

**İÇSEL PAZAR YÖNLÜLÜK, PAZARLAMA YETENEKLERİ, ÖRGÜTSEL PERFORMANS
ETKİLEŞİMİ: ANTALYA İLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**
*INTERNAL MARKET ORIENTATION, THE EFFECT OF MARKETING CAPABILITIES ON
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH ON HOTEL ENTERPRISES IN ANTALYA
PROVINCE*

Ahmet Buğra HAMŞIOĞLU

Dr. Öğretim Üyesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
abhamsioglu@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4973-8773>

Başvuru Tarihi/Application Date: 25.03.2018

Kabul Tarihi/Acceptance Date: 09.05.2018

DOI: 10.30798/makuiibf.409387

Öz

Bu çalışmanın amacı, Antalya ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde içsel pazar yönlülük, pazarlama yetenekleri (pazar duyarlılık ve müşteri bağlantı yetenekleri) ve örgütsel performans etkileşimini belirlemektir. Çalışmaya katılan 280 otel işletmesinden veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Çalışmadaki hipotezleri test etmek için kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılarak model geçerliliği test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre içsel pazar yönlülük, pazar duyarlılık ve müşteri bağlantı yetenekleri üzerinde pozitif ve doğrudan etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, pazar duyarlılık ve müşteri bağlantı yeteneklerinin de örgütsel performans üzerinde pozitif ve doğrudan etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: İçsel Pazar Yönlülük, Pazarlama Yetenekleri, Örgütsel Performans

Abstract

The purpose of this study is to determine the interaction between internal market orientation, marketing capabilities (market sensitivity and customer linking capabilities) and organizational performance in four and five star hotel enterprises in Antalya province. The data of the study were obtained using the questionnaire form, from the 280 hotel enterprises participating in the study. To test hypotheses in the study, the partial least squares method was used and the model validity was tested. According to the results of the research, internal market orientation was found to have a positive and direct effect on market sensing and customer linking capabilities. In addition, the market sensing and customer engagement abilities were also found to have a positive and direct effect on the organizational performance.

Keywords: Internal Market Orientation, Marketing Capabilities, Organizational Performance

EXTENDED SUMMARY

Research Problem: The purpose of this study is to measure the effect of internal market orientation on marketing capabilities and the effect of marketing capabilities on organizational performance in 4 and 5 star hotel enterprises in Antalya province.

Research Questions: : It was questioned whether internal market orientation affects marketing capabilities (market sensitivity and customer linking capabilities) and whether marketing capabilities (market sensitivity and customer linking capabilities) affect organizational performance in 4 and 5 star hotel enterprises in Antalya.

Literature Review: In the study, which is carried out on the basis of the literature on resource-based view and organizational capabilities, internal market orientation and marketing capabilities subject is explained widely by examining Turkish and foreign literature. Subsequently, hypotheses to be tested were developed and the underlying assumptions of the hypotheses were revealed by examining the interrelationships of variables.

Methodology: The main body of the research has been constituted of 4 and 5 star touristic hotels operating in the province of Antalya, depending on the Ministry of Culture and Tourism's list of hotel enterprises. The number of the 4 and 5 star hotels in the obtained list is 532. In the study, appointments were made with the hotel companies in different districts of Antalya and face-to-face interviews were conducted. Communication was carried out using the contact addresses and phone numbers of the hotel companies, and interviews were conducted with 280 business managers who agreed to participate in the interview and the study. In the study, the convenience sampling method, which is one of the non-random sampling methods, was used.

Scales with validity and reliability were used in the study. The expressions on the created questionnaire were measured using the 5 likert scale, which are 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree. The internal market orientation scale was prepared in accordance with the studies carried out by Lings (2004) and Lings and Greenley (2005), and it consists of three dimensions as internal data collection, internal data dissemination and communication, and response to the internal marketing. The marketing skills scale was prepared based on the studies performed by Day (1994a) and Song et al (2008) and consists of market sensitivity and customer linking capabilities. The organizational performance measure was prepared according to the studies of Morgan and Turnell (2003), Damanpour and Gopalakrishnan (2001) and Oke (2007), and consists of financial performance, market performance and innovation performance dimensions.

In the study, the model test with Partial Least Squares (PLS) was used as the analysis technique. Developed originally by Wold in the 1960s, PLS is a general way of supporting causality paths between latent variables (Waiter, 2016: 13). Partial least squares path modeling is a variance-based method to estimate composite-based path models (Henseler et al., 2016a: 405-431).

Results and Conclusions: According to the results of the study, it has been seen that the internal market orientation has positive and direct effects on the market sensitivity and customer linking capabilities. In addition, in the study, it was seen that market sensitivity and customer engagement capabilities have positive effects on organizational performance.

GİRİŞ

İçsel pazarlama, 1970'lerde üstün müşteri hizmetleri sunmak için işletmelere önerilmiş bir programdır. O yıllardan sonra yazında çokça içsel pazarlamadan bahsedilse de çok az işletme pratikte bu pazarlama yöntemini uygulamaktadır (Bozkurt ve Tokatlı, 2017: 193-204). Daha sonra 1980'li yıllarda gelişen içsel pazarlama yaklaşımı hizmet işletmelerinde çalışanların önemi vurgulanmış ve çalışanların işletmenin müşterileri olarak görülmesi anlayışı benimsenmiştir (Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017: 79-98). 20 yıldan uzun bir süre önce ortaya çıkan kavram hizmet kalitesini sağlamaya bir çözüm olarak geliştirilmiş ancak ne anlama geldiğine dair tek bir birleşik kavram geliştirilememiştir (Rafiq ve Pervaiz, 1993: 219-232; Rafiq ve Pervaiz, 2000: 449-462; Lings, 2004: 405-413; Lings ve Greenley, 2005: 290-305).

İçsel pazarlamayla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Candan ve Çekmecioğlu (2009) yaptıkları çalışmada, içsel bağlılığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Jun ve Cai (2010), iç hizmet kalitesi boyutlarının çalışan memnuniyeti ve memnun olan çalışanların müşteriler üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Ewing ve Carauna (1999) kamu sektöründe içsel pazarlama ve iş tatmini ve örgütsel performans etkisini incelemişlerdir. İşler ve Özdemir (2010) yılında kamu hastanelerinde içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemişlerdir. Ergün (2013) içsel pazarlama uygulamalarının kamu ve özel hastaneler de performansa etkisini incelemiştir.

Kocaman ve diğerleri (2013) konaklama işletmelerinde içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisini Alanya'da araştırmış, içsel pazarlama bileşenlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Çoban ve Perçin, (2011) otel işletmelerinde içsel pazarlama faktörlerinin örgütsel bağlılık bileşenlerine etkilerini incelemişlerdir. Görüldüğü gibi içsel pazarlama yazında daha çok örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmalara yoğunlaşmıştır.

Yazında pazar yönlülükle ilgili yapılan çalışmalar nadiren içsel pazarlamayı dikkate almakta ve içsel pazarlamanın eksikliği mevcut işletme ortamında pazar yönlülüğün uygulanabilirliğini sınırlamaktadır. Bu durum içsel odaklanma ve içsel pazar yönlülüğün dikkate alınmasını gerektirmektedir. Çünkü ilişkisel davranışlar işletme performansının bir kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir (Carter ve Gray, 2007:385-400). İçsel pazarlama yazını çalışan ihtiyaçları hakkında bilgi toplama ve yayma sürecine atıfta bulunarak bu ihtiyaçlara cevap vermektedir (Rafiq ve Pervaiz, 1993: 219-232; Rafiq ve Pervaiz, 2000: 449-462; Lings, 2004: 405-413; Lings ve Greenley, 2005: 290-305).

