



Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2020, 4(2): 1090-1108.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.384](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.384)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Otel İşletmelerinde Paydaş Odaklılığın İşletme Performansı Üzerine Etkisi*

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ŞENEROL, Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat Turizm Fakültesi, Konya,
e-posta: huseyinsenerol@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9776-7747>

Prof. Dr. Ayten AKATAY, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
Çanakkale, e-posta: aytenakatay@comu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8951-0570>

Öz

Turizm literatüründe pazar odaklılık ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar müşterilerin işletmelerin odağında olması gerekliliği vurgulanmıştır. Oysa turizm sektörünün kırılğan yapısı ve sunulan paket ürünün bileşik yapısı paydaşlar arasında işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Otel işletmelerinde paydaş odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmanın temel amacı, pazarlamanın odağında birçok paydaşın olması gerektiğini ortaya koymaktır. Araştırma evreni olarak Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu işletmelerin çeşitli yönetim kademelerinde görev alan yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir. Hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla oluşturulan regresyon analizlerinin sonucuna göre paydaş odaklılık hem işletme performansına hem de işletme performansının alt boyutlarına olumlu ve anlamlı etkilemektedir. Ayrıca paydaş odaklılığın alt boyutlarından müşteri, tedarikçi ve hissedar odaklılığın işletme performansını olumlu ve anlamlı etkilediği tespit edilirken, yerel yönetim odaklılığın işletme performansının anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

* Bu çalışma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen “Konaklama İşletmelerinde Paydaş ve Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri” adlı doktora tezinden türetilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Paydaş Odaklılık, İşletme Performansı, Antalya.

Makale Gönderme Tarihi: 11.02.2020

Makale Kabul Tarihi: 13.04.2020

Önerilen Atıf:

Şenerol, H. ve Akatay, A. (2020). Otel İşletmelerinde Paydaş Odaklılığın İşletme Performansı Üzerine Etkisi, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 1090-1108.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



Journal of Turkish Tourism Research

2020, 4(2): 1090-1108.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.384](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.384)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



RESEARCH PAPER

The Effect of Stakeholder Orientation on Business Performance in Hotel Businesses

Dr. Hüseyin ŞENEROL, Selçuk University, Beyşehir Ali Akkanat Faculty of Tourism, Konya, e-mail: huseyinsenerol@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9776-7747>

Prof. Dr. Ayten AKATAY, Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Çanakkale, e-mail: aytenakatay@comu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8951-0570>

Abstract

In the tourism literature, many studies on market orientation have been conducted. These studies emphasized the necessity of customers to be the focus of businesses. However, the fragile structure of the tourism industry and the composite structure of the package product make cooperation among stakeholder's mandatory. The main purpose of this study, which was carried out to determine the effects of stakeholder orientation on business performance in hotel businesses, is to demonstrate that many stakeholders should be at the center of marketing. As the research universe, five-star accommodation establishments operating in Antalya province. The sample of the research consists of managers working in various management levels of these enterprises. Questionnaire technique was used in the study. The data obtained were evaluated by statistical analysis techniques. Stakeholder orientation positively and significantly affects both business performance and the sub-dimensions of business performance, according to the results of the regression analysis that formed to test the accuracy of hypotheses. In addition, it was determined that customer, supplier and shareholder orientation on the sub-dimensions of stakeholder orientation positively and significantly affects business performance, but local government orientation did not have a significant effect on business performance.

Keywords: Hotel Businesses, Stakeholder Orientation, Business Performance, Antalya.

Received: 11.02.2020

Accepted: 13.04.2020

Suggested Citation:

Şenerol, H. and Akatay, A. (2020). The Effect of Stakeholder Orientation on Business Performance in Hotel Businesses, *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(2): 1090-1108.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

Günümüzde paydaş teorisi işletme araştırmalarının önemli bir teorisi haline gelmiştir (Hult vd., 2011: 44). Fakat pazarlama disiplini, pazarlama teori ve uygulamasına uygun paydaş perspektifinin etkilerine çok önem vermemiştir. 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. (Line vd., 2019: 42). Fakat pazar odaklılık büyük toplumsal perspektifi temsil etmemektedir (Ferrell vd., 2010: 93). Ayrıca pazar odaklılık yapısı çağdaş pazarlama ortamında, rekabetin temelini değiştiren paylaşım ekonomisi, dijital medya, küresel tedarik zinciri gibi iş modeli yeniliklerinin keşfedilebilmesi için yeterli değildir (Line vd., 2019: 42). 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).

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). Bu sorunu farkına varan bazı yazarların (Greenley ve Foxall, (1996, 1997, 1998, 2004); Eaton (2002); Luk vd., (2005); Yau vd., (2007); Ferrel vd., (2010); Maignan vd., (2011); He vd., (2011); Patel (2012); Line (2013); Duesing ve White (2013); Akonkwa (2013); Hu (2014); Llonch vd., (2016); Ormrod (2017) ve Sliman ve Mohammed'in (2019)) sağladıkları katkılar sayesinde pazarlama literatüründe paydaş odaklılık kavramı gelişmiştir.

