

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Muthanna Maan Ibrahim AL-OBAIDI

STRATEJİK YÖNELİM, PAZAR YÖNELİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2017

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Muthanna Maan Ibrahim AL-OBAIDI

STRATEJİK YÖNELİM, PAZAR YÖNELİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Danışman

Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2017

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Muthanna Maan Ibrahim AL-OBAIDI'nin bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ (İmza)

Üye : Doç. Dr. Didar BÜYÜKER İŞLER (İmza)

Üye : Doç. Dr. Ebru TARCAN İÇİGEN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Olgun KİTAPCI (İmza)

Tez Başlığı : Stratejik Yönelim, Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı
Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri
Üzerine Bir Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 23/12/2016

Mezuniyet Tarihi : 19/01/2017

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Stratejik Yönelim, Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

23 / 12 / 2016

İmza

Muthanna Maan Ibrahim
AL-OBAIDI

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	vii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNELİM, PAZAR YÖNELİMİ VE OTEL PERFORMANSLARI

1.1 Stratejik Yönelim	3
1.1.1 Saldırganlık	6
1.1.2 Analiz	7
1.1.3 Savunmacılık	7
1.1.4 Gelecekçilik	8
1.1.5 Proaktiflik	8
1.1.6 Risklilik	9
1.2 Pazar Yönelimi	9
1.2.1 Müşteri Yönelimi	12
1.2.2 Rakip Yönelimi	14
1.2.3 Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	15
1.3 Çevresel Çalkantı	17
1.3.1 Pazar Çalkantısı	19
1.3.2 Teknolojik Çalkantı	20
1.3.3 Rekabet Yoğunluğu	21
1.4 Performans	22
1.4.1 Dengeli Puan Kartı (Balance Score Card) Kullanılarak Yapılan Performans Ölçümü (DPK)	24

İKİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK YÖNELİM, PAZAR YÖNELİMİ VE OTEL PERFORMANS
İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME
UYGULAMASI VE TESPİTİ

2.1	Literatür Taraması.....	27
2.2	Araştırmanın Problemi (Sorular)	29
2.3	Araştırmanın Amacı ve Önemi	29
2.4	Araştırmanın Modeli	31
2.5	Araştırmanın Hipotezleri	32
2.6	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	33
2.7	Örneklemin Tanımlanması ve Yanıtlar.....	33
2.8	Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlamaları	35
2.9	Araştırmanın Değişkenleri	36
2.10	Araştırmanın Tasarımı	37
2.11	Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formu	37
2.12	Etik Kaygılar.....	38
2.13	Veri Toplama Yöntemi	39
2.14	Verilerin Analizi	40
2.15	Güvenilirlik ve Geçerlilik	42
2.15.1	Güvenilirlik Analizi	43
2.15.1.1	Alt Ölçeğin Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi	43
2.15.2	Geçerlilik Analizi	44
2.15.2.1	Doğrulamalı Faktör Analizi	44
2.15.2.1.1	Stratejik Yönelim Boyutlarının Doğrulamalı Faktör Analizi	45
2.15.2.1.1.1	İlk Stratejik Yönelim Modelinin Doğrulamalı Faktör Analizi	45
2.15.2.1.1.2	Modifiye Ölçüm Modelinin Doğrulamalı Faktör Analizi	48
2.15.2.1.2	Pazar Yöneliminin Boyutlarının Doğrulamalı Faktör Analizi	51
2.15.2.1.2.1	İlk Pazar Yöneliminin Modelinin Doğrulamalı Faktör Analizi	51
2.15.2.1.2.2	Modifiye Pazar Yöneliminin Modelinin Doğrulamalı Faktör Analizi	52
2.15.2.1.3	Otel Performansının Doğrulamalı Faktör Analizi	55
2.15.2.1.3.1	İlk Otel Performans Modelinin Doğrulamalı Faktör Analizi	55
2.15.2.1.3.2	Modifiye Otel Performans Modelinin Doğrulamalı Faktör Analizi	57
2.15.2.2	Yakınsama Geçerliliği ve Diskriminant (Ayrışma) Geçerlilik	59
2.15.2.2.1	Yakınsama Geçerliliği	59

2.15.2.2.2 Diskriminant (Ayrışma) Geçerlik.....	59
2.16 Önerilen Yapısal Modelin Nedensel Yol Modelinin Test Edilmesi ve Hipotez Testi...	61
2.17 Yapısal Modelin Modifiye Edilmesi.....	62
2.18 Pazar Yönelimi ve Stratejik Yönelim Boyutları Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi	65
2.19 Çevresel Çalkantı ve Pazar Yöneliminin Aracılık Etkileri	66
SONUÇ	70
KAYNAKÇA.....	73
EK 1-Anket Formu	93
EK 2-Stratejik Yönelimin Asimptotik Olarak Standartlaştırılmış Kalıntılarının Dağılımı	97
EK 3-Pazar Yöneliminin Asimptotik Olarak Standartlaştırılmış Kalıntılarının Dağılımı	98
EK 4-Otel Performansın Asimptotik Olarak Standartlaştırılmış Kalıntılarının Dağılımı	99
ÖZGEÇMİŞ	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Araştırmanın Modeli	32
Şekil 2.2 İlk Önerilen Ölçüm Modeli	45
Şekil 2.3 Modifiye Ölçüm Modeli.....	49
Şekil 2.4 İlk Önerilen Ölçüm Modeli	51
Şekil 2.5 Modifiye Ölçüm Modeli.....	53
Şekil 2.6 İlk Önerilen Ölçüm Modeli	55
Şekil 2.7 Modifiye Ölçüm Modeli.....	59
Şekil 2.8 Yapısal Modeli	61
Şekil 2.9 Modifiye Yapısal Model	64
Şekil 2.10 Model 1'in İstatistik Şeması (Basit Moderasyon).....	67
Şekil 2.11 Model 1'in İstatistik Şeması (Basit Moderasyon).....	68
Şekil 2.12 Model 1'in İstatistik Şeması (Basit Moderasyon).....	69