Day (1994a) yaptığı çalışmada, işletmelerin rekabet avantajı ve üstün performans elde etmesinde yeteneklerin kritik rolünü tartışmış ve pazar yönlü bir işletmenin pazar duyarlılığı ve müşteri bağlantı yeteneklerini geliştirmesi üzerinde durmuştur. Ancak bu tartışma kuramsal olup ampirik olarak test edilmemiştir (Day, 1994a: 37-52).

Öngörülemeyen bir pazar ortamında işletmeler rekabet avantajını sürdürebilmek için sadece kaynak ve yeteneklerini oluşturmakla kalmamalı, pazar bilgilerinin işlevselliğini de sık sık gözden geçirmeleri gerekmektedir. İşletmeler pazar ortamında yaşanan değişimlere uyum sağlamak için sürekli olarak yeni fikirleri, yetenekleri ve süreçleri öğrenmelidir (Baker ve Sinkula, 1999: 411-427; Calantone vd., 2002: 515-524; Hurley ve Hult, 1998: 42-54; Kim ve Atuahene-Gima, 2010: 519-536).

Bu çalışmanın amacı, Antalya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde içsel pazar yönlülüğün pazarlama yetenekleri üzerindeki ve pazarlama yeteneklerinin de örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmektir. İçsel pazarlama yazınında bu iki konuyu bir araya getiren herhangi bir çalışma olmadığı görülmüş ve bu çalışma ile yazına bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda ilk bölümde kavramlar kuramsal olarak incelenmiş ve ikinci bölümde yazına bağlı olarak hipotezler geliştirilmiş, üçüncü bölümde araştırmanın uygulanması ve araştırma modeli ortaya konarak elde edilen bulgular tartışılmış ve sonuç ve önerilerle araştırma sonlandırılmıştır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İçsel Pazar Yönlülük

İçsel pazarlama kavramı pazarlama literatüründe daha çok hizmet pazarlamasıyla birlikte ele alınmaktadır. İçsel pazarlama kavramı ilk defa Berry (1981) tarafından kullanılmıştır. Banka çalışanlarını iç müşteriler olarak tanımlayan Berry (1981), iç müşteri tatmininin dış müşteriler üzerindeki etkilerini vurgulamak üzere içsel pazarlama kavramı ileri sürülmüştür. Bu yıllardan sonra özellikle yönetim biliminin yazınında içsel pazarlama kavramının yer almaya başladığı görülmektedir (Candan ve Çekmecelioglu, 2009: 41-58).

Pazarlama perspektifini örgütün insan kaynaklarını yönetmek için kullanan içsel pazarlama kavramı yazında bir yönetim felsefesi olarak dikkate alınmaktadır. Yönetim, çalışanlara sürekli destek veren ve çalışanların rollerinin kavranarak onlara hak ettikleri değerin verildiği bir ortam yaratılmalıdır. İçsel pazarlama müşteri yönlü çalışanları kazanmak üzere yoğunlaşan faaliyetlerdir. İçsel pazarlama; çalışanların isteklerini tatmin etmeye yardımcı olan departmanlar arası, yönetim ve çalışanlar arası iç etkileşimi yürüten bir süreçtir (Yapraklı ve Özer, 2001: 58-62). İçsel pazarlama kavramının altında yatan anahtar düşünce tıpkı müşterilerde olduğu gibi işletmenin iç müşterilerinin de ihtiyaçlarını tatmin etme arzusunda olduğudur. Buradaki mantık, iç müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etme ile dış müşterilere arzu edilen kalitede hizmet sunarak tatmin etmek için örgütün daha iyi bir konumda olması gerektiğidir (Candan ve Çekmecelioglu, 2009: 41-58).

İç müşteri; söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm örgüt çalışanlarını oluşturmaktadır. Dış müşteriler ise; iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir. Bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığı ile ilgilenmeyen, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat eden kişilerdir. İç müşterilerin memnuniyeti için içsel pazarlama uygulamaları ile hareket eden işletmelerin pazarda uzun vadede müşteri kazanma ve dış müşteri tatmini sağlama açısından daha kazançlı oldukları belirtilmektedir (Bozkurt ve Tokatlı, 2017: 193-204).

İçsel pazarlama, motive edilmiş ve tüketici yönelimli çalışanı yaratma süreci aracılığıyla müşteri tatmini sağlamak ve işletme ve fonksiyonel stratejilerin etkili uygulamasına doğru bir pazarlama yaklaşımı kullanılarak çalışanların değişime ve düzene karşı direnişlerini kırma, onları motive etme ve fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik planlı çabalarlardır. Tanımın temel dayanakları, çalışan tatmini ve motivasyonu, tüketici yönelimlilik ve tüketici tatmini, fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşme, pazarlama yaklaşımı ve işletme ve fonksiyonel stratejilerin uygulanmasıdır (Çoban, 2004: 91-92; Rafiq ve Pervaiz, 2000: 455). Ayrıca, içsel pazarlama işletme içi tüm etkileşimleri arzulan düzeyde yönetebilmek için verimli bir iç çevre ile çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar geliştirmek amacıyla benimsenen bir pazarlama yaklaşımıdır (Uygun ve Akın, 2017: 836-853).

İçsel pazarlama, pazarlama felsefesinin işletme içindeki çalışanlara uygulanması olarak düşünülmektedir. Bu işletmenin mevcut pazarlama araçlarını ve tekniklerini işletmenin iç ortamına göre değiştirerek çalışan-işveren değişimini yönetebilmelerini sağlar. Bu başarabilmek içinde içsel pazar yönlülüğü kullanır. İçsel pazar yönlülük, içsel pazar ihtiyaçları hakkında istihbarat üretme ve yayma sürecini ifade eder ve daha sonra bu ihtiyaçlara cevap verir. İçsel pazar yönlülük, bölümler arası etkileşimleri vurgular ve aynı zamanda personel ve yönetim arasında çalışır (Lings ve Greenley, 2005:290-305; Carter ve Gray, 2007:385-400). İçsel pazar yönlülük, üç davranışsal boyuttan oluşur; içsel bilgi toplama, içsel bilgi yayma ve iletişim ve içsel pazarlamaya cevap vermedir (Lings, 2004: 405-413; Lings ve Greenley, 2005: 290-305; Rafiq ve Pervaiz, 1993: 219-232).

İçsel bilgi toplama, çalışanlarla ilgili bilgi toplamak anlamına gelir. Yöneticiler çalışanların bilgilerini, görüşmeler ve iş memnuniyet anketleri ve informal kanallar yoluyla toplayabilirler (Lings, 2004: 405-413; Lings ve Greenley, 2005: 290-305; Carter ve Gray, 2007: 385-400).

İçsel bilgi yayma ve iletişim, farklı departmanlar arasındaki ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi içermektedir. İç iletişim iki katmanlıdır; bunlardan ilki işletmenin hedeflerini ve pazarlama stratejilerini çalışanlara iletmektir. Diğeri ise, yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalarını sağlamaktır (Gounaris, 2006: 432-448). Yöneticiler ve çalışanlar arasında daha yakın etkileşimler olduğunda, yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını fark edeceklerdir (Fang vd., 2014: 170-192).