Dünya ekonomisine önemli katkılar sunan turizm sektörünün paydaşlarla olan ilişkileri incelendiğinde, sektörün paydaşlarla yakın bir ilişkinin geliştirilmesi gerektiği göze çarpmaktadır. Bunun altında yatan neden ise, turizmin bir sistem olarak sürdürülebilir olabilme şartının farklı paydaşlarla birlikte bir uyum içinde hareket edebilmesine bağlı olmasından kaynaklanmaktadır (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).

Turizm pazarlama araştırmaları içinde paydaş odaklılık kavramının sadece Line'nın (2013) çalışmasıyla sınırlı olması göze çarpmaktadır. Söz konusu çalışma, paydaş odaklılık kavramını destinasyon pazarlamasıyla ilişkilendirmiştir Turizm sektöründe yer alan diğer işletmelerin paydaş odaklılık ile ilgili çalışmaların bulunmaması ve Türkiye'de yapılan çalışmalarda paydaşlık kavramının kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramlarıyla incelendiği görülmektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın pazarlamanın odağında birçok paydaşın (müşteriler, rakipler, yerel yönetimler, tedarikçiler, hissedarlar ve çalışanlar) yer alması gerektiğini ortaya koymaktır. Belirlen bu amaç doğrultusunda söz konusu paydaşların işletme performansını etkileme kapasitesine sahip olup olmadığını ampirik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Paydaş Teorisi ve Paydaş Odaklılık

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 (1963) tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu tanıma göre paydaşlık: "Destekleri olmadan örgütün var olamayacağı gruplardır" şeklinde ifade edilmiştir (Friedman ve Miles, 2006: 4). 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 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).

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).

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 (bağımsızlırmış gibi) ilgilenirken, paydaş odaklılık onları birebir ilişkili olarak görmektedir. İkinci farklılık: pazar odaklılık öncelikle bir veya iki önemli paydaşın (müşteriler, rakipler) değer algıları üzerine odaklanmaktadır. Paydaş odaklılık, diğer paydaşlara bağlı olan gelirlerin oluşturulması görüşünü kabul eder. Dolayısıyla müşteriler tek ve en önemli paydaş grubu olarak düşünülemez. Üçüncü farklılık ise, pazar odaklılıkta değer, müşteriye bir şeyin değerini sunan işletmeler tarafından yaratılır. Paydaş odaklılıkta ise değer sadece müşterilerle değil birden fazla paydaşla ortaklaşa oluşturulduğunu kabul etmektedir (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 incelenmiştir. Paydaş odaklılığa ait çalışmalar (Greenley ve Foxall 1996, 1997, 1998; Eaton, 2002; Greenley vd., 2004, Luk vd., 2005; Yau vd., 2007, Duesing (2009); Hu (2014); Sliman ve Mohammed (2019)) ise sıklıkla paydaş odaklılık ile işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.

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 (2019)) 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 vd. (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 vd., (2016) devlet üniversitelerini araştırma evreni olarak seçmişlerdir. Söz konusu yazarların araştırmalarında farklı paydaşlar yer almaktadır.

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 (2015)) desteklediği hem de işletme uygulamalarının (Marriott, 2012; 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. Araştırmada yer verilen paydaş odaklılık boyutlarına aşağıda kısaca yer verilmiştir.

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. Narver ve Slater (1990) tarafından pazar odaklılık ölçeğinin geliştirilmesiyle müşterilerin önemi tekrar doğrulanmıştır.

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).

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

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 politikalardan ziyade yerelden başlayan faaliyetlerle gerçekleştirilmektedir (Dede ve Güremen, 2010: 47). Yerel yönetim odaklılık, destinasyon merkezinde turizmin gelişiminin ve devamlığının sağlanması amacıyla, turizm işletmeleri ile yerel yönetimlerin birlikte hareket ederek uzun dönemli ve yakın ilişki geliştirmelerini ifade etmektedir (Line, 2013: 45).

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).

Çalışan odaklılık, işletmenin çalışanlarının çıkarlarına hitap etmedeki ve istihdam ihtiyaçlarını karşılamadaki niyeti anlamına gelmektedir (Lings vd., 2000: 698). Çalışan odaklılık kapsamında değerlendirilebilecek konu başlıkları ise çalışanların çalışma koşulları, emekli aylıkları, tazminat, ödenekler, teşvikler, çalışan danışmanlığı, eğitim ve öğretim, azınlık ve kadınların istihdamı, sendikalaşma, çalışanların işten ayrılması ve iş kazalarıdır (Jain, 2017: 1044).

İşletme Performansı

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).

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).

Genel olarak bir değerlendirilme yapılırsa; 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).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Örneklemi

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.

Araştırma evreni olarak Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 358 konaklama işletmesi seçilmiştir. Her ne kadar beş yıldızlı bir otel işletmesinde birden fazla otel yöneticisi bulunmaktadır. Fakat otel işletmelerinin uygulamış oldukları prensip ve politikalar sabittir. Bu nedenle her beş yıldızlı otel işletmesinden tek bir yöneticiye ulaşılmıştır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken güven 0,95 ve anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Buna göre örneklem büyüklüğü 186 sayısının yeterli olduğu 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.

