



## Journal of Recreation and Tourism Research

Journal home page: www.jrtr.org

ISSN:2148-5321

DOI: 10.31771/jrtr.2019.12

### OTEL İŞLETMELERİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR BETİMLEME

Neslihan KAN SÖNMEZ<sup>a</sup> 

Necdet HACIOĞLU<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa, Türkiye (neslihankan@harran.edu.tr)

<sup>b</sup> İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye (nhacioglu@gelisim.edu.tr)

#### ARTICLE HISTORY

**Received:**  
10.01.2019

**Accepted:**  
09.03.2019

#### **Anahtar Kelimeler:**

İçsel pazarlama  
Turizm  
Otel işletmeleri  
Antalya

#### **Keywords:**

Internal marketing  
Tourism  
Hotel enterprises  
Antalya

#### ÖZ

Betimsel bir nitelik taşıyan bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinin gelişim, ödül ve vizyon boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışanların görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından oluşmakta olup, örneklem grubunu 53 (elli üç) adet 5 yıldızlı otel işletmesinin 862 çalışanı içermektedir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra t testi, varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, gelişim boyutuna ilişkin çalışan görüşlerinin, vizyon ve ödül boyutlarına göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların içsel pazarlama uygulamalarının boyutları olan gelişim, ödül ve vizyon boyutlarına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

#### ABSTRACT

The aim of this research, which has a descriptive nature, is to reveal the opinions of the employees about the internal marketing practices of development, reward and vision dimensions in the hotel enterprises. The questionnaire was used as the data collection technique. The universe of the research consists of the employees of the five star hotels operating in Antalya. The sample group of the study included 862 employees of 53 (fifty-three) 5-star hotels. In the analysis of data, t test and variance analysis were used as well as descriptive statistics such as frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation. As a result of the research, it has been determined that the employees' views on the development dimension are more positive than the vision and reward dimensions. In addition, it was determined that the opinions of employees about the dimensions of internal marketing practices, development, reward and vision dimensions differed significantly according to their demographic characteristics.

\*Sorumlu Yazar: Neslihan KAN SÖNMEZ

E posta: neslihankan@harran.edu.tr

## **GİRİŞ**

Endüstriyel çağda insan sermayesinin gittikçe artan önemi, işletmeleri insan kaynakları yönetimi hakkında kendi paradigmalarını değiştirmeye yöneltmiştir. Artık başarılı işletmeler çalışanları birincil işlevi mal ve hizmet üretmek olan bir kaynak olarak görmek yerine özellikle hizmet işletmelerinin kritik bir gücü olarak görmektedirler (Farzad vd., 2008).

İçsel pazarlama proaktif yaklaşımlar aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşmak için hem çalışanları hem de müşterileri eşit önemde ele almaktadır (Woodruffe, 1995). Payne (1993) içsel pazarlamanın temel amacının iç ve dış müşteri farkındalığının gelişmesi ve örgütsel etkinliğin önündeki engellerin kaldırılması olduğunu belirtmektedir. İçsel pazarlama, çalışanların işletme için minimum yerine maksimum çaba göstermesini böylelikle dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasını sağlayarak işletmelerin verimliliği üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Berry, 1981). Hogg (1996) içsel pazarlamanın, geleneksel içsel iletişim programlarının başarısız olduğu yerlerde çalışanların bağlılıklarını kazanmak için bir çözüm aracı olarak kullanılabileceğini öne sürmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ile örgütsel bağlılığı yükselen çalışanlar “başarı döngüsü” oluşturacak ve böylelikle işletme yönetimi “başarısızlık döngüsü”nden kurtulacaktır (Schlessenger ve Heskett, 1991). Çalışanlar müşteri memnuniyeti ve tatmini sağlayarak, işletmenin hizmet kalitesi ve iş performansını yükselterek bunu başaracaklardır.

Kısa sayılabilecek tarihçesinde içsel pazarlamaya ilişkin üç farklı görüş ortaya atılmıştır. İçsel pazarlamaya ilişkin ilk yaklaşım 1970’li yıllarda Berry tarafından önerilmiştir. Berry içsel pazarlamayı geleneksel pazarlama bakış açısıyla ele alarak öncelikle 4P üzerine odaklanmıştır. İçsel pazarlamada çalışanların “iç müşteriler” işlerin de işletmenin amaçlarına hitap ederken bu iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan “iç ürünler” olarak görülebileceğini ifade etmiştir (Berry, 1981). İç müşteri, işletmedeki çalışanlar ile mal ve hizmet üretimine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan kişilerdir (Johnson, 2005). Diğer bir ifadeyle işletmedeki diğerleri tarafından kendisine ürün veya hizmetler sağlanan herkes, iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmenin çalışanları, dış müşteriler gibi kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyen iç müşteriler olarak düşünülebilir (Gremier, 1995). Dış müşteri ise işletme adına kendilerine ürün ve hizmetlerin sunulduğu, işletme üyesi olmayan kişilerdir (Beazley vd., 2002).

