



# Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2021, 5(3): 1723-1738.

DOI: [10.26677/TR1010.2021.816](https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.816)

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



## ARAşTIRMA MAKALESİ

### **Konaklama İşletmelerinde Girişimci ve Pazar Yönlülüğün Örgütsel Performansa Etkisi**

Doç. Dr. Emine KALE, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Nevşehir, e-posta: [ekale@nevsehir.edu.tr](mailto:ekale@nevsehir.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0906-0590>

#### **Öz**

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde girişimci ve pazar yönlülüğün işletmenin örgütsel performansı (paydaş performansı, insan kaynakları yönetimi (İKY) performansı, süreç performansı) üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın örneklemini İç Anadolu Bölgesi'ndeki bütün illerde yer alan konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır ve araştırma sonunda 145 geçerli anket toplanmıştır. Araştırmanın verilerinin değerlendirilmesinde faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre hem girişimci yönlülük hem de pazar yönlülüğün örgütsel performansın bir boyutu olan paydaş performansını pozitif olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Girişimci yönlülüğün İKY performansı üzerinde pozitif etkilediği görülürken, pazar yönlülüğün İKY performansını etkilemediği görülmektedir. Beklentilerin aksine girişimci ve pazar yönlülüğün süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi çıkmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci Yönlülük, Pazar Yönlülük, Örgütsel Performans, Konaklama İşletmeleri.

**Makale Gönderme Tarihi:** 03.05.2021

**Makale Kabul Tarihi:** 02.09.2021

#### **Önerilen Atıf:**

Kale, E. (2021). Konaklama İşletmelerinde Girişimci ve Pazar Yönlülüğün Örgütsel Performansa Etkisi, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 1723-1738.

© 2021 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



## Journal of Turkish Tourism Research

2021, 5(3): 1723-1738.

DOI: [10.26677/TR1010.2021.816](https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.816)

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



### RESEARCH PAPER

## The Effect of Entrepreneurial and Market Orientation on Organizational Performance in Hospitality Businesses

Associate Prof. Dr. Emine KALE, Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Faculty of Tourism, Nevşehir, e-mail: [ekale@nevsehir.edu.tr](mailto:ekale@nevsehir.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0906-0590>

### Abstract

The aim of this study is to examine the impact of entrepreneurial orientation and market orientation on the organizational performance (stakeholder performance, human resources management (HRM) performance, process performance) in hospitality businesses. The sample of the study consists of the hospitality businesses located in the Central Anatolia Region. Questionnaire technique was used as data collection tool and 145 valid questionnaires were collected at the end of the research. Factor analysis, correlation analysis and regression analysis were used to evaluate the data of the study. According to the results of the regression analysis, it was revealed that both entrepreneurial orientation and market orientation positively affect stakeholder performance, which is a dimension of organizational performance. While it is observed that entrepreneurial orientation has a positive effect on HRM performance, it is seen that market orientation does not affect HRM performance. Contrary to expectations, entrepreneurial and market orientation does not have a significant effect on process performance.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Organizational Performance, Hospitality Businesses.

**Received:** 03.05.2021

**Accepted:** 02.09.2021

### Suggested Citation:

Kale, E. (2021). The Effect of Entrepreneurial and Market Orientation on Organizational Performance in Hospitality Businesses, *Journal of Turkish Tourism Research*, 5(3): 1723-1738.

© 2021 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Günümüzün iş ortamı oldukça dinamiktir ve işletmeler pazarda rekabet edebilirliklerini arttırmaya, maliyetlerini mümkün olduğunca azaltarak maliyet etkinliği yaratmaya, aynı zamanda yeni pazar fırsatlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar (Masa'deh vd., 2018). Ayrıca, sürekli olarak yeni rekabet zorlukları ortaya çıkmakta ve işletmeler performanslarını iyileştirmek ve rekabet avantajını sürdürmek için kendilerini geliştirmeye zorlanmaktadırlar (Almajali vd., 2016).

Bir işletmenin girişimcilik ve pazara ilişkin faaliyetlerinin yapısı, yatırımları ve müşterilerle ilişkilerinin işletmenin performansı üzerinde önemli etkileri vardır (Vega-Vázquez vd., 2016; Dabrowski vd., 2019). İşletmelerin girişimci ve pazar yönlülüğü; belirli kaynakların işletme bünyesinde toplanmasına, değer yaratan ürün ve hizmetlerin yaratılmasına ve bu ürünleri müşterilere aktarılmasında teknik sorunlarını çözmelerine, yeni yetenekler oluşturmalarına ve işletme performansını iyileştirmelerine yardımcı olabilir (Vega-Vázquez vd., 2016; Masa'deh vd., 2018; Ghantous ve Alvanas, 2020).

Dinamik bir sektör olan turizm sektörünün bir parçası olan konaklama işletmeleri açısından da girişimci ve pazar yönlülük önemlidir. Girişimci ve pazar yönlülük, konaklama işletmelerine bir taraftan müşterilerine sundukları hizmetlerin değerini geliştirmek ve müşteri bağlılığını sağlamak yoluyla rekabet edebilirliklerini artırmak için yeni hizmetler geliştirmelerine olanak sağlarken, bir taraftan da süreç verimliliği ve maliyeti etkinliğini elde etmelerini sağlar (Tajeddini, 2010; Wang vd., 2012; Tajeddini vd., 2020). Girişimci yönlülüğün doğasında bulunan proaktiflik ve yenilikçilik de otellerin yalnızca yeni operasyon alanlarındaki yeni fırsatları keşfetmelerine değil, aynı zamanda mevcut hizmet ve pazarlarındaki fırsatları artırmalarına da yardımcı olur (Ghantous ve Alvanas, 2020). Yapılan çalışmalar konaklama yöneticilerine müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve işletmelerin iş performansı hedeflerine ulaşmaları için daha pazar ve girişimci odaklı olmaya teşvik edilmiştir (Lee vd., 2015; Wang vd., 2012).