1Ocak–1Mart 2019 tarihleri yüz yüze anket tekniği 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.

Araştırma Hipotezleri ve Modelleri

Paydaş odaklılık ile ilgili literatür incelendiğinde, paydaş odaklılık ile işletme performansını etkilemektedir. Greenley ve Foxall (1998), çoklu paydaş odaklılığın, performans ile olumlu ilişkisi olduğu önermesine kısmi olarak destek bulmuşlardır. Luk vd. (2005), müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve çalışan odaklılık iş performansını artırmak üzere olumlu etkileşimde bulunduğunu tespit etmişlerdir. He vd. (2011), müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi ve rakiplerin işletmeler için en önemli paydaşlar olarak algılandığı tespit edilmişler. Yazarlar, işletmelerin söz konusu paydaşlara yönelik yönelimlerin örgütsel performanslarını olumlu etkilediği yaptıkları araştırma ile ortaya konmuşlardır. Patel vd. (2016), proaktif ve duyarlı bileşenlerden oluşan paydaş odaklılık ile ilgili Avrupa pazarındaki kavramsal çerçevede ampirik destek sağlanmıştır. Ayrıca yazarlar paydaş odaklılığın hem finansal hem de finansal olmayan işletme performansını artırdığını tespit etmişlerdir. 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 işletme performans ölçütlerinin satış performansı ve müşteri memnuniyeti ile ilişkili olan ölçütlere yer verildiği tespit edilmiştir. Yau vd., (2007); Maignan vd., (2011); Patel (2012); Patel vd., (2016) yapmış oldukları araştırmada işletme performansı değişkeninin içinde satış ile ilgili ölçütler yer almaktadır. Bu ölçütler toplam kar, kar marjı, yatırım getirisi, satış hacmi ve pazar payı, mevcut müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler çekmek, istenilen pazar payını güvence

altına almak, kar artışı 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.

Luk vd., (2005); Yau vd., (2007); Maignan vd., (2011) yapmış oldukları araştırmada işletme performansı değişkeninin içinde müşteri memnuniyeti ile ilgili ölçütler yer almaktadır. Bu ölçütler ise; itibar, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatidir. 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 odaklılık, işletmelerin performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Day ve Nedungadi 1994: 36; Dev vd., 2009: 25). Zhang (2010) müşteri odaklılığın, bir işletmenin finansal performansı açısından kritik önem taşıdığını tespit etmiştir. Bu tespitler müşteri odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda müşteri odaklılık ile işletme performansını arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

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

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

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

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 işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlere değer katmasının, müşteri memnuniyetini etkilediğini savunmuştur. Bu tespitler tedarikçi odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda tedarikçi odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2c: Tedarikçi odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Yerel yönetimler, turizmin kritik ortakları olarak önemli bir rol oynamaktadır (Elliot, 1997). 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. Bu bağlamda yerel yönetim odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

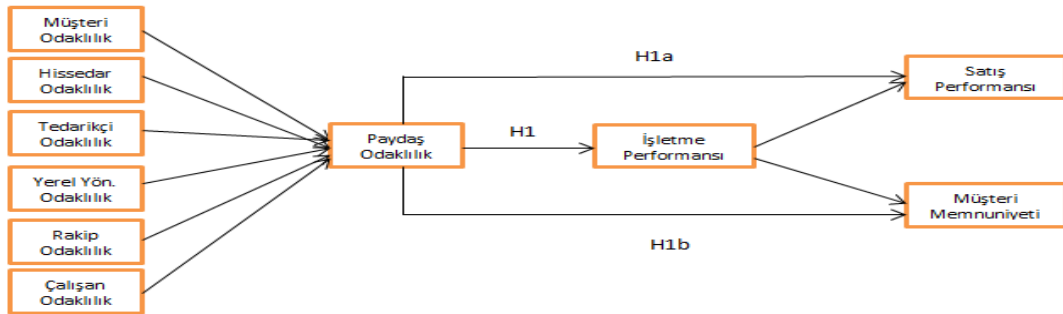
H2d: Yerel Yönetim odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.

Martin ve Grbac (2003: 25), işletmelerin rakip odaklı davranışa sahip olmasının sonucunda piyasa ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebildikleri ve daha yüksek bir işletme kârlılığın ulaştıklarını keşfetmişlerdir. Prayitno vd., (2017) rakip odaklılığın işletme performansını olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu tespitler işletmelerin rakip odaklı olmasının işletme performansını etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda rakip odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır

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

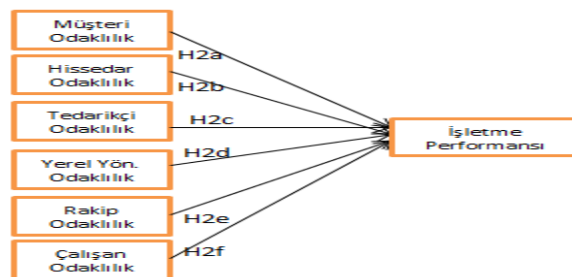
Becker ve Huselid'e (1998) göre çalışan odaklılık, çalışanların öğrenmesi ve davranışı üzerindeki etkisiyle örgütün performansını etkilemektedir. De Bussy ve Suprawan'a (2012) göre çalışan odaklılık kurumsal mali performansa güçlü bir katkı sağlamaktadır. Bir dizi çalışmada (Boselie vd., (2005); Sarpong - Nyavor (2012); Riva ve Lucchin (2017) benzer şekilde çalışan odaklılığın işletme başarısına katkıda bulunduğunu tespit edilmiştir. Bu tespitler çalışan odaklılığın, işletme performansını etkilediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışan odaklılık ile işletme performansı arasında geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır.

H2f: Çalışan odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır



Şekil 1. Önerilen Birinci Araştırma Modeli

Bu çalışmada iki model önerilmiştir. Bu modellerden ilki paydaş odaklılığın işletme performansı ve onun alt boyutlarına etkisini belirlemeye yöneliktir. İkinci model ise paydaş odaklılık alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyan modeldir. Araştırma modelleri Şekil 1 ve Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Önerilen İkinci Araştırma Modeli

Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada 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 yoluyla 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.

Paydaş odaklılık boyutları (müşteri odaklılık, rakip odaklılık, hissedar odaklılık, çalışan odaklılık, tedarikçi odaklılık ve yerel yönetim odaklılık) toplam 26 ifadeden oluşmaktadır. Müşteri odaklılık (5 ifade), rakip odaklılık (4 ifade), hissedar odaklılık (4 ifade) ve çalışan odaklılık (4 ifade) boyutlarını ölçerken Yau vd. (2007), tarafından geliştirilen paydaş odaklılık ölçeği tercih edilmiştir. Tedarikçi odaklılık (5 ifade) boyutunu ölçerken Kähkönen vd. (2015), tarafından kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Yerel yönetim odaklılık (4 ifade) boyutunu ölçerken ise, Line (2013) tarafından oluşturulan ölçek tercih edilmiştir. İşletme performansı ise toplam 10 ifadeden oluşan ölçek yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. İşletme performansı, satış performansı (5 ifade) ve müşteri memnuniyeti (5 ifade) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutları ölçerken Chen vd. (2009) ile Ottenbacher ve Gnoth (2005) tarafından oluşturulan ölçekler tercih edilmiştir. Araştırmaya katılanların ölçeklerde yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarını belirlemek amacıyla 5'li Likert tipi derecelemesi kullanılmıştır.

Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek için basit ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Basit ve çoklu regresyon analizi yaparken verilerin parametrik testi için uygun olup olmadığı araştırılmıştır. H1 ve H2'de yer alan değişkenlerin dağılımlarının çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususu araştırılmıştır. Hipotezlerde bağımlı değişken olan işletme performansı, satış performansı ve müşteri memnuniyeti eşit olmayan dağılımlarından dolayı değişken ölçeklerine kare dönüşümleri yapılarak regresyon analizi sonucunda elde edilen hataların normal dağılım varsayımı sağlanmıştır. H1 ve H2 hipotezlerini test ederken uç değer olan 180. gözlem analizden çıkarılmıştır. Çoklu regresyon analizini gerçekleştirmeden önce çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı hususu 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. Değişkenlerin normal dağılım özelliği sağlandıktan sonra basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Ölçeklere ait güvenirlilik (Cronbach α) değerleri incelendiğinde paydaş odaklılık ölçeğinin güvenirliliğinin katsayısı 0,840'dır. Paydaş odaklılık ölçeğinin alt boyutlarının güvenirliliğinin katsayısı ise müşteri odaklılığın güvenirliliğinin katsayısı 0,700, hissedar/sahip odaklılığın güvenirliliğinin katsayısı 0,789, tedarikçi odaklılığın güvenirliliğinin katsayısı 0,782, yerel yönetim odaklılığın güvenirliliğinin katsayısı 0,855'tir. İşletme performans değişkenine ait güvenirlilik katsayısı 0,884'tür, İşletme performans alt boyutlarının güvenirliliğinin katsayısı ise satış performansının güvenirlilik katsayısı 0,875, müşteri memnuniyetinin güvenirlilik katsayısı 0,843'tür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Paydaş odaklılık ölçeğinin örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Kaiser Meyer Olkin testi KMO değerinin 0,773 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için "iyi derecede yeterli" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 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.