İçsel pazarlama ile çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklanılarak işleri cazip hale getirildiğinde çalışan memnuniyeti yaratılacak; memnun çalışanlar müşteri memnuniyeti yaratacak bu da uzun vadede müşteri sadakati oluşturacaktır. Bu içsel pazarlama yaklaşımının altında yatan varsayım “müşterileri memnun etmek için işletmenin memnun çalışanları olması” düşüncesine dayanmaktadır (Ghoneim ve El-Tabie, 2014). Sonuç olarak Berry’e göre en iyi çalışanın elde tutulması ve iş motivasyonunun sağlanması kritik bir önem taşır. Gronross 1980’li yıllarda içsel pazarlamaya ilişkin yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bu görüşe göre çalışanlar daha yüksek performans göstermeleri için motive edilmelidir fakat bu yeterli değildir. Çalışanlar aynı zamanda müşteri odaklı olmalıdır. Böylelikle müşterilerle karşı karşıya kalan çalışanlar işletme başarısının anahtar unsuru olarak kabul edilebilir. İşletmedeki her çalışan mevcut müşterilerle olan ilişkileri başarılı bir şekilde yürütmek için gerekli olan müşteri tutma becerileri yönünden eğitilmelidir. Bununla birlikte aynı zamanda her çalışan çapraz satış yapan bir pazarlamacı olarak da eğitilmelidir. İşletmeler dışsal pazarlama benzeri bir yaklaşımla çalışanlarına içsel pazarlama uygulamak zorunda olduğunu ve çalışanlarını müşteri odaklı davranışlar sergilemeye ve hizmet kalitesini artırmaya teşvik etmesi gerektiğini kabul etmelidirler. Gronross (1985)’a göre müşteri odaklı çalışanlara sahip olduğunda müşteriler ve çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesini artırmak mümkündür ve içsel pazarlama motive edilmiş ve müşteri bilinçli çalışanların geliştirilmesi için bir araçtır. Gronross ve Berry’in yaklaşımlarındaki kritik fark, Gronross’un çalışanları tatmin ve motive etmek yerine onlarda müşteri odaklılık yaratmaya dikkat etmesidir (Rafiq ve Ahmed, 2000). 1990’lı yıllarda Rafiq ve Ahmed içsel pazarlamaya ilişkin karma bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışanların bir takım olarak birleştirildiği, eğitimler aldığı, motivasyonlarının yükseltilerek işletmenin değerini, bunun yanında kendilerinin işletme içerisindeki yerlerini anlayıp fark edecekleri bir yaklaşımdır (Varey ve Lewis 2000). Rafiq ve Ahmed bu yaklaşımlarında departmanlar, yönetim ve çalışanlar arasındaki fonksiyonel çatışmalar ve işletmelerin değişikliğe karşı doğal direnci nedeniyle içsel pazarlamanın uygulama sürecinin zor olduğunu ileri sürmüşlerdir (Schultz, 2004). Sonunda Rafiq ve Ahmed (2000) içsel pazarlamayı, yüksek motivasyonlu ve müşteri odaklı çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla müşteri memnuniyetini sağlamak için; değişime karşı olan örgütsel direncin üstesinden gelmek, örgütsel ve fonksiyonel stratejilerin etkili bir şekilde

uygulanmasına yönelik olarak çalışanları düzene sokmak, motive etmek onları işlevler arası koordine ve entegre etmek için pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanan planlı bir çaba olarak ifade etmişlerdir (Farzad vd., 2008).

İçsel pazarlama, çalışanları müşteri gibi değerlendiren, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayan ürün veya işleri sunan bir gelişim stratejisidir (Chang ve Chang, 2007). Pazarlama bakış açısıyla içsel pazarlama insan kaynaklarını yönetme ve çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırma beklentisi olarak ifade edilmektedir (George ve Gronroos, 1989). Hizmetin sorunsuz olarak sunulmasını sağlayan nitelikli çalışanların elde tutulması, bağlılıklarının artırılması için çok gerekli bir araç olarak ele alınmaktadır (Simberova, 2007). İçsel pazarlama başarılı bir şekilde uygulandığında çalışanların örgütsel bağlılığı da dahil davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Tansuhaj vd., 1991).

Literatür incelendiğinde içsel pazarlamaya ilişkin birbirine benzer birkaç tanımın bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlamaların önemli noktaları Ahmed ve Rafiq (2002) tarafından belirlenmiştir ve bu noktaların birçoğu aşağıda belirtilen çeşitli yazarlar tarafından desteklenmektedir (Lubbe, 2013):

- Çalışanların motive ve tatmin edilmesi (Bell vd., 2004; Gounaris, 2006).
- Müşteri yönlülük ve müşteri tatmini (Gap ve Merrilees, 2006; Ahmed ve Rafiq, 2002).
- Pazarlama benzeri yaklaşım (Keller vd., 2006; Gounaris, 2006).
- Bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme (Keller vd., 2006).
- Stratejilerin uygulanması ve değişim yönetimi (Papasolomou ve Vrontis, 2006).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde Rafiq ve Ahmed (2000) kapsamlı bir şekilde içsel pazarlamayı, yüksek motivasyonlu ve müşteri odaklı çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla müşteri memnuniyetini sağlamak için; değişime karşı olan örgütsel direncin üstesinden gelmek, örgütsel ve fonksiyonel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanmasına yönelik olarak çalışanları düzene sokmak, motive etmek onları işlevler arası koordine ve entegre etmek için pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanan planlı bir çaba olarak ifade etmişlerdir.

İçsel pazarlamanın işletmeler için önemi pek çok açıdan değerlendirilebilir. Özellikle hizmet işletmeleri açısından iç müşteri kavramı işletmelerin başat bileşenidir. Küresel ölçekte yaşanan rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmeler için, iç müşteri tatmininin de önemi giderek artmaktadır. Çalıştığı işletmede mutsuz olan çalışanlarla mutlu müşteriler yaratabilmek neredeyse olanaksızdır. Bu bağlamda, otel yöneticileri dış müşterilerle iyi ilişkiler kurmak için öncelikle iç müşteriler olarak çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamalıdır (Toksarı, 2012). İçsel pazarlama bu süreçte etkili bir araç olarak düşünülmekte ve bu nedenle otel işletmelerinde müşteri-çalışan ilişkilerinin temel noktası olarak kabul edilmektedir (Sokhatskaya, 2013). Kandampully (2002) içsel pazarlama ile ihtiyaç ve istekleri karşılanan ve tatmin olan otel çalışanlarının bu tatminlerini sonuç olarak hizmet sundukları misafirlere aktardıklarını belirtmiştir.

Turizm sektörü çalışanların da ürünün bir parçası olduğu eşsiz sektörlerden biridir. Genelde pazarlama düşünüldüğünde akla gelen dış müşterilere yönelik pazarlamadır. Oysaki bir otel veya yiyecek içecek işletmesinde pazarlama önce iç müşterilere yönelik olmalıdır. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlardan oluşan iç müşterilerin ürünü en iyi şekilde bilmelerini ve kendilerini önemli bir değer olarak görmelerini sağlamaları önerilmektedir (Kotler, 1999). Uluslararası zincir otel işletmeleri başta olmak üzere küresel faaliyet gösteren turizm işletmeleri için iyi planlanmış içsel pazarlama uygulamaları çok önemlidir. Farklı kültürlerde çalışanları olan pek çok zincir otel işletmelerinde, dünyanın her yerinde hizmet veren farklı kültüre sahip çalışanı olan ortak işletme kültürü geliştirme konusunda ortak görüşmeler, ödüllü yarışmalar ve tanıtım programları yapılmaktadır (Güler Gönenç, 2009).

