

ALGILANAN VİZYONER LİDERLİĞİN İÇSEL PAZARLAMAYA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

THE EFFECT OF PERCEIVED VISIONARY LEADERSHIP TO INTERNAL MARKETING: A SAMPLE OF ACCOMMODATION BUSINESSES

Mehmet Halit AKIN

Erciyes Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü
halitakin@erciyes.edu.tr
ORCID: 0000-0002-9455-0323

Yavuz Sezer OĞUZHAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Gelibolu Piri Reis MYO
Yönetim ve Organizasyon Bölümü
ysezer.oguzhan@comu.edu.tr
ORCID: 0000-0002-1097-9094

ÖZ

Geliş Tarihi:
06.09.2022

Kabul Tarihi:
09.11.2022

Yayın Tarihi:
30.12.2022

Anahtar Kelimeler
Vizyoner liderlik
İçsel pazarlama
Konaklama
işletmeleri

Keywords
Visionary leadership
Internal marketing
Accommodation
businesses

Konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyon ve memnuniyetini sağlayarak daha etkin ve verimli bir iş gücü ortaya koyabilmeleri için yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik tarzı ve yansımaları önemli bir araçtır. Bu noktada, örgüt içerisinde iş birliği sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi bakımından vizyoner liderliğin önemli bir konuma sahip olduğu bilinmektedir. Vizyoner liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin varlığı, konaklama işletmelerinde özellikle operasyonel bir süreç olarak içsel pazarlama uygulamalarının başarıya ulaşması ve müşteri memnuniyetine yönelik doğrudan etkileri bulunan çalışan memnuniyetinin sağlanması bakımından oldukça önemlidir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacı, algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamaya olan etkisinin Kayseri'deki dört ve beş yıldız zincir konaklama işletmelerinin çalışanları örneğinde tespit edilmesi olarak ortaya konmuştur. Sonuç olarak algılanan vizyoner liderlikle içsel pazarlama da zayıf yönlü bir ilişki olmasına rağmen algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlama üzerinde pozitif yönde etki oluşturduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

It is a fact that the leadership style and reflections of the managers are necessary in order to provide a more effective and efficient workforce by providing motivation and satisfaction of employees in accommodation businesses. At this point, it is known that visionary leadership has an important position in terms of achieving organizational goals by collaborating within the organization. The presence of managers who adopt a visionary leadership style is very important for the success of internal marketing practices, especially as an operational process, in accommodation businesses and ensuring employee satisfaction, which has direct effects on customer satisfaction. In line with this information, the aim of the research is to determine the effect of perceived visionary leadership on internal marketing in the sample of employees of four and five stars chain accommodation businesses in Kayseri. As a result, although there is a weak relationship between perceived visionary leadership and internal marketing, it has been determined that perceived visionary leadership has a positive effect on internal marketing.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1171790>

Atıf/Cite as: Akın, M. H. ve Oğuzhan, Y. S. (2022). Algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamaya etkisi: Konaklama işletmesi çalışanları örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(4), 2257-2270.

Giriş

Teknoloji, çevresel unsurlar ve insanların yaşam tarzlarında görülen değişimlerle birlikte bireylerin gereksinimlerinin de değişime uğradığı görülmektedir. İş yaşamında her zaman en önemli faktör olan müşteriler, bu konumunu artık bir kaynak olarak görülen çalışanlarla paylaşmaya başlamıştır. Müşteriler, önemini yitirmiş olmamakla birlikte çalışanların da örgütlere ve örgüt faaliyetlerine doğrudan etki yaratmasıyla çok önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Hatta örgütler, en önemli kaynak olarak çalışanları öncüllemeye başlamıştır. Çünkü artık örgütler, müşterilerin memnuniyetini, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmeyi ve sürdürülebilir rekabet ortamında fark yaratabilmeyi çalışanlarının tatmin edilmeleri, motive olmaları ve kendilerini değerli hissetmeleriyle olanaklı hale gelebileceğinin farkına varmışlardır.

Kurumsal olmasa dahi pazarlama faaliyetleri, insanoğlunun yaptığı en eski icraatlerden biridir. Klasik anlayış, pazarlama faaliyetlerini tamamen müşteri odaklı yürütmekte iken örgütteki asıl faktör olarak değerlendirilebilecek “çalışan” göz ardı edilmiştir. Modern anlayışta çalışan, bir değer olarak görülmekte ve pazarlama faaliyetlerinin esas itibarıyla içten başlaması gerektiğini ifade etmektedir. İçsel pazarlamanın temel felsefesini oluşturan bu yaklaşım, çalışanların hizmet verirken huzurlu, mutlu, tatmin ve motive olmalarını kapsamaktadır. Örgütler artık bilmektedir ki içsel pazarlamanın sağladığı hisler, müşterilerin de huzurlu, mutlu ve tatmin olmalarını sağlayacaktır. Bunların yanında çalışanlar, yaptıkları işlerde daha verimli olacaklar ve örgütün oluşturduğu amaç, hedef ve vizyona ulaşmasında önemli katkılar sunacaklardır.

Klasik liderlik yaklaşımlarının bazı durum ve davranışları açıklamada yetersiz kalmasıyla yeni liderlik yaklaşımları doğmuş ve birçok bilinmezlik, bu sayede çözüme kavuşmuştur. Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan vizyoner liderlik ise son yıllarda araştırmalara konu olmuş ve araştırmaların odağında olmayı başarmıştır. Örgütsel faaliyetler çerçevesinde yöneticilerin belirlediği vizyona inanmak ve bu doğrultuda faaliyetlerde bulunmak örgütler için de oldukça önemlidir. Her yöneticinin lider olamayacağı gibi her lider de yönetici pozisyonunda yer almamaktadır. İdeal olanın lider olanın yönetici olması olsa da örgütlerde buna her zaman rastlanmamaktadır. Vizyoner liderler; yeni ve heyecan verici vizyon oluşturan, risk alabilen, geçmişin, bugünün ve yarının analizini yapabilen ve daha da önemlisi inandığı ve benimsediği vizyonu takipçilerine de inandıran kimselerdir. Takipçileri, liderlerine o denli inanmışlardır ki kendilerini liderlerinin benimsediği vizyonu gerçekleştirmeye adanmışlardır. Burada ise liderin güvenilir olması, oluşturduğu vizyona kendisinin inanması ve karizmatik gücünü kullanması devreye girmektedir.