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

Tablo 1: 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	0,462	0,576				
MO2	0,617	0,769				
MO3	0,530	0,693				
MO4	0,600	0,768				
Hissedar Odaklılık			1,672	16,289	3,7679	0,789
HsO1	0,596	0,755				
HsO2	0,545	0,619				
HsO3	0,693	0,801				
HsO4	0,668	0,775				
Tedarikçi Odaklılık			2,145	15,402	3,6944	0,782
TO1	0,680	0,795				
TO2	0,642	0,758				
TO3	0,675	0,743				
TO4	0,601	0,698				
Yerel Yönetim Odaklılık			4,822	18,195	3,3500	0,855
YYO1	0,710	0,807				
YYO2	0,697	0,816				
YYO3	0,726	0,827				
YYO4	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

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. 200 kişilik bir örnekleme 0,4 üzeri yükler anlamlı kabul edilmektedir (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. Rekabet odaklılık ve çalışan odaklılık ölçekleri 4'er ifadeden oluşmaktadır. Her iki ölçeğin iki ifadesi binişik çıkmıştır. Bir faktörün tutarlı olabilmesi için en az 3 tane maddeden oluşması gerekmektedir (Velicer ve Fava, 1998). İki madde, kalan rekabet odaklılık ve çalışan odaklılık boyutları faktör analizi sonrası çıkarılmıştır. Belirlenen dört boyut toplam varyansın % 63,552'sini açıklamaktadır. Tablo 1 ile paydaş odaklılık boyutlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

İşletme performansı ölçeğinde örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Tablo 2

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 2'de görüldüğü gibi, faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük iki boyut belirlenmiştir. Belirlenen iki boyut toplam varyansın % 63,023'ünü açıklamaktadır. Belirlenen bu boyutlar satış performansı ve müşteri memnuniyeti olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 2. 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	,647	,737				
SP2	,681	,765				
SP3	,335	,578				
SP4	,717	,804				
SP5	,741	,810				
Müşteri Memnuniyeti			1,458	30,231	4,2769	0,843
MM1	,639	,770				
MM2	,553	,712				
MM3	,516	,624				
MM4	,737	,846				
MM5	,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

BULGULAR

Bulgular başlığı altında ankete katılanlardan elde edilen veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Bu analizlerden ilkinin araştırmaya katılanların ve onların çalıştığı otellere ait demografik bilgiler oluşturmaktadır. Ardından araştırmada yer verilen hipotezler sınanmıştır. Söz konusu hipotezler değişkenler arasındaki etkinin matematiksel olarak açıklamasına yöneliktir. Bu nedenle bağımsız ve bağımlı değişken ayrımı yapılarak veriler regresyon analizine tabi tutulmuş ve hipotezler sınanmıştır.

Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine ve Çalıştıkları Otellere Ait Bulgular

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri ve çalıştıkları otelle ait özellikler Tablo 3'te ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır. Tablo 3 incelendiğinde; araştırmaya katılanların % 55,9'unun bay olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yöneticilik düzeylerine göre % 48,7'sinin departman müdürü görülmüştür. Yaşa göre % 47,2'sinin 26-34 yaş olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 32,8'inin 1 yıldan az yöneticilik deneyimine sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların % 50,8'inin 1-5 yıl kurumda çalışma süresinin olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların % 30,8'inin 16 yıl ve üzeri, turizm sektöründe çalışma süresinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 45,1'inin lisans mezunu oldukları görülmüştür.

Tablo 3 Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri ve Çalışılan Otelere Ait Özellikler

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

Araştırmada Yer Alan Hipotezlerin Sınanması

Bu bölümde hipotez ve hipotez test sonuçlarının desteklenip desteklenmediğine yer verilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezlere test etmek amacıyla değişkenlere ait veriler basit ve çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Böylece değişkenler arasında etkiyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

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 H2e ve H2f hipotezleri analize tabi tutulmamıştır.

Paydaş odaklılığın işletme performansı ve onun alt boyutları (satış performansı ve müşteri memnuniyeti) üzerinde etkisini açıklamak üzere basit lineer regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'de basit lineer regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4: Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model No	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Beta	F	Model (p)	R ²
1	İşletme performansı	Sabit	1,723	0,839	0,402	0,490	60,505	0,000*	0,240
		Paydaş odaklılık	4,237	7,779	0,000*				
2	Satış performansı	Sabit	1,466	0,601	0,549	0,414	39,639	0,000*	0,171
		Paydaş odaklılık	4,075	6,296	0,000*				
3	Müşteri memnuniyeti	Sabit	2,494	1,009	0,314	0,426	42,895	0,000*	0,182
		Paydaş odaklılık	4,293	6,549	0,000*				

*p<0.05

H1 için oluşturulan model 1'in F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi Tablo 4'de 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 R² =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.

H1a için oluşturulan model 2’in F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi Tablo 4’de 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 “H2: Paydaş odaklılığın, satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

H1b için oluşturulan model 3’ün F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi Tablo 4’de 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.

Paydaş odaklılığın alt boyutları olan müşteri odaklılık, hissedar odaklılık, tedarikçi odaklılık ve yerel yönetim odaklılığın işletme performansı üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5’te 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, “H2d: Yerel yönetim odaklılığın, işletme performansını istatistiksel olarak olumlu yönde etkilememektedir.” hipotezi ret edilmiştir. İşletme performansı üzerindeki değişimin %25,5’ini bu modeli ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,255$). Asıl modele ulaşabilmek için ileri doğru seçim metodu kullanılmıştır, (Stepwise), Buna göre elde edilen modelin son hali aşağıda yer tablo 6’da gösterildiği gibidir.

