



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PAYDAŞ VE YENİLİK ODAKLILIĞIN
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Doktora Tezi

Hazırlayan
Hüseyin ŞENEROL

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ayten AKATAY

Çanakkale – 2020

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Paydaş ve Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Antalya ili Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/02/2020

Hüseyin ŞENEROL

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PAYDAŞ VE YENİLİK ODAKLILIĞIN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

Konaklama işletmelerinde paydaş ve yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerinin: belirlenmesine yönelik yapılan bu tez çalışmasının temel amacı, pazarlamanın odağında sadece müşterilerin olmadığını, aynı zamanda pazarlama çevresinde yer alan diğer sosyal varlıklarında olması gerektiğini ortaya koymaktır. Araştırma evreni olarak Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 358 konaklama işletmeleri seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı işletmelerin çeşitli yönetim kademelerinde görev alan ve araştırmaya katılan 195 yöneticisi oluşturmaktadır.

Çalışmada, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu aracılığı ile Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerin çeşitli yönetim kademelerinde görev alan yöneticilerden elde edilen veriler istatistiksel analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir. Araştırma verileri 2019 yılı ocak ve şubat aylarında elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları; işletmelerin paydaş odaklı ve yenilik odaklı davranış sergilediklerinde işletmeye ait performanslarının olumlu etkilendiği ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları yenilik odaklılığın paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki, ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Paydaş Odaklılık, Yenilik Odaklılık, İşletme Performansı

ABSTRACT

STAKEHOLDER ORIENTATION AND INNOVATION ORIENTATION IN HOSPITALITY EFFECTS ON BUSINESS PERFORMANCE: EXAMPLE OF ANTALYA PROVINCE

The main aim of this thesis, which is aimed at determining the effects of stakeholder orientation and innovation oriented on the business performance in hospitality businesses, is to reveal that, the focus of marketing is not only the customers but also that they should be included in other social assets in the marketing environment. The research population consists of 358 five-star accommodation businesses operating in Antalya were selected. The sample of the study consists of 195 managers working in various management levels of five star enterprises operating in Antalya province and participating in the research.

In the study, the survey method was used. The data obtained from the managers working in various management levels of five star hotel businesses operating in Antalya province were evaluated by statistical analysis techniques through the survey form. Research data were obtained in January and February 2019.

Research results; showed that when companies exhibit stakeholder oriented and innovation oriented behavior, their performance is positively affected. Research results revealed that innovation oriented has a partial mediating effect in the relationship between stakeholderoriented and business performance.

Keywords: Hospitality Businesses, Stakeholder Orientation, Innovation Orientation, Business Performance

ÖNSÖZ

Çıkmış olduğum bu akademik yolculukta, bana yön veren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sayın Prof. Dr. Ayten AKATAY'a, çalışmanın her aşamasında desteklerini benden esirgemeyen TİK üyelerim sayın Prof. Dr. Metin ATMACA ve Doç. Dr. Serhat HARMAN'a katkılarından ve yardımlarından dolayı çok teşekkür ediyorum. Bu zorlu yolculukta bana destekte bulunan ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Gül ŞENEROL'a teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEZİN NEDENSELLİĞİ VE ÖNEMİ

1.1. Tezin Nedenselliği.....	3
1.2. Tezin Amacı	16
1.3. Tezin Önemi.....	17
1.4. Tezin Kapsamı	18
1.5. Araştırmada Yer Alan Kavramlar	19
1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	20
1.6. Tezin Planı.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Pazarlama Anlayışındaki Gelişmeler	35
2.2. Paydaş Teorisi.....	41
2.2.1. Paydaş Teorisindeki Yaklaşımlar	46
2.2.1.1. <i>Freeman'ın Stratejik Yönetim Yaklaşımı</i>	46
2.2.1.2. <i>Donaldson ve Preston'un Paydaş Yaklaşımı</i>	50
2.2.1.3. <i>Mitchell, Agle ve Wood'un Hiyerarşi ve Tipoloji Yaklaşımı</i>	51
2.2.2. Paydaş Teorisinin İşletme Fonksiyonlarına Etkisi.....	53
2.2.3. Paydaşların Sınıflandırılması	54
2.2.4. Paydaşlık Kavramının Turizmdeki Yeri ve Önemi	57
2.3. Pazar Odaklılık ve Paydaş Odaklılık.....	62
2.3.1. Pazar Odaklılık.....	63

2.3.2. Pazarlama Disiplininde Paydaşlık Kavramı.....	68
2.3.2.1. İlişkisel Pazarlama Kavramının Literatürel Gelişimi.....	73
2.3.2.2. Etik ve Sosyal Sorumluluk Kavramlarının Literatürel Gelişimi.....	75
2.3.2.3. Paydaş Odaklılık Kavramının Literatürel Gelişimi	79
2.3.2.4. Paydaş Odaklılığın Alt Boyutları	93
2.3.2.4.1. Müşteri Odaklılık.....	94
2.3.2.4.2. Rakip Odaklılık.....	95
2.3.2.4.3. Çalışan Odaklılık.....	96
2.3.2.4.4. Hissedar Odaklılık.....	98
2.3.2.4.5. Tedarikçi Odaklılık.....	99
2.3.2.4.6. Yerel Yönetim Odaklılık.....	100
2.3.3. Pazar Odaklılık ile Paydaş Odaklılık Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	101
2.4. Yenilik Odaklılığın Literatürel Gelişimi.....	103
2.5. İşletme Performansı	111
2.5.1. Otel Performansının Literatürel Gelişimi	113
2.5.2. Paydaş Odaklılık ile Performans Arasında Literatürel Gelişim İlişkisi..	115
2.5.3. Kullanılan İşletme Performans Ölçütleri.....	117
2.5.3.1. Performans Kıyaslaması.....	118
2.5.3.2. Otel Doluluk Oranı	119
2.5.3.3. Oda Başına Düşen Gelir (RevPAR)	119
2.5.3.4. Fiyat.....	120
2.5.3.5. Müşteri Kazanımı.....	121
2.5.3.6. Müşteriyi Elde Tutma	121
2.5.3.7. Müşteri Memnuniyeti	122
2.5.3.8. Ağızdan Ağıza İletişim	123
2.5.3.9. Müşteri Sadakati.....	124
2.5.3.10. Müşteri Satın Alma Niyeti	124
2.5.3.11. İmaj	125
2.5.3.12. İtibar.....	125

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DA FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	127
------------------------------	-----

3.2. Araştırmanın Önemi	128
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	129
3.4. Araştırmanın Yöntemi	129
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	130
3.4.2. Veri Toplama Yöntemi	132
3.5. Verilerin Analizi	138
3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	139
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizleri.....	142
3.5.2.1. Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	142
3.5.2.2. Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi	145
3.5.2.3. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....	145
3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri	146
3.5.3.1. Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	148
3.5.3.2. Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	150
3.5.3.3. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	152
3.6. Analiz, Bulgular ve Değerlendirme.....	155
3.6.1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine ve Çalıştıkları Otellere Ait Bulgular	155
3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama Dağılımlarına Ait Bulgular	157
3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyon Analizlerine Ait Bulgular	158
3.6.4. Araştırmada Yer Alan Hipotezlerin Sınanması	162
3.6.4.1. Paydaş Odaklılığın İşletme Performansı Üzerinde Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması	162
3.6.4.2. Paydaş Odaklılığın Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması	167
3.6.4.3. Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması	169
3.6.4.4. Yenilik Odaklılığın Paydaş Odaklılık ile İşletme Performansı Arasında Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Hipotezin Sınanması.....	172
SONUÇ VE ÖNERİLER	174
KAYNAKÇA.....	181
EKLER	222
EK 1 İlgili Anket Formu.....	222
EK 2 Özgeçmiş.....	226

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGREE	: Audiences, Goals, Resources, Effectiveness, Efficiency
AMA	: American Marketing Association
ÇO	: Çalışan Odaklılık
ÇPO	: Çoklu Paydaş Odaklılık
ÇPOP	: Çoklu Paydaş Odaklılık Profilleri
ÇPPO	: Çoklu Paydaş Pazar Odaklılık
DKKU	: Dış Kurumsal Kültürün Uyarlanabilirliği
DPÖ	: Destinasyon Pazarlama Örgütleri
HSO	: Hissedar/ Sahip Odaklılık
İKKT	: İç Kurumsal Kültürün Tutarlılığı
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İP	: İşletme Performansı
KAGK	: Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar
KLD	: Kinder Lydenberg Domini
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
PHD	: Doctor of Philosophy
MO	: Müşteri Odaklılık
MARKOR	: Market Orientation
MKTOR	: Market Orientation
MMM	: Müşteri Memnuniyeti
NACMA	: National Association of Collegiate Marketing Administrators.
NCAA	: National Collegiate Athletic Association
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
PO	: Paydaş Odaklılık
RO	: Rakip Odaklılık
TO	: Tedarikçi Odaklılık
YO	: Yenilik Odaklılık
YYO	: Yerel Yönetim Odaklılık

TABLOLAR

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 2.1.	1963-2003 Yıllarında Yapılmış Olan Paydaş Tanımları.....	42
Tablo 2.2.	Paydaş Odaklılığa İlişkin Literatür Özeti.....	81
Tablo 2.3.	Paydaş Odaklılık Çalışmalarında Kullanılan Performans Ölçütleri...	117
Tablo 3.1.	Ön Test Çalışmasına Ait Güvenirlik (Cronbach α) Analizi Değerleri.....	133
Tablo 3.2.	Yau ve diğerleri (2007) Tarafından Geliştirilen Paydaş Odaklılık Ölçeği.....	134
Tablo 3.3.	Tedarikçi Odaklılık Ölçeği.....	135
Tablo 3.4.	Politik Paydaş Odaklılık Ölçeği.....	136
Tablo 3.5.	Yerel Yönetim Odaklılık Ölçeği.....	136
Tablo 3.6.	Yenilik Odaklılık Ölçeği.....	137
Tablo 3.7.	Satış Performansı Ölçeği.....	137
Tablo 3.8.	Müşteri Memnuniyeti Ölçeği.....	138
Tablo 3.9.	Paydaş Odaklılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 3.10.	Yenilik Odaklılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 3.11.	İşletme Performans Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 3.12.	Paydaş Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 3.13.	Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	145
Tablo 3.14.	İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 3.15.	Uyum İyilik Değerleri.....	147
Tablo 3.16.	Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları.....	148
Tablo 3.17.	Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 3.18.	Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması.....	150
Tablo 3.19.	Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları.....	151
Tablo 3.20.	Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 3.21.	Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması.....	152
Tablo 3.22.	İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları.....	153
Tablo 3.23.	İşletme Performansına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 3.24.	İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması.....	154
Tablo 3.25.	Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri.....	156
Tablo 3.26.	Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otele Ait Özellikler.....	157
Tablo 3.27.	Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Dağılım Bilgileri.....	157

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 3.28.	Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Tablosu.....	161
Tablo 3.29.	Paydaş Odaklılığın İşletme Performansı Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları....	162
Tablo 3.30.	Paydaş Odaklılığın Satış Performansı Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları.....	163
Tablo 3.31.	Paydaş Odaklılığın Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları....	164
Tablo 3.32.	Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları.....	165
Tablo 3.33.	İleri Doğru Seçim Metodu Uygulandıktan Sonraki Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları.....	166
Tablo 3.34.	Paydaş Odaklılığın Yenilik Odaklılık Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları.....	167
Tablo 3.35	Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	168
Tablo 3.36.	İleri Doğru Seçim Metodu Uygulandıktan Sonraki Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yenilik Odaklılık Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları.....	168
Tablo 3.37	Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları....	170
Tablo 3.38.	Yenilik Odaklılığın Satış Performansı Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları....	170
Tablo 3.39.	Yenilik Odaklılığın Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları....	171
Tablo.3.40.	Birinci Modele İlişkin Sonuçlar.....	172
Tablo 3.41.	İkinci Modele İlişkin Sonuçlar.....	172
Tablo 3.42.	Yapısal Model Analiz Sonuçları.....	173
Tablo 3.43.	Araştırmada Yer Alan Hipotezlerin Desteklenme Durumu.....	178

ŞEKİLLER

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.1.	Önerilen Birinci Araştırma Modeli.....	21
Şekil 1.2.	Önerilen İkinci Araştırma Modeli.....	21
Şekil 2.1.	Paydaş Stratejisi Oluşturma Süreci.....	47
Şekil 2.2.	Genel Paydaş Stratejileri.....	48
Şekil 2.3.	Mitchell, Agle ve Wood'un Yapmış Oldukları Paydaş Sınıflandırılması.....	51
Şekil 3.1.	Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	149
Şekil 3.2.	Yenilik Odaklılık Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	152
Şekil 3.3.	İşletme Performansı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	154
Şekil 3.4.	Yem Analizi Sonuçları.....	173

GİRİŞ

İşletmeler gün geçtikçe küresel ve ekonomik anlamda daha güçlü hale gelmişlerdir. Çağdaş yaşamda işletmelerin bu etkisi her yerde ve güçlü bir şekilde hissedilmektedir. Bu sosyo-ekonomik sistemde pazarlama merkezi bir rol üstlenmektedir. Pazarlamanın hâkim amacı tatmin edilen tüketim olarak ön plana çıkmaktadır. Tüketim seviyelerin yükselmesi, pazarlama için bir başarı haline gelmiştir. Başarı elde etmek adına işletmeler müşterileri dışında yer alan diğer paydaşları görmezden gelmişlerdir. Tüketim çılgınlığı beraberinde riskleri, maliyetleri ve ahlaki karmaşıklıkları da ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; hava, su ve yer kirliliği, dolandırıcılık, kredi kartı borcu, bireysel iflaslar, alkol istismarı veya obezite, diyabet ve kalp hastalığı bunlardan bazılarıdır (Mick, 2007: 289). Yaşanan bu durum ise birçok paydaşı olumsuz etkilemektedir.

Günümüzde paydaşlar teknolojik gelişmelerden yararlanarak kendilerini organize etmeye ve ifade etmeye başlamışlardır. Ayrıca günümüzde işletmeler sunmuş oldukları değer yaratma sürecine birçok paydaşı dâhil etmişlerdir. Değer yaratma sürecinin bir parçası olan bu paydaşlar yaratılan değer üzerinde daha fazla etkili olmuşlardır (Hillebrand vd., 2015). İşletmelerin müşteriler dışındaki paydaşları görmezden gelmesi imkânsız hale gelmiştir. Yaşanan bu durumdan pazarlama literatürü duyarsız kalamamış ve paydaşlıkla ilgili çalışmalara yer vermeye başlamıştır. Söz konusu literatür incelendiğinde, KLD (Kinder Lydenberg Domini) ve KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) tabanlı çalışmaların varlığının ağırlıklı olduğu göze çarpmaktadır. Fakat bu çalışmalar işletmelerin paydaşlarına doğru yönelimin nasıl olduğunu açıkça göstermekten uzaktır. KLD ve KSS tabanlı olan bu çalışmalar paydaşlara yönelik yönetimin niyetinden ziyade işletmelerin ne ortaya çıkardığı üzerine odaklanmıştır. Oysaki paydaş odaklılık ile ilgili çalışmalar işletmeler tarafından çevrenin nasıl görüldüğüyle ilgilenmektedir. Bu nedenle paydaş odaklılık paydaş teorisi çalışmalarına bir fırsat sunmaktadır (Duesing ve White, 2013: 403). Müşteri dışındaki diğer paydaşları görmezden gelmeyen bu perspektif araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Tezin amacı pazarlamanın odağında sadece müşterilerin olmadığını, aynı zamanda pazarlama çevresinde yer alan diğer sosyal varlıkların da birlikte yer alması gerektiğini ortaya koymaktır.

Örneklem olarak tercih edilen turizm sektörü incelendiğinde, bu sektörün diğerlerine göre farklı özelliklere sahip olduğu göze çarpmaktadır. Turizm sektöründe yer alan işletmeler her ne kadar farklı ürün ve hizmet üretiyor olsalar da bu işletmelerin

ürettikleri ürün ve hizmetler bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin sağlanması adına sektör içinde yer alan işletmeler birlikte hareket etmek zorundadır. Öte yandan sektörde aynı hizmeti sunan işletmeler her ne kadar birbirleriyle rekabet halinde olsalar da, sektörün terör, siyasi ve savaş gibi sektöre has kırılma özelliklerini gidermek için birlikte hareket etmek zorundadırlar. Sektörde yapılan tanıtım ve reklam kampanyalarının en büyük özelliği işletmelere ait markaları ön plana çıkarmak yerine daha çok destinasyonu ön plana çıkarmasıdır. Ayrıca yapılan bu faaliyetler devlet ve özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe paydaşlık ilişkilerinin önemli olduğunu söylemek mümkündür. Turizm literatürü incelendiğinde paydaş odaklılık ile ilgili çalışmalarının varlığı azdır. Benzer durum pazarlama literatürü içinde de geçerlidir. Bu tez çalışması ile ilgili literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Literatür incelendiğinde yapılan paydaş odaklılık ile ilgili çalışmaların genellikle işletme performansı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Fakat paydaş odaklılık konusunda ara değişken ilişkisini inceleyen araştırma sayısı çok azdır. Oysa bu bağlamda ara değişken ilişkisini ortaya koyan çalışmaları yapmak mümkündür. Bu nedenle araştırma modelinde yenilik odaklılık, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında ara değişken olarak yer almaktadır.

Tez çalışması üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tezin nedenselliği, amacı, önemi ve kapsamı yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde tezin araştırma sorularına, hipotezlerine ve planına yer verilmiştir. Tezin ikinci bölümü ise beş alt başlıktan oluşmaktadır. Birinci alt başlıkta, pazarlamanın tarihsel gelişimi turizm perspektifinde incelenmiştir. İkinci alt başlıkta, paydaşlık teorisine yer verilmiştir. Bu alt başlıkta paydaşlık teorisinin işletme fonksiyonlarına etkisi, paydaşların sınıflandırılması ve paydaş teorisinin turizmdeki yeri ve önemi ortaya konmuştur. Ardından gelen alt başlık pazar odaklılık ve paydaş odaklılıktır. Bu alt başlıkta pazar odaklılığın pazarlamadaki yeri, pazarlama disiplini içinde paydaş kavramı ve pazar odaklılık ile paydaş odaklılığın farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konmuştur. Dördüncü alt başlıkta, yenilik odaklılık ve yenilik ile paydaş ilişkisine yer verilmiştir. Son alt başlıkta ise, işletme performansına yer verilmiştir. Bu alt başlık içerisinde otel işletmelerinde performansın önemi, paydaş odaklılık çalışmalarında kullanılan performans değişkenleri ve araştırmada yer verilen performans değişkenleri yer almaktadır. Tezin üçüncü bölümünde ise, Antalya ilinde konaklama işletmesi olarak faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırma yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEZİN NEDENSELLİĞİ VE ÖNEMİ

Paydaş odaklılık ve yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerine yönelik olan bu tez çalışmasının ilk bölümünde araştırmanın nedenselliği tartışılmıştır. Bu tartışmanın sonrasında tez çalışmasının amacı, tezin önemi, araştırma soruları, hipotezler, tezin kapsamı ve kapsam konuları yer almaktadır.

1.1. Tezin Nedenselliği

Günümüzde pazarlamanın niteliği ve kapsamı genişlemiştir. Pazarlama, geleneksel ekonomik analizin ötesinde evrimleşmiştir. Artık pazarlama, işletmenin sınırlarının ötesinde sorunların çözümünde ve toplumsal hedeflere ulaşmada uygulanmaktadır. Pazarlama alanında yer alan iş ahlakı ve yönetim bağımsız şekilde paydaş teorisini geliştirmişlerdir. Paydaş teorisi işletme araştırmalarının önemli bir teorisi haline gelmiştir (Hult, vd., 2011: 44). Bu teori, işletmenin faaliyet çevresindeki değişikliklerin izlenmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevresiyle iyi ilişkiler kurulmasının gerekliliğini savunmaktadır (Smith vd., 2005: 127).

İşletmelerin günümüzde paydaşlık kavramını benimsemiş olduğu görülmektedir. Fakat pazarlama disiplini, pazarlama teori ve uygulamasına uygun paydaş perspektifinin etkilerine çok önem verilmemiştir. Diğer bir ifade ile işletmelerin paydaşlık görüşü içinde pazarlama fonksiyonun rolü ile ilgili alanlara önem verilmediği anlaşılmaktadır. Günümüzde ise pazarlama stratejisinde temel kavram olan pazar odaklılığa yoğunlaşmıştır (Ferrell vd., 2010: 93). Pazar odaklılık, müşterileri ve rakipleri stratejik pazarlama kararlarının ana paydaşları olarak konumlandırmıştır. Piyasadan gelen bilgilerle ürün üretmeye ve bu bilgilere göre tepki vermeye çalışan bir örgüt kültürünün işletme içinde oluşturulması hedeflenmektedir. Bu örgüt kültürünün işletmelere rekabet avantajı sağladığı öne sürülmüştür (Line vd.; 2019: 42). Fakat pazar odaklılık büyük toplumsal perspektifi temsil etmemektedir (Ferrell vd., 2010: 93). Kurumsal skandallarda ispat edildiği gibi, sadece müşteriler üzerine odaklanmak, işletmelerin hem finansal performanslarını hem de sosyal olarak kurumsal sorumluluk davranışlarını sağlamaları adına yetersizdir (Maignan vd., 2011: 331-332).

Pazar odaklılığın dar bir perspektife sahip olduğu düşüncesine karşı çıkan yazarlar bulunmaktadır. Bunlardan biri de Grönross'dur. Grönroos (1989: 55) pazarlama literatüründe, “müşteri odaklılık”, “tüketici odaklılık”, “pazar odaklılık” kavramlarının eş anlamlı ve hatta zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığını kabul etmekle birlikte pazarı sadece müşteri veya tüketicilerden oluşan bir unsur olarak görenlerin, pazar odaklılığını sınırlı anlamakla suçlamaktadır. Fakat pazar odaklılık araştırmalarında kullanılan ölçekler ise bu fikri desteklememektedir.

Pazarlama literatüründe pazar odaklılığının ölçümüne ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından ölçekler geliştirilmiştir. Pazarlama literatüründe en fazla kabul gören ölçekler Narver ve Slater (1990) tarafından oluşturulan pazar odaklılık ölçeği (Market Orientation (MARKOR)) ve Kohli ve Jaworski (1990) tarafından oluşturulan pazar odaklılık ölçeği (Market Orientation (MKTOR)) olduğu gözlemlenmektedir. Her iki ölçek pazar odaklılığın esas unsuru olarak müşteriyi ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca örgüt içinde müşteriye karşı sorumlu olunması gerektiğini savunmaktadır. MARKOR ölçeği incelendiğinde, ölçeğin faaliyete dayalı unsurları kapsadığı ve işletmenin aktivitelerine odaklanmış olduğu gözlemlenmektedir. MARKOR ölçeği pazar bilgisini ölçmede, müşteri ve rakip bilgisinin yanında iş çevresinde yer alan düzenleyici unsurları da göz önünde bulundurmaktadır. MKTOR ölçeği ise faaliyetlerden daha çok örgüt kültürüne yönelik unsurlara vurgu yapmaktadır. Dış çevrede yer alan paydaşlardan sadece müşteri ile rakiplere odaklanmıştır (Zengin ve Ekber, 2012: 27). Rakipler ve müşteriler dışında yer alan diğer paydaşlar bu araştırma ölçeklerinde yer almamaktadır. Özetle, pazar odaklılık müşterileri dışındaki faktörlerin önemini kabul ederken, pazar odaklılık araştırma ölçekleri bu faktörlere hitap etmemektedir (Maignan vd., 2011: 314).

Pazar odaklılık ölçeklerini geliştiren akademisyenler, pazar odaklılık konusunda yapılan araştırmalara diğer paydaşların da dâhil edilmesi ve genişletilmesinde ısrar etmektedir. Kohli ve diğerleri (1993) pazar odaklılığın sadece tüketiciler ve rakiplere odaklanmanın dışında daha geniş paydaşlara odaklanması gerektiği sonucuna varmışlardır. Benzer bir sonuç Slater ve Narver (1995) tarafından da vurgulanmıştır. Yazarlar, pazar odaklılığın örgütsel öğrenme için önemli bir kültürel temeli oluşturduğunu bulmuşlar ve örgütsel öğrenmenin üretken öğrenme fırsatına dönüşebilmesi için tüm paydaş ve müşterilerin pazar odaklılığı kapsamında yer alması gerektiği sonucuna varmışlardır (Aktaran: Greenley ve Foxall, 1998: 52).

Pazar odaklılık yapısı çağdaş pazarlama ortamında, rekabetin temelini değiştiren paylaşım ekonomisi, dijital medya, küresel tedarik zinciri gibi iş modeli yeniliklerinin keşfedilebilmesi için yeterli değildir. Pazar odaklılık piyasadaki dengesizliklere yönelik olarak proaktif ve piyasa odaklı yaklaşımları sıklıkla savunmaktadır. Lakin pazar odaklılıktaki hâkim görüş dışarıda yer alan oyuncular görmezden gelmektedir. Carpenter (2017), Hult (2011), Maignan ve Ferrell'e (2004) göre müşteri ve rakip düzeyindeki bilgiler stratejik pazarlama kararlarının önemli bileşenleri olarak kabul edilmekle birlikte, önemli paydaş pazarlarının (örneğin tedarikçiler, topluluk grupları, hükümetler, vb.) pazarlama uygulamasıyla ilgili kararlarda göz önünde bulundurulması gerektiğini ileri sürmektedirler (Aktaran: Line vd.; 2019: 42).

Pazarlama araştırma etki alanına daha geniş paydaş yönelimini dâhil etmenin altında yatan iki ana sebep vardır. Bunlardan birincisi, işletme düzeyinde belirli bir paydaş grubunun çıkarlarıdır. Örneğin müşteriler, diğer paydaşlardan ayrık olarak değerlendirilemezler. Çünkü pazarlama çok çeşitli çıkarları birlikte ele almak zorundadır. Dolayısıyla, müşteriler gibi belirli paydaş grupları kıt kaynaklar ve yönetimin ilgisi için diğer gruplarla muhtemelen rekabet halinde olacağından, belirli bir paydaş grubuna doğru yönelim, diğer gruplara yönelim ile birlikte geliştirilmelidir. İkincisi, müşteri paydaş grubuna yönelik etkili bir yönelimi başarmak büyük ihtimalle diğer gruplara yönelime kısmen bağlı olacaktır (Greenley ve Foxall, 1998: 52).

Smith ve diğerlerine (2010: 3) göre bugünün pazarlamacıları müşteri ihtiyaçlarına aşırı derecede odaklanmışlardır. Pazarlamacıların bu odaklanmaları beraberinde işletmelere ait stratejik vizyonun ciddi anlamda bozulmasına ve ticari başarısızlık olasılığının artmasına neden olabilmektedir. Yazarlar oluşan bu durumu “yeni pazarlama miyobu” olarak değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmelerini de üç olguyla ilişkilendirmişlerdir: Bunlardan birincisi diğer paydaşları hariç tutarak yalnızca müşteriye odaklanmak; ikincisi müşterilerin ihtiyaçlarını aşırı biçimde dar olarak tanımlamak; üçüncüsü ise işletmenin değişen toplumsal çevreyi tanımlarken çok sayıdaki paydaşa hitap etmekteki başarısızlığıdır.

Yeni pazarlama miyobunun oluşumunda geleneksel pazarlamanın dış paydaş taleplerine cevap vermede stratejik seçim perspektifini tercih etmesinin etkisi büyüktür. Bu perspektif paydaş taleplerini ve normatif beklentileri dayatmış ve paydaşları etkileme güçlerine göre değerlendirmiştir. Stratejik seçim perspektifinin odak noktası,

pazarlamacıların paydaş taleplerine cevap vermek için yaptıkları stratejik kararlar üzerinedir. Stratejik seçim perspektifinin altında yatan iki temel varsayım vardır. Bunların birincisi, işletme hedef pazarın nispi olarak dengede olduğu varsayımdır. Örneğin paydaş talepleri de dâhil olmak üzere tüm dış olaylar işletmenin adaptasyon kapasitesinden daha yavaş geliştiğini varsaymaktadır. İkinci varsayım ise, tüm seçeneklerin ve koşulların stratejik olarak değerlendirilerek, pazarın dışsal taleplerine uygun iyi bir cevabın verilmesidir (Handelman vd., 2010: 27).

Geleneksel pazarlamanın stratejik seçim perspektifi, pazarlama disiplinine uygun değildir. Pazarlama doğasındaki tarihsel değerlendirmeler ve işletmelerin paydaş rolü, pazarlama düşüncesi etki alanının müşteri ve rakip paydaşlı pazarlar ile sınırlandırılmamasını önermektedir. Böylesi dar bir stratejik pazarlama kavramı görüşüne sahip olmak diğer paydaşları görmezden gelmek, hem teori hem de uygulamada pazarlamanın faydasını sınırlandırmaktadır (Line, 2013: 8).

Pazarlama literatüründe paydaşların önemi ilk olarak 1990'ların başında Miller ve Lewis (1991) tarafından ortaya konulmuştur. Daha sonra Greenley ve Foxall, (1996, 1997, 2004); Eaton (2002); Luk ve diğerleri (2005); Yau ve diğerleri (2007); Ferrel ve diğerleri (2010); Maignan ve diğerleri (2011); He ve diğerleri (2011); Patel (2012); Line (2013); Duesing ve White (2013); Akonkwa (2013); Hu (2014); Llonch ve diğerleri (2016); Ormrod (2017) ve Sliman ve Mohammed'in (2019) sağladıkları katkılar sayesinde pazarlama literatüründe paydaş odaklılık kavramı gelişmiştir. Paydaş odaklılık (Smith vd., 2010):

- Pazarlama stratejisini tasarlama, uygulama ve değerlendirmede çoklu paydaş çıkarlarını göz önünde bulundurur.

- Toplum ve çevrenin yanı sıra üretime dönük ve satışa dönük olanlar dâhil olmak üzere, tüm paydaşlar hakkındaki pazarlama kararlarının etkisini bütünüyle kavrar.

- Paydaşlar arasındaki ilişkileri araştırır.

- Pazarlamacıların paydaş ihtiyaçları ve paydaş çıkarları arasındaki ihtilaflarla ve müşterilerle nasıl etkin bir şekilde başa çıkabileceğini anlamaya çalışır.

Literatür incelendiğinde paydaş odaklılığın iki boşluğu irdelemeye yardımcı olduğu görülür. Bunlardan birincisi, farklı paydaşların menfaatlerinin başarılı bir şekilde yönetimini destekleyen süreçleri keşfetmesi; ikincisi ise işletmenin paydaş perspektifi

yönünden pazarlama düşüncesinin ve süreçlerinin rolünün araştırılmasıdır (Maignan vd., 2011: 314).

Geleneksel pazarlama anlayışı olan pazar odaklılık ile paydaş odaklılık karşılaştırıldığında bazı farklılıklar ön plana çıkmaktadır: İlk temel farklılık pazar odaklılık perspektifi paydaşların menfaatleri ile birebir (bağımsızlarmış gibi) ilgilenirken, paydaş pazarlama onları birebir ilişkili olarak görmektedir. Sosyal ağ teorisi doğrultusunda, paydaş pazarlama, paydaşların doğrudan veya dolaylı olarak birbiriyle etkileşimde olduğunu ve belirli bir paydaşın ihtiyaçlarının aynı anda diğer paydaşlarla olan ilişkileri etkileyebileceğine işaret etmektedir (Hillebrand vd., 2015: 414).

Pazar odaklılık ile paydaş odaklılık yaklaşım arasında öne çıkan ikinci farklılık: pazar odaklılık öncelikle bir veya iki önemli paydaşın (müşteriler, rakipler) değer algıları üzerine odaklanmaktadır. Kökeni Druker (1954) ve Levitt (1960) ile başlayan pazar odaklılık kavramı, müşteriye diğer paydaşların değer algıları üzerine öncelik kazandırmış ve müşteriye işletmenin merkezine koymuştur. Fakat müşteriler her zaman gelir oluşturan paydaşlar değildirler. Örneğin üçüncü bir şahıs bir televizyon kanalında ürün reklamını vermeye istekliyse, televizyon kanalı müşterilerinden para almadan onlara hizmet sunabilir. Paydaş pazarlama, diğer paydaşlara bağlı olan gelirlerin oluşturulması görüşünü kabul eder. Dolayısıyla müşteriler tek ve en önemli paydaş grubu olarak düşünülemez (Hillebrand vd., 2015: 414-415).

Pazar odaklılık ile paydaş odaklılık arasındaki üçüncü farklılık ise, pazar odaklılıkta değer, müşteriye bir şeyin değerini sunan işletmeler tarafından yaratılır. Vargo ve Lusch tarafından ortaya konulan hizmet baskın mantığı değer sadece müşterilerle değil birden fazla paydaşla ortaklaşa oluştuğunu kabul etmektedir. Değer yaratma süreci işletmeyle sınırlı değildir. Fakat paydaş ağı boyunca yer alır (Hillebrand vd., 2015: 414-415). Son olarak pazar odaklılığa kıyasla, paydaş odaklılıkta çok fazla deneysel çalışma mevcut değildir. Pazar odaklılık ilgili literatürde, öncüller, sonuçlar, arabulucular, moderatörler derinlemesine incelenmemiştir. Paydaş odaklılığa ait çalışmalar (Greenley ve Foxall 1996, 1997, 1998; Berman vd., 1999; Eaton, 2002; Greenley vd., 2004, Luk vd., 2005; Yau vd., 2007) ise sıklıkla paydaş odaklılık ile işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Çalışmada, paydaş odaklılık kavramının turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde incelenmesinin temel nedenlerinden birisi turizm sektörünün sistem özelliği

göstermesidir. Diğeri ise, turizm ürününün bileşik ürün özelliği taşımasıdır. Turizm ürünleri incelendiğinde birden fazla hizmetin (konaklama, yeme-içme, eğlence, ulaştırma) bir araya gelmesiyle oluştuğu gözlenmektedir (Kozak, 2014: 126). Turizmin bir sistem olarak algılanmasının nedenlerini altı grupta sıralamak mümkündür: Bunlardan birincisi, turizm sektöründe tüm kuruluşlar birbirinin parçaları şeklindedir. Bu nedenle ortak amaçları yerine getirmek için söz konusu parçaların birlikte çalışmaları şarttır. Kuruluşlar ve işletmeler birbirine bağımlıdır. İkincisi, turizm sürekli değişen ve dinamik koşullardan kolaylıkla etkilenebilmektedir. Örneğin savaş, terör ve siyasi belirsizliklerden kolaylıkla ve çabuk etkilenir. Üçüncüsü; turizm sektörünün farklı aktiviteleri ve örgütleri içinde barındırması nedeniyle karmaşık bir sektör olmasıdır. Dördüncüsü; turizm sektöründe rekabetin yoğun olması nedeniyle turizm örgütlerinin birbirleriyle rekabet halinde olmalarıdır. Beşincisi; büyük bir makinaya benzerlik gösteren turizm sektörü sistem olarak ele alındığında sistemi oluşturan parçalarda ya da alt sistemlerde meydana gelen değişimlerden sistemi oluşturan diğer parçalarının etkilenmesidir (Mill ve Moorison, 2002). Altıncısı ise; turizm karmaşık bir nitelik arz etmektedir. Turizm sistemi içinde yer alan karar verici birimlerin (turistler, işletmeler ve hükümetler) hedefleri birbirinden farklıdır. Turistlerin hedefi kısıtlı kaynaklarla (para ve zaman) yapılan seyahatten en fazla faydayı sağlamak iken, ticari işletmelerin amacı kârı maksimize etmektir. Hükümetlerin ise (özellikle gelişmekte olan ülkelerde) işsizliği azaltmak, vergi gelirlerini artırmak, ülkeye döviz girişi sağlamak gibi makro düzeyde hedefleri vardır. (Roney, 2011: 9).

Turizmin bir sistem olarak sürdürülebilir olması bu farklı paydaşların birlikte bir uyum içinde hareket edebilmesine bağlıdır (Roney, 2011: 9). Turizm sistem olarak, artan bir şekilde dağınık ve dengesiz hale geldikçe, paydaşların baskısından dolayı günlük uygulamalarda işbirliği baskısı artmaktadır. Özellikle bu etkiyi planlama ve pazarlama alanlarında görmek mümkündür (Presenza ve Cipollina, 2010: 19).

Özetle, paydaş grupları birçok yönden turizmin gelişmesini etkilemektedir. Turizm etkilerinin yönetimi, turizm arzı ve talebi, yönetmelik, insan kaynakları vb. dâhil olmak üzere birçok konu, turizm paydaş yönetiminin hedefleri ve sürdürülebilir turizmin uygulanması konusundaki işbirliğini zorunlu kılmaktadır (Perić vd., 2014: 277). Bu nedenle turizm sektörünün yapısı gereği mevcut sistem içinde yer alan paydaşlarla iletişim ve etkileşim halinde olması gerekmektedir (Çolakoğlu ve Ayazlar, 2013: 373).

Turizm alanında paydaş odaklılık kavramı ile ilişkilendirilmiş çalışmalar incelendiğinde Line'in (2013) çalışması göze çarpmaktadır. Line (2013), paydaş odaklılık kavramını destinasyon pazarlamasıyla ilişkilendirmiştir. Türkiye'deki çalışmalar incelendiğinde paydaş odaklılık terimi ile ilgili bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ayrıca, Türkiye'de yapılan çalışmalarda paydaşlık kavramının kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramlarıyla incelendiği görülmektedir. Mevcut çalışmalar incelendiğinde ise, bir iş koluna ait uygulamalar ya paydaşlık perspektifinde değerlendirilmiş ya da paydaşların paydaşlar üzerine etkileri şeklinde ele alınmıştır.

Türkiye'de turizm alanında yapılan paydaş çalışmaları incelendiğinde, paydaşların turizm türlerine karşı perspektifleri, hizmet kalitesini algılama farklılıkları, destinasyondaki yeniden yapılandırma sürecindeki rolleri, işletmelerin yenilik kaynağı olarak diyalogları ve tutumları konuları üzerinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir (İbiş, 2013; Ayaz, 2012; Dedeoğlu, 2012; Alpan, 2013; Dönmez ve Çevik, 2010). Yine Türkiye'de pazarlama alanında yapılan çalışmalarda, paydaş odaklılık kavramına dâhil olan rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve çalışan odaklılık kavramlarının ya pazar odaklılık kavramları içinde işlendiği ya da iç müşteri olarak çalışanlar şeklinde yer aldığı gözlenmiştir. Pazarlama faaliyetlerinde etki gücüne sahip diğer paydaşlar (tedarikçiler, hissedarlar, sendikalar vb.) araştırmalara dâhil edilmemiştir.

Tezin ilk nedenselliği iki şekilde açıklanabilir. Bunlardan birincisi paydaş odaklılık kavramı ile ilgili çalışmaların çok az olması ve Türkiye'de paydaş odaklılık ile ilgili bir çalışmaya rastlanmaması tezin ilk nedenselliğini oluşturmaktadır. Literatür taraması sonucunda elde edilen araştırmalar değerlendirildiğinde ortaya çıkan hâkim görüş; paydaş odaklılık kavramının işletmeler için önemli bir kavram olduğu ve teori ile uygulamalı araştırmaların tez çalışmasını destekleyeceği şeklindedir.

Tezin ikinci nedenselliğini yenilik odaklılık oluşturmaktadır. İşletmecilik tarihi ele alındığında, yıllar içerisinde küresel rekabetin odak noktasını 1950'ler ve 1960'larda "verimlilik", 1970'ler ve 1980'lerde "kalite" ve 1980'ler ve 1990'larda "esneklik" kavramları oluştururken, günümüzde ise küresel rekabetin odak noktasını "yenilik" kavramının oluşturduğu görülür (Öğüt vd., 2007: 163). Günümüzde yeniliğin bu kadar önemli olmasının altında yatan temel nedenler; uluslararası rekabetin yoğunlaşması, teknolojide hızlı değişimlerin gerçekleşmesi ve çevrenin beklentilerinin farklılaşmasıdır.

Birçok araştırmacıya göre işletmelerin böyle bir ortamdan güçlü çıkmanın yolu, yaratıcı düşünceler bulmak ve bunları yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlere çevirmekten geçmektedir (İşcan ve Karabey, 2007: 180).

Yenilik” kavramı, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiştir. Yenilik kavramı toplumsal, kültürel ve idari bir ortamda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelmektedir. Türkçede “yenilik” anlamına gelen inovasyon; ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenilikler biçiminde tanımlanmaktadır (Elçi, 2006: 1-2).

Literatür incelendiğinde yenilik kavramına ait farklı tanımlar ile karşılaşmak mümkündür: Wong ve diğerleri (2009: 239) yeniliği, paydaşların faydalanması amacıyla işletmelerin etkili olan yeni süreç ve ürün uygulamalarının tanımlanması ve tasarlanması olarak tanımlamışlardır (Aktaran Oğuztürk, 2003: 255). Oslo Kılavuzunda (OECD, 2005: 50) yenilik; işletme içi uygulamalarda, işletme içi veya işletme dışı ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Yenilik konusunda en çok ön plana çıkan tanım iktisatçı Schumpeter’in yapmış olduğu tanımdır. Buna göre yenilik; yeni tüketim malların yaratılması, Yeni piyasaların (sektörlerin) yaratılması, yeni üretim yöntemlerinin yaratılması, yeni arz kaynaklarının bulunması ve yeni endüstriyel örgütlenme şekillerinin yaratılmasıdır (Aktaran Oğuztürk, 2003: 255).Yenilik odaklılık ise engellerin üstesinden gelen, yeni sistemleri, ürünleri ve süreçleri başarılı şekilde uygulamak için bir işletmenin yeteneğini artıran önemli bir unsurdur (Weng vd., 2015: 5003).

Yenilik konu başlıklarını içeren literatür taraması yapıldığında (Han vd., 1998; Berthon vd., 1999; Berthon vd., 2004); yenilik (innovation), yenilikçilik (innovativeness), yenilik odaklılık (innovation orientation) ve yenilik kapasitesi (innovation capacity) kavramları arasında net ayırım ve sınırlar koyulamadığı görülmektedir. Kavramlar arasında net bir ayırım olmamakla birlikte araştırmacılar ve yazarlar tarafından ortak kabul görmüş tanımlar da bulunmamaktadır (Aktaran: Eriş vd., 2010: 3).

Günümüzde hızla gelişen ya da gelişmekte olan bu yenilik anlayışı işletmeler için önemli değerleri içermektedir. İşletmelerde yenilikçi bir kültürün oluşmasını sağlamak, rekabet stratejileri yaratmak ve iyi kar oranları tutturmak kadar önemlidir. Geçmişte işletmeler satış, büyüme ve karlarına göre değerlendirilken, günümüzde ise

gerçekleştirdikleri yeniliklere göre değerlendirilmektedir. Birleştirmeler sinerji yaratabilir ve yeniden yapılandırmalar da akışı düzenleyebilir; ama yenilikçi bir anlayış, uzun vadeli bir genişlemenin marka oluşumunda ihtiyaç duyduğu nihai yakıt olacaktır. Çalışma şekillerini ve mali işlerini ideal hale getirmiş olan pek çok işletme, rakiplerin daha ucuz kaynaklara sahip olabileceği pazarlarda yeniliği en iyi rekabet stratejisi olarak görmektedir (Kelley ve Littman, 2006: 18). Örgütler değişen müşteri talepleri ve hayat stillerine karşı cevap vermek için yeniliğe ihtiyaç duyarlar. Bunun altında yatan nedenler teknoloji, değişen pazar yeri ve dinamikler tarafından oluşturulan fırsatları kazanca çevirmektir (Baregheh vd., 2009: 324). İşletmelerin yenilik yapma isteklerinde büyüme, kaynak ve yetenekleri farklı bir alanda deneme yapmaları, ekonomik ölçekler ve fırsatlar, kuruluş içi finansal durum ve bireysel yönetim etkili olmaktadır (Saatçi vd., 2013: 21).

Literatür taraması yapıldığında pazar odaklılık ve yenilik odaklılık konusunda yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların yapılma nedenlerini dört başlık altında sıralamak mümkündür. Bunlardan birincisi işletmelerin potansiyel pazar ve müşteriler yaratma gerçeği oluşturmasıdır (Marangoz vd., 2007: 177). İkincisi pazar odaklılık ile yenilik odaklılığın birbirini tamamlayıcı nitelikte olması gerekliliğidir (Hurley ve Hult, 1998). Üçüncüsü olarak pazar odaklılığın müşteri ihtiyaçlarını karşılaması adına, yeniliği sürekli hale getirmesidir (Kirca vd., 2005: 25). Son olarak; pazar odaklılık ister duyarlı, ister proaktif olsun, bir işletmenin yenilik çabalarının temelini oluşturmaktadır (Narver vd., 2004). Bu nedenle birçok çalışmada yenilik odaklılık, pazar odaklılık ve işletme performansı arasında bir ara değişken olarak kullanılmıştır (Agarwal vd., 2003, Salavou 2002, Olavarrieta ve Friedmann 2008, Erdem vd., 2013, Ruibyté 2014, Sukato 2014).

Pazar odaklılığın boyutlarını oluşturan müşteriler ve rakiplerin, yenilik ile ilişkisi incelendiğinde aralarındaki derin ilişkiyi görmek mümkündür. Bu ilişkiyi inceleyen çalışmalar aşağıda özetlenmektedir:

Qunin ve diğerlerinin, (1997) yaptıkları çalışmaya göre bir sanayi dalındaki yeniliklerin yarısından çoğuna müşterilerin rehberliğinde ulaşılmaktadır (Aktaran: Tozkoparan, 2010: 138). Müşterilerin çevre dostu ürünler satın almak istemeleri, üreticileri çevre dostu malzemeler kullanmaya veya ürünler üretmeye sevk etmektedir. Bazı çalışmalar göstermektedir ki, yeşil müşteriler tarafından motive olan işletmeler çevre yönetimi uygulamalarını benimsemektedir (Huang vd., 2009: 315).

Rakipler yenilik uygulamalarını etkileyebilmektedir. Düşünülen yenilik rakiplerden üstün olmalıdır. Çünkü gerçek bir farklılığı ve üstünlüğü olmayan bir yenilikle piyasaya girmek, baştan vasat sonuçları kabullenmek demektir. Rakiplerin düşünülen yeniliği kolay bir şekilde kısa sürede taklit edip edemeyecekleri ve olası piyasa paylarını işletmeler dikkate almalıdırlar (Kozlu, 2000: 134). Verilen bilgiler her ne kadar yeniliğin temel sebebinin müşteriler ve rakipler olduğu tezini desteklese de, bu durum işletmelerin yenilik yapma ve yeniliklerinde başarı sağlamalarında diğer paydaşların katkısını göz ardı edecekleri anlamına gelmemektedir.

Ayuso ve diğerleri (2006), Patel (2012) ve Line (2013) diğer paydaşların yenilik ile ilişkilerinin bulunabileceğine belirtmişlerdir. Line'a (2013: 140) göre, pazar odaklılığın yeniliği olumlu şekilde etkilediğine dair yeterli ampirik kanıt varken, paydaş odaklılığın yeniliği etkilediğine dair ampirik kanıttan yoksundur. Fakat yazar'a göre paydaş odaklık ile pazar odaklılık benzer nedensel bağlantıları paylaşmaktadır. Bu nedenle, yazar paydaş odaklılık ile yenilik arasında ilişkinin görmezden gelinemeyeceği görüşündedir. Her ne kadar müşteri ve rakip odaklılık faaliyetleri, örgütsel seviyelerdeki yeniliklere ilişkin kayda değer miktarda çeşitliliği artırsa da, pazar dışı paydaşların dâhil edilmesiyle bu ilişkinin daha da net anlaşılmasını mümkün hale getireceği görüşündedir.

Patel'e (2012: 25) göre yenilik odaklılık, temel paydaşlarla ilişkili pro-aktif uygulamalar da araştırılmalıdır. Bunun nedeni olarak ise Narver ve diğerlerin (2004) çalışmalarını ileriye sürmüştür. Çünkü yazarlar, proaktif pazar odaklılığın paralel bir paydaş odaklılığa doğru hiçbir ön genişletme çabası aşikâr olmadığı halde, pro-aktif olarak paydaş ihtiyaçlarını ele almanın sürdürülebilir rekabetçi bir avantaj yaratabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Hall ve Vredenburg (2003); Hart ve Sharma (2004); Kanter (1999) gibi araştırmacılar yeniliği kolaylaştırmak için bir fırsat olarak paydaş diyalogunun rolünü vurgulamıştır ve pazarda bir yeniliği tanıtırken önemli paydaşların görüşlerini ve algılarını hesaba katmamaya ilişkin tehlikelerin altını çizmişlerdir (Aktaranlar: Ayuso vd., 2006).

İşletmeler kritik paydaşları stratejik bir varlık olarak değerlendirirlerse, bu bilgi ve öğrenme kaynağını işletme yönünü belirlemede ve şekillendirmede bir rekabet avantajı olarak kullanılabilirler (Zollinger, 2009: 26). İşletmeler, yeni yaratıcı çözümlerin oluşturulmasında, işletme içi fikirlerin yanı sıra, işletme dışı fikirlerin kullanılması

gerektiğini varsayan bir paradigma olan açık yenilik modelini kullanmaktadırlar (Işık, 2014: 49).

Procter & Gamble toplam gelirini %35'ini açık yenilik uygulamalarından elde etmektedir (Kotler vd., 2010: 23). Starbucks, 2008 yılında MyStarbucksidea.com ile yenilik fikirlerini toplamaya başlamış, yalnızca iki ay içerisinde 40.000'den fazla fikir toplamıştır. Dell, 2007 yılında Idea Storm yardımıyla iç ve dış paydaşlardan fikir toplamaya başlamıştır. Apple iPhone uygulamaları geliştirmek için bir platform oluşturmuştur. İşletmeler açık yeniliği kullanarak farklı paydaşlarla ilişki kurmakta ve onların fikirlerini dâhil etmektedirler (Chahravorti, 2010: 98). Eğer işletmeler paydaşlarıyla etkili bir diyalog yeteneğine sahip bulunuyorlarsa, riskleri yönetebilir ve yeni fikirleri geliştirebilirler (Veldhuizen vd., 2013: 107).

Turizm açısından dikkate alındığında son yıllarda işletmelerin yenilik konusuna çok önem verdiği görülmektedir (Lopes vd., 2014: 151). Turizm işletmelerin yenilik konusuna odaklanmanın temel nedenlerinden birisi, turizm sektöründeki değişimin daha fazla deneyim tabanlı ürünlere ve güçlü pazar büyüklüğüne sahip olmasıdır. Güçlü talep, turizm işletmelerini yeniliğe sevk etmektedir. Günümüzde ürün yaşam sürelerinin oldukça kısa hale gelmesi, işletmeleri yeni ve daha iyi ürünleri sıklıkla piyasaya tanıtmaya ihtiyacı gerektirmektedir. İşletmelerin değişim kapasitesi, yeni ürün geliştirme ve pazar değişikliklerini uyarlamaları işletme performansını önemli şekilde etkilemektedir (Alsos vd., 2014: 1). Bir diğer neden ise turizmin piyasa özelliklerinden kaynaklanan yüksek rekabet düzeyine ayak uydurabilmek amacıyla, turizm işletmelerinin yenilik yapmaya mecbur kalmalarıdır. Diğer taraftan, turizm işletmelerinin rakiplerinden kopya çekmesi kolay olduğu için yeniliği koruyabilmelerinin bir hayli zor olmasıdır. Bu sebeple turizm işletmeleri rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri için yenilik yapmaya sürekli ihtiyaç duymaktadırlar. (Carvalho ve Costa, 2011: 45).

Turizmin büyümesi ile yeniliğin derecesi arasındaki korelasyon belirgindir. Hjalager'e (1997) göre: *"En genel bakımdan, eğer ürünler ve hizmetlere yönelik bir pazar olacağı ümit ediyorsa, özel kar amaçlı teşebbüsler akla yatkın şekilde yeni ürünlerin keşfine, geliştirilmesine ve üretim tekniklerine kaynaklarını tahsis edeceklerdir. Bu bağlamda turizm alanında yenilikler gerçekleştiği zaman, ekonomik itici güçler sıklıkla sıradan süreçlerin ötesine bakmak ve yenilikçi düşünceye yönelmek için bir sebep teşkil etmektedir."* (Aktaran: Nordin, 2003: 26-27).

Turizm, hizmet işletmeleri grubunda yer alan ve yenilikleri içinde barındıran bir sektördür. Bu nedenle tez çalışmasında paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık kavramları birlikte incelenmiştir.

Paydaş odaklılık konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, paydaş odaklılık ile ilgili araştırmaların sonuç değişkeninin işletme performansı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tez çalışmasının son nedenselliğini işletme performansları oluşturmaktadır.

Performans, başarıyı ve istenilen sonucun elde edilmesini sağlayan güç ve yetenektir. İşletme performansı ise, kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Yıldız, 2010: 180). Performans işletmenin tüm çabalarının değerlendirilmesi yanında işletme birimlerinin ya da çalışanlarının içinde buldukları örgütün amaçlarına ne kadar katkı da bulduklarının belirlenmesine imkân tanımaktadır (Karaman,2009: 413).

İşletmelerin performans ölçümü yapmalarını gerektiren belli başlı sebepleri aşağıdaki gibi özetlenemek mümkündür (Haktanir, 2006: 5; Şakar, 2012: 148):

- Gerekli olan çabanın az mı yoksa çok mu gösterileceğini belirlemek,
- Departmanlardaki faaliyetlerin izlenerek, oluşan sorunları teşhis etmek ve düzeltici önlemler almak,
- Planlama, izleme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmek,
- Çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarını belirlemek ve hesap verebilirliklerini güçlendirmek,
- İşletmelerin başarısı hakkında bilgi sahibi olmak,
- Müşterilerin memnuniyetini belirlemek,
- İşletmenin sahip olduğu bilgilerin doğruluğunu teyit etmek,
- İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında neyi bilmediğini ortaya çıkarmak, verimsiz çalışan birimleri belirlemek ve çözüm getirilebilecek olanları tespit etmek,
- Kararların rasyonel bilgelere dayalı olarak alındığından emin olmak ve
- İşletme faaliyetlerinde yapılması öngörülen düzeltmelerin yapılıp yapılmadığını belirlemektir.

İşletmelerin en önemli amacı kâr elde etmek ve ortaklara iyi bir kâr dağıtımını sağlamaktır. Önceki yıllarda işletmelerin güçlü bir finansal yapıya sahip olmaları, onların başarılı sayılmaları için yeterli kabul edilmekteydi. Günümüzde ise, dinamik çevre

koşulları nedeniyle işletmeler hakkında bilgi sağlayan finansal performans ölçütlerinin işletmelere sağladığı katkılar yetersiz kalmaktadır. Bu durum, performans değerlendirmesi için yeni ölçütler bulunması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Özer ve Özer, 2014: 121).

Finansal performans işletme performansının tek boyutunu oluşturmaktadır ve işletmelerin rekabet pozisyonunu değerlendirmede tek başına yeterli değildir (Abdul vd., 2014: 1680). Bu nedenle işletmelerde performans ölçümünde son yıllarda finansal olmayan performans ön plana çıkmaya başlamıştır. Bunun nedeni finansal performans ölçümlerinin geçmişe yönelik değerlendirmeleri ön plana çıkarmasıdır. Oysaki finansal olmayan performans göstergeleri işletmenin mevcut durumu ve geleceği hakkında bilgiler sunmaktadır (Öncü, vd., 2015: 150).

Turizm sektöründe işletme performansını ölçmede çok çeşitli ölçütler kullanılabilir. Bu ölçütler; karlılıkla ilgili (varlıkların karlılığı, satışların karlılığı ve sermaye karlılığı), müşteri ile ilgili (müşterilerin yapmış oldukları ortalama harcama miktarı, müşteri miktarı, müşteri memnuniyeti, müşterinin tekrar satın alma niyeti), satışla ilgili (satış gelirleri tutarında gözlenen değişimler), pazarla ilgili, iş gören ile ilgili (verimlilik, iş tatmini, işletmeye duyulan güven, örgütsel bağlılık) ve işletme ile ilgili (kalite düzeyi, hisse fiyatları) olmak üzere çok sayıda ve çeşitlidir (Akbaba ve Erenler, 2008: 26).

Performans ile paydaş odaklılık ilişkileri incelendiğinde; performans konusunun paydaş teorisinde anahtar konulardan biri olduğu göze çarpmaktadır (Greenley ve Foxall, 1997). Paydaş kuramı, işletmelerin başarılı olabilmeleri için paydaşlarının çıkarları ile ilgilenilmesini önermektedir (Donaldson ve Preston, 1995). Paydaşlar ve fonksiyonel mekanizmalar bir işletmenin yeterliliğini ve performansını farklı şekilde etkileyebilmektedir. Ayrıca paydaşlar ve fonksiyonel mekanizmalar satış artışı, pazar payı ve yeni ürün başarısı gibi performanslar üzerinde olumlu etkiye sahiptirler (Clarkson, 1995). Rakip, müşteri, çalışan ve hissedar gibi kilit paydaşlar, kurumsal misyon ve kültürünün açıklamasına ve stratejik planlamanın genişletilmesine yardımcı olmaktadır (Ferrell vd., 2010; Greenley ve Foxall, 1997). Müşteri ve rakip odaklılık, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırabilmek için müşteri tercihleri ve reaksiyonlarına odaklanır (Narver ve Slater, 1990). Ayrıca bu odaklılıklar, işletme içerisinde bireyler ve bölümlerin çabalarının tutarlı ve kombine olmasını sağlamaktadır. (Aktaran: He vd., 2011: 70-71).

Literatür taraması sonucu göstermektedir ki, paydaş odaklılık ile performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bazı çalışmalar paydaş odaklılığın iç kurumsal kültürün tutarlığına, dış kurumsal kültürün uygulanabilirliğine (Wang ve Yu, 2010) ve dış çevresel faktörlere (rekabetçi düşmanlık, piyasa dalgalanması, pazar büyümesi ve teknolojik değişim.. gibi) (Greenley ve Foxall, 1996, 1997, 1998) bağlı olarak işletme performansını dolaylı etkilediğini göstermektedir. Bazı çalışmalarda ise (Eaton 2002; Yau vd., 2007; Maignan, Gonzales-Padron vd., 2011; He vd., 2011; Patel 2012; Duesing ve White 2013; Hu, 2014) paydaş odaklılığın işletme performansını direkt etkilediği görülmektedir.

Paydaş odaklılık ile ilgili yapılan araştırmalarda kullanılan finansal performanslar; yatırımın getirisi, yatırımın geri dönüşü, satışların büyüklüğü, karlılık oranı, kar payı, pazar payı ve pazar performansdır. Finansal olmayan performanslar ise: hissedar memnuyeti, müşteri memnuyeti, çalışan memnuyeti, çalışan bağlılığı ve yeni ürün başarısıdır. Tez çalışmasında otel işletmeleri için uygun performans değerleri sonuç değişkeni olarak yer almaktadır.

Literatür incelendiğinde işletmelerin performansları üzerinde paydaşların etkisinin olduğu görülmektedir. Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin performansı üzerinde, işletme paydaşlarının rolünün olup olmadığı, varsa bunun ne düzeylerde olduğunun ortaya konulması çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Tezin Amacı

Bu çalışmanın amacı pazarlamanın odağında sadece müşterilerin yer almadığını aynı zamanda pazarlamanın çevresinde yer alan diğer sosyal varlıklarında yer alması gerekliliğini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda pazarlama çevresinde yer alan paydaşların (müşteriler, rakipler, yerel yönetimler, tedarikçiler, hissedarlar ve çalışanlar) işletme performansını etkileme kapasitesine sahip olup olmadığını ampirik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada evren olarak Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Bu sektörün seçilmesindeki neden ise, turizm sektörünün sadece turistlerin ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayan işletme faaliyetlerinden olmayıp, sektörün sosyal, ekonomik ve çevresel etkileri artırmak ya da azaltmak adına paydaşlarla yakın temas halinde olmaları gerekliliğidir.

Belirlenmiş olan temel amaç kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

Araştırma Sorusu 1: Konaklama işletmelerinde paydaş odaklılık kavramı hangi ana başlıklar altında incelenebilir?

Birinci araştırma sorusu ile konaklama işletmelerinde paydaş odaklılık kavramının boyutlarının neler olduğunun belirlenmesi hedeflenmektedir.

Araştırma Sorusu 2: Paydaş odaklılık kavramı ile konaklama işletmelerinin performansı arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırma kapsamında yanıtlanacak bu soruyla, paydaş odaklılık kavramının işletme performansını etkileyip etkilemediği tespit edilmektedir.

Araştırma Sorusu 3: Hangi paydaş odaklılık boyutu konaklama işletmelerinin performansını en fazla etkilemektedir?

Üçüncü araştırma sorusu ile konaklama işletmelerinin paydaş odaklılık kavramında hangi boyutu işletme performansına daha fazla katkı sağladığının tespit edilmektedir.

Araştırma Sorusu 4: Yenilik odaklılık, paydaş odaklılık ve turizm işletmelerinin performansı arasında bir ara değişken görevi üstlenebilir mi?

Dördüncü araştırma sorusu ile yenilik odaklılığın, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında ara değişken görevi yapıp yapmadığı tespit edilmektedir.

Araştırma Sorusu 5: Yenilik odaklılık ile konaklama işletmelerinin performansı arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Son araştırma sorusu ile yenilik odaklılığın konaklama işletmelerinin performansını etkileyip etkilemediği tespit edilmektedir.

1.3. Tezin Önemi

Paydaş teorisinin “işletmeler herhangi bir grubun ilgisinden etkilenir veya etkiler” görüşü sistematik düşünce metodu olarak kullanılmaktadır. Bu düşünce pazarlama teorisinin yeniliklerini ve reformlarını büyük ölçüde yönlendirmektedir (Wang ve Yu, 2010: 619). Paydaş teorisi ile pazarlamanın ilişki halinde olmasının temel nedeni pazarlama bilincinin daha yüksek bir seviyede olması gerekliliğidir. Pazarlama bilinci, küçük ve acil sorunları çözme, bireysel müşteri memnuniyeti ve kısa vadeli finansal

performansın ötesinde toplam sistem değerini yaratmayı kapsayacak olan uzun vadeli, büyük sorunları ele almalıdır. Pazarlamanın sosyo-ekonomik sistem içinde bütün vatandaşlar için her düzeyde ortak değer yaratmayı ve toplumun yaşam standardını iyileştirmeyi temel amaç etmesi gerekmektedir (Webster Jr. ve Lusch, 2013: 389). Bu çerçevede Greenley ve Foxall, (1996, 1997, 1998) Murphy ve diğerleri (2005), Patel (2012), Duesing (2013), Line (2013), Hillebrand ve diğerleri (2015) pazarlama disiplininin mevcut sınırlayıcı müşteri odaklı görüşten ziyade, tüm paydaşların ilişkilerini dikkate alan yeni bir görüşü önermişlerdir. Söz konusu yazarlar oluşturdukları paydaş odaklılık yapılarının, işletme performansı üzerinde pozitif bir ilişkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Patel (2012), Line (2013), Duesing ve White (2013), pazar odaklılık ile ilgili ampirik çalışmaların, paydaş odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalara göre daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yazarlar, mevcut paydaş odaklılık çalışmalarının sadece işletme performansı ile ilişkilendirildiğini belirlemişlerdir. Bu tez çalışmasında paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin, teorik açıdan önemine işaret edilmektedir. Tezin uygulamaya dönük katkıları öncelikle turizm işletmeleri için hangi paydaşların potansiyel olarak daha önemli ve belirgin olduğunu belirlemektir. Ayrıca turizm işletmeleri için hangi paydaşın daha fazla önem arz ettiğini ve paydaşların işletmelerle nasıl etkileşim kurduklarını ortaya çıkarmaktır.

Paydaş odaklılık ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, gelişmiş olan ekonomilerde (ABD, İngiltere, İspanya ve Çin) çalışmaların yapıldığı göze çarpmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde (Nijerya ve Cezayir) ise Talha ve diğerleri (2015) ile Sliman ve Mohammed (2019) tarafından yapılan çalışmalar yer almaktadır. Türkiye gelişen bir ekonomi olduğundan, bu çalışma gelişen ekonomiler içinde paydaş odaklılık ile ilgili ampirik kanıtların artmasına katkı sağlayacaktır.

1.4. Tezin Kapsamı

Bu çalışmada beş yıldızlı otel işletmelerinde paydaş ve yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmada paydaşlık kavramına, pazar odaklılık kavramına, pazarlamada paydaşlık kavramına, ara değişken olarak seçilen yenilik odaklılık kavramına ve işletme performansı kavramına yer verilmiştir. Bunun yanı sıra paydaş ve yenilik odaklılık ile ilgili araştırmalar incelenmiştir. Çalışma da pazar ve paydaş odaklılığın benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca bu çalışmada pazarlama için paydaş odaklılık kavramının neden önemli olduğu

vurgulanmıştır. Bu bağlamda yenilik odaklılık kavramının turizm işletmeleri için önemi ortaya konulmuştur.

Paydaş odaklılık kavramı, Greenley ve Foxall (1996, 1997, 1998); Eaton (2002); Greenley ve diğerleri (2004); Luk ve diğerleri (2005); Yau ve diğerleri (2007); Gonzales-Pardon (2008); Wang ve Yu (2010); Maignan ve diğerleri (2011); He ve diğerleri (2011); Line (2011); Patel (2012); Duesing ve White (2013); Hu'nun (2014) çalışmaları çerçevesinde irdelenmiştir. Yenilik odaklılık kavramı ise, Smirnova ve diğerleri (2009), Patel (2012), Flammer ve Kacperczyk'in (2014) çalışmaları çerçevesinde irdelenmiştir.

1.5. Araştırmada Yer Alan Kavramlar

Bu çalışmada bir dizi kavrama yer verilmiştir. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır:

Pazar Odaklılık: Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili olarak pazar bilgisinin işletme içinde geniş işbirliği ile oluşturulmasıdır (Kohli ve Jaworski, 1990: 4).

Paydaş Odaklılık: Örgüt üyelerini çeşitli paydaş sorunları konusunda bilgilendirmeye ve proaktif olarak tepki vermeye sevk eden örgütsel kültür ve davranışlardır (Ferrell vd., 2010: 93).

Müşteri Odaklılık: İşletme çalışanlarının uzun vadeli müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamalarına yardımcı olmaya odaklandıkları satış yaklaşımıdır (Yau vd., 2007: 1309).

Rakip Odaklılık: Rakiplerin stratejilerinin, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yanlarının anlaşılması ve onların faaliyetlerine uygun tepkilerin geliştirilmesidir (Yau vd., 2007: 1309; Huhtala, 2011: 3).

Çalışan Odaklılık, İşletmenin çalışanlarının çıkarlarına hitap etmedeki ve istihdam ihtiyaçlarını karşılamadaki niyetidir (Lings vd., 2000: 698).

Hissedar Odaklılık: Yönetim ekibinin hissedarların çıkarlarıyla ilgilenmeye ne kadar istekli olduğunu ifade etmektedir (Yau vd., 2007: 1310).

Tedarikçi Odaklılık: Son kullanıcılara değer sağlamak üzere, uzun vadede ilişkilerini sürdürmeye gönüllü olan, riskleri, ödülleri paylaşan işletme ile tedarikçi arasında sürdürülen uzun dönemli yakın ilişkiyi ifade etmektedir (He vd., 2011: 73).

Yerel Yönetim Odaklılık: Destinasyon merkezinde turizmin gelişiminin ve devamlılığının sağlanması amacıyla, turizm işletmeleri ile yerel yönetimlerin birlikte hareket ederek uzun dönemli ve yakın ilişki geliştirmeleridir (Line, 2013: 45).

Yenilik Odaklılık: Engellerin üstesinden gelen, yeni sistemleri, ürünleri ve süreçleri başarılı şekilde uygulamak için bir işletmenin yeteneğini artıran önemli bir unsurdur (Weng vd., 2015: 5003).

İşletme Performansı: İşletmenin önceden belirlemiş olduğu amaçlarına ne ölçüde ulaştığının tespitidir (Karaman, 2009: 413).

Satış Performansı: Bireysel satış yapan personelin elde ettiği sonuçların, işletme karlılığın kurumsal hedeflerle ne düzeyde uyumlu olduğunun tespitidir (Gürdal, 1997: 263).

Müşteri Memnuniyeti: Müşterilerin ürün ya da hizmeti satın almadan önceki ihtiyaç, istek ve beklentilerinin hizmet ya da ürün alım sonrasında ne kadarının karşılandığıdır (Kotler, 1991: 202).

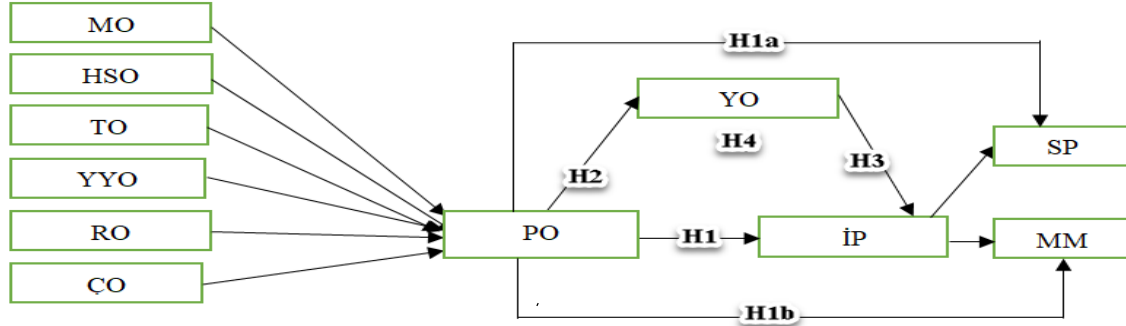
1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu tez çalışması kapsamında araştırılan ana konu başlığı paydaş odaklılık kavramıdır. Paydaş odaklılık ile yapılan araştırmalar incelendiğinde, paydaş odaklılık boyutları olarak genellikle birincil paydaş olan sahipler ya da hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve rakiplere yer verilmektedir. Genellikle bu dört paydaş, paydaşlık boyutunu oluştursa da ana etken seçilen evrendir. Eaton'ın (2002) evren olarak spor işletmelerini, Line (2013) ise destinasyon pazarlaması kuruluşları üzerinde araştırma yapmışlardır. Eaton'ın çalışmasında paydaşlık odaklılık boyutlarını: bağışçılar, sponsorlar, yerel toplum, yerel/ulusal medya, fanlar, çalışanlar, Amerikan Kolej Sporları Kurumu Yönetim Kurulu, üniversite yönetimi, öğrenci atletleri ve üniversite fakülteleri oluşturmaktadır. Line'in (2013) çalışmasında ise paydaşlık odaklılık boyutlarını: müşteriler, rakipler, yerel yönetimler ve yerel turizm endüstrisi oluşturmaktadır.

Otel işletmelerinde paydaş odaklılığın boyutlarının neler olabileceği sorusuna literatür ve sektör uygulamaları incelenerek karar verilmeye çalışılmıştır. Araştırmada hem literatürünün (Bergqvist (2006); Ma'ruf ve Bruijn (2012: 241); Ivanova ve Ivanov (2012)) desteklediği hem de işletme uygulamalarının (Marriott,2012;11; Hilton,2015) desteklediği düşünülen otel işletmelerinde paydaş odaklılık boyutları sırasıyla: müşteriler, çalışanlar,

rakipler, sahipler ya da hissedarlar, tedarikçiler ve yerel yönetimlerdir. Bu nedenle araştırmada paydaş odaklılık boyutları bu başlıklar altında araştırılmıştır.

Şekil 1.1. Önerilen Birinci Araştırma Modeli

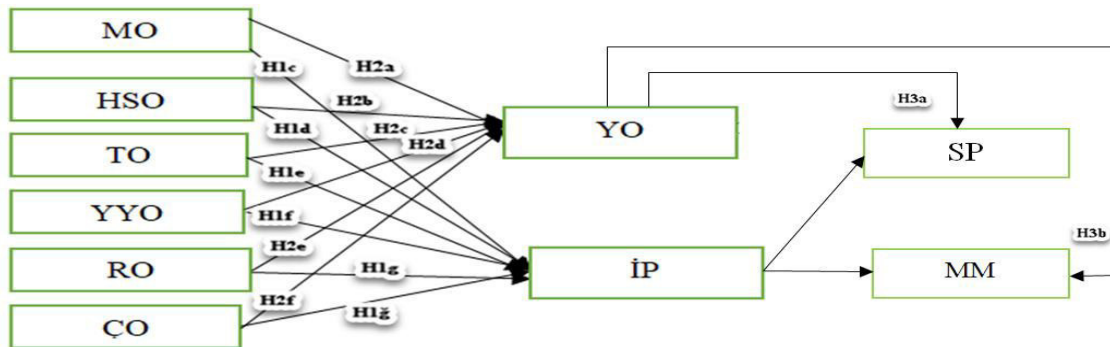


MO : Müşteri Odaklılık
RO : Rakip Odaklılık
TO : Tedarikçi Odaklılık
YY : Yerel Yönetim Odaklılık
PO : Paydaş Odaklılık
YO : Yenilik Odaklılık

ÇO : Çalışan Odaklılık
HSO : Hissedar/ Sahip Odaklılık
İP : İşletme Performansı
MM : Müşteri Memnuniyeti
SP : Satış Performansı

Bu çalışmada iki model önerilmiştir. Bu modellerden ilki paydaş odaklılık, yenilik odaklılık ve işletme performansı ile ilgilidir. İkinci model ise değişkenlerin boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiyi ortaya koyan modeldir. Araştırma modelleri Şekil 1.1. ve Şekil 1.2. 'de sunulmuştur.

