

İçsel Pazarlamanın İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Doç. Dr. Cenk Murat KOÇOĞLU
Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi
cenk-murat@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9888-6051>

DOI: <https://doi.org/10.37847/tdtad.877531>

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Makale Gönderim Tarihi: 09.02.2021

Makale Kabul Tarihi: 27.02.2021

Özet

Otel işletmeleri emek-yoğun özellikte bir sektörde faaliyet gösterdiklerinden ve müşteri ile doğrudan iletişim söz konusu olduğundan dolayı, hem içsel pazarlama hem de işle bütünleşme kavramları büyük önem taşımaktadır. İçsel pazarlama müşterilerin tatmin olma yolunun çalışanların tatmininden geçtiğini ifade ederken, işle bütünleşme ise çalışanların işini severek yapması ve işine karşı olumlu tutuma sahip olması olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin işle bütünleşme üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmış ve İstanbul Avrupa Yakasında yer alan 5 yıldızlı otellerde çalışan 420 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, içsel pazarlamanın, vizyon, gelişme ve ödüllendirme alt boyutlarından oluştuğu ve hem ana boyut olarak içsel pazarlamanın hem de vizyon, gelişme ve ödüllendirme alt boyutlarının işle bütünleşme üzerinde pozitif etkileri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, İşle Bütünleşme, Otel işletmeleri

The Impact of Internal Marketing on Work Engagement: A Study on the Five-Star Hotels in Istanbul

Abstract

As hotels are one of the labour-intensive industries and can directly communicate with their customers, both internal marketing and work engagement play important role for a succesful hotel marketing. While internal marketing refers that customer satisfaction depends on satisfaction of employees, work engagement was defined as “employees’ intention to work with happiness and their commitment to work”. The aim of this study is to investigate the impact of internal marketing on work engagement of employees in the hotel industry. A survey was conducted among employees in the five-star hotels in european side of Istanbul and a valid sample of 420 employees were included in the data analysis. The results demonstrated that internal marketing consists of three sub-dimensions namely vision, improvement and reward. The statistical tests showed that both internal marketing construct and its sub-dimension constructs had a direct impact on work engagement.

Keywords: Internal Marketing, Job Engagement, Hotel Business

Giriş

Otel işletmeleri insanın insana hizmet ettiği bir sektörde faaliyet sürdürürler. Bu nedenle, müşteri çalışan arasındaki ilişki, diğer sektörlerden çok daha fazla ön plandadır. Diğer yandan otel

işletmeleri kendi içerisinde de rekabet halinde varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. İşte bu rekabet koşulları otel işletmelerini, diğerlerinden farklı olmaya sürüklemiştir. Otel işletmeleri mal ve hizmetlerinde farklılıklar gerçekleştirebilecekleri gibi çalışanlar bakımından da farklılıklar oluşturulabilirler. Otel işletmelerinin en değerli varlıklarından birisinin nitelikli personel olduğu düşünüldüğünde, çalışanlarına önem vermesi ve tatmin etmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların tatmininde ve çalıştığı işletmeyi sahiplenmesinde ön planda olan birçok yaklaşım söz konusudur. Bunlardan ikisi, içsel pazarlama ve işle bütünleşme yaklaşımlarıdır. İçsel pazarlamanın asıl amacı işletmedeki çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması ve motivasyonu sağlamasıdır. Çalışanlar, içsel pazarlamaya göre bir işletmenin ilk pazarıdır. İç müşterilerle birlikte alınan kararlar daha kolay uygulanabilmekte, sonucunda da işletmeye müşteri tatmini, müşteri sadakati ve prestij gibi üstünlükler olarak geri dönebilmektedir. Örgütlerdeki içsel pazarlama faaliyetleri; misyon, vizyon, amaç ve hedefler gibi konular hakkında çalışanlara bilgi vererek istenilen hedeflere ulaşılmasını sağlayabilir. İşle bütünleşme ise çalışanların iş rollerini yerine getirirken o işe aktardığı enerjiyi gösteren bir kavram olarak tanımlanabilir. İşle bütünleşmiş kişiler işlerinde algıları yüksek, daha istekli ve hareketli olabilirler.

İşletmelerde içsel pazarlama uygulamaları sayesinde tatmin olacak işgörenlerin, işletmeye olan bağlılığı artabilecektir. İçsel olarak işletmeye gönülden bağlı çalışanların ortaya koyacakları ürün ve hizmetler farklılığı yansıtacak unsurdur (Kocaman vd., 2013: 21). Bu açıdan bakıldığında içsel pazarlama ve işle bütünleşme konularının turizm işletmeleri için verimlilik ve kalitede önemli bir yere sahip olduğu söylenebilmektedir.

Literatür İncelemesi

Çalışmanın bu bölümünde ‘içsel pazarlama’ yani işletmede çalışan ‘iç müşteriler’ ve işle bütünleşme kavramları hakkında bilgi verilerek arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların sonuçları incelenmeye çalışılmıştır.