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Tanımlayıcı İstatistikler.....	34
Tablo 2.2 Otel Büyüklüğüne Göre Yanıtlayanların Sayısı.....	35
Tablo 2.3 Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenilirlik Katsayıları ve Yapılar arası Korelasyonlar.....	46
Tablo 2.4 İlk Ölçüm Modeli İçin Uyum İyiği İndeksleri	47
Tablo 2.5 İlk Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri	47
Tablo 2.6 İlk Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar.....	48
Tablo 2.7 Önerilen Modifiye Ölçüm Modeli İçin Çıkarılan Faktörler.....	48
Tablo 2.8 Modifiye Ölçüm Modeli İçin Uyum İyiği İndeksleri.....	49
Tablo 2.9 Modifiye Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenlerinin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri.....	50
Tablo 2.10 Modifiye Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar	50
Tablo 2.11 İlk Ölçüm Modelinin Uyum İyiği İndeksleri	51
Tablo 2.12 İlk Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri.....	52
Tablo 2.13 İlk Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar.....	52
Tablo 2.14 Önerilen Modifiye Ölçüm Modeli İçin Çıkarılan Faktörler.....	53
Tablo 2.15 Modifiye Ölçüm Modeli İçin Uyum İyiği İndeksi.....	53
Tablo 2.16 Modifiye Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri.....	54
Tablo 2.17 Modifiye Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar	54
Tablo 2.18 İlk Ölçüm Modelinin Uyum İyiği İndeksleri	56
Tablo 2.19 İlk Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenlerinin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri	56
Tablo 2.20 Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar	57
Tablo 2.21 Önerilen Modifiye Ölçüm Modelinden Çıkarılan Faktörler	57
Tablo 2.22 Modifiye Ölçüm Modelinin Uyum İyiği İndeksleri.....	58
Tablo 2.23 Modifiye Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenlerinin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri.....	58
Tablo 2.24 Modifiye Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar	58
Tablo 2.25 Birleşik Güvenilirlik (BG) ve Ortalama Açıklanan Varyans (OAV).....	60

Tablo 2.26 Yapılar Arasındaki Korelasyonlar.....	60
Tablo 2.27 Yapısal Modelin Uyum İyiliği İndeksleri	61
Tablo 2.28 Teorik Modelin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri ...	62
Tablo 2.29 Yol Analizlerinin Sonuçları	63
Tablo 2.30 Modifiye Yapısal Modelin Uyum İyiliği İndeksleri	64
Tablo 2.31 Teorik Modelin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri ...	65
Tablo 2.32 Pazar Yönelimi İlişkilerinin Parametre Kestirimleri (PYİPK)	66



ÖZET

Bir sektörde rekabet edebilmek rekabet stratejisi kullanmayı gerektirmektedir. Her kurum İktisat Teorisi uyarınca faaliyet göstermektedir ve strateji, bu teoriyi performansa dönüştürmektedir. Bir stratejinin ne derece etkin olduğunu belirlemek üzere performans ölçümleri yapılması gerektiği gibi bu büyük olasılıkla da bir kurum içinde firma stratejisini iletmenin de en iyi yoludur. Stratejik yönetim ve pazarlama yönetimi değerleri arasında önemli bir örtüşme bulunmaktadır. Pazarlama alanında çalışan bilim insanları, müşterinin tüm sektörde oynadığı önemli role değinen Drucker (1954)'a bir gönderme olarak kendi doğasında oldukça stratejik bir pazarlama kavramı geliştirmiştir. Ancak, pazarlama kavramı bir strateji olmamasının yanı sıra bunun kavramsal olarak açık bir tanımı, geçerli bir ölçüm skalası veya deneysel olarak test edilmiş bir yapısı da yoktur. Pazarlama kavramını faaliyete dönüştürme hususunda operasyonel birtakım zorluklar vardır.

Pazarlama ve stratejik yönetim akademisyenleri arasında 1990'larda devam eden tartışmalar (argümanlar), önceleri pazarlama teorisinin kalbi olarak değerlendirilen “pazar yönelimi” kavramını tartışmaya açmıştır. Pazarlama akademisyenleri, iş performansının genel çerçevesi dahilinde iş stratejisi ve pazar yönelimi arasındaki ilişkiyi araştırarak bu eksikliği gidermeye başlamıştır. Ancak pazarlama yönelimi felsefesi ile pazarlama yönetimi disiplini stratejik yönetim literatürü ile bağlamak her iki alanda da zorlayıcı olmaktadır. Bu doğrultuda, pazarlama disiplini kapsamındaki çalışmamız bir kurumun, pazar yönelimli bir kültürü üstün performansa dönüştürdüğü mekanizma anlayışını iletirmek için verilen uğraşı temsil etmektedir. Bu bağlamda bu tez çalışmasının temel amacı, stratejik yönelimi (Saldırganlık, Analiz, Savunmacılık, Gelecekçilik, Proaktiflik, Risklilik), pazar yönelimi (müşteri yönelimi, rekabet yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon) ve şirket performansı (Mali perspektif, Müşteri perspektifi, İşletme içi perspektifi, Öğrenme ve büyüme perspektifi) kavramlarını konaklama işletmeleri bakımından analiz etmektir. Tek denekli yaklaşımın kullanıldığı bu araştırmada Türkiye’de konaklama sektöründe çalışan 183 yönetici katılmıştır. Elde edilen verilerden, tüm gizli yapılar için çoklu göstergeler ile kovaryans yapı modelleri test edilmiştir.

Sonuçlar, stratejik yönelimin pazar yönelimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, pazar yöneliminin ise otel performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İlginç bir bulgu da şudur ki; stratejik yönelimin otel performansı üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Bulgularımıza göre stratejik yönelim boyutları arasından yalnızca saldırganlık, analiz ve proaktiflik boyutlarının pazar yönelimi üzerinde etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak elde edilen bulgular, pazar çalkantısı, rekabet yoğunluğu ve

teknolojik çalkantı gibi pazar özelliklerinin pazar yöneliminin bileşenleri ve otel performansı üzerinde hiçbir ılımlılaştıracı etkisi olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönelim, Pazar Yönelimi, İşletme Performansı, evresel alkantısı, Dengeli Puan Kartı.



SUMMARY

**INVESTIGATING THE LINKS OF STRATEGIC ORIENTATION, MARKET
ORIENTATION, AND BUSINESS PERFORMANCE:
AN APPLICATION IN FIVE STARS HOTELS**

Competing in an industry needs a competitive strategy. Every organization operates on a Theory of the Business, and strategy converts this theory into performance. Performance measures are essential for appraising strategy effectiveness and probably the best way to communicate a firm's strategy throughout an organization. There is considerable overlap between the strategic management and marketing management paradigms. scholars of marketing developed marketing concept which is highly strategic in nature as a manifestation for Drucker, 1954's assertion of the important role that customer play in the hole business. However, the marketing concept is not a strategy and conceptually lacked a clear definition, a valid measurement scale and empirically tested construct. There are likely to be operational difficulties in translating the marketing concept into action.

Continuous arguments between academics of marketing and strategic management in 1990's bring to debate the concept of "market orientation", which is in advanced considered as the heart of marketing theory. Academics of marketing have started compensates this lack by investigating the relationship between business strategy and market orientation in the overall context of influences of business performance. But connecting marketing management discipline into the strategic management literatures through market orientation thought, still challenging practitioners of both fields. Accordingly, our study within the marketing discipline represent a bid to advance the understanding of the mechanisms by which an organization transforms market oriented culture into superior performance. From this viewpoint, the main aim of this study is to analyze the relationships among strategic orientation (Aggressiveness, Analysis, Defensiveness, Futurity, Pro-activeness, Riskiness), market orientation (customer orientation, competitive orientation, and inter-functional coordination) and company performance (Financial perspective, Customer Perspective, Internal business perspective, Learning and growth perspective) with regards to hospitality organizations. Conducting a single-informant approach, 183 executives within Turkish accommodation industry participated in the survey. From the collected data covariance structure models with multiple indicators for all latent constructs were tested.