Şekil 1.2 Önerilen İkinci Araştırma Modeli



Tez çalışması kapsamında dört ana hipotez oluşturulmuştur. Bunlar sırasıyla; paydaş odaklılığın işletme performansına etkisi, paydaş odaklılığın yenilik odaklılığa etkisi, yenilik odaklılığın işletme performansına etkisi, yenilik odaklılık, paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisine ait hipotezlerdir. Ayrıca bu çalışmada üç alt hipotez test edilmiştir. Bunlar paydaş odaklılığın, yenilik odaklılığın ve

işletme performansın alt boyutlarıyla ilgili hipotezlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda ana hipotezler Şekil 1.1’de alt boyut hipotezleri ise Şekil 1.2’de görülmektedir.

Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

Müşteri odaklılık, bir işletmenin gerçek ve potansiyel müşterileri ile sürekli iletişim kurması ve işletme içerisinde müşteri odaklı bir çevre yaratılmasını ifade etmektedir. Müşteri odaklı olan işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve onların ihtiyaçlarının tatminini gerçekleştirir (Mueller ve Gemunden 2009: 541). Müşteri odaklılık, işletmelerin performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Day ve Nedungadi 1994: 36; Dev vd., 2009: 25). Singh ve Ranchhod (2004) müşteri odaklılığının diğer pazar odaklılık (rakip odaklılık ve fonksiyonel arası koordinasyon) boyutlarıyla karşılaştırıldığında performans üzerinde çok daha güçlü etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Zhang (2010) müşteri odaklılığın, bir işletmenin finansal performansı ve yenilik performansı açısından kritik önem taşıdığını tespit etmiştir. Bu tespitler müşteri odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir.

Hissedar odaklılık, yönetim ekibinin hissedarların çıkarlarıyla ilgilenmeye ne kadar istekli olduğunu ifade etmektedir. Eğer yönetim ekibi pay sahiplerinin menfaatleriyle ilgilenmeye karar verirse, elde etmiş olduğu karı mümkün olduğunca pay sahipleriyle paylaşarak, onların servetlerini en üst düzeye çıkarmaya çalışacaktır (Yau vd., 2007: 1310). Hissedar/sahip odaklılık işletme performansının önemli bir parçasıdır. İşletmelerin hissedarlarla düzenli ve sık iletişim kurmaları onların performansını olumlu etkiler. İşletmelerin uzun vadeli planlarını hissedarlarıyla paylaşmaları ve hissedarlardan gelen girdileri bu planlara entegre etmeleri işletme performansına olumlu yansımaktadır (Patel,2012: 122). Bu tespitler hissedar odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir.

Tedarikçi odaklılık, son kullanıcılara değer sağlamak üzere, uzun vadede ilişkilerini sürdürmeye gönüllü olan ve riskleri ve ödülleri paylaşan işletme ile tedarikçi arasında sürdürülen uzun dönemli ve yakın ilişkiyi ifade etmektedir (He vd., 2011: 73). İşletmelerin sergileyecekleri performans, tedarikçilerin sergileyecekleri performansa bağlı olarak gelişmektedir. Aggarwal ve Zairi (1998) ile Wong ve Fung (2002) işletmelerin tedarikçilerle ortaklık kurarlarsa, en iyi performansı yakalama konusunda fırsat elde edeceklerini belirtmişlerdir. Genna (1997), tedarikçilerin hatasız ve zamanında teslimat yaparak, ürün kalitesini iyileştirilerek, son kullanıcıya kadar aynı kalitede hizmet

sağlayarak işletmelere yardımcı olduklarını iddia etmiştir. Ayrıca Genna (1997) tedarikçilerin işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlere değer katmasının, müşteri memnuniyetini etkilediğini savunmuştur (Aktaran: Wong, 2002: 569). Bu tespitler tedarikçi odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir.

Yerel yönetim odaklılık, destinasyon merkezinde turizmin gelişiminin ve devamlılığının sağlanması amacıyla, turizm işletmeleri ile yerel yönetimlerin birlikte hareket ederek uzun dönemli ve yakın ilişki geliştirmeleridir (Line,2013). Elliot'a (1997) göre yerel yönetimler, turizmin kritik ortakları olarak önemli bir rol oynamaktadır. Bunun sebebi turizm işletmeleri için gerekli olan yasal mevzuatı sağlayacak gücün, siyasi istikrarın ve güvenliğin sadece hükümette olmasıdır. Yerel yönetim tarafından düzenlenen konserler, şenlikler, festivaller, sergiler, doğa yürüyüşleri gibi sosyal ve kültürel faaliyetler hem destinasyonun kimliğinin ön plana çıkartılmasında hem de turizmin gelişmesinde önemli katkıları vardır (Eceral ve Özmen, 2009). Bu tespitler işletmelerin yerel yönetim odaklılığının işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir.

Rakip odaklılık, rakiplerin ve stratejilerinin anlaşılması ve onların faaliyetlerine uygun tepkiler geliştirilmesini ifade etmektedir (Huhtala 2011: 3). Martin ve Johnson (2003: 25), işletmelerin rakip odaklı davranışa sahip olmasının sonucunda piyasa ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebildikleri ve daha yüksek bir işletme kârlılığına ulaştıklarını keşfetmişlerdir. Prayitno ve diğerleri (2017) rakip odaklılığın işletme performansını olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu tespitler işletmelerin rakip odaklı olmasının işletme performansını etkilediğini göstermektedir.

Çalışan odaklılık, bir işletmenin çalışanlarının çıkarlarına nasıl hitap edeceğine ve onların istihdam ihtiyaçlarının nasıl karşılayacağına odaklanmaktadır. Çalışan odaklılığa sahip olan işletmeler, iş güvenliği ve iş tatmini gibi çalışanların refahını çeşitli biçimlerde geliştirmek için kaynaklarını taahhüt etmeye isteklidirler (Luk vd., 2005: 91). Çalışan odaklılık ile finansal performans arasındaki güçlü ilişkinin olduğu hem teorik hem ampirik çalışmalarda yer almaktadır. Teorik çalışmaların en önemlilerini Maslow'un (1943) ihtiyaç hiyerarşi ve McGregor'un (1960) X ve Y Teorisi oluşturmaktadır. Bu teoriler, çalışanların motivasyonunun, değer yaratma açısından entelektüel sermayelerinin ve bilgilerinin çalışanları önemli bir varlık haline getirdiğine işaret etmektedir (Aktaran: Wieland ve Flavel, 2015: 717). Ampirik çalışmalara örnek ise Becker ve Huselid (1998); De Bussy ve Suprawan (2012); Boselie ve diğerleri (2005); Sarpong - Nyavor (2012); Riva ve

Lucchin'in (2017) çalışmalarıdır. Becker ve Huselid'e (1998) göre çalışan odaklılık, çalışanların öğrenmesi ve davranışı üzerindeki etkisiyle örgütün performansını etkilemektedir. De Bussy ve Suprawan'a (2012) göre çalışan odaklılık kurumsal mali performansa güçlü bir katkı sağlamaktadır. Bu etki, diğer birincil paydaşlardan (müşteriler, tedarikçiler, topluluk ve doğal çevreden) daha fazladır. Çalışan odaklılık, çalışanların çıkarlarına yöneliktir. Bir dizi çalışmada (Boselie vd. (2005); Sarpong - Nyavor (2012); Riva ve Lucchin (2017) benzer şekilde çalışan odaklılığın işletme başarısına katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespitler çalışan odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir.

Paydaş teorisi, işletmelerin başarılı olabilmesi için işletme paydaşlarının çıkarlarıyla uygun bir şekilde ilgilenmeleri gerektiğini ileri sürmektedir (Donaldson ve Preston, 1995). Verilen örnekler göstermektedir ki paydaşlar işletmenin performansını etkileyebilmektedir. Verilen örneklerin dışında bazı araştırmacılar (Greenley ve Foxall 1996, 1997, 1998; Deshpande ve Farley, 1999; Berman, vd., 1999; Eaton, 2002; Greenley vd., 2004; Luk vd., 2005; Yau vd., 2007; Gonzales – Pardon, 2008; Wang ve Yu, 2010; Maignan vd., 2011; He vd., 2011; Line, 2011; Patel, 2012; Duesing ve White, 2013; Hu, 2014) paydaş odaklılığın üstün performansa yol açacağını öne sürmektedirler. Bu tespitler, paydaş odaklılığın işletme performansını olumlu olarak etkileyeceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H1: Paydaş odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Paydaş odaklılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde paydaş odaklılığın işletme performansını direkt veya dolaylı olarak etkilediği görülmektedir. Ayrıca bu çalışmalarda yer alan performans ölçütlerinin bazıları satış ile ilgili olan ölçütlerden oluşmaktadır. Örneğin Yau ve diğerleri (2007) paydaş odaklılığın işletme performansını direkt etkilediğini tespit etmişlerdir. Yazarların yapmış oldukları araştırmada finansal ve pazarlama performans boyutu, işletme performansının alt boyutunu oluşturmaktadır. Bu alt boyutun içinde satış ile ilgili olan ölçütler yer almaktadır. Bu ölçütler ise; toplam kar, kar marjı, yatırım getirisi, satış hacmi ve pazar payıdır.

Maignan ve diğerleri (2011) paydaş odaklılığın işletme performansını direkt etkilediğini tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmada pazar performansı, itibar, çalışanların

bağlılığı ve finansal performans işletme performansının alt boyutlarını oluşturmaktadır. Pazar performansı ile finansal performans boyutlarının içinde, satış ile ilgili ölçütler yer almaktadır. Bu ölçütler ise; mevcut müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler çekmek, istenilen pazar payını güvence altına almak ve kar artışıdır.

Patel (2012) genişletilmiş paydaş odaklılığın işletme performansını direkt etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışma incelendiğinde işletme performansı boyutuna ait ölçeklerin satış performansı ile ilgili ölçütlerden oluştuğu görülmektedir. Bu ölçütler ise; satış hacmi, karlılık ve pazar payıdır.

Patel ve diğerleri (2016) genişletilmiş paydaş odaklılığın işletme performansını direkt etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu çalışma incelendiğinde işletme performansı boyutunun ölçeklerinin satış performansı ile ilgili ölçütlerden oluştuğu görülmektedir. Bu ölçütler ise; pazar payı, karlılık ve satışların büyüklüğüdür. Bu tespitler paydaş odaklılığın, satış performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda paydaş odaklılık ile satış performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H1a: Paydaş odaklılığın, satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Paydaş odaklılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde müşteri memnuniyeti ile ilgili olan performans ölçütlerinin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Luk ve diğerleri (2005) paydaş odaklılığın işletme performansını dolaylı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Yazarların yapmış oldukları araştırmada kurumsal sosyal performans boyutu, işletme performansının alt boyutunu oluşturmaktadır. Bu alt boyutun içinde müşteri memnuniyeti ile ilgili olan ölçütler yer almaktadır. Bu ölçütler ise; müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatidir.

Yau ve diğerleri (2007) paydaş odaklılığın işletme performansını direkt etkilediğini tespit etmişlerdir. Yazarların yapmış oldukları araştırmada müşteri memnuniyeti boyutu, işletme performansının alt boyutunu oluşturmaktadır. Bu alt boyutun içinde müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ölçütleri yer almaktadır.

Maignan ve diğerleri (2011) paydaş odaklılık davranışlarının işletme performansı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarların yapmış oldukları araştırmada itibar boyutu, işletme performansının alt boyutunu oluşturmaktadır. Bu alt boyutun içinde itibar ile ilgili güvenilir bir örgüt olarak bilinmek, iyi bir üne sahip olmak, güvenilir ürün

ve hizmetler satıyor olarak bilinmek ve iyi yönetilen bir kuruluş olarak tanınmak ifadeleri yer almaktadır. Bu tespitler paydaş odaklılığın, müşteri memnuniyetini etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda paydaş odaklılık ile müşteri memnuniyeti arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H1b: Paydaş odaklılığın, müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Müşteri odaklı davranışına sahip olan satış temsilcileri, müşterilerin ihtiyaçlarını değerlendirerek müşterilere değer sağlamaktadırlar. Ayrıca satış temsilcileri müşteriler için alternatifler belirleme, değerlendirme ve en iyi çözümü seçme konusunda onlara hizmet vermektedir. (Ehert, 2004). Bunun ışığında, Pettijohn ve diğerleri (2007) ile Joshi ve Randall (2001) müşteri odaklılığın satış performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Müşteri odaklılık işletmelerin satış performansının artırılmasına katkı sağlamanın dışında müşteri memnuniyetinin artırılmasına da katkı sağlamaktadır. İşletmeler müşteri odaklılığı kullanarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme konusundaki bağlılık düzeylerini yakından takip edebilmekte ve değerlendirebilmektedirler (Mbonoka, 2015: 41). Stock ve Hoyer (2005) işletmelerin müşteri odaklı tutuma sahip olmalarının müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Müşteri odaklılık ile ilgili tespitlerin işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda müşteri odaklılık ile işletme performansını arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır

H1c: Müşteri odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Hissedarlar veya yatırımcılar işletmelere sermaye ve likidite temin etmektedirler. Bu nedenle hissedarlar işletme için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. İşletmeler hissedarların ihtiyaçlarına duyarlı davranarak, hissedarlar ya da yatırımcılarla güvene dayalı bir iletişim imkânına sahip olurlar. Böylece işletmeler rekabet etmek ve büyümek için gerekli maddi kaynağa sahip olmaktadır (Brennan ve Tamarowski 2000: 26). İşletmelerin yatırımcılarla zayıf ilişkiler içinde bulunmaları ise yatırımcıların fon desteklerinin geri çekilmesine neden olabilir. Bu durum, işletmelerde başarısızlığa yol açabilmektedir (Patel 2012: 45). Hissedar/ sahiplik odaklılığın işletme performansını

etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda hissedar/ sahiplik odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H1d: Hissedar/ sahiplik odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Donaldson ve Preston (1995) tedarikçilerin müşteriler kadar önemli olan birincil paydaşlardan biri olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin tedarikçilerle ilişkileri, onların performansını geliştirmelerinde bir araçtır (Hult vd., 2011: 55). Tedarikçi ile alıcı arasındaki işbirliği arttıkça, alıcı tedarikçiye ait beceri ve yeteneklerdeki gelişmelerden yararlanabilmektedir. Bu işbirliğinin sonucunda alıcı olan işletme daha yüksek performans seviyelerine ulaşabilmektedir. Ayrıca, işletmeler arası işbirliğinin artması, hem tedarikçinin hem de alıcının zaman içinde rekabet avantajından faydalanmasına neden olabilmektedir. Örneğin tedarikçi ile alıcının yeni ürün geliştirme sürecine katıldıklarında, hem alıcı hem de tedarikçinin satış performansının artmasına neden olmaktadır (Yeniyurt vd., 2014: 305). He ve diğerleri (2011), tedarikçi odaklılık ile işletme performansı arasında kısmen pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespitler tedarikçi odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda tedarikçi odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır

H1e: Tedarikçi odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Turizm işletmeleri genellikle özel sektör vasıtasıyla yürütülen bir sektör olmasına rağmen, sektörün negatif dışsallıklarını ve olumsuz etkilerini düzenleyecek veya bunlar için önlem alacak toplumsal bir yapıya ihtiyaç vardır. Ayrıca, sektör için çok gerekli olan altyapı faaliyetleri özel sektör tarafından sağlanamamaktadır. Bu görev, toplumsal özelliği olan kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunları yapabilecek olan kurumlar ise merkezi otoriteler ve yerel yönetimlerdir (Dede ve Güremen 2010: 48).

Turizm sektöründe kamu politikaları, hayati bir öneme sahiptir. Bunun nedeni ise turizmin büyümesine ve gelişimine yol açan koşulların yaratılmasında, sürdürülmesinde ve yapılanların düzenlenmesinde kamu politikalarının etkisinin büyük olmasıdır (Bramwell, 2006: 155; Dredge, 2010: 356). Örneğin, ülkemizde Beypazarı ilçesinde yerel yönetimin desteği ile turizm gelişimi için değerli olan kültürel miraslar destinasyona kazandırılmıştır. Yerel yönetim tarafından gerçekleştirilen bu girişim hem turizm sektörünün gelişimine hem de yerel ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesine katkıda bulunmuştur (Eceral ve

Özmen, 2009). Bir diğerk kamu politikası örneği yerel yönetimlerce yürütölen destinasyon imaj faaliyetleridir. Yerel yönetimler tarafından yürütölen destinasyon imaj faaliyetlerini belli başlıklar altında sıralamak mümkündür. Bunlar; geleneksel el sanatları veya gıda ürünleri satan işletmelerin kontrol edilmesi ve yönetilmesi, restoran kalitesinin kontrolü ve ürün ya da hizmetin orijinalliğinin sağlanması, belirli bir ürün kalitesini veya özgünlüğünü temsil eden amblemlerin, markaların veya sembollerin kullanılmasıdır (Royo-Vela, 2009: 425). Bu tespitler yerel yönetimlerle iyi ilişkiler kurmanın işletme performansını etkileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda yerel yönetim odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşığıda yer almaktadır.

H1f: Yerel Yönetim odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Rakiplerin faaliyetleri işletmeleri olumsuz etkileyebilmektedir. Bu olumsuz durumdan etkilenmemek adına işletmeler rakip odaklılık olmayı tercih edebilmektedirler. Rakip odaklılık; rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, stratejilerini anlamaya çalışılmasına odaklanmaktadır. İşletmeler rekabete karşı hazırlıklı olacaklarından, rakiplerden kaynaklı olumsuz etkileri en aza indirebilmektedir. Ayrıca bu savunma mekanizması büyümeyi teşvik eden bir araç olup işletme karlılığının artmasına yardımcı olmaktadır (Dawes,2000: 178).

Altarifi ve diğerkleri (2016) pazar odaklılık ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar, diğerk pazar odaklılık boyutlarıyla karşılaştırıldığında, rakip odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde çok yüksek bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Bu tespitler rakip odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda rakip odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşığıda yer almaktadır

H1g: Rakip odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Hizmet sektöründe çalışanlar, müşterilerle daha yakın temas halindedirler. Çalışanların, müşterilerle kurdukları bu bağlar müşterilerin satın alma kararlarını etkileyebilmektedir (Yee vd., 2008: 652). Simon ve diğerklerinin (2009: 40) yapmış oldukları araştırmaya göre çalışanların müşterilere karşı iyi davranış sergilemeleri, müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Müşteri memnuniyetindeki bu artış, işletme satışlarını artırmakta ve işletme gelirini etkilemektedir.

Çalışanların tutumlarında bir iyileşmenin sağlanması müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Rucci ve diğerleri (1998), çalışan-müşteri ilişkilerini analiz etmişlerdir. Çalışanların tutumlarındaki bir birim artışın, müşteri memnuniyetinde 1,3 puanlık bir artışa neden olduğu sonucuna varmışlardır. Brooks (2000), finansal başarı ile müşteri ve çalışan değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Yazarın yaptığı araştırmaya göre sektöre ve pazar bölümüne bağlı olarak, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin yüzde 40 ile 80'i müşteri-çalışan ilişkisi tarafından belirlenmektedir. Bu tespitler işletmelerin çalışanlarla geliştirecekleri iyi ilişkilerin müşteri memnuniyetini etkileyeceğine işaret etmektedir. Özetle çalışanların katkısı işletmeler için kritik bir önem taşımaktadır (Thompson, 2016: 17). Bu nedenle, işletmelerde çalışan odaklılık kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Bu tespitler çalışan odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışan odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır

H1ğ: Çalışan odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır

Literatürde pazar odaklılık ile yenilik odaklılık ilişkilerini ortaya koyan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Han vd., 1998; Lukas ve Ferrell, 2000; Matear vd., 2002; Maydeu-Olivares ve Lado, 2003; Božić, 2007; Salman, 2015). Yapılan bu pazar odaklılık araştırmalarında, müşteri odaklılık ve rakip odaklılığın yenilik odaklılık ile ilişkileri anlamlı ve pozitifdir. Her ne kadar pazar odaklılık finansal olan paydaşların yenilik arasındaki ilişkileri değerlendirilmiş olsa da, literatürde finansal olmayan paydaşları da dâhil eden ve yenilik arasındaki ilişkileri ortaya koyan uygulamalı araştırmaları da bulmak mümkündür. Bu araştırmalar aşağıda yer almaktadır

Ayuso ve diğerleri (2006), temel paydaşlarını oluşturan, iç ve dış paydaşlar ile yakın ilişki kurmanın işletmenin sürdürülebilir yenilik odaklılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Huang ve diğerleri (2009), paydaşların işletmeye uyguladıkları doğal çevre baskısının derecesi ile yeşil yenilikleri benimseme kararı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Smirnova ve diğerleri (2009), işletme performansının hem paydaş katılımının yoğunluğu ile hem de işletmenin içinde ve dışında katılım gösteren paydaş grupların sayısı ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Patel (2012), genişletilmiş paydaş odaklılığın işletme performansının ve yeniliğin anahtarı olduğunu tespit etmiştir. Flammer ve Kacperczyk'ın (2014) yaptıkları çalışmada,

paydaş odaklılık ile yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Weng ve diğerlerinin (2015), yaptıkları çalışmada paydaşların (çalışanların, rakiplerin ve hükümetin) işletmelerin yaptığı yeşil yenilik uygulamaları üzerinde önemli ve olumlu etkilerin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespitler paydaş odaklılığın yenilik odaklılığı etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2: Paydaş odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Müşteri odaklı olan işletmeler müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları konusunda bilgi sahibidirler. Bu işletmeler müşteri ihtiyaçlarını hangi yeni ürün ya da hizmet ile karşılayacakları konusunda daha yeteneklidirler (Wang vd., 2016: 223). Grinstein (2008), pazar odaklılık ve onun bileşenlerinin yenilik sonuçları üzerindeki etkisine ilişkin bir meta-analiz çalışması yapmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarından biri de, müşteri odaklılığın yenilikçi ürünler geliştirdiğidir. Frambach ve diğerleri (2003) müşteri odaklılığın yeni ürün faaliyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu keşfetmişlerdir. Ayrıca Bigliardi ve diğerleri (2011) yeniliklerin temel olarak kullanıcı bilgisi ile elde edildiğini tespit etmişlerdir. Bu tespitler müşteri odaklılığın yenilik odaklılığı etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda müşteri odaklılık ile yenilik odaklılık arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2a: Müşteri odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Uzun vadeli yatırım yapan yatırımcıların portföylerinde yüksek yenilikler sergileyen işletmeler yer almaktadır. Bu yatırımcılar doğası gereği daha yenilikçi işletmelere yatırım yapmaktadırlar (Kochhar ve David, 1996: 75). Aghion ve diğerleri (2013), kurumsal hissedarların büyük bir kısmının, patent yatırımı için destek verdiklerini savunmuşlardır. Hsu ve diğerleri (2014), hisse senedi piyasası gelişimi ile patent yenilik derecesinin birbirlerini tamamladıklarını belirtmişlerdir. Bu tespitler işletmelerin hissedarla iyi ilişkiler kurmasının yenilik odaklılığı etkileyeceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda hissedar odaklılık ile yenilik odaklılık arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2b: Hissedar/sahiplik odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Tedarikçiler, işletmelerin yenilik süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Bunun nedeni tedarikçilerin yüksek düzeyde bilgi ve uzmanlığa sahip olmalarıdır (Rosell ve Lakemond, 2011). İşletmeler ürün tasarımının iyileştirilmesinde, ürün döngü süresinin azaltılmasında, ürün kalitesinin artırılmasında ve maliyetlerin düşürülmesinde tedarikçilerle işbirliğine gitmektedirler (Ragatz vd., 2002: 389). Kısaca işletmeler, stratejik hedeflerine ulaşabilmek için faaliyetlerinde dış ortaklara yer vermektedirler. Böylece işletmeler yenilik konusundaki eksikliklerini giderme imkânına kavuşabilmektedirler (Taktikos,2018: 5). Bu tespitler işletmelerin tedarikçilerle iyi ilişkiler geliştirmelerinin yenilik odaklılığı etkileyeceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda tedarikçi odaklılık ile yenilik odaklılık arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2c: Tedarikçi odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır

Hükümetler, yenilik ortamının iyileştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Hükümetler, işletmelere yenilik kurumlarına yatırım yapılması, yenilik önündeki engellerin kaldırılması ve yeniliğe katkıda bulunacak temel kamu politikaları oluşturulması konularında katkı sağlamaktadırlar (Doğan, 2016: 69). Hükümet düzenlemeleri işletmelerin uygulamaya yer verdikleri yeşil yeniliklerin ana itici güçlerinden biridir (Weng vd., 2015: 4998). Bu tespitler işletmelerin yerel yönetimlerle iyi ilişkiler kurmalarının, yenilik odaklılığı etkileyeceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda yerel yönetim odaklılık ile yenilik odaklılık arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2d: Yerel yönetim odaklılık, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır

Grinstein'in (2008) yapmış olduğu meta-analiz çalışmasının sonucuna göre rakip odaklılık yeniliği geliştirmektedir. İşletmeler yenilik süreçlerini başlatmada rakip odaklılığa ihtiyaç duymaktadır (Didonet vd., 2016). Bu tespitler rakip odaklılığın yenilik odaklılığı etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda rakip ile yenilik odaklılık arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2e: Rakip odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Çalışanlar, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir kaynaktır. Özellikle günümüzün dinamik iş ortamında mücadele veren işletmeler başarıyı

yakalayabilmek adına çalışanların yenilikçi davranışlarını daha fazla talep etmektedirler (Middelkoop, 2016: 4). Ayrıca çalışanların işte karşılaştıkları işle ilgili sorunlar ve uygunsuzluklar çalışanların yaratıcı fikirler üretmesine neden olabilmektedir (Janssen vd., 2004: 130). Bu tespitler işletmelerin çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmelerinin yenilik odaklılığı etkileyeceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışan odaklılık ile yenilik odaklılık arasında geliştirilen hipotez bir sonraki sayfada yer almaktadır.

H2f: Çalışan odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır

Yenilik ve performans arasındaki bağlantı, ekonomik büyüme konusu ile ortaya atılmıştır (Karlsson ve Tavassoli, 2015). Bunun nedeni olarak yenilikçi faaliyetin istihdam, tüketim, kamu açıkları ve ihracat düzeylerini iyileştirerek ekonomik büyümeyi teşvik etmesi gösterilmektedir. Mikro anlamda değerlendirme yapıldığında işletmelerin yaptıkları yenilik faaliyetlerinin müşteri memnuniyeti, işletmenin rekabet gücü, kurumsal imajın geliştirilmesi gibi birçok konuda performansı artırıcı etkilerinin olduğunu göstermektedir (Nieves ve Diaz-Meneses, 2016).

Literatürde birçok araştırmada yeniliklerin işletme performansını artırdığı ortaya konulmuştur. Özellikle hizmet sektöründeki araştırmalarda, yeniliğin uzun vadeli performans üzerinde önemli etkilerinin olduğunu vurgulanmıştır (Tajeddini, 2010). Bu araştırmalarda yeniliğin rekabet avantajı (Bharadwaj vd., 1993), mali olmayan performans (Avlonitis vd. 2001), rekabet üstünlüğü (Victorino vd. 2005), büyüme, kârlılık ve piyasa değeri (Cho ve Pucik, 2005), pazarlama performansı (Campo vd. 2014), rekabet gücü (Tajeddini, 2011) ve marka sadakati (Pappu ve Quester, 2016) üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yapılan diğer araştırmalar, yenilik odaklılığın, işletme performansının belirleyicilerinden biri olduğuna işaret etmektedir (Hult vd., 2004; Hull ve Rothenberg, 2008; Mahmood, vd., 2012; Öztürk vd., 2013; Erdem vd., 2013). Bu tespitler yenilik odaklılığın işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda yenilik odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H3: Yenilik odaklılık işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır

İşletmeler yenilikleri uygulamaya devam ettikçe, bilgi ve deneyimleri dinamik olarak birikir. İşletme içinde yeniliğin etkili bir şekilde uygulanması zaman içinde değerli, nadir, kopyalanması zor olan ve işletmenin uzun vadeli üstün performansına yol açacak

maddi olmayan dinamik bir kaynak haline dönüşmektedir (Wang ve Miao 2015: 2377). Bu dinamik kaynak ise işletme satışlarını ve karlılığı etkilemektedir. Örneğin Williams (1999) yenilikçi pazarlamanın ürün tüketimini arttırmayı hedeflediğinde işletme satışlarının olumlu yönde etkilendiğini tespit etmiştir. Birchall ve diğerleri (1996) ise sürekli iş süreçlerinde yapılacak olan yeniliğin, kısa vadeli karlılığı arttırmada en önemli faaliyet olduğunu belirlemiştir (Aktaran: Yeh-Yun Lin ve Yi-Ching Chen, 2007: 118). Bu tespitler ise yenilik odaklılığın işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda yenilik odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H3a: Yenilik odaklılığın, satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Yenilik, işletmelerin hizmet kalitelerini yükseltmesini ve rekabetten korunmalarını sağlamaktadır. Hizmet kalitesi, işletme tarafından verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşıladığını ölçmek için kullanılmaktadır (Tung, 2012: 94). İşletmelerin yenilik faaliyetlerinin müşteri memnuniyetini etkilediğine dair ampirik kanıtı Weng ve diğerlerinin (2012), çalışmasında görmek mümkündür. Yazarlar, otel işletmeleri tarafından oluşturulan hizmet yeniliklerinin müşteri memnuniyetini arttırmaya yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespitler yenilik odaklılığın müşteri memnuniyetini etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda yenilik odaklılık ile müşteri memnuniyetini arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H3b: Yenilik odaklılığın, müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Pazar odaklılık ile yenilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların varlığı çok iken, paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar ise sınırlıdır. Paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan iki çalışma ön plana çıkmaktadır. Bunlar Patel (2012) ile Gonzalez-Padron, ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmalardır. Patel (2012), yenilik odaklılığın paydaş odaklılık ve işletme performansı arasında kısmi ara değişken rolü üslendiğini tespit etmiştir. Gonzalez-Padron ve diğerleri (2016) ise, yenilikçiliğin paydaşlarını yanıt verme ve işletme performansı arasında ara değişken görevi üslendiğini tespit etmişlerdir. Bu bağlamda yenilik odaklılığın paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında ara değişken olarak yer alabileceği dair geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H4: Yenilik odaklılık, paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.

1.7. Tezin Planı

Paydaş odaklılık ile yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik yapılan bu tez çalışması, nedenselliği ve önemi, teorik ve alan araştırması olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tezin nedenselliği ve önemi bölümünde; tezin nedenselliği, tezin amacı, tezin önemi, tezin kapsamı, tezin hipotezlerden oluşan başlıklara yer verilmiştir.

Tezin teorik alt yapısını oluşturan ikinci bölümde ise, kendi içinde üç kısma ayrılmaktadır. Bu bölümde pazarlama kavramı, paydaş odaklılık, yenilik ve yenilik odaklılık kavramları açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde işletme performansı kavramı yer almaktadır

Tezin üçüncü bölümünde ise yapılan alan araştırması yer almaktadır. Bu bölümde yer alan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Yapılan anket çalışması paydaş odaklılık, yenilik odaklılık ve işletme performansı ile ilgili literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Anket Antalya destinasyonu içinde faaliyet gösteren 195 tane beş yıldızlı otel işletmesine uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analize tabi tutulmuş ve değerlendirilmiştir. Bu bölümde yer alan konu başlıklarını sırasıyla araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri, verilerin analizi, araştırmada elde edilen bulgular, bulguların değerlendirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmasının ikinci bölümünü oluşturan bu kısımda ilk başta pazarlama anlayışında gelişmeler turizm perspektifinden değerlendirilmektedir. Ayrıca bu bölümde paydaşlık teorisi, paydaşlık teorisinin işletme fonksiyonlarına etkisi, paydaşların sınıflandırılması ve paydaşlık kavramının turizmdeki yeri ve önemi tartışılmaktadır. Daha sonra, pazarlama disiplininde uzun süredir benimsenmiş olan pazar odaklılık kavramı, pazarlama disiplininde paydaşlık kavramı, paydaşlık kavramının alt başlıkları olan ilişkisel pazarlama, etik, sosyal ve çevresel sorumluluk ile paydaş odaklılık incelenmektedir. Bölümün sonunda ise yenilik odaklılık, işletme performansı ve bu kavramların paydaş odaklılık ile ilişkileri yer almaktadır.

2.1.Pazarlama Anlayışındaki Gelişmeler

Pazarlama, insanların istek ve gereksinimlerinin değişim yoluyla giderilmesine yönelik faaliyetlerdir. Pazarlama değişim (mübadele) kavramı üzerine kuruludur. Değişim olmadan pazarlamadan bahsetmek mümkün değildir. Pazarlama faaliyetleri değişimin gerçekleşmesini veya kolaylaşmasını sağlamaktadır (Rızaoğlu,2004: 1).

İlk pazarlama faaliyeti insan toplumlarının büyümesi ve genişlemesiyle başlamıştır. Bireyler ya da toplumlar tek tür ürün üretiminde uzmanlaşmaya ve iş bölümüne gitmişlerdir. İnsanlar ürettikleri üretim fazlası ürünleri kendi aralarında değiştirmeye başlamışlardır (Cemalcılar,1996: 3).

Çağdaş pazarlamanın miladı ise sanayi devrimidir. Sanayi devrimiyle kitlesel üretim artırmıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte pazarlama ve reklamcılık ilk kez büyük çapta uygulanmıştır. Bu uygulamalar incelendiğinde; hükümetler yaptıkları yeni kanalları ve demiryollarını tanıtmışlar; ustalar uygun fiyatlı tekstil ürünlerini tanıtmışlar; mühendisler ise icatlarını eski modellerden ve mevcut rakiplerden daha üstün olduğunu göstermek adına pazarlamayı kullanmışlardır (www.bestmarketingdegrees.org). Kısaca pazarlama biliminin gelişimi ile üretim aşamalarının ortaya çıkması arasında paralellik bulunmaktadır (Kozak,2014: 1).

Pazarlamanın bir bilim haline gelmesinde iktisatçıların rolü büyüktür (Altunışık vd.,2001: 3). İktisatçıların önemsemedikleri ya da gözden kaçırdıkları bazı sorunları

çözümleme çabaları sonucu pazarlama doğmuştur. İktisatçılar, malların fiyatlarının arz ve talebe göre oluştuğunu söylerken; pazarlamacılar, olayın bu ölçüde basit olmadığı, bir dizi karmaşık faaliyet sonucunda, fiyatların ve tüketim düzeyinin belirlendiği görüşünü savunmuşlardır (Cemalcılar,1996: 3). Pazarlamanın ortaya çıkmasında bir diğer etken sanayi devrimidir. Sanayi devrimi ile üreticiler ile tüketiciler zamanla birbirinden uzaklaşmış, arz ve talep arasındaki ilişkinin tersine işlemeye başlamış ve yeni yaşam biçimleri ortaya çıkmıştır. Bu durum piyasa uygulamaları ve tüketici davranışlarının yeniden yorumlanmasına ihtiyaç duyulmuştur (Kozak,2014: 2).

Pazarlama günümüzde psikoloji, sosyoloji, iktisat ve antropoloji gibi çeşitli sosyal bilimlere ait teori ve modelleri yapısına adapte edilerek uygulamalı bir disiplinler arası araştırma alanı haline gelmiştir (Altunışık, 2009: 13).

Tarihsel olarak pazarlama tanımları incelendiğinde, işletmelerin pazarlama anlayışında geçirdikleri değişim sürecine bağlı olarak, pazarlamanın tanımında değişimlerin olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle pazarlama ile ilgili çok sayıda tanım ile karşılaşmak mümkündür. Bunlardan bazıları büyük ölçüde geçerliliklerini yitirirken bazıları güncelliğini korumaktadır (İslamoğlu, 2013: 16). Aşağıda bazı pazarlama tanımlarına yer verilmiştir:

İktisatçılara pazarlamayı “*Yer, mülkiyet ve zaman faydalarının yaratılması faaliyetleridir.*” şeklinde ifade etmişlerdir (Öztürk,2011: 2). Bu tanımda tüketicilerin pazarlama sayesinde elde etmiş oldukları faydalar ele alınmıştır. Bu tanım, pazarlamanın dar bir tanımı olarak değerlendirilmektedir (Yükselen,1994: 12).

Pazarlamacılar tarafından yapılmış olan en eski pazarlama tanımına göre: “*Pazarlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönelten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir.*” Bu tanım sadece üretim sonrası faaliyetleri ele almıştır. Fakat tanım değişim ve satış faaliyetleri üzerinde durmamıştır (Mucuk,2003: 3).

Bir diğer pazarlama tanımına göre “*Pazarlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için, hedef pazarlarda değişimleri sağlamaya yönelik bir takım insan faaliyetleri*” olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, pazarlamanın işletme amaçlarına hizmet etmek amacıyla yapıldığını ve değiş-tokuş faaliyetlerinin belirli gruplara yönelik olarak yapıldığı üzerinde durmuştur (İslamoğlu, 2013: 16).

Artan üretim miktarına rağmen tüketicilerin karşılanamayan çeşitli ihtiyaçlarının varlığının farkedilmesi, yeni bir yaklaşım olan pazarlama anlayışı kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşıma uygun olarak, McCarthy pazarlamayı "*Tüketicileri tatmin etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak üzere mal ve hizmetlerin tüketiciye veya kullanıcıya akışını yönelten faaliyetlerin yerine getirilmesi*" olarak tanımlamıştır (Yükselen,2013: 12).

Türk akademik çevrelerce en çok kabul gören tanım AMA'nin (Amerikan Pazarlama Derneği) 1985 yılında yapmış olduğu tanımdır. Bu tanıma göre pazarlama "*Kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere; fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması için yapılan planlama ve uygulama süreci*" olarak tanımlanmıştır. Bu tanım ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda pazarlamaya dâhil olmuştur. Ayrıca bu tanım pazarlamanın daha çok fonksiyonel bir olgu olduğunu belirtmektedir (İslamoğlu, 2013: 16; Altunışık, 2009: 13).

AMA, 2004 yılında konjonktürel gelişmelere bağlı olarak pazarlama tanımında değişikliğe gitmiştir. Bu tanıma göre pazarlama; "*müşteriler için değer yaratma ve sunmayı hedefleyen ve organizasyona ve onun paydaşlarına fayda sağlama amacıyla müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir süreçler dizi ve örgütsel bir fonksiyondur.*" 2004'teki tanımında bir önceki tanımlara göre yer alan yeni ifade "paydaşlar" ifadesidir. Bu ifade, paydaşlar veya onların önerileriyle etkileşim halinde olan bireyleri ve işletmeleri içinde barındıran bir tanım yapılabilmesine imkân sağlamıştır (Üner, 2009: 9-10). Ayrıca değer yaratma amaçlı olarak müşteri ilişkileri yönetiminden de bahsedilmiştir.

2010 yıllarında yapmış olduğu pazarlama tanımını revize etmiştir. Bu tanımda pazarlama; "*alıcılar, müşteriler, ortaklar ve genel olarak toplum için değer üreten teklifleri geliştirme, iletişim kurma, dağıtım ve değişim için kurumsal düzenleme ve süreçleri içeren faaliyetlerdir*". Bu tanımda toplumun bütünü kavramı eklenmiştir.

Yukarıda verilen tanımlarda görüneceği üzere günümüz modern pazarlama anlayışına ulaşıncaya kadar pazarlama perspektifinde ve pazarlamanın işlevinde çeşitli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler işletmelerin müşterilerine uygulamış oldukları pazarlama yaklaşımlarını da değiştirmiştir. Bu bağlamda pazarlama yaklaşımları altı grupta incelenmektedir.

Ekonomik anlamda gelişmiş batı ülkelerinde ortaya çıkan, ülkelere ve sektörlerle bağlı olarak kullanılan bu yaklaşımlar (Kozak,2014: 4), bu yaklaşımlar sırasıyla üretim yaklaşımı, ürün yaklaşımı, satış yaklaşımı, pazarlama yaklaşımı, sosyal pazarlama yaklaşımı ve ilişkisel pazarlama yaklaşımı şeklindedir (Erdoğan, 2012: 8). Tosun ve diğerlerinin (2008), Türkiye konaklama endüstrisinde hangi pazarlama yaklaşımının uygulandığını belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada işletmelerin en çok ürün yaklaşımını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu araştırmacılar ürün yaklaşımının ardından konaklama endüstrisinde benimsenen diğer yaklaşımların sırasıyla pazarlama yaklaşımı, üretim yaklaşımı, satış yaklaşımı ve son olarak da sosyal pazarlama yaklaşımı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Üretim Yaklaşımı: 1880-1950 yıllarını kapsayan bu dönemde “Ne üretimsem satılır” düşüncesinin hâkim olduğu bu dönemde üreticiler, sattıkları ürünlerin yeterince ucuz olduğu sürece, insanların satın alacağı düşüncesindedirler. Bu inancın oluşumunda arz yetersizliği ve buharlı makinanın icadının çok daha ucuz, seri üretime imkân tanınması etkili olmuştur (Blythe, 2004: 3). Bu dönemde başlangıçta ürünler elde ve sipariş üzerine yapılırken, sonraları seri üretime geçilmiş ve üretim tek tip olmuştur (Duru,2008: 6). Talep, sorun yaratmadığından, yöneticiler dikkatlerini üretim kapasitesi, kalite, maliyet kontrol, üretimi artırma, finansman, süreçlerin verimliliği ve karlılığı korumak gibi kararlara odaklanmışlardır (Middleton ve Clarke, 2009: 21-22).

Bu dönemde turizm işletmelerinde benzer uygulamalar görülmektedir. Otel işletmeleri sabit ve süreç maliyetlerini en aza indirmek için çok fazla odaya sahip büyük binalarda daha az işçi istihdam ederek bu pazarlama yaklaşımına uyum sağlamaya çalışmışlardır (Talabi, 2015: 14). Kısaca, otel işletmeleri ölçek ekonomisini kullanarak düşük işletme maliyetlerine ulaşmışlar ve hizmetlerini düşük fiyatta sunmuşlardır (Sinclair-Maragh, 2017: 22).

Fast-food işletmelerinde üretim yaklaşımı hala uygulanmaktadır. Örneğin McDonald’s yönetiminin odak noktası süreç verimliliğidir. Bu verimlilik ölçek ekonomisiyle ve hizmetin standartlaştırılmasıyla sağlanmaktadır. Bu da toplu alımlara, stok seviyelerinde azalmaya ve daha kolay eğitim prosedürlerine imkân tanımıştır (Bowie ve Buttle 2004: 11-12).

Üretim yaklaşımda üretime odaklanılmıştır. Bu dönemin ana teması: “*çok üretmek ve verimli üretmektir.*”

Ürün Yaklaşımı: 1930-1950 yıllarını kapsayan bu dönemde zaman içinde arz ve talep dengesi oluşmaya başlamıştır. İşletmeler rekabet edebilmek için yeni strateji arayışına girmişlerdir. Bunun sonucunda işletmeler daha kaliteli ürünler sunarak daha rekabetçi yapıya sahip olabileceklerini öne süren ürün yaklaşımını benimsemişlerdir (Altunışık, 2009: 14). Mühendisler ve tasarımcılar talebi memnun etmek amacıyla, daha iyi ve daha çok özelliklerle donatılmış, kapsamlı ürünler geliştirmişlerdir (Blythe,2004: 3).

Ürün yaklaşımına sahip konaklama işletmeleri, müşterilerin gerçekten ne istediğine bakmaksızın, onların tüketmesi gerektiğini düşündükleri ürünleri servis eden, ünlü aşçıları olan meşhur restoranlar haline gelmişlerdir. Şefler, müşterilerin ürünü gerçekten satın almak isteyip istemediği sorusuyla ilgilenmeyip, ürüne odaklanmışlardır (Bowie ve Buttle 2004: 13).

Levitt'in (1960) ünlü "*Pazarlama miyopluğu*" adlı makalesinde, işletmelerin ürüne odaklanmalarının başarısızlığa neden olabileceği konusunda işletmeleri uyarmıştır. "*Rakiplerinizden daha iyi ürünler ürettiğiniz sürece tüketiciler sizin ürününüzü tercih edecektir*" ifadesi bu yaklaşımının odak noktasını oluşturmaktadır (Altunışık, 2009: 14).

Satış Yaklaşımı: 1950-1980 yıllarını kapsayan bu dönemde üretim kapasitesi artmış ve arz talebi aşmıştır. Üreticilerin temel sorunu, müşterinin ürünü satın almasının nasıl sağlanacağı üzerinedir. Bu dönemde ürünün tutundurulması ve reklamcılık faaliyetlerinde gelişme yaşanmıştır (Uğur, 2007: 17).

Satış odaklılık konaklama endüstrisinde çok az benimsenen bir yaklaşımdır. Konaklama işletmeleri uyumsuz müşteri sınıflarını bir araya getirdiklerinde, işletmeler müşteri tatmini sağlama konusunda başarısız olabilmektedirler. Kısa vadeli satış peşinde koşulması, mevcut müşterilerle uzun vadede, kârlı ilişkilere zarar verebilmektedir. Konaklama işletmeleri müşterilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine bakılmaksızın oda, bar ve restoranların doluluk oranlarını artırmak amaçlı satış promosyonları gerçekleştirmişlerdir. Satış odaklılık bazı turizm işletmeleri, işletme veya diğer müşterilerin uygun olup olmadığına dikkate almadan, mümkün olan her satış veya rezervasyonu kabul etme eğilimi göstermişlerdir (Bowie ve Buttle, 2004: 13).

Pazarlama Yaklaşımı: 1970 ve sonraki yılları kapsayan bu yaklaşım örgütün hedeflerine ulaşmanın, hedef pazarların ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi; rakiplerden daha etkin ve yeterli müşteri tatmininin yaratılmasına bağlı olduğunu kabul etmektedir (Kotler vd., 2010: 18). Pazarlama yaklaşımı tüketici istek ve ihtiyaçlarına odaklanmış bir

yaklaşım olup, işletme amaçlarına ulaşmanın yolunu bütünleşik pazarlama gayreti ile müşteri tatmini yaratmak olarak görmektedir. Pazarlama yaklaşımının odak noktası kısa dönemli performans olmayıp müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak da müşteri sadakati yoluyla sağlanan uzun vadeli performans oluşturmaktadır (Altunışık, 2009: 15).

Turizm talebinden yeterli pay almak ve yeni pazarlar geliştirmek isteyen işletmeler bu müşteri perspektiflerini işletmelerine uygulamışlardır (Middleton ve Clarke, 2009: 23). Birçok turizm işletmesinde müşteri deneyimini ve memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamalar bulunmaktadır. Örnek olarak müşterilerine doğum günü kartlarını göndermek, onların özel günlerini teyit etmek ve tekrar ziyaretlerinde müşteri adlarını hatırlamak gibi uygulamalar verilebilir (Sinclair-Maragh, 2017: 26).

Pazarlama yaklaşımı müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklanmıştır. *“Ürünleri yaratmak ve onları satmaktan ziyade önemli olan istekleri tespit etmek ve bu istekleri karşılamaktır”* ifadesi bu yaklaşımın odak noktasını oluşturmaktadır (Brassington ve Pettitt, 2005: 10).

Sosyal Pazarlama Yaklaşımı: 1970 ve sonraki yılları kapsayan bu dönemde bireylerin kısa dönemli istek ve ihtiyaçları ile toplumun uzun dönemli refahı arasında oluşan ikileme cevap bulmak amacıyla ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2012: 11). Yaşanan çevresel bozulma, kaynak yetersizliği, yüksek nüfus artışı, açlık ve yoksulluk gibi sosyal olayların bu yaklaşım üzerinde etkisi büyüktür (Kotler, 2002: 14). İşletmelerin bu yaklaşımda müşteri ihtiyaçlarını, işletme karlarını (veya diğer hedefler) ve toplumun ihtiyaçlarını bir bütün olarak dengelemesi gerekmektedir (Blythe, 2004: 6).

Pazarlama da sosyal pazarlama yaklaşımı işletmeler üzerinde toplumsal baskı oluşturmaya başlamıştır. Bu baskılar özellikle sigara ve alkol pazarında yaşanmıştır. Turizm işletmelerinde de benzer baskılar yaşanmıştır. Örneğin zincir otel ve restoranlarda sigara içilmeyen kat veya sigara içilmeyen bölümler oluşturulmuştur. Alkol karşıtı grupların baskısı sonucunda alkollü araç kullanmama yasası yürürlüğe girmiştir. Ayrıca konuklarına yüksek düzeyde alkollü içecek servisinde bulunan restoranların sorumluluklarını artıran yasalar yürürlüğe girmiştir. Yanı sıra meslek dernekleri tarafından bilinçli alkol servisinin ne şekilde verebileceği konusunda eğitim programları geliştirilmiştir. Bu pazarlama yaklaşımı fast-food restoranlarını daha çevre dostu ambalajlar kullanmaya ve daha fazla besin değeri olan gıdalar üretmeye sevk etmiştir. Restoranlarda ise atık ve karbon ayak izini azaltmak için girişimler başlamıştır. Otel endüstrisinde benzer çevre dostu adımlar

atılmıştır. Plastik, cam ve metal gibi atık ürünlerin çöplerden ayrıştırılması, kimyasal kullanımının azaltılması, enerji tasarrufu, çevre düzenlemesi, su tasarrufu gibi uygulamalar başlamıştır (Kotler vd., 2010: 20).

İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı: 1990 ve sonraki yılları kapsayan bu dönemde değişim yönlü pazarlamadan ilişki yönlü pazarlamaya geçiş yaşanmıştır (Erdoğan vd., 2011: 3). Bu pazarlama döneminde amaç, pazarlama ağı adı verilen eşsiz bir işletme varlığının kurulmasıdır. Bu pazarlama ağı işletme ve onu destekleyen paydaşlardan (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, dağıtıcılar, bilim adamları ve diğerlerinden) oluşmaktadır. Rekabet, işletmeler arasında olmaktan ziyade, pazar ağlarında gerçekleşmektedir (Kotler, 2002: 7). İlişkisel pazarlama hem tüketiciler hem de işletmelere fayda sağlamaktadır. İşletmeler bu pazarlama yaklaşımı ile rekabet avantajı elde etmekte, performanslarını artırmakta, kar elde etmekte ve maliyetleri azaltmaktadırlar.

İlişkisel pazarlama, hizmet pazarlamasında etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun nedeni, hizmet pazarlamasının insan ilişkileriyle sağlanmasıdır (Dönmez ve Topaloğlu, 2016: 50). Hizmet işletmelerinden biri olan turizm işletmelerinde ilişkisel pazarlama uygulamalarıyla karşılaşmaktadır. Otel işletmelerinde uygulanan ilişkisel pazarlama uygulamalarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür: müşteriye özel hizmet sunma; sadakat programlarının oluşturulması; uygun fiyat imkânı sunma; web adresi ile müşteriyle iletişim kurma; veri tabanı kullanımı; müşteriden çeşitli iletişim kanallarından (telefon, yüz yüze, e-posta, web adresi, vb.) geri bildirim alma; özel günlerin kutlanması; müşteri şikâyetlerinin çözülmesi; müşterilerle birebir ilişki kurulması ve benzerleridir (Genç ve Erdoğan: 2013: 201). Havayolu işletmelerindeki uygulamalar ise, sık seyahat eden müşterilerine bedava bilet, öncelikli kayıt, ek bagaj hakkı gibi birçok ödül ve hizmetler sunmuşlardır (Artuğer, 2014: 64).

Pazarlama olgusu yıllar içinde bir değişim geçirmekte ya da geçirmiştir. Yaşanan bu değişim üretim döneminden müşteri ilişkilerin kalıcı olarak sürdürülmesi dönemine doğru bir geçiştir. Farklı düşünceler geliştikçe pazarlamanın yönünün de değişeceği kesindir.

2.2. Paydaş Teorisi

Paydaşlık kelimesi 1960'lı yılların başlarında ortaya atılmıştır. Paydaşlık, “pay (stake)” ve “sahip (holder)” olmak üzere iki kavramdan oluşmaktadır. (Öcal, 2007: 81).

Paydaşlık ile ilgili en eski tanımın Stanford Araştırma Enstitüsü tarafından yapıldığı görülür. Bu tanıma göre paydaşlık: “Destekleri olmadan örgütün var olamayacağı gruplardır” şeklinde ifade edilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği, iş hayatında kalitenin bozulması, istihdamda ayrımcılık, tüketicinin suistimali, çevre kirliliği, kentsel yaşamın bozulması ve çok uluslu şirketlerin tartışmalı uygulamaları gibi konuların toplumun gündemini oluşturması nedeniyle kavram 1980’lerden sonra sıkça kullanılmaya başlanmıştır (Camilleri, 2012: 55).

Literatür incelendiğinde, paydaş kavramı ile ilgili farklı yazarlarca değişik tanımların yapıldığı tespit edilmiştir (Jansson,2005: 5). Örneğin; Freeman’a (1984) göre paydaşlık: “İşletmenin hedeflerinin başarısını etkileyebilen veya etkileyendir” şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanım, Stanford Araştırma Enstitüsü’nün yaptığı tanımdan daha kapsamlıdır. Bu ifadede ayrıca; “etkileyebilir ya da bundan etkilenir” sözcüklerini içermektedir. Bu da işletme dışında yer alan bireylerin ya da grupların da bir işletmenin paydaşları olarak görülebileceği fikrinin önünü açmıştır. Starik (1994) paydaşlık tanımında canlı ve cansız olan bütün varlıkları paydaş olarak değerlendirmiştir. Bu da doğal olarak herhangi bir varlığın paydaş olabileceği anlamına gelmektedir. Gray ve diğerleri (1996) tarafından daha da geniş bir tanım önerilmiştir. “İşletmenin faaliyetlerinden etkilenebilecek ya da onu etkileyebilecek herhangi bir insan unsurudur.” Bu tanımda işletmenin faaliyetlerindeki ilişki ön plana çıkarılmıştır. İşletmenin hedefe yönelik faaliyetlerinin beklenmedik sonuçlarından veya hatta işletmenin hedefleriyle ilişkili olmayan faaliyetlerden etkilenen bireylerin ve grupların paydaş olarak benimsenmesini sağlamıştır.

Tablo 2.1. 1963-2003 Yıllarında Yapılmış Olan Paydaş Tanımları

Tarih	Yazar	Paydaş Tanımı
1963	1.Standford Araştırma Enstitüsü	Destekleri olmadan örgütün var olamayacağı gruplardır
1964	2.Rhenman tarafından tanımlanmıştır. 3.Steadman ve Green (1997)	Bireysel hedeflere ulaşmak için işletmeye bağlı olan ve işletmeninde var olabilmesi için bağlı olduğu gruplardır.
1965	4.Anssoff (1965)	İşletmenin hedefleri, işletme içinde yer alan çeşitli paydaşların çatışan isteklerin dengesinin sağlanmasıdır. İşletmenin tüm paydaşlara karşı bir sorumluluğu vardır. Paydaşların her birinin memnuniyet ölçüsünü sağlamak için işletme hedeflerini yapılandırmak zorundadır.
1971	5.Ahlstedt ve Jahnukainen	Kendi çıkarları ve hedefleri tarafından yönlendirilen, işletme katılımcılarıdır.
1983	6.Freeman ve Reed (1983)	Geniş tanım: Örgütsel hedefleri ve başarılarını etkileyebilecek veya bunlardan etkilenebilecek herhangi grup veya bireylerdir.

Kaynak: Friedman ve Miles (2006) Stakeholders Theory and Practice S: 4

Tablo 2.1 1963-2003 Yıllarında Yapılmış Olan Paydaş Tanımlarının Devamı

Tarih	Yazar	Paydaş Tanımı
1983	6.Freeman ve Reed (1983)	Geniş tanım: Örgütsel hedefleri ve başarılarını etkileyebilecek veya bunlardan etkilenebilecek herhangi grup veya bireylerdir. Dar tanım: İşletmelerin hayatta kalması ve başarısı için vazgeçilmez gruplardır.
1984	7.Freeman (1984) tarafından tanımlanmıştır. 8. Berman ve diğerleri (1999) 9. Burton ve Dunn (1996) 10.Calton ve Kurland (1995) 11.Frooman (1999) 12.Goodpaster (1991) 13.Greenley ve Foxall (1997) 14.Heugens ve diğerleri (2002) 15.Jawahar ve McLaughlin (2001) 16.Jones ve Wicks (1999) 17.Kujala (2001) 18.Metcalf (1998) 19.Page (2002) 20.Roberts (1992) 21.Rowley ve Moldoveanu (2003) 22.Rowley (1997) 23.Sternberg (1997) 24.Wood ve Jones (1995)	İşletmenin hedeflerinin başarısını etkileyebilen veya etkileyendir.
1987	25. Cornell ve Shapiro (1987) 26.Freeman ve Gilbert	Sözleşmeli olan hak iddia eden kimselerdir. İşletmeyi etkileyebilen veya etkileyendir.
1988	27.Bowie 28. Evan ve Freeman	Eğer destekleri olmaz ise örgütün varlığı sona erer. Yarar yâda zarar getiren ve ihlal edilen veya saygı gösterilen işletme faaliyetleridir.
1989	29.Alkhafaji 30.Carroll	İşletmenin sorumlu olduğu gruplardır Bir çıkardan bir hakka (yasal ya da ahlaki) işletmenin varlıkları veya mülkiyetine sahip olmak ya da yasal unvanına kadar değişen bu tür payların bir veya daha fazlasına sahip olma iddialarıdır.
1990	31.Freeman ve Evan	Sözleşme sahipleridir.
1991	32.Low 33. Miller ve Lewis 34.Savage ve diğerleri 35. Thompson ve diğerleri	İşletmenin hayatta kalmasıyla ilgilenen herkeştir. İşletmeye yardım edebilecek veya zarar verebilecek bireylerdir. İşletme faaliyetlerinden çıkarları bulunan ve örgütü etkileme yeteneğine sahip olan bireylerdir. İşletme ile ilişki içinde olanlardır.
1992	36. Hill ve Jones 37. Palgrave ve diğerleri	Değişim ilişkisinin varlığı nedeniyle işletme üzerinde yasal hakka sahip olan öğelerdir. İşletmeye kritik kaynaklar tedarik eden ve her defasında çıkarlarının tatmin olmasını bekleyenlerdir. Refahı bir işletmeye bağlı olanlardır.
1993	38. Brenner 39.Carroll 40.Starik	Takas işlemleri, faaliyet etkileri ve ahlaki sorumluluklar gibi bir işletme ile bir takım meşru, önemsiz olmayan ilişkiye sahip olanlardır. Karşılıklı faaliyetler nedeniyle işletme içinde çıkar sahibi veya kazanılmış hak sahibi olan bireyler veya gruplardır. İşletme performansı etkileyen veya performanstan etkilenen doğal olarak meydana gelen herhangi bir varlıktır.

Kaynak: Friedman ve Miles (2006) Stakeholders Theory and Practice S: 4

Tablo 2.1 1963-2003 Yıllarında Yapılmış Olan Paydaş Tanımlarının Devamı

Tarih	Yazar	Paydaş Tanımı
1994	41. Clarkson 42. Freeman 43. Langtry 44. Mahoney 45. Schlossberger 46. Starik 47. Wicks ve diğerleri	Bir işletmeye sermaye, insan veya finansal değere sahip bir yatırım yapmış olmanın sonucu olarak risk taşıyan ya da işletmenin faaliyetlerinden dolayı riske maruz kalanlardır. Beşeri süreçlerde ortak değer yaratan katılımcılardır. İşletme refahlarından önemli ölçüde sorumlu olanlar veya İşletme ile ilişkili ahlaki veya hukuki hakları ellerinde bulunduranlardır. Pasif paydaşlar özgürlüklere karışmayan ya da zarar vermeyen işletme üzerinde manevi bir hakka sahip olan bireylerdir. Aktif paydaşların hakları daha çok refah hakkı kapsamına girmektedir Bir işletmeye belirli bir sermayeyi veya fırsat sermayesini sağlayan yatırımcılardır. İşletmeler tarafından etkilenebilen ya da onları potansiyel etkileyen herhangi bir varlıktır. Bu etki ister onlar tarafından algılsın veya ister onlar tarafından bilinsin kendi fiili paylarını ilan edebilirler. İşletme ile etkileşime geçen ve ona anlam verendir.
1995	48. Blair 49. Brenner 50. Calton ve Lad	İşletmenin son derece riskli yatırımlarına katkıda bulunan tüm taraflardır. İşletme veya örgüt tarafından etkilenebilenler veya etkileyenlerdir. Meşru hak sahipleridir.
1995	51. Clarkson 52. Donaldson ve Preston 53. Jones 54. Na'si	İşletme haklarına ya da çıkarlarına sahip olan veya hak iddia edenlerdir. İşletme ile açık veya kapalı sözleşmeye sahip olan bireylerdir. İşletmenin performansını etkileme gücüne sahip olan gruplar veya bireylerdir. İşletme ile etkileşime girerek işletme çalışmasını mümkün kılanlardır.
1996	55. Gray ve Adams	İşletmenin faaliyetlerinden etkilenebilecek ya da onu etkileyebilecek herhangi bir insan unsurudur.
1997	56. Carroll ve Na'si 57. Mitchell ve diğerleri tarafından tanımlanmıştır. 58. Agle ve diğerleri 59. Phillips	İşletmenin süreçlerinden, faaliyetlerinden ve işleyişinden etkileyen veya etkilenen herhangi bir birey veya gruptur. İşletmede meşru veya önemli hak sahibi ya da işletmeyi etkileme gücüne sahip olanlardır. Karşılıklı avantaj ya da ortak yarar sağlamak amacıyla bir işbirliği tasarısında bir araya gelen gönüllü üyelerdir.
1998	60. Argandona 61. Frederick	İşletmeye ilgi duyanlardır. Dolayısıyla işletme onların taleplerini karşılamakla ilgilenmektedir. Topluluk içerisinde, işletmenin ne yaptığıyla ilişkili pay sahibi olan herkeştir.
1999	62. Clarkson Centre for Business Ethics tarafından tanımlanmıştır. 63. Whysall 64. Leader 65. Reed	İşletmede pay sahibi olan taraflar önemli risk altındadırlar. İşletme faaliyeti sonucunda ya kazanacak ya da kaybedecek olan bireylerdir. İşletme tüzüğüne bağlı olarak bazı haklara sahip olanlardır. Geçerli bir normatif iddianın geliştirilebileceğine yönelik ilgisi olanlardır.

Kaynak: Friedman ve Miles (2006) Stakeholders Theory and Practice S: 4

Tablo 2.1 1963-2003 Yıllarında Yapılmış Olan Paydaş Tanımların Devamı

Tarih	Yazar	Paydaş Tanımı
2000	66. Gibson 67. Kochan ve Rubinstein 68. Scott ve Lane	İşletmenin etkileşimde bulunduğu gruplar veya bireylerdir. Ya da işletmenin faaliyetlerini, kararlarını, politikalarını, uygulamalarını veya hedeflerini etkileyebilecek veya etkilenebilecek dayanışmaya sahip olan herhangi bir birey veya gruptur. İşletmenin başarısız olması veya işletme ile olan ilişkisinin sona ermesi durumunda maliyetler yaşayacağı değerli kaynaklara katkı sağlayanlardır. İşletmenin performansına ve işletmenin hayatta kalmasına doğrudan etkisi bulunanlardır.
2001	69. Hendry 70. Lampe 71. Ruf ve diğerleri	Sözleşme veya ekonomik ilişkilere indirgenemeyen ilişkilere sahip olan sosyal aktörlerdir. Dayanışma gibi sosyal özelliklere sahiptirler. İşletme tarafından etkilenen taraflardır. İşletme ile açık ya da kapalı sözleşmeleri olan destek gruplarıdır.
2002	72. Cragg 73. Orts ve Strudler 74. Reed	İşletme etkilerinden dolayı çıkarları olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen bireyler ya da ortaklardır. Doğrudan risk altında olan ekonomik paya sahip işletmedeki katılımcılardır. Ekonomik fırsat sunabilen temel menfaattir.
2003	75. Phillips	Normatif paydaşlar: İşletmenin kendi çıkarları için yönetilmesi gerekir. Türevli paydaşlar: İşletme ve normatif paydaşlarını etkileme potansiyeli olanlardır.

Kaynak: Friedman ve Miles (2006) Stakeholders Theory and Practice S: 4

Tablo 2.1’de Friedman ve Miles’in (2006) 1963 yılından 2003 yılına kadar yayınlanan 75 eserde yer alan 55 farklı paydaşlık tanım kronolojik sıraya göre verilmiştir.

Paydaşlık tanımları incelendiğinde, bireylerin veya grupların işletme paydaşı olarak kabul edilebilmesi için üç özellikten birisine sahip olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi işletmenin örgütsel faaliyetlerden olumlu veya olumsuz etkilenme potansiyeline sahip olması ve/veya örgütün kendi veya başkalarının refahına etkisi konusunda kaygılanması, ikincisi işletmenin örgütsel faaliyetler için gerekli kaynakları verebilen veya geri alabilen durumda olması, üçüncüsü ise işletmenin örgüt kültürü bağlamında değerli olarak görülmesidir (Maignan, vd., 2011: 314).

Teori paydaşları tanımlamayı, anlamayı, analiz etmeyi ve yönetmeyi amaçlar. Paydaş teorisi, paydaşları işletmenin faaliyetlerini destekleyecek şekilde paydaşları davranmaya yönelmeleri için karşılıklı ilişkilerin yönetilmesini içermektedir. Ayrıca bu teori ahlaki, politik, teknolojik ve ekonomik çıkarlar gibi birçok faktörü dikkate almaktadır (Ezekiel ve Olomolaiye, 2009: 6).

Paydaş teorisinin en önemli özelliği yaklaşımında kapsamlı olmasıdır. Teori tüm paydaşlara adalet, dürüstlük ve hatta cömertlikle muamele edilmesini savunmaktadır. İşletme fonksiyonları incelendiğinde paydaş gruplarının bir veya birkaç alt kümesine odaklandıkları görülmektedir. Örneğin insan kaynakları teorisi çalışanlara odaklanmaktadır. Pazarlama teorisi müşterilere odaklanmaktadır. Finansal teori hissedarlara ve finansörlere odaklanmaktadır. Paydaş teorisi, eğer tüm paydaşlara odaklanılırsa bir sinerjinin oluşturulacağını savunmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmenin müşterilerine nasıl davrandığı çalışanların tutum ve davranışlarını etkiler. Ayrıca bir işletmenin faaliyet gösterdiği topluluklara karşı sergilemiş olduğu davranışlar, tedarikçilerinin ve müşterilerinin tutum ve davranış etkilerini yönetir. Bu kavram geliştirilmiş değişim olarak bilinir ve teorinin farklılaşan özüdür (Harrison vd.,2015: 859-860).

Paydaş teorisi, organizasyonları oldukça karmaşık ve çalkantılı bir ortamda yönetmek için pratik, verimli, etkili ve etik bir yol sunmaktadır (Freeman vd., 2007: 4). Ayrıca teori, işletmelerin sorumluluklarının ve sınırlarının yeniden belirlenmesine imkân sağlamıştır (Apalı,2014: 7).

2.2.1. Paydaş Teorisindeki Yaklaşımlar

Literatür incelendiğinde birçok paydaş yaklaşımının olduğu görülmektedir. Fakat bunların büyük kısmı akademik camiayada ya kabul görmemiş ya da taraf bulmamıştır (Apalı,2014: 24). Literatürde en çok bilinen üç paydaş yaklaşımına aşağıda yer verilmiştir.

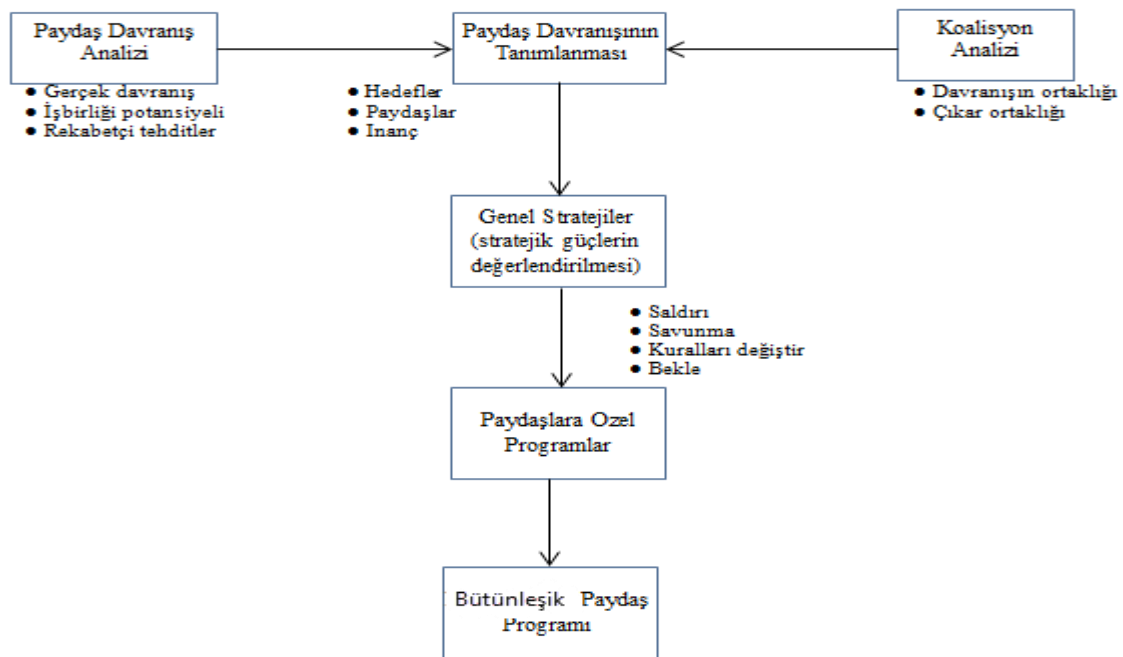
2.2.1.1. Freeman'ın Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Freeman'ın 1984 yılında yayınladığı “Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı (Strategic Management: A Stakeholder Approach)”, adlı başlıklı kitabını yayınlamıştır. Freeman kitabında, işletmenin genellikle ayrı olan kavramlarının müzakere ve iletişim içeren stratejik, siyasi ve ahlaki bir kavram üretmek üzere birbiriyle bağlanması gerektiğini öne sürmüştür. Bu gözlemini işletmelerin üçüncü şahıslara bağımlılığına dayandırmıştır (Bonnafous-Boucher ve Rendtorff, 2016: 7).

Bu yaklaşımın ilk aşaması işletmedeki paydaşların haritasının oluşturulmasıdır. Paydaşların haritalandırılması, her paydaş kategorisine ilişkin spesifik grupların ve örgütlerin ayrıntılı bir listesini içermektedir (Freeman, 1984: 56).

Paydaşların haritasının çıkarılmasının ardından hangi paydaşa hangi stratejinin uygulanacağını belirlemek adına paydaş stratejisi oluşturma süreci (Şekil 2.1) uygulanır. Sürecin ilk adımı, paydaş davranışlarının analiz edilmesidir. Bu adım işletmenin hedeflerini geliştirebilecek veya engelleyebilecek geçmiş ve gelecekteki paydaş faaliyetlerinin araştırılmasını içermektedir. Yazara göre, eğer bir yönetici olası tüm senaryoları araştırırsa, stratejik riskleri azaltmış olur. Ayrıca belirli bir paydaşla ilgilenmenin sonucunda oluşacak riskleri azaltılmış olur.

Şekil 2.1 Paydaş Stratejisi Oluşturma Süreci



Kaynak: Freeman (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach S: 131

Bir diğer aşama koalisyonların analizidir. Yöneticiler, çevresinde yer alan paydaş grupları arasındaki benzer faaliyetler, çıkarlar, inançlar veya hedefleri incelemeli ve ardından grup risklerini ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve yönetsel etkenlere göre değerlendirmelidir. Bunun nedeni yaşanacak olumsuzlukların medyaya yansıma ihtimali, politika, ekonomi, yasal faaliyetler ve kamuya açık tepkilerin paydaş stratejilerini ve sorunlardaki konumlarını değiştirmesidir.

İki analizin tamamlanmasının ardından, yazar yöneticilere bir paydaşın neden gözlemlenen şekilde davranabileceğine dair mantıklı açıklamalar yapmasını önermektedir. Her bir grubun genel ve uzun vadeli hedeflerinin yanı sıra, belirli konularda ileri sürülen hedefler de incelenmelidir. Bunlar arasındaki farklılıkların vurgulanması gerekmektedir.

Paydaşların nasıl birleştiği, bu paydaşlara etki eden dış kuvvetleri, her bir grubun zayıflıklarını ve hangi konuların en belirgin olduğunu değerlendirmek için analiz edilmelidir. Son olarak, işletmenin paydaş algıları ortaya çıkarılmalıdır. Bu, 'paydaş S'nin B davranışını gösterdiği gibi mantıklı bir ifadeye yol açmalıdır, çünkü S'in hedefleri O'dur. S'nin paydaşları S'dir ve S bize dair A'ya inanmaktadır (Freeman 1984: 134).