İçsel Pazarlama

Hizmet endüstrilerinde, içsel pazarlama müşteriler için hizmet kalitesini artırmanın bir yöntemi olarak kabul edilir. İçsel pazarlama kavramı, hizmet endüstrisindeki pazarlama araştırması alanında ortaya çıkmaktadır (Chiu, Cho & Won, 2014: 207). İçsel pazarlama kavramını ilk kez Berry (1981) kullanmıştır. Banka çalışanlarını iç müşteriler olarak tanımlarken çalışanların tatmininin dış müşteriler üzerindeki etkilerine dikkat çekmek için içsel pazarlama kavramını öne sürmüştür (Candan ve Çekmecioğlu, 2009: 42). Kotler (1994) hizmet işletmelerinde üç tür pazarlama yaklaşımı olduğundan söz etmiştir. Bunlar: 1. Tüketiciler ve işletme arasındaki ilişki “dışsal pazarlama”, 2. Tüketiciler ve çalışanlar arasındaki ilişki “interaktif pazarlama”, 3. İşletme ve çalışanlar arasındaki pazarlama “içsel pazarlama” yaklaşımlarıdır (Ene, 2013: 69). İçsel pazarlama, pazarlama felsefesini ve uygulamalarını, dış müşteriye hizmet veren kişilere uygulamak, böylece mümkün olan en iyi kişilerin işe alınabilmesi ve en iyi işi yapabilmesi demektir. Daha spesifik olarak, içsel pazarlama, çalışanları iç müşteri olarak görmekte, işleri iç ürünler olarak görmekte ve (dış pazarda olduğu gibi) bu müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için bu ürünleri onlara göre tasarlamaya çalışmaktadır (Greene, Walls & Schrest, 1994: 5).

Vasconcelos (2007), önce iç müşterilerle (çalışanlar) ilişkiler geliştirmek gibi içsel pazarlama stratejisini geliştirerek, iç müşteriler ile hizmet sağlayıcıların ihtiyacını karşılamının dış pazarlama stratejilerinin geliştirileceğini savunmuştur (ELSamen & Alshurideh, 2012: 85). Bu durum çalışanların memnuniyet derecesini yükseltecek ve buna bağlı olarak dış müşteri memnuniyeti ve sadakat olasılığını da artacaktır. İçsel pazarlama uygulamalarının, insan faktörü daha etkili olduğundan dolayı imalat sektörüne göre hizmet sektöründe daha zorunlu olduğu görülmelidir (Ergün ve Boz, 2017: 2). Başarıyla uygulanan içsel pazarlama faaliyetleri hem

bireyler hem de kuruluşlar için önemli fayda ve sonuçları ortaya çıkaracaktır (Baran ve Arabelen, 2017: 29).

Gronroos içsel pazarlamayı, “Bir örgütteki çalışanların oluşturduğu içsel pazarın, çeşitli argümanlar aracılığıyla etkilenmesi yani, pazar yönlü, satış odaklı ve motivasyonu yüksek bireyler ortaya çıkarmak amacıyla planlı içsel uygulamalar” olarak tanımlamaktadır. İşletme hedeflerine ulaşabilmek ve rekabette avantaj sağlayabilmek için yönetsel süreçlere çalışanları dahil etmelidir (Yüce ve Kavak, 2017: 81).

Çalışanlara sunulan ürünler ilgi çekici olmalı, onları geliştirmeli ve motive etmelidir. Bu şekilde çalışanların üretkenliği artarak, çıktı kalitesi ve performansı yükselebilmektedir. Böylelikle iç müşterilerin istek ve ihtiyaçları karşılanırken diğer yandan işletmenin arzu ettiği hedefleri gerçekleştirmiş ve dış müşteri memnuniyetini sağlamış olur (Atay, Soylu ve Yıldırım, 2017: 533).

İçsel pazarlamayı uygulayan işletmeler, hizmet konusunda müşteriye özen göstermesi durumundadır. Örgüt dış müşterilerini iyi tanımalı onların istek ve ihtiyaçlarını bilmeli ve karşılanacak sorunları çözüme üzerine odaklanmalıdır. Çalışanlar, çalıştığı işletmeyi ve müşterilere sunulan ürünü iyi bilmelidir. İşletme yönetimi de çalışanlarıyla iyi bir ilişki ve iletişim kurmalıdır (İnal, Çiçek ve Akın, 2008: 164).

Çalışanları tatmin edecek ortamlar oluşturmanın diğer bir yolu da onların müşteri olarak algılanması ve iç müşterilere yönelik pazarlama uygulamalarının kabullenilmesinden geçmektedir. İşletmeler çalışanlarının verimliliklerini artırıp, işletmenin amaçlarıyla tutarlı davranmaları açısından motive edilmeleri için parasal veya parasal olmayan yarışmalar ve ödüller gibi işe teşvik edici araçlardan yararlanmalıdır (İnal ve Toksarı, 2014: 370).