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde girişimci ve pazar yönlülüğün örgütsel performansa etkisini incelemek amaçlanmıştır. Literatür incelendiğinde girişimci ve pazar yönlülüğün konaklama işletmelerinde çeşitli performans ölçütleri açısından etkisini ele alan çalışmalar mevcuttur. Türkiye'deki konaklama işletmeleri üzerine yapılan çalışmalar dikkate alındığında girişimci yönlülük-finansal performans (Altuntaş ve Dönmez, 2010), pazar yönlülük-firma performansı (Çakıcı ve Eren, 2005; Erdem vd., 2013), pazar yönlülük-satış performansı (Köseoğlu vd., 2015) üzerine bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Türkiye'deki konaklama işletmelerinde girişimci yönlülük ve pazar yönlülüğün örgütsel performansın üzerindeki etkilerini daha önce inceleyen bir çalışmaya rastlanmaması, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda olağan ve olağandışı gelişmelerden en hızlı etkilenen sektörlerden biri olan turizm sektöründeki işletmeler yaşamlarını devam ettirme riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüksek belirsizlik ortamı, konaklama işletmeleri açısından çevresel değişimleri anlama, değişimlere karşı hızlı karar verme ve riski yönetmeyi daha da önemli hale getirmiştir. Varolan müşterilerini koruyabilme, yeni müşteri çekebilme ve rekabet edebilirliklerini geliştirmeleri açısından olmaları konaklama işletmelerinin girişimci ve pazar odaklı olmaları önemlidir. Bu nedenlerle, turizm literatürü açısından önemli olan girişimci ve pazar odaklılık kavramlarının incelenmesi ve örgütsel performans açısından ilişkilerin ele alınması, yöneticiler ve gelecekteki araştırmalar açısından yol gösterici olacaktır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Girişimci Yönlülük**

Girişimci yönlülük, işletmelerin performanslarını geliştirmek amacıyla müşteriye sundukları ürün ve hizmetlerin değerini arttırmak için yaptıkları girişimcilik uygulamaları ve bunlarla ilgili karar verme faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Bing ve Zhengping, 2011). Girişimci yönlülük, bir işletmenin stratejisinin girişimciliğe ilişkin yönleriyle ilgilenen bir tür stratejik yönelimdir (Hakala, 2011). İşletmenin girişimciliğe olan genel eğilimini temsil eder (Miller, 2011; Wales vd., 2013). Girişimci yönlülük, girişimcilikten farklıdır ve bir firmanın 'ne' yaptığından ziyade 'nasıl' çalıştığını yansıtır (Lumpkin ve Dess, 2001; Miller, 2011). Girişimcilik araştırmalarının çoğu geleneksel olarak girişimcilerin bizzat kendisine veya bireysel analiz düzeyine odaklanırken, girişimci yönlülüğün odak noktası, işletme düzeyinde, süreç odaklı bir yapı olan girişimcilik pratiğidir (Jogaratham, 2017). Girişimci yönlülük, işletmenin süreçleri, uygulamaları ve faaliyetlerinin yansımaları olarak bir firmanın stratejik duruşunu temsil eder (Wales vd., 2013). Girişimci odaklı firmalar, piyasa eğilimlerini izler ve rekabetin önünde ortaya çıkan fırsatlardan hızlı bir şekilde yararlanmak için harekete geçer. Pazara yeni ürün / hizmet kombinasyonları sunma konusunda proaktiftirler ve rekabet avantajı yaratmak için işletmelerini yenilerken ve gençleştirirken hesaplanmış iş riskleri alırlar. Bu açıdan düşünüldüğünde girişimci yönlü olma işletmelere üstün örgütsel ve finansal performansa dönüşen bir rekabet avantajı sağlar (Wales vd., 2013; Jogaratham, 2017). Değişimin hızlı olduğu, ürün veya iş yaşam döngülerinin kısa süreli olduğu, mevcut ürün ve hizmetlerle gelecekteki kârlılığın belirsiz olduğu ve işletmelerin sürekli olarak yeni fırsat arayışında olduğu ortamlarda, firmaların bir girişimcilik yönelimi benimsemesinin yararı literatürdeki çalışmalarla ortaya konulmaktadır (Wiklund ve Dean Shepherd, 2005; Rauch vd., 2009). Girişimci yönlülük, yeni fikirleri teşvik etmek ve desteklemek, müşteri ihtiyaçlarını ele almak, yenilikleri benimsemek ve mevcut süreç ve uygulamalardan yenilerinin geliştirilmesine doğru yola çıkmaktır (Kollman ve Stöckmann, 2014). Bununla birlikte girişimci yönlülük, sadece yeni ürün ve hizmet ortaya çıkarmakla ilgili değildir. Aynı zamanda girişimci yönlülük, farklı iş stratejileri, firma düzeyinde sonuçlar ve yönetimle ilgili tercihler, inançlar ve davranışlar, yönetim şekli, süreçleri, uygulamaları, normları ve yapıları kapsayan çok yönlü bir örgütsel yönelimdir (Wales vd., 2020).

Girişimci yönlülüğün konaklama işletmelerinin performanslarını olumlu etkilediği pek çok çalışmada ortaya konulmaktadır. Örneğin; Altuntaş ve Dönmez (2010), Çanakkale bölgesindeki otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, girişimci yönlülüğün proaktiflik, risk alma ve saldırgan rekabetçilik boyutlarının finansal performans ölçütleri açısından önemli olduğunu yenilikçilik boyutunun ise finansal olmayan performans açısından önemli olduğunu bulmuşlardır. Fadda (2018) İtalya'da Sardinya özerk bölgesindeki konaklama işletmelerinde yaptığı çalışmasında, girişimci yönlülüğün yenilikçilik, proaktiflik ve özerklik boyutlarının firma performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bir başka çalışmada (Ghantous ve Alnawas, 2020) girişimci yönlülüğün otellerin yenilik performansını olumlu etkilediği böylece firma performansını da arttırdığı tespit edilmiştir. Asya-Pasifik ülkelerinde oteller üzerine yapılan bir çalışmada da (Jogaratham ve Tse, 2006) girişimci stratejik duruşun performansla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. İsviçre otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada (Trajeddini, 2010) ise girişimcilik yönlülüğün otellerin yenilik performansına etki ettiği görülmektedir. Trajeddini ve arkadaşları (2020), 192 konaklama işletmesinde yaptıkları çalışmalarında, belirsiz, dinamik bir ortamda girişimci yönlülüğün, özellikle güçlü iş ve sosyal ağlarla birleştiğinde örgütsel performansa önemli ölçüde fayda sağladığını ortaya koymuşlardır. Konaklama sektöründeki diğer çalışmalarda da girişimci yönlülüğün performans üzerindeki olumlu etkisi gösterilmektedir (Fadda ve Sørensen, 2017; Tang vd., 2020).

## Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük, işletmelerin pazarlama zekası oluşturma, yayma ve buna yanıt verme yönünü ifade etmektedir. Müşteri memnuniyetini firmanın yol gösterici ilkesi olarak gören pazar yönlülük, mevcut markaya duyarlı bir yaklaşımı yansıtan "rakipleri yenme" ana arayışı ile öncelikle mevcut müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve rakiplerin faaliyetlerini izlemeye odaklanır (Ghantous ve Alnawas, 2020). Bununla birlikte pazar yönlülük, tüm şirket paydaşlarının çıkarlarını dikkate alırken, kurumsal hedeflere ulaşmak ve müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için bilgi üretmeyi, yaymayı, paylaşmayı ve değişen pazar ihtiyaçlarına uygun şekilde yanıt vermeyi içerir (Wang vd., 2012; Iyer vd., 2019). Pazar odaklı işletmeler, faaliyetlerini ve çabalarını müşterinin ihtiyaçları etrafında organize ederek ve koordine ederek müşterilerini tatmin etmeyi amaçlar. Pazar odaklı bir yaklaşım, öncelikle müşteri-firma ilişkisini iyileştirmeye odaklanır ve bir kuruluşun kültürüne, ortak değerlerine ve önce müşterinin çıkarlarına odaklanmaya ilişkin inançlarına yansır (Jogaratham, 2017). Müşterileriyle bağlar kurmaya ve sürdürmeye, onları hizmet sunumlarının merkezine koymaya ve onları düzenli olarak geri bildirim vermeye teşvik eder (Qu, 2014). Ayrıca pazar yönlülük, işletmelere çevredeki gelişmeleri izlemeye, sektörlerindeki rekabet ortamını değerlendirmeye ve hizmetlerini daha büyük rakipleriyle karşılaştırmaya olanak sağlar (Newman vd., 2016; Acosta vd., 2018). Aynı zamanda, işletmeleri mevcut faaliyetleriyle ilgili potansiyel yetersizlikler konusundaki farkındalığını artırarak sürekli iyileştirmeye yol açar (Ghantous ve Alnawas, 2020). Mase'deh vd. (2018), pazar yönlülüğün işletmeler için dört alanda fayda sağladığını belirtmişlerdir. Bunlar; örgütsel performans, müşteri ile ilgili sonuçlar, yenilik ile ilgili sonuçlar ve çalışanlar ile ilgili sonuçlardır. Örgütsel performans; stratejiyi uygulama maliyetinden sonraki performansı yansıtan maliyet bazlı performans ölçütleri, bir stratejinin uygulanmasını hesaba katmayan gelir bazlı performans ölçütleri ve firmanın genel performansını belirlemek için örgütsel performans şirketin hedefleri ve rakibin performansı ile karşılaştıran küresel ölçütlerden oluşur. Müşteri ile ilgili sonuçlar, ürün ve hizmet algılanan kaliteyi, müşteri sadakatini ve kuruluşun ürün ve hizmetlerine ilişkin müşteri memnuniyetini içerir. Yenilik ile ilgili sonuçlar, firmanın yenilikçiliği, yeni fikirler, ürünler ve süreçler yaratma ve uygulama yetenekleri ve yeni ürün performansını kapsar. Çalışan ile ilgili sonuçlar, örgütsel bağlılık, çalışan ekip ruhu, müşteri yönelimi, iş tatmini ve rol çatışmasının azaltılması ile ilgilidir.

Pazar yönlülüğün otel işletmelerinde farklı performans türlerine yönelik etkisini inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Alnawas ve Hemsley-Brown (2019), 216 Birleşik Krallık otelleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, pazar yönlülüğün müşteri ilişkileri kapasitesi, markalaşma kapasitesi ve hizmet yeniliği yeteneği aracılığıyla otel finansal ve ekonomik performansına olumlu etki sağladığını ortaya koymuşlardır. Dabrowski vd. (2019), yaptıkları çalışmalarında pazar yönlülüğü, müşteri odaklılık, rakip odaklılık, işletme fonksiyonları arası entegrasyon olarak üç boyutta ele almışlar ve bu üç boyutun otelin uyguladığı pazarlama programları aracılığıyla otelin finansal performansına etki ettiğini tespit etmişlerdir. Ghantous ve Alnawas (2020), Ürdün otelleri üzerindeki çalışmalarında pazar yönlülüğün sömürücü yenilik aracılığıyla otellerin performansını arttırdığını belirtmişlerdir. Bir başka ampirik çalışma Malezya otelleri ile ilgilidir. Hillman ve Kaliappen (2014), bu çalışmalarında pazar yönlülüğü müşteri odaklılık ve rakip odaklılık olarak iki boyutta ele almışlar ve bu boyutların otel örgütsel performansına olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Portekiz otelleri üzerine yapılan bir çalışmada (Sampaio vd., 2019), pazar yönlülüğün otel iş performansı üzerinde hem doğrudan hem de otelin hizmet kalitesi sağlama yeteneği aracılığıyla dolaylı etki ettiği bulunmuştur. Honkong'ta 63 otel üzerine yapılan bir çalışma sonuçları ise (Sin vd., 2005), pazar yönlülüğün otellerin pazarlama ve finansal performanslarına önemli ölçüde pozitif olarak etki ettiğini

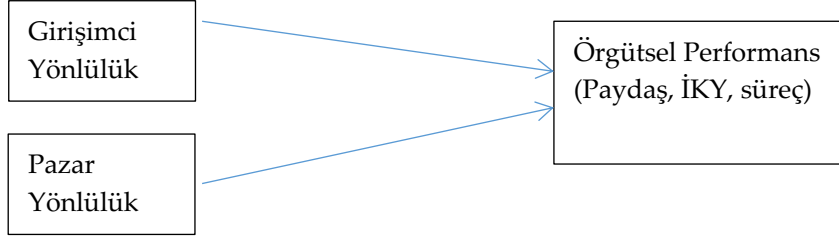
göstermektedir. Benzer şekilde Çin’de yapılan bir çalışmada (Wang vd., 2012), pazar yönlülüğün otel performansını pozitif etkilediği görülmektedir.