Başarılı hizmet sunan otel işletmeleri içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık vererek ürün ve hizmetlerini müşterilerden önce çalışanlarına sunmalıdır. Örneğin, otel işletmesinin ön büro departmanında rezervasyon bölümünde yeni çalışmaya başlayan bir çalışanın bir gece otel odasında konaklaması, müşteriyi anlaması açısından otel odaları hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olması anlamına gelmektedir. Bu yöntemle işletme çalışanları müşterilerin beklentileriyle algıladıkları hizmeti karşılayabilirler (Parasuraman vd., 1991). Böylelikle sorunlar oluşmadan çözüm üretebilirler. Bu da işletmenin hizmet kalitesini artıracaktır. Otel işletmelerinde hizmeti sunan çalışanın kalitesi, işletmenin kalitesinden ayrı tutulmamaktadır. Otel müşterisine ilgisiz davranan bir çalışanın görev yaptığı bir otel işletmesinin tercih edilmesi beklenmemektedir. Benzer

şekilde ne kadar iyi hazırlanmış bir menü olursa olsun, asık suratlı ve hijyene önem vermeyen bir çalışanın varlığı, bu hizmetin olumsuz algılanmasına neden olacaktır.

Otel işletmelerinde içsel pazarlamanın iç ve dış pazarda tanımlanan üç temel hedefi vardır. Bu hedeflerden ilki iç pazara yöneliktir. Otel çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmeleri ve işletmenin vizyonu ile stratejik hedeflerinin ne olduğunu, nasıl gerçekleştirileceğini anlamaları için yapılan yatırımları kapsar. İkinci ve üçüncü hedefi dış pazara yöneliktir. Otel işletmesinin uzun vadeli ticari ilişkiler geliştirebilmesi için müşterilere yaptığı yatırımlar ile pazar mücadelesinde işletmenin hayatta kalmasının temel önceliği olan rekabet üstünlüklerine ulaşılmasını içerir. Otel işletmelerinde içsel pazarlamanın ek hedefleri ise çalışan motivasyonu ve memnuniyetinde artış sağlamak, çalışan verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, nitelikli çalışmanı elde tutmak, bağlılığını artırmak ve çalışan ilişkilerini uyumlu hale getirmektir (Paliaga ve Strunje, 2011).

İlgili literatür incelendiğinde; otel işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlamanın müşteri tatmini, çalışan tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet kalitesi, işletme performansı üzerindeki pozitif etkilerini, işten ayrılma niyeti, işgören devir hızı üzerindeki negatif etkilerini ortaya koyan araştırmalar olduğu görülmektedir. Chang ve Chang (2008) tarafından Tayvan'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının çalışanın işten ayrılma niyetini düşürdüğü tespit edilmiştir. Hedin ve Lidstrom'un (2006), iki büyük ölçekli otel işletmesinde yapılan vaka çalışmasında ise, işgören devir hızının düşük olmasının, bu otellerdeki içsel pazarlama uygulamalarının bir sonucu olduğunu ortaya konulmuştur (Bramiah, 2016). Mısır'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, Tag-Eldeen ve El-Said (2011) içsel pazarlamanın, otel çalışanlarının bağlılıklarını geliştirme ve arttırmada, otel yöneticileri için sadık ve memnun müşteriler yaratmada etkili bir araç olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının örgüt içi kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlayabildiği ve işletmeleri daha başarılı hale getirebildiği belirtilmiştir. Gana'daki küçük ölçekli otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir diğer çalışmada Braimah (2016) içsel pazarlamanın otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Braimah (2016) bunun yanı sıra çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının, otel çalışanlarını kaliteli hizmet sunmak için pozitif yönde etkileyebilecek bir araç olduğunu vurgulamakta ve içsel pazarlama uygulamalarının otel çalışanlarının örgüte bağlılığı da dahil olmak üzere çeşitli şekillerde çalışan davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Abzari vd. (2011) yaptıkları araştırmada İran İsfahan'da faaliyet gösteren 3-4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının tamamının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada ayrıca içsel pazarlama uygulamalarının otel çalışanlarına motivasyon yarattığı, yeteneklerini geliştirdiği ve otel işletmesinin rekabet gücünü artırdığı belirtilmiştir (Abzari vd., 2011). Tayvan'daki uluslararası otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada Hwang ve Chi (2005) ise içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminini artırdığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte otel işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlamanın çalışanların iş tatminine katkı sağlayarak böylelikle çalışanlar arasındaki işbirliğini ve örgütsel bağlılığı içeren pozitif çalışan davranışlarında artırdığı ifade etmişlerdir. Turkoz ve Akyol (2008) yaptıkları çalışmada otel işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama ile otel performansının arttığını tespit ederken; Karahan (2013) çalışmasında otel işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tatminini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Müşteri tatminini arttırmada içsel pazarlamanın etkisini belirlemeye yönelik olarak Dalbooh ve Khasawneh (2013) tarafından Ürdün'de yapılan bir diğer araştırmada da müşterilerin bakış açılarıyla turizm sektöründe çalışanlar değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılanların tatmininde içsel pazarlamanın etkili olduğu tespit edilmiştir.

#### **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmada, *Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulama ile gelişim, ödül ve vizyon boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışanların görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.* Diğer taraftan, çalışanların içsel pazarlama uygulamalarının gelişim, ödül ve vizyon boyutlarına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır.

Araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi, içsel pazarlama ve özellikle turizm işletmelerinde içsel pazarlama konusundaki sınırlı sayıda literatüre katkı sunması bakımından önemli görülmektedir. Diğer taraftan, işletme yöneticileri arasında içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin yaygın bir farkındalığın olmadığı gerçeği göz

önünde bulundurulduğunda, uygulama ile elde edilen bulguların bazı farkındalıklar yaratması ve konuya dikkat çekilmesi bağlamında araştırmanın önemini artırmaktadır.

## YÖNTEM

Betimsel bir nitelik taşıyan bu araştırmanın evreni, Antalya İlinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem yoluna gidilmiş olup küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre, araştırmada her bir beş yıldızlı otel işletmesi küme olarak ele alınmış olup, 53 (elli üç) adet 5 yıldızlı otel işletmesinin 862 çalışanı örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmada küme olarak seçilen ve anket uygulamasını kabul eden otellerin çalışanlarına uygulanmak için toplam 1000 adet anket dağıtılmıştır. Otel çalışanlarına dağıtılan anketlerin 917'si geri dönmüştür. Güvenirliği düşük anketler dikkate alınarak geri dönen anketlerin 862'si değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketin birinci bölümde demografik bilgilere ilişkin kapalı uçlu sorular (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) yer almaktadır. İkinci bölümde ise içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışan görüşlerini belirlemeye yönelik Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen, 17 maddeden ve üç boyuttan (gelişim, ödül ve vizyon) oluşan ölçek kullanılmıştır. İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinde yer alan her bir madde 5'li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş olup, bireylerin katılım düzeyleri "Hiç=1", "Az=2", "Orta=3", "Çok=4" ve "Tam=5" şeklinde puanlandırılmıştır.