Özellikle turizm sektöründe yapılan araştırmalarda, içsel pazarlama uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulandığında çalışanların uyumu ve motivasyonunu arttırdığı ifade edilmektedir (Crick, 2003). Rafiq ve Ahmed (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, içsel pazarlama yoluyla tatmin edilen çalışanların, dış müşterilerle iletişimlerinde empati kurması sonucu çok daha fazla müşteri memnuniyeti sağlanacağı belirtilmektedir. Bell vd. (2004) içsel pazarlama uygulamaları sayesinde, müşteri ile işletme ilişkilerinin çok daha başarılı olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde Arnett vd. (2002) ile Hwang ve Chi (2005) ise içsel pazarlamanın, otel çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanarak bu yolla işletme performansının artırılacağı ifade edilmiştir.

İşle Bütünleşme

Son yıllarda işle bütünleşme örgütsel davranışı açıklamakta kullanılmaktadır. İşle bütünleşme, kişinin kendisini işine ne kadar bağlı olduğunu ya da işine ne kadar adanmış olduğunu ötesinde, işini yaparken kendisinin ne kadar adapte olduğunu, kendisini ne kadar işe kattığını ifade etmektedir (Aşık, 2016: 90).

İşle bütünleşme örgüte olan bireysel tutkuyu, heyecanı ve enerjik yaklaşımı tanımlar. Esen (2011) işletmede uzun süre çalışmış işle bütünleşmiş, gönüllü çalışanların performanslarına daha fazla çaba harcayan bireyleri ifade etmektedir.

Ardıç ve Polatçı (2009) işletme alt boyutların duygusal tükenme yerine ‘enerji’, duyarsızlaşma yerine ‘aidiyet duygusu’ ve işle bütünleşmede düşük bireysel başarı yerine ‘yeterlilik’ olduğunu belirtmiştir (Tok ve San, 2016: 358).

Schaufeli ve Salanova’ya (2008) göre işle bütünleşmiş bireyler, işle özleşerek olumlu tutumlara sahip olurlar ve kişisel sağlıkları iyi olumlu duygular içerisinde olan tükenmişlik yaşama riskleri düşük kişilerdir. Kahn’a göre (2009) belirli koşulların kabul edilebilir düzeyde var olması gerekir. İşle bütünleşme bu nedenle psikolojik şartlar olarak ele alınan 3 kavramı psikolojik güvenlik, psikolojik anlamlılık ve psikolojik var olmalıdır (Gün, 2017: 410-411).

Maslach ve Leiter işle bütünleşmenin zıttı olan tükenmişliğin negatif kutbu temsil ettiğini, sinizm ve tükenmişliğin de karşıt anlamı olarak tanımlamışlardır. Gonzales-Roma ve Bakker (2002), işle bütünleşmeyi farklı bir perspektiften “canlılık, bağlılık ve özümseme ile karakterize edilen çalışanlarda olumlu bir motivasyon tatmin durumu” olarak tanımlanmış bağımsız bir olgu olarak ele aldılar (Erben ve Ötken, 2010: 100-101).

İşle bütünleşmenin üç farklı bileşenleri zindelik, adanma ve yoğunlaşmadır. Zindelik işgörenin işini yaparken ortaya koyduğu enerjiyi ve zihinsel dayanıklılığı ifade etmektedir. Zinde olan çalışan zorluklar karşısında yılmadan çalışmaya devam ederek işiyle daha fazla çaba göstermeye isteklidir. Adanma anlamlılık, ilham, coşku ve gurur hislerini yansıtmaktadır. Yoğunlaşma kendini işine kaptırma ve odaklanma halini göstermektedir. Kişi zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmayacak kadar kendini işine verir ve işinden kopması güçleşir (Çalık ve Kavgacı, 2017: 224).

İşle bütünleşmenin sağlanabilmesi için örgüt içerisinde birey ve işin uyumlu olmasıyla mümkündür. Bu uyumu sağlamak iş yükü, kararlara katılma ve kontrol duygusu, düzgün tanınma ve ödül sistemi, adalet ve hukuk, anlamlı ve değerli bir iş ile mümkündür. Birey ve iş arasındaki uyumsuzluğu çözerek işle bütünleşmeyi oluşturmak için hem örgüt hem de birey odaklı düşünmek gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 38).

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

İçsel pazarlamanın işle bütünleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmanın amacı, önemi, evreni ve örnekleme kullanılan ölçekleri araştırmanın hipotezleri aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm emek yoğun bir sektör olma özelliğinden dolayı personelin, işle bütünleşmesi ve uyumu onun iş performansını artıracak böylece işletme için önemli bir verim artışı sağlayacaktır. İçsel pazarlama ise, personelin iş ile uyumlu olmasında etkili olan bir kavramdır. Bu nedenle içsel pazarlama hizmet ağırlıklı turizm sektöründe işle bütünleşmenin oluşmasında ve performansın artmasında önemli paya sahiptir. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin işle bütünleşme üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır.