Tablo 5: Çoklu Regresyon Analizi 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				

* $p<0,05$

Tablo 6'da 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).

Tablo: 6 İleri Doğru Seçim Metodu Uygulandıktan Sonraki Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R ²	Durbin Watson
	Sabit	-0.076	-0.030	0.976						
İşletme performansı	Tedarikçi odaklılık	1.871	4.671	0.000*	0.308	1.084	21,516	0,000*	,248	1,876
	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

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, "H2a: 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, "H2b: 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, "H2c: Tedarikçi odaklılığın, işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışma ile otel işletmeleri için belirlenen paydaş gruplarının işletme performansı ile nasıl bir bağlantı içinde olduklarını ve bu paydaşların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulduklarını tespit edilmesi açısından literatüre katkıda bulunulmuştur. Ayrıca Türkiye'deki yer alan işletmelerin önemli paydaşlarını tanımlayan ilk çalışma olma özelliğinden taşımaktadır. Pazarlama literatüründe yapılan benzer çalışmalar paydaş odaklılığın işletme performansı üzerinde olumlu etkiye neden olduğunu tespit etmişlerdir (Greenley ve Foxall, 1997; 1998; Eaton, 2002; Luk vd., 2005; Yau vd., 2007; Duesing, 2009; He vd., 2011; Patel, 2012; Patel vd., 2016). Çalışmada elde edilen bulgular ile bu alanda yapılan çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Paydaş odaklılığın alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisi sınırlı iken, bu boyutların hep birlikte yer alması performansı daha da artırmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde pazarlamanın odağında müşteriler yer almaktadır. Fakat tek bir paydaşı ön planı çıkaran bu yaklaşım diğer paydaşları görmezden gelmektedir. İşletme çevresinde müşteriler dışında başka

paydaşlarda yer almaktadır. İşletmelerin diğer paydaşları görmezden gelmeleri sosyal sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır. Oysa işletmeler pazarlama kararlarında tüm paydaşları yer vererek daha iyi sonuçlar elde edebilirler. Turizm sektörünün kırılğan yapısı ve sunulan paket ürünün bileşik yapısı turizm paydaşları arasında işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde hâkim olan pazar odaklılık görüşü sektör için uyumlu değildir. Pazarlama odağında diğer paydaşları yer veren paydaş odaklılık kavramının farkındalığının oluşması turizm açısından önem arz etmektedir.

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 doğrulanmamıştır. 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 geçerliliğine 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.

Bu araştırmada elde edilen bulgular dikkate alındığında paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir etki olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen bu sonuç, Eaton (2002), Yau vd., (2007), Hsieh (2010), Maignan vd., (2011), He vd., (2011), Patel (2012), Line (2013), Hu (2014) ve Patel vd., (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 olduğu görülmektedir. Tedarikçi odaklılıktan sonra işletme performansını etkileyen diğer paydaş odaklılık boyutları ise sırasıyla müşteri odaklılık ve hissedar odaklılıktır. Araştırmada yerel yönetim odaklılığın işletme performansına etkisinin 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 hem de müşteri memnuniyetini olumlu ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda paydaş odaklılığın işletme performansının iki boyutu üzerinde de benzer şekilde etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmanın uygulamaya yönelik sonuçları dikkate alındığında birkaç sonuç elde edilmiştir. Yapılan bu çalışmayla 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. Turizmde tek bir paydaşa odaklanmak diğer paydaşın sorunlarının giderilmesine yardımcı olmayacaktır. Günümüz iletişim çağıdır. Paydaşlar eğer sorunları çözülmezse bu durumu kamuoyu ile paylaşacaklardır. İşletmelerin karşısına sorun bir performans engelli olarak karşılına çıkacaktır. Ayrıca konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları değer sadece işletme tarafından oluşturulmamaktadır. Üretilen değer birçok paydaşın katılımıyla sağlanmaktadır. Tedarikçiler üretilen hizmet veya ürünün kalitesini direkt etkilemektedirler. Ayrıca tedarikçiler sektörde gerçekleşen yenilikleri işletmelere bildirmektedirler. Hissedarlar işletmenin

ayakta durması için gerekli olan kaynakları sağlamaktadırlar. Yerel yönetimler destinasyonun tanıtımı ve işletmelerin ihtiyaç duydukları altyapıyı sağlamaktadırlar. Müşteriler işletmelerin devamlığı sağlamasında etken rol oynamaktadır. Ayrıca müşteriler üretilen ürün ve hizmetin özelliğini belirlemektedirler. Kısaca konaklama işletmeleri değer üretimi esnasında birçok paydaş ile işbirliğine gitme ihtiyacı bulunmaktadır. İşletmeler paydaş odaklılık sergilemeleri hem finansal hem de finansal olmayan performansın artışına neden olabilmektedir. Paydaşlarıyla barışık olan işletmeler diğer işletmelere göre rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bu durum işletmelerin müşteri memnuniyetinin sağlanmasına ve satış performansının artmasına neden olabilmektedir.