Verilerin SPSS 18.0 for Windows (Statistical Packages for Social Sciences) paket programı ile analiz edildiği çalışmada, katılımcıların bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde dağılımlarıyla sunulmuştur. Bununla birlikte içsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri tanımlayıcı istatistikler (f, %, aritmetik ortalama, standart sapma) ile betimlenmiştir. Diğer taraftan içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutlarına ilişkin ortalamaların katılımcıların bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında t-testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda grupların ikili karşılaştırılmasında ise çoklu karşılaştırma testlerinde Tukey testinden (Ural ve Kılıç, 2005) yararlanılmıştır. Araştırmada ayrıca, ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin iç tutarlık düzeyleri için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, Cronbach's Alpha katsayıları genel içsel pazarlama uygulamaları ölçeği için  $\alpha=0,886$ ; gelişim boyutu için 0,783; ödül boyutu için 0,803 ve vizyon boyutu için 0,760 olarak hesaplanmıştır.

## BULGULAR

Tablo 1'de örneklem grubunu oluşturan otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin dağılım sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların bireysel özelliklerine göre dağılımı (n=862)**

| Değişken      | Grup               | Sayı (f) | Yüzde(%) |
|---------------|--------------------|----------|----------|
| Cinsiyet      | Erkek              | 448      | 52,0     |
|               | Kadın              | 414      | 48,0     |
| Medeni Durum  | Evli               | 484      | 56,1     |
|               | Bekar              | 378      | 43,9     |
| Yaş           | 20 yaş ve altı     | 113      | 13,1     |
|               | 21-30              | 378      | 43,9     |
|               | 31-40              | 226      | 26,2     |
|               | 41-50              | 101      | 11,7     |
|               | 50 yaş ve üzeri    | 44       | 5,1      |
| Eğitim Düzeyi | İlköğretim         | 197      | 22,9     |
|               | Ortaöğretim        | 250      | 29,0     |
|               | Önlisans           | 212      | 24,6     |
|               | Lisans             | 203      | 23,5     |
| Pozisyon      | Müdür              | 128      | 14,8     |
|               | Şef                | 165      | 19,1     |
|               | İşgören            | 569      | 66,1     |
| Aylık Gelir   | 2000 TL ve daha az | 416      | 48,3     |
|               | 2001-3000 TL       | 314      | 36,4     |
|               | 3001-4000 TL       | 83       | 9,6      |

|                |                      |            |            |
|----------------|----------------------|------------|------------|
|                | 4001 TL ve üzeri     | 49         | 5,7        |
| Çalışma Süresi | 1 yıl ve daha az     | 292        | 33,9       |
|                | 2-5 yıl              | 271        | 31,4       |
|                | 6-9 yıl              | 205        | 23,8       |
|                | 10 yıl ve daha fazla | 94         | 10,9       |
| <b>Toplam</b>  |                      | <b>862</b> | <b>100</b> |

Buna göre katılımcıların %52'sini erkekler oluştururken, %56,1'i evli, %43,9'u 21- 30 yaş arasında, %29,0'u ortaöğretim mezunu ve %66,1 ise işgören pozisyonunda çalışmaktadırlar. Katılımcıların %48,3'ünün 2000 TL ve daha altında ücret aldıkları saptanırken, %65,3'ünün ise 5 yıl ve daha az süredir ilgili işletmelerde çalıştıkları tespit edilmiştir.

İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin gelişim boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2. İçsel Pazarlama uygulamaları ölçeğinin “gelişim” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler**

| Maddeler   |   | Katılım Düzeyi |      |      |      |      | $\bar{X}$   | SS          |
|--|---|----------------|------|------|------|------|-------------|-------------|
|  |   | Hiç            | Az   | Orta | Çok  | Tam  |             |             |
| İşgörenlerin iyi performans göstermesini sağlayacak altyapı olanakları hazırlanır.                               | f | 0              | 3    | 32   | 376  | 451  | 4,47        | 0,58        |
|  | % | 0,0            | 0,3  | 3,7  | 43,6 | 52,3 |             |             |
| İşgörenlerin bilgilerinin geliştirilmesini bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülür.                        | f | 1              | 5    | 39   | 445  | 372  | 4,37        | 0,61        |
|  | % | 0,1            | 0,6  | 4,5  | 51,6 | 43,2 |             |             |
| İşgörenlerin bilgilerinin gelişimi, sürekli takip edilen bir süreçtir.   | f | 0              | 0    | 78   | 443  | 341  | 4,30        | 0,62        |
|  | % | 0,0            | 0,0  | 9,0  | 51,4 | 39,6 |             |             |
| İşgörelere bir şeyleri “nasıl yapmaları gerektiğini” öğretmenin yanında “neden yapılması gerektiği”de öğretilir. | f | 0              | 0    | 80   | 447  | 335  | 4,29        | 0,62        |
|  | % | 0,0            | 0,0  | 9,3  | 51,9 | 38,9 |             |             |
| İşgörenlerin kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunulur.  | f | 20             | 114  | 291  | 214  | 223  | 3,58        | 1,07        |
|  | % | 2,3            | 13,2 | 33,8 | 24,8 | 25,9 |             |             |
| İşgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler sağlanır.                                    | f | 0              | 0    | 28   | 502  | 332  | 4,35        | 0,54        |
|  | % | 0,0            | 0,0  | 3,2  | 58,2 | 38,5 |             |             |
| İşletme, işgörenlerin zaman içinde farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir.                | f | 0              | 0    | 62   | 399  | 401  | 4,39        | 0,61        |
|  | % | 0,0            | 0,0  | 7,2  | 46,3 | 46,5 |             |             |
| Yatay iletişime gerekli önem verilir..   | f | 0              | 0    | 50   | 461  | 351  | 4,34        | 0,58        |
|  | % | 0,0            | 0,0  | 5,8  | 53,5 | 40,7 |             |             |
| Dikey iletişime gerekli önem verilir.  | f | 21             | 114  | 309  | 223  | 194  | 3,57        | 1,73        |
|  | % | 2,4            | 13,2 | 35,8 | 25,9 | 22,5 |             |             |
| <b>Genel (Gelişim)</b>   |   |                |      |      |      |      | <b>4,19</b> | <b>0,49</b> |