Results reveal that strategic orientation has a positive effect on market orientation, and market orientation has a positive effect on hotel performance. One interesting finding is that

strategic orientation has no effect on hotel performance. We also find that among the strategic orientation' dimensions, only dimensions of aggressiveness, analysis, and pro-activeness that have effect on market orientation. Finally, results indicate that the market characteristics of market turbulence, competitive intensity and technological turbulence have no moderating effect between the market orientation components and hotel performance.

Keywords: Strategic Orientation, Market Orientation, Business Performance, Environmental Turbulence, Balanced Scorecard.



GİRİŞ

Bir sektörde rekabet etmek, rekabet stratejisi gerektirmektedir. Her kurum İş Teorisine göre faaliyet göstermektedir ve strateji bu teoriyi performansa dönüştürmektedir (Drucker, 1999). Böylece performans ölçümleri, stratejinin verimliliğini değerlendirmek için gerekli olup bir firmanın stratejisini kurumu içinde yaymanın büyük olasılıkla da en iyi yoludur (Kaydos, 1999). Strateji ile performans ilişkisini araştıran çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte sektör düzeyinde bu ilişkilere dair pek fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Biggadike (1981: 622)’ye göre “Stratejik yönetim ve pazar yönetimi yaklaşımları arasında önemli bir örtüşme bulunur”. Pazarlama işlevlerinin sınırlı doğası, uygulayıcılara ve bilim insanlarına pazarlamanın stratejik rolünü vurgulama imkânı vermektedir (West vd., 2015) ve pazarlama ile stratejik yönetim arasında bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. 1980’lerde pazarlama alanındaki bilim insanları yüksek bir stratejik doğaya sahip bir pazarlama kavramı geliştirmiştir (Hunt ve Lambe, 2000) ki bu kavram Drucker’ın 1954’te ifade ettiği gibi müşterinin tüm işletmede oynadığı önemli role değinmektedir. Ancak pazarlama kavramı bir strateji değildir (Hunt ve Lambe, 2000) ve kavramsal olarak net bir tanımı olmadığı gibi (Kohli ve Jaworski, 1990) geçerli bir ölçüm skalası da yoktur ve deneysel test edilmiş bir yapıya da sahip değildir (Nwokah, 2008).

Pazarlama akademisyenleri bu eksikliği, iş performansının etkileri bağlamında iş stratejisi ve pazar yönelimi arasındaki ilişkiyi araştırarak gidermeye çalışmaktadır (Vytlačil, 2010). Yine de pazar yönelimi hususunda işletme akademisyenleri arasında tartışmalar vardır ve pazarlama araştırmaları, pazar yöneliminin üstünlüğüne dair uzun süredir ikna edici bilimsel kanıtlar sağlayamadığı için bazı eleştirilere maruz kalmaktadır (Fritz, 1996). İlk olarak günümüze kadar pazar yönelimine ilişkin yapılan çok sayıda çalışma başta ABD olmak üzere batı ülkelerinde bulunan kurumlara odaklanmıştır ve bu şu soruyu ortaya çıkarmıştır: Batı ülkelerinde önerilen ve geliştirilen pazar yönelimi yapıları ve boyutları diğer kültür ve milletlerdeki firmalar için de güvenilir ve geçerli midir? (Sin vd., 2003). Tüm bunlara ilave olarak yukarıda bahsedilen pazar yöneliminin firmaları, müşterileri aşırı dikkatli dinlemekten ve kısa vadeli, ani müşteri ihtiyaçlarından kaynaklanan kısıtlı bir stratejiye yönlendirebileceği eleştirisi (Christensen ve Bower, 1996; Fritz, 1996) ve hatta firmaları gerçek inovasyonlardan ziyade “ben de” ürünleri sunmaya yönlendirdiği eleştirisi bulunmaktadır (Lukas ve Ferrel, 2000; Bennett ve Cooper, 1981).

Sonuç olarak, pazarlama yönetimi disiplini pazar yönelimi düşüncesi aracılığıyla stratejik yönetim literatürüne bağlamak her iki alanın da uygulayıcılarını zorlamaktadır

(Webster, 2005). Pazara odaklı firmaların izlediği rekabet stratejileri üzerine yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır (Morgan ve Strong, 1998). Buna göre pazarlama araştırmacıları için bir firmanın iş stratejisini pazar yönelimi kültürü ile üstün bir performansa dönüştürdüğü mekanizmaların daha iyi anlaşılması hususunda sahip olduğu fırsatlar vardır. Bu bakış açısıyla bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde stratejik yönelim, pazar yönelimi ve şirket performansı arasındaki ilişkileri analiz etmektir.

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmeleri açısından pazar yönelimli kültür anlayışlarının geliştirilmesi ile stratejik yönelimler, pazar yönelimi ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

Bu amaç doğrultusunda tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilgili pazarlama ve stratejik yönetim literatürünü gözden geçirilmiş; stratejik yönelim, Pazar yönelimi, Çevresel çalkantı ve Performansı gibi konulara değinilmiştir. Bu kapsamda da üç ana konu incelenmiştir: (a) pazar yöneliminin bireysel bileşenlerinin (örn. müşteri yönelimi, rekabet avantajı ve işlevler arası koordinasyon) stratejik yönelim boyutları (Saldırganlık, Analiz, Savunmacılık, Gelecekçilik, Proaktiflik, Risklilik) ile ilişkisini incelenmiştir, (b) Otelin strateji yöneliminin iş performansını nasıl etkilediği ortaya çıkarılmıştır ve (c) Dış çevresel faktörlerin potansiyel ılımlılaştırıcı etkileri belirlenmiştir (örn., rekabet yoğunluğu, pazar çalkantısı ve teknolojik çalkantı). Bu çalışma aynı zamanda stratejik yönelim ve pazar yönelimi arasındaki ilişkideki boşluğu doldurarak stratejik yönetim ve pazarlama arasında az bulunan disiplinler arası araştırmalara katkı sağlamayı da amaçlamaktadır. İkinci ve uygulamaya yönelik bölümde ise, araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, metodolojisi (veri toplama yöntemi ve örneklem çerçevesini sunarak bu çalışmada kullanılan metodoloji) sunulmaktadır. Bu bölümde çalışmadan elde edilen sonuçlar detaylandırılmakta, bulgular sunulmakta ve araştırmacılar ile uygulayıcılar için araştırma sonuçlarından elde edilecek çıkarımlar tartışılmakta, pazar yönelimi ve otellerin performans iyileştirmeleri konusunda bir takım öneriler sunulmaktadır. Ayrıca bu bölümde çalışmanın kısıtlarına değinilmekte ve gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNELİM, PAZAR YÖNELİMİ VE OTEL PERFORMANSLARI