Pazar yönlülükle ilgili Türkiye örneğinde yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Erdem vd. (2013), Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller üzerine yaptıkları çalışmalarında, pazar yönlülüğün firma performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde oldukları tespit etmişlerdir. Çakıcı ve Eren (2005), Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında pazar yönlülük ile otel performansı arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Köseoğlu vd. (2015), Muğla otellerinde yaptıkları çalışmalarında, pazar yönlülüğün boyutları olan ilişki yönetimi ve örgütsel kaynak yönetiminin, otellerin satışlarının büyümesinde temel itici güçler olduğunu belirtmişlerdir. Solmaz ve Türkay (2014), otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, pazar yönlülük düzeyleri ile tedarikçileri ile ilişkileri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Solmaz vd. (2014), seyahat acenteleri üzerine yaptıkları çalışmada pazar yönlülüğün boyutları ile acente performansı arasında bir ilişki tespit etmişlerdir.

### **Girişimci ve Pazar Yönlülük- Örgütsel Performans**

Bir işletmenin en önemli amaçlarından birisi örgütsel performansını arttırmaktır. Örgütsel performans, örgütün kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanarak hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilir (Tseng ve Lee, 2014). Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi için bir ölçüm sisteminin oluşturulması gereklidir. Bir ölçüm sistemine sahip olmak, şirketlerin iyileştirilmesi gereken alanları belirlemelerine ve maliyet, kalite ve zaman açısından işin ne kadar iyi yapıldığını değerlendirerek bu konuya odaklanmalarına olanak sağladığı için önemlidir (Kirca vd., 2005). İşletmeler finansal ölçümlerin yanı sıra finansal olmayan ölçüm araçları da kullanmaktadırlar. Finansal olmayan ölçümlerin amacı örgütün stratejilerine, hedeflerine ve vizyon / misyonuna bağlı olan uzun vadeli rekabet avantajı elde etmektir (Hussain, 2004). Finansal olmayan ölçütlerin örnekleri arasında hizmet kalitesi, hizmet kullanıcısı memnuniyeti, bağışçı memnuniyeti, gönüllülük ve genel program etkinliği, paydaş memnuniyeti, örgütsel iletişim, ekip işbirliği, stratejik performans, bilgi yönetimi ve örgütsel büyüme gibi ölçütler bulunmaktadır (Masa’deh vd., 2018). Bu çalışmada örgütsel performansın ölçülmesinde çeşitli çalışmalarda kullanılan (Hernaus vd., 2012; Masa’deh vd., 2018) dış paydaş yönetimi, çalışan ve insan kaynakları yönetimi ve süreç yönetimi performansını içeren rakiplerle karşılaştırmayı kapsayan finansal olmayan örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır.

Girişimcilik ve pazar yönlülüğün performans üzerinde etkisini birlikte ele alan turizm sektörü üzerinde yapılmış bazı çalışmalar mevcuttur. İspanya’da üç ve dört yıldızlı 70 bağımsız otel örneğinde yapılan bir başka çalışma (Vega-Vázquez vd., 2016), girişimci yönlülüğün otel performansı üzerinde pazar yönlülüğün aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Restoranlar üzerinde yapılan bir çalışmada ise (Jogaratham, 2017) hem girişimci yönlülüğün hem de pazar yönlülüğün bağımsız restoranlarda finansal ve pazar performansında oluşan restoran performansını pozitif etkilediği bulunmuştur. Ghantous ve Alnawas (2020), Ürdün otelleri üzerindeki çalışmalarında girişimci ve pazar yönlülüğün sömürücü ve keşif amaçlı yenilik aracılığıyla otel performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürdeki bu çalışmalardan da anlaşıldığı üzere pazar ve girişimci yönlülük işletmelerin farklı açılardan performansları üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Finansal performansın yanı sıra finansal olmayan performans ölçümlerinde de girişimci yönlülük ve pazar yönlülük işletmelere katkısının yüksek olduğu görülmektedir. Literatürdeki bu çalışma sonuçları ışığında araştırmanın modeli ve hipotezleri şu şekilde belirtilebilir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H1: Girişimci yönlülük işletmelerin örgütsel performansları (a) paydaş performansı, b) İKY performansı c) süreç performansı) üzerinde pozitif etkilidir.

H2: Pazar yönlülük işletmelerin örgütsel performansları (a) paydaş performansı, b) İKY performansı c) süreç performansı) üzerinde pozitif etkilidir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmeleri açısından girişimci ve pazar yönlülüğün örgütsel performansa etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini konaklama işletmeleri; örneklemini ise İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Maddi ve zaman kısıtları nedeni ile çalışmanın mail yoluyla yapılacak olmasından dolayı çalışma mail adresine ulaşılan İç Anadolu Bölgesi otelleri ile sınırlandırılmıştır.

Çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır ve veriler anket formu kullanılarak toplanmıştır. Anket formu, araştırmacı tarafından online olarak oluşturularak mail yoluyla konaklama işletmeleri kurumsal mail adreslerine gönderilmiş ve otellerin üst düzey yöneticileri ve departman yöneticileri tarafından doldurmaları istenmiştir. Araştırma 2021 yılının Mart ve Nisan aylarında yapılmış olup, araştırma sonunda geçerli 145 anket toplanmıştır.

### Ölçekler

Anket formunda işletmelerin özellikleri ve katılımcıların demografik verilerine ilişkin soruların yanı sıra, işletmelerin girişimci yönlülük, pazar yönlülük ve örgütsel performanslarını ölçmek için üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Girişimci yönlülüğü ölçmek için Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen ve Jogaratham (2017) tarafından turizm sektörüne uyarlanan 9 maddelik ölçek, pazar yönlülüğü ölçmek için Hooley vd., (2005) tarafından geliştirilen, Vega-vazquez tarafından turizm sektörüne uyarlanan 5 maddelik ölçek, örgütsel performansı ölçmek için ise Hernaus vd., (2012) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak oluşturulan 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde 5 noktalı likert tipi ölçek kullanılmıştır (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum).

### Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerinin değerlendirilmesinde öncelikle verilerin değişkenlere göre normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. George ve Mallery'e (2010) göre, çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında ise normal dağılım söz konusudur. Bu kapsamda çarpıklık

değerlerinin -1.789 ile -.227 aralığında, basıklık değerlerinin -286 ile 1.917 aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre dağılım normal olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeklerin faktör sayılarını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, önemli bir bölümünün ( %43,4) 26-34 yaş arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların, %70,3'ü erkek, %29,7'si kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların hemen hemen yarısı (%49,7) lisans mezunu olup, çoğunluğu ise (%70,3) işletme sahibi veya üst düzey yöneticidir. İşletmenin özellikleri incelendiğinde bağımsız yapıli otellerin (%75,9) çoğunlukta olduğu görülmektedir. İşletme türlerinden %27,6'sını butik oteller oluştururken, bunu %18,6'sını 5 yıldızlı oteller takip etmektedir. Aynı zamanda işletmelerin çoğunluğunun (%42,1) 15 yıldan fazla süredir faaliyette olduğu görülmektedir (Tablo 1).

**Tablo 1:** Katılımcılar ve İşletme ile İlgili Bilgiler

Değişkenler	F	(%)	Değişkenler	F	(%)
<b>Yaş</b>			<b>İşletmenin Sahiplik Durumu</b>		
25 yaş ve altı	8	5,5	Bağımsız Otel	110	75,9
26-35 yaş arası	38	26,2	Zincir Otel	35	24,1
36-45 yaş arası	63	43,4	<b>İşletmenin Türü</b>		
46 yaş ve üzeri	36	24,8	1 yıldızlı otel	3	2,0
<b>Cinsiyet</b>	43	29,7	2 yıldızlı otel	2	1,4
Kadın	102	70,3	3 Yıldızlı Otel	33	22,8
Erkek			4 Yıldızlı Otel	20	13,8
<b>Eğitim</b>	30	20,7	5 Yıldızlı Otel	27	18,6
Lise	28	19,3	Butik Otel	40	27,6
Önlisans	72	49,7	Özel Belgeli Otel	11	7,6
Lisans	15	10,3	Pansiyon	2	1,4
Lisansüstü			Diğer	7	4,8
<b>Çalışılan Konum</b>	102	70,3	<b>İşletmenin Yaşı</b>		
Sahibi/Üst Düzey Yönetici	32	22,1	5 yıldan az	22	15,2
Departman Yöneticisi	11	7,6	6-10 yıl arası	44	30,3
Departman Şefi			11-15 yıl arası	18	12,4
			15 yıldan fazla	61	42,1

Araştırmada değişkenlerin boyutlarını belirlemek için açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Girişimci yönlülük ölçeği, özdeğeri 1'in üzerinde tek boyut altında toplanmıştır. İlk yapılan faktör analizinde girişimci yönlülük ölçeğinin 9. Sorusu (işletmemiz yeni ürün / hizmetlerdence daha önce denenmiş olan ürün /hizmetleri sunmayı tercih eder) faktör yükü 0.50'nin altında kaldığı için ölçekten çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör



analizine göre bütün soruların faktör yükleri 0.50'nin üzerindedir ve Barlett testi anlamlıdır ( $\chi^2$ : 796,758, s.d.:28,  $p < 0.0001$ ).

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükü	Varyans	Özdeğer	Cronbach $\alpha$
<b>Girişimci Yönlülük Ölçeği</b>		<b>62,871</b>	<b>5,030</b>	<b>,908</b>
İşletmemiz sektördeki fırsatları takip etmede başka işletmelere göre öncüdür.	,837			
İşletmemiz gelecekte olabilecek sorun, ihtiyaç veya değişimleri dikkate alarak hareket eder.	,860			
İşletmemiz gelecekteki gelişimleri öngörerek sektördeki eğilimleri takip eder.	,856			
İşletmemiz yeni ürün ve hizmetleri ortaya koymada çevredeki işletmelere göre öncüdür.	,880			
İşletmemiz rakiplere göre yeni teknolojileri keşfedip kullanmada daha iyidir.	,883			
İşletmemiz bu pazara ilk yenilikleri getiren bir işletmedir.	,710			
İşletmemiz yüksek getiri beklentisiyle yüksek riskli girişimleri destekler.	,685			
İşletmemiz potansiyel fırsatları yakalamak için cesur ve agresif bir duruş benimser.	,573			
KMO: 0,875; Bartlett küresellik testi: $\chi^2$ : 796,758, s.d.:28, $p < 0.0001$				
<b>Pazar Yönlülük</b>		<b>82,597</b>	<b>4,130</b>	<b>,947</b>
İşletmenin amaç ve stratejileri müşteri tatminini gerçekleştirme odaklıdır.	,924			
Müşterilere verilen hizmet taahhüdü sıkı bir şekilde kontrol edilir.	,892			
İşletmenin rekabet stratejileri, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya dayanmaktadır.	,905			
İşletme fonksiyonları müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için entegre edilir.	,926			
İşletme stratejileri müşteri değerini arttırmayı hedeflemektedir.	,896			
KMO: 0,915; Bartlett küresellik testi: $\chi^2$ : 671,008, s.d.:10, $p < 0.0001$				
<b>Örgütsel Performans Faktör 1: İKY Performansı</b>		<b>39,102</b>	<b>5,083</b>	<b>,888</b>
İşletmemizde çalışanlarımızın işyeri memnuniyeti yüksektir.	,806			
Çalışanlarımızın performansı sektör ortalamasının üzerindedir.	,840			
Çalışanlarımızın işletmemize bağlılıkları düşüktür (R)	,823			
Çalışanlarımızın işe gelme oranı rakiplerimize göre çok yüksektir. (R)	,761			
<b>Örgütsel Performans Faktör 2: Paydaş Performansı</b>		<b>21,006</b>	<b>2,731</b>	<b>,828</b>
İşletmemiz mevcut müşterileri tutmada ve yenilerinin çekmede başarılıdır.	,822			
Son dönemlerde müşteri şikayetlerinin sayısı azalmaktadır.	,810			
İşletmemizin müşteri gözündeki itibarı artmaktadır.	,704			
Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz oldukça iyidir ve onları ortağımız gibi görmekteyiz.	,662			
İşletmemiz ve tedarikçilerimiz arasında karşılıklı güven vardır.	,686			
Hizmetlerimizin kalitesi sektör ortalamasının üzerindedir.	,621			
<b>Örgütsel Performans Faktör 3: Süreç Performansı</b>		<b>9,764</b>	<b>1,269</b>	<b>,910</b>
Müşteri şikayetlerini çözme süremiz sektördeki işletmelere göre daha hızlıdır.	,867			
Atık düzeyimiz rakiplerimize göre daha düşüktür.	,891			
Müşteri isteklerini karşılama düzeyimiz rakiplerimize göre daha hızlıdır.	,877			
KMO: 0,807; Bartlett küresellik testi: $\chi^2$ : 1142,509, s.d.:78, $p < 0.0001$				

Pazar yönlülük ölçeği de özdeğeri 1'in üzerinde tek boyut altında toplanmıştır. Ölçekte 5 madde bulunmaktadır ve bu maddelerin faktör yükü 0,50'nin üzerindedir. KMO örneklem yeterliliği oranı 0,915 olup, Barlett testi anlamlıdır ( $\chi^2$ : 671,008, s.d.:10,  $p<0.0001$ ).