Tablo 2 incelendiğinde, “işgörenlerin iyi performans göstermesini sağlayacak altyapı olanakları hazırlanır” ( $\bar{X}=4,47$ ) maddesine katılımcıların %95,9'u “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş bildirirken, katılımcıların %0,3'ü “hiç” ve “az” seçenekleri ile olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte, “işgörenlerin bilgilerinin geliştirilmesini bir maliyetten çok bir yatırım olarak görülür” ( $\bar{X}=4,37$ ) maddesine %94,8'i, “işgörenlerin bilgilerinin gelişimi, sürekli takip edilen bir süreçtir” ( $\bar{X}=4,30$ ) maddesine %91'i, “işgörelere bir şeyleri ‘nasıl yapmaları gerektiğini’ öğretmenin yanında ‘neden yapılması gerektiği’ de öğretilir” ( $\bar{X}=4,29$ ) maddesine %90,8'i, “işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli eğitimler sağlanır” ( $\bar{X}=4,35$ ) maddesine %96,7'si, “işletme, işgörenlerin zaman içinde farklılaşan ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahiptir” ( $\bar{X}=4,39$ ) maddesine %92,8'i ve “yatay iletişime gerekli önem verilir” ( $\bar{X}=4,34$ ) maddesine de %94,2'si katılım düzeyi açısından “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 2'ye göre, “işgörenlerin kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunulur” ( $\bar{X}=3,58$ ) maddesine katılımcıların %50,7'si “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş bildirirken, %15,5'i “hiç” ve “az” seçenekleri ile olumsuz görüş bildirmişlerdir. Diğer taraftan, “dikey iletişime gerekli önem verilir” ( $\bar{X}=3,57$ )

maddesine katılımcıların %48,4'ü olumlu görüş belirtirken, %15,6'sı olumsuz görüş bildirmiştir. Çizelge 3'deki bulgular genel olarak incelendiğinde, içsel pazarlama uygulamalarının gelişim boyutu çerçevesinde, işletmede dikey iletişime gerekli önem verilmesi ve işgörenlerin kişisel gelişimlerine yönelik gerekli olanakların sunulması konularında diğer maddelere göre daha eleştirel bir yaklaşım ve/veya algı sergilendiği görülmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin ödül boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo3. İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin “ödül” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler**

| Maddeler   |   | Katılım Düzeyi |      |      |      |      | $\bar{X}$   | SS          |
|--|---|----------------|------|------|------|------|-------------|-------------|
|  |   | Hiç            | Az   | Orta | Çok  | Tam  |             |             |
| Performans ölçme ve ödül sistemleri işgörenlerimizi takım çalışmasına özendirir.     | f | 35             | 109  | 281  | 260  | 177  | 3,50        | 1,07        |
|  | % | 4,1            | 12,6 | 32,6 | 30,2 | 20,5 |             |             |
| Stratejileri geliştirmek için işgörenlerden toplanan bilgi kullanılır.               | f | 36             | 106  | 444  | 215  | 61   | 3,18        | 0,88        |
|  | % | 4,2            | 12,3 | 51,5 | 24,9 | 7,1  |             |             |
| İşletme vizyonuna en çok katkı koyan performans ödüllendirilir.                      | f | 0              | 1    | 78   | 586  | 197  | 4,13        | 0,55        |
|  | % | 0,0            | 0,1  | 9,0  | 68,0 | 22,9 |             |             |
| İşgörenler rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı oldukları için takdir edilirler. | f | 8              | 115  | 377  | 260  | 102  | 3,38        | 0,89        |
|  | % | 0,9            | 13,3 | 43,7 | 30,2 | 11,8 |             |             |
| Ücretlendirmemizde, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri de dikkate alınır.         | f | 0              | 6    | 73   | 539  | 244  | 4,13        | 0,55        |
|  | % | 0,0            | 0,7  | 8,5  | 62,5 | 28,3 |             |             |
| <b>Genel (Ödül)</b>  |   |                |      |      |      |      | <b>3,68</b> | <b>0,63</b> |

Tablo 3 incelendiğinde, “işletme vizyonuna en çok katkı koyan performans ödüllendirilir” ( $\bar{X}=4,13$ ) maddesine katılımcıların %90,9'u, “ücretlendirmemizde, müşteri memnuniyeti değerlendirmeleri de dikkate alınır” ( $\bar{X}=4,13$ ) maddesine %90,8'i ve “performans ölçme ve ödül sistemleri işgörenlerimizi takım çalışmasına özendirir” ( $\bar{X}=3,50$ ) maddesine %50,7'si olumlu görüş belirtmişlerdir. Tablo 3'e göre, “stratejileri geliştirmek için işgörenlerden toplanan bilgi kullanılır” ( $\bar{X}=3,18$ ) maddesine %32,0'si olumlu görüş, %16,5'i olumsuz görüş ve “işgörenler rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı oldukları için takdir edilirler” ( $\bar{X}=3,38$ ) maddesine katılımcıların %42'si “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş, %14,2'si “hiç” ve “az” seçenekleri ile olumsuz görüş belirtmiştir. Tablo 3'teki bulgular, içsel pazarlama uygulamalarının ödül boyutu kapsamında, stratejileri geliştirmek için işgörenlerden toplanan bilginin kullanılması ve işgörenlerin rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olmaları noktasında takdir edilmeleri konularında diğer hususlara göre daha olumsuz algı içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır.

İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin vizyon boyutuna ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre “işgörelere inanabilecekleri bir vizyon sunulur” ( $\bar{X}=4,08$ ) maddesine katılımcıların %82,9'u ve “vizyonunun işgörelerce en iyi şekilde anlaşılması için gerekli çalışmalar yapılır” ( $\bar{X}=4,05$ ) maddesine %81,4'ü “çok” ve “tam” seçenekleri ile olumlu görüş belirtmiştir. Buna karşılık, “vizyonun benimsenme durumu işgörelere birlikte değerlendirilir” ( $\bar{X}=3,36$ ) maddesine katılımcıların %34,7'si olumlu görüş belirtirken, %20,1'i olumsuz görüş belirtmiştir. Buna göre, vizyon konusunda işgörelere görüş ve fikirlerinin alınması noktasında katılımcıların diğer vizyon maddelerine göre daha olumsuz yaklaşım sergiledikleri belirlenmiştir.