İçsel pazarlamaya cevap verme, içsel pazarlamada toplanan bilgilere dayanarak, bir yöneticinin çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri hakkında bilgilere cevap vermeyi ifade eder. Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda iş tanımlarının gerektirdiği beceri ve yetenekleri geliştirmek için onlara gerekli eğitimleri sunarak gelişmelerine katkıda bulunmaktır (Carter ve Gray, 2007: 385-400; Gounaris, 2006: 432-448). Çalışanlar, zamanlarını ve enerjilerini yalnızca ücret karşılığında değil aynı zamanda sosyal ihtiyaçlar, statü, iyi işlerin tanınması ve başarı hissi gibi maddi olmayan faydalar için de kullanırlar. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini iç pazar bilgisiyle elde ederler ve bu ihtiyaçları tatmin edecek projeleri ortaya koyduklarında çalışanlar kendilerini daha mutlu hissederler ve işleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olurlar. Böylece iç çalışanlar dış müşterileri memnun etmek için daha çok çalışacaklardır (Fang vd., 2014: 170-192).

Bu noktada, süreçten elde edilen bilgiler doğrultusunda pazar bölümlendirilmeli ve pazarlama karması geliştirilmelidir. Pazarlaması karması, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtımdan oluşmaktadır. İçsel pazarlamada ürün genel olarak işin kendisidir. İş tatminini artırmak için iş gereklerine yoğunlaşmaktan çok çalışan beklentilerinin iş tasarımına aktarılmasına çalışılmalıdır. Bu noktada, çalışana yani iç müşteriye işin sunumunda nelere dikkat edilmesi hususunda gerekli bilgilerin verilmesi gerektiği ve bunun sonucunda çalışanın yaptığı işe daha iyi motive olmalarını sağlayacaktır. Fiyat içsel pazarlamada ürünün çalışanlarca benimsenmesinin psikolojik bir durumudur. İçsel değişim nesnelere, zaman, enerji, değer ve paradan oluşmaktadır. İçsel pazarlamada tutundurma, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlara çift yönlü iletişimi ve bu iletişimi kurmak için kullandıkları teknik, teknolojik ve interaktif sunumlar ile sağlamaktır. İşletme içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi onları işletme gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla duyurularak sağlanabilir. Dağıtım, ürünlerin başlangıç noktası ile son noktaya kadar geçen sürede müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalların ifade edildiği içsel pazarlamanın duyurulduğu konferanslar ve eğitim toplantıları olarak kabul edilir (Çoban, 2004: 94-95; Özgün, 2016: 10-11).

1.2 Pazarlama Yetenekleri

Pazarlama ve stratejik yönetim yazını, fonksiyonel alanlardaki işletmelerin yeteneklerinin performans üzerinde olumlu etkileri olabileceğini ifade etmekte ve endüstri çevresi ile işletme yeteneklerini keşfetmeye büyük bir ilgi göstermiştir (Hamşioğlu, 2017: 1-16). Geçtiğimiz on yıllarda kaynak tabanlı görüşün bir sonucu olarak yeni bir rekabet modeli tartışılmaya başlanmıştır. Bu alanlardaki kavramlardan biri yeteneğin rekabete liderlik etmesidir. İşletmeler rekabetçi uygulamaların üstesinden nasıl gelececeklerini öğrenirlerse farklı yetenekler geliştirebilirler ve bu gelişmiş yetenekler önemli bir rekabet avantajına dönüşebilir (Kayabaşı ve Mtetwa, 2016: 532-559).

Day (1994a) yaptığı çalışmada yetenekleri şu şekilde tanımlamıştır; “Yetenekler, işletmelerin faaliyetlerini koordine etmelerini ve varlıklarını kullanmasını sağlayan örgütsel süreçler yolu ile ortaya konan karmaşık beceri ve bileşik bilgi yığınlarıdır. Yetenekler, yeni ürün geliştirme, siparişi teslim etme ve hizmet sunumu gibi ticari faaliyetlerde kendini göstermektedir” (Day, 1994a: 38).

Helfat ve Peteraf (2003) yılında yaptıkları çalışmada yetenekleri, bir örgütün belirli bir sonuç elde etmek amacıyla örgütsel kaynaklardan yararlanarak, örgütün koordine edilmiş görevleri yerine getirme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Helfat ve Peteraf, 2003: 999).

Bu anlamda pazarlama yetenekleri, entegre bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler karmaşık müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve ürün farklılaştırması yolu ile üstün marka değeri elde etmek için fiziksel ve

fiziksel olmayan kaynakları kullanarak rekabet avantajı elde ederler. İşletme çalışanlarının bilgi ve yetenekleri mevcut kaynaklarla birleştiği zaman pazarlama yetenekleri gelişir ve pazarlama yetenekleri rekabet avantajının en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilir (Day, 1994a: 37-52; Song vd., 2007: 18-34; Yu vd., 2014: 25-31).

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

Pazar yönlü işletmeler hedef pazardaki değişiklikleri hissetme mevcut ve potansiyel müşterilerin davranışlarını izleme ve analiz etme ve müşterilerle bağ kurma gibi pazar yeteneklerini belirleyebilir ve geliştirebilir (Fang vd., 2014: 170-192). Day (1994b) yılında yaptığı çalışmada, pazar yönlü işletmelerin pazar duyarlılığı ve müşteri bağlantı yeteneklerinin daha üstün olduğunu ve rakiplerinin önündeki değişen pazar ihtiyaçlarını tahmin edip ve gerekli şekilde tepki verdiklerini belirtmektedir (Day, 1994b: 9-31). Dolayısıyla bu çalışma bu iki yeteneğe odaklanmaktadır. Pazar duyarlılık yeteneği, bir işletmenin pazar bilgisini öğrenmesi ve bu bilgiyi gelecekte pazarın gelişimini tahmin etmede kullanmasıdır (Day, 1994a: 37-52; Foley ve Fahy, 2004: 219-230).

Pazar duyarlılık yeteneği, bir işletmenin değişiklikleri sürekli izleme ve ardından dış pazardaki fırsatları ve tehditleri doğru bir şekilde belirleme yeteneğidir. İşletme müşteriler ve rakipler hakkında bilgiler toplayarak mevcut ve gelecekteki pazar gelişimine ilişkin eğilimleri sürekli olarak belirler (Morgan vd., 2009a: 284-293). Müşteri bağlantı yetenekleri ise, işletmenin hedef müşterilerinin ihtiyaçlarını belirleme ve anlama yeteneğini ifade eder ve işletmenin müşteri ilişkilerini etkin bir şekilde kurma ve sürdürme yeteneğidir. Müşteri bağlantı yeteneklerini sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada önemli bir stratejik unsurdur (Day, 1994a: 37-52; Theoharakis vd., 2009: 914-924).

2. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Kaynak tabanlı görüş, örgütsel yetenekler yazınına dayanarak bu çalışmada, işletmelerde içsel pazar yönlülük, pazarlama yetenekleri ve örgütsel performans etkileşimini belirlemektir. Kaynak tabanlı görüş sürdürülebilir rekabet avantajının bir işletmenin heterojen ve işletmeye özgü kaynaklarından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Barney, 1991: 99-120). Kaynak tabanlı görüşteki ana düşünce işletmenin kaynak ve yeteneklerinin birbirinden farklı olduğu düşüncesidir (Makadok, 2001: 387-401; Teece vd., 1997: 509-533).

Teece ve diğerlerinin (1997) yaptıkları çalışmada, bir işletmenin sadece stratejik kaynaklara sahip olmasını değil aynı zamanda bu kaynakları doğru bir şekilde bütünleştirilerek ve kaynak tahsisi yapılarak rekabet avantajı yaratılacağını ifade etmişlerdir. Bu nedenle işletmeler değer yaratmak için kaynakları bir araya getirirse de faaliyetlerinde fark yaratabilecek yetenekleri yoksa buldukları pazarda rekabet avantajı sağlayamazlar (Teece vd., 1997: 509-533).