Örgütsel performans ölçeği, orijinal ölçekteki gibi 3 faktör altında toplanmıştır. Varimax döndürme yöntemi ile elde edilen bu faktörlerin toplam değişimi açıklama oranı %69,872'dir. Birinci faktör insan kaynakları yönetimi performansı ile ilgilidir ve orijinal ölçekteki gibi İKY performansı olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör, paydaş performansı ile ilgilidir orijinal ölçekteki gibi paydaş performansı olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktör ise süreç performansı ile ilgilidir ve orijinal ölçekteki gibi süreç performansı olarak ifade edilmiştir. Bütün maddelerin faktör yükü 0.50'nin üzerindedir. KMO örneklem yeterliliği oranı 0,807 olup, Barlett testi anlamlıdır ( $\chi^2$ : 1142,509, s.d.:78,  $p<0.0001$ ). Tüm değişkenler için güvenilirlik katsayısı olan cronbach alpha oranı 0,70'in üzerindedir.

Tablo 3'de araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Korelasyon analizi sonucu girişimci yönlülük ile paydaş performansı ( $r=,616$ ;  $**p<0.01$ ) İKY performansı ( $r=,508$ ;  $**p<0.01$ ) ve süreç performansı ( $r=,248$ ;  $**p<0.01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer şekilde pazar yönlülük ile paydaş performansı ( $r=,563$ ;  $**p<0.01$ ) İKY performansı ( $r=,342$ ;  $**p<0.01$ ) ve süreç performansı ( $r=,216$ ;  $**p<0.01$ ) pozitif olarak ilişkilidir.

**Tablo 3.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1- Girişimci Yönlülük	3.70	0.85	1				
2- Pazar Yönlülük	4,21	0.90	,663**	1			
3- Paydaş Performansı	3.77	0.78	,616**	,563**	1		
4- İKY Performansı	3.63	0.82	,508**	,342**	,307**	1	
5-Süreç Performansı	3,85	0.81	,248**	,216**	,192*	,566**	1

\* $p<0,05$  (iki yönlü); \*\* $p<0,01$  (iki yönlü)

Girişimci yönlülük ile pazar yönlülüğün birlikte paydaş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4'te yer alan sonuçlara göre regresyon modeli anlamlıdır. Yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığını görmek için tolerans ve VIF değerleri alınmıştır. VIF değerlerinin en üst sınır kabul edilen 5 veya 10'un çok aşağısında olması ve tolerans değerlerinin en alt sınır değer olan 0.1 veya 0.2'den yüksek olması, çoklu bağlantı sorununun olmadığını göstermektedir. Durbin Watson katsayısı değeri 2,108 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2 civarında olduğu için otokorelasyon sorununa neden olmamaktadır.

Düzeltilmiş  $R^2$  değeri incelendiğinde (Tablo 4), girişimci yönlülük ve pazar yönlülüğün paydaş performansındaki varyansın %40'ını açıkladığı görülmektedir. Standartlaştırılmamış eğitim katsayılarına göre, girişimci yönlülükteki bir birimlik artış, paydaş performansı üzerinde  $B=0,408$  birimlik bir artışa neden olmaktadır. Pazar yönlülükteki bir birimlik artış ise, paydaş performansı üzerinde  $B=0,192$  birimlik bir artışa neden olmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (beta) göre, bağımsız değişkenlerin paydaş performansı üzerinde göreceli önem sırası, girişimci yönlülük ve pazar yönlülük şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, her iki değişkenin de paydaş performansı üzerinde .05

düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle H1a ve H2a kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Girişimci ve Pazar Yönlülüğün Paydaş Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	ß	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	1,457		5,838	,000		
1- Girişimci Yönlülük	,408	,447	4,438	,000	,417	2,398
2- Pazar Yönlülük	,192	,222	2,204	,029	,417	2,398
<b>R=,632 R<sup>2</sup>= ,400 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,392 F= 47,344 Anlam düzeyi= ,000 Durbin-Watson= 2,108</b>						

Girişimci yönlülük ile pazar yönlülüğün birlikte İKY performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır (Tablo 5). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde, girişimci yönlülük ve pazar yönlülüğün İKY performansındaki varyansın %26'sını açıkladığı görülmektedir. Standartlaştırılmamış eğim katsayılarına göre, girişimci yönlülükteki bir birimlik artış, paydaş performansı üzerinde B=0,570 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, girişimci yönlülüğün İKY performansı üzerindeki etkisi anlamlıdır (p<0.05). Buna ilişkin kurulan H1b kabul edilmiştir. Buna karşın pazar yönlülüğün İKY üzerindeki etkisi anlamlı değildir (p>0.05). Buna ilişkin kurulan H2b reddedilmiştir.

**Tablo 5.** Girişimci ve Pazar Yönlülüğün İKY Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	ß	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	1,951		6,699	,000		
1- Girişimci Yönlülük	,570	,593	5,317	,000	,417	2,398
2- Pazar Yönlülük	-,101	-,111	-,993	,322	,417	2,398
<b>R=,513 R<sup>2</sup>= ,264 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,253 F= 25,409 Anlam düzeyi= ,000 Durbin-Watson= 1,661</b>						

Tablo 6'da girişimci yönlülük ile pazar yönlülüğün birlikte süreç performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan regresyon modeli analizinin sonuçları görülmektedir. Kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde, girişimci yönlülük ve pazar yönlülüğün süreç performansındaki varyansın %6'sını açıkladığı görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde hem girişimci yönlülüğün hem de pazar yönlülüğün süreç performansı üzerindeki etkisinin düşük olduğu ve bu etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir (p>0.05). Bu nedenle bu etkilere ilişkin H1c ve H2c hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 6.** Girişimci ve Pazar Yönlülüğün Süreç Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	ß	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	2,908		8,935	,000		
1- Girişimci Yönlülük	,188	,197	1,569	,119	,417	2,398
2- Pazar Yönlülük	,059	,066	,523	,602	,417	2,398
<b>R=,251 R<sup>2</sup>= ,063 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= ,050 F= 4,781 Anlam düzeyi= ,010 Durbin-Watson= 1,877</b>						