**Tablo 4. İçsel pazarlama uygulamaları ölçeğinin “vizyon” boyutuna ilişkin betimsel istatistikler**

| Maddeler   |   | Katılım Düzeyi |      |      |      |      | $\bar{X}$   | SS          |
|--|---|----------------|------|------|------|------|-------------|-------------|
|  |   | Hiç            | Az   | Orta | Çok  | Tam  |             |             |
| İşgörelere inanabilecekleri bir vizyon sunulur.                                    | f | 1              | 2    | 143  | 532  | 183  | 4,08        | 1,49        |
|  | % | 0,1            | 0,2  | 16,6 | 61,7 | 21,2 |             |             |
| Vizyonunun işgörelerce en iyi şekilde anlaşılması için gerekli çalışmalar yapılır. | f | 0              | 3    | 157  | 494  | 208  | 4,05        | 0,65        |
|  | % | 0,0            | 0,3  | 18,2 | 57,3 | 24,1 |             |             |
| Vizyonun benimsenme durumu işgörelere birlikte değerlendirilir.                    | f | 10             | 163  | 304  | 272  | 113  | 3,36        | 0,97        |
|  | % | 1,2            | 18,9 | 35,3 | 31,6 | 13,1 |             |             |
| <b>Genel (Vizyon)</b>  |   |                |      |      |      |      | <b>3,83</b> | <b>0,77</b> |

İçsel pazarlama uygulamaları alt boyut/ölçek ortalamaları karşılaştırıldığında, “gelişim” boyutuna ilişkin ortalamaların ( $\bar{X}=4,19$ ), “vizyon” ( $\bar{X}=3,83$ ) ve “ödül” ( $\bar{X}=3,68$ ) boyutlarına ilişkin ortalamalardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buda katılımcıların “gelişim” boyutuna ilişkin içsel pazarlama uygulamaları konusunda daha olumlu bir algı içerisinde olduklarını ortaya koymuştur.

Katılımcıların içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırmasına yönelik t testi ve varyans analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Tablo 5'e göre katılımcıların içsel pazarlama uygulamalarının gelişim, vizyon ve ödül boyutlarına ilişkin görüşleri tüm demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve aylık gelir) göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalama değerleri incelendiğinde; erkeklerin, evlilerin, 41 yaş ve üzerinde olanların, lisans mezunlarının, müdürlerin, aylık geliri 3000 TL'nin üzerinde olanların ve işletmedeki çalışma süresi 6 yıldan daha yüksek olanların içsel pazarlama uygulamalarının tüm boyutları (gelişim, vizyon ve ödül) için ortalama değerleri diğer gruplara göre daha yüksek (olumlu) bulunmuştur.

**Tablo 5. İçsel pazarlama alt boyutlarının demografik özelliklere göre karşılaştırması**

| Değişken       | Grup      | Gelişim           |      |        | Ödül              |      |        | Vizyon            |      |        |
|----------------|-----------|-------------------|------|--------|-------------------|------|--------|-------------------|------|--------|
|                |           | $\bar{X}$         | SS   | p      | $\bar{X}$         | SS   | p      | $\bar{X}$         | SS   | p      |
| Cinsiyet       | Kadın     | 4,04              | 0,48 | 0,000* | 3,39              | 0,57 | 0,000* | 3,62              | 0,85 | 0,000* |
|                | Erkek     | 4,32              | 0,46 |        | 3,94              | 0,55 |        | 4,02              | 0,62 |        |
| Medeni Durum   | Evli      | 4,41              | 0,41 | 0,000* | 3,96              | 0,48 | 0,000* | 4,07              | 0,50 | 0,000* |
|                | Bekar     | 3,90              | 0,43 |        | 3,30              | 0,59 |        | 3,51              | 0,92 |        |
| Eğitim Düzeyi  | İlköğr.   | 4,15 <sup>b</sup> | 0,58 | 0,000* | 3,72 <sup>b</sup> | 0,70 | 0,000* | 3,74 <sup>b</sup> | 0,71 | 0,000* |
|                | Ortaöğr.  | 4,14 <sup>b</sup> | 0,47 |        | 3,71 <sup>b</sup> | 0,53 |        | 3,94 <sup>a</sup> | 1,06 |        |
|                | Önlisans  | 4,02 <sup>c</sup> | 0,46 |        | 3,32 <sup>c</sup> | 0,62 |        | 3,63 <sup>c</sup> | 0,56 |        |
|                | Lisans    | 4,44 <sup>a</sup> | 0,31 |        | 3,95 <sup>a</sup> | 0,47 |        | 3,99 <sup>a</sup> | 0,47 |        |
| Yaş            | 20 yaş -  | 3,54 <sup>d</sup> | 0,47 | 0,000* | 2,91 <sup>d</sup> | 0,58 | 0,000* | 3,10 <sup>d</sup> | 0,48 | 0,000* |
|                | 21-30     | 4,09 <sup>c</sup> | 0,43 |        | 3,54 <sup>c</sup> | 0,49 |        | 3,73 <sup>c</sup> | 0,90 |        |
|                | 31-40     | 4,37 <sup>b</sup> | 0,30 |        | 3,83 <sup>b</sup> | 0,43 |        | 4,00 <sup>b</sup> | 0,45 |        |
|                | 41-50     | 4,63 <sup>a</sup> | 0,18 |        | 4,42 <sup>a</sup> | 0,30 |        | 4,37 <sup>a</sup> | 0,36 |        |
|                | 50 yaş +  | 4,68 <sup>a</sup> | 0,15 |        | 4,26 <sup>a</sup> | 0,31 |        | 4,43 <sup>a</sup> | 0,26 |        |
| Pozisyon       | Müdür     | 4,66 <sup>a</sup> | 0,16 | 0,000* | 4,41 <sup>a</sup> | 0,30 | 0,000* | 4,42 <sup>a</sup> | 0,33 | 0,000* |
|                | Şef       | 4,49 <sup>b</sup> | 0,24 |        | 3,92 <sup>b</sup> | 0,36 |        | 4,05 <sup>b</sup> | 0,42 |        |
|                | İşgören   | 3,99 <sup>c</sup> | 0,47 |        | 3,44 <sup>c</sup> | 0,58 |        | 3,63 <sup>c</sup> | 0,83 |        |
| Aylık Gelir    | 2000TL-   | 3,91 <sup>c</sup> | 0,50 | 0,000* | 3,33 <sup>d</sup> | 0,61 | 0,000* | 3,52 <sup>c</sup> | 0,89 | 0,000* |
|                | 2001-3000 | 4,35 <sup>b</sup> | 0,31 |        | 3,82 <sup>c</sup> | 0,35 |        | 4,00 <sup>b</sup> | 0,47 |        |
|                | 3001-4000 | 4,64 <sup>a</sup> | 0,17 |        | 4,30 <sup>b</sup> | 0,28 |        | 4,36 <sup>a</sup> | 0,33 |        |
|                | 4001TL+   | 4,70 <sup>a</sup> | 0,15 |        | 4,60 <sup>a</sup> | 0,22 |        | 4,48 <sup>a</sup> | 0,32 |        |
| Çalışma Süresi | 1 yıl -   | 3,87 <sup>d</sup> | 0,40 | 0,000* | 3,23 <sup>c</sup> | 0,51 | 0,000* | 3,42 <sup>c</sup> | 0,98 | 0,000* |
|                | 2-5 yıl   | 4,17 <sup>c</sup> | 0,56 |        | 3,80 <sup>b</sup> | 0,66 |        | 3,89 <sup>b</sup> | 0,56 |        |
|                | 6-9 yıl   | 4,42 <sup>b</sup> | 0,25 |        | 3,82 <sup>b</sup> | 0,33 |        | 4,03 <sup>b</sup> | 0,42 |        |
|                | 10 yıl +  | 4,67 <sup>a</sup> | 0,14 |        | 4,37 <sup>a</sup> | 0,30 |        | 4,48 <sup>a</sup> | 0,31 |        |