Konaklama işletmeleri emek yoğun yapısı nedeniyle örgüt içerisinde iş birliğinin sağlanabilmesi ve örgütsel çabaların bir bütün olarak yürütülebilmesi adına, genelde sektörle ilgili özelde ise örgütle ilgili vizyona sahip olan liderlere en fazla ihtiyaç duyan işletmelerden biridir. Diğer taraftan konaklama işletmelerinin yönetim açısından sahip olması gereken niteliklerin yanı sıra operasyon açısından da ciddi uygulamalara sahip olması gerektiği aşikardır. Dolayısıyla yine emek yoğun yapısının gereği, çalışanların memnuniyetinin genel anlamda hizmet kalitesini artırarak sadık ve tatmin olmuş müşterilerin oluşmasına katkı sağladığı bilinen konaklama işletmelerinde (Karamustafa vd., 2010), içsel pazarlama uygulamaları, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi adına oldukça önem arz etmektedir. Bahsedilen bilgiler doğrultusunda araştırmada, algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamaya olan etkisinin diğer bir ifadeyle örgütlerdeki liderlik yapısının dolaylı olarak müşteri memnuniyetine yönelik etkisinin Kayseri’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı zincir konaklama işletmelerinin çalışanları örneğinde ortaya konması amaçlanmıştır.

İçsel Pazarlama

Bilimin, bilime bağlı olarak teknolojinin ve teknolojiye de bağlı olarak pazarların, sektörlerin ve anlayışların gelişmesiyle pazarlama alanında çok farklı eğilimler göze çarpmaktadır. Sadece artık bir pazarlama çeşidi değil birbirinden farklı ama bir yerlerde yine birbirleriyle kesişen pazarlama yöntemleriyle karşılaşmaktadır. Örgütler klasik anlayışla, pazarlama faaliyetlerinin odağına müşterileri oturturken “çalışan” odaklı anlayış, modern yönetim ve pazarlamanın önemli faktörü haline gelmiştir.

Son zamanlarda kendini iyice hissettiren yoğun rekabet, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütleri çalışana (iç müşteriye) daha çok yönelmektedir. Zira çalışan odaklı olmak örgütün hizmet kalitesini ve dış

müşteri memnuniyetini sağlamak adına oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Conduit ve Mavondo, 2001). İçsel pazarlama, öncelikle Sasser ve Arbeit (1976) tarafından “çalışan, hizmet örgütünün ilk pazarıdır” sloganıyla adından söz ettirmiş ve Grönroos (1981) tarafından da “içsel pazarlama; motive olmuş ve müşteri bilincine sahip çalışan yaratmayı amaçlar” sloganıyla sistemleştirilmiştir (Saad vd., 2002).

Toplum ve müşteri beklentilerinin giderek farklılaşması ve hızlı yanıtlar alabilme isteğinin bir sonucu olan içsel pazarlama (Jain ve Yadav, 2017), örgütte dış pazar odaklı performansı artırabilmek amacıyla çalışanın dikkatini iç faaliyetlere yönlendirilmesini sağlayan bir pazarlama türüdür (Ballantyne vd., 1995). İçsel pazarlama sürecinde örgüt, çalışanlarını iş ürünleriyle tatmin etmeye ve kendi içinde farklı faktörleri ortaya çıkarmayı çalışmaktadır (Gounaris, 2006; Keller vd., 2006). İçsel pazarlama, çalışanları örgüt felsefesi veya politikasındaki değişiklikleri kabul etmeye teşvik etme sürecini (Reardo ve Enis, 1990) ifade ederken içsel bir değer yaratmak için oluşturduğu içsel pazarlama, çalışanların yönetim ve organizasyon arasındaki ilişkileri başlatma, devam ettirme ve daha iyiye götürebilme sürecini de kapsamaktadır (Roberts-Lombart ve Steyn, 2007; Ahmed ve Rafiq, 2000; Gapp ve Merrilees, 2006). Bununla birlikte, örgütte çalışanlar arasında iletişimi ve müşteri bilincini geliştiren eylemler ve bu eylemler ile dış pazar performans arasında bir köprü görevindedir (Hogg vd., 1998).

Bir örgütün saygınlığı, örgüt içindeki ve dışındaki kişiler tarafında belirlenmektedir (Fombrun, 1996). Örgütün saygınlığı oldukça önemli olduğu için bunun korunması ve devam ettirilebilmeleri için gerçekleştirileceği içsel pazarlama, örgütün müşterilere söyledikleriyle çalışanlarca inanılan ve uygulananlar arasındaki dengeyi kurmak amacıyla örgüt için oldukça önemli bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Roberts ve Dowling, 1997; Aurand vd., 2005; Papisolomou ve Vrontis, 2006). Bu noktada ise içsel pazarlama uygulamalarının başarıya ulaşmasında önem arz eden içsel pazarlama faktörlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. İçsel pazarlama faktörlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- **İletişim:** İletişim faktörü hem örgüt içinde hem de örgüt dışında örgütsel uygulamaları doğrudan etkileyebilecek güce sahiptir. İletişimin gücü, beraber iş yapabilmek ve eylemleri yönlendirebilmektedir. Grönroos (1990), iç iletişimin örgütün çalışanlara ve müşterilere hizmet ederken örgüt politikalarının ve stratejilerinin benimsenmesine ve gerekli bilgilerin alınmasına hizmet ettiğini belirtmektedir. İç iletişimin etkin olması ise dış iletişimin etkinliğini artırarak örgüt, çalışan ve müşteri arasında sağlam bir bağ kurulmasını sağlayacaktır. İstenen ve beklenen iletişimin olması iş birliği ruhunu geliştirecek ve karşılıklı verimlilik sağlanacaktır.
- **Motivasyon:** İçsel pazarlama, öncelikle her kademede motive olmuş, tatminkar ve müşteri odaklı hizmet veren çalışan profili yaratmayı amaçlamaktadır (Ewing ve Caruana, 1999; Finney ve Hansen, 2010; Wu vd., 2013). Motive olmuş çalışan, kendisini örgütüne bağlı hissedecek ve örgütüne hizmet etmek için elinden gelen çabayı sarf edecektir. Örgüt çalışanlarını ücret zammı, ikramiye, mevki yükseltme, hediye, tatil gibi maddi olarak motive edebileceği gibi taltif ve takdir gibi manevi olarak da motive edebilecektir.
- **Politika ve Strateji:** İçsel pazarlama anlayışında çalışanlar iç müşteri, yapılan işler ürün ve örgüt de pazar olarak algılanmaktadır (Tsai ve Tang, 2008). Bu bağlamda çalışanların müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayabilmeleri için desteklenmeye, eğitime, geliştirilmeye gereksinim vardır. Örgütler, geliştirecekleri politika ve stratejilerle hem çalışanların daha iyi düzeye gelmesini sağlayacak hem de müşterilerin memnuniyeti için gerekli adımları atması sonucu elde edilecektir.