1.1 Stratejik Yönelim

Strateji kelimesinin altının çizilmesi, stratejik yönelim (stratejik oryantasyon) kavramının anlaşılması için faydalı bir yaklaşım olacaktır. “Strateji” kelimesinin tanımlanmasıyla ilgili tartışma, yeni olmamasına ve birçok tanıma yol açmasına karşın henüz mutlak bir tanım bulunmamaktadır (Chaston, 2012). Dahası strateji kavramı, birçok alanda çok çeşitli şekillerde uygulanabildiği için askeri strateji, ticari strateji, futbol stratejisi ve hatta pişirme stratejisi gibi terimlerle karşılanmaktadır (Thomson ve Baden-Fuller, 2010; Troncoso vd., 2007). Bu çeşitlilik sorununu aşmak için ve her şey için bir tanım yapmaya yönelik insani eğilimden yola çıkarak Mintzberg (1987: 11-16), strateji için sadece beş tanım önermiş ve böylece bu tanım sorununu en aza indirmiştir. Bu tanımlara göre strateji şunlardan biridir: (1) Plan; genellikle stratejik plan olarak bilinir, başka bir ifadeyle bir durumla başa çıkmak için bilinçli olarak belirlenmiş bir hareket biçimi, bir rehberdir (veya rehberler dizisi). (2) Taktik; bir plan olarak strateji aynı zamanda bir taktik de olabilir ve kısa vadeli olduğunda bir düşmanı veya rakibi alt etmek için tasarlanan spesifik bir “manevra” olur. (3) Model; strateji spesifik olarak bir model de olabilir, başka bir ifadeyle bir dizi eylemin içinde var olan modeldir. (4) Pozisyon; bir işletmenin belli bir ortamdaki yerini saptama yoludur. (5) Perspektif; burada strateji bir bakış açısidir, içeriği sadece seçilen bir pozisyonla sınırlı olmayıp dünyayı algılamaya yönelik kökleşmiş bir yolu da kapsar. Beşinci tanıma göre strateji, tümüyle kültürle ilgidir, başka bir ifadeyle “inançlar ve duygu”, ya da dünyaya bakış şekli” demektir (Cambell, 2002: 11).

Strateji perspektifi kavramı, ticaretin nasıl yapıldığıyla ilgilidir (Dettmer, 2003). Bu bakımdan bir birey için kişilik neyse bir işletme için de strateji odur (Mintzberg, 1987: 16). İş dünyasında bu fikrin çeşitli uygulama alanlarını bulmak mümkündür. Örneğin bazı işletmeler, agresif hareket eder ve yeni teknolojiler yaratarak ve geliştirerek pazara öncülük eder ki bunlara “arayıcı” denilmektedir; bazıları daha tutucudur ve kendi pozisyonunu savunur ki bunlara da “savunucu” denir; bazıları hem arayıcı hem savunucu özelliklerine sahiptir ancak aynı zamanda yeni pazarlar araştırmaktadır ki bunlara “analist” denir; bazıları ise net bir stratejisi yoktur ve varsa da yönetim seçili stratejiye uyacak bir yapı ve süreç geliştirmemiş olabilir ki bunlara da “reaktör” denir (Miles ve Snow, 2003).

Strateji kavramının tanımlanması konusunda yaşanan bu zorluğa karşın yapılan bazı tanımlar yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin Chandler’in strateji tanımına göre

“strateji, bir işlemenin temel, uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için hareket biçimlerinin benimsenmesi ve gerekli kaynakların tahsis edilmesidir” (1962: 13). Fırsatları yakalama ve büyük sorunları aşma isteğiyle hareket eden tüm işlemler, uzun vadede bazı stratejik hususlarda zorluklarla karşılaşacaktır. Bu nedenle her işletmenin bir stratejisi olmalı ve bu strateji, belirgin yanıtlar sağlayacak kadar açık olmalı, söz konusu işletmeye inanacağı bir amaç verebilmeli ve karar alımı için kritik girdiler sağlayacak bir yön çizmelidir (Schaeken, 2000; Gould, 2012; Bechet, 2008). Buna ilaveten strateji, tüm işletme düzeyinde ve kurumsal, ticari ve işlevsel düzeylerde de mevcut olmalıdır. Kurumsal düzeydeki strateji, “işletmenin genel amaç ve kapsamıyla ve işletmenin farklı bölümlerine başka bir ifadeyle iş birimlerine nasıl değer katılacağıyla ilgidir” (Johnson vd., 2008: 7). Ticari düzeydeki strateji, “sürekli değişen rekabetçi ortamda zaman içinde uygulanan ve uzun vadede her bir iş biriminin yönünü ve kapsamını etkileyen önemli kararlara ilişkin bir modeldir. Bu kararlar, müşterilere daha iyi hizmet sunarak pazardaki rakipleri karşısında firmaya bir avantaj sağlayacaktır” (Thomson ve Baden-Fuller, 2010: 22). İşlevsel düzeydeki strateji ise “müşterinin talep ettiği değeri ve de ürün ve hizmetleri yaratan ve sunan işlev ya da fonksiyonlar için gerekli olan temel yetkinlikler, beceriler, süreçler, teknolojiler, kaynaklar ve kilit taktiksel faaliyetler hakkındaki önemli kararlar ve bunların yönetimidir” (Lowson, 2002: 57).

Bu noktada, çalışmanın amaçları doğrultusunda stratejik yönelimi tanımlamadan önce, iş stratejisinin önemini biraz vurgulamak gerekmektedir. Ticari düzeyde, bu sorumluluğa sahip yöneticiler, işletmeleri için uzun vadeli bir yön sağlamak amacıyla şöyle sorulara yanıt vermelidir: 1) Kime hizmet sunulacak, (2) strateji müşterilerin hangi ihtiyaçlarını karşılayacak ve (3) bu ihtiyaçlar nasıl karşılanacak (Hoskisson vd., 2008: 129; Enz, 2010: 83).