Şekil 2.2. Genel Paydaş Stratejileri

	Yüksek	Düşük
İşbirliği Potansiyeli	Etkileme (Kuralları değiştir)	Savunma (Atılım)
Düşük	Saldırı (Savun)	Nüfuz (Geçerli konumu koru)
	Rekabet Tehdit Potansiyeli	

Kaynak: Freeman (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach S: 143

Dördüncü aşama stratejik güçlerin değerlendirilmesidir. Yazar, bu stratejik güçleri değerlendirirken paydaşların göreceli rekabet tehdidini ve göreceli işbirliği potansiyelini inceleyerek sınıflandırmıştır. Stratejik güçlerin sınıflandırılması ve uygulanacak olan stratejiler görsel olarak Şekil 2.2'de sunulmuştur. Freeman (1984: 142) paydaşları dört grupta değerlendirmiştir. Bunlar saldırgan, savunmacı, etkili ve nüfuz eden paydaşlardır.

Saldırgan Paydaşlar: Göreceli olarak işletmeye daha az yardımcı olan ama işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken işletmeyi engelleyen adımlar sergileyen grublardır. Bu paydaşlar işletmeler için oldukça faydalı olan güncel ve gerçek davranışlar sergilerler. Bu paydaşların gelişim olanakları sınırlı olduğundan rekabet potansiyelleri düşüktür.

Savunmacı Paydaşlar: İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bu paydaşlar büyük katkı sağlamaktadır. Ama düşük oranda bir tehdit durumu yaratmaktadırlar.

Etkili Paydaşlar: Belirli bir durumun çıktısını yüksek derecede etkileme gücüne sahiptirler. Bu nedenle bu paydaşlar stratejik programlar için uygundur.

Nüfuz Eden Paydaşlar: Göreceli olarak az miktarda faydası ya da zararı olan paydaşlardır.

Beşinci aşamada yazar kilit paydaş grupları için belirli stratejik programları formüle etmiştir. Bunlar sırasıyla; saldırı, savunma, etkileme ve nüfuz etme stratejeleridir (Freeman,1984: 145-150)

Saldırı Stratejisi: Bu stratejide işletme ile ilgili inançların değiştirilmesi, farklı bazı uygulamaların yapılması, paydaşların hedeflerinin değiştirilmeye çalışılması, paydaş pozisyonunun kabul edilmesi, programın, paydaşların daha olumlu gördüğü gruplara bağlanması, işlem sürecinin değiştirilmesi ve uygulamaları yer almaktadır.

Savunma Stratejisi: Paydaş grubunun göreceli olarak yüksek bir rekabet tehdidi ve bu paydaşların kendi tarafında rekabet tehdidini önlemek için görece düşük işbirliği potansiyeli varsa, bu strateji uygulanmalıdır. Bu stratejide işletme hakkındaki mevcut inançların güçlendirilmesi, mevcut programların sürdürülmesi, paydaşın işlem sürecini yönetmesine izin verilmesi ve uygulamaları bulunmaktadır.

Etkileme Stratejisi: Paydaş grubunun göreceli olarak yüksek bir işbirliği potansiyeli ve rekabet tehdidi varsa, örgüt-paydaş ilişkilerini yöneten oyunun kurallarından bahsetmek isteyen bu stratejiyi benimsemelidir. Bu stratejide hükümet aracılığıyla resmi kuralların değiştirilmesi, karar forumunun değiştirilmesi, alınan karar türlerinin değiştirilmesi, işlem sürecinin değiştirilmesi ve uygulamaları yer almaktadır.

Nüfuz Etme Stratejisi: Mevcut stratejik programları sürdürmek ve mevcut paydaş pozisyonunu korumak için paydaş grubunun nispeten düşük rekabet tehdidi ve işbirliği potansiyeli varsa, bu stratejiyi benimsemelidir. Bu stratejide hiçbir faaliyetin yapılmaması ve mevcut programların izlenmesi, işletme hakkındaki mevcut inançların güçlendirilmesi, işlem sürecindeki değişikliklere karşı önlem alınması söz konusu olmaktadır.

Son aşama bütünleşik paydaş programıdır. Bütünleşik paydaş programı paydaşlar için oluşturulan stratejilerin istenilen yönde gerçekleşmemesi durumunda ya da yetersiz kalması durumunda uygulanmaktadır. Bu programı ele almanın iki yolu vardır. İlk yol paydaş grupları arasındaki ortak konuları kavramak için önceki bölümlerin analiz edilmesidir. İkinci alternatif yol ise bireysel gruplar için geliştirilen stratejik programlar arasındaki ortak konuların analiz edilmesidir (Freeman,1984: 150-151).

2.2.1.2. Donaldson ve Preston'un Paydaş Yaklaşımı

Donaldson ve Preston'a (1995) göre paydaş teorisinde üç yaklaşım bulunmaktadır: Bunlar; betimsel, araçsal ve normatif yaklaşımlardır. Bu üç yaklaşım birbiriyle ilişkili olmasına rağmen birbirinden oldukça farklıdır.

Betimsel Yaklaşım: Bu yaklaşım işletme ve onun paydaşları arasındaki ilişkileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Yaklaşım işletmenin niteliklerini, yöneticilerin yönetme konusundaki düşüncelerini, işletmenin nasıl yönetildiğini ve yönetim kurulu üyelerinin oy haklarını nasıl kullandıkları gibi belirli kurumsal özellikleri tanımlamaktadır (Donaldson ve Preston, 1995: 70). Betimsel yaklaşımın avantajı, metodolojik bir çerçeve şeklinde araçsal olarak da uygulanabilmesidir. Ayrıca işletmelerin stratejik analiz yapmasına imkân sağlamaktadır. Bunun nedeni ise betimsel yaklaşımın paydaşları belirleme görevi ile uğraşırken, aynı zamanda onları yönetmeye çabalamasından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda, yaklaşım yöneticiler için bir karar verme aracıdır (Bonnafous-Boucher ve Rendtorff, 2016: 15).

Araçsal Yaklaşım: Bu yaklaşım paydaş yönetimi ile geleneksel kurumsal hedeflere ulaşılması (örneğin, karlılık, büyüme) arasındaki bağlantıları veya bağlantı eksikliğini tanımlamak için kullanılmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995: 71). Araçsal yaklaşım, işletmenin stratejik vizyonu ile yakından ilişkilidir. İşletme kârını ve performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen diğer çıkarlarla uzlaştırmak amacıyla paydaşlara karşı işletmeyi yönetmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım sadece paydaşları belirlemekle kalmamakta, aynı zamanda, üçlü sonuç ile örgütün çıkarlarını karşılaştırarak, beklentileri ne kadar fazla karşılarsa, o kadar büyüdüğünü varsayarak, onların göreceli etkilerini ölçmektedir (Bonnafous-Boucher ve Rendtorff, 2016: 16).

Normatif Yaklaşım: Bu yaklaşım işletmelerin paydaşlarına nasıl davranması gerektiğini belirleyen ahlak kurallarını tanımlamaktadır. Bu nedenle bu yaklaşım kuralcıdır. Normatif yaklaşım örgüt amacı, süreçleri ve genel olarak işletmenin toplumun nasıl sorumlu bir parçası olması gerektiği ile ilgilenmektedir (Zakhem ve Palmer, 2017). Donaldson ve Preston (1995: 87) paydaş teorisinin normatif açıdan kurulması gerektiğini savunmuşlardır. İşletmelerin faaliyetleri veya yönetimiyle bağlantılı ahlaki veya felsefi kılavuzların tanımlanmasına imkân sağladığına dikkat çekmişlerdir.

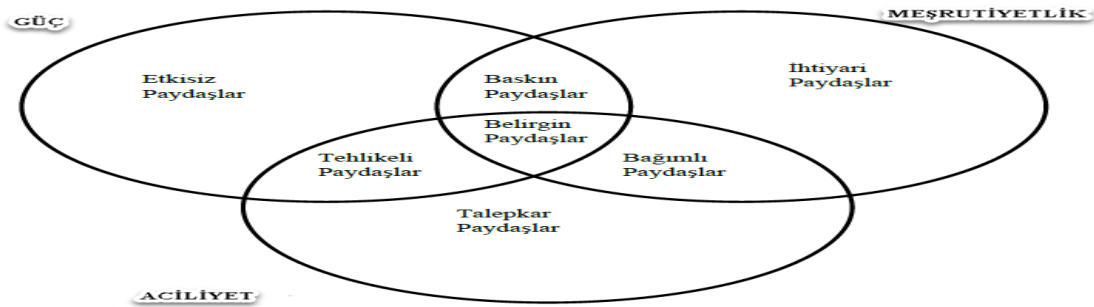
2.2.1.3. Mitchell, Agle ve Wood'un Hiyerarşi ve Tipoloji Yaklaşımı

En etkili paydaş sınıflandırmalardan bir tanesi Mitchell, Agle ve Wood (1997) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırma üç soruya cevap aramaktadır. Birincisi “Paydaşların bir topluluk içerisinde işletmeye yönelik kendi isteklerini kabul ettirmelerini mümkün kılan gerçek veya potansiyel güçleri nelerdir?”; ikincisi “Paydaşlar ne tür bir meşruiyete sahiplerdir?” Son olarak “İşletmeler paydaşların taleplerine ne aciliyetle yanıt vermek zorundadırlar?”.

Hiyerarşi ve Tipoloji yaklaşımı güç, meşruiyet ve aciliyet niteliklerine sahip olan grupları paydaş olarak kabul etmektedir. Paydaş sınıflandırmasında etkili olan bu üç nitelik kısaca şu şekilde açıklanabilir: Güç, faydacı anlamda, kaynakları kontrol etme yeteneğini ifade etmektedir. Güç, paydaşların işletme üzerindeki baskı şiddetini belirleyen unsurdur. Örneğin; kanun düzenleyicileri, hissedarlar ve kreditorler güç sahibidirler. Meşruiyet, sosyal olarak kabul edilen ve beklenen davranışları ifade etmektedir. Meşruiyet işletme ve paydaşları arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Aciliyet ise paydaşların dikkat çekmek için çağrıda bulunmasını ifade etmektedir. Aciliyet, hem yönetimsel gecikmenin paydaş için kabul edilemezlik derecesini hem de paydaş için isteğin önemini içermektedir. Aciliyet paydaş etkileşimlerinin belirginliğini etkilemektedir (Eesley ve Lenox (2006); Magness (2008); Apalı (2014)).

Mitchell ve diğerlerine (1997) göre üç niteliğe bağlı olarak paydaş grupları işletmeyi düşük, orta veya yüksek olarak etkileme kapasitesine sahiptirler. İşletme yöneticileri, çevrelerinde hangi grupların veya varlıkların işletmeyi etkileme gücüne sahip olduğunu bilmelidirler.

Şekil 2.3. Mitchell, Agle ve Wood'un (1997) Yapmış Oldukları Paydaş Sınıflandırılması



Kaynak: Mitchell vd., (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency, S: 872

Mitchell ve diğerlerinin (1997) yapmış oldukları paydaş sınıflandırması şekil 2.2'de sunulmuştur. Bu şekil incelendiğinde yedi farklı paydaş çeşitinin olduğu görülmektedir.

Bağımlı Paydaşlar: Aciliyet ve meşruiyet niteliklerine sahiptirler. Fakat bu paydaşlar güçten yoksundurlar. Kendi isteklerini yerine getirmek için başkalarına bağımlıdırlar. Bunun nedeni bu paydaşların kendi haklarını savunma yetkisine sahip olmamalarıdır. Örneğin, petrol sızıntısından etkilenen hayvanlar ya da yerel halk bu grupta yer almaktadır. Bu paydaşlarının çıkarlarının güç sahibi paydaşlar tarafından savunulması, onları kesin paydaş haline getirecektir (Mitchell vd.,1997: 877).

Tehlikeli Paydaşlar: Güç ve aciliyeti olan paydaşlar olarak değerlendirilmektedir. Bu paydaşlar meşruiyetten yoksundurlar. Zorbalık kelimesi bu paydaşları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bunun nedeni tehlikeli paydaşların genellikle yasadışı duruma eşlik eden zorlayıcı güçlerini kullanmalarıdır (Mitchell vd.,1997; 877).

Baskın Paydaşlar: Güç ve meşruiyet niteliklerine sahiptirler. Bu paydaşlar işletme üzerinde yasal haklara ve taleplerini gerçekleştirecek güce sahip olduklarından yönetimin özel ilgi gösterdikleri gruplardır. Hissedarlar, alacaklılar ve çalışanlar bu paydaş grubu altında değerlendirilmektedir. Bu paydaşlar yönetimden çok özel ilgi beklerler. Yönetim bu paydaşların taleplerini karşılamak adına yıllık finansal, sosyal sorumluluk ve çevresel raporlar yayınlamaktadır (Ertuğrul, 2008: 211).

Belirgin Paydaşlar: Bu paydaşlar üç temel niteliğin hepsine sahiptirler. Bu grubun istekleri zorunludur. Yöneticiler bu paydaşların taleplerine anında cevap vermelidirler (Mitchell vd.,1997: 878). Genellikle bu paydaş grubunu baskın grubundan geçenler oluşturmaktadır. Baskın paydaşların talepleri karşılanmaz ve bu talepleri aciliyet konumuna ulaşırsa bu paydaşlar belirgin paydaş grubunda yer alacaklardır. Ayrıca diğer paydaşların sahip olmadıkları niteliklere kavuşmaları durumunda etkin paydaş statüsüne dönüşürler (Ertuğrul, 2008: 212).

İhtiyari Paydaşlar: Bu paydaşlar meşruiyet niteliğine sahiptirler. Fakat işletmeyi etkileme güçleri ve acil talepleri yoktur. Bu paydaşların ilgi gösterdiği konular kurumsal sosyal sorumluluk ve performanstır (Mitchell vd.,1997: 875).

Talepkar Paydaşlar: Paydaş ile yönetici ilişkisinin tek ilgi odağı bu grubun aciliyet niteliğine sahip olmasıdır. Bu paydaş grubunun ne güçleri ne de meşruiyeti olmadığından

yöneticiler tarafından sıkıcı fakat tehlikeli olmayan grup olarak değerlendirilmektedir (Mitchell vd.,1997: 875).

Etkisiz Paydaşlar: İradelerini zorlayıcı, faydacı veya sembolik yollarla dayatabilecek güce sahip olan paydaş gruplarıdır. Bu paydaşlar güce sahip olmalarına rağmen bu güçlerini kullanamazlar. Meşruiyet veya aciliyetlikten yoksun oldukları için işletmeler ile çok az etkileşim halindedirler (Batı,2006: 50).

2.2.2.Paydaş Teorisinin İşletme Fonksiyonlarına Etkisi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında paydaş teorisi ve düşüncesinin akademik literatür üzerinde önemli etkilerinin olduğu görülmektedir. Paydaş teorisi, işletme disiplini içinde yer alan finans, muhasebe, pazarlama ve yönetim dallarını etkilerini görmek mümkündür. Paydaş teorisinin finans, muhasebe ve yönetim olmak üzere üç işletme disiplin üzerindeki etkilerine aşağıda yer verilmiştir.

Paydaş teorisi grup karar destek sisteminin geliştirilmesi ve problem çözme yöntemlerinin geliştirilmesi, proje seçimi, proje yönetim süreci ve küresel proje yönetimi konu başlıkları altında yönetim bilimi tarafından incelenmiştir (Sitte, 2013: 43).Yönetim süreçleri, liderlik, liderlik becerileri, liderlikte güç paylaşımı ve örgütsel etkililiğin değerlendirilmesi vb. örgütsel davranış konuları paydaş teorisinden etkilenmektedir (Freeman, vd., 2010: 142). İşletmelerde İKY faaliyetleri yürütülürken çalışanların bağlılıklarının artırılması ve performansının adil değerlendirilmesi konusunda paydaş teorisinden etkilenilmiştir. Yüksek kaliteli işgücünün çekilmesi, liyakat sisteminin yaratılması, İKY'nin etkinliğinin değerlendirilmesi için uygulayıcı kılavuzların geliştirilmesi, İKY'de değişim yönetimi, endüstriyel yeniden yapılanma, kriz yönetimi ve küçültme yönetimi konu başlıkları paydaş teorisinden etkilenmiştir (Sitte, 2013: 43). Üretim ve süreç yönetiminde ise farklı uygulama başlıklarıyla paydaşlık konusuna yer vermiştir. Üretimde kalite yönetimi, yeni üretim teknolojileri, stratejik üretim geliştirme, imalat üretim süreci uygulamaları, süreç verimliliğinin uygulanması, yeni bir ürünün geliştirilmesi, araştırma ve geliştirme projelerinin geliştirilmesi incelenen konu başlıklarıdır (Althaqafi, 2014: 82).

Muhasebe literatüründe paydaş teorisi, hissedar teorisine bir alternatif olarak öne çıkmıştır. Paydaşlık teorisi muhasebe disiplininde iki temel soru etrafında odaklanmıştır. Bunlar; İşletmenin amacı nedir? Muhasebe ve raporlama sistemleri nasıl tasarlanmalıdır?

Bu kapsamda ilgili paydaşlara işletme ile ilgili faaliyetleri içeren finansal, sosyal ve çevresel raporlar sunulmuştur. Örneğin İşletmeler, Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative) sayesinde finansal, sosyal, çevresel açıdan paydaşlara rapor verir hale gelmişlerdir. Bu raporlara örnek olarak SA800 ve AA1000 verilebilir. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, fabrika düzeyinde hesap verebilirlik sağlamak amacıyla bir dizi kod ve standart oluşmaktadır. AA1000 Güvence Standardı ise kurumsal performansı rapor etmek için etik ilkelere dayalı olan bir standarttır. Ayrıca AA1000 amaç ve hedeflerin tanımlamasında, gelişimlerin ölçülmesinde ve bir geri bildirim mekanizması oluşturmasında muhasebe disiplinine yardımcı olmuştur (Alam, 2006). Böylece muhasebe, paydaşların işletme veya projelere yönelik riskleri değerlendirmek için kullandıkları bir araç haline gelmiştir (Tedjobuwono vd., 2007: 94).

Geleneksel finans literatürü, yatırımcıları ve yönetim dışında yer alan finansal olmayan paydaşları diğer paydaşlara göre daha az yer vermiştir. Paydaşlık teorisi yardımıyla finansal olmayan paydaşların işletme yapılarını nasıl konulmuştur (Wallace, 2003). Finans bilgilerin ve finansal kararların geliştirilmesinde paydaş perspektifinin etkisi sınırlıdır. Fakat finans literatüründe cevabı aranan sorulara yanıt bulunması konusunda paydaşlık teorisine katkı sağlamıştır. Örneğin yeni halka arz yapılan işletmelerin neden diğerlerinden daha başarılı olduğu, benzer bir mali yapıya sahip iki işletmenin aynı bankadan neden farklı bir faiz oranı aldığı gibi sorulara yanıt bulunmasına paydaşlık teorisi katkı sağlamıştır. Paydaş teorisi ile ilgili finans çalışmaları vekâlet kuramını ve değer maksimizasyonu kavramlarını etkilemiştir. Yöneticiler sadece hissedarların değil, birden çok paydaşın temsilcisi haline gelmiştir. Bu paydaşlara karşı sorumlu hale gelmişlerdir (Cloninger, 1997). Bu teori, işletmelerin tek amaçlarının finansal değer maksimizasyonu olamayacağını, bunun yerine amaçlarının paydaş değerini en üst düzeye çıkarmak olması gerektiğini iddia etmiştir (Jensen, 2001). Paydaş teorisi ile ilişkili diğer finans konu başlıkları ise şunlardır: kurumsal sosyal raporlama, çevresel ve sürdürülebilirlik raporlama, raporlamanın çoklu etkileri, kurumsal risk yönetimi, risk yönetimi, şirket devralmaları ve paydaşların pazarlık gücüdür (Freeman, vd., 2010: 419-421).

2.2.3. Paydaşların Sınıflandırılması

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli paydaşlara ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin paydaşlarından hangilerinin vazgeçilmez ya da diğerlerine göre daha stratejik öneme sahip olduklarını belirlemeleri paydaşlarıyla geliştirilecek

ilişkiler açısından önemlidir. Paydaş sınıflandırılması sayesinde işletmeler paydaşlarını daha iyi yönetmektedirler. Paydaş sınıflandırılmasıyla hangi grubun işletme performansını ne şekilde etkileyeceği daha net belirlenir hale gelmiştir (Dönmez, 2008: 10). Ayrıca paydaşların tanımlanması, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik ve büyüme üzere çeşitli pazarlarda önemli sinerjik ilişkiler oluşturmalarına imkân tanımaktadır (Frow ve Payne, 2011: 225).

Yönetim bilimi altında yapılan araştırmalarda paydaşlık kavramının farklı kategorilerde değerlendirildiği gözlemlenmiştir. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Freman (1985: 46), işletme ile ilişkili 12 ana kategoride paydaş tespitini yapmıştır. Bunlar; sahipler, çalışanlar, siyasi gruplar, hükümet, tedarikçiler, rakipler, meslek odaları, birlikler ve derneklerdir. Ayrıca müşteri grupları, müşteriler, aktivist grupları ve finansal topluluklar da bu sınıflandırmada yer almaktadır.

Cleland ve Ireland'ın (2006: 139), yapmış oldukları çalışmada paydaşlar önceliklerine göre sınıflandırılmıştır. Söz konusu çalışmada birincil grup olarak nitelendirilen paydaşlar, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve bu doğrultuda piyasada var olabilmesi için gerekli unsurlar olarak ifade edilmiştir. Birinci grupta hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve yatırımcılar yer almaktadır. İkincil grupta ise işletmelerin faaliyet sürecine etki etmeyen fakat işletme ile karşılıklı etkileşim halinde olduğu gruplar ifade edilmiştir.

Clarkson (1995), paydaşları birincil ve ikincil paydaş olmak üzere iki farklı grupta sınıflandırmıştır. Birincil paydaş grubunu yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler ile kamu oluşturmaktadır. İşletme bu paydaşlar olmadan hayatta kalamaz. Herhangi bir birincil paydaş grubu memnun edilmezse ve işletme sisteminden tamamen veya kısmen çekilirse, işletme ağır şekilde hasar görecektir. Ayrıca işletmelerin birincil paydaşlarını oluşturan gruplar kendi aralarında karmaşık bir ilişki kümesine sahiptir. Bunun nedeni ise grupların farklı haklara, hedeflere, beklentilere ve sorumluluklara sahip çıkar gruplarından oluşmasıdır. İkincil paydaş grupları, işletmeyi etkileyen veya etkilemeyen ya da hem etkileyen hem de etkilenen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Medya ve bir dizi baskı grupları ikincil paydaş olarak kabul edilmektedir. İkincil paydaşlar işletme ile yapılan işlemlere katılmazlar ve işletmenin hayatta kalması için gerekli değildirler. Fakat bu tür gruplar bir işletmeye ciddi zarar verebilme potansiyeline sahiptirler. İkincil paydaşlar, bir

işletmenin birincil paydaş gruplarına karşı sorumluluklarını yerine getirmek veya beklentilerini karşılamak için benimsediği politika veya programlara karşı olabilir.

Wheeler ve Sillanpaa (1997) paydaşları birincil-ikincil ve sosyal-sosyal olmayan şeklinde iki boyuta göre sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre dört farklı paydaş grubu yer almaktadır. Birincil sosyal paydaşlar hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar ve yöneticiler, müşteriler, yerel topluluklar, tedarikçiler ve ortaklardan oluşmaktadır. İkincil sosyal paydaşlar hükümet, sosyal baskı grupları, ticaret kuruluşları, sivil kuruluşlar, medya ve akademik yorumcular ve rakiplerden oluşmaktadır. Birincil sosyal olmayan paydaşlar doğal çevre, gelecek nesiller, insan olmayan türlerdir. İkincil sosyal olmayan paydaşlar ise çevresel baskı grupları, hayvanları koruma derneklerinden oluşmaktadır.

Turizm literatüründe ise paydaş sınıflandırılması yönetim literatürüne göre farklılıklar arz etmektedir. Butler (1999), Markwick (2000), Mason (2003), Getz ve Timur (2005) adlı yazarlar turizmi tipik olarak altı paydaş kategorisinde incelemişlerdir. Bunlar: turistler, endüstri, yerel topluluk, hükümet, özel ilgi grupları ve eğitim kurumlarıdır. Bu paydaş grupları, turizm arz ve talep, mevzuat, turizm etkilerinin yönetimi, insan kaynakları ve araştırma gibi birçok konuyu kapsadığından turizmin gelişimini doğrudan etkilemektedir (Aktaran: Waligo vd., 2013: 343).

Swarbrooke (2001), turizm paydaşlarını beş ana kategoriye ayırmıştır. Bunlar: Hükümet, yerli ve yabancı turistler, ev sahibi toplum, turizm işletmeler ve diğer ilişkili sektörlerdir. Her paydaş grubu turizm destinasyonunun kritik bir bileşeni olarak kabul edilmektedir.

Byrd ve diğerleri (2009), 1990 ve 2006 yılları arasında yayınlanmış makalelerin kapsamlı literatür taramasını yapmışlardır. Araştırmacıların yapmış oldukları çalışmada turizmde en önemli dört paydaş belirlemişlerdir. Bunlar sırasıyla bölge sakinleri, turistler, bölgesel veya yerel yönetim ve girişimcilerdir.

Zech (2015), otel endüstrisinin paydaşlarını on bir kategoriye ayırmıştır. Bunlar; Çalışanlar, yöneticiler, müşteriler (turistler), rakipler, tedarikçiler, dağıtım partnerleri (tur oparetörleri, seyahat acentaları, küresel dağıtım sistemi), medya, yerel halk, düzenleyiciler ve doğal çevredir.

Otel işletmeleri, turizm sektörünün alt grubunda yer almaktadır. Bu alt gruba ait paydaşlar turizm literatüründe şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Bergqvist (2006) otellerin paydaşlarını üç başlıkta incelemiştir. Bunlar; sahipler, tedarikçiler ve çalışanlardır.

Ma'ruf ve Bruijn (2012: 241), otel paydaşlarını yöneticiler, sahipler, çalışanlar, müşteriler, yerel yönetimler, otel birlikler, tur ve seyahat acenteleri ve tedarikçiler olmak üzere dokuz başlık altında toplamışlardır. Sahipler, müşteriler, hükümet ve çalışanlar otelin hayatta kalması için çok önemli kabul edilmiştir. Ayrıca, bu paydaşlar birincil paydaş olarak sınıflandırılmıştır.

Ivanova ve Ivanov (2012), zincir otellerinin paydaşlarını iç ve dış paydaşlar olarak ikiye ayırmışlardır. İç paydaşlar: sahipler, işletme yöneticisi ve merkezi zinciri yönetiminde çalışanlar ve bireysel olarak otellere bağlı olarak çalışanlardır. Sahipler ve çalışanlar arasındaki ilişki zincir işletmenin büyüklüğüne bağlıdır. Dış paydaşlar ise müşteriler, rakipler, tedarikçiler, araçlar, yerel toplum, finans kurumları, medya, sendikalar, otel yönetim şirketleri ve diğer dış paydaşlardır. Dış paydaşların her biri, otel zincirinin rekabet gücünü doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Örneğin müşterilerin ihtiyaçları, istekleri, tercihleri, gelirleri, otel zincirinin pazarlama karması konusundaki kararlarını etkilemektedir. Zincirin ürün kalitesi, tedarikçilerin ürün kalitesine bağlıdır; Rakiplerin pazarlama karmasındaki değişiklikler otel zincirlerinin rekabetçi pozisyonlarını etkilemektedir. Medya, müşterilerinin zevklerini ve görüşlerini şekillendirmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri tarafından göz önünde bulundurulması gereken bir paydaştır.

Hilton ve Marriott çok iyi bilinen iki grup otel işletmesidir. Marriott Hotel Gurubunun belirlemiş olduğu paydaşlar; dernekler ve birlikler, müşteriler, toplum, hissedarlar, tedarikçiler, hükümet, sahip ve imtiyaz sahipleridir (Marriott, 2012: 11). Hilton Hotel Gurubunun belirlemiş olduğu paydaşlar ise; takım üyeleri (çalışanlar), müşteriler, mülk sahipleri, hissedarlar, tedarikçiler, yetkililer, toplum ve çevredir (Hilton, 2015).

2.2.4. Paydaşlık Kavramının Turizmdeki Yeri ve Önemi

Turizm literatüründe sürdürülebilir turizmin gelişimi fikrinin 1980'lerde ortaya çıkması, paydaş kavramını irdeleyen araştırmaların yapılmasının önünü açmıştır. Fakat buna benzer konulara ilişkin farkındalık, turizm gelişiminin hedefler üzerindeki etkileriyle ilgili çalışmalar bu tarihten 10 yıl önce başlamıştır. Bu çalışmaların üzerinde durduğu hususlar, yavaş yavaş çevreden ev sahibi toplum üzerine kaymıştır. İlk güvenilir turizm

kitaplarında “paydaş” kelimesi geçmemektedir. Bunun yerine daha çok bir bütün olarak yerel topluluklar vurgulanmıştır. Daha üst düzey turizm yazıtlarında bu şekilde ele alınmamış fakat en önemli paydaş gruplarına vurgu yapılmıştır (Vijayanand, 2013: 1).

Turizmdeki paydaş katılımı iki ayrı alanda ortaya çıkmıştır. İlk yaklaşım, yönetim alanındaki çalışmalardan (paydaş teorisinin özellikle daha önceki yorumları) yola çıkarak oluşturulmuştur. Bu yaklaşım, paydaşları örgütün politikaları ile uygulamalarını geliştiren ve menfaat enerjisine dayalı ve etkili bir süreç olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşımda paydaşların daha fazla veya daha az güce sahip oldukları belirlenmiş ve önem verilmesi gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır. İkinci paydaş katılımı yaklaşımı ise “*işbirlikçi düşünce*” kavramına dayanmaktadır. Bu fikir normatif paydaş yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda ise tüm paydaş gruplarının eşit derecede önemli olduğuna vurgu yapılmıştır. Hiçbir paydaşın bir diğerinden önceliği olmadığını iddia etmektedir (Byrd, 2007: 9).

Murphy (1985), “*Turizm: Bir Toplum Yaklaşımı (Tourism: A Community Approach)*” isimli çalışmasında, sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna ilişkin alanı keşfetmiştir. Yerel toplumun turizmi ve turizminin gelişimini olumlu ve olumsuz nasıl etkilediğini göstermiştir. Bu etkilerin kontrol edebilecek araçlar olarak yerel topluma katılımının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Murphy, turizm ve turizmin gelişimi konusunda toplum katılımına vurgu yapsa da; diğer taraftan da turizm planlaması hususunda hükümetlerin, işletmelerin ve bankaların anahtar bir role sahip olduklarını ifade etmiştir. Kısaca, karşılıklı olarak faydalı ortaklıkların turizm planlaması için gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Keogh (1990), Murphy’nin fikrine benzer bir yaklaşım sergilemiştir. Turizm planlamasının anahtar oyuncularını olarak, yerel toplumun ve farklı menfaat guruplarının rolünü, paydaş terimini kullanmaksızın ele almıştır.

Jamal ve Getz (1995) ile Bramwell ve Sharman (1999) gibi yazarlar toplumsal turizm planlamasında işbirliğinin gerekli bir araç olduğu konusuna vurgu yapmışlardır. Çalışmalarında sürdürülebilir bir turizm planlamasında toplumun katılımının önemine yönelik örnekler vermişlerdir. En önemli paydaş ise ev sahibi toplumdur.

Jamal ve Getz (1995), turizm paydaşı tanımını yaparken, yönetim literatüründe yer alan tanımlardan yararlanmıştır. Yazarlar, farklı paydaş grupları arasında bir hiyerarşik yapının oluşturulmasını önermezler. Bunun yerine meşru ve ilişkili paydaşları ele alırlar.

Ayrıca meşru olmayan paydaş gruplarının önemli oyuncular olduklarını iddia ederler. Meşru paydaştan kastedilen süreç içinde katılım gösterme hakkı ve kapasitesi olan; paydaşların faaliyetlerinden etkilenecek bu etkileri makul bir seviyeye getirme hakkı bulunan ve katılım göstermek için gerekli kaynak ve kapasiteye sahip olması gereken paydaştır.

Branwell ve Sharman (1999) ise, herhangi bir paydaş tanımı yapmamıştır. Fakat turizmin gelişimi konusundaki işbirliğini önemli gören paydaşları ayrıntılı olarak açıklamışlardır. Bu paydaşlar ise; kaynak tahsisi konusunda doğrudan söz sahibi olan turizm endüstrisi kuruluşları ve sektörleri (yerel yönetimler ve diğer kamu örgütleri, ticaret odası, ziyaretçi bürosu, bölgesel turist yetkilileri gibi); toplumsal temsilciler ve özel menfaat gruplarıdır. Branwell ve Sharman turizm politikası planlamasında paydaşlar arasında uzlaşmanın bazı faydalar sağlayacağına işaret etmiştir. Paydaşlar arasında uzlaşma sağlanmasının faydalarının birisi, çatışmaların giderilmesi konusunda ortaya çıkabilecek maliyetlerden kaçınılabilmektedir. İkincisi paydaşlar faaliyetlerini etkileyen karar verme süreçlerine dâhil olmaları durumunda kolektif faaliyetleri meşrulaştırabilir olmasıdır. Son olarak tarafların işbirliği yapma isteğinin, politikaların ve ilişkili faaliyetlerin koordinasyonunu artırabileceği olmasıdır..

Sauuter ve Leisen (1999), Freeman (1984) ile Donaldson ve Preston'un (1995) tanımlarını kullanmışlardır. Sauuter ve Leisen, Freeman'ın paydaş planını turizme uyarlamışlardır. Ayrıca yazarlar turizm planlayıcılarını, yerel işletmeleri, yerli halkı, aktivist gurupları, turistleri, ulusal işletme zincirlerini, rakipleri, hükümeti işverenleri turizmde kilit rol oynayan paydaşlar olarak belirlemişlerdir.

Robson ve Robson (1996), turizm pazarlamacıları için paydaş teorisinin çıkarımlarını araştırmışlardır. Freeman'ın tanımını kullanarak iki adet özel paydaş grubu tanımlamışlardır. Bunlar tur operatörü ve yerel yönetim pazarlayıcılarıdır. Tur operatörü paydaşlarını işverenler, çıkar (baskı) grupları, bölgesel turist kurulu, otelciler, son kullanıcılar, seyahat acenteleri, ulusal turist örgütleri, merkezi hükümet organları, yerel yönetime bağlı turizm pazarlamacıları, basın örgütleri, ulaşım tedarikçileri, yerel ve ulusal turistik yerler oluşturmaktadır. Yerel yönetim turizm pazarlayıcıları paydaşlarını ise başkan, başkan yardımcısı, saha çalışanları, komisyon, danışmanlar, il meclisi, fiziki çevre, dışarıdan gelen ziyaretçiler, yerel halk, yerel işletmeler, işverenler, turizm büroları, medya, bölgesel turist kurulları ve merkezi hükümet oluşturmaktadır.

Ioannides (1995), paydaşların turizm planlama süreçlerine dâhil olmadığına yaşanabilecek olan problemleri vurgulamıştır. Bu durumu Güney Kıbrıs'ta bulunan Akamas destinasyonu örneği ile açıklamıştır. Söz konusu destinasyonuna ait turizm planlaması tartışmalarına köylülerin dâhil edilmemesi ardından, köylülerin turizm planlamaları karşısında bir tehdit unsuru haline geldiklerini belirlemiştir.

Hall (2000), paydaşları kontrol altına almak için bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntem paydaşların belirlenmesi, menfaat sahiplerinin belirlenmesi, her bir paydaş grubunun gücünün tahmin edilmesi ve paydaş ilişkilerini geliştirecek stratejilerin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır.

Ritchie ve Crouch (2003), turizm destinasyon paydaşlarını; tedarikçiler ve destekleyici endüstriler, pazarlama araçları ve kolaylaştırıcıları, kamu ve yerel üyeler olarak sınıflandırmışlardır. Bu bağlamda tedarikçiler, turistlerin tüm ihtiyaçları için gerekli tüm unsurları sağlayanlar olarak tanımlanmışlardır. Bu yazarlar tedarikçiler ile pazarlama araçları arasındaki yakın ilişkileri vurgulamaktadır. Bunun nedeni ise pazarlama araçlarının, tedarikçiler ve turistler (müşteriler) arasında aracı olmalarıdır.

Dünya Turizm Örgütü (2004), paydaşlarla iletişimin ve katılımcı bir sürecin kurulmasının büyük önem olduğunu açıklamıştır. Sürdürülebilir turizmin gelişiminde geniş katılımın ve uzlaşmanın sağlanması için tüm ilgili paydaşların bilgilendirilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.

Aas ve diğerleri (2005), miras yönetimi ve turizm gelişimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazarlar, yönetim süreçlerinde yaşanan artan maliyetleri, meşru paydaşların tanımlanmasında yaşanan zorlukları ve destinasyon merkezlerinde turizm gelişimi konusundaki yaşanan birtakım zorlukların varlığını ifade etmişlerdir.

Byrd (2007), sürdürülebilir turizmin gelişiminde başarı elde etmek için paydaşların süreçte yer alması gereğine vurgu yapmıştır. Yazar, sürdürülebilir turizmin gelişiminde paydaşlar katılımının nasıl sağlanacağı konusunda incelemelerde bulunmuştur. Sürdürülebilir turizm tanımlarına dayanarak dört paydaş grubu belirlemiştir. Bu paydaş grupları ise; bugünkü ziyaretçiler, gelecek ziyaretçiler, mevcut ev sahibi topluluk ve gelecekte ev sahibi olacak topluluk şeklindedir.

McCool (2009), koruma altındaki turizm alanlarında bulunan paydaşların (plancılar/ yöneticiler, bilim adamları ve çeşitli turizm oyuncuların) oluşturdukları yapıda

ortak öğrenme sürecini zorunlu görmüştür. Ayrıca, planlama ve yönetim sürecinde paydaşlar arasında diyalog ve karşılıklı uyumun çok önemli bir unsur olduğunu belirlemiştir.

Byrd ve diğerleri (2009), 1990 ve 2006 yılları arasında yayınlanmış makalelerin kapsamlı bir literatür taramasını yapmışlardır. Araştırmacıların ilgisini çeken dört ana paydaş grubu bulunmaktadır. Bunlar; ikamet edenler, turistler, bölgesel veya yerel yönetim ve girişimcilerdir.

Vieira ve diğerleri (2012), bilimsel web tabanını kullanarak, turizm alanında yapılan paydaş araştırmalarının analizini yapmışlardır. 2010 yılı Ocak ayının öncesi yapılan araştırmaların etki faktörü (bir dergide çıkan yayınların başka eserlerde ne derecede kaynak gösterildiği ile ilişkili araştırma) göz önüne alınarak araştırma oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre 51 makalenin etkin olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar altı ana tema altında gruplandırılmıştır. Bunlar: Sosyal Ağ, Karar Verme, Kamu Politikası, Proje Yönetimi ve literatür incelemesidir. Bu makalelerden 42 tanesi (% 82) nicel olarak yapılmıştır. Ayrıca, yazarlar 2005 yılından itibaren paydaş konusu ile ilgili makale sayısında belirgin bir artış olduğunu gözlemlemişlerdir.

Byrd'e (2011), göre doğru paydaş katılımı turizmde birden çok sonucun elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Elde edilecek sonuçlar aşağıda özetlenmiştir. Bunlar sırasıyla;

- Paydaşların mevcut konular ve sorunlar hakkında hem bilgilendirilmesi hem de eğitilmesi,
- Kararların kalitesi ve meşruiyetinin iyileştirilmesi,
- Yeni fikirlerin üretilmesi,
- Tüm paydaş grupları arasında güvenin artması,
- Çatışma ve davaların azalması,
- Daha uygun maliyetli süreç oluşması ve
- Paylaşılan kaynakların ve sorumlulukların geliştirilmesidir.

Waligo ve diğerleri (2013), sürdürülebilir turizmin gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engel olarak paydaş katılımında yaşanan eksikliklere işaret etmişlerdir. Söz konusu problemin çözümü için “çok paydaşlı katılım yönetimi” olarak adlandırdıkları altı aşamayı önermişlerdir. Bunlar;

Birinci aşama, paydaşları ilgilendiren durumlar yaratmaktır. Bu aşamada, temel sorunların çözülmesi ve kamu sektörü ile ilgili uzun vadeli sorunların ele alınması amaçlanmaktadır. İkinci aşama, paydaş katılımı konusundaki yeterlilik bilincidir. Bu aşama, paydaş bağlılığının hedeflenmesi için, paydaşların belirlenmesi ve onların analiz edilmesini içermektedir. Üçüncü aşama, paydaş ilişkisinin yönetimidir. Bu aşamada, paydaşlarla çeşitli perspektiflerle baş edebilmek için entegre edilmesi gereken stratejik süreçler belirlenmektedir. Dördüncü aşama, ulaşılabilir hedefler koymaktır. Bu aşamada, fırsat optimizasyonunu sağlamak için paydaş katılım stratejileri desteklenmektedir. Beşinci aşama, uygulama kapasitesinin ikna edilmesidir. Bu aşamada, her bir paydaş grubunun stratejik yönetim düzeyi tanımlanmaktadır. Altıncı ve son aşama, paydaşların takibidir. Bu aşamada, uygulama ve ödülün gözden geçirilmesiyle stratejik yönetim desteklenmektedir.

Turizm nitelik itibariyle parçalanmış çok boyutlu açık bir yapıdır. Bu yapıda yer alan çeşitli çıkar sahipleri (turizm paydaşları) karmaşık karşılıklı ilişkiler ve işbirliği yapma konusunda farklı motivasyonlara sahiptir (Luštický ve Musil, 2016: 97). Paydaş grupları arasındaki yaşanabilecek çatışma, genel maliyetlerin ve kalkınmaya yönelik fayda algılarının azalmasına yol açmaktadır. Çatışmayı etkin bir şekilde azaltmak için paydaşların tutum ve algılarının belirlenmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Turizm geliştiricilerinin ve planlamacılarının bilgi ve anlayışlarını kullanarak tüm paydaş görüşlerinin uzun vadeli çıkarlarını göz önünde bulundurması tavsiye edilmektedir. Eğer paydaşların çıkarları arasında bir uzlaşma sağlanabilirse karşılıklı işbirliğinin yapılma ihtimali artmaktadır. Ayrıca turizmde yapılan paydaşlık araştırmalarının sürdürülebilir turizm konusunda başarı elde etmek için anahtar rol üslendiği görülmektedir. Bu nedenle turizm planlama sürecine tüm paydaşların dâhil edilmesi gerekliliği bulunmaktadır (Abdulla, 2013: 43).

2.3. Pazar Odaklılık ve Paydaş Odaklılık

Pazar odaklılık, işletmelerin müşterileri için üstün değer yaratmaları amacıyla gerekli olan davranışları etkin ve verimli bir şekilde destekleyecek olan bir örgüt kültürünü inşa etmeleri anlamına gelmektedir. Böylece, işletmeler sürekli üstün performans elde etmiş olacaktır. Diğer bir deyişle pazar odaklılık müşterilerin ihtiyaçları ve isteklerinin daha net görülmesini sağlayan açık bilgi alışverişi ve iş birlik duygusunu teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. (Ferrell ve Hartline, 2011: 79).

Pazar odaklılık ile ilgili literatür, pazarlama faaliyetlerinin kapsamını belirli paydaşlarla (müşteriler ve rakiplerle) sınırlandırmaktadır. Ayrıca ilgili literatür müşterilere ve rakiplere güçlü bir vurgu yapmaktadır. Bunun nedeni ise müşterilerin ve rakiplerin finansal performans üzerindeki en büyük etkiye sahip olmalarıdır (Ferrell vd., 2010: 94).

Son yirmi yıldan beri, paydaş teorisi pazarlama literatüründe sıkça yer almaya başlamıştır. Bazı yazarlar (Jackson (2001); Kotler (2005); Bhattacharya ve Korschun (2008)) pazarlamada tek veya çok küçük bir paydaş grubuna aşırı vurgu yapılmasının günümüz pazarlama anlayışı için uygun olmadığı konusunda uyarılarda bulunmuşlardır. Örneğin pazarlama eğitiminde tanınmış bir guru olan Kotler (2005: 119), şu açıklamayı yapmıştır: *“İşletmeler artık özel ortakları olmadan kendi kendine yeten, tam yetenekli birimler olarak faaliyet gösteremezler..... İşletmeler çalışanlarına, tedarikçilerine, distribütörlerine giderek daha fazla bağımlı hale gelmişlerdir.”*

Paydaş perspektifi pazarlama kavramını zenginleştirmiştir. Paydaş perspektifine göre pazarlamada sadece müşterilere odaklanılmakla kalınmamış, aynı zamanda çalışanlar, tedarikçiler ve benzeri paydaş topluluklara da yer verilmiştir (Han ve Hansen,2012: 3). Paydaş perspektifi ayrıca, pazarlama stratejisini zayıflatabilecek yönetsel kararların önlenmesine yardımcı olmuştur (Ferrell ve Hartline, 2011: 80).

Pazarlama literatüründe pazar odaklılığa karşı paydaş odaklılık kavramı yer almaya başlamıştır. Paydaş odaklılık bir işletmenin paydaş taleplerini anlama ve ele alma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu odaklılık üç faaliyet grubunu içermektedir. Bunlardan birincisi paydaş grupları hakkında işletme genelinde veri üretimi ve işletmenin bu gruplar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi, ikincisi bu bilgilerin işletme genelinde dağıtılması ve üçüncüsü ise işletmenin tepkisidir (Ferrell ve Hartline, 2011: 80).

2.3.1. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık pazarlama yaklaşımının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Fakat bu kavram, bazı açılardan pazarlama yaklaşımdan ayrılmaktadır. İlk olarak pazarlama yaklaşımında pazar faaliyetlerinden sadece pazarlama departmanı sorumludur. Fakat pazar odaklılıkta ise pazar faaliyetlerinden işletmenin tüm departmanları sorumludur. İkinci olarak pazarlama yaklaşımı sadece müşterilerle ilgilenerken dar perspektif sergilemiştir. Pazar odaklılık ise pazarın tümüyle ilgilenerken geniş bir perspektif sergilemiştir. Pazar odaklılığa katkı sağlayan yazarlardan Slater (2001), Kohli ve Jaworski (1990) kavramların

farklılığı konusunda hem fikirdirler (Karamustafa vd., 2010). Pazar odaklılık kavramıyla, pazarlamacılar stratejik bir çerçeve yakalamışlardır. Pazarlamacılar bu çerçeve yardımıyla işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü nasıl elde edebileceklerini ve sürdürebileceklerini keşfetmişlerdir (Newman vd., 2016: 74)

Literatür incelendiğinde, pazar odaklılığın 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başında, beş farklı düşünce perspektifinde geliştiği gözlenmektedir. Bunlar: karar verme perspektifi (Shapiro, 1988), piyasa bilgisi perspektifi (Kohli ve Jaworski, 1990), kültürel temelli davranış perspektifi (Narver ve Slater, 1990), stratejik odaklanma perspektifi (Ruekert, 1992) ve müşteri odaklılık (Deshpande vd. 1993) perspektifidir (Aktaran: Malik ve Naeem, 2009: 323-324).

Shapiro (1988), pazar odaklılığı örgütsel bir karar verme süreci olarak değerlendirmiştir. Yazar, bu sürecin en önemli yapı taşının yönetimin bilgi paylaşımındaki güçlü taahhütü olduğunu belirtmiştir. Shapiro (1988) bir işletmenin pazar odaklı olabilmesi için üç temel özelliğe sahip olmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bunlardan birincisi, tüm önemli satın alma etkilerine dair bilgilerin işletmenin her fonksiyona nüfuz etmesidir. Pazar odaklılığı ilk yansıtan bu özellikte, işletmenin kendi pazarlarını ve müşterilerini anlaması ve bu müşteri bilgilerinin her kurumsal fonksiyona nüfuz etmesine izin verilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır. İkinci olarak stratejik ve taktiksel kararlar işletmenin tüm fonksiyonları ile birlikte alınmalıdır. Bu özellikte, pazar odaklı olan işletmelerin stratejik ve taktiksel kararlarını hem fonksiyonel olarak hem de birbiriyle uyumlu hale getirme yeteneğine sahip olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Üçüncüsü ise bölümler ve fonksiyonlar, iyi koordine edilmiş kararlarla alınması ve bunlar bir taahhüt duygusu ile gerçekleştirilmesidir. Üçüncü özellikte, pazar odaklı işletmelerin güçlü iç bağlantılarıyla iletişimlerinin net, koordinasyonlarının güçlü ve kararlılıklarının ise yüksek olduğuna vurgu yapılmıştır.

Piyasa bilgisi perspektifi (Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli vd., 1993) pazar odaklılığı, müşterilerin şu andaki ve gelecekteki ihtiyaçları ile ilişkili pazar bilgisinin işletme içinde geniş işbirliği ile oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, ayrıca örgüt genelinde bu bilginin paylaşımı ve piyasa bilgisine dayalı müdahalenin geliştirilmesini ve yürütülmesinin önemine vurgu yapmıştır. Bu perspektif üç temel unsura dayanmaktadır. Bu unsurlardan ilkinin bilgi üretimi oluşturmaktadır. İkinci unsur bilgi dağıtımı, üçüncüsü ise cevap verme yeteneğidir. İlk unsur olan bilgi üretimi,

müşteri anketleri, toplantılar ve müşteriler ve ticaret ortakları ile yapılan görüşmeler, satış raporlarının analizi, resmi pazar araştırması gibi resmi ve gayri resmi mekanizmalara dayanmaktadır. Bilgi üretimi sadece pazarlama departmanının özel sorumluluğunda değildir (Kohli ve Jaworski, 1990). Müşteriler ve rakipler ile ilgili bilgiler, Ar-Ge, üretim ve finans gibi işletme içinde yer alan tüm bölümler tarafından elde edilir. İkinci anahtar unsur olan bilgi dağıtımını bilginin yayılımını tanımlamaktadır. İşletmenin pazar ihtiyaçlarına uyum sağlaması, işletmenin bölümleri arasında bilginin ne kadar etkili bir şekilde iletildiğine ve dağıtıldığına bağlıdır. Piyasa bilgisinin işletmenin bölümleri arasında yaygınlaşması önemlidir. Çünkü işletmenin farklı bölümlerinin uyumlu faaliyetleri için ortak bir faaliyet yapılmalıdır (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazar odaklılığın üçüncü anahtar unsurunu ise, piyasa bilgisine karşı duyarlılığı ifade etmektedir. Örgüt piyasa bilgisine ve piyasa ihtiyaçlarına cevap veremiyorsa, ilk iki unsurun hiçbir değeri olmayacaktır. Kohli ve Jaworski'ye (1990) göre, işletmenin bütün bölümlerinin pazar bilgisine karşı tepki vermesi gerekmektedir. Tepki ise uygun hedef pazarların belirlenmesi, ürünlerin tasarlanması, üretimi ve dağıtımını yoluyla gerçekleştirilebilmektedir.

Kültürel temelli davranışsal perspektif, pazar odaklılığı alıcılar veya müşteriler için üstün değer yaratılmasında gerekli olan en etkili davranışları yaratan bir örgüt kültürü olarak tanımlamaktadır (Narver ve Slater, 1990: 21). Narver ve Slater'a (1990) göre, pazar odaklılık üç davranışsal unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi müşteri odaklılık, ikincisi rakip odaklılık ve üçüncüsü ise fonksiyonlar arası koordinasyondur. Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, hedef pazardaki müşteriler ve rakipler hakkında bilgi edinme ve bu bilgileri işletme çapında yayma ile ilgili tüm faaliyetleri içermektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise, müşteriler için üstün değer yaratmada işletme kaynaklarının koordineli olarak kullanımını ifade etmektedir.

Stratejik odaklanma perspektifi, pazar odaklılığı müşteriler hakkında bilgi edinme, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir strateji geliştirme ve bu stratejiyi müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan bir iş birimi olarak tanımlamıştır (Ruekert, 1992: 228). Ruekert'i (1992), diğer pazar odaklılık yazarlarından (Kohli ve Jaworski, 1990 ve Narver ve Slater 1990) ayıran en önemli özelliği analiz birimi olarak kurumsal veya bireysel piyasadan ziyade iş birimine odaklanmasıdır. Ruekert'e (1992) göre perspektifin üç boyutu vardır. Bunlardan birincisi müşteri bilgilerinin üretilmesi, ikincisi müşteriler için bir stratejinin geliştirilmesi, üçüncüsü ise bu üç stratejinin uygulanmasıdır. İlk boyut

yöneticilerin amaç ve hedefleri belirlemeleri ve iş birimlerindeki programlara ait kaynak tahsis etmeleri amacıyla dış çevreden bilgi toplayıp yorumlamalarını içermektedir. Ruekert'e (1992) göre, pazar odaklılığı geliştirmede en kritik unsur dış çevrede yer alan müşterilerdir. İkinci boyut, stratejik planlama sürecinin müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak bu ihtiyaçları yerine getirmek için belirli stratejiler geliştirilmesini içermektedir. Üçüncü boyutta ise, müşteri odaklılık stratejisinin, pazarın ihtiyaç ve isteklerine yönelik kurumsal duyarlılık ve uygulamalarla yürütülmesi yer almaktadır.

Deshpande ve diğerleri (1993), müşteri odaklılık perspektifini “Uzun dönemde işletme karlılığını geliştirmek için öncelikle müşterilerin menfaatlerini ortaya koyan inançlardır” şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca bu süreçte sahipler, yöneticiler, çalışanlar gibi tüm paydaşların menfaatlerini de dâhil etmişlerdir. Deshpande ve diğerleri (1993), müşteri odaklılık ile pazar odaklılığı eşanlamlı olarak değerlendirmişlerdir. Deshpande ve diğerleri (1993), rakip odaklılık ile müşteri odaklılığın neredeyse ters düştüğünü savunmuşlardır. Bu nedenle rakip odaklılığı pazar odaklılık kavramının dışında tutmuşlardır. Yazarlar diğer boyut olan fonksiyonlar arası koordinasyonun müşteri odaklılık perspektifi ile uyumlu olduğunu ve fonksiyonlar arası koordinasyonun bu perspektifin önemli bir parçası olması gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Tüm pazar odaklılık perspektifleri birlikte değerlendirildiğinde üç unsur ön plana çıkmaktadır. Pazar odaklılığın ilk ana unsurunu müşteriler oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmenin temel amacı müşterilerinin ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanmasıdır. Pazar odaklılık perspektiflerine ait amaçlar incelendiğinde müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatmin edilmesinin ön plana çıktığı görülmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatmin edilmesi organizasyonun tüm departmanlarının (doğrudan müşteri teması olmasa bile) yol gösterici ilkesi haline gelmiştir. Pazar odaklılığın ikinci ana unsuru ise işletme içindeki bilgidir. Bilgi, işletmenin pazar odaklılık olma arayışına yardımcı olmak için müşteriler ve rakipler hakkında üretilebilecek olan her şeydir. Elde edilecek olan bilgiye işletmenin içindeki tüm farklı fonksiyonların ortak çabalarıyla ulaşılmaktadır. Organizasyonun başarısı için, elde edilen bilgi organizasyonun stratejik iş birimlerine ve bölümlerine yayılmalıdır. Üçüncü ana unsur ise, organizasyondaki bilgilerin fonksiyonlar arası koordinasyonu veya yayılmasıdır. Bu unsuru yazarlar farklı şekilde yorumlamışlardır. Shapiro'ya (1988) göre stratejik ve taktik kararlar karşılıklı olarak yapılmalı ve uygulanmalıdır. Kohli ve Jaworski'e (1990) göre fonksiyonlar arasında pazar istihbarat

bilgilerinin yayılması ve farklı departmanlar tarafından uyumlu bir şekilde harekete geçirilmesi önemli bir unsurdur. Narver ve Slater'a (1990) göre fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri ve rakip odaklılık kadar önemli bir unsurdur. Ruekert'e (1992) göre işletmelerde üstün müşteri değerini yaratılması için fonksiyonlar arası koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Deshpande ve diğerine (1993) göre fonksiyonlar arası koordinasyon müşteri odaklılık ile uyumludur (Lafferty ve Hult, 2001).

Pazar odaklılık çalışmalarında en çok kullanılan ölçekler MARKOR ve MTKOR ölçekleridir. MARKOR ölçeği, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek ile pazar odaklılık pazar bilgisi bazında incelenmiştir. Ölçek 20 önerme ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; pazardan bilgisi toplama (6 önerme), toplanan bilgiyi işletme içinde yayma (5 önerme), pazarlama faaliyetlerine toplanan bilgi çerçevesinde yön vermeden (9 önerme) oluşmaktadır. MTKOR ölçeği ise Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek ile pazar odaklılık örgüt kültürü bazında incelenmiştir. Ölçek 15 önerme ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar müşteri odaklılık (6 önerme), rakip odaklılık (4 önerme), fonksiyonlar arası koordinasyondan (5 önerme) oluşmaktadır.

Matsuno ve diğerleri (2000) söz konusu iki pazar odaklılık görüşünü sentezleyerek genişletilmiş pazar odaklılık adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu model ilgili endüstri piyasası katılımcıları (rakipler, tedarikçiler ve alıcılar) ve etkileyen faktörler (sosyal, kültürel, düzenleyici ve makroekonomik faktörler) ile ilgili genişletilmiş bir alan önermektedir. Pazar odaklılık için oluşturulan bu yeni ölçek pazar odaklılıkta diğer paydaşlara da yer verilmesi açısından önemlidir. Fakat yazarların araştırmaları pazar güçlerinin doğasını karakterize etmede başarısızdır. Ayrıca yazarlar ilgili bireysel pazar katılımcılarını ve onları etkileyen faktörleri tanımlamak için uygun kriterleri oluşturamamışlardır. Buna ilaveten iki çekirdek paydaş grubu olan çalışanlar ve yatırımcılar dâhil edilmemiştir (Ferrell vd., 2010: 94).

Genel olarak, yapılan ampirik analizlerde, pazar odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bulgular incelendiğinde çeşitli piyasalarda pazar odaklılığın işletme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir (Narver vd., 1988: 242). Kirca ve diğerleri (2005) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında da benzer ilişki tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada, pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerinin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca, müşteri sadakati

ve memnuniyeti, kalite algısı, yenilikçilik, yeni ürün performansı ve çalışanlar üzerindeki örgütsel etkinin pazar odaklılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

2.3.2. Pazarlama Disiplininde Paydaşlık Kavramı

1980'lerin ortalarından günümüze paydaş perspektifi yönetim biliminin önemli konularından biri haline gelmiştir. Yönetim literatüründe yayınlanan yüzlerce makale ve kitap bunun en güzel örneklerinden biridir. Pazarlamacılar, paydaş perspektifini incelemede, yönetimcilere göre göreceli olarak geç kalmışlardır. Pazarlamacılar değer önermelerini daha çok müşterilere etkileri üzerine kurmuşlardır ve oluşturdukları bu formülasyonun işletmenin finansal durumunu nasıl etkilediğiyle ilgilenmişlerdir (Laczniaik ve Murphy, 2012: 285).

Bazı yazarlar pazarlama disiplininin sahip olduğu bu dar perspektifin pazarlama için uygun olmadığı düşüncesindedirler. Kotler'e (1972: 48) göre pazarlama sadece tüketen kamuoyunu (tüketiciyi) dikkate almayı, tüm kamuoyunu dikkate almalıdır. Özellikle, işletmenin yöneticileri pazarlama faaliyetlerini yapmak için, örgütün destekçileri, tedarikçiler, çalışanlar, hükümet, genel kamuoyu, acenteler ve diğer önemli kamuoyuna sahip olmalıdır. Çünkü değerlerin değiş tokuşu paydaşlar da dâhil olmak üzere herhangi iki taraf arasında meydana gelmemektedir. Kotler paydaş kavramını kullanmamıştır, fakat paydaş pazarlama tanımlanmasına yol açacak olan ilk kavramsal çerçeveyi sağlamıştır (Hult vd., 2011: 45). Bartels (1974: 74) de benzer bir şekilde pazarlamanın sosyal bir süreç olduğunun ve bu sürecin dar işletme-müşteri ilişkilerinin ötesinde sorumluluklarının olduğunu ve fonksiyonlarının bulunduğunun altını çizmiştir. Polonsky ve diğerleri (1999) pazarlama teorisinin dış çevreyi kontrol edilemeyen ve sabit bir kısıt olarak görme eğiliminde olduğu düşüncesindedirler. Ayrıca işletme ve çevresi birbirine çok fazla bağımlıdır. İşletme dışı çevre birçok unsurun etkisine maruz kalmaktadır. Bu durum dikkate alındığında yazarlar işletme için daha fazla seçenek ile sonuçlanan ve böylece değer yaratmak için daha büyük fırsatlar sunan, bir pazarlama etkileşim modeli içerisine daha geniş birtakım ilişkileri dahil etmişlerdir. Ayrıca söz konusu bu yazarlar işletmelerin paydaş teorisini kullanmaları gerektiğini iddia etmişlerdir. Fry ve Polonsky (2004), pazarlama faaliyetleri sonucu oluşan öngörülen ve istenmeyen sonuçların tespit edilmesi amacıyla işletmelerin tüm paydaş ağını değerlendirmek zorunda olduklarını savunmuşlardır. Payne ve diğerleri (2005), dış çevrenin kontrol edilemez bir değişken olarak görülmemesi gerektiğini, piyasada müşteriyle etkileşim halinde olan

çalışanlar, kural koyucular ve tedarikçilerin de dolaylı bir değer yaratma kaynağı olarak görülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Hsieh'e (2008: 4) göre, pazarlama disiplini sürekli dış ve iç güçler tarafından şekillendirilmektedir. Eğer işletmeler pazarlamanın dış ve iç ilişkilerini eşzamanlı olarak yakalayamazlarsa bu durum iş performansları ve sürdürülebilir rekabet avantajlarının kötüleşmesine neden olacaktır. Smith ve diğerleri (2010: 7), pazarlama düşüncesinin etki alanının müşteri ve rakip paydaşlı pazarlar ile sınırlandırılmamasını önermektedir. Smith ve diğerleri (2010: 7) böylesine dar bir stratejik pazarlama kavramı görüşüne sahip olmanın, hem teori hem de uygulamada pazarlamanın faydasını sınırlandırdığını savunmaktadırlar. Pomeroy (2014: 81), pazarlamanın hayati bir iş disiplini olarak itibarını koruması için pazara dönük rolünün ötesine geçerek hem pazara hem de topluma karşı daha geniş bir role dönüşmesi gerektiğini savunmuştur. Felix (2015), sadece müşterilere ve rakiplere odaklanan geleneksel pazar odaklılık paradigmasının genişletilmesini önermiştir.

Hillebrand ve diğerleri (2015) geleneksel pazarlamanın günümüz pazarlama uygulamaları için yetersiz kaldığı düşüncesindedirler. Bunun nedenini üç temel başlıkta açıklamışlardır. Bunlardan birincisi, değişim sürecinin iki ögeden daha karmaşık bir yapıya kaymasıdır. İkincisi, işletme paydaşları arasında yaşanan gerilimlerin örtük halden açık hale geçiş yapmasıdır. Üçüncüsü ise, pazarlama kararlarına ilişkin kontrolün söz konusu işletme içerisinde merkezileşmiş bir yapıdan dağınık kontrollü bir yapıya doğru kaymasıdır.

Pazarlamanın temelini değişim oluşturmaktadır. Geleneksel pazarlama ilişkisel düşünce tarzı ile müşteriyle nasıl ilişkiler kurulmalı ve sürdürmeli sorularına cevap arayarak fayda sağlamaya çalışmaktadır. İşletmeler bunu yapmaya çalışırken daha geniş bir paydaş değer sistemini görmezden gelmektedir. Fakat günümüzde birçok işletme ikili değişimin yerine kompleks-karmaşık değişim ile nitelendirilmeye başlamıştır. Kompleks değişim sistemiyle karşılaşan işletmelerin değer yaratımının dolaylı yapısını anlaması gerekmektedir. Çünkü yüksek derecede karmaşık olan değer değişimlerinde paydaş ağını ayrışık görmek bir ağ grubunun diğeriyle olan etkisini doğru ve geçerli bir şekilde açıklayamaz (Hillebrand vd., 2015: 415-416). İşletmeler, çok daha fazla sayıdaki paydaşın varlığını göz önünde bulundurmalı ve pazarlama faaliyetinin merkezinde kendilerini görmemelidir. Bunun yerine kendisini pazarlama sisteminin birçok varlığından birisi olarak kabul edebilmelidirler (Kamiński, 2015: 5).

Farklı paydaşların farklı çıkarlara sahip olması nedeniyle paydaşlar arasında gerilimin yaşanması kaçınılmazdır. Yaşanan bu süreçte birçok paydaş kendini ifade etme fırsatına sahip değildir. Bu durum yaşanan gerginliğin örtük kalmasına neden olur. Geleneksel pazarlamada sorunların çözümünde tek önemli kıstas tüketicidir. Fakat günümüzde paydaşlar teknolojik gelişmelerden yararlanarak kendilerini organize etmeye ve ifade etmeye başlamışlardır. Paydaşların ihtiyaç duydukları değer algılarını görmezden gelmek veya küçümsemek zor hale gelmiştir (Hillebrand vd., 2015: 417-418).

Değer sadece bir işletme tarafından yaratıldığında pazarlama kararlarına ilişkin kontrol o işletme içerisinde merkezileşir. Fakat günümüzde işletmeler değer yaratma sürecine katılan çoklu paydaşların dâhil olduğu iş ağlarında yer almaktadır. Paydaşlar değer yaratma sürecinin bir parçası olduklarından yaratılan değer üzerinde daha fazla etkili olmuşlardır. Ayrıca kontrolün yüksek derecede dağıldığı bu paydaş ağlarında işletme ile paydaş arasındaki sınırlar çok net değildir. Artık işletmeler pazarlama kararlarında tam kontrol sahibi değildir. Daha büyük ve çeşitli paydaşlar dizisi işletmelerin çeşitli pazarlama kararları üzerinde etki eder hale gelmişlerdir (Hillebrand vd., 2015: 419).

Paydaş pazarlaması kavram olarak yumuşak biçim ve sert biçim olmak üzere iki alternatif yaklaşım sergilemektedir. Paydaş pazarlamasının yumuşak biçimi stratejik yönetim ile bağlantılıdır ve oldukça pragmatik bir yapıya sahiptir. Bu düşüncede olan işletmeler rekabet avantajına katkı sağlamak zorundadır ve işletme kârını garanti etmeye odaklanırlar. Bu tür işletmeler, yalnızca işletme hedeflerine en iyi şekilde katkı sağlayan paydaş gruplarının beklentilerini dikkate almaktadır. Bazen bir işletme, kamuoyu baskısı, idari kararlar veya mahkeme kararları sonucunda paydaş beklentilerini dikkate almak zorunda kalabilir. İşletme paydaş gruplarını belirlerken bazı temel kriterleri göz önüne alır. Bunlar; grup potansiyelleri, işletme hedeflerini uygularken paydaşların etkileri, güç ve talepleri ifade etme yöntemleri şeklindedir (Laczniaak ve Murphy, 2012: 289). Kısaca bu yaklaşımı kabul eden işletmeler paydaş olarak değerlendirdikleri kişi ya da grupları işletme faaliyetlerine yapıkları katkı ya da verecekleri zararlara göre değerlendirmişlerdir.

Paydaş pazarlamanın sert hali ise, işletmenin üstlendiği faaliyetlerin kendileri için finansal olarak faydalı olup olmadığına bakılmaksızın, işletmenin tüm paydaş gruplarına, dolayısıyla tüm topluma karşı sosyal sorumluluk varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlılık, bir işletmenin değişen paydaş beklentilerini yerine getirdiği, etik davrandığı ve tanımlanmış sosyal fonksiyonları yerine getirdiği sosyal sözleşmenin bir sonucudur.

Paydaş pazarlamasının zor biçimi, bir işletmenin hedefine göre daha geniştir. İşletme çevresinin ötesine geçer. Pazarlama ortak refahı yaratmayı amaçlamaktadır. Pazarlama yöneticileri, sorumlu ve sosyal açıdan sürdürülebilir faaliyetler icra etmekle yükümlüdür. Pazarlama yöneticileri verdikleri kararların olumsuz sonuçları için tüm paydaş gruplarına karşı sorumluluk almak zorundadırlar. Ayrıca pazarlama yöneticilerinin belirli paydaşlarla karşılıklı ilişkiler kurmayı bırakıp, tüm paydaş ağı ile güçlü ilişki kurmak üzerine odaklanmaları gerekmektedir (Czubala, 2016: 108).

1990'lı yıllardan itibaren, paydaş teorisi pazarlamayı etkilemeye başlamıştır. Bu düşüncenin temelini paydaşların işletme performansını ekonomik anlamda etkilemesi oluşturmaktadır. Örneğin çalışanlar çalıştıkları yerden memnun kalsalardı, müşterilere daha iyi davranırlar; eğer işletmeler tedarikçilerine adil davransalardı, işletmeler alıcı olarak satın alım işlemlerinde kendilerini daha iyi hissederlerdi; eğer işletmeler toplum ile işbirliği yapmış olsalardı, tüketiciler işletmelerin ürünlerine karşı daha fazla marka sadakati geliştirmiş olurlardı (Laczniak ve Murphy, 2012: 289).

Pazarlama literatüründe paydaş ile ilgili ilk çalışma Miller ve Lewis (1991) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, paydaş kavramını işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan destek gruplarının hepsini tanımlamaya yardımcı olan ve söz konusu grupların işletme içindeki paylarını değerlendiren bir yol gösterici olarak tanıtmışlardır. Yazarlar bu yaklaşımın pazarlama yöneticilerine pazarlama fonksiyonlarını stratejik bir şekilde yönetmelerine yardımcı olduğu iddiasında bulunmuşlardır.

Pazarlama yaklaşımının paydaşlık konusundaki evriminin etkisi Amerikan Pazarlama Derneğinin (AMA) 2004 yılında yapmış olduğu pazarlama tanımına yansımıştır. AMA, 1930'lu yıllardan günümüze kadar pazarlama tanımı konusunda yoğun çaba harcamıştır. Pazarlama kitaplarında da AMA tarafından geliştirilen pazarlama tanımlarıyla yoğun bir şekilde karşılaşmaktadır (Üner, 2009: 3). AMA, 2004 yılında yeni bir pazarlama tanımında bulunmuştur. Bu tanım; *“Pazarlama, örgüt ile onun paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde müşteriler için değer yaratmak, iletmek ve ulaştırmak ve müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik örgütsel fonksiyon ve bir dizi süreçtir”* şeklindedir. 2004'teki tanımında bir önceki tanımlara göre yer alan yeni ifade “paydaşlar” ifadesidir. Bu ifade, paydaşlar veya onların önerileriyle etkileşim halinde olan bireyleri ve işletmeleri içinde barındıran bir tanımın yapılabilmesine imkân sağlamıştır (Üner, 2009: 9-10). Bu yeni tanım pazarlamanın geniş anlamda müşteriler, müvekkiller, ortaklar ve toplum için değer

taşıyan teklifleri oluşturmak, iletmek, teslim etmek ve takas etmeye yönelik bir etkinlik, bir dizi kurumlar ve süreçler olduğunu belirtmektedir (Gundlach ve Wilki, 2010: 90).

AMA 2007 ve 2010 yıllarında yapmış olduğu pazarlama tanımını revize etmiştir. Tanımlarda paydaşlık yerine toplumun bütünü kavramına yer vermiştir. 2004 sonrası yapılan bu yeni tanımlar eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Ruiz-Roqueñi ve Retolaza'ya (2012: 818) göre, AMA'nın 2007 ve 2010 tanımlarının işletme ile paydaşlar ya da işletme ile bireylere yönelik pazarlama uygulaması ve faaliyetlerinin ürettiği doğrudan yararları konusunda bir tanım olmadığı görüşündedirler. Pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi müşterilere, kullanıcılara, ortaklara ve topluma fayda sağlamaktadır. Ayrıca, pazarlama uzun dönemli değer sağlayıcı konumundadır. Hult ve diğerlerine (2010) göre 2007 AMA tanımı, "müşteriler, müvekkiller, ortaklar ve toplumun bütünüyle" gibi kavramları nedeniyle açıkça pazar odaklılık perspektifini korumaktadır. Ortaklar ve toplumun bütünü, yönetsel açıdan tam tanımlanmamış varlıklar iken, müşteriler, müvekkiller ve ortaklar (muhtemelen tedarikçiler), merkezi noktada yer alan ve açıkça tanımlanmış pazarlama odaklarıdır. Bu tanım açık paydaşları (düzenleyiciler, yerel toplum gibi...) ve bir dizi ikincil paydaşları (özel ilgi grupları, kitle iletişim araçları, ticaret birlikleri ve rakipler gibi) önemsiz olarak lanse etmektedir. Bu paydaşlar her zaman ortak değildirler, fakat "toplumun bütünü" yaklaşımında vardır. Toplumun bütünü geniş bir kavramdır. Line ve diğerleri (2019) ise, bu yeni pazarlama tanımlarının piyasa dışı aktörlerin pazarlama fonksiyonundaki rollerini hala ortaya koymadığı görüşündedirler.