Yapılan çalışmalarda, içsel pazarlama faktörleri (örneğin, insan ve süreç) ve pazarlama yetenekleri faktörleri (örneğin, müşteriler ve rakipler) yönetmek eşit derecede önemlidir (Carter ve Gray, 2007: 385-400). İşletme içinde içsel veya pazarlama benzeri davranışları benimseyen bir işletme çalışanlara ait bilgileri toplar, çalışanların ihtiyaçlarını analiz eder ve bu ihtiyaçlara cevap vererek bu ihtiyaçları karşılar (Gounaris, 2006: 432-448). İçsel pazar yönlülük, çalışanların ihtiyaçlarını anlayıp tatmin etmeyi ve çalışanlarla iyi ilişkileri kurmayı vurgulamaktadır (Rafiq ve Pervaiz, 1993: 219-232).

İçsel pazar yönlülük, ayrıca yöneticilerin çalışanlarına psikolojik destek sağlama, yardımsever ve güler yüzlü, olma, çalışanlara güvenme ve saygı gösterme gibi zaman ve çaba harcadıkları anlamına da gelmektedir (Lings, 2004: 405-413). Sonuç olarak, dış pazarlamanın etkinliği (örneğin, müşteri

memnuniyeti) iyi içsel müşteri ilişkilerine ve uygun içsel davranış kurallarına dayanarak elde edilebilir. Müşteriler memnun olduğunda işletmenin müşterileri ile bağı daha da güçlenir. Bu nedenle içsel pazar yönlülük, bir işletmenin müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi ve müşteriler ile olan ilişkilerini sürdürme yeteneklerini geliştirir (Cahill, 1995: 43-51; Fang vd., 2014: 170-192).

Dolayısı ile içsel pazar yönlülük bir işletmeni dışa dönük olduğuna işaret etmemekle birlikte gerçekte hizmet işletmeleri için dış pazar hedefleri ile içsel pazar koşulları arasındaki simetri için bir ön koşuldur. Çünkü çalışanların bir işletmenin müşteri yönlü çabaları üzerinde olumsuz etkisi olabilmektedir. Ayrıca içsel pazar yönlülük bir işletmenin uygun pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesini de sağlamaktadır (Guanaris, 2006: 432-448; Carter ve Gray, 2007: 385-400). Tüm bunlara dayanarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1a: İçsel pazar yönlülüğün pazar duyarlılık yetenekleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1b: İçsel pazar yönlülüğün müşteri bağlantı yetenekleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

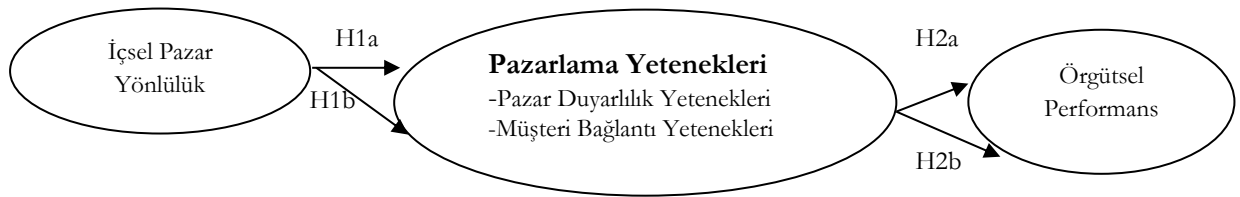
Morgan ve diğerlerinin (2009a,b) yaptıkları çalışmada pazar duyarlılık yetenekleri ve müşteri bağlantı yetenekleri işletmelerin örgütsel performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarını göstermiştir (Morgan vd.,2009a: 284-293; Morgan vd., 2009b: 909-920). İşletmelerin sahip oldukları bu yetenekler, rakiplerin önünde pazardaki yeni fırsatları tanımlayarak işletmeye rekabet avantajı sağlar (Slater ve Narver, 2000:120-127). Pazar duyarlılık yetenekleri, bir işletmenin potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını ortaya çıkarır ve bu ihtiyaçları karşılayarak pazara verilecek tepkiyi proaktif olarak şekillendirdiği anlamına da gelir (Jaworski vd., 2000: 45-54). Dolayısıyla oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H2a: Pazar duyarlılık yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Müşteri bağlantı yetenekleri, örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İşletmenin müşteriler ve stratejik ortaklıkları ile ilişkilerini geliştirme yolu ile, müşterilerinin gereksinimlerini doğru ve etkili bir şekilde belirleyebilir ve bu ihtiyaçları karşılayarak performanslarını artırabilirler (Day, 1994a: 37-52;Morgan vd., 2009a: 284-293; Morgan vd.,2009b: 909-920; Hooley vd.,2005: 18-27). Oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

H2b: Müşteri bağlantı yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Kuramsal çerçeve ve oluşturulan hipotezler ışığında oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.UYGULAMA

3.1 Veri Toplama ve Örnekleme Süreci

Araştırmanın ana kütesini Kültür ve Turizm Bakanlığı otel işletmeleri listesine bağlı olarak Antalya ili 4 ve 5 yıldızlı turistik oteller oluşturmaktadır. Elde edilen listedeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısı 532'dir. Antalya ilinin farklı semtlerinde ve ilçelerindeki otel işletmelerinden randevu alınarak yüz yüze görüşme yöntemi ile anketler yapılmıştır. Otel işletmelerinin iletişim adresleri ve telefon numaraları aracılığı ile iletişime geçilmiş, görüşmeyi ve çalışmaya katılmayı kabul eden 280 işletme yöneticisi ile anketörler

aracılığıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.2 Ölçümler.

Çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler kullanılmıştır. Oluşturulan anket formundaki ifadeler, 1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum şeklinde oluşturulan 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

3.2.1 İçsel Pazar Yönlülük

İçsel pazar yönlülük, üç boyuttan oluşmaktadır. İçsel bilgi toplama, içsel bilgi yayma ve iletişim ve içsel pazarlamaya cevap vermedir. 12 sorudan oluşan içsel pazar yönlülük soruları Lings, (2004) ve Lings ve Greenley, (2005) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.2.2 Pazarlama Yetenekleri

Pazarlama yetenekleri, pazar duyarlılık yetenekleri ve müşteri bağlantı yeteneklerinden oluşmaktadır. Day (1994a) ve Song ve diğerlerinin (2008) yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.2.3 Örgütsel Performans

Örgütsel performans üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansıdır. Ölçekler, Morgan ve Turnell (2003) ve Damanpour ve Gopalakrishnan (2001) ve Oke (2007) yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Toplam, 9 sorudan oluşmaktadır.

3.3 Analiz Tekniği

1960'larda Wold tarafından orijinal olarak geliştirilen kısmi en küçük kareler yöntemi (Partial Least Squares-PLS) gizil değişkenler arasında nedensellik yollarını destekleyen genel bir yöntemdir (Garson, 2016: 13). Kısmi en küçük kareler yol modellemesi bileşik tabanlı yol modellerini tahmin etmek için varyans tabanlı bir yöntemdir (Henseler vd.,2016a: 405-431). PLS'in özü temel bileşenler analizini ve aynı zamanda kanonik korelasyon analizine benzeyen ve alternatif en küçük karelerden oluşmaktadır. En modern görünümünde PLS yol modellemesi, yapı ölçümü için her iki faktör modelini ve kompozit modelleri, tekrarlamalı ve tekrarlamalı olmayan yapısal modelleri tahmin edebilen ve model uygunluk testlerini uygulayabilen tam donanımlı bir yapısal eşitlik yöntemidir (Henseler vd., 2016b: 2-20).