Ticari düzeydeki bir strateji, işletmenin sahip olduğu ayırt edici yetkinliğe uygun olarak rakipleri karşısında nerede ve nasıl avantaj sahibi olduğu hakkındaki inancını yansıtır (Chanda ve Shen, 2009: 38). İş stratejisi, işletmenin pazarda nasıl rekabet edeceğini belirler ve işletme sahibi, rekabetçi strateji ile birlikte işletmenin faaliyet gösterdiği iş ortamını daha iyi anlar (Goldman ve Lieuwenhuizen, 2006: 75). Rekabetçi strateji terimi, stratejik yönelim terimiyle eş anlamlıdır ve de stratejik uyum, stratejik yatkinlık, stratejik etkileşim stratejik seçim gibi çeşitli şekillerde nitelendirilir (Manu ve Sriram, 1996; Chaffee, 1985). Stratejik yönelim, “işletmenin üstün performansını sürekli kılmak için uygun davranışları yaratmak amacıyla firma tarafından uygulanan stratejik talimatlar” olarak tanımlanır (Narver ve Slater, 1990: 21). Genellikle araştırmacılar, yönetim literatüründe firma stratejisi ve performans arasındaki bağlantıyı incelemek için aslen pazaryöneliminden kavramsallaştırılmış olan stratejik yönelimi

kullanır (Avcı vd., 2011; Deek ve Lian, 2008). Böylelikle modern stratejik düşünme perspektifi; üstün performans için işletmenin rakipleri karşısında bir avantaj kazanması ve sürdürmesi gerektiği düşüncesini öne sürer ve bu üstünlük zaman içinde başarılı şekilde korunduğu zamanbuna sürdürülebilir rekabet avantajı adı verilmektedir (Day ve Wensley, 1988; Campbell vd., 2002).

Ticari bağlamda, Mintzberg stratejiyi “çelişen amaçları bulunan birçok karar alıcının kademeli ve bağlantısız kararlar üretmek için kendi aralarında pazarlık yaptığı bir süreç” olarak tanımlar (Mintzberg, 1978; 934). Bu bakımdanış stratejisi, bir şirketin pazarda nasıl performans göstereceği hakkında ipucu verir (Osterwalder vd., 2005; Meskendahl, 2010).

İşliteratüründe strateji, üç yaklaşım itibariyle değerlendirilmektedir. (Venkatraman, 1989): (1) Anlatı yaklaşımı, (2)sınıflandırma yaklaşımıve (3) kıyaslama yaklaşımı. Strateji, bu üç bakış açısı kapsamında ele alınabilir ve incelenebilir.

Anlatı yaklaşımı içinde yer alan araştırmalar, betimleyici ve keşfedici olarak kategorize edilebilir (Sandelowski, 1991). Anlatı yaklaşımı; işletmenin stratejisini, olay, durum ve işletme için benzersiz olan bütüncül bir öykü olarak sözlü şekilde nitelendirmeye çalışır (Morgan ve Strong, 2003). Stratejik niteliklerin tarif edilmesine odaklanan anlatı yaklaşımı, özellikle vaka çalışmalarında kullanılır (Lee vd., 2006). Vak’a çalışma analizlerini kullanarak ince detaylı araştırmalar gerçekleştirmeyi amaçlayan niteleyici metodolojilere vurgu yapılır. Ancak bu yaklaşımın kullanılmasının bazı dezavantajları vardır. Ginsberg’e (1984: 550) göre “Stratejiye ilişkin vaka çalışmaları, spesifik kararlara odaklanabilir; örneğin Murray’ınçalışması (1978) büyük bir elektrik kuruluşunda bir bütün olarak işletmenin stratejisine değilçevresel kontrollerle ilgili politika oluşturulmasına odaklanmaktadır. Bu vaka çalışmaları, spesifik bir zamanda gerçekleştirilen stratejik pozisyonlara odaklanarak statik bir yaklaşım da meydana getirebilir”. Ayrıcaanlatı yaklaşımı, kalibre edilmiş ölçekler yoluyla değerlendirilebilecek teorilerin test edilmesi konusunda değişkenlere dair aktif ölçümler sağlamaz (Ginsberg ve Venkatraman, 1985). Sonuç olarak bu yaklaşım, stratejileri değerlendirmek ve kıyaslamak için yeterli değildir.

Sınıflandırma yaklaşımı, iş stratejilerinin test edilmesinde anlatı yaklaşımıyla birlikte ortaya çıkan dezavantajların üstesinden gelmeye çalışır. Böylelikle sınıflandırma yaklaşımı, stratejik yönelimi, ya “tipoloji” adı verilen (Morgan ve Strong, 2003) uygulama öncesi (ex ante) kavramsal argümanlar olarak ve yaygın kabul gören seçkin sınıflamalar olarak (örneğin Miles ve Snow, 1978; Ansoff, 1979; Porter, 1985; Lieberman ve Montgomery, 1988) ya dauygulama sonrası (ex post) “taksonomiler”adı verilen deneysel olarak çıkartılmış gruplamalar (örneğin Miller ve Friesen, 1978) olarakkategorize etmeye çalışır. Bu yaklaşım

firmanın stratejisini, iç bütünlüğüne uygun olarak stratejinin birleştirici ve sıradanlık özelliğinitespit etmek yoluyla kategorize etmeye çalışmasına karşın aynı kategori içindeki stratejileri başarıyla kıyaslayamaz ve stratejik eksiklikleri doğrulama araçları sunamaz (Lee vd., 2006).

Üçüncü yaklaşım olankıyaslama yaklaşımı,sayıca çok olan ama sadece ortak olan özellik veya boyutları ölçerek firmaların stratejileri için kıyaslama yapmayı mümkün kılar. Böylelikle bu yaklaşım, belli bir tipolojiye göre kategorize etmeye değil stratejinin yapısını nitelendiren özellik veya boyutların bütünlüğüne odaklanarak sınıflandırma yaklaşımının dezavantajlarını bertaraf eder (Venkatraman, 1989). Bu yaklaşımın eşsizliği; stratejik yönelimi, çeşitli strateji kategorileri üzerinden değil rekabetçi strateji boyutları üzerinden değerlendirme becerisinden kaynaklanır (Morgan ve Strong, 1998). İlk aşamalarda tüm çalışmalar, genellikle nominal veya tek kalemli ölçekler kullanan strateji yapılarını ölçmekle beraber yakın zamanda çok kalemli ölçekler kullanılmaya başlanmıştır ancak bu defa da doğruluk değerlendirmelerine ilişkin kaygılar oluşmuştur (Venkatraman ve Grant, 1986). Venkatraman (1989) Ticari İşletmelerin Stratejik yönelimine (STROBE) ilişkin boyutlar için operasyonel ölçekler geliştirmiştir. Bu itibarla önsel olarak önerilen ve kavramsallaştırılan altı teorik boyut; başka bir ifadeyle saldırganlık, analiz, savunuculuk, gelecekçilik, proaktiflik ve risklilik, sonuç olarak doğrulanarak onaylanır veya reddedilir. Bu operasyonel ölçekler, stratejik yönelim araştırmalarında ilişkilerin test edilmesi ve anlaşılması için yaygın olarak kullanılır (Morgan ve Strong, 1998, 2003; Jalali, 2012; Gupta ve Somers, 1996; Chatzoglou vd., 2011).