\* $p<0,05$ ; <sup>a,b,c</sup>: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar anlamlıdır ( $p<0,05$ ).



## **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulama ile gelişim, ödül ve vizyon boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışanların görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmaya 53 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin 862 çalışanı katılmıştır. Araştırma sonucunda, alt ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,70 değerinin üzerinde bulunmuştur. Bu da gelişim, ödül ve vizyon alt ölçek veya boyutlarının iç tutarlılığına ilişkin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının gelişim boyutuna ilişkin görüşlerinin vizyon ve ödül boyutlarına ilişkin görüşlerinden daha yüksek (olumlu) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada alt ölçekleri/boyutları içeren maddelere ilişkin betimsel istatistiklere ait bulgular incelendiğinde; otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının ödül boyutunda, stratejileri geliştirmek için kendilerinden toplanan bilginin kullanılması ve rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olduklarında takdir edilmeleri açılarından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle otel yöneticilerinin genellikle stratejileri geliştirmek için çalışanlardan toplanan bilgiyi kullanmadığı, çalışanlar rakip işletmelerin hareketlerine duyarlı olduklarında onları yeterli düzeyde takdir etmediği ifade edilebilir. Bununla birlikte otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının gelişim boyutunda, kişisel gelişimleri için kendilerine gerekli olanaklar sunulması ve dikey iletişime gerekli önem verilmesi açılarından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel yöneticilerinin genellikle çalışanlarının kişisel gelişimleri için onlara gerekli olanaklar sunmadığı, dikey iletişime yeterince önem vermediği söylenebilir. Otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarının vizyon boyutunda ise, çalışanların görüş ve fikirlerinin alınması açısından diğer konulara göre daha olumsuz algı içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Böylelikle otel yöneticilerinin genellikle çalışanların görüş ve fikirlerini yeterli düzeyde almadıkları ifade edilebilir. İçsel pazarlamada çalışanlar bir müşteri -iç müşteri- gibi değerlendirdiği ve taleplerin karşılanması sürecinde gelişim stratejisi olarak ele alındığı için (Chang ve Chang, 2007) yukarıda belirtilen olumsuzlukların işletmeler bakımından önemi ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda, otel çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik boyutlara ilişkin görüşlerinin tüm demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiş olup; kadınların, bekarların, genç yaşta olanların, eğitim düzeyi düşük olanların, yönetici olmayanların, aylık geliri düşük olanların ve işletmedeki çalışma süresi düşük olanların içsel pazarlama uygulamalarının gelişim, ödül ve vizyon boyutlarına ilişkin görüşleri diğer gruplara göre daha düşük bulunmuştur. İlgili literatürde benzer sonuçların elde edildiği araştırmalar olduğu gibi farklı sonuçların olduğu araştırmalar da mevcuttur. Naude vd. (2003) tarafından seksen ülkede hizmet veren çok uluslu işletme için yapılan araştırmada, demografik özellikler açısından yaş ile içsel pazarlama arasında negatif bir ilişki olduğu; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, görev yapılan departman gibi diğer kriterlere göre değerlendirildiğinde ise anlamlı bir farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir. Mülayim (2013) tarafından Kütahya'da faaliyet gösteren altın çini ve seramik anonim şirketinde yapılan bir diğer araştırmada da yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri ile içsel pazarlama arasında anlamlı ilişki saptanamazken; kadın olanların ve bekar olan çalışanların içsel pazarlama değerlendirme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Gülşen (2010) 'in yapmış olduğu araştırmada ise, çalışanların içsel pazarlamaya ilişkin memnuniyet düzeyinin cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyine göre değişmediği gözlenirken, 20-29 yaş grubu çalışanların 40 ve üzeri yaş grubu çalışanlara göre memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu, ve yine kıdemi 1 yıldan az olan çalışanların memnuniyet düzeylerinin, kıdemi 15 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yoldemir (2015) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleri ile içsel pazarlama arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Kalyoncu (2007) tarafından hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel şirket çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da çalışanların şirketteki içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyet ve medeni durumlarından bağımsız olduğu, yaş, gelir ve eğitim düzeyi ile görev sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Türkoz (2006) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da eğitim, yaş gibi demografik verilerle içsel pazarlama arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır.

Bu çalışmada sonucunda, otel işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar tarafından çok yüksek olmasa da ortalamanın üzerinde olumlu algılandığı belirlenmiştir. Ancak bazı içsel pazarlama uygulamaları için çalışanların algısını artıracak tedbirler alınması gerekmektedir. Çalışmanın bulguları çerçevesinde, yöneticilerin özellikle; strateji geliştirme yönünde personelden elde ettikleri bilgileri daha verimli bir şekilde kullanmaları,

onları yeterli düzeyde takdir etmeleri, çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik yeterli olanaklar sağlamaları, dikey iletişimi güçlendirmeleri ve yönetim sürecinde çalışanların görüşlerine daha çok başvurmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmeye yeni girenlerin, kadın ve bekar çalışanların, yaşı genç ve düşük eğitimdeki bireylerin algısını daha olumlu hale getirecek tedbirlerin alınması, bu demografik yapıdaki çalışanları pozitif etkileyerek onların performansını, verimliliğini ve iş tatmin düzeylerini artırabilecektir. Aslında, tüm çalışanların daha yüksek veya olumlu algı veya görüş içerisinde olmaları için daha fazla çalışmalar yapılması ve çalışanlara yönelik pozitif uygulamalar gerçekleştirilmesi ilgili yöneticiler için dikkate alınması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da işletmelere kısa, orta ve uzun vadede önemli kazanımlar sağlayacaktır.