Araştırma Yöntemi

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda içsel pazarlama algılamaları ile bütünleşme ilişkilerinin ölçülmesinde, Money ve Foreman (1996) tarafından geliştirilen “İçsel Pazarlama Ölçeği” ile Rich (2006) tarafından geliştirilen “İşle Bütünleşme” ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde içsel pazarlamaya ilişkin 15, ikinci bölümünde işle bütünleşme ile ilgili 18, son bölümde demografik özelliklere ilişkin 6 soru yer almaktadır. Bu değişkenler 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. İçsel pazarlama ve işle bütünleşme ölçeklerinde 1=hiç katılmıyorum ve 5=tamamen katılıyorum ifadeleri yer almaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.00 İstatistik paket programından yararlanılmıştır.

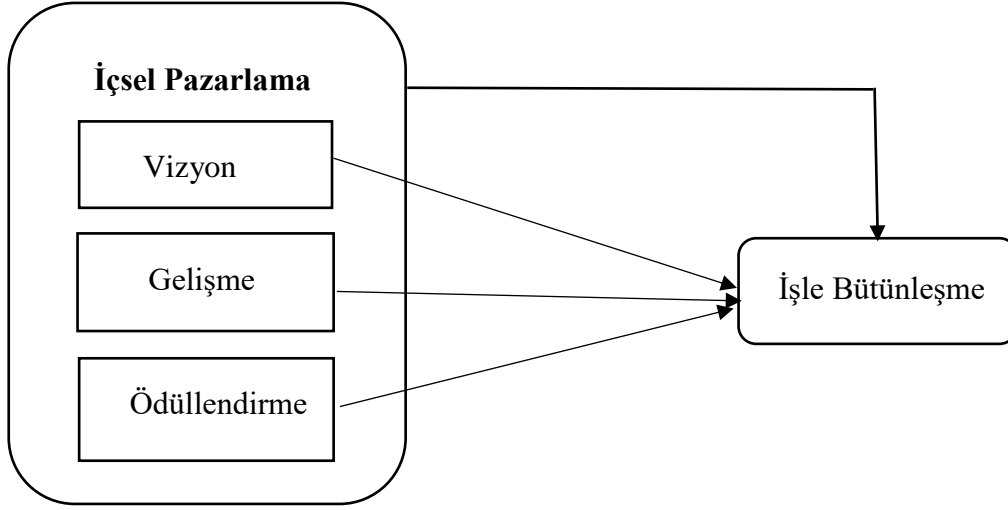
Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İstanbul Avrupa yakasında bulunan beş yıldızlı “Turizm İşletme Belgesi” otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul İl Turizm Müdürlüğü 2019 verilerine göre İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren beş yıldızlı tesis sayısı 76’dır. 29 Aralık- 4 Ocak tarihleri arasında 450 anket dağıtılmış, toplam 418 çalışandan gelen anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %93,5’dir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Daha öncede belirtildiği üzere bu çalışmanın amacı içsel pazarlamanın işle bütünleşmeyle olan ilişkisinin beş yıldızlı otel çalışanlarının işe katılım düzeyleri üzerindeki rolünü incelemektir. Bu

çalışmanın hipotezlerle ilişkisini gösteren araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir. Araştırma modelinde bağımsız değişken içsel pazarlama bağımlı değişkenler ise işle bütünleşme ve alt boyutları olan canlılık, bağlılık, kendini adamadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bazı araştırma bulguları içsel pazarlama ile işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Mitchell (2000) örgütün bir çalışan bağlılığı oluşturması gerektiğini açıklamıştır çünkü çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlandıklarında şirketin marka değeri daha da yükselecektir. Das (2003), İnsan Kaynakları yöneticilerinin çalışanların katılımını sağlamak için işe odaklanması gerektiğine karar vermiştir çünkü çalışanlar işle bütünleştiğinde/ işe kendini adadığında örgütle ilgili olumlu konuşmakta bu da içsel pazarlamayı olumlu etkilemektedir (Shahzad ve Naeem, 2013). Benzer şekilde Albassami vd. (2015) tarafından yapılan bir araştırmada da, içsel pazarlamanın işle bütünleşmenin önemli bir belirleyicisi olduğunu ve işle bütünleşmeyi pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Örgütsel başarı için hem çalışanlar hem de müşteriler ile ilişkiler kurmak önemli bir faktördür ve bu nedenle işletme çalışanları arasındaki iç değişimlere odaklanmaları gerekmektedir. Çalışanlar ile iç ilişkiler kurmak daha yüksek performans seviyelerine sahip memnun çalışanlara bunun karşılığı olarak da örgütte yüksek verimliliğe ve müşteri memnuniyetine yarar sağlamaktadır (Yıldız, 2016).