İçsel pazarlama faktörlerini daha da genişletmek ve zenginleştirmek mümkündür. Zira örgüt içi iletişimin bir bağı olarak değerlendirilebilecek içsel pazarlama, sosyal, dinamik ve etkili bir süreci temsil etmektedir.

Vizyoner Liderlik

Vizyon, “görmek”, “ileriyi görmek” anlamlarına gelirken örgütsel anlamda çalışanların örgütün değer, amaç, inanç ve hedeflerini benimsemesiyle oluşan rehber pozisyonundaki kavramı ifade etmekte ve bir nevi pusula görevi görmektedir (Conley, 1996). Vizyon, bir hedeftir ancak bu hedefin gerçekçi, güvenilir, şimdiki zaman

diliminden daha iyi, daha başarılı ve daha arzulanan özelliklere sahip olması gerekmektedir (Nanus, 1992). Acar ve Acar (2019), vizyonu gelecek için yapılması gereken örgütsel faaliyetlerin değerlendirilmesi, açıklanması ve iletilmesi olarak açıklarken vizyon olarak ortaya konan hedefin her zaman başarıya ulaşamayabileceğini de eklemiştir.

1988 yılında Sashkin tarafından ortaya atılan ve Bennis ve Nanus (1994) ve Kouzes ve Posner (1997) tarafından geliştirilen vizyoner liderlik kavramı, son zamanların araştırma konularında ön sıralarda yer almaktadır. Günümüzde liderler bir vizyona sahiptirler ve sonuç odaklıdır. Yeni ve kolay olmayan vizyona kendilerini kanalize ederken takipçilerini de buna inandırır ve bu şekilde yönlendirmektedirler. Takipçiler, inandıkları bu vizyon için tüm emek ve enerjilerini vizyonun gerçekleşmesi için harcamakta ve kendilerini bu uğurda adanmışlardır (Nanus, 1992). Vizyoner liderlik, bir süreç olup takipçilerin bireysel sorumluluk olarak motive olmalarını kapsamaktadır (Nwnakwo ve Richardson, 1996).

Vizyoner liderler, gelecek için belirledikleri vizyon ile stratejik öncelikleri bir araya getirebilen kişilerdir (Acar ve Acar, 2019). Nwnakwo ve Richardson (1996)'a göre vizyoner liderlerin diğer liderlerden farkı; benliklerini, özelliklerini ve tercihlerini ortaya koyan bir sistem oluşturmaları, örgütü yeni ve başarılı yerlere taşıyabilen gönüllere ve akıllara hitap edebilmeleridir. Vizyoner liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilecektir (Rowe, 2001; Bridge 2003; Maxwell, 2007; Elenkov vd., 2005; Sarwat vd., 2011; D'Intino vd., 2008; Taylor vd., 2014; Kearney vd., 2019; Ylimaki, 2006):

- Yaratıcıdır.
- Geleceği görmektedirler.
- Risk almaktadırlar.
- Geçmiş, bugün ve gelecek zaman dilimleri arasında bağ kurabilmektedirler.
- Gerçekçidirler.
- Güvenilirdirler.
- Yarattıkları vizyon etkileyicidir.
- Takipçilerinin destekçileridirler.
- İletişimde başarılıdır.
- Örgütün faaliyetlerine anlam kazandırmaktadırlar.
- Takipçilerine doğru iletişimde bulunmaktadırlar.
- Sezgileri güçlüdür.
- Algıları güçlüdür.
- Olaylara ve durumlara bütünsel bakmaktadırlar.

Vizyoner liderler zaman ve koşullar değişse de kendilerini yenileyebilen ve yeni koşullara evrilip yeni vizyon oluşturabilen liderlerdir. Bunu yaparken de takipçilerine ilham verme, oluşturduğu yeni vizyonla onları motive etme ve kendilerini adamaya yöneltme özellikleri taşımaktadırlar.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni Kayseri'de faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı zincir konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında dört ve beş yıldızlı zincir konaklama işletmelerinin seçilme nedeni, organizasyonel yapıları içerisinde profesyonel iş birimlerine ve kurumsal yapı, marka değeri ve hizmet kalitesi düzeyleri bakımından belirli niteliklere sahip olmalarının öngörülmesidir. Kayseri'de bu nitelikleri taşıyan beş konaklama işletmesi mevcut olup, bunların tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. Bu sebeple toplamda 310 adet anket formunun ilgili birimlere bırakılmasının tanımlanan evrende tam sayım ile veri toplanmasına uygun olacağına kanaat edilmiştir. Kadrolu olmayan çalışanlar süreklilik arz etmiyor olması nedeniyle araştırmada kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma verileri, bırak-topla yöntemiyle ilgili konaklama işletmelerinde 13-30 Ağustos 2022 tarihlerinde temin edilmiştir. Toplamda 113 anket formu toplanmış, anket formlarından 29 tanesi araştırmayı amacına ulaştırarak nitelikte olmadığı için çıkarılmış ve 84 anket formu analizlere dâhil edilmiştir.