Son yıllarda, paydaş teorisi ile ilgili pazarlama yayınlarında artış yaşanmaktadır. Bazı pazarlama dergileri paydaş pazarlama konusunu içeren özel sayılar yayınlamışlardır. Örneğin 2005'de, European Journal of Marketing, 2007'de The Journal of Advertising ve 2010'da Journal of Public Policy and Marketing özel sayılarını yayınlamıştır. European Journal of Marketing (2007) özel sayısında kurumsal sosyal sorumluluk, paydaşlarla etkileşimin etkisi, ilişki sorunları ve paydaş teorisinin stratejik bir araç olarak kullanılması tartışmalarını içeren on dört makale yer almaktadır. The Journal of Advertising (2010) özel sayısında reklam sorumluluğu üzerindeki çoklu bir paydaş perspektifini ele alan dokuz makale yer almaktadır. Journal of Public Policy and Marketing (2010) özel sayısında kavramsal modeller, ampirik raporlar, uygulama şemaları ve paydaş merkezli pazarlamanın çeşitli yönleri ile ilgili makalelerden oluşan on makale yer almaktadır.

14-15 Ekim 2008 tarihinde, Aspen Enstitüsü İş ve Toplum Programı ve Boston Üniversitesinin ortak projesi ile Paydaş Pazarlama Konsorsiyumu yapılmıştır. Pazarlama

araştırmacıları ve profesyoneller arasında geliştirilen bu işbirliği projesinin temel amacı pazarlama faaliyetlerinde ana paydaşların müşteriler olduğunu düşünen tamamen müşteri odaklı perspektifin üstesinden gelebilecek yeni bir pazarlama araştırma hattını hayata geçirmektir (Ruiz-Roqueñi ve Retolaza, 2012: 812-818). Bu konferansta pazarlamanın yeni rolü, yeni kitleler, yeni formlar, yeni ölçümler ve yeni zorluklar olmak üzere beş temel konu ele alınmıştır. Kısacası düzenlenen konferansta farklı paydaşlara yönelik yapılan pazarlamanın ne kadar karmaşık olduğu ve birden fazla paydaşın farklı çıkarlarını yönetmenin zorluğu üzerine odaklanılmıştır (Lawrence ve Bhattacharya, 2009: 2).

Smith ve diğerleri (2010) Levitt'in pazarlama miyobunu önlemeye yönelik yeni ufuklar açan önerisini sadece müşterilere odaklayarak tekrar değerlendirmişlerdir. Yazarlar sadece müşteriye odaklanılan bu duruma yeni pazarlama miyobu adını vermişlerdir. Bu düşünce bu yeni miyopluga yol açan olayları anlatmakta (müşterilere yönelik tek amaçlı bir odak, müşteri ve müşteri ihtiyaçlarına ilişkin dar tanımlar ve değişen toplumsal bağlamın anlaşılabilmesi) ve pazarlamacıların nasıl daha fazla paydaş odaklı olabileceği hususunda rehberlik sağlamaktadır. Yeni pazarlama miyobunun üstesinden gelebilmek için beş öneri sunmuşlardır. Bunlar; işletmenin paydaş haritasının oluşturulması, paydaşların dikkatlerinin çekilmesi, paydaş beklentilerinin araştırılması, paydaşlarla ilişki kurulması ve pazarlama sürecine paydaş odaklılığın yerleştirilmesidir.

Hult ve diğerleri (2011) 1985 ve 2009 yılları arasında üst pazarlama dergilerinde yayımlanmış olan 58 makaleyi kapsamlı bir şekilde gözden geçirmişlerdir. Yapılan literatür taramasında müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar, düzenleyiciler ve yerel topluluktan oluşan paydaş gruplarının paydaş pazarlamasında önemli bir role sahip olduğunu tespit edilmiştir.

Literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde paydaşlık kavramı pazarlama disiplininde üç ana tema şeklinde işlenmiştir. Bunlar; ilişkisel pazarlama, etik, sosyal ve çevresel sorumluluk ve paydaş odaklılıktır.

2.3.2.1. İlişkisel Pazarlama Kavramının Literatürel Gelişimi

İlişkisel pazarlamada, işletmenin ilişki ağındaki ilişkinin yönetimi konusu işlenmiştir. Bu konuda çok sayıda model geliştirilmiştir. İşletmelerin odağında olan müşterilere ek olarak diğer paydaşlara da yer verilmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği vardır (Egan, 2011: 144).

Paydaş pazarlama literatüründe ilişkisel pazarlama ile ilgili çalışmalar şunlardır: Christopher ve diğerleri (1991) geleneksel paydaşlar ile olan ilişkileri tanımlamak için “altı pazar” olarak anılan modeli geliştirmişlerdir. Altı pazar modeli müşteri piyasaları, sevk piyasaları, tedarikçi piyasaları, etkileyici piyasalar, çalışan piyasaları ve iç pazarlardan oluşmaktadır. Payne ve diğerleri (2005), ise bu altı pazar modelini çeşitli endüstri ortamlarına revize etmişler ve uygulamışlardır. Yazarların yapmış oldukları araştırmada bir pazardaki paydaş etkileşimlerinin başka bir pazarı etkileyebileceğini keşfedilmiştir.

Gummesson (1994) otuz potansiyel türde paydaş ilişkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca yöneticilerin işletme başarısı için olmazsa olmaz olan ilişki karmasının önceliklendirilmesi ve kurulması gerektiğinin altını çizmiştir. Gummesson yönetilmesi gereken ilişkiler bakımından paydaşları tanımlarken, bu ilişkilere yönelik gelişim ya da yönetim süreçlerinden bahsetmemiştir. Koironen (1995) işletmelerin yeni ilişkiler kurulmasına odaklanmak yerine, işletmelerin paydaşlarına sadakat merdiveninde konumlarını yükseltmelerini önermiştir. Ayrıca paydaşları içeren ilişki pazarlamasının genişletilmiş bir tanımını ileri sürmüştür. Hem Gummesson (1994) hem de Koironen (1995) işletmelerin ne kısa dönem ne de uzun dönem de paydaşları ile nasıl etkileşim yapabileceği ya da yapılması gerektiğinin tanımlaması konusunda başarısız olmuşlardır. Yazarlar sadece bu tür etkileşimlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Polonsky vd., 2002: 111).

Byrne ve Polonsky (2001), alternatif yakıtlı araçların tüketici tarafından benimsenmesinin önündeki engellerle ilgili olan paydaşlar arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Zinkhan (2002), ilişkisel pazarlamanın uzun vadeli müşteri etkileşimlerine yatırım yapmanın potansiyel olarak alakasız, tek seferlik bir dizi alışverişe güvenmekten daha etkili olduğunu belirtmiştir. O’Cass ve Sok (2004), KOBİ (küçük ve orta boy işletmeler) yöneticilerinin birden fazla iş paydaşıyla olan ilişkilerinin pazarlama çabalarını arttırmak için pazar paylaşımına katkıda bulunduğunu ve bu ortakların firmanın tanıtımına yardımcı olarak itibar bağlantılarının oluşmasına yol açtığını keşfetmişlerdir. Jallat ve Wood (2005), işletmelerin hizmet süreçlerini doğrudan etkileyen paydaşları ve işletmeler arasındaki ara yüzleri incelemiştir. Ayrıca hizmet sektöründe ilişki yönetimi, paydaş kavramsallaştırılması, ara yüz yönetimi ile ilgili yaklaşımlar ve düşüncelerin ilerlemesine katkı sağlamıştır. Murphy ve diğerleri (2005), sürdürülebilir finansal performansı arttırmak

amacıyla (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve topluluk olmak üzere) beş kilit paydaş grubuna uzun vadeli ekonomik, sosyal ve çevresel değer sağlamaya dayanan pazarlama performansını ölçmek için bütünsel bir yöntem geliştirmişlerdir. Palmer ve Quinn (2005), paydaş ilişkilerini uluslararası perakendecilik bağlamında incelemişlerdir.

Polonsky ve Scott (2005) “*paydaş strateji matrisi*” olarak adlandırdıkları bir matris geliştirmişlerdir. İşletmelerin paydaşları etkilemek için mevcut temel yeteneklerine bakılmaksızın paydaşlarını etkilemeye çalıştıklarını tespit etmişlerdir. Araştırma, paydaş teorisinin pazarlama ilişkileri analizini mümkün kılan bir çerçeve önermektedir.

Podnar ve Jancic (2006), işletmeyle ilişkili paydaş gruplarını iletişim seviyelerine göre kaçınılmaz, gerekli ve arzulanan olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır. Raghubir ve diğerleri (2010), çoklu paydaşları olan işletmelerin ölçüm sistemi tasarlamak için kullanabilecekleri AGREE (Audiences, Goals, Resources, Effectiveness, Efficiency) modelini sunmuşlardır. Chakravorti (2010), işletmelerin daha çok paydaş odaklı olmak için kullandıkları Web 2.0 araçları ve sosyal ağın rolü üzerine odaklanmıştır. Yazar, işletmelerin farklı paydaşlar ile bağlantı kurmalarında ve açık yeniliği kullanarak ilgi ve fikirlerini birleştirmelerinde yaşanan fırsatları ve zorlukları özetlemiştir. Mühlbacher ve diğerleride (2011), Chakravorti gibi Web 2.0'nin işletme ile paydaşlar arasındaki etkileşimi etkilediğine dikkat çekmişlerdir. Bireylerin, iş örgütlerinin ve kurumların, Web 2.0 yardımıyla herhangi bir kısıtlama olmaksızın, birbirleriyle gerçek zamanlı olarak iletişim kurmaları için sayısız fırsat yakaladıklarına vurgu yapmıştır. Kull ve diğerleri (2016), paydaş ilişkiler ağını, işletmenin paydaşlarına daha etkin şekilde yanıt vermesini sağlayan stratejik bir kaynak olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre bu ilişkiler değerli olup, taklit edilemez. Ayrıca ilişkilerin işletme performansı ile kapsamlı bir bağlantısı bulunmaktadır. Yazarlar kaynak temelli bir mantıktan, paydaş pazarlamanın nasıl üstün bir performansa ulaştığını ifade etmişlerdir.

2.3.2.2. Etik ve Sosyal Sorumluluk Kavramlarının Literatürel Gelişimi

Paydaş kavramının etik ve sosyal sorumluluk alanlarında pazarlama ile ilgili sayısız uygulaması vardır. Bu iddianın doğruluğunu Laplume ve diğerlerinin (2008), yaptıkları çalışmada görmek mümkündür. Yazarlar, 1984'den 2007'e kadar yapılan paydaş teorisi çalışmalarının meta-analiz araştırmasını yapmışlardır. Bu meta analizin sonuçlarına göre paydaş çalışmalarının yarısından çoğunun etik ve KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) alanında yapıldığını tespit etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmaların çoğunda KLD (Kinder

Lydenberg ve Domini) veri tabanı ya da KSS raporlarından türetilen sonuç/çıktı-temelli ölçütler kullanılmıştır.

Etik ve sosyal sorumluluk kavramlarının kendine has kimlikleri vardır. Fakat kavramlar genellikle aynı gerekçeye atıfta bulunmak için kullanılmaktadırlar (Dimitriades, 2007: 1). Pazarlama etiği, iş etiğinin bir alt disiplindir. İlgili alanı ise pazarlama kararlarına, davranışlarına ve kurumlarına uygulanan ahlaki standartlardır (Laczniaik ve Murphy, 1993).

Paydaş pazarlama literatüründe etik ile ilgili çalışmalar aşağıda özetlenmiştir. Stearns ve diğerleri (1996), pazarlama kararları ile etik bileşenini analiz etmek amacıyla bir çerçeve geliştirmişlerdir. Bu çerçeve, pazarlamacıların paydaşlara karşı zorunlu oldukları yükümlülüklerini tanımlamaları, anlamaları gerektiğini ve bu yükümlülüklerin kaçınılmaz biçimde çatışacakları fikrine dayanmaktadır. Çatışmaların çözümünün, örgütlerin etik felsefelerine bağlı olduğunu iddia etmişlerdir. WhySall (2000), perakendecilikteki etik sorunları paydaş perspektifinden ele almıştır. Blodgett ve diğerleri (2001), çeşitli paydaşlara karşı etik duyarlılığın kültürel etkilerini inceleyerek uluslararası geniş bir perspektif ortaya koymuşlardır. Lindfelt ve diğerleri (2006), etik bir perspektif ile işletme ağı ve paydaş yaklaşımlarının değer yaratmayı nasıl etkilediğini karşılaştırmışlardır. Yazarlar bir işletmenin değer yaratma süreçlerinde ilişkilerin önemli olduğunu altını çizmişlerdir. Ferrell ve Ferrell (2008), pazarlama sistemi yoluyla ürünlerin ve diğer kaynakların adil dağıtımının ekonomik, sosyal etkilerini ele alan bir makro pazarlama etiği çerçevesi geliştirmişlerdir. Martin ve Johnson (2010), tedarikçilerin etik kaygılar karşısında uyguladıkları stratejileri incelemişlerdir. İşletmelerin etik konusundaki iletişimlerinin ve kendi fiili davranışlarının (bu tür uygulamalara yatırım yapmak yoluyla) her zaman çözüm içermediğini tespit etmişlerdir.

Pazarlamada kurumsal sosyal sorumluluğun ilgili alanı paydaşların (müşteriler, çalışanlar, çevre, tedarikçiler, satıcılar, yerel topluluk ve hissedarlar) yasal taleplerinin dengelenmesi, pazarlama kararlarında hesap verebilirliğin kabul edilmesi, ahlaki ve toplumsal yükümlülüklerin işletmenin pazarlama faaliyetlerine dâhil edilmesi konularını kapsamaktadır (Murphy vd., 2013).

Paydaş pazarlama literatüründe kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalar yapan yazarlardan Carrigan (1995) toplumsal pazarlamanın özünde, iyi faaliyetlerin iyi işlere bağlı olduğunu ifade etmiştir. Carrigan çalışmasında yaklaşım olarak çoklu paydaş

perspektifini uygulamıştır. Berman ve diğerleri (1999), paydaş ilişkilerini, iş stratejileri ve işletmenin finansal performansını içeren iki farklı model ile test etmişlerdir. Paydaş ilişkileri hakkındaki veriler KLD verilerinden oluşmaktadır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanlar ve müşteriler (ürün güvenliği/kalitesi) finansal performansı direkt etkilemektedir.

Hillman ve Keim (2001), KLD verileri içerisinde yer alan paydaş yönetim niteliklerini sosyal mesele niteliklerinden ayırmaya karar vermişlerdir. Yazarlar, özel sanayilerde yatırımlardan kaçınmak suretiyle sosyal meselelere özen gösterirken; çalışanlar, müşteriler, topluluk ve tedarikçilerle ilgilenmenin hissedar değeri yaratma üzerinde muhtemelen olumlu bir etkisi olabileceği varsayımında bulunmuşlardır. Yazarlar, üst yönetime çok düşük tazminat vermenin hissedar değerini etkilemeyeceği varsayımında bulunmuşlardır.

Maignan ve diğerleri (2005), kurumsal sosyal sorumluluğu pazarlamaya entegre etmeleri için yöneticilere çoklu bir paydaş çerçevesi geliştirmişlerdir. Yazarlar geliştirdikleri çerçeveyi, tüm işletmelerde uygulanabilecek bir yaklaşım olarak değerlendirmişlerdir. Neville ve diğerleri (2005), itibarın kurumsal sosyal sorumluluk ile işletme performansı arasındaki ilişkisini incelemişlerdir. Sen ve diğerleri (2006), işletme çabalarının samimi olduğuna inanıldığı sürece, paydaşların farkında olduklarında kurumsal sorumluluğa gerçekten olumlu tepki verdiklerini keşfetmişlerdir. Gonzalez-Padron (2008), işletmelere ait KLD verilerini kullanarak paydaş odaklılık (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, kanun düzenleyicileri, toplum ve hissedarlar), paydaş duyarlılığı, pazar çıktıları (müşterilerin memnuniyeti, yenilik ve itibar) ve performans (pazar bazlı, finansal bazlı ve gelirlerin geri dönüşü) ile ilgili ilişkileri incelemiştir. Yazarlar ayrıca, işletmelerin birden çok paydaşa duyarlı davranmasının yenilik, müşteri memnuniyeti ve itibar üzerinde pozitif ve negatif etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Sweeney ve Coughlan (2008), kurumsal sorumluluğun işletmelere ait yıllık raporlarda nasıl ele alındığını araştırmışlardır. Yazarlar yaptıkları araştırmada endüstriler arasında büyük farklılıklar olduğunu keşfetmişlerdir. Ingenbleek ve Immink (2010), süreç standartları oluştururken paydaş grupları arasındaki çıkar çatışmalarıyla nasıl başa çıkabileceğini araştırmışlardır. Paydaşların gücünün ve olayın aciliyetinin, bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini şekillendirdiği sonucuna varmışlardır.

Mish ve Scammon (2010) üçlü kar hanesini (Triple-bottom line) kullanarak başarı elde eden özel işletmelerin uygulamalarını araştırmışlardır ve “İlke temelli paydaş pazarlaması” adını verdikleri bir model sunmuşlardır. Bu model üç temel yapıdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi dağıtım adalet ilkeleri, ikincisi örgüt kültürü, üçüncüsü ise paydaş pazarlama uygulamalarıdır. Yazarlar, büyük kamu işletmelerinin bu modelden faydalanmaya başladıklarında karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelmenin olası yollarını tartışmışlardır.

Handelman ve diğerleri (2010), paydaş teori tabanının genişlemesine ve paydaş pazarlama üzerine kurumsal bir teorik perspektifinin benimsenmesinde etkili olmuşlardır. Yazarlar stratejik ve kurumsal faktörlerin iç içe geçtiğini ortaya koymuşlar ve paydaş pazarlamanın nasıl anlaşılması gerektiğine dair önemli çıkarımlar sağlamışlardır. Hoeffler ve diğerleri (2010), “İşletmeler daha başarılı kurumsal vatandaşlık girişimleri nasıl oluşturabilir?” sorusuna cevap aramışlardır. Paydaşların (yani tüketiciler ve çalışanlar) kurumsal vatandaşlık girişimlerine nasıl tepki verdiklerine dair bir model tanıtmışlardır. Bu çalışmada paydaşların tepkilerini kıyaslamışlar ve hangi koşullar altında daha olumlu paydaş tepkilerinin alınabileceğini formüle etmişlerdir.

Pelozza ve Shang (2011), işletmeler tarafından uygulanan KSS faaliyetlerinden “paydaşlarla” daha güçlü ilişkiler kurmak için nasıl yararlanacağını açıklamışlardır. Mishra ve Modi (2016), pazarlama kabiliyetinin KSS-hissedar zenginliği ilişkisinde tamamlayıcı bir rol oynadığını iddia etmişlerdir. Ayrıca, yazarlar pazarlama kabiliyetinin etkilerinin, işletme paydaşlarına (örneğin tüketiciler, çalışanlar, kanal ortakları ve düzenleyiciler) doğrulanabilir faydalar sunduğunu savunmuşlardır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun yaygın uygulamalarından biri de çevresel sorumluluk alanıdır. “Yeşil pazarlama” bu alanda çok popüler olan bir konudur. Davis (1992), etik perspektifini yeşil pazarlamaya entegre etmiştir. Ayrıca işletmelerin, çevreye duyarlı tüketicilerin ihtiyaçlarına hitap etmek üzere ürünlerini konumlandıklarından, iddialarının çoğunun kafa karıştırıcı, yanıltıcı olduğunu veya bazı durumlarda yasa dışı olduğunu savunmuştur. Polonsky ve Ottman (1998), çevresel pazarlama stratejisinin tasarlanması için geniş kapsamlı bir yaklaşım benimsemişlerdir. Yazarlar yeşil ürünün yapılacak olan geliştirme süreçlerine geniş bir paydaş grubunun dâhil edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Aynı dönemlerde Crane (1998), yeşil pazarlama stratejisi yoluyla çeşitli

paydaşlarla kurulan ittifakları araştırmıştır. Byrne ve Polonsky (2001), işletmeler ve onların çevresindeki grupları arasındaki ittifakları da incelemiştir.

Banerjee ve diğerleri (2003), farklı endüstriyel sektörlerin etkilerini dikkate alarak kurumsal çevre stratejisinin öncüllerini incelemiştir. Clulow (2005), paydaş analizini, paydaşların gelecekte Avustralya'daki sürdürülebilir yaşama ilişkin perspektifini tanımlamak için kullanmıştır. Rivera-Camino (2007), yeşil pazarlama stratejileri üzerinde paydaşların etkisini analiz etmiştir. Belz ve Schmidt-Riediger (2010), Alman gıda endüstrisinde sürdürülebilir pazarlama stratejileri üzerindeki paydaş etkisinin yönetsel algısını değerlendirmiştir. Kumar ve diğerleri (2016), kilit paydaşların Hintli işletmelerin sürdürülebilirlik pazarlama stratejileri üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir.

2.3.2.3. Paydaş Odaklılık Kavramının Literatürel Gelişimi

KLD ve KSS tabanlı çalışmalar önemli olmakla birlikte, işletmenin paydaş ilişkilerini nasıl yönettiklerini açıkça göstermemektedir. KLD ve KSS tabanlı ölçütler aynı zamanda paydaşlara yönelik yönetimin niyetinden ziyade işletmelerin ne ortaya çıkardığını göstermektedir. Paydaş odaklılık, işletme tarafından çevrenin nasıl görüldüğü ile ilgilenmektedir. Bu nedenle paydaş odaklılık paydaş teorisi çalışmalarına bir fırsat sunmuştur. Bu durumun oluşumunda paydaş odaklılık ile ilgili çalışmalarında verilerin elde edilebilir olmasının katkısı büyüktür. Bu sayede paydaş odaklılık araştırmacıları gayretlerini işletmenin amaçları üzerine odaklanmaktan ziyade sonuçlar üzerine yoğunlaştırmışlardır (Duesing ve White, 2013: 403).

Paydaş odaklılık kavramı ile ilgili çeşitli yazarların farklı tanımlamaları ile karşılaşmaktadır. Greenley ve Foxall'a (1997) göre paydaş odaklılık; *"Bir işletmenin müşteriler, hissedarlar ve çalışanlar gibi çeşitli paydaş gruplarına yönlendirdiği stratejik ilgisidir."* Farklı bir tanım Ferrell ve diğerleri (2010), tarafından yapılmıştır. Yazarlar paydaş odaklılığı; *"Örgüt üyelerini çok çeşitli paydaş sorunlarından her zaman haberdar olmaya ve proaktif olarak tepki vermeye sevk eden örgütsel kültür ve davranışlar"* olarak tanımlamışlardır. Line (2011) ise, paydaş odaklılığı tanımlarken Ferrell ve diğerlerinin (2010) yapmış oldukları örgüt kültürü perspektifine yakın bir tanım yapmışlardır. Line (2011) paydaş odaklılığı, *"Toplam değer yaratılması amacıyla belli başlı paydaş pazarlarının ihtiyaçlarının anlaşılması ve tepki gösterilmesi için organizasyon çapında taahhütte olanak tanıyan örgütsel kültür ve davranışlardır"* şeklinde tanımlamıştır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, paydaş odaklılığın yer aldığı çalışmaların bir özeti Tablo 2.2.'de yer almaktadır. Söz konusu tabloda Greenley ve Foxall (1996, 1997, 1998); Eaton, (2002); Greenley ve diğerleri (2004); Luk ve diğerleri (2005); Yau ve diğerleri (2007); Duesing, (2009); Hsieh, (2010); Wang ve Yu, (2010); Maignan ve diğerleri (2011); He ve diğerleri (2011); Patel, (2012); Line, (2013); Hu, (2014); Patel ve diğerleri (2016); Llonch ve diğerlerinin (2016) çalışmaları yer almaktadır.

Paydaş odaklılık, pazarlama literatüründe ilk olarak Greenley ve Foxall (1996, 1997, 1998) tarafından kavramsallaştırılmıştır . Yazarlar ilk iki çalışmasında çoklu paydaş odaklılık boyutunu müşteriler, çalışanlar, rakipler, sendikalar ve hissedarlardan oluşturmuşlardır. Son araştırmalarında ise sendikalar paydaş odaklılık boyutunda yer almamaktadır. İngiltere'de faaliyette bulunan ve 500'den fazla çalışanı olan 230 adet ticari işletmenin CEO'su ile gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda her paydaş odaklılık boyutu için oluşturulan ölçek beş sorudan oluşmaktadır .

Greenley ve Foxall (1996), çoklu paydaş odaklılığı (ÇPO) bağımlı değişken olarak kullanmıştır. Bağımsız değişkenler çevresel ara değişken başlığı (rekabet, pazar türbülansı, pazar büyüklüğü, pazara giriş kolaylığı ve teknolojiye değişim) altında toplanmaktadır. Araştırmanın amacı, işletmelerin, farklı menfaat sahiplerine karşı onların çıkarlarını korumada verdikleri göreceli dikkati açıklamaktır.

Yazarlar şu tespitlerde bulunmuşlardır: İşletmelerin paydaş sorunlarını ele alırken öncelik sırası müşteriler, rakipler, hissedarlar, çalışanlar ve sendikalar şeklindedir. İşletmeler sahip oldukları önemli kaynakları yalnızca müşterilerini anlamak için tahsis etmektedirler. Her ne kadar paydaş grubu olarak müşteriler öne çıkmış olsalar da tek bir paydaş grubuna ait çıkarlar stratejik planlamadaki kararları yönlendiren değerlerde, inançlarda ve varsayımlarda baskın değildir. İşletmelerin belirli bir paydaş grubuna göstermiş oldukları artan ilgi, diğer gruplara göstermiş olduğu ilgi ile birlikte oluşmaktadır.

Kısaca, yazarlar işletmelerin, farklı paydaş çıkarlarına hitap etmede yaşadıkları problemleri nasıl ele aldıklarının anlaşılması konusunda ampirik kanıtlar elde etmişlerdir. Fakat yazarlar bu ilişkinin rekabetçi düşmanlık, piyasa dalgalanması, pazar büyümesi ve teknolojik değişim faktörlerine bağlı olarak farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Tablo2.2.Paydaş Odaklılığa İlişkin Literatür Özeti

Yazar(lar)	Paydaş Odaklılık Boyutları	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Bulgular
Greenley ve Foxall (1996)	Müşteriler, Rakipler, Çalışanlar, Hissedarlar Sendikalar	İşletmelerin, farklı menfaat sahiplerine karşı onların menfaatlerini sağlamada verdikleri göreceli dikkati açıklamak.	Anket Yöntemi 500'den fazla çalışanı olan 230 İngiliz işletmesi CEO'suna uygulanmıştır. Her paydaş odaklılık boyutu 5'er tane sorudan oluşmaktadır Paydaş odaklılık ölçeği toplam 20 sorudan oluşmaktadır.	İşletmelerin, farklı paydaş çıkarlarına hitap etmedeki yaşadıkları problemleri nasıl ele aldıklarının anlaşılmasında kanıtlar elde edilmiştir.
Greenley ve Foxall (1997)	Müşteriler, Rakipler, Çalışanlar, Hissedarlar Sendikalar	Çoklu paydaşlar ile işletme performansı arasındaki ilişki hakkında ampirik bir kanıt elde etmek.	Anket Yöntemi 500'den fazla çalışanı olan 230 İngiliz işletmesi CEO'suna uygulanmıştır. Her paydaş odaklılık boyutu 5'er tane sorudan oluşmaktadır Paydaş odaklılık ölçeği toplam 20 sorudan oluşmaktadır.	Çoklu paydaş odaklı olan işletme kümesinin, yüksek performanslı işletmeler içinde büyük orana sahip olduğu tespit edilmiştir.
Greenley ve Foxall (1998)	Müşteriler, Rakipler, Çalışanlar, Hissedarlar	Paydaş odaklılığın işletme performansı ile potansiyel ilişkisini ve bu birlikteliklerin dış çevreden makul bir şekilde yönetilmesini test etmek.	Anket Yöntemi 500'den fazla çalışanı olan 230 İngiliz işletmesi CEO'suna uygulanmıştır Her paydaş odaklılık boyutu 5'er tane sorudan oluşmaktadır Paydaş odaklılık ölçeği toplam 20 sorudan oluşmaktadır.	Çoklu paydaş odaklılığın, performans ile olumlu ilişkisi kısmidir. İlişkinin kısmi olmasının nedeni rekabetçi düşmanlık, piyasa dalgalanması, pazar büyümesi ve teknolojik değişim gibi dış çevresel faktörlere bağlı olmasından kaynaklanmaktadır.
Eaton (2002)	Birlik, Bağışçılar Sponsorlar, Yerel topluluk Medya Hayranlar Yönetim, Çalışanlar NCAA (National Collegiate Athletic Association) Yöneticileri Atletler Üniversite	Çoklu paydaşlarla ilişkili işletmelerin etkinliklerini incelemek. Pazar odaklılığın bir işletmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkilemesi için benimseyebileceği en önemli odaklılık olup olmadığını araştırmaktır.	Anket Yöntemi Amerika'da bulunan NACMA (National Association of Collegiate Marketing Administrators) üyelerinin 110'una uygulanmıştır. Paydaş odaklılık ölçeği 20 adet sorudan oluşmaktadır.	Oluşturulan paydaş pazar odaklılık yapısı ile genel performans arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmaktadır. Pazar odaklılık bir işletmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkilemesi için benimseyebileceği en önemli odaklılık değildir.

Kaynak: Yazarın kendisi tarafından oluşturulmuştur.

Tablo: 2.2 Paydaş Odaklılığa İlişkin Literatür Özeti Devamı

Yazar(lar)	Paydaş Odaklılık Boyutları	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Bulgular
Greenley ve diğerleri (2004)	Müşteriler, Rakipler, Çalışanlar, Hissedarlar	Farklı ÇPOP'lerine (Çoklu Paydaş Odaklılık Profilleri) sahip işletmelerin stratejik planlamalarına farklı şekillerde yaklaşacakları savının İngiltere'de yer alan işletmelerde test edilmesi.	Anket Yöntemi Dunn ve Bradstreet'de yer alan 485 işletmeye uygulanmıştır. Müşteri Odaklılık 5, Rakip Odaklılık 3, Çalışan Odaklılık 4, Hissedar Odaklılık 5 olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplamda 17 sorudan oluşmaktadır.	İşletmelerin sahip oldukları paydaş odaklılık profilleri stratejik planlama yaklaşımlarını etkilemektedir. Ayrıca Farklı ÇPOP'lar arasında birçok stratejik planlama farklılığı vardır.
Luk ve diğerleri (2005)	Müşteriler, Rakipler, Çalışanlar, Hissedarlar	Paydaş odaklılığın farklı piyasa yapılarında nasıl çalıştığına gözlenmesi.	Anket Yöntemi Pekin, Şangay ve Guangzhou şehirlerinde yer alan 193 hizmet işletmesine uygulanmıştır. Müşteri Odaklılık 6, Rakip Odaklılık 3, Çalışan Odaklılık 4, Hissedar Odaklılık 5 olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplamda 18 sorudan oluşmaktadır.	Paydaş odaklılık öğeleri ile işletme performansı arasında kısıtlı anlamlı ilişki bulunmaktadır.
Yau ve diğerleri (2007)	Müşteriler, Rakipler, Çalışanlar, Hissedarlar	Paydaş odaklılık için geçerli bir ölçeği geliştirmek ve işletme performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek	Anket Yöntemi Pekin, Şangay ve Guangzhou şehirlerinde yer alan 400 işletmeye uygulanmıştır. Müşteri Odaklılık 5, Rakip Odaklılık 4, Çalışan Odaklılık 4, Hissedar Odaklılık 5 olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplamda 18 sorudan oluşmaktadır.	Güvenirlilik ve geçerlilik açısından standartları karşılayan bir paydaş odaklılık ölçeği geliştirilmiştir. Ayrıca oluşturulan ölçek işletme performansı ile pozitif ilişkiye sahiptir.
Duesing (2009)	Müşteriler, Çalışanlar, Hissedarlar, Rakipler	Yau ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen paydaş odaklılık ölçeğini kullanarak güçlü bir strateji araştırma metodolojisi geliştirmek	Anket Yöntemi Araştırma Amerika'nın güneybatısında yer alan 105 adet küçük ölçekli işletmeye uygulanmıştır. Ölçek olarak Yau ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen paydaş odaklılık ölçeği kullanılmıştır.	Paydaş odaklılığın işletme performansı üzerinde doğrudan bir ilişkisi bulunmamaktadır. Fakat çevresel dinamizme bağlı olarak iki değişken arasında dolaylı etki söz konusudur.

Kaynak: Yazarın kendisi tarafından oluşturulmuştur.

Tablo: 2.2 Paydaş Odaklılığa İlişkin Literatür Özeti Devamı

Yazar(lar)	Paydaş Odaklılık Boyutları	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Bulgular
Hsieh (2010)	Dış İç Kurumsal Kaynak Rakip Müşteriler, Bireysel Bağışçı	Kâr amacı gütmeyen tiyatro işletmelerinde paydaş odaklılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak; Ayrıca örgütsel yeteneklerin olası ara değişken etkisini araştırmak	Hem mülakat hem de anket yöntemi kullanılmıştır. ABD'nin üç metropol bölgesinde araştırma yürütülmüştür. Dış Odaklılık 5, İç Odaklılık 4, Kurumsal Kaynak 1, Rakip Odaklılık 3, Müşteri Odaklılık 1 ve Bireysel Bağışçı 1 olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplamda 15 sorudan oluşmaktadır.	Paydaş odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Paydaş odaklılığın boyutları ile örgütsel performans arasında karmaşık ilişkiler bulunmaktadır.
Wang ve Yu (2010)	-----	Paydaş odaklılık, kurum kültürü ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi tarif eden teorik modeli test etmek	Tarama Yöntemi Fujian şehrinde yer alan 163 işletmeden veriler elde edilmiştir.	Paydaş odaklılık hiçbir şekilde işletme performansına doğrudan tesir etmemektedir. Fakat iç kurumsal kültürün tutarlılığı ve dış kurumsal kültürün uyarlanabilirliği vasıtasıyla paydaş odaklılık işletme performansı üzerinde dolaylı etkiye sahiptir.
Maignan ve diğerleri (2011)	Paydaş Odaklı Kültür (Değerler, Normlar, artefaktlar) Paydaş Odaklı Davranışlar: (İstihbarat üretme, istihbarat yayma ve yanıt verme)	Paydaş odaklı davranışlar ile çeşitli iş çıktıları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması	Karma Yöntem Paydaş odaklı kültür 35 ve paydaş odaklı davranışlar 12 sorudan olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplam 47 sorudan oluşmaktadır. Amerikan merkezli olan ve en az 500 çalışanı olan 151 işletmenin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır	Paydaş odaklılık davranışlarının pazar performansı, mali performans, itibar ve çalışan bağlılığı ile güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır.
He ve diğerleri (2011)	Müşteriler Çalışanlar, Hissedarlar, Tedarikçi, Rakipler	Paydaş odaklılığın örgütsel performansı nasıl etkilediğini ve nasıl etkileşimde bulunduğunu incelemek	Karma Yöntem Araştırma Çin'in üç şehrinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmaya 107 yönetici katılırken nicel araştırmaya 307 yönetici katılmıştır. Müşteri Odaklılık 7, Rakip Odaklılık 3, Çalışan Odaklılık 4, Hissedar Odaklılık 5 ve Tedarikçi Odaklılık 3 olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplamda 22 sorudan oluşmaktadır.	Paydaş odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Paydaş odaklılık boyutları ile performans sonuçları arasında ise karmaşık ilişkiler bulunmaktadır.

Kaynak: Yazarın kendisi tarafından oluşturulmuştur.

Tablo: 2.2 Paydaş Odaklılığa İlişkin Literatür Özeti Devamı

Yazar(lar)	Paydaş Odaklılık Boyutları	Araştırmanın Amacı	Araştırmanın Yöntemi	Bulgular
Patel (2012)	Duyarlı Müşteriler, Pro-aktif Müşteriler, Çalışanlar Rakipler Hissedar	Hem duyarlı hem de proaktif düşünce özelliklerine sahip yeni paydaş odaklılık modelini test etmek. Yenilik odaklılığın, genişletilmiş paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki kısmi bir aracılık etkisini kanıtlamak.	Anket yöntemi ABD genelinde yer alan küçük ve büyük olmak üzere 365 işletmeye uygulanmıştır. Duyarlı Müşteri Odaklılık 3, Pro-aktif Müşteri Odaklılık 4, Rakip Odaklılık 4, Çalışan Odaklılık 5 ve Hissedar Odaklılık 7 olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplamda 23 sorudan oluşmaktadır	Genişletilmiş paydaş odaklılığının işletme performansı ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca yenilik odaklılığın, genişletilmiş paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında kısmi bir aracılık etkisi bulunmaktadır.
Line (2013)	Bağımsız Müşteri Grup Seyahat Rakipler Yerel Turizm Endüstrisi Yerel Hükümet	Çoklu Paydaş Pazar Odaklılığın (ÇPPO) önerilen boyutsal yapısını doğrulamak ve ÇPPO ile önerilen varlık ve performans dayalı yapılar arasındaki ilişkileri test etmek	Anket Yöntemi ABD’de yer alan 223 turizm destinasyon yöneticisine uygulanmıştır. Bağımsız Müşteri Odaklılık 4, Grup Seyahat Odaklılık 4, Rakip Odaklılık 4, Yerel Turizm Endüstrisi Odaklılık 4, Yerel Hükümet Odaklılık 4 olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplamda 20 sorudan oluşmaktadır.	Stratejik olarak değerli destinasyon pazarlama kaynaklarının fonksiyonel niteliğini yansıtan çok boyutlu paydaşlı bir yapı elde edilmiştir. ÇPPO örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır.
Patel ve diğerleri (2016)	Pro-aktif Müşteri, Pro-aktif Rakip, Pro-aktif Çalışan, Pro-aktif Hissedar, Duyarlı Müşteri, Duyarlı Rakip, Duyarlı Çalışan, Duyarlı Hissedar	Pro-aktif ve duyarlı bileşenlerden oluşan Paydaş Odaklılık yapısını beş Avrupa ülkesinde test etmek	Anket Yöntemi Fransa, Almanya, Avusturya, Hollanda ve Birleşik Krallık’tan oluşan beş Avrupa ülkesinden toplam 74 işletmeye uygulanmıştır. Pro-aktif Müşteri Odaklılık 6, Duyarlı Müşteri Odaklılık 4, Pro-aktif Rakip Odaklılık 7, Duyarlı Rakip Odaklılık 6, Pro-aktif Çalışan Odaklılık 6, Duyarlı Çalışan Odaklılık 5, Pro-aktif Hissedar 4, Duyarlı Hissedar Odaklılık 4 olmak üzere paydaş odaklılık ölçeği toplamda 42 sorudan oluşmaktadır.	Pro-aktif ve duyarlı bileşenlerden oluşan paydaş odaklılık (müşteri, rakip, çalışan ve hissedar) ile ilişkili Avrupa pazarındaki kavramsal çerçevede ampirik destek sağlanmıştır. Ayrıca paydaş odaklılık hem finansal hem de finansal olmayan işletme performansını artırmaktadır

Kaynak: Yazarın kendisi tarafından oluşturulmuştur.

Greenley ve Foxall (1997), paydaş odaklılık ile ilgili araştırmalarında cluster (kümleme) analiz testini kullanışlardır. Yazarlar, çoklu paydaş odaklı olan işletme kümesinin, yüksek performanslı işletmeler içinde büyük orana sahip olduğunu ve satış geliştirme, pazar payı ile yeni ürün başarısına yönelik düşük performanslılar arasında ise en küçük orana sahip olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, çoklu paydaş odaklılık boyutu düşük ve yüksek olan işletmeleri içeren kümeler birbiriyle mukayese edildiğinde istatistiksel olarak bu farklılıkların anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir. Fakat diğer kümeler arasındaki farklılıklar istatistiksel bağlamda anlamlı değildir.

Greenley ve Foxall (1998), çoklu paydaş odaklılığın, performans ile olumlu ilişkisi olduğu önermesine kısmi olarak destek bulmuşlardır. İlişkinin kısmi olma nedeni rekabetçi dūřmanlık, piyasa dalgalanması, pazar büyümesi ve teknolojik değişim gibi dış çevresel faktörlere bağlı olmasıdır. Ayrıca yazarlar işletme performansı ile bu işletmelerin paydaşlarının işletmeye karşı tutumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre farklı tip paydaş odaklılıklar özel performans ölçümleri ile ilişkilidir ve bu ilişkiler dış çevre tarafından modaratör (ara değişken) görevi üstlenmektedir.

Eaton (2002), spor endüstrisi için oluşturduğu on bir paydaş pazar odaklılık boyutları (birlik, bağışçılar, sponsorlar, yerel topluluk, medya, hayranlar, yönetimi ile çalışanlar, NCAA (National Collegiate Athletic Association, Amerikan Kolej Sporları Kurumu) Yönetim Kurulu Yöneticileri, atletler, üniversite) ile genel performans arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular, gelir faktörünün paydaşlar sıralamasını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Eaton'a (2002) göre geleneksel tanımlanmış pazar odaklılık boyutları (müşteri ve rakip odaklılığın) bir organizasyonun örgütsel performansını etkileyen en önemli boyutlarını oluşturmamaktadır. Örneklem olarak Üniversiteli Pazarlama Yöneticilerinin Ulusal Birliği Üyelerinin (NACMA National Association of Collegiate Marketing Administrators) seçilmiştir. Bu üyelerden 110'u araştırmaya katılmıştır. Katılımcılara internet yoluyla ulaşılmıştır. Araştırmanın ara değişkenlerini rekabet doyumunu, organizasyon boyutu, pazar türbülansı ve sanayi büyüme oranı oluşturmaktadır. Oluşturulan paydaş odaklılık ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır.

Greenley ve diğerleri (2004), örgütsel kaynaklara yönelik çıkar çatışmasını temel olarak Çoklu Paydaş Odaklılık Profilleri (ÇPOP) teorisini geliştirmişlerdir. Araştırmanın

amacı farklı ÇPOP'lara sahip işletmelerin stratejik planlamalarına farklı şekillerde yaklaşacakları savına İngiltere'de yer alan işletmelerde destek aramaktır. Araştırma Dunn ve Bradstreet'de yer alan 485 işletmeye uygulamıştır. Araştırma sonucuna göre işletmelerin sahip oldukları paydaş odaklılık profilleri, işletmelere ait stratejik planlama yaklaşımlarını etkilemektedir. Fakat tanımlanan farklı çoklu paydaş odaklılıkları ön plana çıkaran işletme grupları arasında stratejik planlamanın yönleri bakımından birkaç farklılık bulunmaktadır. İlk farklılık stratejik planlamanın örgütler arasında gösterdiği farklılıklardır. Bu farklılıkların oranlarından birincisi hissedar odağı (%19), ikincisi pazar odağı (%37), üçüncüsü gelişmemiş çoklu paydaş odaklılık profilleri (%27) ve dördüncüsü ise çalışan odağı (%17) şeklindedir. İkinci farklılık ise rekabetçi konumlandırma ve sürdürülebilir rekabet avantajının ortak önceliklere bağlı olarak göreceli önem derecesindeki farklılıklardır. Son önemli çıkarım ise öğrenme ve yenilik yönetiminin tanımlanmış çoklu paydaş odaklılıkların ana farklılaştırma unsurları olduğudur.

Luk ve diğerleri (2005), daha önceki paydaş odaklılık çalışmalarının gelişmiş ekonomilerde (İngiltere ve ABD) yapıldığına dikkat çekmişlerdir. Yazarlar, paydaş odaklılığın uluslararası pazarlama teorisinin ayrılmaz bir parçası olarak geliştirilmesi için paydaş odaklılığın farklı piyasa yapılarında nasıl çalıştığının incelemesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Araştırma Çin'de yer alan 193 hizmet işletmesine uygulanmıştır. Yazarlar, paydaş odaklılık bileşenleri arasında iki tip etkileşim etkisinin olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu etkileşimler sinerji ve engelleme etkileridir. Sinerji etkileri üreten bileşenler müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve çalışan odaklılıktır. Engelleme etkisi üreten bileşen ise hissedar odaklılıktır. Bunun sebebi ise hissedar odaklılığın, diğer paydaşlar arasında çakışan çıkarlarıdır. Bu nedenle yazarlar hissedar odaklılığın paydaş odaklılığın diğer bileşenlerinin etkinliğini engellediğini savunmuşlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve çalışan odaklılık iş performansını artırmak üzere olumlu etkileşimde bulunmaktadır. Fakat, hissedar odaklılığın paydaş odaklılığa ait diğer bileşenleri engellediğine dair görüşü desteklenmemiştir. Kısaca Çin'deki hizmet işletmeleri müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve çalışan odaklılığı eş zamanlı olarak icra etmek suretiyle rekabet avantajı elde edebilmektedirler.

Yau ve diğeri (2007), paydaş odaklılık ile ilgili bir ölçek geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu ölçek Çin'in üç büyük kentinde yer alan 400 adet kamu, özel ve ortak girişim türündeki olan anonim ortaklıklara uygulanmıştır. Yazarlar, paydaş odaklılığı işletme performansı ile ilişkilendirmişlerdir. Paydaş odaklılık boyutlarını çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve rakipler oluşturmaktadır. Paydaş odaklılık geçerli tek bir boyut göstermektedir ve işletme performansı ile pozitif korelasyon ilişkisine sahiptir. Yazarlar performansın başlıca üç faktör ile temsil edilebildiğini tespit etmişlerdir. Bu performanslar ise sırasıyla yatırım getirisi ile temsil edilen mali ve pazarlama performansı, kar, pazar payı, müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyetidir.

Duesing (2009), Yau ve diğeri (2007) tarafından geliştirilen paydaş odaklılık ölçeğini kullanarak güçlü bir stratejik araştırma metodolojisi geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırma verisi Amerika'nın Güneybatısında yer alan ve küçük ölçekli işletme statüsünde olan 105 adet işletmeden elde edilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelere ise mail yoluyla ulaşılmıştır. Yazar, paydaş odaklılık yapısı (çalışanlar, müşteri, yatırımcı, rakipler) ile işletme yaşı, kurucu, hissedar yüzdeliği, çalışan sayısı, işletmelerin bir yıl içerisindeki göstermiş olduğu finansal performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki yoktur; fakat paydaş odaklılık, işletme performansını dolaylı etkilemektedir. Bu etki çevresel dinamizme bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Hsieh (2010), kâr amacı gütmeyen işletmelerden biri olan tiyatro örgütlerinde paydaş odaklılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazar kâr amacı gütmeyen sanat örgütlerinin, paydaş taleplerini düzenli olarak ele alması gerektiğine vurgu yapmıştır. Araştırma ABD'nin Seattle, Portland ve San Francisco şehirlerinde yürütülmüştür. Bulgulara göre: paydaş odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Paydaş odaklılık boyutları ile performans sonuçları arasında ise karmaşık ilişkiler bulunmaktadır. Rakip odaklılık, örgütün performansını öngörmede müşteri odaklılıktan daha güçlü bir etki göstermektedir. Müşteri odaklılık örgütsel performansın boyutlarından hiçbirini etkilememektedir.

Ferrell ve diğeri (2010), pazar odaklılık ile paydaş odaklılık kavramlarının pazarlamaya potansiyel katkılarını araştırmışlardır. Yazarlar pazar odaklılık kavramının

öncelikle müşterilere ve rakiplere odaklandığını, paydaş odaklılığın ise daha kapsayıcı olduğu düşüncesindedirler. Yazarlara göre paydaş odaklılığı benimsemek paydaşlara önceden göreceli olarak önem atfetmek anlamına gelmemektedir. Yazarlara göre işletmelerin paydaş odaklılığı benimsemeleri paydaşların önceliklendirilmesi ile ilişkili özel hususlara bağlıdır. Yazarlar pazar ve paydaş odaklılık kavramlarının karşılıklı olarak birbirini dışlamadığını fakat bu ikisi arasında önemli benzerliklerin ve birtakım farklılıkların olduğu sonucuna varmışlardır.

Wang ve Yu (2010), kurumsal kültür perspektifinden, paydaş odaklılık, kurum kültürü ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi tarif eden teorik bir model geliştirmişlerdir. Araştırma verileri Çin'in Fujian şehrinde yer alan 163 işletmeden elde edilmiştir. Yazarlar, işletmelerden elde ettikleri verileri Arama Motoru Pazarlama (Search Engine Marketing: SEM) ile yaptıkları modelde test etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre paydaş odaklılık hiçbir şekilde işletme performansına doğrudan tesir etmemektedir. Fakat iç kurumsal kültürün tutarlılığı (İKKT) ve dış kurumsal kültürün uyarlanabilirliği (DKKU) nedeniyle paydaş odaklılık işletme performansı üzerinde dolaylı etkiye sahip değildir. Araştırmacılar, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında kurum kültürünün etkisini aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir. Birincisi paydaş odaklılık doğrudan işletme performansına etki etmemektedir. İkincisi paydaş odaklılık doğrudan ve olumlu yönde DKKU ve İKKT ile ilişkilidir. Üçüncüsü DKKU doğrudan ve olumlu yönde İKKT ile ilişkilidir. Dördüncüsü paydaş odaklılık DKKU sayesinde İKKT üzerinde dolaylı ve olumlu etkiye sahiptir. Beşincisi İKKT'nın işletme performansı üzerinde belirgin etkisi vardır. Altıncısı DKKU'nun işletme performansı üzerinde etkisi yoktur, fakat İKKT sayesinde işletme performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

Maignan ve diğerleri (2011), pazar ve paydaş odaklılığın birbirini tamamladığını ileri sürmüşlerdir ve birbirini dışlamadığını idda etmişlerdir. Bu nedenle, yazarlar her iki yapıyı araştırırken benzer ölçekleri kullanmanın fırsatlara yol açacağı görüşündedirler. Aynı zamanda yazarlar iki yapının benzer kültürel ve davranışsal yapıya sahip olduğu düşüncesindedirler. Yazarlar paydaş odaklılık yapısını oluştururken, Homburg ve Pflesser (2000) tarafından geliştirilen pazar odaklılık boyutlarını kullanmışlardır.

Paydaş odaklılık boyutlarını paydaş odaklı kültür ve paydaş odaklı davranışlar oluşturmaktadır. Bu boyutlar paydaş odaklı kültür ve paydaş odaklı davranış alt boyutlarından oluşmaktadır. Paydaş odaklı kültürün boyutlarını paydaş değerleri, paydaş normları ve paydaş

artefaktları (yapay paydaşlar) oluşturmaktadır. Paydaş odaklı davranışların boyutlarını ise paydaş istihbaratı üretme, istihbaratı yayma ve yanıt verme oluşturmaktadır (Maignan vd., 2011).

Araştırma hem nitel hem de nicel bir özellik taşımaktadır. Maignan ve diğerleri (2011) önerilen paydaş odaklılığın kavramsallaştırılması için yeterli olup olmadığını ortaya koymak amacıyla nitel araştırma da yapmışlardır. 2003 yılı Fortune 1000 listesinden rastgele seçilen 100 işletmenin web sayfalarına içerik analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları paydaş odaklılığın farklı boyutları (değerler, normlar, artefaktlar, istihbarat üretme, istihbarat yayma ve cevap verme) araştırılan 100 web sayfasında bulunabileceğini göstermiştir.

Daha sonra paydaş odaklılığın ilgili bileşenlerini ortaya çıkarmak için 26 kişilik odak grup çalışması yapılmıştır. Bu çalışmaların bulguları ise nitel araştırmanın kabul ettiği paydaşlara ait niteliklerin işletmeler ve iş birimleri arasında değiştiğini göstermektedir. Bu araştırmanın sonucu ile paydaş odaklılık boyutları olarak önerilen paydaş kültürü ve paydaş davranışlarının kavramsallaştırılmasına destek sağlanmıştır (Maignan vd., 2011).

Nicel araştırma ise Amerikan merkezli olan ve en az 500 çalışanı olan 151 adet işletmenin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Yapılan anket araştırmanın bulgularına göre, paydaş odaklılık davranışları ile pazar performansı, mali performans, itibar ve çalışan bağlılığı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca araştırmacılar paydaş odaklılığın pazarlama uygulamalarıyla bütünleşmesinden dolayı, pazarlamanın tanımının etik ve sosyal sorumluluklarını yansıtacak şekilde genişletilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir (Maignan vd., 2011).

He ve diğerleri (2011), paydaş odaklılığın örgütsel performansı nasıl etkilediğini ve iki kavramın kendi aralarında nasıl bir etkileşimde olduklarını incelemiştir. Araştırma Çin'in Shenzhen, Fuzhou ve Xiamen şehirlerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada 107 işletmenin yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu görüşmeler sonucunda müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi ve rakiplerin Çinli işletmeler için en önemli paydaşlar olarak algılandığı tespit edilmiştir. Son aşama da ise 307 Çinli işletmenin üst düzey yöneticilerinden toplanan anket verileri yardımıyla, sözkonusu paydaşlara yönelik yönelimlerin örgütsel performansı olumlu etkilediği araştırma ile ortaya konmaktadır.

Yazarlar, hissedar odaklılığın rakip odaklılık üzerinde kayda değer engelleyici etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık arasında ise sinerji etkilerinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Kurumsal misyon ile kültürün netleştirilmesi ve stratejik planlamanın yapılması kilit paydaşlara ulaşmada yardımcı olmaktadır. Yazarlar bu kavramların satış artırma, pazar payı ve yeni ürün başarısı gibi performanslarla olumlu yönde ilişkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yazarlar, paydaş odaklılık boyutlarının işletme içerisinde yer alan departmanlara ve bireylerin çabalarına yönelik olarak tutarlı ve birleşik bir odaklanma sağlamakta bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra yazarlar söz konusu tespitin çalışanların işletmeye karşı ait olma duygusunu geliştirdiğini ortaya koymuşlardır. Yazarlar çalışanların işletmeye olan ait olma duygusunun işletme içinde üst düzeyde performansın artmasına, ekip halinde çalışma ruhunun oluşmasına, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa neden bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Patel'in (2012) çalışması, literatürde yer alan diğer paydaş odaklılık yapılarından farklı bir yapıyı içermektedir. Bu yapı içerisinde hem duyarlı hem de proaktif düşünce özellikleri yer almaktadır. Bu nedenle yazar oluşturduğu paydaş odaklılık yapısını diğer paydaş odaklılık yapılarından ayırmak için bu yapıya genişletilmiş paydaş odaklılık adını vermiştir. Yazar yenilik odaklılığın genişletilmiş paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında aracı etkisine sahip olduğunu iddia etmiştir. Çalışma ABD genelinde yer alan küçük ve büyük ölçekli 365 adet işletmeye uygulanmıştır. Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Patel (2012) çalışmasından elde ettiği sonuçları şu şekilde özetlenmiştir: Oluşturulan genişletilmiş paydaş odaklılık yapısı istenilen güvenilirliğe sahiptir. Yenilik odaklılık, genişletilmiş paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında kısmi bir aracılık etkisine sahiptir. Yenilik odaklılığın varsayımsal aracılık etkisi yalnızca orta ve yüksek yenilikçi özellikler sergileyen işletmeler tarafından destek bulmaktadır. Son olarak paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık arasında pozitif korelasyon gösteren ilk ampirik bulgu elde edilmiştir.

Literatür taraması yapıldığında turizm ile ilişkilendirilmiş Line'in (2013) çalışması göze çarpmaktadır. Yazar destinasyon pazarlamasında yaşanan problemler nedeniyle, paydaşların değer yaratmadaki rolünü kabul eden yeni bir pazar odaklılık yapısının kapsamlı olarak kavramsallaştırmasını önermiştir. Yazar, destinasyon pazarlamasında yaşanan sıkıntıları iki başlık altında toplamıştır. Birincisi genellikle destinasyon pazarlama örgütleri

(DPÖ) ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar (KAGK) olarak tanımlansa da, DPÖ klasik KAGK'dan farklı müşteri tabanına sahiptir. Ayrıca DPÖ hem pazar içi hem de pazar dışında yer alan geniş bir paydaş grubuna sahiptir. Bu nedenle DPÖ'lerin örgütsel başarı elde edebilmeleri için oluşturdukları pazar stratejisinin tüm paydaşların dikkatini çekme zorunluğu bulunmaktadır. İkincisi literatür, destinasyon pazarlaması için pazar odaklılığı önerirken, akademisyenler hala konunun kavramsal mı? yoksa işlevsel mi? olduğunu henüz kesinleştirememişlerdir. Bu problemin potansiyel kaynağı ise destinasyon pazarlaması içerisinde pazar odaklılığın ne tür olması gerektiğine dair açık bir tanımın olmamasıdır. Ayrıca günümüzde yapılan turizm araştırmaları pazar odaklılığın destinasyon pazarlamasında var olduğunu kabul etmektedir. Fakat bu konu işlevselleştirilemediği için nicel araştırmalardan yoksundur. Yazar yeni pazar odaklılık yapısı olarak çoklu paydaş pazar odaklılık (ÇPPO) adını verdiği yapıyı önermiştir. Bu yapının boyutları ise bağımsız müşteri, grup seyahat, rakipler, yerel turizm endüstrisi ve yerel hükümetten oluşmaktadır.

Line (2013) oluşturmuş olduğu çoklu paydaş pazarlama yapısını kaynak temelli perspektifiyle ilişkilendirmiştir. Araştırmanın amacı ise ÇPPO için önerilen boyutsal yapıyı doğrulamak, ÇPPO ile varlığa ve performansa dayalı yapılar arasındaki ilişkileri test etmektir. Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk önce tartışma grupları, uzman görüşmeleri ve literatürden destek alınarak ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek 223 destinasyon yöneticisine anket şeklinde uygulanmıştır. Yazar çalışmasında stratejik olarak değerli destinasyon pazarlama kaynaklarının işlevsel niteliğini yansıtan çok boyutlu paydaşlı bir yapı elde etmiştir. Ayrıca çalışmada ÇPPO'un örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir.

Akonkwa (2013), yükseköğretim kurumlarında paydaş odaklılık çalışması yapmıştır. Yazar paydaş odaklılığı üniversiteler üzerindeki dış baskıları anlamak ve bu baskıların yönetilebilmesi adına uygun bir çerçeve olarak değerlendirmiştir. Yapılan çalışma, paydaş ve pazar odaklılık ile ilgili çalışmaların literatür taramasına dayanmaktadır. Yükseköğretim kurumları için önerilen paydaş odaklılık boyutları ise öğrenci, çalışanlar, politika yapımcılar ve rakiplerden oluşmaktadır.

Hu (2014), kar amacı gütmeyen örgütlerde paydaş odaklılığın, sosyal performans ve finansal performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Örneklem olarak Doğu Çin'de bulunan

kar amacı gütmeyen 32 adet örgüt seçilmiştir. Kar amacı gütmeyen örgütlerde paydaş odaklılığın hem sosyal performans hem de finansal performans ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal performansın paydaş odaklık ve finansal performans arasındaki ara değişken olduğuna dair ampirik kanıtlar elde edilmiştir.

Patel ve diğerleri (2016), proaktif ve duyarlı bileşenlerden (müşteri, rakip, çalışan ve hissedar odaklılıktan) oluşan paydaş odaklılık yapısını beş Avrupa ülkesinde (Fransa, Almanya, Avusturya, Hollanda ve Birleşik Krallık) test etmiştir. Bu çalışmaya beş Avrupa ülkesinden toplam 74 işletme katılmıştır. Çalışmanın yapısal model sonuçlarına göre, proaktif ve duyarlı bileşenlerden oluşan paydaş odaklılık (müşteri, rakip, çalışan ve hissedar) ile ilgili Avrupa pazarındaki kavramsal çerçevede ampirik destek sağlanmıştır. Ayrıca paydaş odaklılık hem finansal hemde finansal olmayan işletme performansını artırmaktadır.

Llonch ve diğerleri (2016), kar amacı gütmeyen kurumlardan biri olan devlet üniversiteleri için paydaş odaklılık skalası geliştirmişlerdir. Katılımcılara mail yoluyla ulaşılmıştır. İspanya’da bulunan devlet üniversitelerinde görev yapan ensitü yöneticilerine, dekanlara, bölüm başkanlarına ve benzeri yöneticiler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmaya 1420 kişi katılmıştır. Elde edilen verilerle ve yapısal eşitlik modelin yardımıyla paydaş odaklılığın çok boyutlu yapısı elde edilmiştir. Paydaş odaklılık yapısını lehder (yararlanan kişi) odaklılık, kaynak edinme odaklılık, akran odaklılık, çevre odaklılık ve gruplar arası kordinasyon oluşturmaktadır. Yazarlar, çok boyutlu yapıyı geliştirmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanarak verileri analiz etmişlerdir. Yazarların önerdiği paydaş odaklılık ölçeği ampirik olarak doğrulanmıştır. Bu anlamda, elde edilen sonuçlar üniversitelerin, kaynak edinmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirebilmeleri için sadece öğrencilerden ziyade daha geniş bir paydaş grubuna odaklanma ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Bir diğer elde edilen sonuç ise, üniversitelerin, paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurması ve sürdürmesi için örgütsel kaynakların koordineli ve bütünleşik uygulamalara sahip olması gerekmektedir.

Ormrod (2005), siyasi parti üyelerinin çeşitli bağlamlarda paydaşlara karşı sergiledikleri davranış ve tutumlarını anlamak için siyasi pazar odaklılık adını verdiği bir model geliştirmiştir. Fakat bu model çeşitli paydaş gruplarına yönelik yönelimleri temsil eden yapılara sınırlı destek sağlamıştır. Bu nedenle, söz konusu sorunu ele almak amacıyla siyasi

pazar odaklılık modelini geliştirerek siyasi paydaş modeli adını verdiği yeni bir model haline getirmiştir. Söz konusu paydaş odaklılık boyutlarını ise oy verenler odaklılık, rakip odaklılık, iç odaklılık ve dış odaklılıktan oluşmaktadır (Ormrod, 2017).

Sliman ve Mohammed (2019) paydaş odaklılık ile işletme ve sosyal performans arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeli kullanarak test etmişlerdir. Araştırma Kuzey Batı Cezayir’de yer alan 120 adet orta ve küçük işletmeye uygulanmıştır. Paydaş odaklılık boyutları ise çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve rakiplerden oluşmaktadır. Yapılan çalışma sonuçları müşterilerin sosyal performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu fakat rakiplerin sosyal ve finansal performans üzerinde etkilerinin olumsuz olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları çalışanların sosyal ve finansal performans üzerinde hiçbir etkisi bulunmadığını ve hissedarların finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir

Genel olarak bir değerlendirilme yapılırsa; paydaş teorisi sonsuz büyümenin uzun dönemli ulusal politikayı desteklemek için en akıllıca model olmadığını öngören pazarlama ana akımında geleneksel piyasa ekonomilerini anlamak için yeni bir yol sunmuştur. Pazarlama akademisyenleri ve uygulayıcıları müşteri tatmini ve karlılığa odaklı Kotler’in pazarlama yaklaşımının temel ilkelerinin pazarlama için uygun olmadığını farkına varmışlardır. Pazarlama akademisyenleri ve uygulayıcıları uzun dönemde daha çok sosyal pazarlama yaklaşımı ve tüketici refahına yönelik yaklaşımlar kadar işletmeleri motive edebilecek çok çeşitli etmenlerin olduğunu fark etmişlerdir (Sima, 2005: 14). Kısaca, işletmeler pazarda etkili olmak için tüketiciler dışındaki diğer paydaşların dikkate alınması gerektiğini fark etmişlerdir. Bu durum müşteri dışında yer alan diğer paydaşların önemini kavramak için önemli bir adımdır (Polonsky vd., 2002: 110).

2.3.2.4. Paydaş Odaklılığın Alt Boyutları

Literatürde yer alan paydaş odaklılık çalışmaları incelendiğinde, hangi paydaşın yer almasının gerektiği konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Çalışmaların büyük bir çoğunluğunda (Greenley ve Foxall (1998); Greenley vd. (2004); Luk vd. (2005); Yau vd. (2007); Duesing (2009); Patel (2012); Patel (2016); Sliman ve Mohammed (2013)) birincil paydaş olarak nitelendirilen (müşteriler, rakipler,

çalışanlar ve hissedarlar) dört büyük paydaşa yer vermişlerdir. Greenley ve Foxall'ın (1996;1997) çalışmalarında ise bu dört paydaşa ek olarak sendikalar yer almaktadır. He ve diğerlerinin (2011) çalışmalarında ise bu dört paydaşa ek olarak tedarikçiler yer almaktadır. Yapılan diğer paydaş odaklılık araştırmaları incelendiğinde seçilen evrenin paydaş seçimini etkilediği gözlenmektedir. Örneğin Eaton (2002) spor endüstrisini, Hsieh (2010) eğlence hizmeti sunan tiyatroları, Line (2013) turizm tanıtım bürolarını, Lionch ve diğerleri (2016) devlet üniversitelerini araştırma evreni olarak seçmişlerdir. Söz konusu yazarların araştırmalarında farklı paydaşlar yer almaktadır.

Bu tez çalışmasının evrenini beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Paydaş odaklılığın evren ile uyumlu olduğu düşünülen altı boyutu sırasıyla müşteriler, rakipler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve yerel yönetimlerdir.

2.3.2.4.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri bir işletmeden ürün satın alan kişi, aile ya da diğer bir işletmedir (Eser vd., 2009: 95). Müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi, müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyetini kapsayan (Jain vd, 2017: 1044) müşteri odaklılık, bir işletmenin gerçek ve potansiyel müşterileri ile sürekli iletişim kurması ve işletme içerisinde müşteri odaklı bir çevre yaratmasıdır. Böylece işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlamakta ve onların ihtiyaçlarını tatmin etmektedir (Mueller ve Gemunden 2009: 541). Müşteri odaklılık, pazarlama literatüründe sıklıkla tartışılmaktadır. 1960'lı yılların başlarında, Levitt (1960), Kotler ile Levy (1969) müşterilere odaklanılması ve müşterilerin çıkarlarının ön planda tutulması gerektiğini savunmuşlardır. Yazarlar müşteri odaklılık kavramının pazarlamada oluşumuna öncülük etmişlerdir. Narver ve Slater (1990) tarafından pazar odaklılık ölçeğinin geliştirilmesiyle müşterilerin önemi tekrar doğrulanmıştır. Yazarlara göre pazar odaklılığın kalbini müşteri odaklılık oluşturmaktadır. İşletmelerin müşteri odaklı olabilmeleri için, şimdiki ve gelecekteki müşterinin ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmeleri ve müşterilerine katma değer yaratacak olan bir fayda sağlamaları gerekmektedir (Slater ve Narver, 1994). Greenley ve diğerleri (1996, 1997, 1998) ile Yau ve diğerlerinin (2007) çalışmalarında müşteri odaklılığın paydaş odaklılığın alt boyutu olarak yer almasına öncülük etmişlerdir.

İşletmelerin müşteri odaklı olmaları, onları pazardaki değişimlere cevap vermeye ve sürekli yenilikçi olmaya teşvik etmektedir. Ayrıca müşteri odaklılık, pazarlama fonksiyonlarının verimliliğine de etki etmektedir (Bilgen, 2016: 16). Müşteri odaklılıkta büyük başarı elde eden işletmeler incelendiğinde en önemli özelliklerinin her zaman müşterileri için neyin önemli olduğu konusundaki bilgilerini arttırmadaki ve müşteri çıkarlarını her şeyin üstünde tutmadaki başarıları olduğu görülmektedir (Nakos vd., 2019). Müşteri odaklılık, sadece müşteri istekleriyle ilgilenmez. Ayrıca müşteri şikâyetlerine çözümler sunmakla da ilgilenmektedir (Bilgen,2016: 19).

Müşteri odaklılık kapsamında değerlendirilebilecek konu başlıkları şunlardır: Müşteriye yönelik belirlenen işletme politikası, yeni ürünlerin tanıtılması, ürün kalitesinin açıklanması, tüketici ilişkileri, müşteri memnuniyetidir. Kısaca müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi, müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyetini içeren konuları kapsamaktadır (Jain vd, 2017: 1044).

Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ve tanımlanması, otel işletmeleri için temel ilkedir. Müşterilerin bir otelin performansı üzerindeki etkileri doğrudan ve hayatidir. Müşteriler, otelin pazarlama planlaması, yönetim yapısı ve operasyonel hedefleri gibi önemli karar alma süreçlerine etki eden önemli bir faktördür. Müşterilerle sağlıklı bir ilişki sürdürmek otel işletmelerinin pazarda hayatta kalabilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir (Koskei, 2014: 3).

2.3.2.4.2.Rakip Odaklılık

Rakipler, bir işletmenin sunmuş olduğu ürün veya hizmetlerin aynısını ya da ikamesini sunan işletmelerdir (Sørensen, 2009: 740). Rakipler, işletme için hem bir tehdit hem de bir fırsatı temsil etmektedir. Örneğin bir işletmenin pazar payından fazla pay almak istemesi, onun daha fazla rekabete odaklanmasına neden olmaktadır. Bu durum, işletmenin daha düşük kâr elde etmesine neden olabilmektedir. Öte yandan, bir işletmenin rakiplerinin faaliyetlerini önceden tahminde bulunmaması ya da fırsatları yakalayamaması işletmenin gelirinde kayıpların oluşmasına neden olabilmektedir. Hem potansiyel tehditler hem de fırsatlar açısından rakiplerin izlenmesi önem arz etmektedir (Patel, 2012: 62).

Rakip odaklılık, rakiplerin faaliyetlerine cevap vermenin yanı sıra rakiplerin güçlü ve zayıf yanları ile yetenekleri ve stratejilerinin anlaşılması olarak tanımlanmaktadır (Narver ve Slater, 1990). Armstrong ve Collopy (1996) işletmelerin rakiplerine ait performanslarını değerlendirirken proaktif olarak kıyaslama yapılmasının önemine dikkat çekmişlerdir. Bir işletme rakiplerinden daha iyisini yapması gerekmektedir. Böylece işletmeler müşterilerini rakiplerine kaptırmayacaklardır (Greenley ve Foxall, 1998). Bunu başarmak için işletmeler rakiplerinin faaliyetlerini tahmin edebilmeli, izlemeli, anlayabilmeli ve buna karşı koyabilmelidir (Narver ve Slater, 1990). Bunun dışında işletmeler adil rekabet kuralına uymalı ve rakiplerin meşru haklarına saygı duymalıdır.

Konaklama işletmeleri açısından rakipler, aynı turizm bölgesi içinde yer alan diğer işletmelerdir. Dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri kendi aralarında rakip konumunda iken, daha düşük yıldızlı konaklama işletmeleri ise kendi aralarında rakip pozisyonundadırlar (Kozak, 2014: 48). Go ve Pine (1995); Chen ve Hambrick (1995); Clark ve Montgomery (1999); Mathews, 2000; O’Neil ve diğerlerinin (2004); yapmış oldukları araştırmalara göre otel yöneticileri, rakiplerini ürün sunumu, fiyat, konum/coğrafi yakınlık, boyut ve segment olmak üzere üç ya da beş faktöre dayanarak seçmektedirler (Aktaran: Mohammed vd., 2014: 32). Li ve Netessine (2012) Manhattan bölgesinde yer alan otellerin rekabet ağını incelemişlerdir. Yapılan bu araştırmaya göre bir otelin ortalama olarak altı ila sekiz yakın rakibi bulunmaktadır. Günümüzde konaklama sektörünün karşılaştığı en büyük zorluklar sektörün rekabet yoğunluğu ve hızıdır. Müşterilerin ikame hizmet alma imkânlarına sahip olmaları, fiyatlara karşı duyarlı olmaları ve işletmelerden yüksek seviyede hizmet beklentileri müşterilere turizm sektöründe sınırsız olanak sağlamaktadır (Perrucci, 2018: 1).

2.3.2.4.3.Çalışan Odaklılık

Çalışanlar bir işletmenin başarısında kilit rol oynamaktadırlar (Henriques ve Sadorsky 1999: 89). Müşteriler, ilk önce işletmenin çalışanlarıyla etkileşime girmektedir. Bu durum onların yükümlülüklerine yansımaktadır. Bu yükümlülükler pazar talebini algılamak, müşterilere işletme teklifleri hakkında bilgi vermek, yeni müşteri edinmek ve müşteri sadakatinin artmasına katkı sağlamaktır (Korschun vd., 2014: 20).

Yapılan araştırmalar, çalışanların işletme başarısında etkili olduklarını göstermektedir. Örneğin Richards ve Jones (2008) tarafından yapılan araştırmaya göre çalışanlar müşteri sadakati sağlanmasında aracı rol slenmektedirler. Homburg ve diğerlerinin (2009) yapmış oldukları araştırmaya göre çalışanlar müşterilerin daha fazla harcama yapmalarını sağlayabilmektedirler. Homburg ve Stock'un (2004) yapmış oldukları araştırmaya göre ise çalışanlar müşteri memnuniyeti seviyesinin arttırılmasına katkı sağlamaktadırlar. Özetle işletmeler çalışan ilişkilerini iyi geliştirirlerse, bu durum onların rekabet avantajı ve üstün performans sağlamalarına neden olacaktır.