Hwang ve Chi (2005), finansal bakımdan ödüllendiren çalışanların ve içsel pazarlama uygulamalarının yüksek bir oranda işlerinden tatmin olan mutlu işçilere neden olduğunu bulmuştur. Ek olarak, yapılan birkaç çalışma, işyerinde devam eden eğitim ve geliştirme çabalarının çalışanları olumlu açıdan etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (Bansal vd., 2001).

Bazı çalışmalar, içsel pazarlamanın belirli teknikler (eğitim ve geliştirme, motivasyon ve iletişim) kabullenerek çalışanların üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu göstermektedir. (Al-Hawary, vd., 2013). Tüm bu araştırmalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: İçsel pazarlama faaliyetlerinin işle bütünleşme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1a}: İçsel pazarlamanın gelişme boyutu işle bütünleşmeyi pozitif bir şekilde etkilemektedir.

H_{1b}: İçsel pazarlamanın ödüllendirme boyutu işle bütünleşmeyi pozitif bir şekilde etkilemektedir.

H_{1c}: İçsel pazarlamanın vizyon boyutu işle bütünleşmeyi pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Bulgular**Demografik Özellikler****Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Otel Personelinin Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	%	Cinsiyet	Frekans	%
20-26 yaş	60	14,4	Kadın	192	45,9
27-33 yaş	149	35,6	Erkek	226	54,1
34-40 yaş	141	33,7	Gelir	Frekans	%
41-47 yaş	53	12,4	2000 TL ve altı	56	13,4
48 yaş ve üstü	16	3,8	2001-3001 TL	209	50,0
Eğitim Durumu	Frekans	%	3001-4001 TL	110	26,3
Lise	97	23,2	4001-5000 TL	32	7,7
Önlisans	214	51,2	5001 TL ve üstü	11	2,6
Lisans	96	23,0	Departman	Frekans	%
Lisansüstü	11	2,6	Yiyecek-İçecek	180	43,1
Çalışma Süresi	Frekans	%	Önbüro	84	20,1
1 yıldan az	84	20,1	Kat Hizmetleri	67	16,0
1-5 yıl	209	50,0	Muhasebe	39	9,3
6-10 yıl	113	27,0	Diğer	48	11,5
11-15 yıl	12	2,9			

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında yaklaşık %54'ünün erkeklerden, %46'sının kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında, en büyük örneklem grubunu 27-33 yaş aralığında olanlar, en küçük örneklem grubunu ise, 48 yaş ve üstü kişiler oluşturmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında, genel olarak eğitim seviyelerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Çok büyük bir çoğunluğunun üniversite aldığı göze çarpmaktadır. Gelir durumlarına ait veriler incelendiğinde, yaklaşık %76'sının 2001-4000 TL arası gelire sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan çalışan katılımcıların otele ilişkin departman bulgularına bakıldığında, çoğunluğunun yiyecek-içecek, önbüro ve kat hizmetleri departmanlarında çalıştığı saptanmıştır. Bu kişilerin çalışma süreleri incelendiğinde, yarısının 1-5 yıl arasında bu kurumda çalıştığı dikkat çekmektedir.

İşsel Pazarlama ve İşle Bütünleşme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İşsel pazarlama ve işle bütünleşme ölçeğinin boyutsal yapılarını, geçerlilik ve güvenilirliklerini ortaya çıkarmak için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle her iki ölçeğin güvenilirlik seviyesine bakılmış işsel pazarlamanın cronbach alpha kat sayısının “,813” ve işle bütünleşme ölçeğinin ise, “898” olduğu saptanmıştır. Bu değerler, ölçeklerin güvenilir ve geçerli kabul edilebilmesi için gerekli olan 0,70'in üzerindedir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 265).

Tablo 2. İşsel Pazarlamaya İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Varyans %	C. ALFA
Vizyon			
V1	940	24,318	,791
V2	935		
V3	492		
Gelişme			

G1	816	20,382	,779
G2	812		
G3	659		
G4	626		
G5	606		
Ödüllendirme			
Ö1	581	19,119	,827
Ö2	865		
Ö3	836		
Ö4	813		
Güvenirlilik Analizi: 0,813 Toplam Varyans: 63,819 Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi, Döndürme Yöntemi: Varimax; KMO Uygunluk Ölçütü: 0,749 Barlett Küresellik Testi x2: 2228,491 p: 0,000			

Yapılan açıklayıcı faktör analizinde Kaiser Normalleştirilmesi açısından, özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmış ve içsel pazarlamaya ait ölçeğin 3 faktörden oluştuğu saptanmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %63,819 olarak ortaya çıkmıştır. Bu oranın %50'den yüksek olması analizin geçerli olduğunu göstermektedir (Scherer vd., 1988). Bununla birlikte içsel pazarlamanın, birinci faktör (3 madde) vizyon, ikinci faktör (5 madde) gelişme ve üçüncü faktör (4 madde) ödüllendirme faktörlerinden oluştuğu görülmektedir. Bu faktörlerin güvenilirlik analizi değerleri ,779 ile ,827 arasında değişmektedir. Nunnally ve Bernstein (1994) 0,70 ve üzeri Cronbach katsayısının iyi düzeyde içsel güvenirliliğe işaret ettiğini belirtmektedir.