Konaklama işletmelerindeki vardiyalı çalışma sistemi, çalışanların haftalık izin günleri, çalışma yoğunluğu, zaman yetersizliği gibi faktörler nedeniyle araştırma kapsamında yeterli sayıda anket toplanamamıştır. Bu nedenle araştırmanın bulgu, sonuç ve önerileri katılımcılar özelinde sınırlı tutulmuş ve genellemeyi engelleyen önemli bir sınırlılık olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Sashkin (1996) tarafından geliştirilen ve Yeyrek (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Vizyoner Liderlik Ölçeği" ve Money ve Foreman (1996) tarafından geliştirilen ve Kaya (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İçsel Pazarlama Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Ölçek, toplam 40 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen yanıtların yer aldığı 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır ve ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulara da yer verilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmış ve tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür ($\alpha=0,958$). İçerik geçerliliğinin sağlanması için araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılan ölçekte, nomolojik geçerliliğinin test edilmesi için ise ilgili ölçekten yararlanılarak geçerliliği destekleyen önceki araştırmalar (Tarabishy vd., 2005; Sihombing ve Gustam, 2007; Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014; Yıldız, 2014; Taşkın ve Yeni, 2016; Basyazicioglu ve Akdogan 2018; Aydın & Karaman, 2022; Eryılmaz, Demirci, ve Özdemir 2022) incelenmiştir (Hair vd., 2010). Ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin incelemeler sonrasında, verilere ilişkin normallik dağılım testi yapılmış, PLS-SEM modeli faktör analizi ile yapı geçerliliği test edilmiş ve araştırmanın amacına yönelik tanımlayıcı istatistikler ile analizlerden yararlanılmıştır.

Araştırmanın Modeli

Algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamaya yönelik etkisinin tespit edilebilmesine yönelik kurgulanan bu araştırmada, öncelikli olarak algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlama ile olan ilişkisinin alt boyutları ile birlikte ortaya konması, daha sonrasında ise boyutların birbirine etki edip etmediğinin tespit edilmesine yönelik bir plan oluşturulmuştur. Araştırma dâhilinde cevaplanması beklenen sorular, araştırma hipotezlerine dönüştürülmüş ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri ana boyutlar üzerine oluşturulmuş olmakla birlikte karmaşıklığı ortadan kaldırmak adına alt boyutlara ilişkin hipotezler oluşturulmamış ancak ana boyutlar temelinde alt boyutlara yönelik ilişki ve etki testleri de gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Çalışanların vizyoner liderlik algılamaları ile içsel pazarlama arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Çalışanların vizyoner liderlik algılamaları ile içsel pazarlama arasında pozitif ilişki vardır.

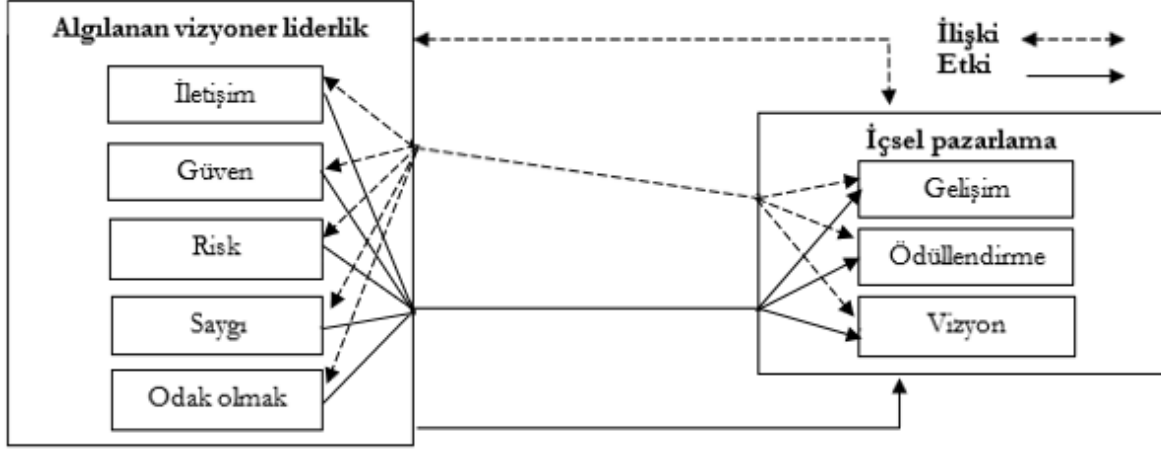
H_{1b}: Çalışanların vizyoner liderlik algılamaları ile içsel pazarlama arasında negatif ilişki vardır.

H₂: Çalışanların vizyoner liderlik algılamaları, içsel pazarlamayı etkilemektedir.