İşletmenin çalışanlarına karşı belirlemiş olduğu politikalar çalışanlar tarafından müşterilere yansıtılmaktadır. Özelikle hizmet sektöründe bu durum daha fazla hissedilmektedir. Hizmet işletmeleri, hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tktim özelliğine bağlı olarak müşterilerini hizmet üretim sürecine dâhil etmektedir. Hizmet işletmelerinin belirlemiş oldukları örgütsel iklim ve insan kaynakları politikaları doğal olarak müşteriler tarafından hissedilmektedir.

alışan odaklılık, işletmenin çalışanlarının çıkarlarına hitap etmedeki ve istihdam ihtiyaçlarını karşılamadaki niyeti anlamına gelmektedir (Lings vd., 2000: 698). alışan odaklılık olan bir işletme, iş güvenliği ve iş tatmini gibi çeşitli çalışan refahı çeşitlerini teşvik etme konusunda kaynak ayırmaya isteklidir (Lauch, ve Sekaran, 1978). De Bussy ve Suprawan'a (2012) göre çalışan odaklılık, diğer paydaş odaklılığın boyutlarıyla karşılaştırıldığında finansal performansa en büyük katkıyı sağlamaktadır.

alışan odaklılık kapsamında değerlendirilebilecek konu başlıkları özetle; çalışanların çalışma koşulları, emekli aylıkları, tazminat, denekler, teşvikler, çalışan danışmanlığı, eğitim ve ğretim, azınlık ve kadınların istihdamı, sendikalaşma, çalışanların işten ayrılmas ve iş kazalarıdır. Kısaca alışan odaklılık, çalışanların yaşam kalitesi, olası iş kazalarının azaltılması, çalışanlara sunulan sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi gibi çalışan kaygıları ile ilişkili konuları içermektedir (Jain, 2017: 1044).

Konaklama işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini sadece dış meknlarda yapılan pazarlama faaliyetleriyle sınırlamak yanlış olur. Dış pazarlama faaliyetleri sonucunda müşteriler konaklama tesislerine gelirler. Eğer alışanlar konukların beklentilerini yerine

getirmezlerse yapılan pazarlama faaliyetlerinin hiçbir önemi kalmayacaktır. Konaklama işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetleri maddi olarak ayırt etmek zordur. Örneğin sunulan yemekler ve oda fiyatları benzer rakip işletmelerde aynı fiyat aralığında sunulmaktadır. Bu nedenle ürün farklılaştırması önem arz etmektedir. Ürün farklılaştırmasında ise hizmeti sunan çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde, çalışanlar sunulan ürün ve hizmetin bir parçasıdır. Otel işletmeleri iyi performans gösterecek bir kadroya sahip olmalıdır. Bu durumu Hostmark Otelcilik yöneticisi Christine Andrews, “*İnsanlarınız işe yaramıyorsa mülkünüz performans göstermeyecektir.*” şeklinde özetlemiştir (Kotler vd., 2017: 291-292).

2.3.2.4.4.Hissedar Odaklılık

Hissedarlar işletmenin öz kaynağına verdikleri destek açısından işletme sahibi konumundadırlar. Hissedarlar işletme ile meşru bir ilişki içinde olduklarından dolayı kendi çıkarlarını korumak adına işletme performansını yakından izlemektedirler (Mitchell vd., 1997: 861). Hissedarlar kısa veya uzun vadeli getiri arayan yatırımcılardır. Bu paydaşlar kaygılarını genel kurul toplantılarında dile getirerek ya da sahip oldukları hisse senetlerini satarak dile getirmektedir (Henriques ve Sadorsky, 1999: 89). Özellikle halka açık işletmelerin hissedarları, işletmenin ticari performansından memnun kalmazlarsa, hisselerini borsada satmayı seçebilmektedir. İşletmenin hisse fiyatında büyük bir düşüşe neden olabilecek bu davranış işletmenin itibarına ve sürekliliğine zarar verebilir (Samuels vd., 1990: 445). Hissedarlar eğer memnun edilmezlerse işletmeyi zora sokabilirler.

Hissedar odaklılık, yönetim ekibinin hissedarların çıkarlarıyla ilgilenmeye ne kadar istekli olduğunu ifade etmektedir. Eğer yönetim ekibi pay sahiplerinin menfaatlerine karar verirse, kar ederek ve bu karları mümkün olduğunca pay sahipleriyle paylaşarak, onların servetlerini en üst düzeye çıkarmaya çalışacaktır (Yau vd., 2007: 1310).

Konaklama işletmelerine yapılacak yatırımlar yüksek düzeyde sermaye gerektirir. Bu yatırımlar kuruluş ve işletme aşamasında büyük sermaye ihtiyaç duymaktadır (Met, 2013: 19). Yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle otel yatırımları genellikle iki tarafın kombinasyonu ile oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, yatırımcı veya yatırım grubu; ikincisi, eğer sermaye öz kaynaklarla kolayca temin edilemiyorsa, borç veren bir finansal kurum (banka, emeklilik fonu veya sigorta şirketi) şeklindedir (Willie vd., 2013: 192).

2.3.2.4.5. Tedarikçi Odaklılık

İşletmeye yurt içinden ya da yurt dışından ham madde veya yardımcı madde, yedek parça ve malzeme temin eden işletmeler tedarikçi olarak tanımlanmaktadır (Eser, vd., 2009). Tedarikçilerle yapılan ortaklık, birçok işletmenin rekabet gücünü artırmasında önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar, etkili tedarikçi ilişkilerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Stuart ve Mueller'in (1994) yaptıkları araştırmaya göre tedarikçi ile yapılan ortak çalışmalar verimliliği ve hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Kalwani ve Narayadas'in (1995) yaptıkları araştırmaya göre işletme ile tedarikçi arasında kurulan uzun vadeli ilişkiler işletmelerin karlılık seviyelerini artırmaktadır. Shin ve diğerlerinin (2000) yaptıkları araştırmaya göre tedarikçilerle geliştirilecek olan iyi ilişkiler maliyet, kalite ve teslimat performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum hem tedarikçinin hem de alıcının performansını artırmaktadır. Soehadi'n (2003) yaptığı araştırmaya göre perakende işletmelerinin tedarikçilerle etkili ilişkiler geliştirmeleri onların performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

İşletmelerin etkin olarak yönettikleri tedarik ilişkileri, onların üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecektir. Örneğin işletme maliyetleri düşer, işletme büyür ve yüksek kar elde eder (Yağcı, 2009: 33). Bunun dışında tedarikçiler, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri algılamasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca işletmenin öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi için gereken bilgi ediniminin sağlanmasına tedarikçiler destek vermektedirler (Wang ve Sengupta, 2016: 5563). Kısaca işletmelerin tedarikçilerle yaptıkları ortaklık, onların rekabette güçlenmelerine neden olmaktadır.

Tedarikçilerle yaşanan en büyük sıkıntılar teslimatta yaşanan sorunlar ve arz kıtlığıdır. Bu konuda yaşanacak olan sorunlara işletme tarafından kısa sürede çözüm getirilmelidir. Eğer sorun çözülmezse yaşanan sorun direk müşteriye yansımaktadır ve yaşanan küçük bir problem nedeniyle işletme itibarı zarar görecektir (Tez, vd., 2012: 111).

Tedarikçi odaklılık, son kullanıcılara değer sağlamak üzere, uzun vadede ilişkilerini sürdürmeye gönüllü olan ve riskleri ve ödülleri paylaşan işletme ile tedarikçi arasında sürdürülen uzun dönemli ve yakın ilişkiyi ifade etmektedir (He vd., 2011: 73). Tedarikçi odaklılık kapsamında değerlendirilebilecek konu başlıkları tedarikçi bayi ağının ilişkisel

bağlantılarının derinlemesine değerlendirilmesi, tedarikçi tabanını entegre etmek için ortak planlamanın yapılması ve tedarikçilerin entegrasyon kararlarında katılım seviyelerinin artırılmasıdır (Bettinazzi ve Zollo, 2017: 2468).

Turizm sektöründe turistik ürün ve hizmetler müşteriye ulaştırılırken, birçok işletme kaynaklarının ve işlevlerinin birleştirilmesi gerekmektedir. Bu ilişkiler bir hizmet şebekesine benzemektedir. Hizmet şebekesinin içinde seyahat acenteleri, tur operatörleri ve müşteriler olmak üzere birçok halka barınmaktadır. Bu halkalar, tüm zincir boyunca meydana gelen akışların (ürün, hizmet, bilgi, para) koordineli şekilde ilerlediği bir sistemdir (Tandoğan, 2018: 1377).

Turizm işletmelerinin başarısında fiyat, miktar, kalite, tam zamanında teslimat önem arz etmektedir. Tedarikçiden kaynaklı olumsuzluklar konaklama işletmelerinin karlılık oranlarını azaltmakta ve hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir (Birdir ve Hiçyakmazer, 2019: 1151). Konaklama işletmeleri ile tedarikçiler arasında geliştirilecek olan iyi ilişkiler konaklama işletmeleri açısından önem arz etmektedir.

2.3.2.4.6. Yerel Yönetim Odaklılık

Yerel yönetim belirli bir coğrafyada yaşayan yerel topluluğun ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere, karar organları yerel halk tarafından seçilen görev ve yetkileri kanunlarla sınırlı olan, özel gelire ve bütçeye sahip kamu tüzel kişileridir (Ulusoy, Akdemir, 2001: 17). Merkezi yönetim bazı yetki ve görevlerini yerel yönetimlere devretmektedir. Turizmi yönetme ve geliştirme sorumluluğunun büyük kısmı yerel yönetimlerde dir. Bu nedenle yerel yönetimler turizmde önemli bir aktördür (Baş, vd., 2007). Ayrıca bir bölgede turizmin gelişiminin sağlanması merkezi yönetimin belirlediği politikalarından ziyade yerelden başlayan faaliyetlerle gerçekleştirilmektedir (Dede ve Güremen, 2010: 47).

Yerel yönetim ile turizmin arasında çift taraflı etkileşim söz konusudur. Yerel yönetimler tarafından hazırlanmış olan plan, politika, strateji ve hizmetler turizm alanındaki faaliyetleri etkilemektedir. Benzer şekilde turizm faaliyetlerinin de yerel yönetimlerin sunduğu hizmetler üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örneğin turist yoğunluğu nedeniyle turistik sezonda nüfus yoğunluğu artışı yaşanmaktadır. Bu nedenle turistik sezonda yerel yönetimler tarafından sunulan hizmetlerin yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Geylanioğlu, 2014: 25).

Yerel yönetimlerin turizm alanındaki görev ve sorumlulukları iki bölüm altında incelenebilir. Birinci bölümü oluşturan görev ve sorumluluklar; tanıtım, spor, kültür, sanat ve rekreasyon, “turizme yönelik” hizmetlerdir. İkinci bölümü oluşturan görev ve sorumluluklar ise planlama, denetim, peyzaj, park, temizlik, çevre düzenlemesi, imar, ulaşım, konut gibi hizmetler ise, “turizmi etkileyen” hizmetler olarak gruplandırılabilir (Kızılırmak ve Ertuğral, 2012: 47)

Konaklama işletmeleri ile yerel yönetimler arasında karşılıklı ilişki söz konusudur. Konaklama işletmelerinin inşa edilebilmesi için gerekli altyapı yatırımlarının tamamlanması gerekmektedir. Bu altyapı çalışmaları ise yerel yönetimler tarafından yapılmaktadır. Ayrıca destinasyon tanıtım ve etkinlik faaliyetleri yerel yönetimlerce yürütülmektedir. Yerel yönetimler gelirlerinin büyük bir bölümünü vergilerle sağlamaktadırlar. Alınan vergilerin bir kısmı ise otel işletmelerince karşılanmaktadır.

Tanıtım faaliyetlerine konaklama işletmeleri katkı vermektedir. Örneğin günümüzün popüler gezginlerinin destinasyona gelmelerini teşvik etmek amacıyla oteller aynı kaynak (ücretsiz veya indirimli oda) desteği sağlamaktadırlar. Ayrıca oteller kongre gruplarının destinasyona gelmelerini sağlamak için destek vermektedirler (Sheehan vd., 2007).

Yerel yönetim odaklılık, destinasyon merkezinde turizmin gelişiminin ve devamlılığının sağlanması amacıyla, turizm işletmeleri ile yerel yönetimlerin birlikte hareket ederek uzun dönemli ve yakın ilişki geliştirmelerini ifade etmektedir (Line, 2013: 45). Yerel yönetimler destinasyon merkezlerinde aktif rol üstlendiklerinden, otel işletmelerinin yerel yönetimlerle iyi ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir.

2.3.3.Pazar Odaklılık ile Paydaş Odaklılık Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Pazar odaklılık ile paydaş odaklılık kendi aralarında karşılaştırıldığında bazı benzerlikler ve farklılıkların olduğu göze çarpmaktadır:

Paydaş teorisinde oluşan fikir birliğine göre, bir işletme paydaşlarıyla doğrudan veya dolaylı olarak birbirleriyle gönüllü ilişki ağlarına sahiptir. Örneğin farklı paydaşlar da önemli konulara dâhil olabilmektedirler. Bu nedenle pazarlama perspektifinde paydaş odaklılık, mevcut pazar odaklılık araştırmalarında yer alan paydaşlardan daha geniş bir perspektife

sahiptir. Pazar odaklılıkta farklı paydaş gruplarının ihtiyaçları eşit olarak değerlendirilmediği için, paydaş menfaatlerin koordinasyonunu uygulamak zor olabilmektedir. Bu sorunun altında yatan neden ise müşterilere ve rakiplere odaklanılmasından kaynaklanmaktadır. Paydaş odaklılık başlangıçta, iş ahlakından, kapitalizmi ve toplumsal çıkarları incelemek için normatif bir felsefe olarak gelişmiştir. Pazar odaklılık ise performans ve finansal sonuçlara odaklanan daha çok araçsal bir felsefe olarak gelişmiştir (Maignan vd., 2011: 314).

Yönetim literatüründe hangi paydaşın paydaş olarak algılanması konusunda bir fikir birliği yoktur. Benzer durum paydaş odaklılık için de geçerlidir. Bir uzlaşma olmamasına rağmen, akademisyenlerin çoğunluğu müşteriler ve rakipler, çalışanlar ve hissedarların birincil paydaşlar olduğu konusunda fikir birliği içindedirler. Bu durumu oluşturulmuş olan paydaş odaklılık ölçeklerinde görmek mümkündür (Greenley ve Foxall 1996; Eaton, 2002; Yau vd., 2007). Öte yandan ise pazar odaklılıkta müşteriler ve rakipler olmak üzere iki paydaş bileşiminden oluştuğu görüşü hâkimdir. Pazar odaklılığın faaliyetlerinin merkezinde müşteriler yer almaktadır. Bu nedenle her ne kadar rakipler paydaş olarak vurgulansa da, oluşturulan bu vurgu müşterilerin rakip işletmelerden daha iyi tatmin edilmesine yöneliktir (Ekber ve Ahmadov, 2017: 39).

Bir diğer farklılık ise iki perspektifin paydaş gruplarına odaklanma farklılığıdır. Paydaş odaklılık, normatif kıstaslara göre seçilmiş bir grup ile ilişkili daha geniş bir odaklanmaya sahipken pazar odaklılık ise dar olan stratejik bir odağa sahiptir (Ferrell vd. 2010; Maignan vd. 2011).

Pazar odaklılıkta tanımından anlaşılacağı üzere sürece odaklanılmaktadır. Bunun kanıtını ise, Narver ve Slater modelinde (1990) "*fonksiyonlar arası koordinasyon*", Kohli ve Jaworski modelindeki (1990) "*bilginin yayılması*" gibi pazar odaklılığın fonksiyonlarında görmek mümkündür. İlgili sürecin oluşabilmesi için müşteriye değer katacak olan bilgilerin toplanması gerekmektedir. Ardından elde edilen bilgiye göre örgüt çapında yanıt oluşturulur. Bu nedenle sürecin iki aşamada gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Paydaş odaklılık ise böyle bir mekanizmadan yoksundur.

Paydaş odaklılık çatışma yaşayabileceği paydaşları hoşnut edecek bir denge üzerine odaklanırken, pazar odaklılık ise sadece müşterileri hoşnut edecek bir denge üzerine

odaklanmaktadır. Kısaca, paydaş odaklılık herhangi bir paydaş grubunun bir başkasından daha önemli olduğunu işaret etmemekte ve tüm paydaşları eşit olarak algılamaktadır. Oluşan ya da oluşabilecek olan sorunlar önceliklere bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle belirli bir paydaşa tahsis edilen ilginin ağırlığı tesadüfidir. Paydaş odaklılık tanımı odaklanma üzerine vurgu yaparken, pazar odaklılık odaklanmanın nasıl başarılı olunabileceği üzerine odaklanmaktadır. Pazar odaklılığının odak noktasında müşteri ve rakiplerin tanımlanması vardır. Bu nedenle diğer paydaş grupları ile daha az ilgilenilmektedir. Paydaş odaklılıkta ise pazar odaklılığın merkezinde yer alan kavramların (müşteri ve rekabet odaklılığın) güncellenmesini önerilmektedir (Ferrell vd., 2010: 93; Duesing, 2013: 30).

Her iki odaklılıkta yüksek örgütsel performans ile ilişkilendirilmiştir (Duesing, 2013: 29). Başka bir deyişle, pazar veya paydaş odaklılığı geliştiren veya sürdüren işletmeler, uygulamayanlara göre daha yüksek örgütsel performansa sahiptir (Akonkwa, 2013: 69). Bu varsayımın ardındaki mantık ise her ne kadar iki odaklılığın odak noktası biraz farklı olsa da, her bir grupta yer alan paydaşların işletmenin uzun vadeli hedefleri için yararlı olacak şekilde davranışlarda bulunacağı varsayımından kaynaklanmaktadır. Performans her ne kadar iki odaklılık için ortak özellik olarak algılsa da her iki odaklılığın performans konusundaki perspektifleri farklıdır. Pazar odaklılık araştırmaları, performansı öngören tüm faktörleri dâhil etmenin imkânsız olduğunu varsaymaktadır. Bu yüzden kârlılığı en çok etkileyen kilit değişkenler üzerine odaklanmaktadır. Oysaki paydaş odaklılık finansal performansla birlikte tüm paydaşların uzun vadeli refahlarına odaklanmaktadır (Maignan vd., 2011: 314).

Ferrell ve diğerlerine (2010) göre paydaş odaklılık pazar odaklılığın tamamlayıcısı konumundadır. Çünkü bir örgütün pazar odaklılığı (müşteriler ve rakipler üzerinde), müşteri alımı üzerinde doğrudan etkisi olan piyasa dışı gruplar ile ilişkiler kurularak artırılabilir. Bu nedenle yazarlar müşteri satın alma alışkanlıklarını doğrudan etkilemeyen paydaşlarla doğrudan ilişkiler kurmanın pazar odaklılık olmadığı düşüncesindedir.

2.4.Yenilik Odaklılığın Literatürel Gelişimi

Yenilikle ilgi olan birçok bilimsel çalışma, imalat ve endüstri işletmelerine odaklanmıştır (Leiponen 2012: 1255). Fakat bu iki sektörün dünya ekonomisine katkıları incelendiğinde sözkonusu sektörlerin hizmet sektörüne göre katkılarının düşük olduğu

gözlenmektedir. Örneğin 2017 yılı verilerine göre imalat ve endüstri sektörünün dünya ekonomisine toplam katkıları % 41'dir. Hizmet sektörü ise % 65'lik bir paya sahiptir (<http://wdi.worldbank.org/table/4.2>). Bu nedenle hizmet sektöründe gerçekleşen yenilikleri göz ardı etmek mümkün değildir. Hizmet sektörü giderek daha fazla teknoloji ve sermaye yoğunluğuna sahip hale gelmiştir. Hizmetlerde yenilik, çoğunlukla, teknolojik olmayan yenilikler şeklinde olmakla birlikte, teknolojilerin ve sermaye ekipmanlarının benimsenmesiyle gerçekleştirilmektedir (Gallouj ve Savona, 2009: 156).

Hizmet sektörünün büyük bir bölümü sağlık, eğitim, kamu idaresi, bireysel hizmetler (oteller ve restoranlar, konut, onarım) ve dağıtım hizmetlerinden oluşmaktadır. Bu işletmeler tamamen tedarikçinin hâkimiyetinde olan işletmelerdir. İşletme büyüklüğü açısından oldukça heterojen olan bu sektörlerin özellikleri, ağırlıklı olarak imalat sektöründen alınan teknolojiye dayanmaktadır. Örneğin ulaşım hizmetleri ve finansal hizmetler içinde yer alan işletmeler geliştirilen teknolojinin basit kullanıcıları değildirler. Daha ziyade, benimsenen ağ altyapılarını kullanarak getirilen yenilik türlerini tanımlamayan ve katkıda bulunan statüsündedirler (Gallouj ve Savona, 2009: 159). Hizmet sektöründe yer alan turizme ait yenilik çalışmaları benzer şekilde imalat sektörü çalışmalarından geliştirilmiştir (Sundbo vd., 2007: 89).

Turizm işletmeleri son derece rekabetçi bir alanda faaliyet gösterdiklerinden dolayı bu işletmelerde yenilikçilik çoğu kez hayatta kalmak için ön koşuldur (Seaton ve Alford, 2005: 117). Bu nedenle, turizm işletmelerinin rekabet gücü, potansiyel müşterilerin taleplerini karşılayan, yeni ürünleri tanıtan daha düşük maliyetler ve daha yüksek kaliteli çıktılar elde etme konusundaki yeniliklere bağlıdır (Hjalager, 2002: 470).

Literatürde turizm yeniliği daha yeni araştırılan bir kavramdır. Bunun nedenlerinden birisi, turizmin, geçtiğimiz 1970'lerin başlarında ortaya çıkmış genç bir araştırma alanı ve hala çoğu zaman yeterince güçlü ve takdir edilmemiş akademik alan olarak adlandırılmasıdır. Diğerleri ise, "*turizm endüstrisini*" tanım olarak diğer sektörlerden ayrı olarak değerlendirilmeme sorunudur. Aslında turizm, standart endüstriyel sınıflandırmalarda yer alan bir endüstri ya da sektör değildir. Son olarak, turizm ürün tanımlaması ve standart yenilik göstergelerinin (patent sayısı, araştırma ve geliştirme yatırımları gibi) uyumsuzlukları turizm

yenilik arařtırmalarında ve ampirik ölçümlerinde önemli bir sorun teşkil etmektedir (Pivčević ve Praničević, 2012: 340-341).

Turizm alanında yapılan yenilikle ilişkili araştırmalar incelendiğinde birçok araştırmanın 2000 yılından sonra yapıldığı göze çarpmaktadır. Bunun nedeni söz konusu tarihlerdeki teknolojik gelişmeler ile birlikte, yeni teknolojilerin sonuçlarının turizm alanında uygulanmasıdır. Çoğu yazar (Poon, 1988; Hjalager, 2002; Orfila-Sintes vd., 2005; Sundbo vd., 2007; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009; Hjalager, 2010; Aldebert vd.,2011; Lopez-Fernandez vd., 2011; Teixeira 2011) turizmdeki yeniliklerin çoğunun teknolojik olduğu kanaatine ulaşmışlardır (Aktaran: Andrea, 2012: 365).

Turizm literatüründe yenilik konulu yapılmış uygulamalı pek çok araştırma mevcuttur. Hjalager (1997), başlıca yenilik uygulamalarının turizmin hangi alanlarında uygulanabileceği konusunu araştırmıştır. Araştırmaya göre yenilikler ürün, klasik süreçler ve yönetim alanlarına uygulanmaktadır. Hjalager (2002), Abernathy ve Clark'ın modelini temel alarak turizmde yenilik gelişim modelini oluşturmuştur. Enz ve Siguaw (2003), konaklama sektöründe yer alan işletmelerin yeniliklerini incelemişlerdir. Ottenbacher ve Gnoth (2005), turizm sektöründe başarılı yeniliklerin nasıl yapılacağını araştırmışlardır. Yazarlar, başarıyı etkileyen dokuz faktör belirlemişlerdir. Bu faktörler sırasıyla: pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların eğitimi, pazara yanıt, çalışanların güçlendirilmesi, davranış tabanlı değerlendirme, pazarlama sinerjisi, çalışan bağlılığı ve hissedilebilen kalitedir. Orfila-Sintes ve diğerleri (2005) otel kategorisi, yönetim ve zincir yapısı, otel büyüklüğü, çalışanların yetenekleri, hedef pazar segmenti ve sezon performansı değişkenlerinin yenilik ile ilişkilerini incelemişlerdir. Yazarlar yenilik çalışmasında insan kaynakları ve otel büyüklüğünün işletme başarısında önemli olduğunu tespit etmişlerdir.

Sundbo ve diğerleri (2007), turizm işletmelerinin yenilik ile ilişkilerini incelemişlerdir. Büyük işletmelerin daha yenilikçi olduklarını tespit etmişlerdir. Otel, restoran ve ulaştırma işletmelerinin en yenilikçi işletmeler olduklarını tespit etmişlerdir. Ottenbacher (2007), yeni hizmet geliştirmenin piyasa performansına, mali performansa ve çalışan ve müşteri ilişkisini geliştirmeye bağlı olduğunu bulmuştur. Martinez-Ros ve Orfila-Sintes (2009) yönetim, stratejik kararlar, pazar odaklılık ile radikal yenilik derecesi kavramları arasındaki

ilişkileri incelemiştir. Otel boyutlarının yenilik derecesini pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir.

Orfila-Sintes ve Mattsson (2009), servis sağlayıcının yeterlilikler (boyut, fiziksel kapasite kullanımı, ek hizmetler), müşteri yeterlilikleri (seyahat güdü, rezervasyon yolu, konaklama tipi) ve pazar sürücüsünün yenilik kararlarına etkisini incelemiştir. Otel boyutlarının yenilik kararlarını olumlu etkilediğini; müşterilerin isteklerinin otellerdeki yenilikçi davranışları olumlu etkilediğini; yöneticilerin deneyim eksikliklerinin yeniliği ise olumsuz etkilediğini; yükseköğretim eğitilmiş çalışanların yenilik belirleyicilerini olumlu etkilediğini tespit etmiştir.

Balan ve Noel (2010), otel yöneticilerinin yeniliklerle ilgilenme nedeninin altında yatan sebeplerin müşteri talebi, rekabetçi baskılar ve düzenleyici gereksinimlerden kaynaklı olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yapılan araştırmada desteklemede yer alan operasyonel faktörlerin otellerdeki yenilik faaliyetlerini önemli ölçüde etkilediğini tespit edilmiştir. Vatan (2010), konaklama işletmelerinde uygulanan yenilik türlerinin süreç, pazarlama, ürün ve hizmet başlıkları altında yer aldığını tespit etmiştir.

Bénédictte ve diğerleri (2011), Bilgi İletişim Teknolojileri (BİT) aktörlerinin turizm yenilik geliştirme içindeki önemini araştırmışlardır. Yazarlar yazılım, internet ve veritabanlarının turizm yenilik geliştirmede kullanılan ana teknolojiler olduğunu tespit etmişlerdir. Erdem ve diğerleri (2011: 77), beş yıldızlı otel işletmelerinde yeniliğin işletme performansı üzerine etkilerini incelemişler. Yazarlar iki değişken arasında olumlu ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Öztürk ve diğerleri (2013), turizm işletmelerinden biri olan yat işletmelerinde meydana gelen yenilik faaliyetlerini incelenmişlerdir. Yazarlar işletmelerin yenilikçi uygulamalarının finansal performans, müşteri memnuniyeti ve öğrenme konuları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Küçük ve Kocaman (2014: 48), turizm/otel işletmelerinde yenilik faaliyetleri, müşteri odaklılık ve işletme performansı kavramlarının birbiriyle olan ilişkilerini incelemiştir. Yazarlar, her üç değişken arasında olumlu ve güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirlemiştir.

Paksoy ve Ersoy (2016), konaklama işletmelerinin yenilik düzeyleri ile öznel işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Şen ve Çetinkaya (2017),

küçük ölçekli otellerde yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisini incelemişlerdir. Yazarlar küçük ölçekli otellerde yenilik faaliyetlerinin iç ve dış mimari, teknoloji (aydınlatma, güvenlik kamerası ve plazma TV), hizmet yeniliği başlıkları altında yapıldığını tespit etmişlerdir. Söz konusu yeniliklerin işletme performansı üzerinde ise olumlu etkiye sahip olduğunu iddia etmişlerdir. Işık (2017), konaklama işletme türlerinin (3-4-5 yıldızlı otel işletmeleri ve tatil köylerinin) her ne kadar farklı olsa da yenilikçilik faaliyetleri düzeylerinin birbirlerine yakın seviyede olduğunu belirlemişlerdir. Zengin ve Dursun (2017), konaklama işletmelerinin müşteri memnuniyeti yaratmak adına yaptıkları yenilik faaliyetlerinin söz konusu işletmelerin pazarda rekabet avantajı sağlamalarına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Vardar (2018), konaklama işletmeleri yöneticilerinin her ne kadar yeniliğe karşı istekli olsalar da değişime karşı direnç gösterdiklerini; işletme yenilikçiliğinin finansal olmayan performansı olumlu etkilediğini; bireysel yenilikçilik ile işletme yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Turizm işletmelerinin her ne kadar hizmet sektöründe yer almasından dolayı yenilikten uzak olduğu düşünülse de, literatür taraması göstermektedir ki turizm işletmeleri de yenilikçi davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışın altında yatan temel neden ise işletmelerin rakiplerine karşı daha rekabetçi olma ve müşteri memnuniyeti sağlama isteğidir. Turizmde yapılan yenilik türleri ürün ve hizmet, pazar, süreç ve yönetim alanındadır. Yenilik sürecini ise işletmenin içinde bulunduğu piyasa, işletmenin sahip olduğu insan kaynakları ve işletme büyüklüğü etkilemektedir. İşletmelerin yaptıkları yenilikler hem finansal hem de finansal olmayan performansı olumlu etkilemektedir.

Günümüzde işletmeler araştırma, uygulamada, yenilik sürecinde aynı anda birden fazla paydaşla işbirliğine gitmektedirler. Bu paradigma değişimin üç önemli eğilimi tarafından yönlendirilmektedir. Birincisi, işletmeler yenilik sürecinde giderek daha fazla karmaşık bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür karmaşık bilgi çoklu (dış) paydaşların katkı sağlamalarını gerektirmektedir. İkincisi, paydaşlar gittikçe daha fazla güçlenmekte ve birbirleriyle bağlantı kurar hale gelmişlerdir. Paydaşlar bilgi ve fikirlerini işletmelerle paylaşmaya istekli hale gelmişlerdir (Kazadi vd., 2016: 527). Üçüncüsü paydaşların çevreci kaygılar nedeniyle işletmelere sosyal ve çevresel baskılar uygulamasıdır. Paydaşların baskıcı güce kavuşmasındaki en büyük etken sözkonusu paydaşların işletmelerin markaları ve ürünleri

hakkında canlı tartışmalar başlatan, haberleri yayan ve değer yaratmaya ve değer üretmeye katılan bireyler haline gelmiş olmalarıdır. Ayrıca blogları, forumları veya topluluklarını ziyaret eden birçok takipçi son trendler, ürünlerin kalitesi veya etkinliklerin değerlendirilmesi hakkında ilk elden bilgiye ulaşır hale gelmişlerdir (Mühlbacher vd., 2011).

Paydaşlarının elindeki bu güç işletmelerin sundukları yenilikleri sürdürülebilir hale getirmelerine neden olmuştur (Hall ve Vredenburg, 2003: 61). Yenilik kaynağı olarak değerlendirilen paydaşlar ise işletme kararlarının pasif alıcıları konumundan çıkarak fikir üretimine, tasarım veya üretim sürecine katılan katılımcılar haline gelmişlerdir (Chakravorti, 2010: 97).

Paydaşlık ve yenilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma yapılmıştır. Sharma ve diğerleri (2005), Kanada'daki orman ürünleri işletmelerinin çevrecilerden veya müşterilerden gelen tepkileri yüksek tehdit algısı içerdiğinde söz konusu işletmelerin yenilikçi çevre yönetimi uygulamalarını benimseme olasılıklarının diğer işletmelere göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Ayuso ve diğerleri (2006), iki İspanyol işletmesi üzerinde yapmış oldukları çalışmanın sonuçları sürdürülebilir yenilikte paydaş diyalogunun önemini ortaya koymaktadır. Yazarlar analiz yöntemi olarak vaka analiz yöntemini tercih etmişlerdir. Araştırmada yer alan işletmelerden ilkinin holding (Bünyesinde süpermarket, hipermarket, benzin istasyonu ve seyahat acentası bulundurmaktadır.) iken, diğeri ise banka işletmesidir. Yapılan araştırmanın lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre işletmelerin temel paydaşlarını oluşturan iç (çalışanlar) ve dış (müşteriler) paydaşlar ile yakın ilişki kurmanın işletmenin sürdürülebilir yeniliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Gonzalez-Padron (2008), müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, topluluk vb. paydaşların önemini tanımlamak için değerler, görüş isteme, odak gibi şifre kelimeleri metin analizi yoluyla ABD'li işletmelerin yıllık raporlarından araştırmıştır. Yazar küreselleşme etkileri göz önüne alındığında, müşteri ve tedarikçi odaklılığın paydaş duyarlılığını artırdığını ortaya koymuştur. İşletmelerin birden çok paydaşa (müşterilere, çalışanlara ve topluma) duyarlı davranmasının yeniliği artıracağını savunmuştur.

Aragon-Correa ve diğerkleri (2008), İspanya'daki otomotiv sektörü ile ilişkili KOBİ'ler üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre dış paydaşlarla işbirlikçi ilişkilere sahip olan işletmeler çevre yönetimi konusunda daha proaktif yaklaşımlar sergilemektedir. Bu yaklaşımları sonucunda ise söz konusu işletmeler rakiplerine göre daha iyi finansal performans elde etmektedirler.

Huanga ve diğerkleri (2009), literatürde aile işletmelerinin çevre dostu (yeşil yenilik) uygulamalara girme ihtimalinin diğerk işletmelere göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle yazarlar aile işletmelerinin doğal çevre yönetimi kararları verirken paydaş baskılarına karşı diğerk işletmelere göre farklı tepki gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Araştırma Tayvan'da bulunan 235 imalat işletmesine uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre aile işletmeleri verdikleri çevresel kararlarda iç paydaşlara daha fazla önem vermektedirler. Yazarlar, paydaşların işletmeye uyguladıkları doğal çevre baskısının derecesi ve işletmelerin yeşil yenilikleri benimseme kararı arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Smirnova ve diğerkleri (2009), Rus şirketlerin stratejik planlamaya ve yenilikçi süreçlerine paydaşları dâhil etme eğiliminin ve ihtiyacının olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma, 160 büyük Rus işletmesi üzerinde yürütölen ampirik bir çalışmadır. Araştırmacılar, dâhili paydaşlar (fonksiyonlar) ve dış paydaş gruplar ile sıkı etkileşim halinde olan şablonları analiz etmişlerdir. Paydaş etkileşimini açıklamak için yenilikle ilişkili süreçler, Ar&Ge'nin içerisindeki paydaşların etkileşim yoğunluğu ve belirli paydaşların katılımını kanıt olarak belirlemişlerdir. İşletme performansının hem paydaş katılımının yoğunluğu hem de işletmenin iç ve dışında katılım gösteren paydaş gruplarının sayısı ile bağlantılı olduğunu tespit etmişlerdir.

Ayuso ve diğerkleri (2011), sürdürülebilir kalkınma bağlamında paydaş katılımının yenilik odaklılığa etkisini incelemişlerdir. Araştırmada Dow Jones Sürdürülebilirlik Dizinler için oluşturulmuş yıllık değerlendirmelerden elde edilen bilgilerden faydalanılmıştır. 656 büyük işletmeye ait veriler kullanılmıştır. Yapılan araştırma ile paydaş etkileşimi, bilgi yönetimi ve sürdürülebilir yenilik odaklılık arasındaki ilişkileri ortaya koyan hipotezleri test etmişlerdir. Yazarlar, işletmelerin kilit paydaşlarla birlikte çalışması durumunda sürdürülebilir

yenilik odaklılığın olumlu yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Fakat işletmeler bilgi yönetimi uygulamalarını kontrol ederken bu etki ortadan kalkmaktadır.

Gebauer ve diğerleri (2012), ortak yenilik yaratımının karanlık ve aydınlık yönlerini ampirik olarak incelemişlerdir. Yazarlar, çevrimiçi (online) yenilik topluluklarının genellikle üyelerine katma değer sunan zengin yenilik kaynakları olarak görüldüğüne işaret etmişlerdir. Ayrıca yazarlar topluluklar içindeki işbirlikçi yeniliklerin hayal kırıklığı yaratabileceği ve öfkeli tepkilere neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Cainelli ve diğerleri (2012), çevresel yeniliklerle ilişkili olan güçleri araştırmışlardır. Araştırmada Kuzey-Doğu İtalya'da yer alan 555 imalat işletmesi örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma bulgularına göre çevresel yenilikler, işletmelerin müşterilerle ve rakip işletmelerle etkileşimi değil, üniversiteler ve iş tedarikçileriyle etkileşimi teşvik edilmektedir.

Flammer ve Kacperczyk (2014), yapmış oldukları çalışmada paydaş odaklılık ile yenilik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İşletme düzeyindeki paydaş odaklılık ile ilişkili yapıyı Kinder Lydenberg ve Domini (KLD) veri tabanını kullanarak oluşturmuşlardır. KLD verileri 1991 yılında başlamasından dolayı, örneklendirme periyodu olarak 1991 ile 2006 yılları arasındaki yıllar seçilmiştir. Oluşturulan paydaş odaklılık yapısını çalışanlar, müşteriler, doğal çevre ve toplum oluşturmaktadır. Yazarlar, KLD indeksi ve yenilik arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yazarlar farklılık içinde farklılık yöntemini kullanarak paydaş odaklılığın patent ve patent kullanımı üzerinde (patent sayısı korelasyon % 28 ve patent başına atıf sayısı korelasyonu % 18) önemli bir artışa neden olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca yazarlar daha güvenli bir çalışma ortamı sağlamanın çeşitli paydaşların memnuniyetini artıracığından, paydaş odaklılık ve yeniliği etkileyeceği düşüncesindedirler.

Weng ve diğerleri (2015), dış paydaş (rakipler ve hükümet) ve iç paydaş (müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar) gruplarının her birinin yeşil yenilikçi uygulamalar üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Tayvan'da bulunan 830 işletme örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışan davranışı, rakiplerin baskısı ve hükümet, yeşil yenilik uygulamaları üzerinde olumlu ve önemli etkilere sahiptir. Özellikle, çalışan davranışı en güçlü etkiyi göstermektedir. Yapılan çalışma yeşil yenilik uygulamalarının sadece çevresel performansı değil aynı zamanda işletmenin performansını da etkilediğini ortaya koymuştur.

Yazarlar yeşil yeniliğin sadece hükümet taleplerinin tepkisel şekilde yerine getirilmesi olarak değil, aynı zamanda iş performansını geliştirmek ve rekabetçi avantaj kazanmak için proaktif bir uygulama olarak görülmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Yazarlar, işletmelerin yeşil uygulamalar üzerinde fazlasıyla durdukları zaman hem finansal hem de finansal-olmayan performanslarını geliştirebilecekleri düşüncesindedirler.

Goodman ve diğerleri (2017), farklı paydaşların işletmenin sürdürülebilir yeniliğine ne şekilde katkıda bulunabileceğini araştırmışlardır. Avrupa'daki 13 farklı işletmenin sürdürülebilirlik odaklı yenilik süreçlerinde yer alan paydaş faaliyetlerinin ayrıntılı bir nitel analizi gerçekleştirilerek araştırma oluşturulmuştur. Araştırma sonucuna göre paydaşlar sürdürülebilirlik odaklı yenilik süreçlerinde uyarıcı, başlatıcı, komisyoncu / arabulucu, konsept geliştirici, yasallaştırıcı, eğitimci, içerik etkinleştirici ve etki genişletici olmak üzere sekiz farklı rol oynayabilmektedirler. Ayrıca ikincil paydaşlar, uyarıcı ve başlatıcı rollerinde oldukça proaktif olabilmektedirler.

Özet olarak işletmelerin paydaşlarıyla işbirliği içinde olmaları yaptıkları ya da yapacakları yeniliklere olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca paydaşların çevreci kaygıları nedeniyle işletmeler yenilik yapmak durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin yaptıkları yenilikler ise işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.5. İşletme Performansı

Günümüzde işletmeler dinamik ve belirsizliklerle dolu bir çevrede varlık mücadelesi vermektedir (Erdem vd., 2011: 80). Böyle bir çevrede işletme stratejisi, rekabetçi konum ve uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirlik konuları açısından performans ve onun ölçümü kilit başarı faktörü haline gelmiştir (Pnevmatikoudi ve Stavrinoudis, 2016: 82).

Performans kelime anlamı olarak yapılması gereken belli bir iş veya görev bakımından gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanım olan işletme performansı ise işletmenin belirlemiş olduğu amaçlarının ne ölçüde başarıya ulaştığının tespitidir (Karaman, 2009: 412).

Genel olarak, işletme performansını ölçme amacı önerilen stratejinin uygulanıp uygulanmadığını onaylamak; çalışanlara başarmaları beklenen hedefleri ve bu beklenen hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını bildirmek; önerilen stratejinin hala geçerli olup olmadığının

tespitinin yapılması, örgütsel ile bireysel öğrenmeyi ve gelişmeyi kolaylaştırmaktır (Al-Adamat, 2015: 86).

Kimi yazarlara göre her ne kadar ölçüm oluşturma amacının çeşitli nedenleri olsa da, genel olarak amaç kötü performansı veya fırsat alanlarını tanımlamaktır (Mitrović, vd., 2016: 250). Performans ölçümü karar alma sürecinin önemli bir birleşenidir. Performans doğru olarak ölçülmezse, işletmeye potansiyel olarak zarar verebilecek konular göz ardı edilmiş olacaktır. Bu nedenle uygun performans ölçütlerinin geliştirilmesi ve sonuçlarının yorumlanması işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Haktanir, 2006: 3; Lai ve Choi, 2015: 49).

Uluslararası seyahatlerde ve konaklama işletmelerinde talebin artmasıyla birlikte otelcilik sektöründeki performans ölçümü, etkili karar alma aracı olarak önem kazanmıştır. Bir otelin performansı, müşteri ile temas halinde olan ve müşteri ile temas halinde olmayan farklı departmanların toplu çabalarından ibarettir (Timothy ve Teye, 2011: 41). Bu departmanlar tarafından ortaya konan çabalar, dâhili kaynakların verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesine olanak sağlamakta böylece sunulan hizmetin düzeyi açısından değerlendirilebilmesine imkân tanımaktadır (Gronroos ve Ojasalo, 2004: 415).

Sağlanan maddi ve maddi olmayan hizmetler ya israf edilecek ya da tüketilecektir. Hazırlanan fakat kullanılmayan odalar veya hazırlanan yemekler bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Hsieh ve Lin, 2010: 14). Ayrıca otel pazarındaki artan rekabet göz önüne alındığında, bir otel örgütünde önemli rol oynayan hizmetleri ölçmek ve analiz etmek hayati bir önem kazanmıştır (Lai ve Choi, 2015: 49). Otel işletmeleri performans ölçütlerini kullanarak içinde buldukları turizm piyasasındaki konumlarını daha rahat belirleyebilmektedirler (Ivankovič vd., 2010: 14). Kısaca performans ölçümü, otel işletmecilerine mümkün olan en iyi sonuçları verebilecek kararları alma olanağı sunmaktadır (Mitrović, vd.,2016: 251).

Otel işletmelerinin performanslarını çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yönetim vb. perspektifini kapsayacak geniş bir algı içinde düşünmek gerekmektedir. Otel yöneticileri, tüm paydaşların hedeflerine eşit derecede önem vermelidir (Ivankovič vd., 2010: 15). Eğer yöneticiler paydaşlar arasında bir denge kurmazlarsa problemlerle karşılaşmaları

kaçınılmazdır. Örneğin müşteriler düşük fiyat ve yüksek kaliteli bir otel hizmetine (yani bir odaya) ihtiyaç duyarlar. Ne yazık ki, bu düşük fiyat istekleri yüksek kalite maliyetlerine katkıda bulunur. Ayrıca alınacak böyle bir karar işletmenin düşük kar elde etmesine neden olacağından hissedarlara daha düşük temettü ödenmesi durumu gerçekleşir. Yaşanacak olan çatışmalar sadece müşteriler ve hissedarlar arasında değil çalışanlar ve müşteriler arasında da yaşanabilir. Otellerin servis elemanları, hizmet sunumunun ayrılmaz bir parçasıdır. Sunulan hizmette otel personelinin katkısı büyüktür. Bu nedenle, düşük ücretli ve düşük moralli personelin, müşterinin beklediği hizmet seviyesini sağlama olasılığı düşük olacaktır. Bu nedenle, işverenlerin maliyetleri artıran ve kâr marjını düşüren daha yüksek ücretler ve maaşlar ödemeleri gerekir. İdeal olarak, paydaşlar arasında bir denge kurulması kaçınılmazdır (Phillips, 1999: 174).

2.5.1. Otel Performansının Literatürel Gelişimi

Otel performansı konusunda birçok araştırma yapılmıştır (Sainaghi, 2010: 920). Araştırmacılar otel performanslarını farklı başlıklar altında incelemiştir. Haktanir ve Harris'in (2005), otel performansının iş dinamikleri, genel performans, çalışan performansı, müşteri memnuniyeti, finansal performans ve yenilikçi faaliyetler olmak üzere altı ana tema altında ölçülebileceğini iddia etmişlerdir. Pine ve Phillips (2005), çalışmasında otellerin mülkiyeti, büyüklüğü ve yıldız derecesinin otel performansına etkisini incelemiştir. Claver- Cortés ve diğerleri (2007), stratejik değişkenlerin (büyüklük, otel yönetimi türü, kategori ve rekabet avantajı) otel performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu araştırmışlardır. Chand ve Katou (2007), insan kaynakları uygulamalarının otel performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Tarı ve diğerleri (2010), İspanya'da yer alan otel işletmelerinin kalite yönetimi ve çevre yönetiminin otel performansı üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir.

Chen (2011), veri zarflama analizi yöntemini kullanarak Tayvan'da yer alan otel zincirlerinin performanslarını ölçmüştür. Pérez-Calderón ve diğerleri (2011), Avrupa otellerinin enerji verimlilik faaliyetleri ile performansları arasındaki ilişkisini incelemiştir. Nagy ve diğerleri (2011), otel müşterilerinin memnuniyetlerinin sağlanmasında hangi otel performansının daha etkin olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. Baldemir ve Bozkurt (2012),

Marmaris'te bulunan konaklama tesislerinin hizmet kaliteleri, katlandıkları maliyetler ve buldukları çevresel faktörlerin işletmelerin performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Oliveira ve diğerleri (2013), otellerin yıldız derecelendirme, konum ve golf tesislerinin kullanılabilirliği gibi faktörlerin verimlilik performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Nunes ve diğerleri (2014), otel özellikleri ile otellerin kullandıkları performans değerlendirme yöntemleri arasında bir bağlantının olup olmadığını araştırmışlardır. Kala ve Bagri (2014), Hindistan'ın Uttarakhand şehrinde yer alan konaklama işletmelerinin ana performans göstergelerini tanımlamışlar. Otel yönetiminin özelliklerinin belirlenen performans göstergeleri seçimi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu araştırmışlardır. Bresciani ve diğerleri (2015), İtalyan otel işletmelerindeki performans ve belirleyicileri (büyüklük, kategori ve sunulan hizmet çeşitliliği) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Pnevmatikoudi ve Stavrinoudis (2016), uluslararası bilimsel dergilerde yayınlanmış olan makaleleri baz alarak otel işletmelerine ait performans değişkenlerini ve ölçütlerini incelemiş ve sınıflandırmışlardır.

Turizm literatüründe otel işletmelerinin performans ölçümü önemli bir konu başlığıdır. Otel performansını ölçmek için kullanılan ölçütler incelendiğinde ise farklı başlıklar altında değerlendirildiği göze çarpmaktadır. Söz konusu ölçütler hakkında aşağıda bilgi verilmiştir:

Haktanir ve Harris (2005), Kuzey Kıbrıs'taki beş yıldızlı otel işletmelerine ait performans ölçümü uygulamalarını araştırmışlardır. Yazarlar yaptıkları araştırmada performansı altı ana boyutta incelemişlerdir. Bunlar otel performansının iş dinamikleri, genel performansı, çalışan performansı, müşteri memnuniyeti, finansal performansı ve yenilikçi faaliyetleridir.

Sainaghi (2010), konaklama endüstrisinde son 20 yılda kullanılan performans göstergelerini özetlemiştir. Bu göstergeleri üç boyuta ayırmıştır. Bunlar; faaliyet (örneğin doluluk, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi yönelimi), faaliyet ve finansal (örneğin kar ve hacim, kar ve hizmet kalitesi ve kar, hacim ve müşteri memnuniyeti) ve finansal performans (örneğin finansal oranlar, hisse senedi fiyatları ve finansal paylar).

Wadongo ve diğerleri (2010), Kenya'da yer alan otel işletmelerinin yönetsel özelliklerinin kilit performans göstergeleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada kullanılan performans boyutları sekiz ana başlık şeklindedir. Bunlar; rekabet, finansal

performans, hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı, yenilik, tedarikçi performansı ve topluluk/çevre perspektifidir.

Melia (2009), İrlanda'daki otel işletmecilerinin performans ölçüm tekniklerini ne ölçüde kullandıklarını araştırmışlardır. Araştırmada kullanılan performans boyutları sekiz ana başlıkta incelemiştir. Bunlar; rekabetçi çevre, finansal performans, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, örgütsel öğrenme, yenilik ve yaratıcılık, çalışan performansdır.

Pnevmatikoudi ve Stavrinoudis (2016) 2013-2015 yılları arasında yayınlanan otel işletmelerine ait performans değişkenlerini ve ölçülerini değerlendiren 79 makaleyi içerik analizi yöntemi ile analiz etmişlerdir. Söz konusu ölçütler ve değişkenler finansal ve finansal olmayan başlığı altında sınıflandırılmıştır.

2.5.2. Paydaş Odaklılık ile Performans Arasındaki Literatürel İlişkisi

Performans, paydaş teorisinin ana konularından biridir. Paydaş teorisi, bir işletmenin başarılı olabilmesi için paydaşlarının çıkarlarıyla uygun şekilde ilgilenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (He vd.,2011: 70). Paydaşların performansa etkilerinin incelendiği araştırmalarda paydaşların işletme performansını etkileme kapasiteleri göze çarpmaktadır. İşletmelerin rakipler, müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar gibi kilit paydaşlara odaklanması, kurumsal misyon ve kültürün açıklığa kavuşturulmasına ve stratejik planlamanın geliştirilmesine yardım etmektedir. Bu nedenle, bu paydaşların satışların büyümesi, pazar payı ve yeni ürün başarısıyla ilişkisi pozitifdir (Ferrell vd., 2010; Greenley ve Foxall, 1997).

Müşteri ve rakip odaklılık karlılığa odaklanmıştır. Müşteri tercihlerine ve tepkilerine odaklanmak müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırabilir. Bu durum performans artışına neden olmaktadır (Narver ve Slater, 1990). Dahası, bu yönelimler, işletme içindeki bireylerin ve departmanların çabaları için tutarlı ve birleştirilmiş bir odaklama imkânı sağlar (Jaworski ve Kohli, 1993). Çalışanlar sadece işletmenin yönetim karar mercisi olarak işletmeyi etkilemezler. Ayrıca çalışanların sergilemiş oldukları davranışlar, tutumlar işletmenin performansını doğrudan etkileyebilmektedir (Schlosser ve Mcnaughton, 2007). Benzer durum tedarikçiler için de geçerlidir. Tedarikçilerle karşılıklı güven ve sadakatle iyi ilişkiler kuran işletmeler maliyetlerin düşürülmesinde olumlu sonuçlar elde ederler (Manisa, 2013). Tedarikçi ile kurulan iyi ilişki, işletmelerin kaliteli, zamanında ve güvenilir teslimat almalarını sağlar.

İşletmeler bu sayede düşük maliyetli ürün sunma imkânlarına kavuşabilirler. Bunun sonucunda ise işletmeler, müşterilerine daha iyi hizmet sunabilir ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir hale gelirler (He vd., 2011). Turizm işletmeleri için güvenlik ve istikrar büyük önem taşımaktadır. Bu yapıyı sağlayanlar ise hükümetlerdir (Elliot, 1997). Terör ve diğer risk unsurlarının oluşması ise turizm talebini olumsuz etkileyebilmektedir (Özcan ve Özmen, 2016). Talepte yaşanacak gelişmeler işletme performansını direkt etki edecektir.

Literatür incelendiğinde, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar (Greenley ve Foxall, 1998; Luk vd. (2005); Greenley vd. (2005); Yau vd. (2007); Duesing (2009); Patel, (2012); Patel vd. (2016); Cintra vd. (2016); Sliman ve Mohammed (2019)) genellikle dört temel paydaş grubu (müşteriler, rakipler, hissedarlar ve çalışanlar) ile oluşturulmuştur. Bu dört paydaş grubu dışında farklı paydaşlara yer veren araştırmaları bulmak mümkündür. Greenley ve Foxall (1997), dört temel paydaş grubuna ek olarak sendikalara yer vermişlerdir. He ve diğerleri (2011), söz konusu paydaş grubuna ek olarak tedarikçilere yer vermişlerdir. Maignan ve diğerleri (2011) ise, topluluklar ve tedarikçileri ekleyerek daha geniş olan bir paydaş grubu oluşturmuşlardır.

Bazı yazarlar (Yau vd. (2007); Maignan vd. (2011); Patel, (2012); Patel vd. (2016); Sliman ve Mohammed (2019)) yaptıkları araştırmalarda paydaş odaklılık ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bazı yazarlar (Greenley ve Foxall (1998); Luk vd. (2005); Duesing (2009)) ise yaptıkları araştırmalarında iki değişken arasında kısmi ilişki tespit etmişlerdir. Cintra ve diğerleri (2016) ise, paydaş odaklılık ile performans arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır. Fakat çalışan odaklılık ile müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve genel performans arasında ilişki tespit etmişlerdir.

Paydaş odaklılık çalışmalarında kullanılmış olan ölçütlere Tablo 2.3.'te yer verilmiştir. Söz konusu tablo incelendiğinde farklı performans adlarıyla farklı ölçütlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. En çok kullanılan ölçütlerin ise satış hacmi, pazar payı, karla ilgili ölçütler (toplam kar, genel kar, kar marjı gibi), müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati olduğu görülmektedir. Bu ölçütlerin direkt satış performansı ve müşteri memnuniyeti ile ilgili olan ölçütler olduğu açıktır. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcılardan performansları

değerlendirirken rakiplerin performanslarıyla kıyaslama yaparak değerlendirme yapmaları istendiği göze çarpmaktadır.

Tablo 2.3. Paydaş Odaklılık Çalışmalarında Kullanılan Performans Ölçütleri

Yazar/Yazarlar	Performans Adı	Kullanılan Ölçüt
Greenley ve Foxall (1997)	Performans	Yatırım Getirisi, Satış Hacmi, Pazar Payı, Yeni Ürün Başarısı
Greenley ve Foxall (1998)	İşletme Performansı	Pazar Payı, Yeni Ürün Başarısı, Yatırım Getirisi, Satış Hacmi
Luk ve diğerleri (2005)	Finansal ve Pazar Performansı	Genel Kar Seviyesi, Kar Marjları, Yatırım Getirisi, Satış Hacmi, Pazar Payı, Finansal Performansta Hissedar Memnuniyeti
	Kurumsal Sosyal Performans	Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Çalışan Memnuniyeti, Çalışanları Kaybetmeme, Yerel Olarak İstihdam ve Gelir Sağlama
Yau ve diğerleri (2007)	Finansal ve Pazarlama Performansı	Toplam Kar, Kar Marjı, Yatırım Getirisi, Satış Hacmi, Pazar Payı
	Müşteri Memnuniyeti	Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati
	Çalışan Memnuniyeti	Yerel olarak İstihdam ve Gelir Sağlama, Çalışanları Kaybetmeme, Çalışanların Memnuniyet
Duesing (2009)	Finansal Performans	Yatırımların Geri Dönüşü, Satış Hacmi, Pazar Payı, Satış Karı, Genel Finansal Performans
Maignan ve diğerleri (2011)	Pazar Performansı	Müşteri Memnuniyetini, Müşterilere Değer Sağlamak, Mevcut Müşterileri Tutmak, Yeni Müşteriler Çekmek, İstenilen Pazar Payını Güvence Altına Almak
	Finansal Performans	Yatırımın Geri Dönüşü, Varlıkların Geri Dönüşü, Kar Artışı
	İtibar	Güvenilir Bir Örgüt Olarak Bilinmek, İyi Bir Üne Sahip Olmak, Güvenilir Ürün ve Hizmetler Satıyor Olarak Bilinmek. İyi Yönetilen Bir Kuruluş Olarak Tanınmak
	Çalışanların Bağlılığı	Çalışan Bağlılığı, İşletmenin Refahı, İşletme ve Çalışanlar Arasındaki Bağ, Çalışanların İşletmeye Düşkünlüğü.
He ve diğerleri (2011)	Örgütsel Bağlılık	Örgüte Bağlılık, Bireysel Fedakârlık Yapma, İş biriminde Çalışmaktan Gurur Duyma, Örgüte Düşkünlük
	Birlik Ruhu	Ekip Arkadaşlarının İhtiyaçları ve Sorunları Konusunda Endişelenme, Takım Ruhu, Örgütün Parçası Olmak, Ekip Arkadaşlarına Duygusal Bağlılık
	Pazar Performansı	Satış Hacmi, Pazar Payı, Müşteri Memnuniyeti, Müşterinin Tekrar Satın Alma Niyeti, Yeni Ürün Başarısı
	Finansal Performans	Genel Kar Seviyesi, Kazanılan Kar Marjı, Yatırım Getirisi, Finansal Performansta Hissedar Memnuniyeti
Patel (2012)	İşletme Performansı	Satış Hacmi, Karlılık, Pazar Payı, Müşteri Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti, Genel İşletme Performansı
Cintra ve diğerleri (2016)	Finansal ve Pazar Performansı	Tüketici Memnuniyeti Çalışan Memnuniyeti Çalışan Performansı
Patel ve diğerleri (2016)	İşletme Performansı	Müşteri Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti, Pazar Payı, Karlılık, Satışların Büyüklüğü
Sliman ve Mohammed (2019)	Finansal ve Pazar Performansı	Genel Kar Seviyesi, Kar Marjları, Yatırım Getirisi, Satış Hacmi, Pazar Payı, Finansal performansta Hissedar Memnuniyeti
	Kurumsal Sosyal Performans	Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Çalışan Memnuniyeti, Çalışanları Kaybetmeme, Bölgesel İstihdam ve Gelir Sağlama

Kaynak: Yazarın kendisi tarafından oluşturulmuştur.

2.5.3. Kullanılan İşletme Performansı Ölçütleri

Bu çalışmada paydaş odaklılık araştırmalarında en çok kullanılan performans ölçütlerine yer verilmiştir. Bunu yaparken otel sektörüne has olan uyumlu ölçütler kullanılmıştır. İşletme performansı satış performansı ve müşteri memnuniyeti olmak üzere iki

temel boyut altında incelenmiştir. Satış performansı boyutunda, performans kıyaslaması, otel doluluk oranı, oda başına düşen gelir, fiyat, müşteri kazanımı, müşteriye elde tutma ölçütleri bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti boyutunda ise müşteri memnuniyeti, ağızdan ağıza iletişim, müşteri sadakati, müşteri satın alma niyeti, imaj ve itibar ölçütleri bulunmaktadır. Aşağıda kullanılan ölçütler kısaca açıklanmış ve otel işletmeleri için önemi vurgulanmıştır.

2.5.3.1. Performans Kıyaslaması

Performans ölçümü ve gelişimi için yaygın kullanılan yöntemlerden biri de örneklerle kıyaslamadır (Tektaş ve Özdemir, 2010: 31). İşletmenin performansı değerlendirilirken farklı kıyaslama standartları kullanılmaktadır. Bu ölçütler birincisini işletmenin geçmişteki performansı, ikincisi rakiplerin performansları, üçüncüsü pazarlama planında yer alan hedef değerler, dördüncüsü yönetici ya da uzman beklentileridir (Al-damat, 2015: 92).

Performans ölçümü için kıyaslama standartlarının seçimi kritik bir konudur. Çünkü gözlenen performans seviyesini kayda değer biçimde etkilemektedir. Fakat, belirli bir performans ölçütünün temel olarak diğerlerinden daha üstün olduğunu öne süren ampirik bir kanıt literatürde mevcut değildir (Hershberger vd., 2002). Örneğin Eccles (1991: 133), mevcut rakiplerin performans ölçütlerinin kullanmasını önermiştir. Morgan ve diğerlerine (2002: 372) göre, performans sistemleri, işletmenin ortamında yer alan rakiplerin özelliklerine ve davranışlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Yazarlar rakiplerin performansını bir kıyaslama standardı olarak seçim yapmanın, işletmenin rakiplere ait bilgilerini kendi performanslarını geliştirmek amacıyla kullanması için diğer işletmelerin kendi performanslarını nasıl yükselttiklerinin analiz edebilmesini mümkün kıldığı düşüncesindedirler.

Değerlendiricinin hedefleri ve beklentileri ile istenen performans düzeylerine ilişkin çeşitli hissedarların, yöneticilerin ve çalışanların göreceli gücü, performans kıyaslama standartlarını ve kriterlerini seçerken önemli bir rol oynamaktadır. Performansın zaman aralığı olarak ölçüldüğü dönem de kıyaslama standartlarının seçimini etkilemektedir (Morgan vd., 2002: 372). Örneğin geçmiş stratejinin sonuçlarını değerlendirirken, bir kıyaslama standardı olarak muhasebe temelli ölçümler ve işletmenin geçmiş performansına güvenilmektedir. Ayrıca performans kıyaslamada finansal olmayan metriklerin kullanımı söz konusudur.

Performansı izlerken işletmenin gelecekteki potansiyel performansı, geçmiş ve mevcut performans değerleri kullanılmaktadır (Al-damat, 2015: 92).

2.5.3.2. Otel Doluluk Oranı

Otel işletmeleri bakımından en önemli işletme performans ölçütlerinden biri otelin doluluk oranıdır. Bu özel ölçüt sadece finansal tablo analizi araştırmacılarının ilgisini değil birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir (Kılınç, 2005; Haktanir ve Harris, 2005; Claver-Cortés vd. 2007; Assaf ve Barros, 2011; Baldemir ve Bozkurt, 2012; Çiftçi, 2015; Hacıoğlu ve Göral, 2017; Karakaya ve Yurt, 2018). Otel doluluk oranı otelin fiziksel kapasitesinin kullanımını gösteren bir orandır.

Bir otel tesisi talep kapasitesini aştığında doluluk oranı en yüksek düzeyine ulaşır. Yüksek doluluk oranları gelir oluşumunu gösterirken, düşük doluluk oranı çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkabilecek sorunlara işaret etmektedir. Yüksek fiyatlar, kötü ekonomik koşullar, mülkün kötü konumu vb. nedenler düşük doluluk oranlarının nedenlerinden bazılarıdır. Doluluk oranlarının mal sahipleri, işletmeciler, yatırımcılar için önemli olmasının ve düzenli olarak takip edilmesinin nedeni budur. Bu oranlar, gelir yaratma ve karlılığı etkileyecek olan karar alma süreçlerinde yardımcı olmaktadır (Fissha ve Shrestha, 2017: 26). Otel doluluk oranı otel işletmelerinin finansal performansını temsil eder ve doğrudan gelirlerle ilişkilendirilerek yorumlanmaktadır. Özetle otel doluluk oranı, karlılık ve kapasiteyle ilişkili bir oran olduğundan otel yönetimi tarafından yakından izlenmektedir.

2.5.3.3. Oda Başına Düşen Gelir (RevPAR)

Konaklama endüstrisinin başarısı sadece Brüt İşletme Karı veya Net Faaliyet Geliri gibi finansal oranlarla ölçülmemekte, aynı zamanda oda başına düşen gelir (RevPAR) gibi finansal göstergelerle de ölçülmektedir (O'Neill ve Mattila, 2006: 147). Oda başına düşen gelir (RevPAR), otelin toplam oda gelirinin mevcut oda sayısına ve ölçülen dönemdeki gün sayısına bölünmek suretiyle hesaplanır. Alternatif olarak, otelin ortalama günlük oda fiyatı doluluk oranı ile çarpılarak da elde edilebilir (<https://guidingmetrics.com>).

Oda başına düşen gelir (RevPAR) oranı ilk başlarda yatırımcılar göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. Günümüzde gelir yöneticileri (revenue manager) tarafından

performansı değerlendirmek için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kadar çok tercih edilme sebebinin altında daha iyi performans gösteren bir otel işletmesinin genellikle daha yüksek bir doluluk oranı sağlayacağı ve mevcut oda başına daha iyi gelir elde edeceği düşüncesi yatmaktadır. Ayrıca oran hem oda ücretlerini hem de doluluk oranını içermekte ve otel pazarındaki rakiplerle karşılaştırmak için kıyaslama ölçütü olarak da kullanılmaktadır. Bu oran muhtemelen otel endüstrisinde kullanılan tüm oranların en önemlisidir (Schwartz vd., 2006: 359; Chattopadhyaya ve Mitrab, 2019: 573). Oda doluluk oranı gibi oda başına düşen gelir de karlılık ve kapasiteyle ilişkili bir orandır ve performans göstergesi olarak otel işletmeleri tarafından kullanılmaktadır.

2.5.3.4. Fiyat

Fiyat, işletme karını ve dolayısıyla işletmenin hayatta kalma şansını belirlediği için önemlidir (Baker, 2000: 311). Bu nedenle fiyatlandırma otellerin başarısı için büyük öneme sahiptir. Ayrıca otel performansını tanımlamak için anahtar görevi üstlenmektedir. Genellikle müşteriler tarafından en çok dikkat edilen husus fiyattır. Otel endüstrisinin avantajlarından biri, fiyatlarını sık sık değiştirme esnekliğine sahip olmalarıdır. Dolayısıyla fiyat, otellerin talebi manipüle etmek ve belirli pazar segmentlerini cezbetmek amacıyla kullanabileceği önemli bir araç haline gelmiştir (Yelkur ve Da Costa, 2001: 254).

Fiyatlar otel doluluk oranlarına göre farklılaşmaktadır. Otel doluluk oranları oda fiyatlarını olumlu yönde etkilerken, yaşanan ekonomik krizler olumsuz yönde etkilemektedir (Qu vd., 2002: 461). Fiyatlar aynı coğrafi bölgede yer alan konaklama işletmelerinin özellikleri bakımından da geniş ölçüde farklılık göstermektedir. Örneğin otellerin yıldız sayısı arttıkça daha yüksek fiyatlardan hizmet sunmakta ve daha az indirim uygulanmaktadırlar. Zincir oteller ise diğer otellere göre daha yüksek fiyatlardan hizmet vermekteler. Otel fiyatları yerel rekabetten etkilenmektedir (Becerra vd., 2013: 71). Tatil otellerinin otel fiyatlandırmasının ana belirleyicileri: şehir, otel büyüklüğü, sahile uzaklık ve park yerlerinin kullanılabilirliğidir (Espinet vd., 2003: 165). Yabancı turistler ile otel oda fiyatları arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Hung vd., 2010: 378). Otel yakınında yer alan rakiplerin sayısı otel fiyatlarını olumsuz etkilemektedir (Gan ve Hernandez, 2013: 1002).

Özetle konaklama endüstrisinde verimlilik yönetimi, günün, haftanın veya yılın saatine bağlı olarak aynı otel odası için çok çeşitli fiyatlar sunmaya imkân tanımaktadır. Otel, işletmeleri piyasadaki değişiklikler ve öngörülmüş talebe yanıt olarak sistematik ve sürekli olarak fiyatlarını değiştirmektedir. Böylece oteller oda gelirini en üst düzeye çıkarmak amacıyla stratejiler uygulamaktadır (Markham-Bagnera, 2016: 18).

2.5.3.5. Müşteri Kazanımı

Müşteri kazanımı, yeni veya geçmiş müşteriler tarafından yapılan ilk kez satın alma davranışı anlamına gelmektedir (Gupta ve Zeithaml, 2006: 721). Müşteri kazanımı üzerine yapılan çalışmaların çoğu, pazarlama değişkenlerinin yapı üzerindeki kısa ve uzun vadeli etkilerini incelemiştir. Örneğin Thomas ve diğerleri (2004), işletmelerin uygulayacakları düşük fiyat politikası edinme olasılığının müşteri kazanımını artırırken, ilişki süresini azalttığını tespit etmişlerdir. Bu nedenle, bir ilişkiyi yeniden başlatmaya meyilli olan müşteriler her zaman en iyi müşteri anlamına gelmemektedir. Benzer şekilde, Lewis (2006), müşteri kazanımını geliştiren promosyonların uzun vadede zararlı olabileceğini tespit etmiştir. Buna karşılık, Anderson ve Simester (2004), derin fiyat indirimlerinin ilk kez alıcıların uzun vadeli kârlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, lakin mevcut müşteriler üzerinde uzun vadeli olumsuz bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer ilişki Ranaweera ve Prabhu (2003) tarafından da sunulmuştur. Yazara göre bazı araştırmacılar, pazarlama çabalarını değerlendirmede müşteriyi elde tutmanın müşteri ediniminden daha önemli olduğuna inanmaktadır. Fakat uzun vadeli müşteriler her zaman yeni müşterilerden daha kârlı olmayabilir. Diğer bir ifadeyle müşteri kazanımı pazarlama değişkenleri üzerinde kısa ve uzun vadeli etkiye sahiptir.

2.5.3.6. Müşteriyi Elde Tutma

Müşteriyi elde tutma müşterinin bir ürünü veya hizmeti uzun süre boyunca tekrar tekrar satın almasıdır. İşletmeler için müşteriyi elde tutmak önemlidir. Çünkü işletmelerin sadece yeni müşteriler edinmede ne kadar başarılı oldukları önemli değildir. Aynı zamanda mevcut müşterileri tatmin etmede ne kadar başarılı oldukları da önemlidir (Khan, 2013: 44).

İşletmeler için müşterileri elde tutmanın birçok yararı vardır. Bu yararlar şu şekilde açıklanabilir: Müşterileri elde tutmak elde etmekten daha ucuzdur. Eski müşterilere hizmet

etmenin maliyeti yeni müşterilere hizmet etmekten daha düşüktür. Eski müşteriler, işletmenin itibarını arttırmakta ve ağızdan ağıza reklam yoluyla yeni müşteriler çekilmesine neden olmaktadır. Eski müşteriler yeni müşterilere göre fiyata karşı daha az duyarlıdır. Bu nedenle bazı ürün ve hizmetlere karşı daha yüksek fiyatlar ödemeye daha isteklidirler (Villanueva ve Hassens, 2007). İşletmelerin uygulayacakları müşteri tutma yönetiminin çeşitli bileşenlere sahiptir. Bunlar: müşterilerle ilişkiler kurmak, müşteri ile müşteri etkileşimlerini yönetmek, memnuniyetsizliği ve olası kusurları azaltmaktır (Ranaweera, ve Prabhu, 2003: 375). Özetle işletmeler eski müşterilerin daha az maliyetli olmaları ve satın alma davranışlarına daha yatkın olmaları nedeniyle onlarla uzun vadeli ilişki kurmaya çalışmaktadır.

2.5.3.7. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, müşterilerle doğrudan ilişkili olan bir işletme performansı ölçütüdür (Clark, 2001: 363). Müşteri memnuniyeti birçok farklı kelime ile tanımlanmıştır. Fakat esas olan bir ürün veya hizmetin beklentilerini karşıladığına dair müşterinin kendisinde oluşturduğu yargıdır (Markham-Bagnera, 2016: 24).

Müşteri memnuniyeti ve finansal performans arasındaki ilişki, son yirmi yılda birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Araştırmacılar (Barsky ve Labagh, 1992; Oppermann, 1998; Ambler ve Clark, 2001; Sheth ve Sharma 2001) memnuniyet ve kârlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyma hususunda hem fikirdir. Müşteri memnuniyetinin bir diğer etkisi işletmeye yönelik olumlu tutumları pekiştirmesi ve müşterinin tekrar satın alma olasılığını artırmasıdır. Yaşanacak olan memnuniyetsizlik ise işletmeye karşı negatif tutumlara yol açmakta ve tekrar satın alma olasılığını azaltmaktadır (Assael, 1987: 47). Müşteri memnuniyeti aynı zamanda en ucuz promosyon aracıdır (Pizam vd., 2016: 5). Ayrıca tekrarlanan müşteri memnuniyeti işletmenin hayatta kalmasını ve büyümesini kolaylaştırmaktadır (Melia, 2010: 10). Müşteri memnuniyet anketi günümüzde otellerin performansını ölçmek için çok sık kullanılan ölçütlerden biri haline gelmiştir (Wadongo vd., 2010: 860).