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 çevre 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.

KAYNAKÇA

- Aggarwal, A. K. and Zairi, M. (1998). Total Partnership for Primary Health Care Provision: A Proposed Model-part II. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 10(7): 7-13.
- Akonkwa, D. B. (2013). Beyond Market Orientation: An Operationalisation of Stakeholder Orientation in Higher Education, *African Journal of Marketing Management*, 5(3): 68-81.
- Armstrong, J. S. and Collopy, F. (1996). Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability, *Journal of Marketing Research*, 33(2), 88-199.
- Apalı, A. (2014). *Paydaş Gruplarından Hissedarların İşletmelerin Stratejik Finansal Kararlarından Beklentileri: Bir Alan Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Aziz, A. (2008). *Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baş, M., Kılıç, B. ve Güçer, E. (2007). Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Turizm. *Mevzuat Dergisi*, 10 (119), 1-12.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., and Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. In *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16(1), 53-101.
- Bergqvist, J. (2006) *The Hotel Market in Stockholm An Analysis of Trends and Demand and Supply Factors Influencing The Marke*, Master’s Thesis, KTH’s Vetenskap Och Konst.
- Bettinazzi, E. L., and Zollo, M. (2017). Stakeholder Orientation and Acquisition Performance. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2465-2485.
- Boselie, P., Dietz, G., and Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Chen, J. S., Tsou, H. T., and Huang, A. Y. H. (2009). Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36-55.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Day, G. S., and Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.

- De Bussy, N. M., and Suprawan, L. (2012). Most Valuable Stakeholders: The Impact of Employee Orientation on Corporate Financial Performance. *Public Relations Review*, 38(2), 280-287.
- Dede, O. M., ve Güremen, L. (2010). Yerel Yönetimlerin Turizm Sektörü İçindeki Önemi, Roller ve Görevleri, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 19(4), 77 – 91.
- Dev, C., Zhou, K. Z., Brown, J., and Agarwal, S. (2009). Customer Orientation or Competitor Orientation: Which Marketing Strategy has a Higher Payoff for Hotel Brands?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 19-28.
- Donaldson, T., and Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Duesing, R. J. (2009). *Stakeholder Orientation and Its Impact on Performance in Small Businesses*, PhD Thesis, Oklahoma State University, Oklahoma.
- Duesing, R. J., and White, M. A. (2013). Building Understanding and Knowledge: A Case Study in Stakeholder Orientation. *Journal of Managerial Issues*, 25(5), 401-415.
- Eaton, John P. (2002). *Stakeholder Market Orientation and Performance in Sports Business*, PhD Thesis, Arizona State University, Tempe
- Eceral, T. Ö., ve Özmen, C. A. (2009). Beypazarı'nda Turizm Gelişimi ve Yerel Ekonomik Kalkınma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 46-74.
- Elliott, J. (1997). *Tourism: Politics and Public Sector Management*. Psychology Press, New York.
- Ezekiel, C. and Olomolaiye, P. (2009). *Construction Stakeholder Management*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Ferrell, O. C. and Hartline, M., D. (2011) *Marketing Strategy*, Mason: South-Western Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., and Maignan, I. (2010). From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy and Marketing*, 29(1), 93-96.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., and Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.
- Friedman, A. L., and Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Genna, A. (1997). Suppliers are Key to Giving Customers What They Want, *Purchasing*, 123(8), 33-34.
- Greenley, G. E., and Foxall, G. R. (1996). Consumer and Nonconsumer Stakeholder Orientation in UK Companies. *Journal of Business Research*, 35(2), 105-116.
- Greenley, G. E., and Foxall, G. R. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), 259-284.
- Greenley, G. E., and Foxall, G. R. (1998). External Moderation of Associations among Stakeholder Orientations and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., Broderick, A. J., and Rudd, J. M. (2004). Strategic Planning Differences among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles. *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 163-182.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- He, X., Zhang, X., Li, X., and Piesse, J. (2011). Stakeholder Orientation and Organisational Performance in an Emerging Market. *Journal of General Management*, 36(3), 67-91.
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., and Koll, O. (2015). Stakeholder Marketing: Theoretical Foundations and Required Capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411-428.