Tablo 3. İşle Bütünleşmeye İlişkin Açıklayıcı Faktör Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Varyans %	C. ALFA
Fiziksel Bütünleşme			
FB1	,839	26,557	,913
FB2	,850		
FB3	,862		
FB4	,783		
FB5	,788		
FB6	,756		
Duygusal Bütünleşme			
DB1	,792	23,435	,887
DB2	,853		
DB3	,692		
DB4	,751		
DB5	,850		
DB6	,781		
Bilişsel Bütünleşme			
BB1	,794	21,822	,949
BB2	,812		
BB3	,889		
BB4	,894		
BB5	,907		
BB6	,892		
Güvenirlilik Analizi: 0,898 Toplam Varyans: 71,814 Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax KMO Uygunluk Ölçütü: 0,842 Barlett Küresellik Testi x2: 6917,708 p: 0,000			

İşle bütünleşme ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizine göre Kaiser Normalleştirme açısından özdeğeri 1'den büyük olan faktörler göz önüne alınmış ve işle bütünleşme ile ilgili ölçeğin 3 faktörden oluştuğu saptanmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %71,814 olarak ortaya çıkmıştır. Bu oranın %50'den yüksek olması analizden geçerli olduğunu göstermektedir (Scherer vd., 1988). Bununla birlikte işle bütünleşmenin, birinci faktör (6 madde) fiziksel bütünleşme, ikinci faktör (6 madde) duygusal bütünleşme, üçüncü faktör (6 madde) bilişsel bütünleşme faktörlerinden oluştuğu görülmektedir. Bu faktörlerin güvenilirlik analizi değerleri ,887 ile ,949 arasında değişmekte olup, iyi düzeyde içsel güvenilirliğe sahiptir Nunnally ve Bernstein (1994).

Tablo 4. İçsel Pazarlama ve İşle Bütünleşme ile İlgili Boyutların Ortalaması

Boyutlar	Ortalama	S. Sapma
İçsel Pazarlama	3,89	,50300
Vizyon	4,30	,72227
Ödüllendirme	4,02	,62093
Gelişme	3,63	,72557
İşle Bütünleşme	4,17	,47378
Bilişsel Bütünleşme	4,31	,62968
Fiziksel Bütünleşme	4,26	,53657
Duygusal Bütünleşme	3,93	,77230

Tablo 4'te Beş yıldızlı otel işletmelerinin içsel pazarlama ve işle bütünleşme boyutlarının ortalamaları yer almaktadır. Buna göre işletme çalışanlarının en önemli algıladığı boyutun İşle bütünleşme boyutlarından "bilişsel bütünleşme" boyutunda ve içsel pazarlama boyutlarından "vizyon" boyutunda gerçekleştiği görülmektedir. Görece en düşük algılanan boyutun içsel pazarlama boyutundan biri olan gelişme boyutunda olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan işle bütünleşme tüm ölçeğinin ortalamasının 4,17 ve içsel pazarlamaya ilişkin genel boyutun ise 3,89 ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlara göre otel işletmesinde çalışan katılımcıların işle bütünleştikleri, işlerini sevdikleri ve bu işe odaklandıkları değerlendirilirken; özellikle içsel pazarlamaya ilişkin gelişme boyutunda eksiklikler olduğu ve otel yöneticilerinin özellikle personelin gelişme noktasında bazı faaliyetler yürütmesi gerektiği düşünülmektedir.

İçsel Pazarlama ve Alt Boyutlarının İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

İçsel pazarlama ve boyutlarının işle bütünleşme üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi kullanılırken gerekli varsayımlara bakılarak; regresyon analizinin yapılmasında herhangi bir sakınca olmadığı görülmüştür.

Otel işletmelerinde içsel pazarlama ve alt boyutları olan gelişme, ödüllendirme ve vizyonun işle bütünleşme üzerindeki etkilerine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarından elde edilen veriler Tablo 5 ve Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 5. İçsel Pazarlamanın İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	P
İçsel Pazarlama	0,500	11,784	0,000
R=0,500; R ² =0,250; Düzeltilmiş R ² =0,248; F=138,870; p= 0,000; Bağımlı Değişken: İşle Bütünleşme			