Bu araştırma, hizmet sektöründe yer alan işletmeler kapsamında genellenebilir nitelik taşımakta olup, Antalya İli'nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılacak bir uygulama ile sınırlanmıştır. Bu bağlamda, farklı evrenlerde veya illerde yapılacak bilimsel çalışmalar ile turizm sektöründeki mevcut durumun ortaya konması hem literatüre önemli katkılar sağlayacak hem de yöneticiler için önemli bilgiler sunacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- Abzari, M., Ghorbani, H. and Madani, F. A. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Oriented Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), 147-155.
- Ahmed, P. K. and Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Beazley, H., Harden, D. G. and Boenisch, J. (2002). *Continuity Management: Preserving Corporate Management and Productivity When Employees Leave*. England: John Wiley and Sons.
- Bell, S. J., Menguc, B. and Stefani, S. L. (2004). When Customers Disappoint: A model of Relationship Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 112-126.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-44.
- Braimah, M. (2016). Internal Marketing and Employee Commitment in the Hospitality Industry, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5 (2), 1-22.
- Chang, C. P. and Chang, W. C. (2008). Internal Marketing Practices and Employee's Turnover Intentions in Tourism and Leisure Hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4 (2), 161-172.
- Chang, C. S. and Chang, H. H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 14 (4), 265-274.
- Dalbooh, M. A. A. and Khasawneh, M. S. (2013). The Effect of Internal Marketing on Increasing Customer's Satisfaction in Jordanian Tourism Sector: An Empirical Study on the Noorthern Region from the Viewpoint of Customers. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 3 (11), 627-636.
- Farzad, A., Nahavandi, N. and Caruana, A. (2008). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1480-1486.
- Foreman, S. K. and Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Gapp, R. and Merrilees, B. (2006). Important Factors to Consider When Using Internal Branding as a Management Strategy: A Healthcare Case Study. *Brand Management*, 14 (1/2), 162-176.
- George, W. R. and Gronroos, C. (1989), Developing Customer-Conscious Employees at Every Level-Internal Marketing. In: C. A. Congram and Frieman M. L. (Eds.). *Handbook of Services Marketing*. New York: Amacom.
- Ghoneim, A. I. and El-Tabie, N. H. (2014). Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt. *World Journal of Social Sciences*, 4 (3), 97-116.

- Gounaris, S. (2006). Internal-Market Orientation and its Measurement. *Journal of Business Research*, 59 (4), 432-448.
- Gremler, D. D. (1995). The Internal Service Encounter. *Logistics Information Management*, 8 (4), 28-34.
- Gronroos, C. (1985), Internal Marketing-Theory and Practice, In T.M. Block, G.D. Upah and Zeithaml, V.A. (Eds), *Services Marketing in a Changing Environment*, 41-47, American Marketing Association, Chicago, IL,
- Güler Gönenç, E. (2009). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Trakya'daki Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27) 2, 233-261.
- Gülşen, G. (2010). *Bankalarda İçsel Pazarlama Çalışmaları ve Kamu Bankalarıyla Özel Bankaların Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Hogg, C. (1996). Selling your Soul. *Human Resources*, 96 (25), 88-90.
- Hwang, I. S. and Chi, D. J. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22 (2), 285-293.
- Johnson, J. W. (2005). Linking Management Practices and Service Orientation To Customer Satisfaction. *Paper Presented at 10th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, 27-29 April 2017, Orlando, pp.19-21.
- Kalyoncu, H. (2007). *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the Core Competency of a Service Organisation: The Role of Technology, Knowledge and Networks. *European Journal of Innovation Management*, 5 (1), 18-26.
- Karahan, S. (2013). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J. and Calantone, R. (2006). The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations. *Journal of Business Logistics*, 27 (1), 109-139.
- Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*, New Jersey: Printice Hall.
- Lubbe, S. M. (2013). *Elements of Internal Marketing as Predictors of Employee Satisfaction*. Unpublished Master's Thesis, University of Pretoria. Faculty of Economic and Management Sciences, South Africa.
- Mülayım, A. (2013). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Altın Çini&Seramik A.Ş.'de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Naude, P., Desai, J. and Murphy, J. (2003). Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1205-1220.
- Paliaga, M. and Strunje, Z. (2011). Research of Implementation of Internal Marketing in Companies in the Republic of Croatia. *Ekonomski Istraživanja*, 24 (1), 107-121.
- Papasolomou, I. and Vrontis, D. (2006). Using Internal Marketing to Ignite to Corporate Brand: The Case of the UK Retail Industry. *Brand Management*, 14 (1/2), 177-195.
- Parasuraman, P. A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations Of Service. *Sloan Management Review*, (32) 3, 39-48.
- Payne, A. (1993). *The Essence of Services Marketing*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead Llc.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Service Marketing*, 14 (6-7), 449-462.

- Schlessenger, L. A. and Heskett, J. L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32 (3), 17-28.
- Schultz, D. E. (2004). Building an Internal Marketing Management Calculus. *Interactive Marketing*, 6 (2), 111-129.
- Simberova, I. (2007). Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value For External Customer. *Economics and Management*, (12), 470-479.
- Sokhatskaya, N. (2013). Peculiarities of Internal Marketing in the Hospitality Industry in Kazakhstan: The Role of Tourism in the Development of Hotel Business. *Journal of Tourism and Services*, 4 (5-6), 116-124.
- Tag-Eldeen, A. and El-Said, O. A. (2011). Implementation of Internal Marketing on a Sample of Egyptian Five-Star Hotels. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22 (2),153-167.
- Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough, J. (1991). Applying The Internal Marketing Concept within Large Organizations: As Applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6 (2), 193-202.
- Toksarı, M. (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (1), 155-183.
- Turkoz, I. ve Akyol, A. (2008). Internal Marketing and Hotel Performance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19 (1), 149-154.
- Türköz, I. (2006). *Hizmet Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul'daki Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varey, R. J., Lewis, B. R. (2000). *Internal Marketing Directions for Management*. New York: Taylor & Francis Books Llc.
- Woodruffe, H. (1995). *Services Marketing*. London: M & E Pitman Publishing.
- Yoldemir, A. T. (2015). *Çalışan Kişilik Özellikleri Perspektifiyle İçsel Pazarlama Stratejileri ve İçsel Hizmet Kalitesi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.