing Performance: An Application of the Mohr and Nevin Framework to Intra-Organisational Cross-Functional Teams", Journal of Marketing Management, Vol. 20, Issue 7/8, pp. 741-770, 30p.

REID, Mike, (Winter 2005) , "Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Action and Outcomes", Journal of Advertising, Vol. 34 Issue 4, p41-54, 14p.

PROCTOR, Tony, (December 2010), “Internal Marketing and its Basis For Sound Customer Relationship Management”, *Journal of Management & Marketing in Healthcare*. Vol. 3, No.4, 256–263.

SIMBEROVA, Iveta, (2007), “Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value For External Customer”, *Economics and Management*, Vol.12, ISSN 1822-6515, 470-479.

SIN, Leo Y. M., Alan C. B. TSE, (2000), “How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms”, *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.4, 295-309.

SIN, Leo Y. M.; Tse, Alan C. B.; Yau, Oliver H. M.; Chow, Raymond P. M.; Lee, Jenny S. Y., (2005), “Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type”, *Journal of International Marketing*, Vol. 13 Issue 1, p36-57, 22p.

SHIU, Yung-Ming, and Tsu-Wei YU, (June 2010), “Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non-Life Insurance”, *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 6, pp.793–809.

TALU, Erhan, (18.05.2010), “Kurum Kültürünün Kurumlara Etkisi”, *Internet Adresi*; http://www.meslekgrubu.com/makale/41_kurum-kulturunun-kurumlara-etkisi.aspx, Erişim Tarihi: 17.01.2011.

TURNER, Gregory B., Barbara SPENCER, “Understanding the Marketing Concept as Organizational Culture, *European Journal of Marketing*, Vol.31, No.2, 1997, pp:110-121.

USTA, Resul, (2011), “Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 11 - Sayı 3, pp. 65–84.

YARBROUGH, Larry, Neil A. MORGAN, Douglas W. VORHIES, (2011), “The Impact of Product Market Strategy- Organizational Culture Fit on Business Performance”, *Journal of the Academic Marketing Science*.V. 39, pp.555–573

YILMAZ, Cengiz, Lütfihak ALPKAN, Çağrı BULUT, (2009) “Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Saha Araştırması”, *Journal of Yasar University*, 4(16), 2469-2500.

WANG, Catherine, Tomas HULT, David KETCHEN, Pervaiz K. AHMED, (Apr2009), “Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17 Issue 2, p99-122, 24p.

WEBSTER, Cynthia, (1995), "Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms", The Journal of Services Marketing, Santa Barbara, Vol. 9, Iss. 2, 6-22.

WEBSTER, Cynthia, (February 1993), "Refinement of the Marketing Culture and the Relationship Between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm," Journal of Business Research, Vol. 26, Iss. 2, 111-131.

WEBSTER, Cynthia, (Spring 1992), "What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm? An Audit", The Journal of Services Marketing, ABI/INFORM Global, Vol.6, No. 2, 54-67.

WIESEKE, Jan, Michael AHEAME, Son K. LAM, Rolf Van DICK, (March 2009), "The Role of Leaders in Internal Marketing", Journal of Marketing, Vol. 73, 123-145.

ZEYTİNOĞLU, Güneş N., (2008), "Örgüt Kültürü", Bahar 2008 Dönemi İşletme Kurumu Dersi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, İnternet Adresi; <http://home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt#1>, Erişim Tarihi: 19.5.2010.

ZOSTAUTIENE, Daiva, Laura VAICIULENAITE, (2010), "Coherence Model Between Marketing Culture and Marketing Effectiveness," Economics and Management, Vol.15, ISSN 1822-6515, 874-879.

ZOSTAUTIENE, Daiva, Birute DARASKEVICIUTE, (2009), "Peculiarities of Competitive Advantage Development of Panevezys City Companies Through the Elements of Marketing Culture", Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol.5, ISSN 1392 – 2785, 102-11.