Tablo 5'e bakıldığında, içsel pazarlamanın işle bütünleşme üzerindeki basit regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=138,870$; $p=0,000$). İçsel pazarlamadaki bir birimlik değişim işle bütünleşme üzerinde 0,500 birimlik bir artış sağlamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayıları ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında, içsel pazarlamanın (H_1 , $\beta=0,500$ $p=0,000$) işle bütünleşme üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiş ve ilgili hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 6. İçsel Pazarlama boyutlarının işle bütünleşme üzerindeki etkisine yönelik çoklu regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	P	Tolerans	WIF
Gelişme	0,294	6,581	,000	,896	1,117
Ödüllendirme	0,254	5,792	,000	,930	1,075
Vizyon	0,185	4,008	,000	,842	1,187
R= 0,510; $R^2=0,260$; Düzeltilmiş $R^2=0,255$; $F=48,493$; $D-W=1,735$; $p=0,000$ Bağımlı Değişken: İşle Bütünleşme					

Öncelikle çoklu regresyon analizinin varsayımlarından olan çoklu bağıntı ve oto korelasyona bakılmıştır. Tablo 6'da overtourisme yönelik boyutlar için VIF ve Tolerans değerleri mevcuttur. Analiz sonuçlarında oto korelasyon (Durbin-Watson değeri:1,735) ve çoklu bağıntı (en düşük tolerans değeri: 0,842, en büyük VIF:1,187) tespit edilmemiştir. VIF değerleri 10'un altında olduğu için değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığını göstermektedir (Field, 2000).

Tablo 6'da içsel pazarlamayı oluşturan alt boyutların işle bütünleşme üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=48,493$; $p=0,000$). Modele göre içsel pazarlamayı oluşturan boyutların, işle bütünleşmeyi açıklama oranı %25,5'tir.

Standardize edilmiş regresyon katsayıları ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında, gelişme (H_{1a} , $\beta=0,294$ $p=0,000$), ödüllendirme (H_{1b} , $\beta=0,254$ $p=0,000$) ve vizyon (H_{1d} , $\beta=0,185$, $p=0,000$) boyutlarının işle bütünleşme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi saptanmış ve ilgili hipotezler kabul edilmiştir.

Sonuç

Emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinde, personelin işini severek yapması ve yaptığı işten memnun olması verimliliği doğrudan artıran bir unsurdur. Bu aynı zamanda içsel pazarlama kavramının da çıkış noktasıdır. Otel çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanmasında, işi sevmelerinin önemi büyüktür, bu durum üst yönetimin çalışanlarına karşı motive edici faaliyetlerde bulunması ile de yakından ilgilidir. Üst yönetimin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına değer vermesi, personelin yaptığı işlere yansımaktadır. Bilindiği üzere dış müşteriyi memnun etmenin yolu iç müşteriyi memnun etmekten geçmektedir. Otel işletmelerinde önemli bir diğer konu da işle bütünleşmedir. Çalışanların işlerine konsantre olması, kendilerini bu işe ait hissetmeleri de verimliliğin artmasında oldukça önemlidir. Bu araştırmada içsel pazarlamanın ve alt boyutları olan gelişme, ödüllendirme ve vizyonun, işle bütünleşme üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırma modeline göre, içsel pazarlama ve alt boyutlarının işle bütünleşme üzerinde pozitif etkileri olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, içsel pazarlamanın, gelişme, vizyon ve ödüllendirme alt boyutlarından oluştuğu, işle bütünleşmenin ise, bilişsel, fiziksel ve duygusal bütünleşme alt boyutlarından oluştuğu saptanmıştır. Foreman ve Money (1995) tarafından oluşturulan orijinal ölçekte de içsel pazarlamanın bu araştırmadaki aynı boyutlar tarafından oluştuğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde Kaygısız ve Eren (2017) tarafından yapılan araştırmada da aynı boyutlar ortaya çıkmıştır. Diğer yandan işle bütünleşmenin de Rich ve

arkadaşları (2010) ile Öngöre (2013) tarafından ortaya konan boyutlarla aynı şekilde çıktığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerine yönelik sonuçlar incelendiğinde, içsel pazarlamanın işle bütünleşme üzerinde pozitif etkisi olduğu ve içsel pazarlama faaliyetlerinin otel işletmelerinde artmasının personelin işle bütünleşmesini oldukça olumlu etkileyeceği ortaya konmuştur. Diğer yandan içsel pazarlamanın alt boyutları olan gelişme, ödüllendirme ve vizyon faktörlerinin de işle bütünleşme üzerinde pozitif etkileri olduğu ve işle bütünleşmeyi en fazla olumlu etkileyen boyutun sırasıyla, gelişme, ödüllendirme ve vizyon şeklinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar önceki araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalarda (Mitchell, 2000; Das, 2003; Al-Hawary, vd., 2013; Shahzad ve Naeem, 2013 ile Albassami vd., 2015) işletmenin başarısı ve personelin yaptığı işi ve çalıştığı kurumu benimsemesi için, işletme içerisinde içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulanması gerektiği ifade edilmektedir.