PLS, model içindeki bağımlı ve bağımsız değişkenleri belirlemek için temel bileşenler faktör analizi ile çok değişkenli regresyonu birleştirmektedir (Edvardsson vd., 2000: 923). Bununla birlikte PLS keşifsel ve doğrulayıcı çalışmalar için uygundur. Çünkü, birçok yapı ilişkileri ve öğeleri ile karmaşık ve büyük ilişkilerin değerlendirilmesinde uygun bir yöntemdir (Rezaei vd.,2017: 157-181). PLS ikinci derece yapıları test etmeyi sağlar ve sayısız iç ve dış değişkenleri kullanan modeller için uygundur.

PLS analizi en göze çarpan ikinci nesil veri analiz tekniğidir (Kaharabsheh vd., 2015: 423-435; Hair vd., 2014: 30). PLS, pazarlama, strateji yönetim, turizm, uluslararası yönetim, muhasebe ve yönetim bilişim sistemleri olmak üzere çeşitli alanlarda kullanılan en önde gelen yapısal eşitlik modellemesidir (Ali vd., 2018: 514-538; Carrion vd., 2016:4 545-4551).

3.3.1 Ölçüm Modeli

Yansıtıcı ölçüm modelinin ilk önce güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir. Bunun içinde ilk önce Cronbach Alfa (α) katsayısına bakılarak modeldeki yapıların iç tutarlılığı değerlendirilmiştir. Alfa değerlerinin 0.70 değerinden yüksek olması gerekmektedir. Geleneksel olarak Cronbach Alfa (α) sosyal bilimlerde içsel tutarlılık güvenilirliğini ölçmek için kullanılmaktadır. Ancak yapısal eşitlik ve PLS gibi analizlerde güvenilirlik için alfa katsayısı yerine bileşik güvenilirlik katsayısı (Composite Reliability-CR) katsayısının kullanılması önerilmektedir. Yazında CR değerinin 0.70 ve üzerinde olması gerektiği

belirtilmiştir (Hair vd., 2011: 139-151; Bagozzi ve Yi, 1988: 74-94; Hair vd., 2012: 414-433; Wong, 2013: 22). Aşağıdaki Tablo 1’de modeldeki yapıların alfa ve bileşik güvenilirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 1. Yapı Güvenilirliği Sonuçları

Yapılar	Cronbachs Alfa (α)	Composite Reliability
İçsel Pazar Yönlülük	0.98	0.98
Pazar Duyarlılık Yetenekleri	0.89	0.93
Müşteri Bağlantı Yetenekleri	0.90	0.94
Örgütsel Performans	0.98	0.98

Yukarıdaki Tablo 1’de görüldüğü gibi yapıların tamamında alfa değerleri 0.90 ile 0.98 arasında değerler aldığı görülmektedir. Böylece yüksek düzeyde güvenilirlik göstermektedir. Ayrıca bileşik güvenilirlik katsayıları da 0.93 ile 0.98 arasında değerler aldığı görülmektedir. Sonuç olarak oluşturulan ölçüm modeli bütünsel güvenilirliğe (composite reliability) ve içsel tutarlılığa (internal consistency) sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada daha sonra, yakınsaklık ve ayırma geçerliliğini değerlendirmek için değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde değişkenler arasında düşük faktör yüklü değişken olmadığı görülmüş ve hiçbir değişken analizden çıkarılmamıştır.

PLS yol modellemesinde genel bir uyum indeksi yoktur. Ancak uyum iyiliği için küresel bir kriter önerilmiştir. Bu indeks hem ölçüm hem de yapısal modeldeki model performansının hesaba katılması için geliştirilmiş ve bu nedenle modelin genel tahmin performansına yönelik tek bir ölçüm sağlamaktadır. Bu uyum iyiliği Goodness-of-fit index (GOF) olarak adlandırılmaktadır. GOF 0 ile 1 değeri arasında bir değer almakta ve 1’e yaklaştıkça değer daha anlamlı bir hale gelmektedir. GOF ortak varyans ortalamaları ile iç modelin R² değerlerinin ortalamasının çarpımının geometrik ortalamasının alınmasıyla bulunmaktadır (Garson, 2016: 72; Hair vd., 2014: 185; Tenenhaus vd., 2005: 159-205).

$GOF = \sqrt{\text{Ortak Varyans Ortalamaları} \times \text{Ortalama } R^2}$ formüldeki değerler yerine yazılırsa

$GOF = \sqrt{0.917 \times 0.897} = 0.91$ olarak bulunur. GOF’un 0.90’a eşit ya da daha yüksek bir değer olması modelin lehine bir durum olduğu ifade edilmiştir (Esposito vd., 2010: 59). Buna göre, modelin uyum iyiliğinin değeri oldukça yüksektir.

Bütünsel güvenilirlik belirlendikten sonra ayrıca, yakınsaklık geçerliliği belirlemek için her bir boyut için ortalama varyans değerleri (AVE) değerlerine bakılmıştır. AVE değerinin 0.50’den büyük olması durumunda yakınsaklık geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmiştir (Fornell ve Lacker, 1981: 46). Aşağıdaki Tablo 2’de ortalama varyans değerleri (AVE) değerleri gösterilmektedir.

Tablo 2. Ortalama Varyans Değerleri (AVE) Sonuçları

Yapılar	AVE
İçsel Pazar Yönlülük	0.86
Pazar Duyarlılık Yetenekleri	0.82
Müşteri Bağlantı Yetenekleri	0.78
Örgütsel Performans	0.87

Yukarıdaki Tablo 2 incelendiğinde yapıların hepsinde AVE değerlerinin 0.50’den yüksek olduğu görülmektedir. Ayırma geçerliliği içinde her bir yapının AVE’nin karekökünün yapılar arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması beklenir (Fornell ve Lacker, 1981:46). Ayırma geçerliliği sonuçları Aşağıdaki Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	İçsel Pazar Yönlülük	Pazar Duyarlılık Yetenekleri	Müşteri Bağlantı Yetenekleri	Örgütsel Performans
İçsel Pazar Yönlülük	0.93			
Pazar Duyarlılık Yetenekleri	0.89	0.90		
Müşteri Bağlantı Yetenekleri	0.78	0.83	0.88	
Örgütsel Performans	0.84	0.79	0.86	0.93

Yukarıdaki Tablo 3’de yapılar arasındaki korelasyonları göstermektedir. Koyu yazılı değerler AVE değerlerinin karekökünü göstermektedir. Tablo 3 incelendiğinde AVE değerlerinin karekökü yapılar arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğu görülmektedir (Afthanorhan, 2013: 198-205; Fornell ve Lacker, 1981: 46; Wong, 2013: 21-22).