H_{2a}: Çalışanların vizyoner liderlik algılamaları, içsel pazarlamayı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Çalışanların vizyoner liderlik algılamaları, içsel pazarlamayı negatif yönde etkilemektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın modeli ise şu şekilde oluşmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın amacına ulaşması için öncelikle verilerin normallik dağılımları test edilmesine yönelik çarpıklık (*skewness*) ve basıklık (*kurtosis*) katsayıları hesaplanmış, katsayılarının -2,0 ve +2,0 olmasına dikkat edilmiş (Ryu, 2011) ve tespit edilen çarpıklık (-1,832 / -0,267) ve basıklık (-0,976 / 1,908) değerlerinden dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin hesaplanan frekans dağılımlarında, evren dar olmasından dolayı frekans sıklıkları 10 ve altı olan ifadelerin yer aldığı cinsiyet ve medeni durum haricinde bütün demografik özelliklerde yeniden gruplandırmaya gidilmiştir. Buna göre; katılımcıların genel çoğunluğunun genel çoğunluğunun 21-40 yaş aralığında (%75), resepsiyonist, mutfak personeli, garson, güvenlik görevlisi, meydançı gibi 'Çalışan' pozisyonunda (%67,9) ve 'Önbüro + housekeeping' departmanında (%66,7) çalışanlar olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımların 'Erkek' - (%77,4), 'Evlü' - (60,7), 'İlköğretim-lise' - (%54,8) ve '6.000 TL ve altı' - (%75) gruplarında yoğunluk gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla yapılan PLS-SEM modeli faktör analizinde; (a) AVE değerinin 0,50 olması, bu değer altında ise CR (birleşik güvenilirlik) değeri 0,70'den yüksek olması, (b) CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması ve (c) faktör yüklerinin ise > 0,40 olması gerektiği göz önünde bulundurulmuştur. Buna göre (Tablo 1), AVE değerlerinin genel olarak > 0,50 olduğu (Afthanorhan, 2013), düşük olanların ise CR değerlerinin > 0,70 olduğu (Ab Hamid, Sami ve Sidek, 2017) ve bütün ifadelerin faktör yüklerinin > 0,40 olduğu görülmüştür (Namlu ve Odabasi, 2007). Dolayısıyla ölçeğin uyum geçerliliği bakımından geçerli olduğu ve araştırmanın amacına yönelik analizler açısından uygunluk gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alfa	AVE	CR
Algılanan Vizyoner Liderlik	İletişim	İLE1	,544	,857	,391	,759
		İLE2	,691			
		İLE3	,739			
		İLE4	,534			
		İLE5	,590			
	Güvenilirlik	GÜV1	,556	,863	,301	,721
		GÜV2	,451			
		GÜV3	,547			
		GÜV4	,600			
		GÜV5	,577			
	Risk	RSK1	,504	,810	,291	,702
		RSK2	,584			
		RSK3	,609			
		RSK4	,467			
		RSK5	,519			
	Saygı	SYG1	,513	,874	,369	,741
		SYG2	,512			
		SYG3	,640			
		SYG4	,760			
		SYG5	,579			
Odak olmak	ODK1	,701	,884	,481	,822	
	ODK2	,654				
	ODK3	,750				
	ODK4	,731				
	ODK5	,628				
İçsel Pazarlama	Gelişim	GLŞ1	,666	,927	,514	,893
		GLŞ2	,728			
		GLŞ3	,850			
		GLŞ4	,791			
		GLŞ5	,567			
		GLŞ6	,638			
		GLŞ7	,730			
		GLŞ8	,732			
	Ödüllendirme	ÖDL1	,725	,834	,402	,725
		ÖDL2	,584			
		ÖDL3	,511			
		ÖDL4	,694			
	Vizyon	VZY1	,682	,867	,545	,782
		VZY2	,768			
		VZY3	,762			

Ölçeğin uyum geçerliliği bakımından ve araştırmanın amacına yönelik analizler açısından uygunluk gösterdiğinin saptanması neticesinde, araştırma kapsamında algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlama etkilerinin saptanabilmesi için araştırma modeli dâhilinde öncelikli olarak boyutlar arasındaki ilişkinin test edilmesi için korelasyon analizi, bu ilişkiler arasındaki etkilerin test edilmesi için ise regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Faktörler Arasındaki Korelasyon

Faktörler	Algılanan Vizyoner Liderlik	İçsel Pazarlama	İletişim	Güven	Risk	Saygı	Odak Olmak	Gelişim	Ödüllendirme	Vizyon
Algılanan Vizyoner Liderlik	1									
İçsel Pazarlama	,597**	1								
İletişim	,821**	,521**	1							
Güven	,823**	,289**	,651**	1						
Risk	,607**	,541**	,308**	,408**	1					
Saygı	,819**	,414**	,606**	,563**	,284**	1				
Odak olmak	,875**	,553**	,624**	,665**	,386**	,795**	1			
Gelişim	,621**	,974**	,517**	,321**	,502**	,476**	,606**	1		
Ödüllendirme	,420**	,901**	,370**	,144	,567**	,180	,356**	,808**	1	
Vizyon	,590**	,909**	,574**	,309**	,456**	,435**	,514**	,845**	,760**	1

** p < 0.01 seviyesinde anlamlı korelasyon

Araştırma hipotezlerinden H1 ve alt hipotezlerinin test edilmesi için yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının 0,20'den küçük olması durumunda 'hiçbir ilişki yok veya çok zayıf ilişki var', 0,20 – 0,39 arası 'zayıf', 0,40 – 0,59 arası 'orta', 0,60 – 0,79 arasında 'güçlü' ve 0,80 – 1,00 arasında ise 'çok güçlü' ilişki olduğu kabul edilmiştir (Swinscow ve Campbell, 2002; Mitchell vd., 2017). Elde edilen bulgular, araştırmanın hipotezlerine yönelik değerlendirildiğinde çalışanların vizyoner liderlik algılamaları ile içsel pazarlama arasında zayıf bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca alt boyutlarda, ödüllendirme ile güven ve saygı boyutları arasında bir ilişkinin olmadığı/pozitif yönlü çok zayıf bir ilişkinin olduğu, diğer taraftan çalışanların gelişimleri ile ödüllendirme ve vizyon boyutları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda algılanan vizyoner liderlik (risk hariç) ve içsel pazarlama faktörlerinin kendi alt boyutları ile pozitif yönlü çok güçlü ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Diğer boyutlar arasında ise zayıf, orta ve güçlü olmak üzere farklı derecelerde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinden H2 ve alt hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre, çalışanların vizyoner liderlik algılamalarının içsel pazarlamaya yönelik etkisine ilişkin sonuçlar şöyledir:

Tablo 3. Algılanan Vizyoner Liderliğin İçsel Pazarlama Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

R	R2	Düzeltilmiş R2	F	Anlamlılık Düzeyi
,597	,356	,348	45,338	,000
	Standardize Edilmiş Beta		t	
Algılanan Vizyoner Liderlik	,597		6,733	,000

Bağımlı Değişken: Affetme Vizyoner Liderlik Değişken: İçsel Pazarlama
Beta: ,597 Anlamlılık: ,000

Tablo 3'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre belirleme katsayısı $R^2 = ,356$ ve algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamayı açıklama oranı %35,6'dır. Ayrıca algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlama üzerinde istatistiksel anlamlı bir öncül etkisinin bulunduğu diğer bir ifadeyle algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamayı pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = ,597$; $p = ,000$). Algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamanın alt boyutlarına yönelik etkisine ilişkin bulgular ise algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamanın gelişim ve vizyon boyutunu pozitif; ödüllendirme boyutunu ise negatif yönde etkilediğini göstermektedir ($\beta = ,656$; $p = ,000$, $R^2 = ,430$).