## **TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER**

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde girişimci ve pazar yönlülüğün işletmenin örgütsel performansı (paydaş performansı, İKY performansı, süreç performansı) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Girişimci ve pazar yönlü olma konaklama işletmelerine, müşterilerine sundukları hizmetlerin değerini geliştirme, diğer paydaşların beklentilerini yerine getirme, insan kaynakları performansını geliştirme ve süreç verimliliği ve maliyeti etkinliğini sağlama açısından katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, işletmenin girişimci yönlü olması paydaş memnuniyetini pozitif etkilemektedir. Girişimci yönlü olan, yani çevresindeki fırsatları gören, yenilikleri takip edip ayak uyduran, fırsatları girişime dönüştüren işletmeler müşteri ve tedarikçilerin memnuniyet ve performanslarını arttırmaktadırlar. Bu bulgu daha önceki çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir. Daha önceki çalışmalarda (Fadda, 2018; Grantous ve Alnawas, 2020) girişimci yönlülüğün otel işletmelerinin genel performansını arttırdığı yönünde bulgular mevcuttur. Benzer şekilde pazar yönlülük de paydaş memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir. Yani faaliyetlerini ve çabalarını müşterinin ihtiyaçları etrafında organize ederek ve koordine ederek müşterilerini tatmin etmeyi amaçlayan işletmelerin paydaş memnuniyeti artmaktadır. Daha önceki pek çok çalışmada pazar yönlülüğün işletme genel performansını (Çakıcı ve Eren, 2005; Wang vd., 2012; Erdem vd., 2013; Grantous ve Alnawas, 2020), finansal performansını (Sin vd., 2005; Alnawas ve Hemsley-Brown, 2019; Dabrowski vd., 2019), pazarlama performansını (Sin vd., 2005) ve örgütsel performansı (Hillman ve Kaliappen, 2014; Mase'deh vd., 2018) pozitif etkilediği görülmektedir.

Bu çalışmadaki diğer bir sonuca göre, girişimci yönlülük işletmenin İKY performansını pozitif etkilemektedir. Başka bir ifadeyle işletmenin girişimci yönlü olması, çalışanlarda daha yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı ve daha düşük işe gelmeme oranı gibi çalışan performansı ile ilgili olumlu sonuçlara katkı sağlamaktadır. Beklentilerin aksine pazar yönlülük İKY performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Yani pazar yönlülüğün çalışanlar ile ilgili sonuçlara (örgütsel bağlılık, çalışan ekip ruhu, müşteri yönelimi, iş tatmini ve daha az rol çatışması) olumlu etkisi beklenen düzeyde değildir. Daha önceki bir çalışmada (Mase'deh vd., 2018) hem girişimci yönlülük ve hem de pazar yönlülüğün örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre beklentilerin aksine girişimci ve pazar yönlülük birlikte analize dahil edildiğinde süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin girişimci ve pazar yönlü olması, müşteri şikayetlerini çözme süresinin kısaltma, atık düzeyini azaltma, müşteri isteklerini karşılama düzeyini hızlandırma gibi süreç performansı değişkenleri üzerinde beklenen etkiyi karşılamamaktadır. Bunun sebebi girişimci ve pazar yönlülüğün daha ziyade daha görünür problemleri çözmede ve işletme dışı paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesine daha odaklı olması olabilir.

Bu araştırma sonuçlarına göre hem girişimci hem de pazar yönlülüğün paydaş memnuniyetini arttırması, işletmelerin yeni müşteriler çekmede ve dış paydaşlarla ilişkileri sürdürmede daha etkili olmalarını sağlayabilir. Şöyle ki işletmenin piyasada katkı sağlayacak maddi ve manevi kaynaklarını tanımlaması, değerlerini analiz etmesi ve bunları yeni ürünlerin tanıtımında, müşteri memnuniyetinde ve paydaşlarla ilişkileri sürdürmede kullanması önemlidir.

İşletmelerin giderek daha şiddetli bir rekabetle karşı karşıya kalması örgütsel performanslarını iyileştirmeye yardımcı olabilecek farklı stratejik yönelimleri benimsemesiyle çözülebilir. Müşteri ihtiyaçlarına ve rekabete odaklanmak yani pazar yönlü olmak, kuruluşların daha bilgili olmasına ve dolayısıyla akıllı kararlar almasına yardımcı olabilir. Girişimci yönlü olma ve yenilikçi olma

işletmenin sürekli olarak yeni ürünler, hizmetler ve yönetim yöntemleri geliştirme kapasitesini arttırır ve bu da organizasyonun performansını iyileştirerek işletmenin piyasayı rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir. Bu çalışmanın bulguları, konaklama sektörünün önemli bir gelir getiren sektör olduğu düşünüldüğünde, girişimci odaklı bir bakış açısından önemlidir. Girişimci yönlülüğün paydaş ve İKY açısından otel performansı için önemi göz önüne alındığında, konaklama sektöründeki girişimcilik faaliyetlerini geliştirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın bir önerisi de işletmelerin girişimci odaklılığı geliştirmek için eğitime önem vermeli ve daha çok kaynak ayırmalıdır. Girişimcilikle ilgili işletme dışındaki mevcut eğitim programlarından da yararlanılarak yönetici ve personelin eğitilmesi sağlanabilir. Aynı zamanda, firmalar müşteri tercihlerine, ürünle ilgili ihtiyaçlara ve yeni ürün geliştirme stratejilerine yanıt vermek için stratejik pazarlamaya ve yenilikçi uygulamalara odaklanmalıdır. Bu, pazarlama ekibinin bu tür stratejik bir role hazırlıklı olması ve gerekli yeni yaklaşımı ana hatlarıyla belirten kaynaklarla donatılması gerektiği anlamına gelir. Bu nedenle, işletmeler pazar odaklılığı arttırmak için de kilit çalışanlar için uygun atölye çalışmaları ve eğitim oturumları hazırlamak için yatırım yapmalıdır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada mail yoluyla veri toplanmasından dolayı geri dönüş oranı düşük kalmıştır. Aynı zamanda çalışma İç Anadolu Bölgesi otelleri ile sınırlı kalmıştır. Çalışma sonuçlarının genellenebilmesi açısından başka çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek çalışmalar daha büyük örneklem üzerinde yapılabilir. Bunun yanında teknoloji yönlülük, yenilik yönlülük, rekabet yönlülük gibi işletmeleri stratejik yönetimlerini etkileyen diğer değişkenler de araştırma modeline dâhil edilerek işletme performansına etkisi araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acosta, A.S., Crespo, Á.H. and Agudo, J.C. (2018). Effect of Market Orientation, Network Capability and Entrepreneurial Orientation on International Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs), *International Business Review*, 27(6), 1128-1140.
- Almajali, D. A., Masa'deh, R. E. and Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector, *Journal of Enterprise Information Management*, 29 (4): 549-565.
- Alnawas, I. and Hemsley-Brown, J. (2019). Market Orientation and Hotel Performance: Investigating the Role of High-Order Marketing Capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885-1905.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1): 50 – 74.
- Bing, L. and Zhengping, F. (2011). Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review, *International Journal of Business and Management*, 6(3): 109-115.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P., (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75–87.
- Çakıcı, A. C. ve Eren, D. (2005). Otel İşletmeciliğinde Pazar Yönlülük ve Pazar Yönlülük-Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma ve Sonuçları, *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1): 157-178.

- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E. and Firgolska A (2019). Market Orientation and Hotel Performance: The Mediating Effect of Creative Marketing Programs, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41: 175-183.
- Erdem, B., Gül, K. ve Gül, M. (2013). Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş, Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi/Journal of Business Research-Turk*, 5 (2): 74-104.
- Fadda, N. and Sørensen, J.F.L. (2017). The Importance of Destination Attractiveness and Entrepreneurial Orientation in Explaining Firm Performance in the Sardinian Accommodation Sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (6), 1684-1702.
- Fadda, N. (2018). The Effects of Entrepreneurial Orientation Dimensions on Performance in the Tourism Sector, *New England Journal of Entrepreneurship*, 21 (1): 22-44
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by step: A Simple Guide and Reference. 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Ghantous, N. and Alnawas, I. (2020). The Differential and Synergistic Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Hotel Ambidexterity, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55: 1-9
- Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction Between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations, *International Journal of Management Reviews*, 13 (2): 199-217.
- Hernaus, T., Bach, M. and Vuksic, V. (2012). Influence of Strategic Approach to BPM on Financial and Non-financial Performance, *Baltic Journal of Management*, 7(4): 376-396.
- Hilman, H. and Kaliappen, N. (2014). Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance: Empirical Insight from Malaysian Hotel Industry. *SAGE Open*, October-December 2014, 1-8.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., and Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-36.
- Hussain, M. (2004). Organisational Strategic Orientation and Its Impact on Non-Financial Performance Measurement in the Financial Services Industry, *Management Research News*, 27 11/12: 115-133.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. and Paswan A. (2018), Market Orientation, Positioning Strategy and Brand Performance, *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
- Jogarathnam, G. (2017). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Human Capital on Positional Advantage: Evidence from the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60: 104- 113.
- Jogarathnam, G. and Tse, E. C., (2006). Entrepreneurial Orientation and the Structuring of Organizations: Performance Evidence from the Asian Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6): 454-468.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., and Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 69(2): 24-41.
- Kollmann, T. and Stöckmann, C. (2014). Filling the Entrepreneurial Orientation-Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.

- Köseoglu, Mehmet Ali; Parnell J. A. and Doyle, J. D. (2015) Market Orientation, Strategy and Revenue Growth in the Turkish Hotel Industry, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32:8, 1099-1116.
- Lee, Y.K., Kim, S.H., Seo, M.K. and Hight, K.S., 2015. Market Orientation and Business Performance: Evidence from Franchising Industry. *International Journal Hospitality Management*, 44 (1), 28–37.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. and Obeidat, B. Y. (2018). The Associations Among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance, *Benchmarking: An International Journal*, 25 (8): 3117-3142.
- Miller, D., (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for The Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 873–894.
- Newman, A., Prajogo, D. and Atherton, A. (2016). The Influence of Market Orientation on Innovation Strategies, *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1): 72–90.
- Qu, R. (2014). Market Orientation and Organizational Performance Linkage in Chinese Hotels: The Mediating Roles of Corporate Social Responsibility and Customer Satisfaction, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12): 1399–1416.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. and Frese, M., (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3): 761–787.
- Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M. and Rodrigues, R. G. (2019). Assessing the Relationship between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry—the Mediating Role of Service Quality, *Journal Knowledge Management*, 23 (4): 644–663.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S. and Yim, F.H.K. (2005). An Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 24 (4): 555-577.
- Solmaz, S. A., Turkyay, O., İbı̇s, S. and Sengel, U. (2014). The Effect of Market Orientation on Business Performance: An Empirical Research on Travel Agencies Located in Istanbul, *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 1 (4): 323-338.
- Solmaz, S.A. ve Türkay, O. (2014). Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerine Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Amprik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1): 147-162.
- Tang, T., Zhang, P., Lu, Y., Wang T. and Tsai, C. (2020). The Effect of Tourism Core Competence on Entrepreneurial Orientation and Service Innovation Performance in Tourism Small and Medium Enterprises, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 89-100.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31: 221–231.
- Tajeddini, K. Martin, E. and Ali, A. (2020). Enhancing Hospitality Business Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Networking Ties in a Dynamic Environment, *International Journal of Hospitality Management*, 90: 1-15.

Tseng, S.M. and Lee, P.S. (2014). The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance, *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2): 158-179.

Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva F. J. and Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial Orientation–Hotel Performance: Has Market Orientation Anything to Say? *Journal of Business Research*, 69, 5089-509

Wales W.J., Covin J.G. and Monsen E. (2020). Entrepreneurial Orientation: The Necessity of a Multi-Level Conceptualisation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 14 (4), 639-660.

Wales, W. J., Gupta, V. K., and Mousa, F. T. (2013). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research. *International Small Business Journal*, 31, 357–383.

Wang, C.H., Chen, K.Y. and Chen, S.C., (2012). Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 119–129.

Wiklund, J. and Shepherd, D., (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71–91.