3.3.2 Yapısal Model

Yapısal modeli ve hipotezleri test etmek için modelde yer alan yol katsayılarının gerçek değerlerinin ancak büyük örneklerde elde edildiği belirtilmiştir. Büyük örneklerle ulaşmak için yeniden örnekleme yöntemi olan bootstrapping yapılarak elde edilebilmektedir. Minimum bootstrapping sayısı 5000 olmalıdır. Bootstrapping yardımı ile iç ve dış modeller için anlamlı t değerleri üretilmektedir. Çift kuyruklu t değerleri için anlamlılık değerleri ise; 1.65 ise anlamlılık düzeyi %90, 1.96 ise anlamlılık düzeyi %95 ve 2.58 ise anlamlılık düzeyi %99’dur (Hair, vd., 2011: 145; Wong, 2013: 23). Bu çalışmada da, bootstrapping yöntemi kullanılarak örneklem sayısı 5000 çıkarılmıştır. Daha sonra ise, içsel modelin yol katsayılarının anlamlı olup olmadığını belirlemek için t değerlerine bakılmıştır. İçsel modele ait t değerleri aşağıdaki Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. İçsel Modele Ait Yol Katsayılarının T-Değerleri

	T-İstatistiği	P değeri
İçsel Pazar Yönlülük →Pazar Duyarlılık Yetenekleri	70.165	0.000
İçsel Pazar Yönlülük →Müşteri Bağlantı Yetenekleri	91.374	0.000
Pazar Duyarlılık Yetenekleri →Örgütsel Performans	3.997	0.000
Müşteri Bağlantı Yetenekleri →Örgütsel Performans	3.989	0.000

Yukarıdaki Tablo 4’de t değerleri 2.58’den büyük için %99 düzeyinde anlamlıdır. Daha sonra ise dış modelin t değerlerini incelemek gerekmektedir. Dış modelin t değeri aşağıdaki Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Dışsal Modele Ait Yol Katsayılarının T-Değerleri

	İçsel Yönlülük	Pazar	Pazar Duyarlılık Yetenekleri	Müşteri Bağlantı Yetenekleri	Örgütsel Performans	P değeri
IBT1	42.281					0.000
IBT2	56.290					0.000
IBT3	50.470					0.000
IBT4	51.168					0.000
IBT5	58.039					0.000
IBT6	56.222					0.000
IBY1	48.475					0.000
IBY2	28.115					0.000
IBY3	41.477					0.000
IPT1	61.689					0.000
IPT2	51.260					0.000
IPT3	43.700					0.000
MBY1				38.161		0.000
MBY2				40.276		0.000
MBY3				75.747		0.000
MBY4				21.272		0.000
PDY1			23.396			0.000
PDY2			47.323			0.000
PDY3			83.111			0.000

FP1				34.898	0.000
FP2				62.893	0.000
PP1				55.561	0.000
PP2				63.668	0.000
PP3				62.844	0.000
YP1				61.983	0.000
YP2				41.364	0.000
YP3				53.673	0.000
YP4				34.741	0.000

Yukarıdaki Tablo 5’de görüldüğü gibi t değerlerinin hepsi 2.58’den büyük olduğu için %99 düzeyinde yol katsayıları anlamlıdır. Daha sonra yapısal modelde analizin bir parçası olan determinasyon katsayısı (R^2) değerlendirmesine geçilir. Müşteri bağlantı yetenekleri, R^2 değeri 0.89, pazar duyarlılık yetenekleri için, 0.88 ve örgütsel performans için 0.90 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar bağımlı değişkenlerin varyansını %89, %88 ve %90’ın bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı anlamına gelmektedir.

Bu duruma göre, yol kat sayılarının önem seviyelerine bakıldığında elde edilen bulguların tamamı kuramsal çerçevede de önerilen araştırma modelini destekler niteliktedir. Yazında R^2 değerleri 0.75, 0.50 ve 0.25 olarak önemli, orta ve zayıf olarak tanımlanmaktadır. (Hair, vd., 2011: 145; Hair, vd., 2014: 174-175). Sonuç olarak araştırmanın bulguları göstermektedir ki; R^2 değerlerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüş ve hipotez geliştirme aşamasında oluşturulan araştırma hipotezleri *H1a, H1b, H2a ve H2b, kabul edilerek oluşturulan model tam olarak doğrulanmıştır*. Aşağıdaki Tablo 6’da özet hipotez kabul tablosu görülmektedir.

İçsel pazar yönlülüğün, pazar duyarlılık yeteneklerini ($\gamma_1=0.94$, $t=70.615$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dolayısı ile oluşturulan H1a hipotezi kabul edilmiştir.

İçsel pazar yönlülüğün müşteri bağlantı yeteneklerini ($\gamma_2=0.95$, $t=91.374$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Dolayısı ile oluşturulan H1b hipotezi kabul edilmiştir.

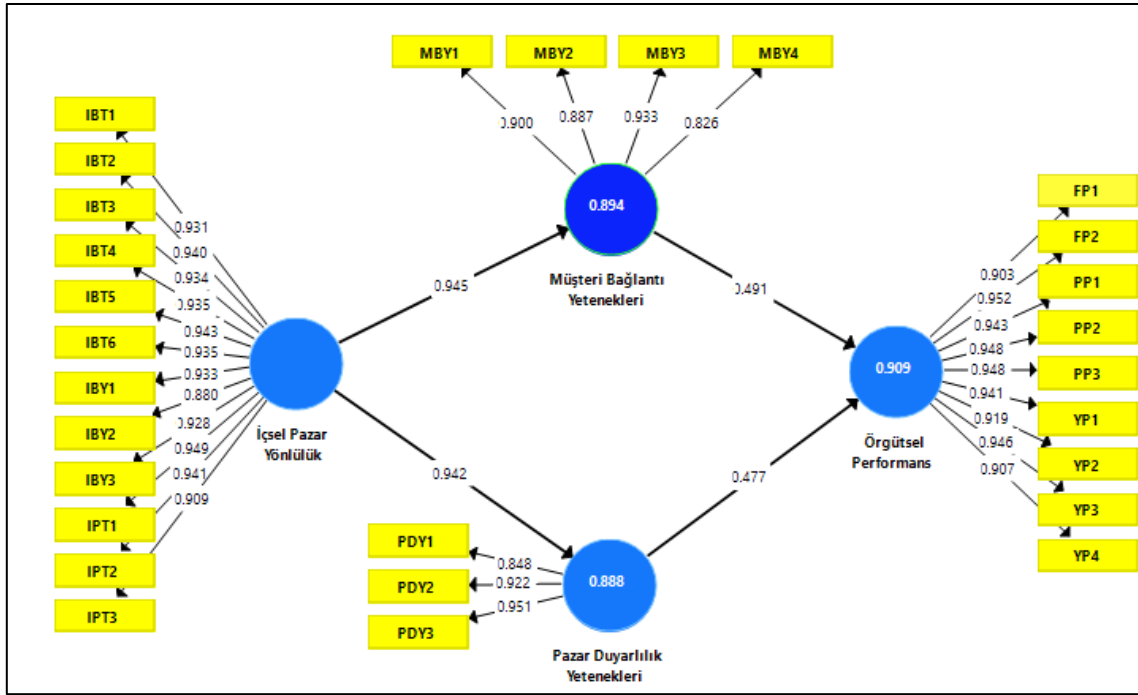
Pazar duyarlılık yetenekleri örgütsel performansını ($\gamma_3=0.48$, $t=3.997$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Oluşturulan H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Müşteri bağlantı yeteneklerinin örgütsel performansını ($\gamma_4=0.49$, $t=3.989$, $p=0,000$), doğrudan ve pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Oluşturulan H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Hipotezlerin ve Sonuçların Özeti

Hipotezler	Sonuç
H1a: İçsel pazar yönlülüğün pazar duyarlılık yetenekleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H1b: İçsel pazar yönlülüğün müşteri bağlantı yetenekleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H2a: Pazar duyarlılık yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H2b: Müşteri bağlantı yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul

Oluşturulan PLS yapısal modeli Aşağıdaki Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. PLS Yapısal Model

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz pazar koşullarının hızla değişen yapısı içerisinde işletmeler ayakta kalabilmek için farklı, kalıcı ve çözüm sağlayıcı rekabet avantajları elde etmeye çalışmaktadırlar. Çağdaş pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler, odağında müşterinin bulunduğu faaliyetlere yönelerek kar elde etmeyi hedeflemektedirler. Bunun içinde müşteri tatminini sağlayan strateji ve uygulamalara yönelmektedirler (Yapraklı ve Özer, 2001: 58-62). Bu noktada içsel pazar yönlülük ve pazarlama yetenekleri stratejik bir önem arz etmektedir. İçsel pazar yönlülük, işletme çalışanlarının müşteri gibi davranması gerektiğini ön gören bir yönetim felsefesidir. Bunun yanı sıra, sadakati ve bağlılığın sağlanması amacıyla çalışan ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte ürün veya görevin sunulmasını ön gören bir gelişim stratejisi durumundadır (Başaran vd., 2001: 201-225). İçsel pazarlama uygulamaları ekonomik başarı sağlamanın yolunun iç müşteri tatminini sağlayan uygulamalardan geçtiğini göstermektedir (Çoban, 2007: 206-2018).