1.1.1 Saldırganlık

Saldırganlık özelliği, stratejik duruşun önemli bir yönünü yansıtır. Bu özellik, bir şirketin seçili pazarda rakipleriyle yoğun şekilde ve doğrudan başa çıkmak amacıyla pazar pozisyonunu iyileştirmek üzere yüksek yatırımlar yaparak (Venkatraman, 1989) yenilikler gerçekleştirmek ve pazar payını yakalamak için benimsediği duruşu (Miles ve Cameron, 1982) ifade eder. Ayrıca bu strateji özelliği, kaynak taahhüdününün olmasını ve kaynak tahsislerinin diğer rakiplere kıyasla daha hızlı kullanılmasıyla (Fombrun ve Ginsberg, 1990) ilgili riskliliği de içerir.

Rekabetin yoğun yaşandığı bir ortamda rakipler; normalde birbirine fiyatlandırma, tanıtım, ürün geliştirme ve dağıtım gibi çeşitli stratejik yönlerden agresif bir biçimde saldırır (Slater ve Narver, 1994a). Rakiplerinin meydan okumalarına yanıt veren bir firma, fiyatları düşürebilir veya sırasıyla birebir yüzleşme veya sanayi liderlerine meydana okuma şeklinde

alışılmadık taktikler benimseyebilir (Cooper, Willard ve Woo, 1986). Morgan ve Strong, (2003) “popüler iş medyası, yöneticileri, saldırgan ticari faaliyetin ticari başarı için kilit husus olduğu duygusuyla doldurmaktadır, bu ortamda şöyle yorumlar hüküm sürmektedir: En üstteki satıcılar, saldırgan yeni gelenlerin ilerleyişine ayak uyduramadığındapazarın lideri değişir. Word işletim programlarına bakmak gerekirse, Word-star ve MultiMate’in düşüşüne ve Word Perfectve Microsoft Word’ün yükselişine şahit olduk” demektedirler. (Hughes ve Morgan, 2007).

1.1.2 Analiz

Analizin, işletmelerin iç ve dış ortamlarındaki hususlara dair kapsamlı bilgiler sağlayarak bir avantaj sağlamayı amaçlayan, stratejik karar alımına yönelik genel ve sorun odaklı bir yaklaşımı temsil ettiği düşünülür (Morgan ve Strong, 1998). Firmanın performansının iyileşmesi için farklı kaynaklardan bilgi toplanması, bunların yorumlanması ve doğrulanmış yönetim sonuçları çıkarılması gerekir (Talke, 2007). Bu özellik davranışı, aynı zamanda bir firmanın bilgisine, kapasite oluşumuna ve organizasyonel öğrenmeyi geliştirme becerisine atıfta bulunur (Basu ve Gupta, 2013). Düşman ve değişken ortamlarda başarılı karar alıcılar, kapsamlı karar almanın analitik gerekliliklerinden uzaklaşmak yerine bilişsel süreçlerine dayalı olarak daha iyi performans göstermek için hızlı kararlar alabilir (Goll ve Rasheed, 1997).

Stratejik yönelimin bu özelliği, aynı zamandaseçilen hedeflere ulaşabilmesi için genel kaynak tahsisinde elde edilen iç tutarlılığın boyutunu ve uygun bilgi sistemleri, kontrol sistemleri, yönetsel ödül sistemleri, rekabetçi istihbarat sistemlerinin kullanım boyutunu da gösterir (Venkatraman, 1989). Sonuç olarak Morgan ve Strong (1998), bir işletmenin stratejisi ve çevresi arasında “uyum” sağlanmasında bu özelliğin kritik önemi olduğunu ileri sürmüştür. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki; stratejik yönelimin analiz özelliği, Miles ve Snow’un (1978) bahsettiği ‘analizci’ firma türünün davranışından farklıdır.

1.1.3 Savunmacılık

Bu özellik, savunmacı davranışı yansıtır (Miles ve Snow 1978) ve stratejik uzmanlaşmaya ilişkin yüksek bir dereceyi ifade eder (Child, 1974). Bir ihtisas alanına yönelik uzman bilgisinin yüksek iş performansı düzeylerine yol açtığı öncülüne dayalı olarak (Venkatraman, 1989) şirket, seçili pazarın dar bir alanına odaklanarak mevcut rekabetçi pozisyonunu sürdürmeye çalışır. Bu da nihayetinde düşük fiyat avantajı, detaylı pazar bilgisi ve ilgili ürün pazarı alanında stratejik uzmanlık oluşmasıyla sonuçlanır (McKee vd., 1989).

Bu özelliği gösteren firmaların, daha az uzmanlaşmış veya genel pazar alanına odaklanan firmalara kıyasla rekabet avantajını sürdürme konusunda daha başarılı olması gerekirken (Hart ve Banbury, 1994) bu özellik aynı zamanda firmaların istihbarat sistemlerinde zayıflık olduğunu, analize az kaynak ayrıldığını, stratejilerin kalıplaşmış ve tutucu olduğunu ve ürün pazarkapsamı konusunda statik bir görüş sahibi olduklarını gösterir (Morgan ve Strong, 1998).

1.1.4 Gelecekçilik

Hiç şüphe yoktur ki; stratejik yönetim süreci içinde alınan kararların çoğu, belirsiz bir gelecekle ve firmanın bu belirsiz gelecekteki rekabetçi pozisyonuyla ilgilidir (Hitt vd., 2011). Bu nedenle kararların geleceğe yönelikliği, firmanın stratejilerini ve operasyonlarını planlarken ileriye dönük ve uzun vadeli bir odak benimsemesiyle ilgilidir (Chan vd., 1998; Miller ve Friesen, 1977). Uzun vade için tutarlı ticari ödüllere odaklanan firmaların, birçok muhasebe ve pazar temelli iş performansı ölçütleri ortaya koyduğu tespit edilmiştir (Doyle ve Hooley, 1992).

Firmaların iç ve dış ortamlarındaki belirsizlikten kaynaklanan gelecekteki çalkantılara hazırlık olarak yüksek performansa sahip firmalar, sistematik planlama yapma eğilimindedir. Sonuç olarak işletmelerdeki tüm planlama ve bütçeleme sistemleri, sibernetiktir. Çünkü gelecekteki bir noktada performans için nicel hedefler belirlenir (David, 2011; Stacey, 2011; 77). Gelecekçilik özelliğinin, yeni ürün ve değişiklik düşünceleriyle iç içe geçmiş olduğu görülmektedir ve geçmiş ürün ve uygulamalara bağlı kalma eğilimi yüksek gelecekçilik düzeylerine sahip olma ihtiyacını bilinçli olarak azaltmaktadır (Miller ve Friesen, 1982). Ayrıca uzun vadeli bir vizyonun, çevresel değişikliklerle başa çıkmak için pazarda rekabet avantajı sağlamaya yönelik stratejik bir zorunluluk olduğu ileri sürülmüştür (Morgan ve Strong, 2003). Gelecekçilik stratejisini yansıtan bilgi sistemlerine ilişkin bir örnek olarak, çeşitli muhtemel rekabet senaryolarına dayalı olarak uzun vadedeki satış sonuçlarını tahmin eden bir talep tahmin sistemi verilebilir (Johnson ve Lederer, 2013). Satışların, müşteri tercihlerinin ve çevresel eğilimlerin tahmin edilmesi alanları da gelecekçilik özelliğinin uygulanabileceği alanlardır.