Literatürde yer alan diğer çalışmalar, müşterilerin yaşamış oldukları otel deneyimlerinin onların memnuniyet düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Choi ve Chu (2001) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre personel kalitesi, oda kalitesi ve

paranın değeri müşteri memnuniyetinin en önemli faktörleridir. Mattila ve O'Neill'in (2003) yaptıkları çalışmaya göre, fiyat, otel ürünlerinin değeri ve kalitesi memnuniyetle ilgili algılarının şekillenmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Ryan ve Gu (2007) tarafından yapılan çalışmaya göre, otellerin yıldız derecelendirmeleri müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilemektedir. Gu ve Ryan (2008) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, otel müşteri memnuniyetinin ana belirleyicileri dış ortam, itibar ve odaların temizliğidir. Son olarak Chaves ve diğerlerinin (2012) yapmış oldukları çalışmaya göre, personel ve konum faktörü otellerde müşteri memnuniyeti kavramlarını nitelemek için en sık kullanılan terimlerdir. Özetle farklı faktörler müşteri memnuniyeti etkilemektedir.

2.5.3.8. Ağızdan Ağıza İletişim

Pazarlama literatüründe ağızdan ağıza iletişim (WOM) olarak bilinen bireysel önerilerin önemi, turizm endüstrisinde uzun süredir bilinmektedir (Tan ve Chang, 2015: 449). Bunun nedeni müşterilerin (turistlerin) maddi olmayan ürünlerin kalitesini tüketimden önce değerlendirme imkânının bulunmamasıdır. Bu durum müşterilerin (turistlerin) seyahat seçeneklerini göz önünde bulundururken güvenilir ve faydalı bilgi edinme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Liu ve Park, 2015: 140). Ağızdan ağıza iletişimin kısaca tanımını yapmak gerekirse, tüketicilerin kendi aralarında ürünlerle ya da hizmet ile ilgili bilgileri paylaşmasını ifade etmektedir.

Günümüzde ağızdan ağıza iletişim en önemli iletişim mekanizmalarından biri haline gelmiştir. Çünkü tüketiciler genellikle reklam verenlere veya pazarlamacılara nazaran akranlarına güvendiğinden daha fazla güvenmektedirler. Ayrıca ağızdan ağıza iletişim genellikle pazarlamacıların satış amaçlarından bağımsız olduğundan, tüketiciler için daha güvenilirdir (Lee ve Milkyoung, 2009: 3).

Ağızdan ağıza iletişim ile turizm işletme performansı arasında ilişki kuran bazı araştırmalar mevcuttur. Müşteriler tarafından yapılan olumlu eleştiriler işletme sonuçlarını olumlu yönde etkilerken, olumsuz eleştiriler ise, tam tersi yönde etkilemektedir (Nieto vd., 2014: 120). İnternet ortamında yüksek müşteri puanı alan otellerin online yorumları satışları önemli ölçüde arttırmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre çevrimiçi müşterinin puanındaki % 1'lik bir artış, oda başına satış sayısında % 2,60 oranında bir artışa neden olmaktadır (Öğüt

ve Taş, 2012: 197). 2010 Dünya Seyahat Piyasası raporuna göre, internet kullanıcılarının % 35'i çevrimiçi yorumları okuduktan sonra otel tercihlerini değiştirmektedir (Blal ve Sturman, 2014: 366). Özetle, ağızdan ağıza iletişim muhtemel müşterinin satın alma davranışını etkilemektedir.

2.5.3.9. Müşteri Sadakati

Sadakat, bir müşterinin belirli bir işletme ile iş yapma taahhütüdür. Bu taahhüt müşterinin işletmeye ait olan mal ve hizmetlerini tekrar tekrar satın alma ile hizmetleri ve ürünleri başkalarına tavsiye etme şeklinde gerçekleşmektedir (McIlroy ve Barnett, 2000: 349).

Otel işletmeleri karlılıklarını artırmak ve varlıklarını uzun vadede sürdürmek istiyorlarsa müşteri sadakatine dikkat etmeleri gerekmektedir (Emir ve Kozak, 2011: 135). Müşteri sadakatiyle ilgili bir örnek vermek gerekirse, müşteri sadakatindeki yüzde 5'lik artış kârın %25'ten %85'e yükselmesine olanak sağlamaktadır (Kandapully ve Suhartanto, 2000: 346). Ayrıca yeni müşteri edinmenin maliyetinin müşteri gruplarını elde tutma maliyetinden daha fazla olduğu unutulmamalıdır (McIlroy ve Barnett, 2000: 350). Müşteri sadakatinin önemini anlayan otel işletmeleri sadakat programları uygulamaya başlamışlardır. Sadakat programları müşterileri elde tutma, tüketicilerin harcamalarını arttırma ve müşterilerin perspektifini kazanma gibi çeşitli rollerde işletmelere hizmet etmektedir (Roisin, 2010: 12). Özetle otel işletmeleri yeni müşteri kazanmanın maliyetlerini minimize etmek için eski müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar.

2.5.3.10. Müşteri Satın Alma Niyeti

Müşteri satın alma niyeti, müşterinin gelecekte belirli bir mal veya hizmeti satın almasını (örneğin bir oda ayırması) ifade etmektedir (Petzer vd., 2009: 33). Satın alma niyeti, gerçek satın alma davranışının bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Satın alma niyeti ne kadar yüksekse, tüketicinin arzusu da o kadar fazla ürün almaktır (Nasermoadeli vd., 2013: 128) Kim ve diğerleri (2008) tarafından ABD'de orta ölçekli oteller üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, müşterilerin (misafirlerin) tekrar ziyaret niyetleri sadakat ve farkındalıktan olumlu yönde etkilenmektedir. Fakat tekrar eden bir satın alma faaliyeti müşterinin tamamen tatmin olduğu anlamına gelmektedir. Müşteri sadakatinin dereceleri vardır ve ilişki mutlaka

doğrusal değildir (Boyer ve Hult, 2005: 131). Özetle satın alma niyeti satın alma davranışının temelini oluşturmaktadır.

2.5.3.11.İmaj

İmaj, bireylerin zaman içinde edinilen ve işlenen bilgilere dayanarak geliştirdikleri küresel algı olarak tanımlanmaktadır (Lai, 2019: 112). Benzer biçimde, Aaker ve Keller (1990: 38) marka imajını bireylerin markaya ilişkin kalite algıları olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlar göz önüne alındığında, otel imajını, konukların bir otel ürünü, hizmeti, markası hakkında sahip olduğu genel algıları, inançları ve izlenimler dizisi şeklinde tanımlamak mümkündür (Han, vd., 2019: 478).

İmajın, müşterilere sunulan mal ve hizmetlere ilişkin algılarını etkileme yeteneğine sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, imaj müşterilerin satın alma davranışları üzerinde bir etkiye sahiptir (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 347). Ryu ve diğerleri (2008), konaklama bağlamında imaj, algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve davranışsal niyet kavramları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, bir konaklama ürününün müdavim müşterileri tarafından algılanan imajı, müşteri memnuniyetini önemli bir biçimde etkilemektedir. Bu durum dolaylı olarak müşteri memnuniyeti yoluyla sadık olma niyetlerini etkilemektedir. Kandampully ve Suhartanto'ye (2000) göre, bir otel ortamında müşterilerin algıladıkları imaj ve memnuniyetlerinin müşteri sadakatini açıklamada temel kavramlar olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca imaj ile memnuniyet ilişkisinin sadakati tetiklemede son derece önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Algılanan imaj, gerçek bir ziyaretten önce müdavim müşterilerin oluşturduğu beklenti memnuniyetini etkilemektedir. Han ve diğerlerine (2019: 489) göre, genel otel imajı olumsuz duygusal deneyimlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisine tamamen aracılık ederken, olumlu duygusal deneyimlerin memnuniyet üzerindeki etkisine kısmen aracılık etmektedir. Özetle müşterilerin algıladıkları imaj potansiyel psikolojik algılarını etkilemektedir.

2.5.3.12.İtibar

İtibar kelime anlamı olarak genellikle biri veya bir şey hakkında sahip olunan inançlar veya düşüncelerdir. Kurumsal itibar ise bir işletmenin paydaşlarına yönelik değer yaratma kapasitesini açıklayan, geçmiş faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını içeren bütünlük bir

temsil yeteneğidir. Kısaca bir işletmenin performansının genel ya da toplam algısıdır (Eğilmez, 2017: 5).

Kurumsal itibara sahip işletmelerin satış geliri yüksektir. İtibarı iyi olan işletmeler yatırım için daha az riskli kuruluşlar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle daha düşük maliyete sahip sermaye kaynaklarına daha rahat erişim sağlamaktadırlar (Tomak, 2014: 291). Kurumsal itibar sadece müşteri ya da yatırımcıyı etkilememekte ayrıca kalifiye personelin işletme bünyesinde bulunmasına imkân tanımaktadır. Kalifiye olan işgücü itibarı yüksek olan işletmeleri tercih etmektedir. İşletme bünyesinde yer alacak olan kalifiye personel işletme verimliliğini olumlu etkilemektedir. Ayrıca kurumsal itibar, çalışanların iş tatminlerini etkilediğinden dolayı çalışanların performanslarının artmasına neden olmaktadır (Akgöz, 2009: 92-93). Özetle itibar dolaylı olarak işletme performansını etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DA FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Son zamanlarda paydaş odaklılık kavramı pazarlama literatüründe incelenen bir konu başlığı haline gelmiştir. Paydaş odaklılığın yeni çalışılan bir konu olması nedeniyle Türkiye'de bu konuda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Tez çalışmasının bu bölümünde Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine yapılan bir araştırmaya ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca, araştırmanın amacı, önemi, kısıtları ve yöntemine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular tartışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Geleneksel pazarlamanın öncelik verdiği paydaş grubu müşterilerdir. Her ne kadar bu grupta rakipler yer alsın da rakipler, müşteri ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanmasında bir araç görevi üstlenmektedir. Bunun altında yatan neden ise müşterilerin, işletme performansı ve iş etkinlikleri üzerinde büyük bir güce sahip olduğu düşüncesidir. Geleneksel pazarlama anlayışını belimseyen işletmeler, işletme performansı üzerinde etkiye sahip olan diğer paydaşları (çalışanlar, hissedarlar, hükümet, sendikalar... gibi) hariç tutmuşlar ve yalnızca müşteri ihtiyaçlarına odaklanmışlardır. Bu durum işletmelerin toplumsal çevrelerinde yer alan çok sayıdaki paydaşını görmezden gelmesine neden olmuştur. Smith ve diğerleri (2010), bu dar perspektifini yeni pazarlama miyobu olarak değerlendirilmişlerdir. Pazarlamanın böylesine dar bir stratejik pazarlama kavramı görüşüne sahip olması pazarlamanın faydasını sınırlandırmaktadır (Line, 2013: 8). Bu dar perspektife tepki olarak günümüzde paydaş odaklılık kavramı hızla gelişmektedir.

Turizm işletmelerinde paydaşlık ilişkileri incelendiğinde, işletmelerin hizmet üretimi öncesi, üretim aşaması ve tüketimine kadar tüm aşamalarda farklı paydaşlarla işbirliği içinde oldukları görülmektedir. Bu nedenle paydaş odaklılık kavramı turizm işletmeleri için bir gereklilik olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda bu tez çalışmasında konaklama

işletmelerinde paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkiler ve bunların işletme performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tezin amacı pazarlamanın odağında sadece müşterilerin olmadığını, işletmelerin pazarlama çevresinde yer alan diğer sosyal varlıklarında yer alması gerektiğini ortaya koymaktır. Bu amaca doğrutusunda pazarlama çevresinde yer alan paydaşların işletme kapasitesine sahip olup olmadığı tespiti için bir araştırma modeli oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Mevcut paydaş odaklılık ile ilgili literatür incelendiğinde örneklem olarak imalat ve hizmet sektörlerinde yer alan farklı işletmelerin örneklem olarak seçildiği gözlemlenmektedir. Ancak bu konuda otel işletmelerinin örneklem olarak alındığı bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle, otel işletmelerin paydaş odaklılık ile ilgili boyutlarının ortaya konulması tezin bir diğer amacını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Pazar odaklılığa kıyasla, paydaş odaklılıkta çok fazla ampirik çalışma mevcut değildir. Mevcut olan çalışmalar ise işletme performansı ile ilişkilendirilmiştir. Oysaki paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında ara değişken görevi üstlenebilecek olan değişkenlerin olması mümkündür (Patel (2012); Duesing ve White (2013); Line (2013)). Literatür incelendiğinde (Sharma vd. (2005); Ayuso vd. (2006); Gonzalez-Padron (2008); Aragon-Correa vd. (2008); Huang vd. (2009); Smirnova vd. (2009); Ayuso vd. (2011); Gebauer vd. (2012); Cainelli vd. (2012); Pattel (2012); Flammer ve Kacperczyk (2014); Weng vd. (2015); Goodman vd. (2017)) paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Fakat bu araştırmalar ikincil verilerle oluşturulmuştur. Birincil verilerle oluşturulmuş tek araştırma ise Patel'in (2012) çalışmasıdır. Birincil verilerle oluşturulmuş tek bir çalışmanın yer alması paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde daha fazla çalışmanın yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Bu çalışma birincil verilerle oluşturulmuştur. Paydaş odaklılık ile yenilik odaklılığın birincil verilerle oluşturulmuş araştırmaların artmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmada turizm işletmeleri açısından hangi paydaşların önem arz ettiği ortaya konulmuştur.

Paydaş odaklılık ile ilgili literatür incelendiğinde çoğunlukla gelişmiş olan ekonomilerde (ABD, İngiltere, İspanya ve Çin) söz konusu araştırmaların yapılmış olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle bu tez çalışması gelişen ekonomilerde yapılan paydaş odaklılık çalışmalarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Son olarak işletme performansı üzerinde, paydaşların ve işletmelerin yenilik odaklılık davranışlarının etkisinin Türkiye bağlamında ampirik kanıtlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan araştırmanın bazı kısıtların olduğunu söylemek mümkündür. Bu kısıtlardan biri veri toplama yöntemi olarak anket yönteminin tercih edilmiş olmasıdır. Diğer veri toplama yöntemleri (gözlem, mülakat vb.) ile veri toplama imkânı varken anket yöntemi tercih edilmiştir. Bunun nedeni anket yönteminin daha hızlı ve daha fazla veri toplama imkân sağlamasıdır. Bir diğer neden ise ölçekler yardımıyla elde edilen verilerinin istatistiksel olarak değerlendirmesinin kolay olmasıdır.

Bir diğer kısıt ise verilerin sadece Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilmesidir. Evren olarak Antalya ilinin tercih edilme sebebi ise, turistlerin en çok Antalya ilinde konaklamalarıdır. Ayrıca en fazla sayıda beş yıldızlı otel işletmesi Antalya il sınırları içinde bulunmaktadır.

Araştırmanın üçüncü kısıtı olarak paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında ara değişken olarak yenilik odaklılığın tercih edilmesidir. Otel işletmelerinin yeniliğe açık işletmeler olması ve paydaşlarının yenilik ile yakın ilişki içinde bulunmaları gibi nedenlerle ara değişken olarak yenilik odaklılık tercih edilmiştir. En son kısıt olarak değerlendirilebilecek husus ise paydaş odaklılık boyutlarının müşteri, tedarikçi, hissedar, rakipler, yerel yönetimler ve çalışanlar ile sınırlandırılmasıdır

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modeli, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Araştırma modelleri, tarama ve deneme modelleri olmak üzere iki temel yaklaşımda incelenmektedir (Karasar, 2011: 76).

Genel tarama modelleri, örnekleme yardımıyla evren hakkında genellemeler yapma amacını gütmektedir. Bu modellerde evren hakkında bilgilerin elde edilmesi amacıyla mümkün olduğunca büyük bir örneklemden veri toplanır. Genel tarama modelleri kendi içinde “genel tarama modeli” ve “ilişkisel tarama modeli” olmak üzere iki başlık altında incelenebilmektedir (Şimşek, 2012: 92).

Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerindeki yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelleri tekil ya da ilişkisel taramalar olmak üzere iki farklı şekilde yapılabilmektedir. Tekil tarama modelleri; değişkenlerin tek tek tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesine yönelik araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok miktardaki değişken arasındaki değişimin varlığını veya derecesini belirlemeye yönelik yapılan araştırma modelleridir (Karasar, 2011: 79-81).

Bu araştırma, araştırma modeli olarak bir tarama modeli özelliği taşımaktadır. Genel tarama modelleri incelendiğinde tarama modeli sadece tekil tarama model özelliği taşımamakta, ayrıca ilişkisel tarama model özelliği de taşımaktadır. Bu tez çalışması benzer şekilde hem tekil tarama model özelliği hem de ilişkisel tarama özelliği taşımaktadır. Araştırmanın tekil tarama model özelliği taşıma nedeni evren hakkında bir kanıya varmak için oluşturulmuş olan anket soruları; paydaşlık boyutları (müşteri, rakip, tedarik, çalışan, hissedar ve yerel yönetim odaklılık), yenilik odaklılık, işletme performansı değişkenleri için ayrı ayrı betimlenmeye çalışılacak olmasındandır. İlişkisel tarama model özelliği taşıma nedeni ise bahsedilen değişkenlerin (paydaş odaklılık, yenilik odaklılık ve işletme performansı) aralarındaki değişimin varlığını ve derecesini tespit etmeyi amaçlamasından kaynaklanmaktadır.

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, genellikle bir araştırmacının ulaşamayacağı kadar büyüktür. Bu sorunun çözümü için araştırmacılar, örneklem seçimine gitmektedirler. Örneklem alınmasındaki temel mantık, çok sayıda ve ulaşılması olanaksız birey, olay ve olguyu içeren evrenin, belirli

yöntemlerle, evreni temsil edeceği varsayılan ve ulaşılması mümkün olan, temsili bir alana indirgenmesidir (Şimşek, 2009: 42).

Araştırma evreni olarak Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 358 konaklama işletmeleri seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı işletmelerin çeşitli yönetim kademelerinde görev alan ve araştırmaya katılan 195 yöneticisi oluşturmaktadır.

Konaklama işletmeleri içinde Antalya destinasyonunda yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin iki nedeni bulunmaktadır: Birinci neden bazı araştırmacıların büyük işletmelerin daha fazla finansal kaynağa, bilgiye, profesyonel, yetenekli çalışanlara ve daha yüksek teknik potansiyele, sahip olmalarından dolayı beş yıldızlı otellerin daha yenilikçi olduğunu savunmalarıdır (López-Fernández vd., 2011: 145; Orfila-Sintes vd, 2005: 855; Sundbo vd., 2007: 92; Erdem vd., 2013: 92; Çetintürk vd., 2015: 822). İkinci neden ise, en fazla kalış yapılan konaklama tesislerinin beş yıldızlı otel işletmeleri olmasıdır. Turizm Bakanlığı 2018 yılı verileri incelendiğinde; Konaklama tesislerinde kalış yapan yerli ve yabancı turist toplamı 50.344.818'dir. Kalış yapan bu bireylerin 44.540.497'si yıldızlı otel ve tatil köyü işletmelerinde kalış yapmışlardır. Otel işletmelerini tercih eden turistlerin 20.752.664'ü ise beş yıldızlı otel işletmelerini tercih etmiştir. Turizm Bakanlığı 2018 yılı istatistik verilerine göre beş yıldızlı otellerde konaklama yapanların 10.594.857'si Antalya destinasyonunda yer alan beş yıldızlı otelleri tercih etmişlerdir (<https://yigm.ktb.gov.tr>). Kısaca beş yıldızlı otel işletmeleri konaklama sektörü içinde en büyük işletmelerdir. Türkiye'de konaklama yapanların % 21'i Antalya'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerini tercih etmiştir.

Turizm sektörünün kaynaklarının sınırlı olması ve sektörün uygulayacağı sürdürülebilir politikaların devamlılığının sağlanmasında geniş paydaş katılımının sağlanması önemlidir. Sektörde paydaşların önemli bir yere sahip olmaları konaklama işletmelerinde paydaş odaklılık kavramının uygulanabilirliğini desteklemektedir.

Turizm Bakanlığı 2018 yılı istatistiklerine göre, Antalya destinasyonunda yer alan beş yıldızlı otel sayısı 358'dir (<https://yigm.ktb.gov.tr>). Ana kütle büyüklüğü bilindiğinden dolayı; $n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$ Formülü kullanılarak örneklem sayısı hesaplanmıştır. (N:

Ana kütle büyüklüğü, n: Örneklem büyüklüğü, p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı, q: 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı, d: kabul edilen \pm örnekleme hata oranı $t_{(\alpha, sd)}$: α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeridir.) Örneklem büyüklüğü belirlenirken güven 0,95 ve anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Buna göre örneklem büyüklüğü 186 olarak belirlenmiştir.

Örneklem tekniği olarak olasılığa dayalı olmayan örneklem tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Verilerin otellerden daha rahat toplanabilmesi için iş yüklerinin az olduğu sezon sonu döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde açık olan beş yıldızlı otel sayısının sınırlıdır. Bu nedenle kolayda örnekleme tekniğinin tercih edilmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu tez çalışmasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, araştırma yapılacak konu ile ilgili soruların içeriği, biçimi, sayısı, araştırma konusuna bağlı olarak değişen bir soru kâğıdıdır (Aziz, 2008: 93). Sosyal bilimlerde sıkça anket yolu ile veri toplanmaktadır (Nakip, 2006: 120).

Araştırmaya ait anket oluştururken literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucu araştırmada kullanılacak olan ölçeklere ulaşılmıştır. Ölçekler önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Bir anlam kayması olmaması için ölçekler tekrar Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. Bu bağlamda ölçeklerde bir anlam kaybı oluşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu (Ek-1) iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde (Tablo 3.25) araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerini ve (Tablo 3.26) çalıştıkları otel işletmelerine ait bilgileri ortaya koyan ifadeler yer almaktadır. Anket formunda katılımcılara ait özellikler olarak katılımcıların cinsiyetini, yaşını, eğitim düzeyini, yöneticilik düzeyini, yöneticilik tecrübesini, işletmedeki çalışma süresini ve turizmdeki çalışma süresine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Ayrıca anketin birinci bölümünde katılımcıların çalıştıkları otellere ait olarak otelin hizmet yılı, çalıştırdığı personel sayısı ve Antalya'nın hangi destinasyon bölgesinde yer aldığına dair özelliklere yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise araştırmada kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Bu ölçekler sırasıyla; paydaş odaklılık, yenilik odaklılık ve işletme performansdır. Paydaş odaklılık ölçekleri Tablo 3.2; Tablo 3.3 ve Tablo 3.5'te yer almaktadır. Yenilik odaklılık

ölçeği Tablo 3,6'da yer almaktadır. İşletme performansı ölçekleri Tablo 3.7 ve Tablo 3,8'de yer almaktadır.

Paydaş odaklılık boyutları (müşteri odaklılık, rakip odaklılık, hissedar odaklılık, çalışan odaklılık, tedarikçi odaklılık ve yerel yönetim odaklılık) toplam 26 ifadeden oluşmaktadır. Müşteri odaklılık, rakip odaklılık, hissedar odaklılık ve çalışan odaklılık boyutlarını ölçerken Yau, Leo, Alan Luk ve Lee (2007) tarafından geliştirilen paydaş odaklılık ölçeği tercih edilmiştir. Tedarikçi odaklılık boyutunu ölçerken Kähkönen, Lintukangas ve Hallikas (2015) tarafından kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Yerel yönetim odaklılık boyutunu ölçerken ise, Line (2013) tarafından oluşturulan ölçek tercih edilmiştir.

Yenilik odaklılık toplam altı ifadeden oluşan ölçek yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Literatür incelendiğinde yenilik odaklılık ölçeği konusunda farklı ölçeklerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Yenilik odaklılığı ölçerken Chen, Tsou, ve Huang (2009) tarafından geliştirilen ölçek tercih edilmiştir.

İşletme performansı ise toplam on ifadeden oluşan ölçek yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Yenilik odaklılıkta olduğu gibi işletme performansı ile ilgili farklı ölçekler bulunmaktadır. İşletme performansı, satış performansı ve müşteri memnuiyeti olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutları ölçerken Chen, Tsou, ve Huang (2009) ile Ottenbacher ve Gnoth (2005) tarafından oluşturulan ölçekler tercih edilmiştir.

Tablo 3.1. Ön Test Çalışmasına Ait Güvenirlik (Cronbach α) Analizi Değerleri

Ölçek Adı	Madde Sayısı	Ön Çalışmada Elde Edilen α Değeri
Müşteri Odaklılık	5	0,839
Rakip Odaklılık	4	0,620
Hissedar Odaklılık	5	0,652
Çalışan Odaklılık	4	0,613
Tedarikçi Odaklılık	6	0,794
Yerel Yönetim Odaklılık	4	0,727
Yenilik Odaklılık	6	0,907
Satış Performansı	5	0,837
Müşteri Memnuiyetini	5	0,794

Ölçeklerde yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla 1-20 Haziran 2018 tarihleri arasında ön test yapılmıştır. Toplam 35 otel

işletmesi ile iletişim kurulmuştur. Bu otel işletmelerden 25’i ön teste katılmayı kabul etmiştir. Anket formunda yaşanan sıkıntıları daha iyi tespit etmek amacıyla araştırmacı otel işletmelerine ön testi kendisi yapmıştır. Kısaca yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Bu ön test çalışmasına ait güvenilirlik analizi değerleri Tablo 3.1’de verilmiştir. Yapılan ön testin sonuçları ve gözlemlenen tespitler sonrasında anket formunda bazı ifadeler çıkartılmıştır. Yapılan bu düzeltmelerin ardından anket katılımcılara uygulanmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümlerine yönelik kullanılan ölçekler aşağıda sunulmuştur:

Paydaş Odaklılık Ölçekleri

Müşteri odaklılık, rakip odaklılık, çalışan odaklılık ve rakip odaklılık ölçekleri Yau, Leo, Alan Luk ve Lee (2007) tarafından yapılmış olan “Developing a Scale for Stakeholder Orientation” adlı çalışmadan alınmıştır.

Tablo 3.2. Yau ve diğerleri (2007) Tarafından Geliştirilen Paydaş Odaklılık Ölçeği

Müşteri Odaklılık Ölçeği
M1. İşletmemizde rekabetçi stratejiler müşteri ihtiyaçlarını anlamaya dayalıdır.
M2. İşletmemiz müşteri tatmini sistematik biçimde ve sıklıkla değerlendirmektedir.
M3. İşletmemizde müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımız yakinen izlenmektedir
M4. İşletmemiz satış sonrası hizmetlere yakın alaka gösterilmektedir.
M5. İşletme amaçlarımız ve stratejilerimiz müşteri tatmini yaratılması ile yürütülmektedir.
Rekabet Odaklılık Ölçeği
R1. İşletmenizin çalışanları rakipler hakkında bilgi paylaşımında bulunur.
R2. Tepe yönetimiz düzenli olarak rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini tartışır.
R3. Rekabetçi faaliyetlere geri tepkili yanıtlar alırız.
R4. Rekabetçi avantaja yönelik bir fırsat elde ettiğimizde müşteriler hedef alınır.
Hissedar/Sahipler Odaklılık Ölçeği
H/S1. Amaçlarımızdan biri de hissedar/sahip refahı oluşturarak yürütmektir.
H/S2. Üst düzey yöneticiler hissedarlar/sahiplerle ile düzenli toplantılar yaparlar.
H/S3. Düzenli olarak kendi değerimizi rakiplerimizinki ile mukayese ederiz.
H/S4. Belirlenmiş olan yöneticilerin hissedarların/sahiplerin çıkarlarını tatmin etmeyi amaç edinme sorumluluğu vardır.
H/S5. Düzenli olarak hissedarları/sahipleri hedef alan halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştiririz
Çalışan Odaklılık Ölçeği
Ç1. Çalışanların ihtiyaçlarını tartıştığımız düzenli personel değerlendirme oturumları gerçekleştiririz.
Ç2. Çalışanlar ile düzenli personel toplantıları yaparız.
Ç3. Bir yönetici olarak,(Ya da yöneticiniz) personelin kendi işine yönelik gerçek duygularını öğrenmeye gayret ederim/eder.
Ç4. İşlerine yönelik tutumlarını değerlendirmek amacıyla personele yılda en az bir kez anket uygularız.

Kaynak: Yau ve diğerleri (2007). Developing a Scale for Stakeholder Orientation

Yazarların çalışmasında yer alan müşteri odaklılık ve rakip odaklılığa ait ölçek ifadelerinin tamamı Narver ve Slater (1990) ait olan pazar odaklılık ölçeğinden alınmıştır.

Yazarların çalışmasında yer alan çalışan odaklılık ve hissedar/sahiplik odaklılık ölçek ifadeleri ise Lings, Greenley ve Broderick (2000) ile Greenley, Hooley, Rudd ve Broderick (2002) tarafından geliştirilen çalışan odaklılık ve hissedar odaklılık ölçeğinden alınmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri şu şekildedir:

Müşteri odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.762'dir. Rakip odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.668'dir. Hissedar/sahip odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.753'tür. Çalışan odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik (Cronbach α) değer 0.763'tür.

Tedarikçi odaklılık ölçeği Kähkönen, Lintukangas ve Hallikas (2015) tarafından yapılmış olan "Buyer's Dependence in Value Creating Supplier Relationships" adlı çalışmadan alınmıştır. Yazarlar söz konusu ölçeği Lintukangas, Peltola ve Virolainen (2008) tarafından yapılan çalışmadan alınmışlardır. Kähkönen ve diğerleri (2015) tarafından yapılan araştırmada tedarikçi odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.850'dir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 3.3'de yer almaktadır.

Tablo 3.3. Tedarikçi Odaklılık Ölçeği

T1. Tedarikçi ilişkilerinde, yanlılara ilişkin açık prosedürler vardır.
T2. Tedarikçi işbirliği düzenli olarak ölçülmektedir.
T3. Tedarikçi ilişkilerinin açık ve somut amaçları mevcuttur.
T4. Tedarikçi işbirliğine yönelik ölçüm kriterleri üzerinde müşterek olarak mutabık kalınmaktadır.
T5. İşletme süreçleri tedarikçiler ile müşterek şekilde geliştirilmektedir..
T6. Tedarikçiler için yeni işbirliği alanları aktif biçimde araştırılmaktadır.

Kaynak: Kähkönen ve diğerleri (2015) Buyer's Dependence in Value Creating Supplier Relationships

Tedarikçi odaklılık ölçeğinde yer alan ilk ifade (T1.Tedarikçi ilişkilerinde, yanlılara ilişkin açık prosedürler vardır.) ters uçlu bir ifadedir. Ön test çalışmasına katılan bireylerin ifadeyi hem olumlu hem de olumsuz olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle yapılan araştırmada bu ifadeye yer verilmemiştir.

Yerel Yönetim odaklılık ölçeği Line (2013) tarafından yapılmış olan "Multiple Stakeholder Market Orientation: A Conceptualization and Application in the Field of Destination Marketing." adlı çalışmasından alınmıştır. Yerel Yönetim odaklılık ölçeği ifadeleri Line (2013) çalışmasında "politik paydaş odaklılık" ölçeği olarak yer almaktadır. Politik paydaş odaklılık ölçeği toplam on beş ifadeden oluşmaktadır. Line'ın (2013) yapmış olduğu araştırmanın evrenini kar amacı gütmeyen turizm büroları oluşturmaktadır. Politik paydaş

odaklılık ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.780'dir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 3.4'de yer almaktadır.

Tablo 3.4. Politik Paydaş Odaklılık Ölçeği

1.Yöneticilerimiz işletmemize yönelik yerel politikacılarının beklentilerini anlarlar.
2.Stratejik hedeflerimiz yerel yönetimin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenir.
3.İşletmemiz stratejik hedeflerini belirlerken yerel politikacılardan gelen önerileri dikkate alır.
4.Yöneticilerimiz pazarlama stratejisini tartışmak üzere yerel politikacılarla düzenli olarak toplantı yapar.
5.Yönetim kademesinde olmayan çalışanlarımız kuruluşumuza yönelik yerel politikacılarının beklentilerini anlarlar.
6.Kuruluşumuz yerel politikacılardan pazarlama faaliyetlerimiz hakkında aktif şekilde geri bildirim istemektedir.
7.Toplum içerisinde kuruluşumuzun rolünü tartışmak amacıyla yerel politikacılarla toplantı yapmak yöneticilerimizin zamanının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlıyor
8.Kuruluşumuzun mevcut misyon bildirisinin oluşturulmasına yerel politikacılar dâhil edilmiştir.
9.Kuruluşumuz yerel politikacılardan gelen geribildirimlere dayalı olarak devam eden projelerini düzenlemektedir.
10.Kuruluşumuz yerel politikacıların hizmetlerimizden tatmin düzeyini düzenli olarak değerlendirir.
11.Kuruluşumuz stratejik hedeflerini belirlerken yerel politikacılardan tavsiye ister.
12.Pazarlama stratejilerimiz yerel politikacıların tavsiyelerini esas almaktadır.
13.Kuruluşumuz toplumumuzdaki turizmin rolüne dair yerel politik liderliğin konumunu sektör paydaşlarımıza anlatmaktadır.
14.Kuruluşumuz yerel hükümetimizden yerel turizm sektörüne ilgili bilginin akışını kolaylaştırır.
15.Kuruluşumuz sanayi paydaşlarımızın toplumumuzun uzun vadeli ekonomik hedeflerini anlamasını temin etmek için çaba sarf eder.

Kaynak: Line (2013) Multiple Stakeholder Market Orientation: A Conceptualization and Application in the Field of Destination Marketing.

Politik paydaş odaklılık ölçek ifadelerinin hangilerinin yerel yönetim odaklılık ölçeği için doğru olacağına konusunda bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirme sonrası politik paydaş odaklılık ölçeğinde yer alan ilk dört ifadenin yerel yönetim odaklılık için uygun olduğuna karar verilmiştir. Yerel Yönetim Ölçeğini oluşturan ifadeler Tablo 3.5'te yer almaktadır.

Tablo 3.5. Yerel Yönetim Odaklılık Ölçeği

YY1.Yöneticilerimiz işletmemize yönelik yerel politikacılarının beklentilerini anlarlar
YY2. Stratejik hedeflerimiz yerel yönetimin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenir.
YY3. İşletmemiz stratejik hedeflerini belirlerken yerel politikacılardan gelen önerileri dikkate alır.
YY4.Yöneticilerimiz pazarlama stratejisini tartışmak üzere yerel politikacılarla düzenli olarak toplantı yapar.”

Kaynak: Line (2013) Multiple Stakeholder Market Orientation: A Conceptualization and Application in the Field of Destination Marketing.

Yenilik Odaklılık Ölçeği

Yenilik odaklılık ölçeği Chen, Tsou, ve Huang (2009) tarafından yapılmış olan “Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance” adlı çalışmadan alınmıştır. Bu çalışmada yer alan yenilik odaklılığı ölçeği ise Zhou, Gao, Yang ve Zhou ile Hurley ve Hult (1998) çalışmalarından uyarlanmıştır. Chen ve diğerleri (2009) tarafından yapılmış olan araştırmada yenilik odaklılık ölçeğine ait güvenirlik (Cronbach α) değeri 0.947’dir. Ölçeği oluşturan ifadeler Tablo 3.6’da yer almaktadır.

Tablo 3.6. Yenilik Odaklılık Ölçeği

YO1.İşletmemiz yeniliklere yakın ilgi göstermektedir.
YO2.İşletmemiz gelişim için yeniliğe olan ihtiyaca vurgu yapar.
YO3.İşletmemiz yeni kaynakların kullanılması ve geliştirilmesine olan ihtiyacı teşvik etmektedir.
YO4.İşletmenize yenilikleri benimsediği, kabul ettiği düzey olarak 1’den 5’e kadar bir değer verseniz. Kaç verirsiniz?
YO5.Yönetim aktif olarak yenilikçi fikirler arar.
YO6.İnsanlar çalışılmayan yeni fikirler için teşvik edilmektedir.

Kaynak: Chen ve diğerleri (2009), Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance.

İşletme Performansı Ölçekleri

İşletme performans ölçeği, boyut olarak satış performansı ve müşteri memnuniyeti olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Satış performansı ölçeği Theodosiou ve Katsikea (2012) tarafından yapılmış olan “Antecedents and Performance of Electronic Business Adoption in the Hotel Industry” adlı çalışmadan alınmıştır. Bu çalışmada yer alan ölçeklerin tamamı Wu, Mahajan ve Balasubramanian (2003) çalışmasından alınıp otel işletmelerine uyarlanmıştır. Theodosiou ve Katsikea’ın (2012) tarafından yapılan araştırmada yer alan satış performansı ölçeğine ait güvenirlik (Cronbach α) değeri 0.90’dır. Satış performansı ölçeğini oluşturan ifadeler Tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 3.7. Satış Performansı Ölçeği

Aşağıdaki beş soruyu Son üç yıldaki rakiplerinizin performanslarıyla karşılaştırarak değerlendiriniz
SP1.Otelimizin doluluk oranları artmıştır.
SP2.Otelimizin gelirleri artmıştır.
SP3.Sunduğumuz fiyatlar değişmiştir.
SP4.Kazanabileceğimiz yeni müşteri sayısı artmıştır.
SP5.Elde tutabileceğimiz mevcut müşteri sayımız artmıştır.

Kaynak: Theodosiou ve Katsikea (2012) tarafından yapılmış olan “Antecedents and Performance of Electronic Business Adoption in the Hotel Industry

Müşteri memnuniyeti ölçeği toplam 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk üç ifadesi Theodosiou ve Katsikea (2012) çalışmasından diğer iki ifade ise Ottenbacher ve Gnoth (2005) çalışmasından alınmıştır. Theodosiou ve Katsikea'nın (2012) tarafından yapılan araştırmada müşteri memnuniyeti ölçeğine ait güvenirlik (Cronbach α) değeri 0.78'dir. Ottenbacher ve Gnoth (2005) tarafından yapılan araştırmada ise müşteri memnuniyeti ölçeğine ait güvenirlik (Cronbach α) değeri 0.76'dir. Müşteri Memnuniyeti ölçeğini oluşturan ifadeler tablo 3.8'de yer almaktadır.

Tablo 3.8. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği

MM1.Genel olarak, müşterilerimiz otelimizden daha memnundur.
MM 2.Müşterilerimiz, diğer insanları otelimizde kalmaya teşvik ediyor.
MM 3.Müşterilerimiz, önceye göre otelimize daha sadıktır.
MM 4.İyi algılanan bir imajımız vardır.
MM 5.İyi bir itibara sahibiz.

Kaynak: Theodosiou ve Katsikea (2012) ile Ottenbacher ve Gnoth (2005)

Araştırmaya katılanların ölçeklerde yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarını belirlemek amacıyla 5'li Likert tipi derecelemesi kullanılmıştır. Araştırmada likert tipi derecelendirilmesi 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini şeklinde yer almaktadır. Araştırmada elde veriler, sosyal bilimlerde analiz imkânı sunan istatistik programları (SPSS ve AMOS) yardımıyla analiz edilmiştir.

10 Ocak–1 Mart 2019 tarihleri yüz yüze anket yöntemi kullanılarak anket gerçekleştirilmiştir. Antalya'da yer alan toplam 215 beş yıldızlı otel işletmesi ile yüz yüze iletişim kurulmuştur. Bu otel işletmelerden 195 otel yöneticisi araştırmaya katılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve Amos 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Likert tipi ölçek kullanılan anketlerde, çoğu zaman veriler normal dağılmamaktadır (Chan, 2003: 280-285). Kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Aykırı değerler, hata varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili

olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerlerin incelenen veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır.

3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Çalışmada yer alan ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Paydaş odaklılık altı boyutu içermektedir. Paydaş odaklılığı oluşturan boyutlar açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin sonucunda çalışan ve rakip odaklılık ölçekleri binişiklik özelliği göstermiştir. İki ölçeğe ait maddeler paydaş odaklılık alt boyutundan çıkarılmıştır. Bu nedenle çalışan ve rakip odaklılık ölçeklerine ait güvenilirlik değerlerine yer verilmemiştir.

Tablo 3.9. Paydaş Odaklılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları

Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Maddeler	Madde Toplam Korelasyon	Madde α Değişimi
Müşteri Odaklılık ($\alpha=0,700$)		
MO1 İşletmemizde rekabetçi stratejiler müşteri ihtiyaçlarını anlamaya dayalıdır	0,414	0,678
MO2 İşletmemiz müşteri tatmini sistematik biçimde ve sıklıkla değerlendirmektedir	0,545	0,598
MO3 İşletmemizde müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımız yakinen izlenmektedir	0,457	0,658
MO4 İşletmemiz satış sonrası hizmetlere yakın alaka gösterilmektedir	0,541	0,598
Hissedar/Sahiplik Odaklılık ($\alpha=0,789$)		
HSO1 Amaçlarımızdan biri de hissedar/sahip refahı oluşturarak yürütmektir	0,601	0,735
HSO2 Üst düzey yöneticiler hissedarlar/sahiplerle ile düzenli toplantılar yaparlar	0,555	0,759
HSO3 Düzenli olarak kendi değerimizi rakiplerimizinki ile mukayese ederiz	0,647	0,710
HSO4 Belirlenmiş olan yöneticilerin hissedarların/sahiplerin çıkarlarını tatmin etmeyi amaç edinme sorumluluğu vardır	0,601	0,739
Tedarikçi Odaklılık ($\alpha=0,782$)		
TO1 Tedarikçi işbirliği düzenli olarak ölçülmektedir	0,623	0,715
TO2 Tedarikçi ilişkilerinin açık ve somut amaçları mevcuttur	0,519	0,767
TO3 Tedarikçi işbirliğine yönelik ölçüm kriterleri üzerinde müşterek olarak mutabık kalınmaktadır	0,641	0,701
TO4 İşletme süreçleri tedarikçiler ile müşterek şekilde geliştirilmektedir	0,580	0,733
Yerel Yönetim Odaklılık ($\alpha=0,855$)		
YYO1 Yöneticilerimiz işletmemize yönelik yerel politikacılarının beklentilerini anlarlar	0,656	0,832
YYO2 Stratejik hedeflerimiz yerel yönetimin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenir	0,704	0,812
YYO3 İşletmemiz stratejik hedeflerini belirlerken yerel politikacılardan gelen önerileri dikkate alır	0,747	0,796
YYO4 Yöneticilerimiz pazarlama stratejisini tartışmak üzere yerel politikacılarla düzenli olarak toplantı yapar	0,695	0,820
PAYDAŞ ODAKLILIK ($\alpha=0,840$)		

Tablo 3.9’da paydaş odaklılık değişkenine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri verilmiştir. Tablo incelendiğinde paydaş odaklılık ölçeğinin güvenilirliğinin (0,840), müşteri odaklılığın güvenilirliğinin (0,700), hissedar/sahipler odaklılığın güvenilirliğinin (0,789), tedarikçi odaklılığın güvenilirliğinin (0,782), yerel yönetim odaklılığın güvenilirliğinin (0,855) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Maddeler silindiğinde α değişimlerine bakıldığında bu değerlerin düşeceği görülmüştür.

Madde-toplam korelasyonunun yorumlanmasında 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin, bireyleri ölçülen özellik bakımından iyi derecede ayırt ettiği (Büyüköztürk, 2011) göz önüne alındığında, madde-toplam korelasyonlarının yeterli olduğu görülmektedir.

Ölçekleri geliştiren araştırmacıların elde etmiş oldukları güvenilirlik katsayıları sırasıyla; Müşteri odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.762’dir. Hissedar/sahip odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.753’tür (Yau vd., 2007). Politik paydaş odaklılık ölçeğinin güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.780’dir (Line, 2013). Tedarikçi odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri 0.850’dir (Kähkönen vd.,2015).

Araştırmada elde edilen güvenilirlik değerleri ile ölçekleri oluşturan araştırmacıların değerleri karşılaştırıldığında; müşteri odaklılık ile hissedar/sahip odaklılık ölçeklerine ait güvenilirlik değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yerel yönetim odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik değerinin politik odaklılık değerinden biraz yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmada yer alan tedarikçi odaklılık ölçeğine ait güvenilirlik değeri, ölçekleri oluşturan araştırmacıların çalışmasına göre biraz düşük çıkmıştır.

Tablo 3.10. Yenilik Odaklılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları

Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Maddeler	Madde Toplam Korelasyon	Madde α Değişimi
Yenilik Odaklılık ($\alpha=0,921$)		
YO1 İşletmemiz yeniliklere yakın ilgi göstermektedir	0,713	0,916
YO2 İşletmemiz gelişim için yeniliğe olan ihtiyaca vurgu yapar	0,751	0,910
YO3 İşletmemiz yeni kaynakların kullanılması ve geliştirilmesine olan ihtiyacı teşvik etmektedir	0,808	0,903
YO4 İşletmenize yenilikleri benimsediği, kabul ettiği düzey olarak 1’den 5’e kadar bir değer verseniz	0,801	0,903
YO5 Yönetim aktif olarak yenilikçi fikirler arar	0,842	0,897
YO6 İnsanlar çalışılmayan yeni fikirler için teşvik edilmektedir	0,759	0,910

Tablo 3.10’da yenilik odaklılık değişkenine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri verilmiştir. Tablo incelendiğinde yenilik odaklılık ölçeğinin güvenilirliğinin (0,921) yüksek

derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Maddeler silindiğinde α değişimlerine bakıldığında bu değerlerin düşeceği görülmüştür. Madde-toplam korelasyonunun yorumlanmasında ise paydaş odaklılık ölçeği gibi madde-toplam korelasyonlarının yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeği geliştiren araştırmacıların elde etmiş oldukları güvenilirlik katsayısı incelendiğinde (Cronbach α) değeri 0.947'dir. Yapılan araştırma ile karşılaştırıldığında güvenilirlik katsayılarının yakın değerler olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11. İşletme Performans Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları

İşletme Performansı Ölçeğine Ait Maddeler	Madde Toplam Korelasyon	Madde α değişimi
Satış Performansı ($\alpha=0,875$)		
SP1 Otelimizin doluluk oranları artmıştır	0,737	0,838
SP2 Otelimizin oda gelirleri artmıştır	0,740	0,837
SP3 Sunduğumuz fiyatlar değişmiştir	0,725	0,830
SP4 Kazanabileceğimiz yeni müşteri sayısı artmıştır	0,747	0,835
SP5 Elde tutabileceğimiz mevcut müşteri sayımız artmıştır	0,709	0,849
Müşteri Memnuniyeti ($\alpha=0,843$)		
MM1 Genel olarak, müşterilerimiz otelimizden daha memnundur	0,675	0,806
MM2 Müşterilerimiz, diğer insanları otelimizde kalmaya teşvik ediyor	0,650	0,811
MM3 Müşterilerimiz, önceye göre otelimize daha sadıktır	0,588	0,842
MM4 İyi algılanan bir imajımız vardır	0,691	0,802
MM5 İyi bir itibara sahibiz	0,701	0,799
İŞLETME PERFORMANSI ($\alpha=0,884$)		

Tablo 3.11'de işletme performans değişkenine ait güvenilirlik (Cronbach α) değeri verilmiştir. Tablo 3.11 incelendiğinde işletme performansı ölçeğinin güvenilirliğinin (0,884), satış performansının güvenilirliğinin (0,875), müşteri memnuniyetinin güvenilirliğinin (0,843) yüksek olduğu görülmektedir. Maddeler silindiğinde α değişimlerine bakıldığında bu değerlerin düşeceği görülmüştür. Madde-toplam korelasyonunun yorumlanmasında 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin, bireyleri ölçülen özellik bakımından iyi derecede ayırt ettiği (Büyüköztürk, 2011) göz önüne alındığında, madde-toplam korelasyonlarının yeterli olduğu görülmektedir.

Ölçekleri geliştiren araştırmacıların elde etmiş oldukları güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; satış performansına ait güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) değeri 0.90'dır (Theodosiou ve Katsikea, 2012). Müşteri memnuniyeti ölçeğini oluşturan ilk üç maddeye ait güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) değeri 0.78'dir (Theodosiou ve Katsikea, 2012). Diğer iki maddeye ait güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) değeri 0.76'dir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005).

Yapılan araştırma ile karşılaştırıldığında satış performansının alt boyutuna ait güvenilirlik katsayısının yakın değere sahip olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyeti alt boyutuna ait güvenilirlik katsayısının biraz daha iyi değere sahip olduğu görülmektedir.

3.5.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Faktör Analizi farklı maddelerin nasıl birbiriyle ilişkili olarak gruplar veya faktörler oluşturduğuna dayanan bir tekniktir (Salkind, 2015: 300). Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir testtir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon katsayılarının dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere yorum yapılamaz (Çokluk vd., 2016: 207).

Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda KMO değerinin 0,773 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Fakat genel olarak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7’dir (Altunışık vd., 2010: 266). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(120)=1224,975$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

3.5.2.1.Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların paydaş odaklılığı ölçmeyi amaçlayan ve 26 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca paydaş odaklılık altı teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, müşteri odaklılık, hissedar/sahipler odaklılık, tedarikçi odaklılık, çalışan odaklılık, rakip odaklılık ve yerel yönetim odaklılıktır. Bu çerçevede, paydaş odaklılığın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda çalışan odaklılık ve rakip odaklılık ölçeklerinin maddeleri binişiklik nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

Paydaş odaklılık ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Paydaş odaklılık ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri 0,40'nin üzerinde olduğu görülmüştür. 350 kişilik bir örnekleme 0,3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örneklem sayısı 200'e düştüğünde bu rakam 0,4'e, 120 civarında 0,5'e ve 85'e düştüğünde ise 0,6'ya kabul edilebilir olacaktır (Hair vd., 2010).

Dört faktör için yapılan analizde, maddeler, binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirildiğinde, faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu ve binişik olan "TO5 Tedarikçiler için yeni işbirliği alanları aktif biçimde araştırılmaktadır ve MO5 İşletme amaçlarımız ve stratejilerimiz müşteri tatmini yaratılması ile yürütülmektedir" ifadesinin çıkarılması gerektiği tespit edilmiştir. İki madde, kalan rekabet odaklılık ve çalışan odaklılık boyutları faktör analizi sonrası çıkarılmıştır. Bir faktörün tutarlı olabilmesi için en az 3 tane maddeden oluşması gerekmektedir (Velicer ve Fava, 1998). Tablo 3.12 incelendiğinde faktör yüklerinin 0,576-0,827 arasında iyi olduğu görülmektedir.

Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %63,552'sini açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavsancil, 2005). Bu bağlamda, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tablo 3.12'de görüldüğü üzere birinci faktör olan "Müşteri Odaklılık" toplam varyansın %13,666'ını, ikinci faktör olan olan "Hissedar Odaklılık" toplam varyansın %16,289'unu, üçüncü faktör "Tedarikçi Odaklılık" toplam varyansın %15,402'sini, dördüncü faktör olan "Yerel Yönetim Odaklılık" %18,195'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.12. Paydaş Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Eşkökenlilik	Yükü	Öz değeri	Varyans	Ortalama	Güvenirlilik
Müşteri Odaklılık			1,530	13,666	4,0646	0,700
MO1.İşletmemizde rekabetçi stratejiler müşteri ihtiyaçlarını anlamaya dayalıdır.	0,462	0,576				
MO2. İşletmemiz müşteri tatmini sistematik biçimde ve sıklıkla değerlendirmektedir.	0,617	0,769				
MO3. İşletmemizde müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımız yakinen izlenmektedir	0,530	0,693				
MO4. İşletmemiz satış sonrası hizmetlere yakın alaka göstermektedir.	0,600	0,768				
Hissedar Odaklılık			1,672	16,289	3,7679	0,789
HSO1.Amaçlarımızdan biri de hissedar/sahip refahı oluşturarak yürütmektir.	0,596	0,755				
HSO2. Üst düzey yöneticiler hissedarlar/sahiplerle ile düzenli toplantılar yaparlar.	0,545	0,619				
HSO3. Düzenli olarak kendi değerimizi rakiplerimizinki ile mukayese ederiz.	0,693	0,801				
HSO4.Belirlenmiş olan yöneticilerin hissedarların/sahiplerin çıkarlarını tatmin etmeyi amaç edinme sorumluluğu vardır.	0,668	0,775				
Tedarikçi Odaklılık			2,145	15,402	3,6944	0,782
TO1.Tedarikçi işbirliği düzenli olarak ölçülmektedir.	0,680	0,795				
TO2.Tedarikçi ilişkilerinin açık ve somut amaçları mevcuttur.	0,642	0,758				
TO3.Tedarikçi işbirliğine yönelik ölçüm kriterleri üzerinde müşterek olarak mutabık kalınmaktadır	0,675	0,743				
TO4.İşletme süreçleri tedarikçiler ile müşterek şekilde geliştirilmektedir	0,601	0,698				
Yerel Yönetim Odaklılık			4,822	18,195	3,3500	0,855
YYO1.Yöneticilerimiz işletmemize yönelik yerel politikacılarının beklentilerini anlarlar	0,710	0,807				
YYO2.Stratejik hedeflerimiz yerel yönetimin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenir.	0,697	0,816				
YYO3.İşletmemiz stratejik hedeflerini belirlerken yerel politikacılardan gelen önerileri dikkate alır.	0,726	0,827				
YYO4.Yöneticilerimiz pazarlama stratejisini tartışmak üzere yerel politikacılarla düzenli olarak toplantı yapar.	0,726	0,780				
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax						
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %77,3						
Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1224,975; s,d.: 120; p<0,001						
Açıklanan toplam varyans: %63,552						
Ölçek: 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum						
Ölçek geneli Güvenirlilik: 0,840						

3.5.2.2. Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Yenilik odaklılık ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.13’de paylaşılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kat sayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,885’dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=848,890$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, Yenilik odaklılık ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Tablo 3.13’de görüldüğü üzere, faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük tek boyut belirlenmiştir. Belirlenen tek boyut toplam varyansın % 72,279’unu açıklamaktadır.

Tablo 3.13. Yenilik odaklılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Eşkökenlilik	Yükü	Öz değeri	Varyans	Ortalama	Güvenirlilik
Yenilik Odaklılık			4,337	72,279	3,7462	0,921
YO1. İşletmemiz yeniliklere yakın ilgi göstermektedir.	,638	,799				
YO2. İşletmemiz gelişim için yeniliğe olan ihtiyaca vurgu yapar.	,692	,832				
YO3. İşletmemiz yeni kaynakların kullanılması ve geliştirilmesine olan ihtiyacı teşvik etmektedir	,762	,873				
YO4. İşletmenize yenilikleri benimsediği, kabul ettiği düzey olarak 1’den 5’e kadar bir değer verseniz. Kaç verirsiniz?	,754	,868				
YO5. Yönetim aktif olarak yenilikçi fikirler arar.	,797	,893				
YO6. İnsanlar çalışılmayan yeni fikirler için teşvik edilmektedir.	,693	,832				

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %,88,50

Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 848,890; s,d.: 120; p=0,000

Açıklanan toplam varyans: %72,279

Ölçek: 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Ölçek geneli Güvenirlilik: 0,921

3.5.2.3. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

İşletme performansı ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3.14’de paylaşılmıştır.

Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Tablo 3.14 incelendiğinde, KMO değeri 0,851’dir. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=987,228$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, işletme performansı ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun

olacağı görülmüştür. Tablo 3.14’de görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük iki boyut belirlenmiştir. Belirlenen iki boyut toplam varyansın %63,02’ünü açıklamaktadır. Belirlenen bu boyutlar satış performansı ve müşteri memnuniyeti olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 3.14. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Eşkökenlilik	Yükü	Öz değeri	Varyans	Ortalama	Güvenirlilik
Satış Performansı			4,844	32,791	4,0369	,827
SP1. Otelimizin doluluk oranları artmıştır.	,647	,737				
SP2. Otelimizin gelirleri artmıştır.	,681	,765				
SP3. Sunduğumuz fiyatlar değişmiştir.	,335	,578				
SP4. Kazanabileceğimiz yeni müşteri sayısı artmıştır.	,717	,804				
SP5. Elde tutabileceğimiz mevcut müşteri sayımız artmıştır.	,741	,810				
Müşteri Memnuniyeti			1,458	30,231	4,2769	0,843
MM1. Genel olarak, müşterilerimiz otelimizden daha memnundur.	,639	,770				
MM2. Müşterilerimiz, diğer insanları otelimizde kalmaya teşvik ediyor.	,553	,712				
MM3. Müşterilerimiz, önceye göre otelimize daha sadıktır.	,516	,624				
MM4. İyi algılanan bir imajımız vardır.	,737	,846				
MM5. İyi bir itibara sahibiz.	,736	,847				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %85,1
Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 987,228; s.d.: 45; p<0,0001
Açıklanan toplam varyans: %63,023
Ölçek: 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum
Ölçek geneli Güvenirlilik: 0,871

3.5.3.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizi, gezil değişkenler ile ilişkili kuramların test edilmesinde kullanılır. Doğrudan faktör analizi yardımıyla daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesidir. Doğrulayıcı faktör analizi yapı geçerliğinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2016: 275).

Doğrulayıcı faktör analizinde, öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilere ait yapısal hipotezlerin test edilmesi ve doğrulanması amaçlanmaktadır. Bu analizde kurulan hipotezler doğrultusunda değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin de kendi aralarında kurulan ilişkilerin incelenmesine odaklanılır (Çokluk vd., 2016: 275).

Test edilen yapısal eşitlik modelinin iyi uyum gösterip göstermediğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Yani analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenir (Şimşek, 2007: 13). Tablo 3.15'te referans alınan uyum iyiliği değerleri görülmektedir.

Tablo 3.15 Uyum İyilik Değerleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Kaynaklar
CMIN/Df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Simon ve diğerleri 2010: 234-243
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	Simon ve diğerleri 2010: 234-243
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	Dehon ve diğerleri 2005: 799-810
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	Simon ve diğerleri 2010: 234-243
NFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	Hooper ve diğerleri 2008: 53-60; Hu ve Bentler, 1999: 1-55; Simon ve diğerleri 2010: 234-243
AGFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	Shevlina ve diğerleri 2000: 181-185; Simon ve diğerleri 2010: 234-243

Ki-kare (χ^2) iyilik Uyumu: İki kovaryans arasındaki uyum değerinin kullanılan örnekleme denek sayısı eksi bir ile çarpılmasından elde edilir.

İyilik Uyum İndeksi (GFI): GFI, χ^2 'ye alternatif olarak model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirilmesi için geliştirilmiştir. GFI, modelin örnekleme kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir ve modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak kabul edilir.

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): CFI, artmalı uyum indeksleri içerisinde ele alınır. Bu indeks, modelin uyumunu ya da yeterliliğini genellikle bağımsızlık modeli ya da yokluk modeli olarak adlandırılan ve değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayan temel bir modelle karşılaştırılarak verilir.

Yaklaşık hataların Ortalama Karekökü (RMSEA): RMSEA, merkezi olmayan χ^2 dağılımında, popülasyon kovaryanslarını kestirmek amacıyla kullanılan bir indekstir. Bu indeks 0 ile 1 arasında değer almaktadır.

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI): CFI indeksine benzer fakat χ^2 dağılımının gerektirdiği sayılara uyma zorunluğu olmaksızın karşılaştırma yapar. NFI'da bağımsızlık modelinin χ^2 değeri ile modelin χ^2 değerinin karşılaştırılması yoluyla model tahminlenmesi değerlendirilir. Fakat NFI küçük örneklemlerde model için var olandan daha az bir uyum

verebilir (Çokluk vd.,2016).

3.5.3.1. Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Paydaş odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapmadan önce verilerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığını tespit etmek amacıyla veriler normallik testine tabi tutulmuştur. Çalışmalarda normallik varsayımını gerektiren hesaplama yöntemleri zaman verilerin normal dağılım göstermesi önemlidir. Paydaş odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinin normallik analizi sonuçlarına bakıldığında basıklık ve çarpıklık kritik değerlerinin (c.r.) ∓ 3 'ten küçük olması beklenir. Aynı zamanda çoklu basıklık kritik değeri (Multivariate), verilerin dağılımı konusunda bilgi vermektedir. Bu değer 20'nin altında olması yaygın olarak kabul edilen bir uygulamadır (Byrne, B.M. 2016).

Tablo 3.16. Paydaş Odaklılık Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	min	max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
YYO4	1	5	0.041	0.234	-0.727	-2.073
YYO3	1	5	-0.446	-2.543	-0.405	-1.153
YYO2	1	5	-0.254	-1.451	-0.37	-1.053
YYO1	1	5	-1.197	-6.822	1.285	3.664
TO4	1	5	-0.478	-2.727	0.5	1.426
TO3	1	5	-0.361	-2.059	0.322	0.919
TO2	1	5	-0.731	-4.17	0.984	2.806
TO1	1	5	-0.729	-4.157	2.196	6.261
HSO4	1	5	-0.269	-1.531	-0.498	-1.419
HSO3	1	5	0.06	0.34	-0.472	-1.346
HSO2	1	5	-0.477	-2.717	1.043	2.972
HSO1	1	5	-0.698	-3.977	1.173	3.343
MO4	1	5	-0.561	-3.197	2.029	5.783
MO3	1	5	-0.704	-4.015	2.33	6.643
MO2	1	5	-0.669	-3.812	3.972	11.323
MO1	1	5	-0.932	-5.314	9.882	28.168
Multivariate					113.075	32.896

Sürekli ölçüm düzeyine sahip fakat normal dağılmayan veriler için ADF yöntemi (Asymptotically Distribution Free) önerilmektedir. Fakat son yıllarda yapılan çalışmalar ADF'nin geniş örneklerde (en az 1000) başarılı sonuçlar verdiği ve bu nedenler Bootstrap yönteminin kullanılmasının daha makul bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Gürbüz, 2019) Tablo 3.16'ya (paydaş odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinin normallik analizine) bakıldığında verilerin normal dağılıma uymadığı görülmektedir. ($32,896 < 20$). Bu nedenle İşletme performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi Bootstrap yöntemi kullanılarak

yapılmıştır.

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem modeli sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, Şekil 3.1’de paydaş odaklılık ölçeğini oluşturan 16 madde ve onun dört alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Şekil 3.1. Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



Şekil 3.1’de görüldüğü üzere paydaş odaklılık ölçeğine ait modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e3-e4; e9-e10; e13-e14).

Tablo 3.17. Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör yükü	Standart hata	Modifikasyon Öncesi
Müşteri Odaklılık			Chi-Square= 270,979, df= 95, p-value= 0,000, RMSEA= 0,090, Chi-Square/df = 2,765 NFI= 0,790 CFI=0,850 GFI=0,850 AGFI=0,80 (rd=referans değişken)
MO1	0,62		
MO2	0,73	0,238	
MO3	0,45	0,216	
MO4	0,56	0,222	
Hissedar Odaklılık			
HSO1	0,67		
HSO2	0,68	0,12	
HSO3	0,75	0,151	
HSO4	0,70	0,157	
Tedarikçi Odaklılık			Chi-Square= 226,742, df= 95, p-value= 0,000, RMSEA= 0,080, Chi-Square/df = 2,387 NFI= 0,821 CFI=0,885 GFI=0,875 AGFI=0,821 (rd=referans değişken)
TO1	0,58		
TO2	0,47	0,142	
TO3	0,86	0,231	
TO4	0,73	0,194	
Yerel Yönetim Odaklılık			
YYO1	0,66		
YYO2	0,72	0,118	
YYO3	0,85	0,141	
YYO4	0,81	0,162	

Paydaş Odaklılık Ölçeğine ait modelde yapılan iyileştirme sonrasında yenilenen uyum indeks hesaplamalarında uyum indeksleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki tablo 3.18’de gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre paydaş odaklılık ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,08; GFI 0,88; AGFI 0,82; CFI 0,89; χ^2 ise 2,387(p=0,000) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.18. Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması

Uyum ölçütleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	DFA Uyum Değerleri	Sonuç
χ^2/SD	0-3	3-5	2,387	İyi uyum
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,080	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.80 \leq CFI \leq 0.95$	0,885	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.80 \leq NFI \leq 0.95$	0,821	Kabul edilebilir uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.80 \leq GFI \leq 0.95$	0,875	Kabul edilebilir uyum
AGFI	$0.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.90$	0,821	Kabul edilebilir uyum

3.5.3.2. Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yenilik odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapmadan önce verileri ilişkili ile bilgilendirilmiş ve normalliği test edilmiştir. Yenilik odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinin normallik analizine ait Tablo 3.19’a bakıldığında verilerin normal dağılıma uyduğu

görülmektedir. ($8,868 < 20$). Sürekli ölçüm düzeyine sahip fakat normal dağılan veriler için “Maximum likelihood” yöntemi tercih edilmektedir. Bu nedenle yenilik odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi Maximum likelihood yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 3.19. Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	min	max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
YO6	1,000	5,000	,009	,049	-,785	-2,236
YO5	1,000	5,000	-,408	-2,328	-,309	-,881
YO4	1,000	5,000	-,302	-1,719	-,454	-1,295
YO3	1,000	5,000	-,551	-3,141	,499	1,422
YO2	1,000	5,000	-,634	-3,617	,130	,370
YO1	1,000	5,000	-,963	-5,491	2,538	7,235
Multivariate					12,444	8,868

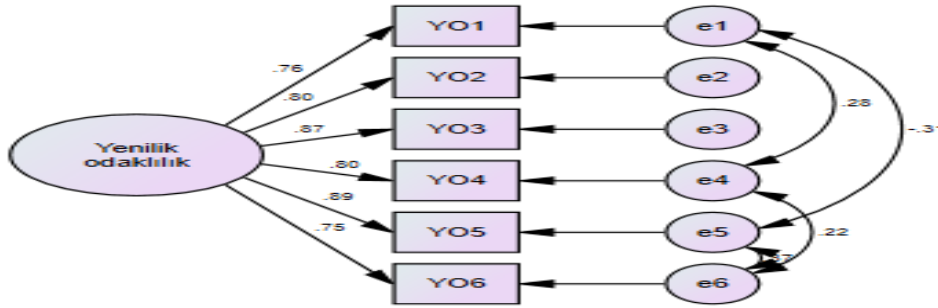
Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, Tablo 3.20 incelendiğinde yenilik odağı ölçeğini oluşturan 6 madde ve yenilik boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.20. Yenilik Odaklılık Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör yükü	Standart hata
Yenilik Odaklılık		
YO1	0,757	rd
YO2	0,795	,117
YO3	0,865	,113
YO4	0,796	,108
YO5	0,888	,134
YO6	0,746	,137
Modifikasyon Öncesi		
Chi-Square= 57,201, df= 9, p-value= 0,000, RMSEA= 0,166, Chi-Square/df = 6,356		
NFI= 0,934 CFI=0,943 GFI=0,908 AGFI=0,785 (rd=referans değişken)		
Modifikasyon Sonrası		
Chi-Square= 6,938, df= 5, p-value= 0,000, RMSEA= 0,045, Chi-Square/df = 1,388		
NFI= 0,992 CFI=0,998 GFI=0,988 AGFI=0,952 (rd=referans değişken)		

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere yenilik odaklılık ölçeğine ait modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e1-e4;e1-e5;e4-e6; e5-e6).

Şekil 3.2. Yenilik Odaklılık Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



Yenilik odaklılık ölçeğine ait modelde yapılan iyileştirme sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki Tablo 3.21’de gösterilmiştir. Tablo 3.21 incelendiğinde birinci düzey analiz sonuçlarına göre yenilik odaklılık ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,045; GFI 0,98; AGFI 0,95; CFI 0,99; χ^2 ise 1,388 değerleri ile iyi uyum düzeyinde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.21. Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması

Uyum ölçütleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	DFA Uyum Değerleri	Sonuç
χ^2 /SD	0-3	3-5	1,388	İyi uyum
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,045	İyi uyum
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.80 \leq CFI \leq 0.95$	0,998	İyi uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.80 \leq NFI \leq 0.95$	0,992	İyi uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.80 \leq GFI \leq 0.95$	0,988	İyi uyum
AGFI	$0.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.90$	0,952	İyi uyum

3.5.3.3. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşletme performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapmadan önce verileri ile bilgilenmiş ve normalliği test edilmiştir. Tablo 3.22 incelendiğinde, işletme performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinin normallik analizine bakıldığında verilerin normal dağılıma uyduğu görülmektedir. ($13,126 < 20$). Sürekli ölçüm düzeyine sahip fakat normal dağılım verileri için “Maximum likelihood” yöntemi tercih edilmektedir. Bu nedenle İşletme performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi Maximum likelihood yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 3.22. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	min	max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
MM5	1,000	5,000	-1,111	-6,334	3,510	10,006
MM4	1,000	5,000	-1,078	-6,148	3,988	11,368
MM3	1,000	5,000	-,857	-4,886	,420	1,197
MM2	1,000	5,000	-1,066	-6,080	2,405	6,856
MM1	1,000	5,000	-,784	-4,468	3,229	9,204
SP5	1,000	5,000	-,929	-5,297	1,649	4,701
SP4	1,000	5,000	-1,045	-5,960	2,819	8,035
SP3	1,000	5,000	-1,252	-7,136	1,631	4,649
SP2	1,000	5,000	-,946	-5,396	1,599	4,558
SP1	1,000	5,000	-1,295	-7,382	3,626	10,336
Multivariate					29,125	13,126

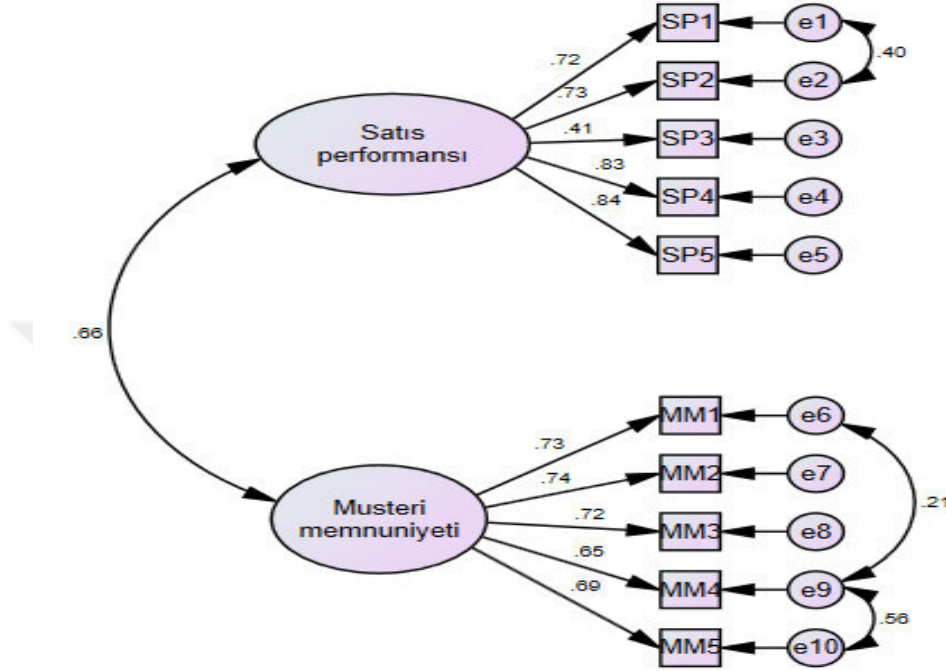
Doğrulayıcı Faktör analizine göre işletme performansı ölçeğinin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0,000$ düzeyinde anlamlıdır. Tablo 3.23 incelendiğinde işletme performansı ölçeğini oluşturan 10 madde ve iki alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.23. İşletme Performansına ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör yükü	Standart hata
Satış Performansı		
SP1	0,717	rd
SP2	0,734	0,093
SP3	0,408	0,132
SP4	0,828	0,11
SP5	0,840	0,124
Müşteri Memnuniyeti		
MM1	0,728	rd
MM2	0,741	0,123
MM3	0,722	0,156
MM4	0,651	0,098
MM5	0,690	0,114
Modifikasyon öncesi		
Chi-Square= 133,299, df= 34, p-value= 0.000, RMSEA= 0.123, Chi-Square/df = 3,921		
NFI= 0,868 CFI=0,897 GFI=0,866 AGFI=0,783 (rd=referans değişken)		
Modifikasyon sonrası		
Chi-Square= 65,636, df= 31, p-value= 0,000, RMSEA= 0,076, Chi-Square/df = 2,117		
NFI= 0,935 CFI=0,964 GFI=0,936 AGFI=0,886 (rd=referans değişken)		

Şekil 3.3'te görüldüğü üzere işletme performansına ait modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e1-e2; e6-e9; e9-e10).

Şekil 3.3. İşletme Performansı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



Model iyileştirme sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki tablo 3.24'te gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre işletme performansı ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA= 0,076, Chi-Square/df = 2,117, NFI= 0,935, CFI=0,964, GFI=0,936, AGFI=0,886 değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.24. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması

Uyum ölçütleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	DFA Uyum Değerleri	Sonuç
X^2/SD	0-3	3-5	2,177	İyi uyum
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,076	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.80 \leq CFI \leq 0.95$	0,964	İyi uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.80 \leq NFI \leq 0.95$	0,935	Kabul edilebilir uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.80 \leq GFI \leq 0.95$	0,936	Kabul edilebilir uyum
AGFI	$0.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.90$	0,886	Kabul edilebilir uyum

3.6. Analiz, Bulgular ve Değerlendirme

Analiz, bulgular ve değerlendirme başlığı altında ankete katılanlardan elde edilen veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Bu analizlerden birincisini araştırmaya katılanların ve onların çalıştığı otellere ait demografik bilgiler oluşturmaktadır. Daha sonra, araştırmada yer alan değişkenlere ait verilerin ortalama dağılımlarını ortaya koymak amacıyla veriler aritmetik ortalamaya tabi tutulmuştur. Sonrasında ise değişkenlerin birbiriyle ilişkisini ortaya koymak amacıyla elde edilen veriler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda ise değişkenler arasındaki korelasyon bulguları elde edilmiştir. Son olarak araştırmada yer verilen hipotezler sınanmıştır. Söz konusu hipotezler değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklamasına yöneliktir. Bu nedenle bağımsız ve bağımlı değişken ayrımı yapılarak veriler regresyon analizine tabi tutulmuş ve hipotezler sınanmıştır.