Bu çalışma, otel işletmelerinin daha fazla emek yoğun bir özellikte olması ve teknolojiyi kullanabilme yeteneklerinin sınırlı olması müşterilerin tatmin noktasının daha çok hizmet kalitesine bağlı olması ve yazında içsel pazarlamanın otelcilik sektörü üzerinde yapılan çalışmaların sınırlı olması nedeni ile bu çalışma otelcilik sektöründe yapılmıştır. Ayrıca içsel pazar yönlülük, pazarlama yeteneklerini (pazar duyarlılık ve müşteri bağlantı yetenekleri) ve örgütsel performansı bir arada değerlendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma Antalya ili 4 ve 5 yıldızlı 280 otel işletmesinde gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular şu şekildedir;

İçsel pazar yönlülüğün pazar duyarlılık yetenekleri üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\gamma_1=0.94$, $t=70.615$, $p=0,000$), içsel pazar yönlülüğün müşteri bağlantı yetenekleri üzerinde pozitif ve doğrudan bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\gamma_2=0.95$, $t=91.374$, $p=0,000$),

Ayrıca çalışmada oluşturulan pazar duyarlılık yetenekleri örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ($\gamma_3=0.48$, $t=3.997$, $p=0,000$) ve son olarak müşteri bağlantı yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ($\gamma_4=0.49$, $t=3.989$, $p=0,000$) görülmüştür.

Elde edilen bu sonuçlar göstermektedir ki, içsel pazar yönlülüğün örgütsel yetenekleri oluşturmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Otel işletme yöneticilerinin kendine özgü pazarlama yeteneklerini oluşturmak istemeleri durumunda, içsel pazarlama ihtiyaçlarını dikkate almaları

gerekmektedir. İçsel pazar yönlülük, örgüt kültürüne gömülü ve örgütsel bir rutine dönüştüğünde, müşteri yönlülüğün oluşumunu kolaylaştırmakta ve pazarlama yeteneklerini geliştirmektedir. Yetenekler ise, örgütün üstün performans sağlamasına yardımcı olmaktadır (Carter ve Gray, 2007:385-400).

Otel işletmeleri içsel pazar yönlülüğü geliştirmek için içsel pazar bilgilerini toplamak için etkin bir “bilgi sistemi” oluşturmaları gerekmektedir. Dahası, resmi ve gayri resmi iletişim kanallarını oluşturmalı ve bunu sürdürülmelidir. Otel işletme yöneticileri, etkili bir şekilde müşteri hizmetlerini sağlayan çalışanlarının performanslarını överek onları ödüllendirmelidir. Bu noktada, çalışanlara daha fazla işin sunumunda nelere dikkat edilmesi gerektiği anlatılmalı, emek, zaman gibi faktörler dikkate alınarak ücretlendirmenin buna göre yapılmalı, iç müşteriler açısından koordinasyonun sağlanarak işletmede çıkarılan dergi, gazete ve haber panoları yolu ile tutundurma yöntemlerinin etkin kullanımı ve konferanslar, toplantılar ve eğitim programları ile iç müşterilerin tatmini sağlanarak dağıtım kanalı etkinleştirilmelidir.

Ayrıca, içsel pazar yönlülüğün pazar duyarlılık ve müşteri bağlantı yetenekleri ile güçlü bir ilişkiye sahip olması örgütsel algı yeteneğinin etkin olduğunun göstermekte ve bu yeteneklerde örgütsel performansı olumlu etkilemektedir. Çalışanların memnun olması işletmelerin, işletme dışı müşterilerle olan ilişkilerini yönetmesine yardımcı olduğu anlamına gelmekte bu durum ise işletmelerin olumlu performansa ulaşması, yeni ürün ve\veya hizmetler geliştirmesi açısından önemlidir.

Son olarak bu çalışmanın belirli kısıtlar altında yapıldığı unutulmamalıdır. İlk önce, çalışma zaman ve maliyet kısıtı nedeni ile Antalya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapıldığı için elde edilen sonuçların genellenmesini engellemektedir. İkinci olarak çalışma sadece belirli hizmet sektöründe ve sadece otel işletmelerinde yapılmıştır. Üçüncü olarak, bu çalışmada dikkate alınmayan diğer pazarlama yetenekleri örgütsel performansın belirleyicileri olabilir. Bu nedenle diğer pazarlama yeteneklerinin belirlenmesi önerilmektedir.

Dördüncü olarak, elde edilen sonuçlar anketör ve cevaplayıcı hataları nedeniyle her zaman gerçek durumu yansıtmayabilir. Bu nedenle ilerideki otel işletmelerinde ve daha büyük örneklerde farklı sonuçlar elde edilebilir ve otel işletmeleri için bir yol haritası oluşturulabilir.

KAYNAKLAR

- AFTHANORHAN W.,M.,A.,B.,W., (2013). A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis, *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)*, 2 (5), 198-205.
- ALI F., RASOOLIMANESH S.,M., SARSTEDT M., RINGLE C.,M., Ryu K., (2018). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Hospitality Research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 514-538.
- BAGOZZI R., YI Y., (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models , *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- BAKER, W.,E., SINKULA, J.,M., (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- BARNEY J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BAŞARAN Ü., BÜYÜKYILMAZ O., ÇEVİK E.,İ., (2001). İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatminin Aracılık Rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, 12 (2), 201-225.
- BOZKURT K., TOKATLI C., (2017). İçsel Pazarlama Yaklaşım ve Uygulamaları: Starbucks Kahve İşletmesi Örneği, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 9 (17), 193:204.
- CAHILL, D., (1995). The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing, *Journal of Service Marketing*, 9 (4), 43-51.
- CALANTONE, R., J., CAVUSGIL, S.,T., ZHAO, Y., (2002). Learning Orientation firm Innovation Capability and firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-524.
- CANDAN B., ÇEKMECELİOĞLU G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *Yönetim*, 20 (63), 41-58.
- CARRION, G.,C., HENSELER, J., RINGLE, C.,M., ROLDAN J.,L., (2016). Prediction-Oriented Modeling in Business Research by Means of PLS path Modeling: Introduction to a JBR Special Section, *Journal of Business Research*, 69 (10), 4545-4551.
- CARTER, L., GRAY, D., (2007). Relational Competence Internet Market Orientation and Employee Performance, *The Marketing Review*, 7 (4), 385-400.
- ÇOBAN S., (2007). İç Müşterilerin Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süpermarketlerinde Bir Uygulama, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7 (14), 206-218.
- ÇOBAN S., PERÇİN,N.,Ş., (2011). The Effect 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.
- ÇOBAN, S., (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22 (Ocak-Haziran), 85-98.
- DAMANPOUR, F., GOPALAKRISNAN, S., (2001). The Dynamic of the Adoption of Product and Process Innovation in Organizations, *Journal of Management Studies*, 38 (1), 45-65.
- DAY, G., (1994b). Continuous Learning about Markets, *California Management Review*, 36 (4), 9-31.
- DAY, G.,S., (1994a). The Capabilities of Market Driven Firms, *Journal of Marketing*, 58, (4), 37-52.
- EDVARDSON, B., JOHNSON, M. D., GUSTAFSON, A., STRANDVIK, T. (2000), The Effect on Satisfaction and Loyalty on Profits Growth: Product Versus Services, *Total Quality Management*, 11(7), 917-927.
- ERGÜN Z., (2013). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (25), 223-247
- ESPOSITO V., V., TRINCHEA L., AMATO S., (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concept, Method and Applications*, Springer, Heidelberg