Algılanan vizyoner liderliğin iletişim alt boyutlarının içsel pazarlamanın alt boyutlarına yönelik etkisine ilişkin bulgulara göre iletişim ($\beta = ,596$; $p = ,000$; $R^2 = ,356$), güven ($\beta = ,395$; $p = ,003$; $R^2 = ,156$), saygı ($\beta = ,608$; $p = ,000$; $R^2 = ,370$) ve odak olmak ($\beta = ,650$; $p = ,000$; $R^2 = ,423$) boyutları içsel pazarlamanın gelişim ve vizyon boyutunu pozitif; ödüllendirme boyutunu ise negatif yönde etkilemektedir. Bu boyutların aksine algılanan vizyoner liderliğin risk boyutu ise ($\beta = ,572$; $p = ,000$; $R^2 = ,327$) içsel pazarlamanın gelişim ve ödüllendirme boyutunu pozitif; vizyon boyutunu ise negatif yönde etkilemektedir.

Araştırmanın bulguları sonucunda oluşan hipotezlerin kabul-ret durumlarının bir bütün olarak ortaya konması için hipotez testlerine ilişkin sonuçlar bir tablo halinde sunulmuştur (Tablo 4):

Tablo 4. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotez		Açıklama	Sonuç
İlişki	H ₁	Algılanan vizyoner liderlik →	İçsel pazarlama Kabul
	H _{1a}	Algılanan vizyoner liderlik +	İçsel pazarlama Kabul (Zayıf)
	H _{1b}	Algılanan vizyoner liderlik -	İçsel pazarlama Red
Etki	H ₂	Algılanan vizyoner liderlik →	İçsel pazarlama Kabul
	H _{2a}	Algılanan vizyoner liderlik +	İçsel pazarlama Kabul (Pozitif)
	H _{2b}	Algılanan vizyoner liderlik -	İçsel pazarlama Red

Sonuç

Emek yoğun yapısından dolayı müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olduğu bilinen konaklama işletmeleri açısından içsel pazarlama ve uygulamaları oldukça önem taşımaktadır. İçsel pazarlamanın başarıya ulaşması ve dolayısıyla örgüt içerisinde memnuniyetin yanı sıra birliğin sağlanarak örgütsel amaçlara ulaşılabilmesinde önem arz eden husus ise çalışanları yönlendiren, etkileyen ve teşvik eden yöneticilerdir. Bu noktada konaklama işletmelerinin özellikle yöneticilerinin vizyoner liderlik tarzlarına sahip olmalarının çalışan ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir araç olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, algılanan vizyoner liderlik ile içsel pazarlama arasındaki ilişki durumunun yanı sıra algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamaya yönelik etkisinin sınanması amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların vizyoner liderlik algılamaları ile içsel pazarlama arasında bir ilişkinin bulunduğu ancak bu ilişkinin yönünün zayıf olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin vizyoner liderlik tarzları ve bunun yansımaları ile örgütsel gelişim, ödüllendirme ve vizyona yönelik uygulamalar arasında ilişki bulunmasına karşın bu ilişkinin olması gerekenden zayıf olduğu görülmüştür. Bu sonuç, konaklama işletmelerinde özellikle çalışanların gelişimini destekleyecek, onları teşvik edecek ve hem kişisel hem de örgütsel anlamda gelecekle ilgili hedefleri daha net bir şekilde ortaya koyacak uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aynı durum, algılanan vizyoner liderliğin güven ve saygı boyutlarında da görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre algılanan vizyoner liderliğin güven ve saygı boyutları ile içsel pazarlamanın ödüllendirme boyutu arasında bir ilişkinin olmadığı/pozitif yönlü çok zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin güven ve saygı ile ilişkili tarzlarının, çalışanların teşvik edilmeleri ile ilişkili bir husus değildir. Bu noktada, yöneticilerin güven ve saygıya ilişkin yansımalarının çalışanları teşvik edici bir boyuta dönüşmesi noktasında, örgüt içerisinde ve yönetici davranışlarında değişimlerin sağlanmasının gereklilik arz ettiği görülmektedir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu olarak gösterilecek sonuç ise içsel pazarlamanın kendi alt

boyutlarında görülen ilişki durumudur. Buna göre, içsel pazarlamanın gelişim boyutu ile ödüllendirme ve vizyon boyutları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, çalışanların hem teşvik edilmesi hem de kişisel ve örgütsel anlamda gelecekle ilgili kaygılarının ortadan kaldırılmasının gelişimlerini desteklediğini, dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması adına önemli bir adım olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizlerine göre algılanan vizyoner liderlik içsel pazarlamayı pozitif yönde etkilemektedir. Bu durum, ilişki testlerinde elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Diğer bir ifadeyle algılanan vizyoner liderlik ile içsel pazarlama arasında zayıf yönlü de olsa tespit edilen ilişki, etki analizinde de ortaya çıkmış ve örgütlerde vizyoner liderlik tarzlarının ve yansımalarının geliştirilmesinin müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler oluşturacağı görülmüştür. Dolayısıyla bu noktada, örgütler özellikle vizyoner liderlik algılamalarının güçlendirilmesine yönelik uygulamalarını yaygınlaştırmaları ve bu uygulamaların hem çalışan hem de müşteri memnuniyetine yönelik yansımalarını artırmaları gerekmektedir. Algılanan vizyoner liderliğin yanı sıra alt boyutlarının içsel pazarlamanın alt boyutlarına yönelik etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizlerde, algılanan vizyoner liderliğin risk boyutu haricinde bütün boyutlarının içsel pazarlamanın gelişim ve vizyon boyutunu pozitif, ödüllendirme boyutunu ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Başka bir deyişle ifade etmek gerekirse hem vizyoner liderlik algısı hem de iletişim, güven, saygı ve odak olmak alt boyutlarına ilişkin algılar, çalışanların teşvik edilmesi hususunda olumsuz bir etki oluştururken gelişimlerinin desteklenmesi ve kişisel/örgütsel anlamda gelecekle ilgili kaygılarının ortadan kaldırılmasına ilişkin görüşlerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır. Risk boyutu ise gelişim ve ödüllendirme boyutunu pozitif, vizyon boyutunu ise negatif yönde etkilemektedir. Bu durum, yöneticilerin özellikle risk faktörüne ilişkin ortaya koydukları vizyoner lider yansımalarının çalışanların kişisel/örgütsel anlamda gelecekle ilgili kaygılarının ortadan kaldırılmasına yönelik olumsuz etki oluşturduğunu, diğer bir ifadeyle yöneticilerin riskle ilgili yansımalarının çalışanların gelecekle ilgili kaygılarını artırdığını göstermektedir.