3.6.1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine ve Çalıştıkları Otelere Ait Bulgular

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri ve çalıştıkları otelle ait özellikler Tablo 3.25 ve Tablo 3.26'da ayrıntılı bir şekilde yer almıştır.

Tablo 3.25 incelendiğinde; katılımcıların yöneticilik düzeylerine göre % 48,7'sinin departman müdürü, % 42,6' sı resepsiyonist şefi, % 5,6'sı genel müdür ve % 3,1'i otel sahibi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların % 55,9'unun bay, % 44,1'inin bayan olduğu tespit edilmiştir. Yaşa göre % 11,3'ünün 18-25 yaş, % 47,2'sinin 26-34 yaş, % 25,6'sının 35-44 yaş, % 12,8'inin 45-55 ve % 3,1'inin 56 yaş üzeri olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 32,8'inin 1 yıldan az, % 29,7'sinin 1-5 yıl, % 19,5'inin 6-10, % 8,2'sinin 11-15 yıl ve % 9,7'sinin 16 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların % 13,3'ünün 1 yıldan az, % 50,8'inin 1-5 yıl, % 19,5'inin 6-10 yıl, % 8,2'sinin 11-15 ve 16 yıl ve üzeri kurumda çalışma süresinin olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların % 5,6'sının 1 yıldan az, % 20,5'inin 1-5 yıl, %23,1'inin 6-10 yıl, % 30,8'inin 16 yıl ve üzeri, turizm sektöründe çalışma süresinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 22,0'sinin lise, % 19,5'inin ön lisans, % 45,1'inin lisans, %13,4'ünün yüksek lisans mezunu oldukları görülmüştür.

Tablo 3.25. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri (n=195)

Özellikler		n	%
Yöneticilik düzeyi	Departman müdürü	95	48,7
	Resepsiyon Şefi	83	42,6
	Genel müdür	11	5,6
	Otel sahibi	6	3,1
Cinsiyet	Bay	109	55,9
	Bayan	86	44,1
Yaş	18-25	22	11,3
	26-34	92	47,2
	35-44	50	25,6
	45-55	25	12,8
	56 ve üzeri	6	3,1
Yöneticilik tecrübesi	1 yıldan az	64	32,8
	1-5 yıl	58	29,7
	6-10 yıl	38	19,5
	11-15 yıl	16	8,2
	16 yıl ve üzeri	19	9,7
Kurumda çalışma süresi	1 yıldan az	26	13,3
	1-5 yıl	99	50,8
	6-10 yıl	38	19,5
	11-15 yıl	16	8,2
	16 yıl ve üzeri	16	8,2
Turizm sektöründe çalışma süresi	1 yıldan az	11	5,6
	1-5 yıl	40	20,5
	6-10 yıl	45	23,1
	11-15 yıl	39	20,0
	16 yıl ve üzeri	60	30,8
Eğitim düzeyi	Lise	43	22,0
	Ön lisans	38	19,5
	Lisans	88	45,1
	Yüksek lisans	26	13,4
Toplam		195	100

Aşağıda Tablo 3.26’da araştırmaya katılanların çalıştıkları otele ait özellikler yer almaktadır. Tablo 3.26 incelendiğinde; otellerin % 13,3’ü 1-5 yıl, % 14,4’ü 6-10 yıl, % 34,9’u 11-15 yıl, % 15,9’u 16-20 yıl ve % 21,5’i 21 yıl ve üzeri faaliyet göstermektedir. Tablo 3.26 incelendiğinde; otellerin % 7,7’si 1-25 kişi, % 4,1’i 26-50 kişi, % 16,4’ü 51- 75 kişi, % 71,8’i 76-100 kişi çalıştırmaktadır. Tablo 3.26 incelendiğinde; otellerin % 30,8’inin Antalya ili merkezinde, % 20’si Alanya’da, % 19’u Serik’te, % 16,4 Kemer’de, % 9,7’si Manavgat’ta, % 4,1’i diğer ilçelerde yer almaktadır.

Tablo 3.26. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otele Ait Özellikler

Özellikler		n	%
Otelin faaliyet yılı	1-5	26	13,3
	6-10	28	14,4
	11-15	68	34,9
	16-20	31	15,9
	21 yıl ve üzeri	42	21,5
Çalışan personel sayısı	1-25	15	7,7
	26-50	8	4,1
	51-75	32	16,4
	76-100	140	71,8
İşletme bölgesi	Merkez	60	30,8
	Alanya	39	20,0
	Serik	37	19,0
	Kemer	32	16,4
	Manavgat	19	9,7
	Diğer	8	4,1
Toplam		195	100,0

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama Dağılımlarına Ait Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalama dağılımları tablo 3.27’de verilmiştir. Söz konusu ölçekler incelendiğinde; paydaş odaklılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalama dağılımlarına bakıldığında müşteri odaklılık boyutunun ortalaması $4,06 \pm 0,42$, hissedar/sahipler odaklılık boyutunun ortalaması $3,77 \pm 0,63$, tedarikçi odaklılık boyutunun

Tablo 3.27. Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Dağılım Bilgileri (n=195)

Ölçekler ve Boyutlar	Ortalama	SD
Müşteri odaklılık	4,06	0,42
Hissedar/Sahipler odaklılık	3,77	0,63
Tedarikçi odaklılık	3,81	0,55
Yerel yönetim odaklılık	3,35	0,77
PAYDAŞ ODAKLILIK	3,75	0,42
YENİLİK ODAKLILIK	3,75	0,76
Satış performansı	3,99	0,64
Müşteri memnuniyeti	4,28	0,54
İŞLETME PERFORMANSI	4,15	0,52

ortalaması $3,81\pm 0,55$, yerel yönetim odaklılık boyutunun ortalaması $3,35\pm 0,77$ ve paydaş odaklılık ölçeğinin ortalaması ise $3,75\pm 0,42$ 'dir. Yenilik odaklılık ölçeğinin ortalamasının $3,75\pm 0,76$ olduğu görülmüştür. İşletme performansı ölçeği ve alt boyutlarının ortalama dağılımlarına bakıldığında satış performansı boyutunun ortalaması $3,99\pm 0,64$, müşteri memnuniyeti boyutunun ortalaması $4,28\pm 0,54$, işletme performansı ölçeğinin ortalaması ise $4,15\pm 0,52$ 'dir.

3.6.3.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Korelasyon Analizlerine Ait Bulgular

Ölçek puanlarında ilişkiyi irdelemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin korelasyon katsayılarına (Tablo 3.28.) bakıldığında paydaş odaklılık ölçeğinin müşteri odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeğinin hissedar/sahipler odaklılık alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,305$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin müşteri odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeğinin tedarikçi odaklılık alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,319$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin müşteri odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeğinin yerel yönetim odaklılık alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,187$; $p<0,05$).

Paydaş odaklılık ölçeğinin müşteri odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,564$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin müşteri odaklılık alt boyutu ile yenilik odaklılık ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,218$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin müşteri odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin satış performansı alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,270$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin müşteri odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin müşteri memnuniyeti alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,436$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin müşteri odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,402$; $p<0,05$).

Paydaş odaklılık ölçeğinin hissedar/sahipler odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeğinin tedarikçi odaklılık alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki vardır ($r=0,346$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin hissedar/sahipler odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeğinin yerel yönetim odaklılık alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,383$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin hissedar/sahipler odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,750$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin hissedar/sahipler odaklılık alt boyutu ile yenilik odaklılık ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,608$; $p<0,05$).

Paydaş odaklılık ölçeğinin hissedar/sahipler odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin satış performansı alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,274$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin hissedar/sahipler odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin müşteri memnuniyeti alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,393$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin hissedar/ sahipler odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,379$; $p<0,05$).

Paydaş odaklılık ölçeğinin tedarikçi odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeğinin yerel yönetim odaklılık alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,276$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin tedarikçi odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak bir anlamlı ilişki vardır ($r=0,674$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin tedarikçi odaklılık alt boyutu ile yenilik odaklılık ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak bir anlamlı ilişki vardır ($r=0,416$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin tedarikçi odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin satış performansı alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,405$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin tedarikçi odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin müşteri memnuniyeti alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,435$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin tedarikçi odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,476$; $p<0,05$).

Paydaş odaklılık ölçeğinin yerel yönetim odaklılık alt boyutu ile paydaş odaklılık ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,748$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin yerel yönetim odaklılık alt boyutu ile yenilik odaklılık ölçeği

arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,308$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin yerel yönetim odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin satış performansı alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,196$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin yerel yönetim odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin müşteri memnuniyeti alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($r=0,130$; $p>0,05$). Paydaş odaklılık ölçeğinin yerel yönetim odaklılık alt boyutu ile işletme performansı ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,183$; $p<0,05$).

Paydaş odaklılık ölçeği ile yenilik odaklılık ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,568$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeği ile işletme performansı ölçeğinin satış performansı alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,399$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeği ile işletme performansı ölçeğinin müşteri memnuniyeti alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,466$; $p<0,05$). Paydaş odaklılık ölçeği ile işletme performansı ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,490$; $p<0,05$).

Yenilik odaklılık ölçeği ile işletme performansı ölçeğinin satış performansı alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,437$; $p<0,05$). Yenilik odaklılık ölçeği ile işletme performansı ölçeğinin müşteri memnuniyeti alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,446$; $p<0,05$). Yenilik odaklılık ölçeği ile işletme performansı ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,499$; $p<0,05$).

İşletme performansı ölçeğinin satış performansı alt boyutu ile işletme performansı ölçeğinin müşteri memnuniyeti alt boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,564$; $p<0,05$). İşletme performansı ölçeğinin satış performansı alt boyutu ile işletme performansı ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,878$; $p<0,05$). İşletme performansı ölçeğinin müşteri memnuniyeti alt boyutu ile işletme performansı ölçeği arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,891$; $p<0,05$).

Tablo 3.28. Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. MO	1								
2. HSO	0,305**	1							
3. TEÖ	0,319**	0,346**	1						
4. YYO	0,187**	0,383**	0,276**	1					
5. PO	0,564**	0,750**	0,674**	0,748**	1				
6. YO	0,218**	0,608**	0,416**	0,308**	0,568**	1			
7. SP	0,270**	0,274**	0,405**	0,196**	0,399**	0,437**	1		
8. MM	0,436**	0,393**	0,435**	0,130	0,466**	0,446**	0,564**	1	
9. İP	0,402**	0,379**	0,476**	0,183*	0,490**	0,499**	0,878**	0,891**	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

MO=Müşteri Odaklılık; RO=Rekabet Odaklılık; HSO=Hissedar/Sahipler Odaklılık; ÇO=Çalışan Odaklılık; TEO=Tedarik Odaklılık;

YYO=Yerel Yönetim Odaklılık; PO= Paydaş odaklılık Ölçeği; YO=Yenilik Odaklılık Ölçeği; SP=Satış Performansı; MM=Müşteri Memnuniyeti;

İP=İşletme Performansı Ölçeği

3.6.4.Araştırmada Yer Alan Hipotezlerin Sınanması

Bu bölümde hipotez ve hipotez test sonuçlarının desteklenip desteklenmediğine yer verilmiştir. Araştırmanın H1, H2, H3 ve bu hipotezlere ait alt hipotezlerini test etmek amacıyla değişkenlere ait veriler basit ve çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Böylece değişkenler arasında etkiyi tespit edilmeye çalışılmıştır. H4 hipotezinde yenilik odaklılığın paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında ara değişken görevine sahip olup olmadığı sınanmıştır. H4 hipotezi sınanırken, Hayes (2008) tarafından geliştirilen Process Makro kullanılmıştır.

Araştırmada paydaş odaklılık boyutu altı alt boyut (müşteri odaklılık, yerel yönetim odaklılık, hissedar/sahip odaklılık, tedarikçi odaklılık, rakip odaklılık ve çalışan odaklılık) şeklinde yer verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda çalışan odaklılık ve rakip odaklılık ölçeklerinin maddeleri binişiklik olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Bu nedenle hipotez olarak yer alan H1g, H1ğ, H2e ve H2f, hipotezleri analize tabi tutulmamıştır.

3.6.4.1.Paydaş Odaklılığın İşletme Performansı Üzerinde Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması

Paydaş odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini açıklamak üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Basit lineer regresyon analizine başlamadan önce, işletme performansı ve paydaş odaklılık değişkenleri SPSS programı kullanılarak verilerin doğruluğu, dağılımlarının çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususları araştırılmıştır. İşletme performansının eşit olmayan dağılımından dolayı kare dönüşümü yapılarak regresyon analizi sonucunda elde edilen hataların normal dağılım varsayımı sağlanmıştır. Uç değer olan 180. gözlem analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3.29. Paydaş Odaklılığın İşletme Performansı Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	F	Model (p)	R ²
İşletme performansı	Sabit	1,723	0,839	0,402		60,505	0,000*	0,240
	Paydaş odaklılık	4,237	7,779	0,000*	0,490			

*p<0.05

Tablo 3.29’da görüldüğü üzere, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=60,505$; $p<0.05$). Bağımsız değişkene ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; paydaş odaklılığın işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin % 24’ü paydaş odaklılık ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0.240$). Paydaş odaklılıktaki bir birimlik artış işletme performansında 0,49 birim artışa neden olmaktadır. Kısacası paydaş odaklılığın işletme performansı üzerinde ($\beta= 0,49$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda **“H1: Paydaş odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.**

Paydaş odaklılığın satış performansı üzerinde etkisini açıklamak üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Basit lineer regresyon analizine başlamadan önce, işletme performansı ve paydaş odaklılık değişkenleri SPSS programı kullanılarak verilerin doğruluğu, dağılımlarının çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususları araştırılmıştır. Analizin gerçekleştirilebilmesi için normal dağılıma sahip olmayan bağımlı değişken satış performansında kare dönüşümü yapılarak regresyon analizi sonucunda elde edilen hataların normal dağılım varsayımı sağlanmıştır. Uç değer olan 180. gözlem analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3.30. Paydaş Odaklılığın Satış Performansı Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	F	Model (p)	R^2
Satış performansı	Sabit	1,466	0,601	0,549		39,639	0,000*	0,171
	Paydaş odaklılık	4,075	6,296	0,000*	0,414			

* $p<0.05$

Tablo 3.30’da görüldüğü üzere, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=39,639$; $p<0.05$). Bağımsız değişkene ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; paydaş odaklılığın satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin %

17'sinin paydaş odaklılık ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0.171$). Paydaş odaklılıktaki bir birimlik artış satış performansında 0,414 birim artışa neden olmaktadır. Kısacası paydaş odaklılığın satış performansı üzerinde ($\beta= 0,414$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda **“H1a: Paydaş odaklılığın, satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.**

Paydaş odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde etkisini açıklamak üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Basit lineer regresyon analizine başlamadan önce, işletme performansı ve paydaş odaklılık değişkenleri SPSS programı kullanılarak verilerin doğruluğu, dağılımlarının çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususları araştırılmıştır. Analizin gerçekleştirilebilmesi için normal dağılıma sahip olmayan bağımlı değişken müşteri memnuniyetinde kare dönüşümü yapılarak regresyon analizi sonucunda elde edilen hataların normal dağılım varsayımı sağlanmıştır.

Tablo 3.31’de F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=42,895$; $p<0.05$). Bağımsız değişkene ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; paydaş odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p<0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin % 18,22’sinin paydaş odaklılık ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0.182$). Paydaş odaklılıktaki bir birimlik artış müşteri memnuniyetinde 0,426 birim artışa neden olmaktadır. Kısacası paydaş odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde ($\beta=0,426$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda **“H1b: Paydaş odaklılığın, müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 3.31. Paydaş Odaklılığın Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	Beta	F	Model (p)	R^2
Müşteri Memnuniyeti	Sabit	2,494	1,009	0,314		42,895	0,000*	0,182
	Paydaş odaklılık	4,293	6,549	0,000*	0,426			

* $p<0.05$

Paydaş odaklılık alt boyutları olan müşteri odaklılık, hissedar odaklılık, tedarikçi

odaklılık ve yerel yönetim odaklılığın işletme performansı üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.32. Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R ²	Durbin Watson
İşletme performansı	Sabit	0,423	0,165	0,869			17,039	0,000*	,255	1,907
	Tedarikçi odaklılık	2,000	4,932	0,000*	,330	1,123				
	Müşteri odaklılık	1,394	2,521	0,013*	,163	1,053				
	Hissedar odaklılık	1,556	4,237	0,000*	,299	1,249				
	Yerel yönetim odaklılık	-0,509	-1,712	0,0089	-,120	1,235				

*p<0.05

Çoklu regresyon analizine başlamadan önce, işletme performansı ve paydaş odaklılık boyutları SPSS programı kullanılarak verilerin doğruluğu, dağılımlarının çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususları araştırılmıştır. Analizin gerçekleştirilebilmesi için normal dağılıma sahip olmayan bağımlı değişken işletme performansı ölçeğine kare dönüşümü yapılarak modelin hatalarının normal dağılım varsayımı sağlanmıştır. Uç değer olan 7. gözlem analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3.32’de F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=17,039; p<0.05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; *tedarikçi odaklılık, müşteri odaklılık ve hissedar odaklılığın işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.* (p<0,05). Yerel yönetim odaklılığın ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (p>0.05). Kısaca, **“H1f: Yerel yönetim odaklılığın, işletme performansını istatistiksel olarak olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi ret edilmiştir.** İşletme performansı üzerindeki değişimin %25,5’ini bu modeli ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R²=0.255). Asıl modele ulaşabilmek için ileri doğru seçim metodu kullanılmıştır, (Stepwise), Buna göre elde edilen modelin son hali aşağıda yer tablo 3.33’de gösterildiği gibidir.

Tablo. 3.33. İleri Doğru Seçim Metodu Uygulandıktan Sonraki Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R ²	Durbin Watson
İşletme performansı	Sabit	-0.076	-0.030	0.976			21,516	0,000*	,248	1,876
	Tedarikçi odaklılık	1.871	4.671	0.000*	0.308	1.084				
	Müşteri odaklılık	1.329	3.861	0.000*	0.255	1.086				
	Hissedar odaklılık	1.426	2.565	0.011*	0.167	1.052				

*p<0.05

Tablo. 3.33'te elde edilen nihai modelin F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=21,516; p<0.05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; tedarikçi odaklılık, müşteri odaklılık ve hissedar odaklılığın işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (p<0,05) görülmektedir. İşletme performansı üzerindeki değişimin % 24,8'inin bu modeli ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R²=0.248).

Ayrıca müşteri odaklılık alt boyutundaki bir birimlik artışın işletme performansını 0,255 birim arttırdığı, hissedar odaklılıktaki bir birimlik artışın işletme performansını 0,167 birim arttırdığı ve tedarikçi odaklılıktaki bir birimlik artışın işletme performansını 0,308 arttırdığı tespit edilmiştir. Buna göre tedarikçi odaklılığın işletme performansında daha fazla etkisinin olduğu söylenebilir. Kısacası müşteri odaklılığın, işletme performansı üzerinde ($\beta= 0,255$; p<0,05) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, ***"H1c: Müşteri odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır."*** hipotezi kabul edilmiştir. Hissedar/sahiplik odaklılığın, işletme performansı üzerinde ($\beta=0,167$; p<0,05) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, ***"H1d: Hissedar/sahiplik odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır."*** hipotezi kabul edilmiştir. Tedarikçi odaklılığın, işletme performansı üzerinde ($\beta= 0,308$; p<0,05) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, ***"H1e: Tedarikçi odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır."*** hipotezi kabul edilmiştir.

3.6.4.2. Paydaş Odaklılığın Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması

Paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerindeki etkisini açıklamak üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Basit lineer regresyon analizine başlamadan önce, paydaş odaklılık ile yenilik odaklılık değişkenleri SPSS programı kullanılarak verilerin doğruluğu, dağılımlarının çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususları araştırılmıştır. Normal dağılımı bozan 180. gözlem outlier olduğu için çıkarılmıştır.

Tablo 3.34. Paydaş Odaklılığın Yenilik Odaklılık Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	F	Model (p)	R ²
Yenilik odaklılık	Sabit	-,169	-,411	0,681		91,980	0,000*	0,323
	Paydaş odaklılık	1,045	9,591	0,000*	0,568			

*p<0.05

Tablo 3.34’te F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=91,980; p<0.05). Bağımsız değişkene ait Beta katsayılarına, t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (p<0.05). Yenilik performansı üzerindeki değişimin % 32,3’ünün paydaş odaklılık ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R²=0,323). Paydaş odaklılıktaki bir birimlik artış yenilik odaklılıkta 1,045 birim artışa neden olmaktadır. Kısaca paydaş odaklılık, yenilik odaklılığı üzerinde ($\beta= 0,568$; p<0,05) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, **“H2: Paydaş odaklılık, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.**

Paydaş odaklılık alt boyutları olan müşteri odaklılık, hissedar odaklılık, tedarikçi odaklılık ve yerel yönetim odaklılığın yenilik odaklılık üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.35. Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yenilik Odaklılık Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R ²	Durbin Watson
Yenilik odaklılık	Sabit	0.179	0.395	0.693			34,431	0,000*	0,408*	1,573
	Tedarikçi odaklılık	0.317	3.758	0.000*	0.231	1.233				
	Müşteri odaklılık	-0.040	-0.371	0.711	-0.022	1.171				
	Hissedar odaklılık	0.624	8.136	0.000*	0.515	1.315				
	Yerel yönetim odaklılık	0.051	0.847	0.398	0.051	1.207				

*p<0.05

Tablo 3.35'te F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=34,431; p<0.05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; tedarikçi odaklılığın ve hissedar odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,05), müşteri odaklılık ile yerel yönetim odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (p>0,05) görülmektedir. Yenilik odaklılık üzerindeki değişimin %40,80'inin bu modeli ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R²=0.408).

Tablo 3.36. İleri Doğru Seçim Metodu Uygulandıktan Sonraki Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yenilik Odaklılık Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R ²	Durbin Watson
Yenilik odaklılık	Sabit	0.117	0.352	0.725			68,868	0,000*	0,412	1,579
	Hissedar odaklılık	0.638	8.983	0.000	0.527	1.136				
	Tedarikçi odaklılık	0.321	3.978	0.000	0.233	1.136				

*p<0.05

Asıl modele ulaşabilmek için ileri doğru seçim metodu kullanılmıştır, (Stepwise), Buna göre elde edilen modelin son hali Tablo 3.36'da verilmiştir. Tablo 3.36'da elde edilen nihai modelin F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=68,868; p<0.05). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında;

tedarikçi odaklılık, hissedar odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Yenilik odaklılık üzerindeki değişimin % 41,2'sinin bu modeli ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,421$)

Ayrıca tedarikçi odaklılıktaki bir birimlik artış yenilik odaklılığın 0,233 birim arttırdığı, hissedar odaklılıktaki bir birimlik artışın yenilik odaklılığı 0,527 birim arttırdığı tespit edilmiştir. Buna göre hissedar odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde daha fazla etkisi olduğu söylenebilir. Kısacası müşteri odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durumda, **“H2a: Müşteri odaklılık yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”** hipotezi ret edilmiştir. Hissedar odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde ($\beta= 0,527$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, **“H2b: Hissedar/sahiplik odaklılık, yenilik odaklılığı istatistiksel olarak olumlu yönde etkilemektedir.”** hipotezi kabul edilmiştir. Tedarikçi odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde ($\beta= 0,233$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, **“H2c: Tedarikçi odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”** hipotezi kabul edilmiştir. Yerel yönetim odaklılığın, yenilik odaklılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durumda, **“H2d: Yerel yönetim odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”** hipotezi ret edilmiştir

3.6.4.3. Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Hipotezlerin Sınanması

Yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini açıklamak üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Basit lineer regresyon analizine başlamadan önce, işletme performansı ile yenilik odaklılık değişkenleri SPSS programı kullanılarak verilerin doğruluğu ve dağılımlarının çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususları araştırılmıştır. Normal dağılımı bozan 5. gözlem outlier olduğu için çıkarılmıştır. Analizin varsayımlarının sağlanması için işletme performansı ölçeğine kare dönüşümü yapılarak modelin hatalarının normal dağılım varsayımı sağlanmıştır.

Tablo 3.37’de F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=74,447$; $p<0,05$). Bağımsız

değişkene ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; yenilik odaklılığın işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). İşletme performansı üzerindeki değişimin % 28,4'ünün yenilik odaklılık ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2 = 0,284$). Yenilik odaklılıktaki bir birimlik artış işletme performansında 0,533 birim artışa neden olmaktadır. Kısacası yenilik odaklılığın, işletme performansı üzerinde ($\beta = 0,533$; $p < 0,05$) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, "**H3: Yenilik odaklılık işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.**" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.37. Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	F	Model (p)	R^2
İşletme performansı	Sabit	8,782	8,257	0,000*		74,447	0,000*	0,284
	Yenilik odaklılık	2,403	8,628	0,000*	0,533			

* $p < 0.05$

Yenilik odaklılığın satış performansı üzerindeki etkisini açıklamak üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır Basit lineer regresyon analizine başlamadan önce, satış performansı ile yenilik odaklılık değişkenleri SPSS programı kullanılarak verilerin doğruluğu, dağılımlarının çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususları araştırılmıştır. Normal dağılımı bozan 4. gözlem outlier olduğu için çıkarılmıştır. Analizin varsayımlarının sağlanması için satış performansı ölçeğine kare dönüşümü yapılarak modelin hatalarının normal dağılım varsayımı sağlanmıştır.

Tablo 3.38. Yenilik Odaklılığın Satış Performansı Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	F	Model (p)	R^2
Satış performansı	Sabit	7,120	5,684	0,000*		63,129	0,000*	0,250
	Yenilik odaklılık	2,611	7,945	0,000*	0,500			

* $p < 0.05$

Tablo 3.38’de F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=63,129; p<0.05). Bağımsız değişkene ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; yenilik odaklılığın satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (p<0.05). Satış performansı üzerindeki değişimin % 25’inin yenilik odaklılık ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R²=0,250). Yenilik odaklılıktaki bir birimlik artış satış performansında 2,611 birim artışa neden olmaktadır. Kısacası yenilik odaklılık, satış performansı üzerinde ($\beta= 0,500$; p<0,05) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, “**H3a: Yenilik odaklılık satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilik odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde etkisini açıklamak üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Normal dağılımı bozan 2. gözlem outlier olduğu için çıkarılmıştır. Tablo 3.39’da F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=32,570; p<0.05). Bağımsız değişkene ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; yenilik odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (p<0.05). Müşteri memnuniyeti üzerindeki değişimin % 14,6’sının yenilik odaklılık ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R²=0,146). Yenilik odaklılıktaki bir birimlik artış müşteri memnuniyetinde 0,382 birim artışa neden olmaktadır. Kısacası, yenilik odaklılık, müşteri memnuniyeti üzerinde ($\beta= 0,382$; p<0,05) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, “**H3b: Yenilik odaklılık müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.**” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.39. Yenilik Odaklılığın Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisini Açıklamak Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	F	Model (p)	R ²
Müşteri memnuniyeti	Sabit	3,417	21,526	0,000*		32,570	0,000*	0,146
	Yenilik odaklılık	0,236	5,707	0,000*	0,382			

*p<0.05

3.6.4.4.Yenilik Odaklılığın Paydaş Odaklılık ile İşletme Performansı Arasında Aracılık Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Hipotezin Sınanması

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen “H4: Paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik odaklılığın aracılık rolü etkisi bulunmaktadır.” hipotezini test etmek için, bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny’e (1986) göre, bootstrap yöntemi geleneksel yöntemle göre daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Gürbüz, 2019; Hayes; 2018; Preacher, Rucker & Hayes 2007).

Tablo.3.40. Birinci Modele İlişkin Sonuçlar

	Tahmin	Standart Hata	t	p
Paydaş odaklılık → İşletme performansı	0,5846	0,0753	7,7608	0,000*

Paydaş odaklılıktan işletme performansına giden yola ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri Tablo 3.40’da gösterilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, paydaş odaklılığın işletme performansı üzerinde ($\beta= 0,5846$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($R^2=0,2378$).

Araştırmanın ikinci modelinde paydaş odaklılığın, işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olup olmadığı, yenilik odaklılığı olumlu yönde etkileyip etkilemediği ve paydaş odaklılık, yenilik odaklılık ile birlikte işletme performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu modelde elde edilen sonuçlar Tablo 3.41’de sunulmuştur. Tablo 3.41 incelendiğinde paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde ($\beta= 1,0448$; $p<0,05$) pozitif yönlü anlamlı güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Paydaş odaklılık, işletme performansını ($\beta= 0,3622$; $p< 0,05$) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yenilik odaklılık işletme performansı üzerinde ($\beta= 0,2128$; $p< 0,05$) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.41. İkinci Modele İlişkin Sonuçlar

		Tahmin	Standart Hata	t	p
Paydaş odaklılık	→ Yenilik odaklılık	1,0448	0,1089	9,5906	0,000*
Paydaş odaklılık	→ İşletme performansı	0,3622	0,0873	4,1487	0,001*
Yenilik odaklılık	→ İşletme performansı	0,2128	0,0475	4,4827	0,000*

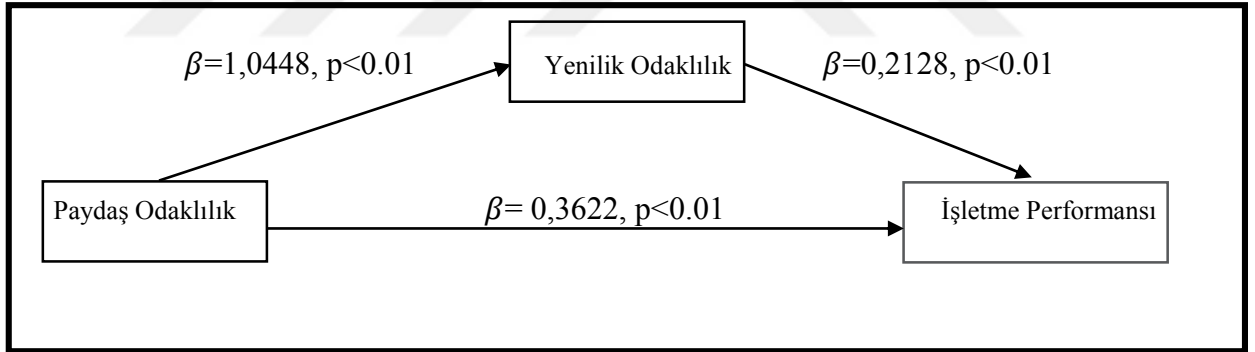
Yenilik odaklılığın aracılık etkisi Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir.

Tablo 3.42. Yapısal Model Analiz Sonuçları (N=195)

	Sonuç Değişkenleri			
	Yenilik odaklılık		İşletme performansı	
	β	Standart hata	β	Standart hata
Paydaş odaklılık	-	-	0,5846*	0,0753
R ²	-	-	0,2378	
Paydaş odaklılık	1,0448	0,1089	-	
R ²	0,3228		-	
Paydaş odaklılık	-		0,3622*	0,0873
Yenilik odaklılık	-		0,2128*	0,0475
R ²	-		0,3101	
Dolaylı etki	-		0,2224 (CI [0,0452,0,3691])	

Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık ve düzenleyicilik etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen % 95 güven aralığındaki değerlerin sıfır değerini kapsamaması gerekmektedir. Tablo 3.42 incelendiğinde *bootstrap sonuçlarına göre ise paydaş odaklılığın yenilik odaklılık vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.* ($\beta=0,2224$ %95 CI [0.0452, 0.3691]. Yüzdelerik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

Şekil 3.4. Yem Analizi Sonuçları



Bu sonuçlar, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik odaklılık değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda **H4:** “*Yenilik odaklılık, paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.*” kısmen desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde paydaş ve yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu tez çalışmasında Antalya destinasyonunda faaliyet gösteren beş yıldızlı 358 otel işletmeleri evren olarak seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı işletmelerin çeşitli yönetim kademelerinde görev alan ve araştırmaya katılan 195 yöneticisi oluşturmaktadır. Bu tez tekil ve ilişkisel tarama özelliği taşımaktadır. Tezin araştırma modeline ait veriler anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma verileri 2019 yılı ocak ve şubat aylarında elde edilmiştir.

Katılımcıların çalıştığı otellere ait veriler incelendiğinde, otel işletmelerinin büyük bir bölümünün (% 73'ü) 2008 yılı ve daha öncesinden beri müşterilerine hizmet sundukları anlaşılmaktadır. Bunlardan % 34,9'u 11-15 yıl, % 21,5'i 21 yıl ve üzeri, % 15,9'u 16-20 yıldır faaliyettedir. Bu veri yıllar içinde Antalya ilinin ivme kazanarak turizm destinasyonu haline geldiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonucu elde edilen veriler incelendiğinde araştırmaya katılanların demografik özellikleri dikkate alındığında katılımcıların % 42,6'sı alt kademe yönetici, % 48,7'si orta kademe yönetici % 8,7'si üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır. Yöneticiler işletme politikalarına dolaylı veya direk olarak yön veren kişilerdir. Bu nedenle elde edilen veriler işletmelere ait politikalarının bir görüntüsü olarak yorumlanabilir.

Araştırmadan elde edilen veriler dikkate alındığında elde edilen kuramsal sonuçlar şu şekilde özetlenebilir. Öncelikle bu çalışmada paydaş odaklılık ölçeği Türkçeye ilk defa uyarlanmış ve Türkiye'deki otel işletmelerinde uygulanmıştır. Böylece paydaş odaklılığın konaklama sektörü için önerilen altı boyutlu yapısı teyit edilmiştir. Altı boyutlu bu yapıda iki boyut; rakip odaklılık ve çalışan odaklılık doğrulanamamıştır. Bu yapıda yer alan diğer dört boyut; müşteri odaklılık, hissedar/sahip odaklılık, yerel yönetim odaklılık ve tedarikçi odaklılık doğrulanmıştır. Araştırmada kullanılan bu dört ölçeğin, paydaş odaklılığı ölçmesi bakımından yüksek güvenilirliğe ve yapı geçerliğine sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca bu araştırma ile söz konusu ölçeklerin Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde kullanılabilme imkânının olması hususu elde edilen araştırma bulgularıyla desteklenmiştir. Söz konusu ölçeklerin Türkiye örnekleminde kullanılabilirliğinin

sağlanması önemli bir kuramsal çıktının elde edildiğine işaret etmektedir. Ayrıca bu araştırmada yenilik odaklılığı ölçmek için Chen ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen ölçek tercih edilmiştir. Kullanılan bu ölçeğinde paydaş odaklılıkta kullanılan ölçeklerde olduğu gibi yüksek güvenirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular dikkate alındığında paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ($\beta=0,490$; $p<0,05$) bir etki olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen bu sonuç, Eaton (2002), You (2007), Hsieh (2010), Maignan (2011), He ve diğerleri (2011), Patel (2012), Line (2013), Hu (2014) ve Patel (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu sonuç paydaş odaklılığın, işletme performansının önemli belirleyicilerinden biri olabileceğine işaret etmektedir.

Paydaş odaklılığa ait alt boyutların işletme performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, en fazla etkiye sahip olan alt boyutun tedarikçi odaklılık ($\beta=0,308$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir. Tedarikçi odaklılıktan sonra işletme performansını etkileyen diğer paydaş odaklılık boyutları ise sırasıyla müşteri odaklılık ($\beta=0,255$; $p<0,05$) ve hissedar odaklılıktır ($\beta=0,167$; $p<0,05$). Araştırmada yerel yönetim odaklılığın işletme performansına etkisinin ($p=0,0089$) anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin yerel odaklı davranış sergilemeleri işletme performansını direkt etkilememektedir. Bunun nedeni olarak işletmelerin yerel yönetimlerle oluşturdukları işbirliğinin daha çok destinasyon performansına katkı yapması gösterilebilir. İşletmelerin tedarikçi, hissedar ve müşteri odaklı davranış sergilemeleri ise işletme performansını direkt olarak olumlu etkileyebilmektedir.

Paydaş odaklılığın işletme performansı alt boyutlarına etkisi incelendiğinde; paydaş odaklılığın hem satış performansını ($\beta =0,414$; $p<0,05$) hem de müşteri memnuniyetini ($\beta =0,426$; $p<0,05$) olumlu ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda paydaş odaklılığın işletme performansının iki boyutu üzerinde de benzer şekilde etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde pozitif yönde etkisinin ($\beta=0,568$; $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Patel (2012), Flammer ve Kacperczyk (2014), Gonzalez-Padron (2008) tarafından elde edilen araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Buna göre, işletme paydaşlarının yenilik faaliyetlerinin kaynağı ya da belirleyicisi konumunda olduğu söylenebilir. Patel'e (2012) ait araştırma birincil verilerle

elde edilmiştir. Flammer ve Kacperczyk (2014) ile Gonzalez-Padron'un (2008) araştırmaları ikincil verilerle oluşturulmuştur. Verilerin elde edilmesi yönünden, konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırma ile diğer araştırmalar karşılaştırıldığında, mevcut araştırmanın birincil verilerle elde edilen Patel'e (2012) ait araştırma ile benzerlik taşıdığı gözlenmektedir. Mevcut araştırma ile Patel'e (2012) ait araştırma karşılaştırıldıklarında paydaş odaklılık boyutlarının farklılığı göze çarpmaktadır. Patel'in (2012) araştırmasında yer alan paydaş odaklılık boyutları duyarlı müşteriler, proaktif müşteri odaklılık, çalışan odaklılık, rakip odaklılık, hissedar/sahip odaklılıktan oluşmaktadır. Bu araştırmanın paydaş odaklılık boyutları ise müşteri odaklılık, hissedar/sahip odaklılık, yerel yönetim odaklılık ve tedarikçi odaklılıktan oluşmaktadır. Bu araştırma ile paydaş odaklılık boyutları içinde yerel yönetimlerin ve tedarikçilerinde, yenilik faaliyetlerine yön veren paydaşlar olarak yer alabilecekleri ortaya konmaktadır.

Paydaş odaklılığa ait alt boyutların yenilik odaklılık üzerindeki etkisi incelendiğinde; müşteri ve yerel yönetim odaklılık yenilik odaklılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Fakat tedarikçi odaklılık ($\beta=0,527$; $p<0,05$) ve hissedar odaklılık ($\beta=0,233$; $p<0,05$) yenilik odaklılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahiptir. Tedarikçiler piyasa taleplerini yakından takip etmektedir. Bu nedenle tedarikçiler işletmelerin yapacakları yeniliklerde girdi ve bilgi sağlamaktadırlar. İşletmeler, yapacakları yenilikler için ihtiyaç duydukları maddi kaynakları hissedarların kaynakları vasıtasıyla sağlamaktadır.

Yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki pozitif yöndeki etkisi ($\beta=0,533$; $p<0,05$), Ottenbacher (2007); Erdem ve diğerleri (2011); Patel (2012); Küçük ve Kocaman (2014); Paksoy ve Ersoy (2016); Şen ve Çetinkaya (2017) tarafından elde edilen araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu durum yenilik odaklı olarak faaliyette olan işletmelerin daha iyi işletme performansına sahip olabileceklerine işaret etmektedir.

Yenilik odaklılığın işletme performansı alt boyutlarına etkisi incelendiğinde, yenilik odaklılığın satış performansı ve müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yenilik odaklılık en çok satış performansını ($\beta=0,500$; $p<0,05$); en düşük ise müşteri memnuniyetini ($\beta=0,382$; $p<0,05$) etkilemektedir. Yenilik odaklılığın satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucu Williams (1995) ile Birchall ve diğerinin elde etmiş oldukları araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yenilik yapan işletmeler diğer işletmelere göre daha verimli ve piyasa ihtiyaçlarını karşılayabilen

işletmeler statüsündedir. Bu durum işletmelerin karlılık, pazar payı ve satışlarında artışların oluşmasına neden olabilmektedir. Yenilik odaklılık müşteri memnuniyetini de etki etmektedir. Turizm işletmeler tarafından sunulan yeni ürün ve hizmetler müşterileri talep etmiş oldukları ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde sunulmasına imkân sağlamaktadır. Bu durum müşteri memnuniyetinin artmasına neden olmaktadır.

Bu araştırma sonucuyla yenilik odaklılığın, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olabileceği ortaya konmuştur. Elde edilen bu sonuç diğer değişkenlerinde paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında aracılık etkisine sahip olabileceğine işaret etmektedir.

Paydaş odaklılığın alt boyutlarının (müşteri odaklılık, hissedar odaklılık, tedarikçi odaklılık ve yerel yönetim odaklılık) kendi aralarındaki korelasyonu incelendiğinde düşük düzeyde ilişkiye sahip oldukları görülmektedir. Fakat paydaş odaklılık ile alt boyutlarının korelasyon ilişkileri incelendiğinde müşteri odaklılığın orta derecede ($r=0,564$) bir ilişkiye sahip olduğu diğer boyutların (hissedar odaklılık ($r=0,750$); tedarikçi odaklılık ($r=0,674$); yerel yönetim odaklılık ($0,748$)) ise güçlü anlamlı ve pozitif ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç her bir paydaşın diğer paydaşı etkileme potansiyelinin az olabileceğine işaret etmektedir. Fakat tek bir paydaşın çoklu paydaş gruplarını etkileme kapasitesine sahip olabileceğini göstermektedir.

İşletme performansı ile paydaş odaklılık ve onun alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde; paydaş odaklılık ile işletme performansı arasındaki korelasyon ($r=0,490$; $p<0,05$), paydaş odaklılığın alt boyutları ile işletme performansı arasındaki korelasyona göre daha büyüktür. Buradan çıkarılacak sonuç işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde tek bir paydaş grubu ile işbirliği yapmak yerine daha fazla paydaş grubu ile işbirliği yapmaları durumunda daha iyi işletme performansına sahip olabileceklerini göstermektedir.

İşletme performansı ile onun boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde, her bir işletme performansı boyutunun işletme performansı ile yüksek korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu durum müşteri memnuniyetinin sağlanması ya da satış performansının artırılmasının işletme performansına olumlu katkı sağlayabileceğine işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ve bu hipotezlerin kabul veya ret durumu Tablo 3.43'te verilmiştir. Çalışan odaklılık ve rakip odaklılık ile ilgili hipotezler paydaş odaklılığa ait yapılan faktör analizinde çalışan odaklılık ve rakip odaklılık boyutlarının binişiklik olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Bu nedenle söz konusu

boyutlarla ilgili olan H1g (Rakip odaklılık, işletme performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır); H1ğ (Çalışan odaklılık, işletme performansını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır); H2e (Rakip odaklılık, yenilik odaklılığı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır) ve H2f (Çalışan odaklılık, yenilik odaklılığı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır) hipotezlerine araştırmada yer verilmemiştir. Araştırmada yer alan diğer hipotezler incelendiğinde H2a, H2d ret edildiği görülmektedir. Fakat H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H2, H2b, H2c, H3, H3a, H3b'de

Tablo 3.43. Araştırmada Yer Alan Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotezler	Kabul	Ret
H1: Paydaş odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H1a: Paydaş odaklılığın, satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H1b: Paydaş odaklılığın, müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H1c: Müşteri odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H1d: Hissedar/ sahiplik odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H1e: Tedarikçi odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H1f: Yerel Yönetim odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H1g: Rakip odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	Ölçek maddelerinin binişiklik olması nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir	
H1ğ: Çalışan odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.		
H2: Paydaş odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H2a: Müşteri odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.		X
H2b: Hissedar/sahiplik odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H2c: Tedarikçi odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H2d: Yerel yönetim odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.		X
H2e: Rakip odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	Ölçek maddelerinin binişiklik olması nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir	
H2f: Çalışan odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.		
H3: Yenilik odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H3a: Yenilik odaklılığın, satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H3b: Yenilik odaklılığın, müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.	X	
H4: Yenilik odaklılık, paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir.	Kısmi Kabul	

yer alan hipotezler desteklenmiştir. H4 ise kısmi olarak desteklenmiştir

Araştırmanın uygulamaya yönelik sonuçları dikkate alındığında birkaç sonuç elde edilmiştir. Yapılan bu tez çalışmasıyla konaklama işletmelerinin alacakları pazarlama kararlarında müşteriler dışında yer alan diğer paydaşlara özellikle yer vermeleri gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonunda elde edilen bulgular bu amacı desteklemektedir. Kısaca konaklama işletmelerinin çevresinde yer alan tek paydaş müşteri değildir. Bu nedenle konaklama işletmeleri pazarlama kararları alırken müşteriler, tedarikçiler, yerel yönetimler ve hissedarlara da yer vermelidirler.

Paydaş odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum konaklama işletmelerinin paydaş odaklılık davranışı sergilemeleri durumunda işletme performanslarının artacağına işaret etmektedir. Bunun nedeni ise paydaşlardan kaynaklanan performans engellerinin ortadan kalkmasıdır. Ayrıca konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları değer sadece işletme tarafından oluşturulmamaktadır. Konaklama işletmeleri ürettikleri ürün ve hizmetlerde müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve yerel yönetimlerle birlikte hareket ederek değer üretmektedirler. Konaklama işletmeleri değer üretimi esnasında diğer paydaşlarla işbirliğine gitmelidirler.

Tez çalışmasında elde edilen bir diğer bulgu ise yenilik odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Konaklama işletmeleri artan rekabet ortamında işletme devamlılığını sağlamak ve müşterilerin istekleri karşısında yenilik faaliyetlerine yer vermektedir. Eğer konaklama işletmeleri yenilik odaklılık faaliyetlerini artırırlarsa işletme performansı artış eğilimi gösterebilir.

Elde edilen bulgulardan bir diğeri ise paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır. Konaklama işletmelerinin yenilik odaklılık davranış sergilerken çevresinde yer alan paydaşlar ile (müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar/sahipler ve yerel yönetimlerden) destek ve işbirliği içinde olmalarında fayda vardır. Müşterilerin konaklama işletmelerinden daha memnun şekilde ayrılmaları için onların istekleri yerine getirilmelidir. Bu bağlamda, oluşan müşteri isteklerini karşılamak adına işletmeler yeni ürün ya da hizmetlerini sunmalıdır. Hissedarlar/sahipler yapılacak olan yeniliklere parasal destek sağlamaktadırlar. Bu nedenle yapılacak olan yenilikler için hissedarların/sahiplerin destekleri alınmalıdır. Konaklama işletmelerinde yaşanan bazı şikâyetlerin ve sorunların kaynağı tedarikçilerdir. İşletmelerde şikâyetleri ve sorunları

azaltmak ve iletişimi artırmak için yapılacak olan yeniliklerin koordine edilmesi gerekmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular dikkate alındığında gelecekte yapılacak olan araştırmacılara bu çalışmada yer verilmeyen diğer paydaş odaklılık boyutlarına araştırmalarında yer vermeleri önerilebilir. Örneğin, sendikalar ve evre gibi farklı paydaşlara da yer verilerek bu paydaşların işletmeyi nasıl etkilediği tespit edilebilir.

Pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ara değişken etkisini araştıran birçok çalışma mevcuttur. Fakat paydaş odaklılık ile işletme performansı arasındaki ara değişken etkisini araştıran çalışmalar sınırlıdır. İleride yapılacak olan paydaş odaklılık çalışmalarında söz konusu ara değişken etkisine yer veren çalışmaların ortaya konması mümkündür.

Bu tez çalışmasında Yau vd. (2007) tarafından oluşturulan paydaş odaklılık ölçeği kullanılmıştır. Yapılan araştırmada kullanılan ölçeğin sadece müşteri ve hissedar/sahip odaklılık boyutlarına yer verilmiştir. Diğer boyutlardan çalışan ve rakip odaklılık, araştırmada yer almamıştır. Bunun nedeni söz konusu boyutlara ait faktör yüklerinin uygun olmamasıdır. Söz konusu boyutların ortaya konulması amacıyla gelecekteki araştırmacıların farklı ölçekleri kullanarak ya da aynı ölçekleri başka sektörlere uygulayarak paydaş odaklılık alt boyutlarını ortaya çıkarmaları mümkündür. Ayrıca Yau vd. (2007), Kähkönen vd. (2015) ve Line (2013) tarafından oluşturulan paydaş odaklılığa ilişkin ölçeklerin Türkiye bağlamında genelleştirilebilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Bu araştırmada etki yönü açısından paydaş odaklılık ile performans arasında ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmada paydaş odaklılık boyutlarının işletme performansı ile doğrudan etkisi incelenmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, işletme performansının paydaşlar üzerindeki etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, David A.; Keller, Kevin Lane (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 27-41.
- Aas, Christina; Ladkin Adele; Fletcher John., (2005). Stakeholder Collaboration and Heritage Management . *Annals of Tourism Research*, 28-48.
- Abdul, Alem, Mohammed; Basrandi, B. Rashid; Shaharudd, B. Tahir (2014). The Mediating Influence of Marketing Capabilities on the Relationship Between Knowledge Management and Organization Performance in Hotel Industry. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 1679-1689.
- Abdulla, Naila (2013). Stakeholder Perspectives on Tourism Development in Waterloo Region. University of Waterloo, PhD Thesis, Waterloo, Ontario, Canada.
- Agarwal, Sanjeev, Erramilli, M. Krishna; Dev, Chekitan S. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 68-82.
- Aggarwal, A. K.; Zairi, Mohamed (1998). Total Partnership for Primary Health Care Provision: a Proposed Model-part II. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 7-13.
- Aghion, Philippe; Van Reenen, John; Zingales Luigi (2013). Innovation and Institutional Ownership, *American Economic Review*, 277-304.
- Akbaba, Atilla; Erenler Esra (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21-36.
- Akgöz, Erkan (2009). Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin İtibar Yönetimine Etkileri: Örnek Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Akonkwa, Deogratias Bugandwa (2013). Beyond Market Orientation: An Operationalisation of Stakeholder Orientation in Higher Education. *African Journal of Marketing Management*, 68-81.
- Al-Adamat, Abdullah (2015). The Impact of Information and Communication Technology on the Marketing Performance of Jordanian Hotels. Queen Margaret University, PhD Thesis, Edinburgh.
- Alam, Manzurul (2006). Stakeholder Theory Methodological Issues in Accounting Research. Z. Hoque, *Theories and Methods* (207-222). London: Spiramus Press Limited Place of Publication.
- Alpan, Açalıya (2013). Antalya Kaleiçi'nin Yeniden Yapılandırma Süreci ve Paydaşların Rolü. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Antalya.

- Alsos, Gry Agnete; Eide, Dorthe; Madsen, Einar Lier (2014). *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*. Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing.
- Altarifi, Shadi M.; Aqel, Ibrahim S.; Al Tarawneh, Khaled. A. (2016). The Impact of Market Orientation on Customer Satisfaction of Private Schools in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 117-125
- Althaqafi, Torky (2015). Using Stakeholder Theory to Explain the Development and Operation of Safety Culture and Systems to Improve Safety Performance in the Construction Industry in Saudi Arabia. The University of Adelaide, PhD Thesis,.
- Altunışık, Remzi (2009). Turizm İşletmelerinde Pazarlamanın Temelleri ve İki Farklı Pencereden Pazarlama Yönetimi: Üretici ve Tüketici Bakış Açısı. (Ed.: Avcıkurt, Cevdet; Demirkol, Şehnaz) *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C*, İstanbul: Değişim Yayınevi.
- Altunışık, Remzi; Coşkun Recai; Yıldırım, Engin (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Altunışık, Remzi; Özdemir, Şuayıp; Torlak, Ömer (2001). *Modern Pazarlama Değişim Yayınları*, Sakarya.
- Ambler, Tim; Clark, Bruce H. (2001). Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice. *International Journal of Business Performance Measurement*, 231-244.
- Anderson, Eric; Simester, Duncan (2004). Long-Run Effects of Promotion Depth on New Versus Established Customers: Three Field Studies. *Marketing Sci*, 4–20.
- Andrea, Nagy (2012). A Review of Tourism and Hospitality Innovation Research. *Annals of Faculty of Economics*,, 364-370.
- Apalı, Ali (2014) Paydaş Gruplarından Hissedarların İşletmelerin Stratejik Finansal Kararlarından Beklentileri: Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Aragon-Correaa, J. Alberto; Hurtado-Torresa, Nuria; Sharma, Sanjay; Garcı'a-Moralesa, Víctor J. (2008). Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-based Perspective. *Journal of Environmental Management*, 88-103.
- Armstrong, J. Scott; Collopy, Fred (1996). Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability, *Journal of Marketing Research*, 188-199.
- Artuğer, Şavaş (2014). İlişkisel Pazarlama. (Ed.: Artuğer, Şavaş) *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar ve Turizmde Uygulamalar* (51-69). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Assael, Henry (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston: PWS-Kent.
- Assaf, A. George; Barros, Carlos (2011). Performance Analysis of the Gulf Hotel Industry: A Malmquist Index with Bias Correction. *International Journal of Hospitality Management*, 819-826.

- Avlonitis, George J.; Papastathopoulou, Paulina G. Papastathopoulou; Gounaris, Spiros P. (2001). An Empirically- Based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 324-342.
- Ayaz, Nurettin (2012). Kırsal Turizm ve Paydaşları: Belediye Başkanların Tutumu. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Ayuso, Silvia; Rodríguez, Miguel Angel; Roberto García- Castro: Ariño (2011). Does Stakeholder Engagement Promote Sustainable Innovation Orientation? *Management & Data Systems*, 1399-1417.
- Ayuso, Silvia; Rodríguez, Miguel Angel; Ricart, Enric Joan (2006). *Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas - A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation*. Barcelona: IESE Business School Working Paper.
- Aziz, Aysel (2008). *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baker, Michael John (2000). *Marketing Theory: A Student Text*. London: Business Press/Thomson Learning.
- Balan, Peter; Noel, J. Lindsay (2010). *Innovation Capability, Entrepreneurial Orientation and Performance in Australian Hotels: An Empirical Study*. Gold Coast, Queensland: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Baldemir, Ercan; Bozkurt, Bilgehan (2012). Konaklama Tesislerinin Performanslarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Marmaris Örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 27-43.
- Banerjee, Subhabrata Bobby; Iyer Easwar S.; Kashyap, Rajiv K. (2003). Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing*, 106-122.
- Baregheh, A., Rowley, J.;Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Baron M. R., Kenny D., (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182
- Barsky, Jonathan D.; Labagh, Richard (1992). A Strategy for Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32-40.
- Bartels, Robert (1974). The Identity Crisis in Marketing. *Journal of Marketing*, 73-76.
- Baş, Mehmet; Kılıç, Burhan; Güçer, Evren (2007). Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Turizm. *Mevzuat Dergisi*, 1-12.
- Batı, Gülçin Beyza (2006). Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

- Becerra, M., Santaló, J., & Silva, R. (2013). Being Better vs. Being Different: Differentiation, Competition, and Pricing Strategies in the Spanish Hotel Industry. *Tourism Management*, 71-79.
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A. M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management* , 16, (1), 53-101.
- Belz, Frank- Martin; Schmidt- Riediger, Birte (2010). Marketing Strategies in the Age of Sustainable Development: Evidence from the Food Industry. *Business Strategy and the Environment* , 401-416.
- Bénédicte, Aldebert; Rani, Longhi Dang; Longhi, Christian (2011). Innovation in the Tourism Industry: The Case of Tourism@. *Tourism Management*, 1204-1213.
- Bergqvist, Josefin (2006). *The Hotel Market in Stockholm Municipality: An Analysis of Trends and Demand and Supply Factors*. Stockholm : Master's Thesis KTH.
- Berman, Shawn L. Berman, Andrew C. Wicks, Kotha, Suresh; Jones, Thomas M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and the Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 488-506.
- Berthon, Pierre; Hulbert, James; Pitt Leyland F. (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations Towards Customer And Innovation. *California Management Review*, 37-58.
- Berthon, Pierre; Hulbert, James; Pitt Leyland F. (2004). Innovation or Customer Orientation? An Empirical Investigation. *European Journal of Marketing*, 1065-1090.
- Bettinazzi, Emanuele LM.; Zollo Maurizio (2017) Stakeholder Orientation and Acquisition Performance, *Strategic Management Journal* 2465-2485.
- Bharadwaj, Sundar; Varadarajan, P. Rajan; Fahy, John (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions. *The Journal of Marketing*, 83-99.
- Bhattacharya, C.B.; Korschun, Daniel (2008). Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer. *Journal of Public Policy & Marketing*,: 113–16
- Bigliardi, Barbara; Colacino, Pierluigi; Dormio, Alberto Ivo (2011). Innovative Characteristics of Small and Medium Enterprises." *Journal of Technology Management & Innovation*, 83-93.
- Bilgen, İknur (2016). İşletmelerde Bireysel ve Kurumsal Faktörlerin Satış Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Odaklılık ve Satış Odaklılığın Moderatör Rolü ve Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Birchall, David W.; Chanaron, J. J.; Soderquist. Klas Eric (1996). Managing Innovation in SMEs: a Comparison of Companies in the UK, France and Portugal, *International Journal of Technology Management*, 291-305.

- Birdir, Kemal; Hiçyakmazer, Cem Taner (2019). Otel İşletmelerinde Kırmızı Et Satın Alma ve Tedarik Sürecinin İncelenmesi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*,1142-1158.
- Blal, Inès; Sturman, Michael C. (2014). The Differential Effects of the Quality and Quantity of Online Reviews on Hotel Room Sales. *Cornell Hospitality Quarterly*, 365-375.
- Blodgett, Jeffrey G; Lu, Long-Chuan; Rose, Gregory M.; Vitell, Scott J. (2001). Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 190-202.
- Blythe, Jim (2004). *Essentials of Marketing*. London: Pearson Education Limited.
- Bonafous-Boucher, Maria; Jacob Dahl Rendtorff (2016). *Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management* Springe Nature.
- Boselie, Paul; Dietz, Graham; Boon, Corine (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal* 15.3, 67-94.
- Bowie, David; Buttle, Francis (2004). *Hospitality Marketing: An Introduction*. Amsterdam: Elsevier.
- Boyer, Kenneth K.; Hult, G. M. (2006). Customer Behavioral Intentions for Online Purchases: An Examination of Fulfillment Method and Customer Experience Level. *Journal of Operations Management*, 124-147.
- Božić, Ljiljana (2007). The Effects of Market Orientation on Product Innovation. *Croatian Economic Survey*, (9),107-124.
- Bramwel, Bill; Sharman, Angela (1999). Collaboration in Local Tourism Policy Making. *Annals of Tourism Research*, 392-415.
- Bramwell, Bill (2006). Actors, Networks Tourism Policies. D. Buhalis, & C. Costa içinde, *Tourism Management Dynamics* (s. 155-163). London: Routledge.
- Brassington, Frances; Pettitt, Stephen (2005). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Brennan, Michael J.; Tamarowski, Claudia (2000). Investor Relations, Liquidity, and Stock Prices. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26–37.
- Bresciani, Stefano; Thrassou, Alkis; Vrontis, Demetris (2015). Determinants of Performance in the Hotel Industry. An Empirical Analysis of Italy. *Global Business and Economics Review*, 19-34.
- Brooks, Randy (2000). Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line, *Journal of Quality and Participation*, 40-44.
- Butler, Richard W. (1999). Sustainable Tourism: A State- of- the- art Review, *Tourism Geographies*, 7-25.

- Büyüköztürk, Şener (2011) *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara,: Pegem Akademi.
- Byrd, Erick T. (2007). Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism. *Tourism Review* , 6-13.
- Byrd, Erick T.; Bosley, Holly E.; Dronberger, M. G.(2009). Comparisons of Stakeholder Perceptions of Tourism Impacts in Rural Eastern North Carolina. *Tourism Management*, 693–703.
- Byrd, Erick T.; Gustke, Larry (2011). Using Decision Trees to Identify Tourism Stakeholders. *Journal of Place Management and Development*, 148-168.
- Byrne, Barbara M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
- Byrne, Raymond Michael; Polonsky, Michael Jay (2001). Impediments to Consumer Adoption of Sustainable Transportation: Alternative Fuel Vehicles. *International Journal of Operations & Production Management*, 1521-1538.
- Cainelli, Giulio; Mazzanti, Massimiliano; Montresor, Sandro (2012). Environmental Innovations, Local Networks and Internationalization, *Industry and Innovation*, 697-734.
- Camilleri, Mark Anthony (2012). Creating Shared Value through Strategic CSR in Tourism. The University of Edinburgh, PhD Thesis, Edinburgh.
- Campo, Sara; Díaz, Ana M.; Yagüe, María J. (2014). Hotel Innovation and Performance in Times of Crisis . *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (26, 8), 1292-1311.
- Carrigan, Marylyn (1995). POSITIVE and Negative Aspects of the Societal Marketing Concept: Stakeholder Conflicts for the Tobacco Industry, *Journal of Marketing Management*, 469-485.
- Carvalho, Luísa; Costa, Teresa (2011). Tourism Innovation—A Literature Review Complemented by Case Study Research. *Tourism & Management Studies*, 23-33.
- Cemalcılar, İlhan (1996). *Pazarlama-Kavramlar, Kararlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Chahravorti, Bhaskar (2010). Stakeholder Marketing 2.0. *Journal of Public Policy & Marketing* , 97-102.
- Chan, David W. (2003). Hardiness and Its Role in the Stres-burnout Relationship Among Prospective Chinese Teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 280-285.
- Chand, Mohinder; Katou, Anastasia A. (2007). The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry. *Employee Relations*, 576-594.

- Chattopadhyay, Manojit; Mitra, Subrata Kumar (2019). Determinants of Revenue Per Available Room: Influential Roles of Average Daily Rate, Demand, Seasonality and Yearly Trend. *International Journal of Hospitality Management*, 573-582.
- Chaves, Marcirio Silveira; Gomes, Rodrigo; Pedron, Cristiane (2012). Analysing Reviews in the Web 2.0: Small and Medium Hotels in Portugal. *Tourism Management*, 1286-1287.
- Chen, Ja-Shen; Tsou, Hung Tai; Huang, Astrid Ya-Hui (2009). Service Delivery Innovation Antecedents and Impact on Firm Performance, *Journal of Service Research*, 36-5.
- Chen, Ming-Jer; Hambrick, Donald C.(1995). Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 453-482.
- Chen, Tien-Hui (2011). Performance Measurement in a Small Taiwanese Hotel Chain. *Cornell Hospitality Quarterly*, 354–362.
- Cho, Hee- Jae; Pucik, Vladimir (2005). Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic Management Journal* (26-6), 555-575.
- Choi, Tat Y.: Chu, Raymond (2001). Determinants of Hotel Guests' Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 277-297.
- Christopher, Martin; Payne, Adreian; Ballantyne, David (1991). Relationship Marketing—Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. *Strategic Change*, 119-120.
- Cintra, Renato Fabiano; Oguido, Wagner Seiki; Carvalho, Antonio Oliveira de; Amâncio-Vieira, Saulo Fabiano (2017). Análise Do Grau de Orientação Para os Stakeholders das Empresas de Capital Aberto da Região Sul do Brasil. *Ágora : Revista De Divulga*, 55-75.
- Clark, Bruce H. (2001). A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 357-369.
- Clark, Bruce H.; Montgomery, David B. (1999). Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, 67-83.
- Clarkson, Max E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 92-117.
- Claver-Cortés, Enrique; Molina-Azorín, José F.; Pereira-Moliner Jorge (2007). The Impact of Strategic Behaviours on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6-20.
- Cleland, David; Ireland, Lewis (2006). *Project Management Strategic Design and Implementation*. New York: McGrawHill.

- Cloninger, Dale O. (1997). Share Price Maximization, Asymmetric Information, and Ethical Behavior: A Comment, *Financial Practice & Education*, 82-84.
- Clulow, Val (2005). Futures Dilemmas for Marketers: Can Stakeholder Analysis Add Value? *European Journal of Marketing*, 978-997.
- Crane, Andrew (1998). Exploring Green Alliances. *Journal of Marketing Management*, 559-579.
- Çzubala, Anna (2016). Corporate Social Responsibility in Marketing. *For. Scien. Oecon*, 103-111.
- Çetintürk, İbrahim; Adıgüzel, Orhan; Demir, Cengiz (2015). Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 819-833.
- Çiftçi, Gürsel (2015). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi., Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Tekirdağ..
- Çokluk, Ömay; Şekercioğlu Güçlü; Büyüköztürk, Şener (2012) *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çolakoğlu, Osman E.; Ayazlar, Reyhan A. (2013). The Relation between Travel Agencies and their Stakeholders on the Example of DİDİM. *Economic and Environmental Studies*, 365-386.
- Davis, Joel J. (1992). Ethics and Environmental Marketing. *Journal of Business Ethics*, 81-87.
- Dawes, John (2000). Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data, *Australian Journal of Management*, 173-199.
- Day, George S.; Nedungadi, Prakash (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *The Journal of Marketing*, 31-44.
- De Bussy, Nigel M.; Suprawan, Lokweetpun (2012). Most Valuable Stakeholders: The Impact of Employee Orientation on Corporate Financial Performance. *Public Relations Review*, 280-287.
- Dede, Okan Murat; Güremen, Lale (2010). Yerel Yönetimlerin Turizm Sektörü İçindeki Önemi, Roller ve Görevleri, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 77 – 91.
- Dedeoğlu, Bekir Bora (2012). Otel İşletmelerinde Paydaşların Hizmet Kalitesini Algılama Farklılıkları. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Dehon, Christopher; Weems, Carl F.; Stickle, Timothy, R.; Costa, Natalia M.; Berman, Stevan L. (2005). A Cross-Sectional Evaluation of the Factorial Invariance of

- Anxiety Sensitivity in Adolescents and Young Adults. *Behaviour Research and Therapy*, 799-810.
- Deshpandé, Rohit; Farley, John U. (1999). Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms, *Journal of International Marketing*, 111-127.
- Deshpande, Rohit; Farley, John U.; Webster, Frederick E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 23-37.
- Dev, Chekitan; Zhou, Kevin Zheng; Brown, Jim; Agarwal, Sanjeev (2009). Customer Orientation or Competitor Orientation Which Marketing Strategy Has a Higher Payoff for Hotel Brands? *Cornell Hospitality Quarterly*, 19-28.
- Didonet, Simone Regina; Díaz, Guillermo; Machado, Ana Maria (2016). Market Orientation and Sources of Knowledge to Innovate in SMEs: A Firm Level Study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1-10.
- Dimitriadis, Zoe S. (2007). Business Ethics and Corporate Social Responsibility in the E-Economy: A Commentary. *Electronic Journal of Business Ethics and Organisation Studies*.
- Doğan, Ebru (2016). The Effect of Innovation on Competitiveness. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, 60-81.
- Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 65-91.
- Dönmez, Dilek (2008). Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları ile İlişkileri Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Dönmez, Dilek; Çevik, İknur (2010). İşletmelerde Yenilik Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 189-202.
- Dönmez, Filiz. Gümüş; Topaloğlu, Cafer (2016). Kıyı Otellerinde Elektronik İlişkisel Pazarlama Faaliyetleri: Antalya Örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 47-76.
- Dredge, Dianne (2010). Local Government Tourism Planning and Policy-making in New South Wales: Institutional Development and Historical Legacies. *Journal Current Issues in Tourism*, 355-380.
- Duesing, Robert J. (2009). Stakeholder Orientation and Its Impact on Performance in Small Businesses. Oklahoma State University, PhD Thesis, Oklahoma
- Duesing, Robert J. (2013). Integrating Market and Stakeholder Orientation Theory. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 26-33.

- Duesing, Robert J.; White, Margaret A. (2013). Building Understanding and Knowledge: A Case Study in Stakeholder Orientation. *Journal of Managerial Issues*, 401-415.
- Duru Alper (2008). Müşteri Beklentileri Doğrultusunda Tenis Kulübünün Pazarlama Stratejisinin Oluşturulması (Caddebostan Vakıf Tenis Kulübü Örneği Pilot Çalışması, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- Eaton, John P. (2002). Stakeholder Market Orientation and Performance in Sports Business. Arizona State University, PhD Thesis, Tempe
- Eccles, Robert G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 131-137.
- Eceral, Tanyel Özelçi; Özmen, Canan Altinkaya (2009). Beypazarı'nda Turizm Gelişimi ve Yerel Ekonomik Kalkınma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,46-74.
- Easley, Charles; Lenox, Michael J.(2006). Firm Responses to Secondary Stakeholder Action, *Strategic Management Journal*, 765-781.
- Egan, John (2011). *Relationship Marketing Exploring Relational Strategies in Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Eğilmez, Özüm (2017). Kurumsal İtibar Yönetimi: Tepe Yöneticisinin Güvenirliğinin Kurumsal İtibar ve Çalışan Olma Niyetine Etkisi. Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi, Eskişehir.
- Ehert, Michael (2004), Managing the Trade-Off Between Relationships and Value Networks: Towards a Value-Based Approach for Customer Relationship Management in Business-to-Business Markets, *Industrial Marketing Management*, 465-473
- Ekber, Şahin; Ahmadow, ve Fariz (2017). Pazar Odaklılık Yaklaşımları: Bir Literatür İncelemesi, *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 33-44.
- Elçi, Şirin (2006). *Inovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Basın Yayın Dağıtım.
- Elliott, James (1997). *Tourism: Politics and Public Sector Management*. Psychology Press,. London: Psychology Press.
- Emir Oktay; Kozak Metin (2011). Perceived Importance of Attributes on Hotel Guests' Repeat Visit Intentions., *An International Interdisciplinary Journal*, 131-143
- Emir, Oktay; Kozak, Metin (2011). Perceived Importance of Attributes on Hotel Guests Repeat Visit Intentions. *An International Interdisciplinary Journal*, 131- 143.
- Enz, Cathy; Siguaw, Judy (2003). Innovations in Hotel Practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, 115-123.
- Erdem, Barış; Gül, Kudret; Gül, Melike (2013). Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 74-104.

- Erdem, Barış; Gökdeniz, Ayhan; Met, Önder. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 77-112.
- Erdoğan, Bayram Zafer (2012). Pazarlamanın Konusu, Kapsamı, Gelişimi ve Değer Kavramı. Ed.: (Erdoğan, Bayram Zafer; Eroğlu Elif), *Pazarlama Yönetimi* (1-25). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erdoğan, Bayram Zafer; Tiltay, Muhammet Ali; Kimzan, Halil Semih (2011). Pazarlama Teorisi'nin Felsefi Temelleri: Değişim mi, İlişki mi? *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 1-27.
- Eriş, Engin Deniz; Özer, Pınar Süral; Özmen, Nezcan, Timurcanday (2010). Yeni Ekonomik Düzeninde Yenilik Kavramı.(Ed.: Özmen, Nezcan, Timurcanday), *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik* (1-29). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ertuğrul, Fatmanur (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 199-223.
- Eser, Zeliha; Korkmaz, Sezer; Öztürk, Sevgi Ayşe (2009). *Pazarlama Kavramlar – İlkeler – Kararlar*, Ankara, Siyasal Kitabevi
- Espinet, J. M.; Saez, M.; Coenders, G.; Fluvia, M. (2003). Effect on Prices of the Attributes of Holiday Hotels: A Hedonic Prices Approach. *Tourism Economics*, 165-177.
- Ezekiel, Chinyio; Olomolaiye, Paul (2009). *Construction Stakeholder Management*. John Wiley & Sons.
- Felix, Reto (2015). Market Orientation Plus: Antecedents and Consequences of Market Orientation and Corporate Social Responsibility in Mexico. *Journal of Global Marketing*, 172–188.
- Ferrell, O. C.; Ferrell, Linda (2008). A Macromarketing Ethics Framework: Stakeholder Orientation and Distributive Justice. *Journal of Macromarketing*, 24-32.
- Ferrell, O. C.; Gonzalez-Padron, Tracy L. ; Hult, G. Tomas M.; Maignan, Isabelle (2010) From Market Orientation to Stakeholder Orientation *Journal of Public Policy & Marketing*, 90-96.
- Ferrell, O. C.; Hartline, Michael, D.(2011) *Marketing Strategy*, Mason: South-Western Cengage Learning.
- Fissha, Haki; Shrestha, Ashmita (2017). *Impact of Airbnb on Hotel Industry in Helsinki*. Yrkeshögskolan Arcada Degree Thesis.
- Flammer, Caroline; Kacperczyk, Aleksandra (2014). The Impact of Stakeholder Orientation on Innovation: Evidence from a Natural Experiment, *Academy of Management Proceedings*, 1-53.