Otel işletmeleri emek-yoğun sektörlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla otelin başarısı çalışanların performansına bağlıdır. Otel yöneticilerinin çalışanlarını tatmin edecek içsel pazarlama faaliyetleri yürütmesi, hem çalışanların müşteri ile ilişkilerinde ve hizmet kalitesinde daha verimli işler gerçekleştirmesini sağlayacak hem de bu yolla, çalışanların yaptığı işi ve kurumu daha fazla benimsemesine yönelik işle bütünleşmesini ortaya çıkaracaktır. Bu araştırmanın sonuçları göstermiştir ki otel işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin işle bütünleşme üzerinde etkileri göz önüne alındığında, otel yöneticilerinin içsel pazarlama faaliyetlerini artırıcı faaliyetler yürütmesi, otel çalışanlarının yaptıkları işi severek yapması ve daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Bu araştırma İstanbul Avrupa yakasında faaliyet yürüten beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla elde edilen veriler sınırlıdır. Gelecekte yapılacak araştırmaların hem tüm bölgelerde hem de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılması önerilmektedir. Ayrıca içsel pazarlama ve işle bütünleşmeyi daha farklı değişkenlerle incelemek de faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Al-Hawary, S., Al-Qudah, K., Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S. ve Al-Zyadat, D.Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9),1-17.
- Aşık, N. (2016). Örgütsel Adaletin işle bütünleşme üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (49), 87-97.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (32), 21-46.
- Atay, L., Soylu, Y. ve Yıldırım M. (2017). Otel işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların duygusal bağlılık tutumlarına etkisi: Çanakkale örneği. *The Journal of International Social Research*. 10(49), 531-541.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., ve Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Baran, E. Ve Arabelen, G. (2017). The effects of internal marketing on ship agents job satisfaction: A Quantitative research. *Denizcilik Fakültesi Dergisi*. 9(1), 25-54.
- Candan, B. ve Çekmecioğlu, H. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: bir araştırma. *Yönetim*, 20(63), 41-57.
- Chiu, W., Cho, N. & Won, D. (2014). The effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(2), 206-222.

- Çalık, T. ve Kavgacı, H. (2017). Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin örgütsel ve bireysel değişkenlerle ilişkisi: bir çoklu aracılık modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(2), 223-248.
- ELSamen, A. & Alshurideh, M. (2012). The impact of internal marketing on internal service quality: A case study in a Jordanian Pharmaceutical company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84-95.
- Ene, S. (2013). İçsel pazarlamaya yönelik olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını arttırmadaki rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5(10), 68-91.
- Erben, G. ve Ötken, A. (2010). Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 93-118.
- Ergün, G. ve Boz, H. (2017). İşletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ve işgörenlerin iş tatmini ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Studies on Marketing Insights*, 1-2(1), 1-12.
- Gün, F. (2017). Öğretmenlerin eğitime inanma ve işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 10(4), 408-431.
- Greene, W., Walls, G. & Schrest, L. (1994). Internal marketing the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-71.
- Hwang, I. ve Chi, G. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). İçsel pazarlama anlayışı bağlamında kamu sektörü çalışanlarının kurumsal algılamalarının değerlendirilmesi: Niğde örneği. 5(9), 161-181.
- İnal, E. ve Toksarı, M. (2014). Bir yönetim yaklaşımı olarak içsel pazarlama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 10 (1-2), 361-390.
- Kocaman, S, Durna, U. ve İnal, M. (2013). Konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Alanya örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-29.
- Shahzad, T. ve Naeem, H. (2013). Role of Internal Marketing in Employee Engagement Leading to Job Satisfaction of Employees in Private Banks of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 62-68.
- Tok, T. ve San, B. (2016). The relationship between teachers work engagement and organizational commitment. *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 355-370.
- Yüce, A. ve Kavak, O. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 79-96.
- Yıldız, S. (2016). The effect of internal marketing on work engagement of academic staff in higher educational institutions. *International Journal of Educational Sciences*, 13(2), 152-158.
- Albassami FA, Al-Meshal SA, Bailey AA 2015. An investigation of internal marketing and its effects on employees in the banking sector in Saudi Arabia. *Journal of Financial Services Marketing*, 20, 176-190.
- Hwang, I.S. ve 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.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P.K. (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension". *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Bell, S.J., Mengüç, B. ve Stefani, S.L. (2004), "When Customer Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints". *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(2), 112-126.

- Foreman, S.K. ve Money, A.H. (1995), "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application". *Journal of Marketing Management* 11, 755-768.
- Crick, P. A. (2003). "Internal Marketing of attitudes in Caribbean tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/3, 161-166.
- Çullu Kaygısız, N, Eren, D. (2017). Otel İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşgörenlerin Hizmet Verme Yatkınlığı ve Olumlu Sosyal Davranışları Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3),74-87.
- Öngöre, Ö. (2013). İşle Bütünleşme Ölçeği Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2). 50-60.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. University of Florida). ProQuest Dissertations and Theses, 197.
- Rich, B. L., Lepine, J.A., Crawford E.R., (2010). "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-63.