1.1.5 Proaktiflik

Bu özellik, gelecekteki talep beklentilerine göre hareket etmek ve çevreyi şekillendirmek amacıyla pazar liderinin vizyonunu yansıtan, ileriye dönük bir perspektifin benimsenmesini ifade eder (Lumpkin ve Dess, 2001). Proaktif işletme, olası fırsatlar açısından çevreyi tarayan birey ve gruplara büyük yatırımlar yaparak çevresel koşullar, eğilimler ve olayları izlemek üzere buna yönelik kapasiteyi geliştirmeli ve korumalıdır (Miles

ve Snow, 1978). Diğer rakiplerden önce önlerindeki pazar fırsatlarını ve iş girişimlerini araştırmak amacıyla proaktiflik stratejisini uygulayan sistemlerin kullanılmasına örnek olarak, işletmenin, değişen çevrenin iş stratejileri üzerindeki etkisini tahmin etmesine imkân veren bilgi sistemlerine dair bir simülasyon programı verilebilir (Johnson ve Lederer, 2013).

Bu özellik, bir firmanın rakipleri karşısında avantaj kazanmak amacıyla sürekli olarak yeni markalar ve ürünler geliştirme isteğine de işaret eder. Çünkü yeni ürünler geliştirilmesi ve yeni pazarlar açılması, rakipleri sürekli değişikliklerle ve belirsizlikle başa çıkmaya zorlar ve rakiplerin bu beklemedik durumlarla başa çıkmak için kendi stratejilerini geliştirmelerini gerektirir (Lukas vd., 2001; Miles ve Snow, 1978). Sonuç olarak, proaktiflik, firmanın rekabetin doğasını ve yönünü kendi avantajına olacak şekilde şekillendirmesine olanak sağlar (Morgan ve Strong, 2003). Yukarıdakilere dayalı olarak başarılı bir yenilik yönetimi için pazar ve teknolojiye yönelik proaktif bir duruşun gerekli olduğu düşünülmektedir (Talke, 2007).

1.1.6 Risklilik

Bu özellik, yapılan maliyet ve fayda hesaplarına dayalı olarak kararlar alınmasına yönelik risklilik düzeyini işaret eder (Clark ve Montgomery, 1996). Bu tür kararlara yönelik örnekler olarak kaynak tahsis kararları, ürün seçimi ve pazar seçimi verilebilir (Venkatraman, 1989). Çalkantılı ortamlar, riskli yatırımlar yapma ve bazen riskli kararlar alma ihtiyacını artırır; bu tür ortamlarda, risk alma kararları cesaretlendirilmelidir (Calantone vd., 2003). Miler ve Friesen (1982) risk alımını, bireysel düzey yerine kurumsal düzeye uygulamıştır. Büyümeyi hedef alan firmalar, büyük mali ve beşeri yatırımlar içeren kararlar alınmasını gerektiren hesaplı bir davranış gösterir ve bu durum ortaya çıkan fırsatlarla ilgili olarak risk alınmasına yönelik girişimsel bir yaklaşımı da beraberinde getirmelidir (Basu ve Gupta, 2013). İşletme bünyesinde bir keşif duygusunun geliştirilmesi ve üretici öğrenme olması, bu tür bir davranışta bulunulması için zaruri unsurlardır (Morgan ve Strong, 2003). Firmada yaratıcılığa yönelik esneklik yaratılması ve geleneksel kuralların yıkılması, firmanın iş performansını iyileştirebilir ancak bu durumda firmanın karlılığı, alınan ek riskler ve tahmin edilmesi zor sonuçlar yüzünden bu gibi stratejilerin benimsenmesinden zarar görebilir (Jalali, 2012).

1.2 Pazar Yönelimi

Pazar yöneliminin (Pazar oryantasyonu) firmanın uzun vadeli başarısı için zaruri bir unsur olması konusu pazarlama literatüründe temel doktrinlerden biri olarak değerlendirilir. Pazar yöneliminin doğasını ve sonuçlarını açıklayan iki tane kapsamlı çalışma mevcut olup,

bu çalışmalar, Pazar yönelimi konulu düşüncenin öne çıktığı ve bu alandaki gelecek araştırmalar için kıyaslama noktası olarak görev gören son 20 yılda pazar yönelimi ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İlk çalışma (Kohli ve Jaworski, 1990: 3) pazar yönelimini “işletme çapında üretim, dağıtım ve pazar bilgilerine duyarlılık” olarak tanımlamıştır. Pazar yönelimi, bilgiye dayalı faaliyetler dizisi ve yenilikçilik gibi ilgili davranışlar olarak tanımlanır (Morgan ve Strong, 1997; Deshpandé vd., 1993). İkinci çalışmada ise, Narver ve Slater, bunu kültürel açıdan kavramsallaştırmış ve pazar yönelimini “alıcılar için üstün değer yaratılması için gerekli davranışları en etkili ve verimli şekilde yaratan kurumsal kültür ve dolayısıyla ticarete yönelik sürekli üstün performans” olarak tanımlamıştır (1990; 21). Kohli ve Jaworski’nin çerçevesini destekleyen Narver ve Slater, pazar yöneliminin üç davranışsal bileşenle ifade edildiğini öne sürmektedir: Müşteri yönelimi, rakip yönelimi vefonksiyonlar arası koordinasyon başka bir ifadeyle işletmede yer alan herkesin işletme çapında üretim, dağıtım ve pazar bilgilerine duyarlılık davranışlarına katılmasıdır (Khin vd., 2012). Pazar yöneliminin, kültüre bakış açısı yerine davranışsal bakış açısıyla ele alınmasının bazı faydaları olmasına karşın pazar odaklı bir kültürün önemi, modern işletmelerin tüm düzeyleri için çok büyüktür (Hurley ve Hult, 1998; Javalgi vd., 2005). Buna karşın Narver ve Slater (1990) pazar yönelimini bir kültür olarak kavramsallaştırmış ve pazar yönelimi uygulamasını ölçmek için hem tutum ilgili hem de davranışla ilgili ölçekler kullanmışlardır (Gray ve Hooley, 2002). Bu yüzden Narver ve Slater’ın (1990) çalışmasının, bugüne kadarki en kapsamlı çalışma olduğu düşünülmektedir ve birçok olumlu özelliği vardır: Bu çalışma (1) müşterileri ve rekabeti vurgulayarak pazarlara ilişkin bir görüş benimser, bu görüş iki paydaşa ve müşteri ihtiyaçlarını ve beklentileri belirleyen ek faktörlere (ör., teknoloji, düzenleme) odaklanan görüşten farklıdır, (2) pazar bilgilerinin üretilme ve işletme içinde dağıtılma hızına değinmez ve (3) pazar yönelimini temsil eden spesifik faaliyetlere ve davranışlara değinmeyen birçok kalem içerir (Kohli vd., 1993).