- Frambach, Ruud T.; Prabhu, Jaideep ; Verhallen, Theo MM (2003). The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 377-397.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. Edward (1985). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston,: Pitman.
- Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bidhan L.; De Colle, Simone (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R., Edward; Harrison, Jeffrey, S.; Wicks. Andrew C. (2007) *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press,
- Friedman, Andrew L.; Miles ve Samantha (2006). *Stakeholders Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Frow, Pennie; Payne, Adrian (2011). A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European Journal of Marketing*, 223-240.
- Fry, Marie-Louise; Polonsky, Michael Jay (2004). Examining the Unintended Consequences of Marketing. *Journal of Business Research*, 1303-1306.
- Gallouj, Faïz; Savona, Maria (2009). Innovation in Services: A Review of the Debate and a Research Agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 149-172.
- Gan, Li; Hernandez, Manuel A. (2013). Making Friends with Your Neighbors? Agglomeration and Tacit Collusion in the Lodging industry. *Review of Economics and Statistics*, 1002-1017.
- Gebauer, Johannes; Füller, Johann; Pezzei, Roland (2012). The Dark and the Bright Side of Co-Creation: Triggers of Member Behavior in Online Innovation Communities. *Journal of Business Research*, 1516–1527.
- Genç, Emine; Erdoğan, Evrim (2013). Otel İşletmelerinde ilişkisel Pazarlama Uygulamaları: Zonguldak, Karabük ve Bartın İllerinde Bir Araştırma *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 195-216.
- Genna, A. (1997). Suppliers are Key to Giving Customers What They Want, *Purchasing*, 33- 4.
- Geylanioğlu, Şah Mustafa (2014). Yerel Yönetimlerin Turizm Faaliyetlerindeki Rolü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Go, Frank M.; Pine, Ray(1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. Routledge.
- Gonzalez-Padron, Tracy L. Turning (2008). *Turning Corporate Social Responsibility into Opportunity: A study of Stakeholder Orientation and Marketing*. Michigan State University, PhD Thesis: , Michigan.

- Gonzalez-Padron, Tracy L. Turning; Hult, G. Tomas M.; Ferrell, O. C. (2016). A Stakeholder Marketing Approach to Sustainable Business. (Ed.: Malhotra, Naresh K.), *Marketing in and for a Sustainable Society* (s. 61-101). Emerald Group Publishing Limited.
- Goodman, Jennifer Angelina; Halme, Minna (2017). Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-oriented Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 731-753.
- Gray, Rob; Kouhy, Reza; Lavers, Simon (1995) Corporate Social and Environmental Reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 47-7.
- Greenley, Gordon, E.; Foxall, Gordon R. (1996). Consumer and Nonconsumer Stakeholder Orientation in U.K. Companies. *Journal of Business Research*, 105–116.
- Greenley, Gordon, E.; Foxall, Gordon R. (1998). External Moderation of Associations Among Stakeholder Orientations and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 51–69.
- Greenley, Gordon, E.; Foxall, Gordon R. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies*, 259-284.
- Greenley, Gordon, E.; Hooley, G. J.; Broderick, A. J.; Rudd, John M. (2004). Strategic Planning Differences Among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles. *Journal of Strategic Marketing*, 163-182.
- Greenley, Gordon, E.; Hooley, Graham J.; Rudd, John M.; Broderick, A.J. (2002), “Multiple Stakeholder Orientations: Measurement Issues and Performance Outcomes”, Working Paper, Aston Business School, Birmingham
- Greenley, Gordon, E.; Hooley, Graham J.; Rud, John M. (2005). Market Orientation in a Multiple Stakeholder Orientation Context: Implications for Marketing Capabilities and Assets. *Journal of Business Research*, 483 – 1494.
- Grinstein, Amir (2008). The Effect of Market Orientation and Its Components on Innovation Consequences: A Meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 166–173.
- Grönroos, Christian (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 52-60.
- Grönroos, Christian; Ojasalo, Katri (2004). Service Productivity: Towards a Conceptualization of the Transformation of Inputs into Economic Results in Services. *Journal of Business Research*, 414-423.
- Gu, Huimin; Ryan, Chris (2008). Chinese Clientele at Chinese Hotels-Preferences and Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 337-345.
- Gummesson, Evert (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5-20.

- Gundlach, Gregory T.; Wilki, William L. (2010). Why “Stakeholder” Was Omitted from the American Marketing Association’s Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 89-92.
- Gupta, Sunil; Zeithaml, Valarie (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 718-739.
- Gürbüz, Sait (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri* Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. Ankara.
- Gürdal Sahavet (1997) Satış Performansının Değerlendirilmesi. (Ed. Necdet Timur), *Satış Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir.
- Hacıoğlu, Necdet; Göral Ramazan (2017). Pabon Lasso Modeli'nin Otel İşletmelerinde Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Kullanılması. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 208-218.
- Hair, Jr.; Black William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E.(2010). *Multivariate Data Analysis*: New Jersey, Prentice Hall.
- Haktanir, Mine (2006). Performance Measurement in Independent Hotels. P. Harris, & M. Mongiello içinde, *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry* (3-21). Amsterdam: Elsevier/ Butterworth Heineman.
- Haktanir, Mine; Harris, Peter (2005). Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context: A Case Study Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 39-50.
- Hall, C. Michael (2000). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Canada: Pearson Education.
- Hall, Jeremy; Vredenburg, Harrie (2003). The Challenges of Innovating for Sustainable Development. *MIT Sloan Management Review*, 61-68.
- Han, Heesup; Kiatkawsin, Kiattipoom; Kim, Wansoo (2019). Traveler Loyalty and Its Antecedents in the Hotel Industry: Impact of Continuance Commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 474-495.
- Han, Jin K.; Kim, Namwoon; Srivastava, Rajendra K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation a Missing Link? *The Journal of Marketing*, 30-45.
- Han, Xiaou; Hansen, Eric (2012) From a Production Orientation to a Stakeholder Orientation: The Evolution of Marketing Sophistication in Private, Multi-site U.S. Sawmills. Proceedings of the 55th International Convention of Society of Wood Science and Technology Beijing, CHINA, 1-10.
- Handelman, Jay M.; Cuningham, Peggy H.; Baurassa, Maureen A. (2010). Stakeholder Marketing and the Organizational Field: The Role of Institutional Capital and Ideological Framing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27-37.

- Harrison, Jeffrey S.; Bosse, Douglas A.; Phillips, Robert A. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 58–74.
- Harrison, Jeffrey, S.; Freeman, R., Edward; Abreu, Mônica, Cavalcanti, Sá de (2015). Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: Applying the Theory to Multiple Contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 858-869.
- Hart, Stuart L.; Sharma Sanjay (2004). Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *Academy of Management Executive*, 7-18.
- Hayes, Andrew F. (2018) Partial, Conditional, and Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation. *Communication Monographs*, 4-40.
- He, Xinming; Zhang, Xiaoxiang; Li, Xiaoqing; Piesse, Jenifer (2011). Stakeholder Orientation and Organisational Performance in an Emerging Market. *Journal of General Management*, 67-91.
- Henriques, Irene; Sadorsky, Perry (1999) The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *Academy of Management Journal*, 87-99.
- Hershberge, Edmund K.; Osmonbekov, Talai; Donthu, Naveen (2002). Benchmarking Marketing Performance. Anonymous AMA Summer Educators' Conference Proceedings, (1-25).
- Hillebrand, Bas; Pau, H. Driessen; Koll, Oliver (2015). Stakeholder Marketing: Theoretical Foundations and Required Capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 411-428.
- Hillman, Amy J.; Keim, Gerald D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 125-139.
- Hjalager, Anne-Mette (1997). Innovation Patterns in Sustainable Tourism: An Analytical Typology. *Tourism Management*, 35-41.
- Hjalager, Anne-Mette (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 465-474.
- Hoeffle, Steve; Bloom, Paul N.; Keller, Kevin Lane (2010). Understanding Stakeholder Responses to Corporate Citizenship Initiatives: Managerial Guidelines and Research Directions. *Journal of Public Policy & Marketing*, 78-88.
- Homburg, Christia; Ruth M. Stock. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-business Context: a Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 144-158.
- Homburg, Christian; Pflesser, Christian (2000). A Multiple-layer Model of Market-oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 449-462.

- Homburg, Christian; Wieseke, , Jan; Bornemann, Torsten (2009). Implementing The Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge, *Journal of Marketing*, 64-81.
- Hooper, Daire; Coughlan, Joseph; Mullen, Michael (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 53-60.
- Hsieh, Jasper (2008). Toward a Dynamic Resource Based View of Strategic Stakeholder Management. *SSRN Electronic Journal*, 1-20.
- Hsieh, Jasper (2010). Strategic Stakeholder Orientations and Performance Consequences— A Case of Private Nonprofit Performing Arts in the US. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13-27.
- Hsieh, Ling-Feng; Lin, Li-Hung (2010). A Performance Evaluation Model for International Tourist Hotels in Taiwan—An Application of the Relational Network DEA. *International Journal of Hospitality Management*, 14-24.
- Hsu, Po-Hsuan; Tian, Xuan; Xu, Yan (2014). Financial Development and Innovation: Cross-country Evidence. *Journal of Financial Economics*, 116-135.
- Hu, Li-tze; Bentler, Peter M. (1999) Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1-55.
- Hu, Yangcheng (2014). Stakeholder Orientation and Financial Performance of NPOS: Development and Testing of a Mediating Model. *Computer Modelling & New Technologies*, 275-279.
- Huanga, Yi-Chun; Dinga, Hung-Bin; Koa, Ming-Rea (2009). Salient Stakeholder Voices: Family Business and Green Innovation Adoption. *Journal of Management & Organization*, 309-326.
- Huhtala, Juho-Petteri (2011). *Market Orientation, Innovation Capability and Business Performance: Insights from Different Phases of the Business Cycle*. Aalto University Master Thesis, Espoo .
- Hull, Clyde Eiríkur; Rothenberg, Sandra (2008). Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation. *Strategic Management Journal*, 781-789.
- Hult, G. Tomas M.; Hurley, Robert F.; Knight, Gary A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, (33.5), 429-438.
- Hult, G. Tomas M.; Mena, Jeannette A.; Ferrell, O. C.; Ferrell, Linda (2011). Stakeholder Marketing: A Definition and Conceptual Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 44–65.

- Hung, Wei-Ting; Shang, Jui-Kou; Wang, Fei-Ching (2010). Pricing Determinants in the Hotel Industry: Quantile Regression Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 378-384.
- Hurley, Robert F.; Hult Tomas M. G. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *American Marketing Association*, 62,3 ,42-54.
- Ingenbleek, Paul TM; Immink, Victor M. (2010). Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands, *Journal of Public Policy & Marketing*, 52-65.
- Ioannides, Dimitri (1995). A Flawed Implementation of Sustainable Tourism: The Experience of Akamas, Cyprus. *Tourism Management*, 583-592.
- Işık, Nalan, (2017). Turizm İşletmelerinin Yaptıkları Yenilikçilik Çalışmalarının Sürdürülebilir Rekabete Etkisi: Antalya Örneği. I. International Congress On Future Of Tourism: Innovation, Entrepreneurship And Sustainability Bildiriler Kitabı, (466-476). Mersin.
- Işık, Nihat (2014). *Yenilik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları .
- Ivankovič, Gordana; Jankovič, Sandra; Peršič, Sandra (2010). Framework for Performance Measurement in Hospitality Industry – Case Study Slovenia,. *Economic Research Ekonomska Istraživanja*, 12-23.
- Ivanova, Maya, G.: Ivanov, Stanislav, H. (2012). Conceptual Framework of Hotel Chains . *SSRN Electronic Journal* , 1-36.
- İbiş, Salim (2013). Sürdürülebilir Turizm Açısından Acarlar Longozunun Yerel Paydaşlar Tarafından Değerlendirilmesi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi (2013). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik Yaklaşım*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım,
- İşcan, Ömer Faruk; Canan Nur Karabey. (2007) Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 180-193.
- İşcan, Ömer Faruk; Karabey, Canan Nur (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 80-193.
- Jackson, John (2001). Prioritising Customers and Other Stakeholders Using the AHP. *European Journal of Marketing*, 858–871.
- Jain, Tanusree; Aguilera, Ruth V., Jamali, Dima (2017). Corporate Stakeholder Orientation in an Emerging Country Context: A Longitudinal Cross Industry Analysis, *Journal of Business Ethic*, 701-719.
- Jallat, Frédéric; Wood, Elliot (2005). Exploring “Deep” and “Wide” Stakeholder Relations in Service Activity. *European Journal of Marketing*, 1013-1024.

- Jamal, Tazim B.; Getz, Donald (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 186-204.
- Janssen, Onne; Vliert, Evert Van de; West, Michael (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction, *Journal of Organizational Behavior*, 129-145.
- Jansson, Eva (2005). The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures. *Journal of Business Ethics*, 1- 13.
- Jaworski, Bernard J.; Kohli, Ajay K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 53-70.
- Jensen, Michael C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Journal of Applied Corporate Finance*, 8-21.
- Joshi, Ashwin W.; Randall, Sheila (2001). The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation, *Journal of Business Research*, 1-9
- Kähkönen, Anni-Kaisa; Lintukangas, Katrina; Hallikas, Jukka (2015) Buyer's Dependence in Value Creating Supplier Relationships, *Supply Chain Management*, 151-162.
- Kala, Devkant; Bagri, S. C. (2014). Key Performance Indicators for Hospitality Industry: A Study from the Tourist State of Uttarakhandm, Indian. *Tourismosan International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 187-206.
- Kalwani, Manohar U.; Narayandas. Narakesari (1995). Long-term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off For Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, 1-16.
- Kaminski, Jacek (2015). Stakeholder Marketing-w Poszukiwaniu Nowej Roli Marketingu w Przedsiębiorstwie, Gospodarce w Społeczeństwie. *Marketing i Rynek*, 2-13.
- Kandampully, Jay; Suhartanto, Dwi (2000). Customer Loyalty in the Hotel Industry: the Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 346-351.
- Kanter, Rosabeth Moss (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 122-132.
- Karakaya, Abdullah; Yurt, İrfan (2018). Konaklama İşletmelerinde Finansal Olmayan Raporlama Sistemi: Safranbolu Örneği. IV. InTraders Uluslararası Ticaret Kongresi Kongresi (256-275). Sakarya: Hiperlink Yayınları.
- Karaman, Rıfat (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 411-427.
- Karamustafa, Kurtuluş; Güllü, Kenan; Acar, Neşe; Ulama, Şevki (2010). *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Karasar, Niyazi (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karlsson, Charlie; Tavassoli, ve Sam (2015). *Innovation Strategies and Firm Performance*. Stockholm: The Royal Institute of Technology Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.
- Kazadi Kande, Lievens Annouk, Mahr Dominik (2016). Stakeholder Co-creation during the Innovation Process : Identifying, Capabilities for Knowledge Creation among Multiple Stakeholders, *Journal of Business Research*, 525-540.
- Kelley, Tom; Littman, Jonathan (2006). *10 İnovasyon Şifresi* . İstanbul: Mediat Kitapları.
- Keogh, Brain (1990). Public Participation in Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 449-465.
- Khan, Shahzad (2013). Determinants of Customer Retention in Hotel Industry. *Journal of Applied Economics and Business*, 42-64.
- Kılınc, Olcay (2005). Konaklama İşletmelerinde Kapasite Kullanımı: Kuşadası ve Kemer`deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Kızılırmak, İsmail; Ertuğral, Suna Mungan (2012). Sosyal Turizmin Gelişiminde Yerel Yönetimlerin Rolü ve Yapılan Uygulamalar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 33-53.
- Kim, Woo Gon; Jin-Sun, Bongran; Kim, Hyun Jeong (2008). Multidimensional Customer-based Brand Equity and Its Consequences in Midpriced Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 235-254.
- Kirca, Ahmet H.; Satish, Jayachandran; Bearden, William O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69, 2, 24-41.
- Kochhar, Rahul; David Parthiban (1996). Institutional Investors and Firm Innovation: A Test of Competing Hypotheses, *Strategic Management Journal*, 73-84.
- Kohli, Ajay K.; Jaworsk, Bernard J.; Kumar, Ajith (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kohli, Ajay K.; Jaworsk, Bernard J.; Kumar, Ajith (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 467-477.
- Koiranen, Matti (1995). Custopreurship Coalitions in Relationship Marketing. N. Juha içinde, *Understanding Staholder Thinking* (. 184-194). Helsinki, Finland: LSR Publications.
- Korschun, Daniel; Bhattacharya, Chitra B.; Swain, Scott D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees, *Journal of Marketing*, 20-37

- Koskei, Ambros K., (2014). Customer Relationship Management Practices in the Hotel Industry in Kenya, Master Thesis, University of Nairobi (2014).
- Kotler, Philip (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing* , 46–54.
- Kotler, Philip (2002). *Marketing Management*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, Philip (2005). *According to Kotler*. New York: AMACOM.
- Kotler, Philip; Levy, Sidney J. Levy (1969). Broadening The Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 10-15.
- Kotler, Philip; Bowen, John T.; Makens, James (2010). *Marketing for Hospitality & Tourism*. New Jersey: Prentice Hall Higher Education Division.
- Kotler, Philip; Bowen, John T.; Makens, James; Baloglu, Seymus (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Boston, MA: Pearson Education.
- Kotler, Philip; Karttajaya, Hermawan; Steiawan, Iwan (2010). *Pazarlama 3.0*. İstanbul : Optimist Kitap.
- Kozak, Nazmi (2014). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, Nazmi; Kozak, Meryem Akoğlan; Kozak, Metin (2014). *Genel Turizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozlu, Cem (2000). *Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları .
- Kull, Alexander J.; Mena, Jeannette A.; Korschun, Daniel (2011). A Resource-based View of Stakeholder Marketing, *Journal of Business Research*, 5553-5560.
- Kumar, Vinod; Rahman, Zillur; Kazmi, A. A.(2016). Assessing the Influence of Stakeholders on Sustainability Marketing Strategy of Indian Companies. *Sage Open*, 1-19.
- Küçük, Orhan; Kocaman, Gülşen (2014). Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performan İlişkisi: Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 37-52 .
- Laczniak, Gene R.; Murphy, Patrick E. (1993). *Ethical Marketing Decisions*. New York: The Higher Road.
- Laczniak, Gene R.; Murphy, Patrick E. (2012). Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-centric to a Societal Perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 284-292.
- Lafferty, Barbara A.; Hult, ve G. Tomas M. (2001). A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, 92-109.
- Lai, Joseph HK.; Choi, Edmond CK. (2015). Performance Measurement for Teaching Hotels: A Hierarchical System Incorporating Facilities Management. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 48-58.

- Laplume, André O.; Sonpar, Karan; Litz, Reginald A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory that Moves Us. *Journal of Management*, 1152-1189.
- Lauch, Lawrence R.; Sekaran, Uma (1978). Employee Orientation and Job Satisfaction Among Professional Employees in Hospitals, *Journal of Management*, 43–56.
- Lawrence, Benjamin; Bhattacharya, C. B. (2009). Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer. (Special Report 09-200). *School of Hotel Administration Collection*, 1-25.
- Lee, Mira Shelly Rodgers;, Milkyoung, Kim (2009). Effects of Valence and Extremity of eWOM on Attitude Toward the Brand and Website. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 1-11.
- Leiponen, A. (2012). The Benefits of R&D and Breadth in Innovation Strategies: A Comparison of Finnish Service and Manufacturing Firms. *Industrial and Corporate Change*, 1255–1281.
- Levitt, Theodore (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 24-47.
- Lewis, Michael (2006). Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value. *Journal of Marketing Research*, 195-203.
- Li, Jun; Netessine Serguei (2012). Who are my Competitors?-Let the Customer Decide." *INSEAD Working Paper No. 2012/84/TOM*
- Lindfelt, Lise-Lotte; Lindfelt, Jan-Åke; Törnroos, J. A. (2006). Ethics and Value Creation in Business Research: Comparing Two Approaches. *European Journal of Marketing*, 328-351.
- Line, Nathanie D.; Runyan, Rodney C.; Gonzalez-Padron, Tracy (2019). Multiple Stakeholder Market Orientation: A Service-Dominant Logic Perspective of the Market Orientation Paradigm. *AMS Review*, 1-19.
- Line, Nathaniel Discepoli (2013). Multiple Stakeholder Market Orientation: A Conceptualization and Application in the Field of Destination Marketing. University of Tennessee, PhD Thesis, Knoxville.
- Line, Nathaniel, D.; Runyan, Rodney C. (2012). Hospitality Marketing Research: Recent Trends and Future Directions. *International Journal of Hospitality Management*, 477-488.
- Lings, Ian; Greenley, Gordon, E.; Broderick, A. J.; 2000. Employee Orientation: Dimensions in UK Retail Outlets: An Empirical Study. In Wierenga, (Ed.: B., Smidts, A., Antonides), *Marketing in the New Millennium*. Proceedings of the 29th Annual Conference of the European Marketing Academy.
- Lintukangas, K., Peltola, S. and Virolainen, V.M. (2008), The Relationship between the Organizational Capabilities of Supplier Relationship Management and Firm's Supplier Orientation", Proceedings of the 15th International Working Seminar on Production Economics, Pre-prints 1, 3-7 March 2008, Innsbruck, 301-310

- Liu, Zhiwei; Park, Sangwon (2015). What Makes a Useful Online Review? Implication for Travel Product Websites. *Tourism Management*, 140-151.
- Llonch, J.; Casablanco-Segura, C.; Alarcón-del-Amo, M. C. (2016). Stakeholder Orientation in Public : Universities: A Conceptual Discussion and a Scale Development. *Revista Española de Investigación en Marketing- ESIC*, 41-57.
- Lo, Yin-Hsi (2013). Stakeholder Management in the Chinese Hotel Industry: The Antecedents and Impacts." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 470-490.
- Lopes, Romeu; Abrantes, Jose Luis; Kastenholtz, Elisabeth; (2014). Innovation, Tourism and Social Networks. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 151-154.
- López-Fernández, M.C.; Serrano-Bedia, A.M.; Gómez-López, R. (2011). Factors Encouraging Innovation In Spanish Hospitality Firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2): 144- 152.
- Luk, Chung-Leung; Yau, Oliver H. M.; Tse, Alan C. B.; Sin, Leo Y. M.; Chow, Raymond P. M. (2005). Stakeholder Orientation and Business Performance: The Case of Service Companies in China. *Journal of International Marketing*, 89-110.
- Lukas, Bryan A.; Ferrell, Orville C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.
- Luštický, Martin; Martin, Musil (2016). Towards a Theory of Stakeholders' Perception of Tourism Impacts. *Czech Journal of Tourism*, 93–110.
- Ma'ruf, M., Bruijn, E. J. (2012). Adoption of Environmental Strategy: Case of Big Hotels in West Sumatra, Indonesia. *Aristidis Bitzenis Vasileios A. Vlachos*, 354-377.
- Magness, Vanessa (2008) Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience, *Journal of Business Ethics*, 177-192.
- Mahmood, Hoseini Seyed; Nasrin Jazani; Hushang, Asadollahi; Jamshid, Salar (2012). Formulating a Model of Relationship Between Market Orientation, Learning Orientation, Innovation Orientation and Performance of Food Companies Accepted in Bourse. *Journal of Business Management Perspective*, (9-23).
- Mahoney, Joseph (2012). Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management. (Ed.: Costa, J. E.), *Towards a New Theory of the Firm* (s. 153-182). Barcelona: IESE Research Unit.
- Maignan, Isabelle; Gonzalez-Padron, Tracy L.; Hult, G. Tomas M.; Ferrell, O. C., (2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 956-977.
- Maignan, Isabelle; Gonzalez-Padron, Tracy L.; Hult, G. Tomas M.; Ferrell, O. C. (2011). Stakeholder Orientation: Development and Testing of a Framework for Socially Responsible Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 313–338.

- Malik, Muhammad Ehsan; Naeem, Basharat (2009). Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan. *A Research Journal of South Asian Studies*, 322-333.
- Manisa, Didem (2013). Tedarikçilerin Performans Etkinliğinin Ölçümünde Veri Zarflama Analizinden Yararlanma ve Bir Sanayi Uygulaması. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Manisa.
- Marangoz, Mehmet; Günal, Önce; Şimşek, Hüsniye Fırat (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarında Müşteri Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Performansla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2): 176 – 197.
- Markham-Bagnera, Suzanne. (2016). An Examination of Online Ratings on Hotel Performance Indicators: An Analysis of the Boston Hotel Market. Iowa State University, PhD Thesis, Iowa.
- Martin, Kelly D.; Johnson, Jean L. (2003). Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation. *Industrial Marketing Management*, 25-38.
- Martin, Kelly D.; Johnson, Jean. L. (2010). Ethical Beliefs and Information Asymmetries in Supplier Relationships. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38-51.
- Martinez-Ros, Ester; Orfila-Sintes, Francina (2009). Innovation Activity in the Hotel Industry. *Technovation*, 632-641.
- Matear Sheelagh; Osborne, Phil; Garrett, Tony; Gray, Brendan J. (2002). How does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Mathews, Vinitia E. (2000). Competition in the International Hotel Industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 114-118.
- Matsuno, Ken; Mentzer, John T.; Rentz, Joseph O. (2000). A Refinement and Validation of the MARKOR Scale, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 527-539.
- Mattila, Anna S.; O'Neill John W. (2003). Relationships between Hotel Room Pricing, Occupancy, and Guest Satisfaction: A Longitudinal Case of a Midscale Hotel in the United States. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 328–341.
- Maydeu-Olivares, Albert; Lado, Nora (2003). Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model. *International Journal of Service Industry Management*, 284-309.
- Mbonoka, Elizabeth Mwendu (2015) Marketing Orientation and Business Performance of Mobile Phone Companies in Kenya, MBA Thesis, University of Nairobi: Nairobi
- McCool, Stephen F. (2009). Constructing Partnerships for Protected Area Tourism Planning in an Era of Change and Messiness. *Journal of Sustainable Tourism* , 133–148.
- McIlroy, Andrea; Barnett, Shirley (2000). Building Customer Relationships: Do Discount Cards Work? *Managing Service Quality: An International Journal*, 347-355.

- Melia, Detta (2009). *Towards Performance Measurement in Hotels: and Incremental Approach*. Loughborough University, PhD Thesis, Loughborough.
- Melia, Detta (2010). Critical Success Factors and Performance Management and Measurement: a Hospitality Context. The 6th Annual Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (1-15). Shannon: Shannon College of Management.
- Met, Önder (2016) *Turizm ve Ağırhama İşletmelerinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama* Detay Yayıncılık Ankara
- Meydan, Cem Harun; Şeşen, Harun (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Mick, David Glen (2007). The End(s) of Marketing and the Neglect of Moral Responsibility by the American Marketing Association. *Journal of Public Policy & Marketing*, 289–92.
- Middelkoop, Carl (2016). How does Innovative Work Behaviour of Employees Affect Their Individual Job Performance? University of Twente, Master Thesis.
- Middleton, Victor T. C.; Jackie, Clarke (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. Newyork: Routledge.
- Miles, Samatha; Ringhman, Kate (2018). Stakeholder Engagement in Marketing . F. M. (Ed.: Lindgreen, Adam) *Engaging With Stakeholders: A Relational Perspective on Responsible Business* (188-209). New York: Routledge.
- Mill, Robert Christie; Morrison, Alastair M.(2012). *The Tourism System*. Dubuque: Kendall Hunt Publishing Company.
- Miller, Richard Lee; Lewis, William F. (1991). A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models. *European Journal of Marketing*, 55 - 68.
- Mish, Jenny; Scammon, Debra L. (2010). Principle-Based Stakeholder Marketing: Insights from Private Triple-Bottom-Line Firms. *Journal of Public Policy & Marketing*, 12-26.
- Mishra, Saurabh; Modi, Sachin B. (2016). Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability. *Journal of Marketing*, 26-46.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* , 853-886.
- Mitrović, Mladen; Jankovic, Sandra; Ivankov, Gordana (2016). Hotel Performance Measurement: Literature Review. SITCON 2016-Singidunum International Tourism Conference, (250-259). Belgrade .

- Mohammed, Ibrahim; Guillet, Basak Denizci; Law, Rob (2014). Competitor Set Identification in the Hotel Industry: A Case Study of a Full-service Hotel in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 29-40.
- Morgan, Neil A.; Clark, Bruce H.; Gooner, Rich (2002). Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives. *Journal of Business Research*, 363-375.
- Mucuk, İsmet (2002). *Temel Pazarlama Bilgileri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mueller, Thilo A.; Gemunden, Hans Georg (2009). Founder Team Interaction, Customer and Competitor Orientation in Software Ventures. *Management Research News*, 539-554.
- Murphy, Brian; Maguiness, Paul; Pescott, Chris; Wislang, Soren; Ma, Jingwu; Wang, Rongmei (2005). "Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance. *European Journal of Marketing*, 1049 - 1059.
- Murphy, Peter E. (1985). *Tourism: A Community Approach*. London: Methuen.
- Murphy, Peter E.; Öberseder, Magdalena; Laczniak, Gene R. (2013). Corporate Societal Responsibility in Marketing: Normatively Broadening the Concept. *AMSR Review*, 86-102.
- Mühlbacher, Hans; Füller, Johann; Huber, Lorraine (2011). Online Forum Discussion-based Forecasting of New Product Market Performance, *Marketing ZfP*, 221-234.
- Nagy, Andrea; Băbăiță, Carmen; Ispas, Andreia (2011). Non-financial Performance Measurement of Hotel Activity. *Recent Researches in Tourism and Economic Development*, 225-228.
- Nakip, Mahir (2006). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri: Veri Toplama Araçları - Metrik ve Metrik Olmayan Analizler- Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nakos, George; Dimitratos, Pavlos; Elbanna, Said (2019). The Mediating Role of Alliances in the International Market Orientation-Performance Relationship of SMES, *International Business Review* 603-612.
- Narver, John C.; Slater, Stanley F. (1990). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Narver, John C.; Slater, Stanley F.; MacLachlan, Douglas L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New- Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 334-347.
- Narver, John C.; Slater, Stanley F.; Tiet, Brian (1988). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 241-255.

- Neville, Benjamin; Bell A. Simon J.; Mengüç, Bülent (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and the Social Performance-financial Performance Relationship. *European Journal of Marketing*, 1184-1198.
- Newman, Alexander; Prajogo, Daniel; Atherton, Andrew (2016). The Influence of Market Orientation on Innovation Strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 72-90.
- Nieto, Jannine; M.Hernández-Maestro Rosa; Muñoz-Gallego Pablo A. (2014). Marketing Decisions, Customer Reviews, and Business Performance: the Use of the Toprural Website by Spanish Rural Lodging Establishments. *Tourism Management*, 115-123.
- Nieves, Julia; Diaz-Meneses, Gonzalo (2016). Antecedents and Outcomes of Marketing Innovation: An Empirical Analysis in the Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality*, (28- 8), 1554-1576.
- Nordin, Sara (2003). *Tourism Clustering & Innovation: Paths to Economic Growth & Development*. Östersund: European Tourism Research Institute.
- Nunes, Catarina Rosa; Cardoso, Maria João; Machado, Vieira (2014). Performance Evaluation Methods in the Hotel Industry, *Tourism & Management Studies*, 24-30.
- O’Cass, Aron; Sok, Phyra (2014). The Role of Intellectual Resources, Product Innovation Capability, Reputational Resources and Marketing Capability Combinations in Firm Growth. *International Small Business Journal*, 996-1018.
- O’Neill, John W.; Beauvais, Laura L.; Scholl, Richard W.(2004). Strategic Issues and Determinant Factors of an Interorganizational Macroculture in the Lodging Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 483-506.
- O’Neill, John W.; Mattila, Anna S. (2006). Strategic Hotel Development and Positioning: the Effects of Revenue Drivers on Profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 146-154.
- Oğuztürk, Bekir Sami (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 253-273.
- Oh, Haemoon; Byeong-Yong, Kim; Shin, Jee-Hye (2004). Hospitality and Tourism Marketing: Recent Developments in Research and Future Directions. *International Journal of Hospitality Management*, 425-447.
- Olavarrieta, Sergio; Friedmann, Roberto (2008). Market Orientation, Knowledge-related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 623-630.
- Oliveira, Ricardo; Pedro, Maria Isabel; Marques, Rui Cunha (2013). Efficiency Performance of the Algarve Hotels Using a Revenue Function. *International Journal of Hospitality Management*, 59-67.
- Oppermann, Martin (1998). Destination Threshold Potential and the Law of Repeat Visitation. *Journal of Travel Research*, 131-137.

- Orfila-Sintes, Francina; Mattsson, Jan (2009). Innovation Behaviour in the Hotel Industry. *Omega – The International Journal of Management Science* , 380-394.
- Orfila-Sintes, Francina; Rafel, Crespi-Cladera; Ester, Martínez-Ros (2005). Innovation Activity in the Hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 851-865.
- Ormrod, Robert P. (2005). A Conceptual Model of Political Market Orientation. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 47–64.
- Ormrod, Robert P. R. P. (2017). From Markets to Stakeholders: Toward a Conceptual Model of Political Stakeholder Orientation. *Journal of Political Marketing*, 1-31.
- Ottenbacher, M. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 431-454.
- Ottenbacher, Michael; Gnoth, Juergen (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 205-222.
- Öcal, Aslan Tolga (2007). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Öğüt, Adem; Aygen, Selin; Demirsel, M. Tahir (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.B.F Dergisi*, 163-173.
- Öğüt, Hulisi; Taş, Bedri Kamil Onur (2012). The Influence of Internet Customer Reviews on the Online Sales and Prices in Hotel industry. *The Service Industries Journal*, 197-214.
- Öncü Öncü; Bayat, Murat; Akif; Kethüda, Önder; Zengin, Emre (2015). Yenilik ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 149-164.
- Öz, Murat; Uyar, Esra (2014). Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Algılanan Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Ağızdan Ağıza Pazarlamanın Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2014, 123-132.
- Özcan, Ceyhan Can; Özmen, İbrahim (2016). Terör ve Turizm İlişkisinin Karşılaştırmalı Bir Analizi: AB ve Mena Örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 69-83.
- Özer, Ali; Özer, Nevin (2014). Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entelektüel Sermayenin BIST deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 119-149.
- Öztürk, Emrah; Mesci Muammer; Kılınç, İzzet (2013). Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 97 -118.

- Öztürk, Sevgi Ayşe (2011). *Pazarlama Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, Yüksel (2013). Destinasyon Tanımı ve Özellikleri. M. Yeşiltaş içinde, *Destinasyon Yönetimi* (s. 2-17). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web- Ofset.
- Paksoy, H. Mustafa; Ersoy, Nazlı (2016). Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 413-433.
- Palmer, Mark; Quinn, Barry (2005). Stakeholder Relationships in an International Retailing Context: an Investment Bank Perspective. *European Journal of Marketing*, 1096-1117.
- Pappu, Ravi; Quester, Pascale G. (2016). How does Brand Innovativeness Affect Brand Loyalty. *European Journal of Marketing* (50.1/2), 2-28.
- Patel, Vijay K. (2012). *Extended Stakeholder Orientation: Influence on Innovation Orientation and Firm Performance*. Kennesaw: Kennesaw State University PhD Thesis.
- Patel, Vijay K.; Manley, Scott C.; Jr., Joseph F. Hair; Ferrell, O.C.; M.Piepere, Torsten (2016). Is Stakeholder Orientation Relevant for European Firms? *European Management Journal*, 650-660.
- Paylan, M. Ali; Torlak, Ömer (2009). Tarihsel Perspektiften Geleceğe Pazarlamanın Seyri. 14. Ulusal Pazarlama Kongresi (1-11). Yozgat: Bozok Üniversitesi Yayınları.
- Payne, Adrian; Ballantyne, David; Christ, Martin (2005). "A Stakeholder Approach to Relationship Marketing Strategy: The Development and Use of the "Six Markets" Model. *European Journal of Marketing*, 855-871.
- Payne, Adrian; Holt, Sue; Frow, Pennie (2001). Relationship Value the Integration of Employee, Customer and Shareholder Value and Enterprise Performance Models. *Journal of Marketing Management*, 17: 7-8, 785-817.
- Pelozo, John; Shang, Jingzhi (2011). How can Corporate Social Responsibility Activities Create Value for Stakeholders? A Systematic Review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 117-135.
- Pérez-Calderón, E., Milanés-Montero, P., & Ortega-Rossel, F. J. (2011). Sensitivity of Listed European Hotels with the Sustainable Tourism. *International Journal of Environmental Research*, 57-66.
- Perić, Marko; Đurkin, Jelena; Lamot, Ivanka (2014). Importance of Stakeholder Management in Tourism Project: Case Study of the Istra Inspirit Project. Tourism and Hospitality Industry 2014, CONGRESS PROCEEDINGS Trends in Tourism and Hospitality Industry (273-286). Opatija: University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management.
- Perrucci, Alexa Angelica (2018). Consumer Perception of Hotel Competitive Sets, *Bachelors of Theses*, Cornell University, School of Hotel Administration.

- Pettijohn, Charles E.; Pettijohn, Linda S.; Taylor A.J. (2007). Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover?" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 75–88.
- Petzer, D. J., Steyn, T. F., & Mostert, P. G. (2009). Customer Retention Practices of Small, Medium and Large Hotels In South Africa: An Exploratory Study. *African Journal of Marketing Management*, 032-042.
- Phillips, Paul A. (1999). Performance Measurement Systems and Hotels: a New Conceptual Framework. *International Journal of Hospitality Management*, 171-182.
- Phillips, Robert A. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 25-41.
- Pine, Ray; Phillips, Paul (2005). Performance Comparisons of Hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 57-73.
- Pivčević, Smiljana; Praničević, Daniela Garbin (2012). Innovation Activity in the Hotel Sector—the Case of Croatia . *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 1, 337-363.
- Pizam, Abraham; Shapoval, Valeriya; Ellis, Taylor (2016). Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises: a Revisit and Update. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2-35.
- Pnevmatikoudi, Kyriaki; Stavrinoudis, Theodoros (2016). Classification of Hotel Performance Measurement Indicators Presented in International Scientific Research. *European Journal of Tourism Research*, 82-98.
- Podnar, Klement; Zlatko Jancic (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: an Empirical Verification of a Three- level Model *Journal of Marketing Communications*, 297-308.
- Polonsky, Michael Jay (1995). A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29-46.
- Polonsky, Michael Jay (2005). An Empirical Examination of the Stakeholder Strategy Matrix. *European Journal of Marketing*, 1199-1215.
- Polonsky, Michael Jay; Schupisser, Stefan W.; Beldona, Srikanth (2002). A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. *Journal of Market-Focused Management*, 109 – 126.
- Polonsky, Michael Jay; Suchard, Hazel T.; Scott, Don R. (1999). The Incorporation of an Interactive External Environment: an Extended Model of Marketing Relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 41-55.
- Polonsky, Michael, Jay; Ottman, Jacquelyn (1998). Stakeholders' Contribution to the Green New Product Development Process, *Journal of Marketing Management*,: 533-557.

- Pomeroy, Alan (2014). Strategic Marketing Sustainability: from a Marketing Mix to a Marketing Matrix. H. Hasan içinde, *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (s. 80-86). Wollongong, Australia: THEOR.
- Prayitno, Teguh Hadi; Wahyudi, Sugeng; Farida, Naili; Ngatno (2017). Linking of Customer and Competitor Orientation on Business Performance, *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 71–81
- Preacher, Kristopher J.; Rucker, Derek D. ; Hayes Andrew F.,(2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions." *Multivariate Behavioral Research* 185-227.
- Prezenza, Angelo; Cipollina, Maria (2010). Analysing Tourism Stakeholders Networks. *Tourism Review*, 17-30.
- Qu, Hailin; Xu, Peng; Tan, Amy (2002). A Simultaneous Equations Model of the Hotel Room Supply and Demand in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 455-462.
- Quinn, James Brian; Baruch, Jordan J.; Zien, Karen Anne (1997). *Innovation Explosion: Using Intellect & Software to Revolutionize Growth Strategies* . Newyork: Free Press .
- Ragatz, Gary L.; Handfield, Robert B.; Petersen, Kenneth J. (2002). Benefits Associated with Supplier Integration into New Product Development under Conditions of Technology Uncertainty, *Journal of Business Research*, 389-400.
- Raghubir, Priya; Roberts, John; Lemon, Katherine N.; Winer, Russell S. (2010). Why, When, and How Should the Effect of Marketing Be Measured? A Stakeholder Perspective for Corporate Social Responsibility Metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 66-77.
- Ranaweera, Chatura; Prabhu, Jaideep (2003). The Influence of Satisfaction, Trust and Switching Barriers on Customer Retention in a Continuous Purchasing Setting. *International Journal of Service Industry Management*, 374-395.
- Reihaneh, Pourmoradi; Javad, Niknafs; Abdollahian, Farzaneh (2016). Traditional Performance Measurement Systems: Limitations, Criticisms. *Advanced Social Humanities and Management*, 52-59.
- Rızaoğlu, Bahattin, (2004). *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Richards, Keith A.; Jones, Eli (2008). Customer Relationship Management: Finding Value Drivers, *Industrial Marketing Management*, 120-130.
- Richins, Harold (2000). Influences on Local Government Tourism Decision-Making: A Study of Authoritative Opinion. *Journal of Tourism Studies*, 2-14.
- Ringvald, Alan O.; Garcia, Abraham C. Rodriguez (2016). *Unresponsive Customers: Acquisition, Retargeting and Win-back*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology,. Master Thesis.

- Ritchie, J. R. Brent; Crouch, Geoffrey Ian (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon: Cabi PUBLISHING.
- Riva, Egidio; Lucchin, Mario (2017). Firm Performance: Taxonomy of European Companies Using Self-Organizing Maps. *Quality & Quantity*, 1-21.
- Rivera-Camino, Jaime (2007). Re-evaluating Green Marketing Strategy: A Stakeholder Perspective. *European Journal of Marketing*, 1328-1358.
- Robson, Jane; Robson, Ian (1996). From Shareholders to Stakeholders: Critical Issues for Tourism Marketers. *Tourism Management*, 533-540.
- Roisin, Mc Cullagh (2010). *Customer Retention Management in the Hospitality Industry: a Profile of the Hotel Industry in Donegal*. Donegal: Letterkenny Institute of Technology Master Thesis.
- Roney, Sevgin Akış (2011). *Turizm Bir Sistemin Analizi*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Rosell, David T.; Lakemond, Nicolette (2011) Collaborative Innovation with Suppliers: A Conceptual Model for Characterising Supplier Contributions to NPD, The R&D Management Conference 2011, Norrköping, Sweden 28-30 June
- Royo-Vela, Marcelo (2009) Rural-cultural Excursion Conceptualization: A Local Tourism Marketing Management Model Based on Tourist Destination Image Measurement, *Tourism Management*, 419-428.
- Rucci, Anthony J.; Kirn, Steven P.; Quinn, Richard T. (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, *Harvard Business Review*, 83-97
- Ruekert, Robert W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 225-245.
- Ruibytė, Eglė (2014). Influences of Market Orientation and Trust on the Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises in Lithuanian Tourism Networks. Acta Electronica Universitatis, PHD Thesis, Lapland.
- Ruiz-Roqueñi, Maite; Retolaza, Jose-Luis (2012). Stakeholder Marketing: A New Orientation in the Discipline and Practice of Marketing. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 811-826 .
- Ryan, Chris; Gu, Humin (2007). Perceptions of Chinese Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 380–391.
- Ryu, Kisang; Han, Heesup; Kim, Tae-Hee (2008). The Relationships Among Overall Quick-casual Restaurant Image, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 459-469.
- Saatçi, Gencay; Demirbolat, Özge; Avcıkurt, Cevdet (2013). Konaklama İşletmelerinde Yeşil İnovasyon Uygulamaları: Bursa Örneği. 14. Ulusal Turizm Kongresi (20-38.). Kayseri: Detay Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Ayda; GökBüyük, Osman (2008). İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 123-141.
- Sainagh, Ruggero (2010). Hotel Performance: State of the Art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 920-952.
- Salavou, Helen (2002). Profitability in Market-oriented SMEs: Does Product Innovation Matter? . *European Journal of Innovation Management*, 164-171.
- Salkind, Neil (2015). İstatistikten Nefret Edenler İçin İstatistik. (Çev. Edt.: Çuhadaroğlu, Alper) Ankara, Anı Yayıncılık.
- Salman, Abbas S. (2015). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *IOSR Journal of Business and Management* , (17, 4),40-46.
- Samuels, J.M.; Wilkes, F.M.; Brayshaw, R.E. (1990), *Management of Company Finance*, Chapman and Hall, London,
- Santoro, Gabriele (2015). Evaluating Performance in the Hotel Industry: An Empirical Analysis of Piedmont. *Journal of Investment and Management* , 17-22.
- Santos, Juliana Bonomi; Brito, Luiz Artur Ledur (2012). Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance. *Brazilian Administration Review*, 95-117.
- Sargeant, A.; Mohamad, M. (1999). Business Performance in the UK Hotel Sector - Does it Pay to be Market Oriented. *Service Industries Journal*, 19: 3, 42-59.
- Sarpong- Nyavor, Alberta (2012). *The Effect of Employee Orientation on Performance in the Ghana Education Service: A Case of the Greater Accra Region*. Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Master Thesis, Gana.
- Sautter, Elise Truly; Leisen, Brigit (1999). Managing Stakeholders a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 312-328.
- Schermelleh-Engel, Karin; Moosbrugger, Helfried; Müller, Hans (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 23-74
- Schlosser, Francine K.; Mcnaughton, Rod B. (2007). Internal Stakeholder Views of a Market Orientation Strategy: Implications for Implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 15: 4, 307-325.
- Schwartz, Zvi; Altin, Mehmet; Singal, Manisha (2017). Performance Measures for Strategic Revenue Management: RevPAR Versus GOPPAR. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 357-375.
- Seaton, A. V.; Philip, Alford (2005). The Effects of Globalisation on Tourism Promotion . (Ed.: Cooper, Chris; Wahab, Salah), *Tourism in the Age of Globalisation*. (111-136). London: Routledge.

- Sen, Sankar; Bhattacharya, Bhanu Chitra; Korschun, (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 158-166.
- Shao, Alan T.; Zhou, Kevin Zheng (2002). *Marketing Research: An Aid to Decision Making*. South-Western/Thomson Learning,
- Shapiro, Benson P. (1988). What the Hell is 'Market-oriented'? *Harvard Business Review*, 119-125.
- Sharma, Sanjay (2005). Through the Lens of Managerial Interpretations: Stakeholder Engagement, Organizational Knowledge and Innovation. (Ed.: Sharma, Sanjay; Arago'n-Corre, J. Alberto), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advan* (s. 49-70). Chetenhan: Edward Elgar Publishing.
- Sheehan, Lorn; Ritchie, JR Brent; Hudson, Simon (2007). The Destination Promotion Triad: Understanding Asymmetric Stakeholder Interdependencies among the City, Hotels, and DMO, *Journal of Travel Research*, 64-74.
- Sheth, N. J., & Sharma, Arun (2001). Efficacy of Financial Measures of Marketing: It Depends on Markets and Marketing Strategies. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 341-356.
- Shevlina, Mark; Milesb, Jeremy NV; Lewisa, Christopher Alan (2000). Reassessing the Fit of the Confirmatory Factor Analysis of the Multidimensional Students Life Satisfaction Scale: Comments on Confirmatory Factor Analysis of the Multidimensional Students Life Satisfaction Scale. *Personality and Individual Differences*, 181-185.
- Shin, Hojung; Collier, David A.; Wilson, Darryl D. (2000). Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance, *Journal of Operations Management*, 317-333.
- Silkoset, Ragnhild (2004). Collective Market Orientation in Co-Producing Networks. Norwegian School of Management BI, Norway: PhD. Thesis, Oslo.
- Sima, Herbert (2005). Using Stakeholder Relationship Marketing to Enhance Entrepreneurship: A Thesis Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Business Studies in Marketing. Massey University PhD Thesis, Wellington.
- Simon, Daniel H.; Gómez, Miguel I.; McLaughlin, Edward W.; Wittink, Dick R. (2009). Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Sales Performance: Assessing the Linkages in US Grocery Stores. *Managerial and Decision Economics*, 27-41.
- Simon, Daniela; Kriston, Levente; Loh, Andreas; Spies, Claudia; Scheibler, Fueloep ; Wills, Celia; Härter, Martin (2010). Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy- Preference- Index (API). *Health Expectations*, 234-243.

- Simon, L. Steven; Bailiff, Ian (2007). BiodosEPR-2006 Consensus Committee Report on Biodosimetric Methods to Evaluate Radiation Doses at Long Times after Exposure. *Radiation Measurements*, 948-971
- Sinclair-Maragh, Gaunette (2017). A Critical Review of Hospitality Marketing Concepts. (Ed.: GURSOY, DOĞAN), *Routledge Handbook of Hospitality Marketing* (21-30). London: Routledge.
- Singh, Satyendra; Ranchhod, Ashok (2004). Market Orientation and Customer Satisfaction: Evidence from British Machine Tool Industry." *Industrial Marketing Management*, 135-144.
- Sitte, Michael (2013). Influence of the Internal Stakeholder View on Recruitment Practice –A Swiss and German Case Study. Heriot-Watt University, PhD Thesis, Edinburgh.
- Slater, Stanley F. (2001). Market Orientation at the Beginning of a New Millennium, *Managing Service Quality: An International Journal*, 230-233.
- Slater, Stanley F.; Narver, John C. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons* , 22-29.
- Slater, Stanley F.; Narver, John C. (1995). Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, 63-74.
- Sliman, Mr Yahiaoui; Kerbouche, Mohammed (2019). The Impact of Stakeholder Orientation on Business Performance: The Case of a set of Companies in Algeria. *Al Bashaer Economic Journal*, 745-763.
- Smirnova, Maria M.; Podmetina, Daria; Vaatanen, Juha; Kouchtch, Sergey (2009). Key Stakeholders' Interaction as a Factor of Product Innovation: the Case of Russia . *International Journal Technology Marketing*, 230-247.
- Smith, Craig N.; Drumwright, E. Minette; Gentile, Mary C. (2010). The New Marketing Myopia. *Journal of Public Policy and Marketing*, 4-11.
- Smith, Joyce Van Der Laan; Adhikari, Ajay; Tondkar, Rasoul H. (2005). Exploring Differences in Social Disclosures Internationally: A Stakeholder Perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 123–151.
- Soehadi, Agus W. (2003). The Relationships Between Supplier Partnership, Environmental Variables and Firm Performance in Retail Industry, *Gadjah Mada International Journal of Business*, 167-188.
- Sørensen, Hans, Eibe. (2009). Why Competitors Matter for Market Orientation, *European Journal of Marketing*, 735-761.
- Srivastava, Rajendra K.; Shervani, Tasadduq A.; Fahey, Liam (1998). Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, *Journal of Marketing*, 2-18.
- Starik, Mark (1994). Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory (Essays by Mark Starik). *Business & Society*, 89–95.

- Stearns, James M.; Walton, John R.; Crespy, Charles T.; Bol, Jan Willem (1996). The Role of Moral Obligations to Stakeholders in Ethical Marketing Decision Making. *Journal of Marketing Management*, 34-47.
- Stock, Ruth Maria; Hoyer, Wayne D. (2005). An Attitude-behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 536-552.
- Stuart, F. Ian; Mueller, P.Jr (1994). Total Quality Management and Supplier Partnerships: A Case Study, *International Journal of Purchasing and Materials Management* 13-20.
- Sukato, Nuntasaree (2014). The Implementation of Market Orientation and Innovation in SMEs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 614-625.
- Sundaram, Anant K.; Inkpen, Andrew C.; Parmar, Bidhan (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited" . *Organization Science*, 370-371.
- Sundbo, Jon; Orfila-Sintes, Francina; Sørense, Flemming (2007). The Innovative Behaviour of Tourism Firms- Comparative Studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1): 88- 106.
- Swarbrooke, John (2001). *Sustainable Tourism Management* . London: CAB International.
- Sweeney, Lorraine; Coughlan, Joseph (2008). Do Different Industries Report Corporate Social Responsibility Differently? An Investigation through the Lens of Stakeholder Theory. *Journal of Marketing Communications*, 113-124.
- Şakar, Nurhan (2012). Dengeli Ölçüm Kartı. (Ed.: Besler, Senem; Tonus, Zümrüt), *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar* (144-165). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları .
- Şen, Lütfi Mustafa; Çetinkaya, Çağla (2017). İnovasyonun Küçük Ölçekli Otel İşletmelerinin Performansına Etkisi: İstanbul Örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 235-243.
- Şimşek, Ali (2012). Araştırma Modelleri. (Ed.: Şimşek, Ali), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (80-107). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Şimşek, Hüseyin (2009). Eğitim Tarihi Araştırmalarında Yöntem Sorunu . *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 33-51.
- Tajeddini, Kayhan (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, 221-231.
- Tajeddini, Kayhan (2011). The Effects of Innovativeness on Effectiveness and Efficiency, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6-18.

- Taktikos, Evangelos (2018). Supplier Involvement in New Product Development: A Literature Review and Conceptual Model, School of Economics, Business Administration & Legal Studies, Master Thesis, Thessalonik
- Talabi, Juwon (2015). *The Role of Marketing in Hotel Industry: Six Successful Hotel Units in Abuja and Jakobstad*. Kokkola: Centria University of Applied Sciences Degree Programme in Tourism.
- Talha, Mohammad; Nuhu, Abubakar Nuraddeen; Emmanuel, Egegwu Unogwu (2015). Promoting Multiple Stakeholder Orientation Through Integrative Strategic Performance Measurement System. *Science International*, 537- 543.
- Tan, Wee-Kheng; Chang, Yun-Ghang (2015). Electronic-word-of-mouth Performance in Different Psychological Distances and Familiarity. *Online Information Review*, 449-465.
- Tandoğan Mustafa (2018). Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi, *Social Sciences Studies Journal* 1375-1386.
- Tao, Keiko; Littleland, Stephen; Go, Frank (2009). Change and Continuity: Hotel-supplier Relationships in Japan. Advances in Tourism Marketing Conference Marketing Innovations for Sustainable Destinations: Operations, Interactions, Experiences,. Bournemouth University.
- Tarí, Juan José; Claver-Cortés, E.; Pereira-Moline, J. (2010). Levels of Quality and Environmental Management in the Hotel Industry: Their Joint Influence on Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 500-510.
- Tavşancıl, Ezel (2005) Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Tedjobuwono, Robertus; Sukoharsono, Eko Ganis; Saraswati, Erwin (2017). The Correlation Between Sustainable Value Added and Financial Performance among Indonesian Listed Companies. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 91-11.
- Tektaş, Arzu; Tosun, Esin. Özdemir (2010). Yiyecek İçecek Endüstrisinde Uluslararası Performans Kıyaslaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29-44.
- Tez, Harika Özkan; Tez, Emrah; Yılmaz, Aslı (2012). Tedarik Zincirinde Karşılaşılan Sorunların FMEA ile Çözümlemesi ve Yönetilmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 107-117.
- Theodosiou, Marios; Katsikea, Evangelia (2012). Antecedents and Performance of Electronic Business Adoption in the Hotel Industry", *European Journal of Marketing*, 258-283.
- Thomas, Jacquelyn; Reinartz, Werner; Kumar, V. (2004). Getting The Most Out of All Your Customers. *Harvard Bus. Rev.*, 116–123.

- Thompson, Robert Jerald (2016). An Investigation of Work Environment Characteristics and Work Engagement of Limited and Full-Service Hotel Property Front-Line Employees. The University of Southern Mississippi, PhD Thesis, Hattiesburg.
- Timothy, Dallen Victor Teye (2011). *Tourism and the Lodging Sector*. Oxford: Routledge.
- Tkaczynski, Aaron; Rundle-Thiele, Sharyn R.; Beaumont, Narelle (2009). Segmentation: A Tourism Stakeholder View. *Tourism Management*, 169–175.
- Tomak, Serpil (2014). Corporate Reputation and Financial Performance of Firms in Turkey. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 289-303.
- Tosun, Cevat; Okumus, Fevzi; Fyall, Alan (2008). Marketing Philosophies: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 127-147.
- Tozkoparan, Güler (2010). Yenilik Yaratma Süreci. (Ed.: Timurcanday, Özmen, Ömür), *Örgütlerde Yenilik* (129-138). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tung, Jane (2012). A Study of Product Innovation on Firm Performance, *International Journal of Organizational Innovation*, 84-97.
- Uğur, Selman Meydan (2007). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın.
- Ulusoy Ahmet; Akdemir Tekin (2001). *Mahalli İdareler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Üner, M. Mithat (2009). Pazarlama Karmaşı Paradigmasında Pazarlama Karmaşı. *Pİ-Pazarlama İletişim*, 3-29.
- Vardar, Sevcan (2018). İşletme Yenilikçiliği ve Yöneticilerin Bireysel Yenilikçi Davranış Eğilimlerinin Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkisi: Ankara Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama,. Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Vatan, Ahmet (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Veldhuizen, M., Blok V.; Denton, D. (2013). Organisational Drivers of Capabilities for Multi-Stakeholder Dialogue and Knowledge Integration. *Journal on Chain and Network Science*, 107-117.
- Velicer, Wayne F.; Fava, Joseph L. (1998) Affects of Variable and Subject Sampling on Factor Pattern Recovery, *Psychological Methods*, 231-251.
- Velicer, Wayne F.; Fava, Joseph L. (1998). Affects of Variable and Subject Sampling on Factor Pattern Recovery. *Psychological Methods*, 231-251.
- Victorino, Liana; Verma, Rohit; Plaschka, Gerhard; Dev, Chekitan S. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, (15-6), 555-576.

- Vieira, Saulo Fabiano Amâncio; Costa, Benny Kramer; Cintra, Fabiano Renato (2012). Stakeholders Analysis: A New Field of Research in Tourism. *Pesquisa em Turismo*, 47-159.
- Vijayanand, S. (2013). Stakeholders and Public Private Partnerships Role in Tourism Management. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 1-11.
- Villanueva, Julian; Hanssens, Dominique M. (2007). *Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities*. Boston: Now Publishers Inc.
- Wadongo, Billy; Odhuno, Edwin; Kambona, Oscar; Odhuno, Lucas Othun (2010). Key Performance Indicators in the Kenyan Hospitality Industry: a Managerial Perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 858-875.
- Wai, Lai Ivan Ka (2019). Hotel Image and Reputation on Building Customer Loyalty: An Empirical Study in Macau. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 111-121.
- Waligo, Victoria M.; Clarke, Jackie; Hawkins, Rebecca (2013). Implementing Sustainable Tourism: A Multi-Stakeholder Involvement. *Tourism Management*, 342-353.
- Wallace, James S. (2003). Value Maximization and Stakeholder Theory: Compatible or not?." *Journal of Applied Corporate Finance*, 120-127.
- Wang, Guangping; Miao, C. Fred. (2015). Effects of Sales Force Market Orientation on Creativity, Innovation Implementation, and Sales Performance." *Journal of Business Research*, 2374-2382.
- Wang, Hui-Ming Deanna, Sengupta, Sanjit (2016). Stakeholder Relationships, Brand Equity, Firm Performance: A Resource-based Perspective, *Journal of Business Research*, 5561-5568.
- Wang, Qiang; Zhao, Xiande; Voss, Chris (2016). Customer Orientation and Innovation: A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms, *International Journal of Production Economics*, 221-230.
- Wang, Qiliang; Yu, Hongxia (2010). Relationship Between Stakeholder Orientation and Firm Performance: The Effect of Corporate Culture. Marketing Science Innovations and Economic Development- Proceedings of 2010 Summit International Marketing Science and Management Technology Conference (619-626). Shaoxing, China: M&D Forum.
- Wang, Stephen W. (2014). The Moderating Effects of Involvement with Respect to Customer Relationship Management of the Airline Sector, *Journal of Air Transport Management*, 57-63.
- Webster, Jr.; Frederick, Robert, E.; Lusch, F. (2013). Elevating Marketing: Marketing is Dead! Long Live Marketing! . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 389-399.

- Weng, Hua-Hung Robin; Chen, Ja-Shen; Chen, Pei-Chin (2015). Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective. *Sustainability*, 4997-5026.
- Weng, Hua-Hung; Chen, Ja-Shen; Chen, Pei-Ching (2015). Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective. *Sustainability*, 4997-5026.
- Weng, Ming-Horng; Ha, Jih-Lian; Wang, Yi-Chou; Tsai, Chung-Lin (2012). A Study of the Relationship among Service Innovation, Customer Value and Customer Satisfaction: an Empirical Study of the Hotel Industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 98-112.
- Wheeler, David; Sillanpaa, Maria (1997). *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximising Stakeholder Value*. London: Pitman Publishing.
- Whysall, Paul (2000). Addressing Ethical Issue in Retailing: A Stakeholder Perspective. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 305-318.
- Wieland, Sabrina; Flavel, Benjamin Scott (2015). The Relationship Between Employee Orientation, Financial Performance and Leverage. *Social Responsibility Journal*, 716-733.
- Williams, Roger L. (1999). Managing an On-line Community. *Journal for Quality & Participation*, 54-65
- Willie, P.; Pirani, A.; Jayawardena, C.; Sovani, A.; Davoodi, R. (2013). Trends in Hotel Investment and Financial Management in Canada. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 190-204.
- Wong, Alfred (1999). Total Quality Management in the Construction Industry in Hong Kong: A Supply Chain Management Perspective. *Total Quality Management*, 199-208.
- Wong, Alfred; Fung Patrick (2002). Sustaining Company Performance through Partnering with Suppliers. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 567-580.
- Wong, Alfred; Tjosvold, Dean; Liu, Chunhong (2009). Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence. *British Journal of Management*, 238-251.
- Wright, Sewall. (1960) Path Coefficients and Path Regressions: Alternative or Complementary Concepts?, *Biometrics* 189-202.
- Wu, Fang; Mahajan, Vijay; Balasubramanian, Sridhar (2003) An Analysis of E-Business Adoption and Its Impact on Business Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 425-447.
- Yağcı, Kamil (2009). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Yau, Oliver H.M.; Chow, Raymond P.M.; Sin, Leo Y.M.; Tse, Alan C.B.; Luk, C.L.; Chow, Jenny S.Y. Lee (2007). Developing a Scale for Stakeholder Orientation. *European Journal of Marketing*, 1306-1327.
- Yee, Rachel WY; Yeung, Andy CL; Cheng TC Edwin (2008). The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries, *Journal of Operations Management*, 651-668.
- Yeh-Yun Lin, Carol; Yi-Ching Chen, Mavis (2007). Does innovation lead to performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 115-132.
- Yelkur, Rama; DaCosta, Maria Manuela Nêveda (2001). Differential Pricing and Segmentation on the Internet: the Case of Hotels. *Management Decision*, 252-262,.
- Yeniyurt, Sengun; Henke, John W.; Yalcinkaya, Goksel (2014) A Longitudinal Analysis of Supplier Involvement in Buyers' New Product Development: Working Relations, Inter-dependence, Co-innovation, and Performance Outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 291-308.
- Yıldız, Sebahattin (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 179-193.
- Yılmaz, Yıldırım; Bititci, Umit S. (2006). Performance Measurement in Tourism: A Value Chain Model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 341-349.
- Yükselen, Cemal (1994). *Temel Pazarlama Bilgileri İlkeler - Kavramlar - Örnek Olaylar*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Yükselen, Cemal (2013). *Temel Pazarlama Bilgileri İlkeler - Kavramlar - Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zakhem, Abe; Palmer, Daniel (2017). Normative Stakeholder Theory, *Stakeholder Management* 49-73.
- Zech, Nicola (2015). The Role of Stakeholder Relationship Management Crisis Management Processes within the Hotel Industry in a Tourism Context. *Expert Journal of Business and Management, Sprint Investify*, 27-37.
- Zengin, Burhanettin; Dursun, Cihan (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan Inovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği. *Turur Turizm & Araştırma Dergisi*, 38-58.
- Zengin, Hayrettin; Ekber, Şahin (2012). Pazar Odaklılık Ölçeklerinin Tüketici Algılamaları Esasında Değerlendirilmesi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 26-45.
- Zhang, Junfeng (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation. *Journal of Business Ethics*, 111-121.

- Zhou, Kevin; Gao, Z., Gerald Y.; Yang, Zhilin; Zhou, Nan (2005), “Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations,” *Journal of Business Research*, 1049-1058.
- Zinkhan, George M. (2002). Relationship Marketing: Theory and Implementation. *Journal of Market-Focused Management*, 83-89.
- Zollinger, Peter (2009). Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices. *Global Corporate Governance Forum Focus 8* (1-65). Washington DC: International Finance Corporation.

İnternet Kaynakları

- Great Marketers of the Industrial Revolution <https://www.bestmarketingdegrees.org/great-marketers-industrial-revolution/> Erişim Tarihi: (22.12.2019).
- Hilton. Stakeholder Engagement, <http://cr.hiltonworldwide.com/approach/stakeholder.php>, Erişim Tarihi: (10.5.2015).
- Marriott. 2014 Sustainability Report, http://www.marriott.com/Multimedia/PDFCorporateResponsibility/2014SustainRpt_FNL_Ir.pdf, Erişim Tarihi: (10.5.2015).
- Organization, World Tourism. Concepts and Definitions of Sustainable Development of Tourism by the World Tourism Organization. [www.world-tourism.org: www.world-tourism.org/frameset/frame_sustainable.html](http://www.world-tourism.org/www.world-tourism.org/frameset/frame_sustainable.html) Erişim Tarihi: (15.6.2017).
- The Hotel Industry’s 14 Most Critical Metrics <https://guidingmetrics.com/content/hotel-industrys-14-most-critical-metrics/> Erişim Tarihi: (22.12.2019).
- Turizm Bakanlığı Belgeli Tesis Konaklama İstatistikleri. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201121/isletme-bakanlik-belgeli-tesis-konaklama-istatistikleri.html> Erişim Tarihi: (15.8.2019).

Diğer Kaynaklar

- OECD. (2005). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler. İstanbul: TÜBİTAK
- UNWTO (2004). Seminar on Sustainable Tourism Development and Poverty Alleviation (Madrid: United Nations World Tourism Organisation)

EKLER

EK 1 İLGİLİ ANKET FORMU

Aşağıdaki anket, Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı'nda doktora öğrencisi olan Hüseyin ŞENEROL'un "**Konaklama İşletmelerinde Paydaş Odaklılık ile Yenilik Odaklılık Arasındaki İlişkiler ve Bunların İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerin Belirlenmesine**" konulu doktora tez çalışması için verilerin toplanması amacıyla yapılmaktadır. Tezin kuramsal amacı kısaca pazarlamanın odağında sadece müşteri oluşturmadığını, pazarlama çevresinde yer alan diğer sosyal varlıkların birlikte yer alması gerekliliğini ortaya koymaktır.

Bu çalışma sonucu elde edilecek olan veriler söz konusu doktora tezi için kullanılacaktır. Bu **veriler başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır**. Araştırmanın doğru ve kaliteli yapılması vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Anketi cevaplayarak bu araştırmaya katkı sağladığınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Lütfen, aşağıda verilen her bir ifade için, işletmenizin genel görüşüne en yakın olan seçeneği "X" işareti ile işaretleyiniz.

Yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Hüseyin ŞENEROL
Selçuk Üniversitesi B.A.A. Turizm Fakültesi

1. Oteliniz kaç yıldır hizmet vermektedir:

(A)1-5 (B)6-10 (C)11-15 (D)16-20 (E)21 Yıldan Fazla

2. Çalışan Personel Sayısı:

(A) 51-75 (B)76-100 (C) 101-125 (D) 125 den fazla

3. Yöneticilik Düzeyiniz:

(A) İşletme Sahibi (B) Genel Müdür (C)Departman Müdürü
(D) Diğer

4. Cinsiyetiniz: (A) Bay (B) Bayan**5. Yaşınız:** (A) 18-25 (B) 26-34 (C) 35-44 (D) 45-55 (E) 56 ve üzeri**6. Yöneticilik Tecrübeniz:**

(A) Yoktur (B) 1 Yıldan az (C) 1-5 Yıl (D) 6-10 Yıl (E) 11-15 Yıl (F) 16 ve üzeri

7. Kurumda Çalışma Süreniz:

(A) 1 Yıldan az (B) 1-5 Yıl (C) 6-10 Yıl (D) 11-15 Yıl (F) 16 ve üzeri

8. Turizm sektöründe çalışma süreniz

(A) 1 Yıldan az (B) 1-5 Yıl (C) 6-10 Yıl (D) 11-15 Yıl (E) 16 ve üzeri

9. Eğitim Düzeyiniz:

(A) İlköğretim (B) Ortaöğretim (C) Lise (D) Ön Lisans (E)Lisans
(F) Yüksek Lisans (G) Doktora

10.İşletmeniz hangi bölgede yer almaktadır:

(A) Aksu (B)Alanya (C)Demre-Finike (D)Kemer (E)Kumluca (F) Manavgat
(G)Merkez (H) Muratpaşa (L)Serik

A.PAYDAŞ ODAKLILIK	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1)Müşteri Odaklılık					
1.İşletmemizde rekabetçi stratejiler müşteri ihtiyaçlarını anlamaya dayalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.İşletmemiz müşteri tatmini sistematik biçimde ve sıklıkla değerlendirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.İşletmemizde müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımız yakinen izlenmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.İşletmemiz satış sonrası hizmetlere yakın alaka gösterilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.İşletme amaçlarımız ve stratejilerimiz müşteri tatmini yaratılması ile yürütülmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2)Rekabet Odaklılık					
1.İşletmemizin çalışanları rakipler hakkında bilgi paylaşımında bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Tepe yönetimiz düzenli olarak rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini tartışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Rekabetçi faaliyetlere geri tepkili yanıtlar alırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Rekabetçi avantaja yönelik bir fırsat elde ettiğimizde müşteriler hedef alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3)Hissedar/Sahipler Odaklılık					
1.Amaçlarımızdan biri de hissedar/sahip refahı oluşturarak yürütmektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Üst düzey yöneticiler hissedarlar/sahiplerle ile düzenli toplantılar yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Düzenli olarak kendi değerimizi rakiplerimizinki ile mukayese ederiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Belirlenmiş olan yöneticilerin hissedarların/sahiplerin çıkarlarını tatmin etmeyi amaç edinme sorumluluğu vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4)Çalışan Odaklılık					
1.Çalışanların ihtiyaçlarını tartıştığımız düzenli personel değerlendirme oturumları gerçekleştiririz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Çalışanlar ile düzenli personel toplantıları yaparız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Bir yönetici olarak,(Ya da yöneticiniz) personelin kendi işine yönelik gerçek duygularını öğrenmeye gayret ederim/eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.İşlerine yönelik tutumlarını değerlendirmek amacıyla personele yılda en az bir kez anket uygularız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5)Tedarikçi Odaklılık	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Tedarikçi işbirliği düzenli olarak ölçülmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Tedarikçi ilişkilerinin açık ve somut amaçları mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Tedarikçi işbirliğine yönelik ölçüm kriterleri üzerinde müşterek olarak mutabık kalınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.İşletme süreçleri tedarikçiler ile müşterek şekilde geliştirilmektedir..	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Tedarikçiler için yeni işbirliği alanları aktif biçimde araştırılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6)Yerel Yönetim Odaklılık					
1.Yöneticilerimiz işletmemize yönelik yerel politikacılarının beklentilerini anlarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Stratejik hedeflerimiz yerel yönetimin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.İşletmemiz stratejik hedeflerini belirlerken yerel politikacılardan gelen önerileri dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Yöneticilerimiz pazarlama stratejisini tartışmak üzere yerel politikacılarla düzenli olarak toplantı yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B.YENİLİK ODAKLILIK					
1.İşletmemiz yeniliklere yakın ilgi göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.İşletmemiz gelişim için yeniliğe olan ihtiyaca vurgu yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.İşletmemiz yeni kaynakların kullanılması ve geliştirilmesine olan ihtiyacı teşvik etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.İşletmemize yenilikleri benimsediği, kabul ettiği düzey olarak 1'den 5'e kadar bir değer verseniz. Kaç verirsiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Yönetim aktif olarak yenilikçi fikirler arar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.İnsanlar çalışılmayan yeni fikirler için teşvik edilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C.İŞLETME PERFORMANSI					
1)Satış Performansı					
Aşağıdaki beş soruyu Son üç yıldaki rakiplerinizin performanslarıyla karşılaştırarak değerlendiriniz					
1.Otelimizin doluluk oranları artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Otelimizin gelirleri artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Sunduğumuz fiyatlar değişmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Kazanabileceğimiz yeni müşteri sayısı artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Elde tutabileceğimiz mevcut müşteri sayımız artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2)Müşteri Memnuiyeti					
1.Genel olarak, müşterilerimiz otelimizden daha memnundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Müşterilerimiz, diğer insanları otelimizde kalmaya teşvik ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Müşterilerimiz, önceye göre otelimize daha sadıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.İyi algılanan bir imajımız vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.İyi bir itibara sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : ŞENEROL, Hüseyin
 Uyuşu : Türkiye Cumhuriyeti
 Doğum Tarihi ve Yeri : 03.05.1978 / Karamanlı/BURDUR
 Telefon : 0533-310-92-98
 Faks :
 E-mail : huseyinsenerol@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens.	2010
Lisans	Balıkesir Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Y.O.	2005
Lise	Balıkesir Teknik Astsubay Hazırlama Okulu	1995

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1996-2014	9. Ana Jet Üs Komutanlığı Balıkesir	Silah Mühimmat Astsubayı
2014-	Selçuk Üniversitesi B.A.A.Turizm Fakültesi	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

EYDS: 60 YÖKDİL: 80

Yayınlar

Aydemir, Burhan; Şenerol, Hüseyin (2014). İklim Değişikliği ve Türkiye Turizmine Etkileri: Delfi Anket Yöntemiyle Yapılan Bir Uygulama Çalışması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 381-416.

Şenerol, Hüseyin, Ezilmez, Bilal; Erdoğan, İbrahim (May 11-12 2012). Is Tourism a Non-Smoke Industry?: Carbon Footprints and Low-Carbon Tourism, 7th International Symposium Administration (267-276) Çanakkale: Uysal Printing Company

Şenerol, Hüseyin; Tokay Simge (May 28-30 2015). Yükseköğretimde Turizm Lisans Eğitimi Veren Devlet Üniversitelerinin Son 5 Yıllık Değerlendirmesi, I. Eurasia International Tourism Congress, Konya