Öneriler

Elde edilen bu bulgulara göre konaklama işletmelerine vizyoner liderlik algılamaları ve bunun içsel pazarlamaya yönelik yansımalarını değerlendirerek müşteri memnuniyetini artırabilmeleri amacıyla; (a) en temelde çalışanların gelişimini destekleyecek, onları teşvik edecek ve hem kişisel hem de örgütsel anlamda gelecekle ilgili hedefleri daha net bir şekilde ortaya koyacak vizyoner liderlik niteliklerine sahip yöneticilerle çalışması, (b) yöneticilerin güven ve saygı ile ilgili davranışlarının çalışanları teşvik edecek nitelikte olmasına yönelik çabaların gösterilmesi, (c) çalışanların teşvik edilmesinin yanı sıra hedeflerin doğru bir şekilde ortaya konması ile müşteri memnuniyetinde önemli bir faktör olan çalışanların gelişimlerinin sağlanmasına odaklanılması, (ç) algılanan vizyoner liderliğin içsel pazarlamayı pozitif yönde etkiliyor olmasından dolayı özellikle vizyoner liderlik algılamalarının güçlendirilmesi aracılığıyla çalışan ve müşteri memnuniyetine odaklanılması ve (d) yöneticilerin riskle ilgili yansımalarının çalışanların gelecekle ilgili kaygılarını artırdığı göz önünde bulundurularak risk alabilen ve aldığı risklerle çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturan yöneticilerin istihdam edilmesi önerilmektedir.

Bu araştırma kapsamı itibarıyla ilgili alan yazında önemli bir boşluğu doldurmakla birlikte birtakım sınırlılıklara sahip olduğu da aşikârdır. Bu sınırlılıklar göz önünde bulundurularak liderlik algılamaları ve pazarlama uygulamalarına yönelik gerçekleştirilmesi muhtemel araştırmalara yönelik; kıyaslama yapabilmenin yanı sıra konuya derinlik kazandırabilmek adına farklı işletmeler temelinde, daha genellenebilir sonuçlar elde edebilmek amacıyla daha büyük evren ve örneklerde, farklı liderlik türlerinin ve analizlerin de dâhil edildiği daha geniş alanyazında araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 890, No. 1, p. 012163). IOP Publishing.
- Acar, P. & Acar, Z. (2019). Core vision, strategic vision and visionary leadership: A qualitative field study by mintzberg typology. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 6(3), 175-184. DOI: [10.17261/Pressacademia.2019.1119](https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1119)
- 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*, 2(5), 198-205.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2000) Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. & Bishop, T. R. (2005) Human resource managements role in internal branding: An opportunity for cross functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Aydın, M., & Karaman, A. (2022). Vizyoner Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 265-277.
- Ballantyne, D., Christopher, M. & Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: service (re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 7-24.
- Basyazicioglu, H. N., & Akdogan, M. S. (2018). The effects of internal marketing activities on the satisfaction and performance of salespeople. *Journal of Business Economics and Finance*, 7(3), 309-318.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1994). *Leaders: Strategies for taking charge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? 1. *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Conley, D. T. (1996). *Are you ready to restructure? A guidebook for educators, parents, and community members*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- D'Intino, S. R., Boyles, T., Neck, C. P. & Hall, J. R. (2008). Visionary entrepreneurial leadership in the aircraft industry: The boeing company legacy. *Journal of Management History*, 14(1), 39-54.
- Elenkov, D. S., Judge, W. & Peter, W. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.
- Eryılmaz, G., Demirci, İ., & Özdemir, F. (2022). Yiyecek-içecek işletmelerinde vizyoner liderlik modelinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Adana ili örneği. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 43-62.
- Ewing, M. & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*, C.(1), 17-26.
- Finney, S. & Hansen, M. S. (2010) Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5): 325-344.
- Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston.
- Gapp, R. & 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.
- Gounaris, S. P. (2006) Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4): 432-448.