- EWING M.,T., CARUANA, A., (1999). An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface, *International Journal of Public Sector Management*, 12 (1), 17-29.
- FANG, Shyh-Rong, CHANG, E., OU, Chueh-Chu, CHOU, Chia-Hui, (2014). Internal Market Orientation Market Capabilities and Learning Orientation, *European Journal Marketing*, 48 (1\2), 170-192.
- FOLEY,A., FAHY, J., (2004). Towards a Further Understanding of the Development of Market Orientation in the Firm: A Conceptual Framework Based on the Market-Sensing Capability, *Journal of Strategic Marketing*, 12 (4), 219-230.
- FORNELL C., LACKER D. F., (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- GARSON G.,D., (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, Statistical Publishing Associates, Ashebora, NC, USA.
- GOUNARIS, S., (2006). Internal-Market Orientation and its Measurement, *Journal of Business Research*, 59 (4), 432-448.
- HAIR J.,F., CHRISTIAN M.,R., SARSTEDT M., (2011). PLS-SEM:Indeed A Silver Bullent *Journal of Marketing Theory and Practive*, 9 (2), 139-151.
- HAIR J.,F., HULT G.,T., RINGLE C.,M., SARSTED M., (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publication, Thousand Oaks, California.
- HAIR, J.,F., SARSTEDT, M., RINGLE, C.,M., (2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), 414-433.
- HAMŞIOĞLU, A.B., (2017). Pazarlama Kültürü, Pazarlama Etkinliği ve Pazarlama Yeteneklerinin İhracat Performansına Etkisi: Antalya İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama, *Journal of Current Researches on Business and Economics (JoCreBE)*, 7 (2), 1-16
- HEL FAT, C.,E., PETERAF, M.,A., (2003) The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- HENSELER J., HUBONA G., RAY P.,A., (2016b). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines, *Industrial Management & Data System*, 116 (1), 2-20.
- HENSELER J., RINGLE C., SASTEDT M., (2016a). Testing Measurement Invariance of Cimposite Using Partial Least Squares, *International Marketing Review*, 33 (3), 405-431.
- HOOLEY, G., GREENLEY, G., CADOGAN J., FAHY, J., (2005). The Performance Impact of Marketing Resources, *Journal of Business Research*, 58 (1), 18-27.
- HURLEY ROBERT F., VE HULT TOMAS M., (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Emprical Examination, *Journal of Marketing*, 62 (July),ss.42-54.
- İŞLER D.,B., ÖZDEMİR Ş., (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği, *Hacette Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 115-142.
- JAWORSKI B., KOHLI, A., SAHAY, A., (2000). Market-Driven Versus Driving Markets, *Journal of Academy of Marketing Science*, 28 (1), 45-54.
- JUN M., CAI S., (2010). Examining the Relationship Between Internal Service Quality and Its Dimension and Internal Customer Satisfaction, *Total Quality Management*, 21 (2), 205-223.
- KAYABASI, A., MTETWA, T., (2016). Impact of Marketing Effectiveness and Capabilities and Export Market Orientation on Export Performance: Evidence from Turkey, *European Business Review*, 28 (5), 532-559.
- KHARABSHEH, R.,A., JARRAR, K., SIMEONOVA, B., (2015). The Impact of Competitive Strategies on Responsive Market Orientation, Proactive Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance”, *Journal of Strategic Marketing*, 23 (5), 423-435.

- KIM, N., ATUAHENE-GIMA, K., (2010). Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 27 (4), 519-536.
- KOCAMAN S., DURNA, U., İNAL M., (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (81), 21-29.
- LINGS, I., (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences, *Journal of Business Research*, 57 (4), 405-413.
- LINGS, I., Greenley, G., (2005). Measuring Internal Market Orientation, *Journal of Service Research*, 7 (3), 290-305.
- MAKADOK R., (2001). Toward A Synthesis of the Resources-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, 22, ss.387-401.
- MORGAN, N., VORHIES, D., MASON, C., (2009b). Market Orientation Marketing Capabilities and Firm Performance, *Strategic Marketing Journal*, 30 (8), 909-920.
- MORGAN, N., A., SLOTEGRAAF, R., J., VORHIES, D., W., (2009a). Linking Marketing Capabilities with Profit Growth, *International Journal of Research in Marketing*, 26, (4), 284-293.
- MORGAN, R., E., TURNELL, C., (2003). Market-Based Organizational Learning and Market Performance Gains, *British Journal of Management*, 14 (3), 255-274.
- OKE, A., (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies, *International Journal of Operation and Production Management*, 27 (6), 564-587.
- ÖZGÜN K., (2016). İçsel Pazarlamanın, Örgütsel Bağlılık ve İş Ahlakı Üzerine Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- PAPATYA P., PAPATYA, G., HAMŞIOĞLU, A., B., (2007). KOBİ'lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Sürdürülebilir Yenilik ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması, *4.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, Bildiriler Kitabı*, (7-8 Aralık), 425-434.
- RAFIQ M., PERVAIZ A., K., (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between, *Journal of Marketing Management*, 9 (3), 219-232.
- RAFIQ M., PERVAIZ A., K., (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition Synthesis and Extension, *The Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449-462.
- REZAEI S., MAZHERI E., AZADAVAR R., (2017). Determinants of Experienced Tourists Satisfaction and Actual Spending Behaviour: A PLS Path Modelling Approach, *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 11 (2), 157-181.
- SLATER, S., NARVER, J., (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Research*, 28 (1), 120-127.
- SONG M., NASON R., W., DI BENEDETTO A., C., (2008). Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation, *Journal of International Marketing*, 16(1), 4-38.
- SONG, M., BENEDETTO, A., D., NASON, R., W., (2007). Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Types, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (1), 18-34.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- TENENHAUS M., VINZI V., E., CHATELIN Y., M., LAURO C., (2005). PLS Path Modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*, 48 (1), 159-205.
- THEOHARAKIS, V., SAJTOS, L., HOOLEY, G., (2009). The Strategic Role of Relational Capabilities in the Business-to-Business Service Profit Chain, *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 914-924.

- UYGUN M., AKIN P.,D., (2017). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hizmet Çalışanlarının Müşteri ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışlar Geliştirmelerindeki Rolü, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi Özel Sayısı, 836-853.
- WONG K.,K.,K.,(2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS, Technical Note 1, Marketing Bulletin, 24, 1-32.
- YAPRAKLI Ş., ÖZER S., (2001). Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım “İçsel Pazarlama”, Pazarlama Dünyası Dergisi, 15 (Kasım-Aralık), 58-62
- YARIMOĞLU E.,K., ERSÖNMEZ N., (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği, Doğu Üniversitesi Dergisi, 18 (1), 79-98.
- YU W., RAMANATHAN R., ve NATH P., (2014), The Impacts of Marketing and Operations Capabilities on Financial Performance in the UK Retail Sector: A Resource Based Perspective, Industrial Marketing Management, 43(1), 25-31.