- Hilton (2015). [Online] *Stakeholder Engagement*, <http://cr.hiltonworldwide.com/approach/stakeholder.php>, Erişim Tarihi: (10.5.2015).
- Hsieh, J. (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*, 15(1), 13-27.
- Hu, Y. (2014). Stakeholder Orientation and Financial Performance of NPOS: Development and Testing of a Mediating Model. *Computer Modeling and New Technologies*, 18(8), 275-279.
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., and Ferrell, L. (2011). Stakeholder Marketing: A Definition and Conceptual Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 44–65.
- Ivanov, S., and Ivanova, M. (2015) The Nature of Hotel Chains: An Integrative Framework, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16:2, 122-142.
- Jain, T., Aguilera, R. V., and Jamali, D. (2017). Corporate Stakeholder Orientation in An Emerging Country Context: A Longitudinal Cross Industry Analysis. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 701-719.
- Kähkönen, A. K., Lintukangas, K., and Hallikas, J. (2015). Buyer's Dependence in Value Creating Supplier Relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(2), 151–162.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 411-427.
- Kotler, P. and Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 43, 10-15.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38(3), 45–56.
- Line, N. D., Runyan, R. C., and Gonzalez-Padron, T. (2019). Multiple Stakeholder Market Orientation: A Service-Dominant Logic Perspective of the Market Orientation Paradigm. *AMS Review*, 9(1-2), 42-60.
- Line, N. D. (2013). *Multiple Stakeholder Market Orientation: A Conceptualization and Application in the Field of Destination Marketing*. University of Tennessee, PhD Thesis, Knoxville.
- Lings, I., Greenley, G. E., Broderick, A. J., Wierenga, B., Smidts, A., and Antonides, G. (2000). Employee Orientation: Dimensions in UK Retail Outlets: An Empirical Study. In *Marketing in the New Millennium. Proceedings of the 29th Annual Conference of the European Marketing Academy (2000) Erasmus University, Rotterdam, Netherlands*.
- Llonch, J., Casablanca-Segura, C., and Alarcón-del-Amo, M. C. (2016). Stakeholder Orientation in Public Universities: A Conceptual Discussion and a Scale Development. *Spanish Journal of Marketing-esic*, 20(1), 41-57.
- Luk, C. L., Yau, O. H., Tse, A. C., Sin, L. Y., and Chow, R. P. (2005). Stakeholder Orientation and Business Performance: The Case of Service Companies in China. *Journal of International Marketing*, 13(1), 89-110.
- Ma'ruf, M., and De Bruijn, E. J. (2013). Adoption of Environmental Strategy: Case of Big Hotels in West Sumatra, Indonesia. *Aristidis Bitzenis Vasileios A. Vlachos*, 354.
- Maignan, I., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., and Ferrell, O. C. (2011). Stakeholder Orientation: Development and Testing of a Framework for Socially Responsible Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 313-338.
- Marriott 2014. [Online] *Sustainability Report*, http://www.marriott.com/Multimedia/PDFCorporateResponsibility/2014SustainRpt_FNL_lr.pdf, Erişim Tarihi: (10.5.2015).
- Martin, J. H., and Grbac, B. (2003). Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 25-38.

- Mueller, T. A., Schjoedt, L., Kraus, S., and Gemünden, H. G. (2009). Founder Team Interaction, Customer and Competitor Orientation in Software Ventures. 32(6) *Management Research News*.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri: Veri Toplama Araçları - Metrik ve Metrik Olmayan Analizler- Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Narver, J. C. and Slater, S. F., (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Ormrod, R. P. (2017). From Markets to Stakeholders: Toward A Conceptual Model of Political Stakeholder Orientation. 17(4), *Journal of Political Marketing*, 1-31.
- Ottenbacher, M., and Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Öcal, A. T. (2007). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme*. Beta Basım A.Ş.: İstanbul
- Patel, V. K. (2012). *Extended Stakeholder Orientation: Influence on Innovation Orientation and Firm Performance*. PhD Thesis, Kennesaw State University, Kennesaw.
- Patel, V. K., Manley, S. C., Hair Jr, J. F., Ferrell, O. C., and Pieper, T. M. (2016). Is Stakeholder Orientation Relevant for European Firms?. *European Management Journal*, 34(6), 650-660.
- Polonsky, M. J., Schuppisser, D. S. W., and Beldona, S. (2002). A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 109-126.
- Prayitno, T. H., Wahyudi, S., and Farida, N. (2017). Linking of Customer and Competitor Orientation on Business Performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 8(9), 71-81.
- Prezenza, A., Pechlaner, H., Raich, F., Beritelli, P., and Cipollina, M. (2010). Analysing Tourism Stakeholders Networks. *Tourism Review*, 65(4),17-30.
- Riva, E., and Lucchini, M. (2018). Firm Performance: Taxonomy of European Companies Using Self-Organizing Maps. *Quality and Quantity*, 52(1), 457-477.
- Roney, S. A. (2011). *Turizm Bir Sistemin Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sarpong- Nyavor, A. (2012). *The Effect of Employee Orientation on Performance in the Ghana Education Service: A Case of the Greater Accra Region*. Master Thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
- Sliman, M. Y. and Kerbouche, M. (2019). The Impact of Stakeholder Orientation on Business Performance: The Case of a set of Companies in Algeria. *Al Bashaer Economic Journal*, 4(3), 745-763.
- Velicer, W. F., and Fava, J. L. (1998). Affects of Variable and Subject Sampling on Factor Pattern Recovery. *Psychological Methods*, 3(2), 231-251.
- Wong, A. and Fung P. (2002). Sustaining Company Performance through Partnering with Suppliers. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 567-580.
- Yau, O. H., Chow, R. P., Sin, L. Y., Alan, C. B., Luk, C. L., and Lee, J. S. (2007). Developing A Scale for Stakeholder Orientation. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1306-1327.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 179-193.
- Zhang, J. (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of The Mediating Role of Customer Orientation. *Journal of Business Ethics*, 91(1), 111-121.