- Grönroos, C. (1981). *Internal marketing an integral part of marketing theory*. In: Marketing of Services. Eds: Donnelly J.H. Jr., George W.R.: American Marketing Association, Chicago. p:236-238.
- Hogg, G., Carter, S. & Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879-895.
- Jain, E. & Yadav, A. (2017). Marketing and technology: Role of technology in modern marketing. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(5), 49-53.
- Karamustafa K., Güllü K., Acar N., & Ulama Ş. (2010). *Konaklama işletmelerinde pazar odaklılık uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Kaya, C. (2020). *İçsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin rolü*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Haliç Üniversitesi.
- Kearney, E., Shemla, M., Knippenberg, D. & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30.
- Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J. & Calantone, R. (2006) The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. *Journal of Business Logistics*, 27(1):109-139.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maxwell, J. C. (2007). *360 derece liderlik*. (S. Yeniçeri, Çev.) İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mitchell, J. A., Quante, M., Godbole, S., James, P., Hipp, J. A., Marinac, C. R., ... & Kerr, J. (2017). Variation in actigraphy-estimated rest-activity patterns by demographic factors. *Chronobiology international*, 34(8), 1042-1056.
- Money, A. H., & Foreman, S. (1996). The measurement of internal marketing: a confirmatory case study. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-766.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nwankwo, S., & Richardson, B. (1996). Quality management through visionary leadership. *Managing Service Quality*, 6(4), 44 – 47.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006) Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. *Brand Management*, 14(1/2):177-195.
- Reardon, K. K. & Enis, B. (1990). Communication forum: Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376-387.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (1997) The value of a firm's corporate reputation: How reputation helps attain and sustain superior profitability. *Corporate Reputation Review*, 1, 72 –75.
- Roberts-Lombard, M. & Steyn, T. F. J. (2007) Internal marketing in the travel agency industry in the Western Cape Province. *South African Business Review*, 11(3), 144- 158.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Ryu, E. (2011). Effects of skewness and kurtosis on normal-theory based maximum likelihood test statistic in multilevel structural equation modeling. *Behavior research methods*, 43(4), 1066-1074.
- Saad, N. M., Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: Using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27-53.
- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A. & Ali, M. (2011). Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence form educational institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(4), 658-675.

- Sashkin, M. (1988). The Visionary Leader . J. A. Conger ve R. N. Kanungo içinde, Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness (s. 120-133). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sashkin, M. (1996). Visionary leader assessment trainers guide. *Human Resource Development Pr.*
- Sasser, E. W. & Arbeit, S.P. (1976). Selling jobs in the services sector. *Business Horizons*, 19(3):61-65.
- Sihombing, S. O., & Gustam, M. (2007). The effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: An empirical study in a university setting. In *1st PPM National Conference on Management Research, Jakarta, Indonesia.*
- Swinscow, T. D. V., & Campbell, M. J. (2002). *Statistics at square one* (pp. 111-25). London: Bmj.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal.*
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W., & Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *The Journal of private equity*, 8(4), 20-29.
- Tsai, Y. & Tang, T. (2008) How to improve service quality: internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management and Business Excellence Review*, 19, 1117–1126.
- Taşkın, E., & Yeni, Z. (2016). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 62-86.
- Namlu, A. G., & Odabasi, H. F. (2007). Unethical computer using behavior scale: A study of reliability and validity on Turkish university students. *Computers & Education*, 48(2), 205-215.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C. & Fu, C. S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: an empirical study of tft-lcd companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5) 436-449.
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Yıldız, S. M. (2014). İçsel pazarlamanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki rolü: Spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri üzerine ampirik bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 137-146.
- Ylimaki, R. M. (2006). Toward a new conceptualization of vision in the work of educational leaders: Cases of the visionary archetype. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 620-651.

EXTENDED SUMMARY

Due to its labor-intensive structure, accommodation businesses are one of the businesses that most need leaders who have a vision about the sector in general and the organization in particular, in order to ensure cooperation within the organization and to carry out the organizational efforts as a whole. On the other hand, it is obvious that accommodation businesses should have serious applications in terms of operation as well as the qualifications they should have in terms of management. Therefore, due to its labor-intensive structure, internal marketing practices in accommodation businesses, which are known to depend on the satisfaction of their employees in general, are very important for the organization to achieve its goals and objectives. In line with this information, in the research, it is aimed to reveal the effect of perceived visionary leadership on internal marketing, in other words, the indirect effect of leadership structure in organizations on customer satisfaction in the example of the employees of four and five stars chain accommodation businesses in Kayseri.

According to the research findings, it has been determined that there is a relationship between the visionary leadership perceptions of the employees and internal marketing, but the direction of this relationship is weak. In other words, although there is a relationship between the visionary leadership styles of the managers and its reflections and the practices towards organizational development, rewarding and vision, it was seen that this relationship was weaker than it should be. This result indicates that practices should be developed that will support the development of employees, encourage them, and reveal the future goals in both personal and organizational terms in accommodation businesses. The same situation is seen in the dimensions of trust and respect of perceived visionary leadership. According to the results of the analysis, it is seen that there is no relationship between the trust and respect dimensions of perceived visionary leadership and the rewarding dimension of internal marketing / there is a very weak positive relationship. In other words, the style of managers associated with trust and respect is not a matter of encouraging employees. At this point, it is seen that it is necessary to ensure changes in the organization and in managerial behaviors in order to turn the reflections of the managers on trust and respect into an encouraging dimension for the employees. The result that will be shown as another important finding of the research is the relationship status seen in the sub-dimensions of internal marketing. Accordingly, there is a strong positive relationship between the development dimension of internal marketing and the reward and vision dimensions. This finding shows that both encouraging the employees and eliminating their personal and organizational concerns about the future support their development, therefore it is an important step in ensuring customer satisfaction.

According to regression analysis, perceived visionary leadership positively affects internal marketing. This situation supports the results obtained in the relationship tests. In other words, the relationship between perceived visionary leadership and internal marketing, albeit weak, emerged in the impact analysis and it was seen that the development of visionary leadership styles and reflections in organizations would have positive effects on customer satisfaction. Therefore, at this point, organizations especially need to expand their practices to strengthen visionary leadership perceptions and increase the reflections of these practices on both employee and customer satisfaction. In the analyzes carried out to determine whether the perceived visionary leadership as well as its sub-dimensions have an effect on the sub-dimensions of internal marketing, it was determined that all dimensions of perceived visionary leadership, except the risk dimension, positively affected the development and vision dimension of internal marketing and negatively affected the reward dimension. In other words, perceptions regarding both visionary leadership perception and sub-dimensions of communication, trust, respect and focus, while it has a negative effect on encouraging employees, it has a positive effect on their opinions on supporting their development and eliminating their personal/organizational concerns about the future. On the other hand, the risk dimension is positive for the development and reward dimension; negatively affects the vision dimension. This situation shows that the visionary leader reflections of the managers, especially regarding the risk factor, have a negative effect on eliminating the personal/organizational concerns of the employees about the future, in other words, it is seen that the reflections of the managers about the risk increase the concerns of the employees about the future.