Çok yönlü bir kavram olmasına ve işletmelere geniş bir vizyon sağlamasına karşın pazar yöneliminin yeteriz kaldığı durumlar da söz konusudur (Akgün vd., 2010). Ancak daha çalkantılı ortamlarda ise daha çok pazar odaklı firmaların daha başarılı olduğu görülür çünkü bunlar müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve rakiplerinin müşterilerine sunduğu seçeneklerin daha fazla farkındadırlar (Gray ve Hooley, 2002). Rekabet avantajını sürdürmek isteyen firmalar, bu amaçla hızla değişen pazar koşullarına hızlı ve verimli şekilde yanıt verme becerilerini artırmalıdır (Dong vd., 2013). Konunun özü rekabet avantajıdır (Porter, 1985). Stratejik çözüm, pazar odaklı firmalara rekabet avantajını sürdürmek için stratejik

opsiyonlar sağlayan bir pazaryönelimi olmasıdır (Javalgi vd., 2005). Müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgilerin tüm işletmeye dağıtılması, işlevsel olarak pazar ihtiyaçlarını karşılayan strateji ve taktiklerin oluşturulması ve bu strateji taktiklere yönelik şirket çapında bağlılık duygusu elde edilmesi, pazar yönelimini başarmanın tek yolu olarak düşünülebilir (Greenley, 1995). Buna ilaveten, pazar yönelimi alanında yetkinlik sahibi olmak, potansiyel pazar alanları için ilgili ürünleri üretmek üzere gerekli kaynakların edinilmesi, geliştirilmesi ve yaratılması ihtiyacını tetikleyerek ve müşteriler ve rakipler hakkında değerli bilgiler sağlayarak potansiyel pazar alanlarının ve tercihlerinin tahmin edilmesi yoluyla proaktif ve reaktif yenilikleri teşvik eder (Hunt, 2002).

Pazar yönelimi alanında ve analitik odaklanma temelinde yürütölen araştırmalar iki kola ayrılabilir (Pulendran vd., 2000). Bunlardan ilkinö göre bu alanda geniş bir anlayışa sahip ve pazar odaklı etkili faaliyetler yürüterek bu yönde tutumlar sergileyen firmalar, işletme performansı ve ilgili çıktıları arttırabilir (Morgan ve Strong, 1998; Pulendran vd., 2003; Han, 1998). Ancak şirketin benimsediği birtakım müşteri odaklı inançlar, değerler ve pazar odaklı felsefelerin şirket performansını doğrudan etkilediği ortaya koyulmamıştır. İşletme başarısını yönlendiren ise pazar odaklı davranışlardır (Dong vd., 2013). ABD (Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990), İngiltere (Diamantopoulos ve Hart, 1993) ve Avustralya (Pulendran vd., 2000) gibi batılı ölkeler çerçevesinde yürütölen çalışmalar yukarıda bahsedilen öneriyi savunmaktadır. Bu araştırma kolu doğrultusunda Jaworski ve Kohli (1993) pazar yöneliminin işletme performansı üzerindeki etkisi bağlamında pazar türbölansı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik türbölans gibi çevresel koşullara bağlı olarak güçlü veya zayıf arasında farklılaşabileceğini belirtmiştir. Aslında bazı çalışmalar, bunlar arasında bir ilişki olduğunu bile bulamamış (Greenly, 1995), hafifletici veya yavaşlatıcı faktörlerin bulunabileceğini belirtmiştir (Javalgi vd., 2005). Pazar yönelimi kavramı kapsamında ürünle ilgili özellikler ve kurumun idari yönlerinin yürütölmesi hakkında pek çok gelişme yer almaktadır (Han vd., 1998).

Öte yandan ikinci araştırma kolu, pazar yönelimi ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek kurumsal özellikleri belirlemek amacıyla, özel olarak bu ilişkiyi inceleyen araştırmalardan oluşmuştur. Üst yönetimin önemi, alt seviyedeki departmanlar arası karmaşa ve yüksek düzeyde bağlantılılık ve çalışanların müşteri odaklı davranışlarını ödüllendiren kontrol sistemi gibi özellikler pazar yöneliminin öncöleri olarak rol oynayabilmektedir (Nwokah, 2008). Bu koldaki araştırmalar pazar odaklı firmaların satış gücü yönetimi, yeni ürün geliştirme uygulamaları ve inovasyon, bağlantı ilişkileri, insan

kaynakları yönetimi ve iç müşteri odaklılık, öğrenme odaklılık ve kurum kültürü açısından ayırt edici özellikleri incelemektedir (Pulendran vd., 2003).

Son olarak firmalar, kurumsal yapıları nedeniyle pazar yönelimiyle ilgili özellikleri ortaya koymaları açısından da farklılık gösterebilir. Örneğin üst yönetim vurgusu, bölümler arası çatışmanın az ve bağların kuvvetli olması ve müşteri odaklı davranışlar için çalışanları ödüllendiren kontrol sistemleri (Nwokah, 2008). Örneğin bir işletmenin değerlerinin ve yöneliminin belirlenmesinde üst yönetimin çok önemli bir rolü vardır. Pazar yönelimi eylemini teşvik etmek için yerleşik bir kurumsal politika olmalıdır ve yöneticiler, müşteri ve rakiplere ilişkin bilgileri etkin şekilde kullanmak için gerekli olan bilgi ve deneyime sahip olmalıdır. Bu nedenle pazar yönelimine odaklanmış olan ve tecrübeli bir yönetim, işletmenin pazar yönelimini uygulaması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Hunt, 2002; Kirca vd., 2005). Bölümler arası rekabetle karşılaşan firmalar ise fonksiyonlar arasında uyum ve entegrasyon sağlanması, pazar yönelimine odaklanma, karmaşık dinamik çevrelere uyum sağlama becerisi ve yeni ürün başarısı konularında eksiklik yaşayabilir (Fisher vd., 1997). Son olarak işletmenin pazar yönelimini artırmak için daha eylem odaklı, daha risk odaklı, daha müşteri odaklı olan çalışanları ödüllendirmek ve geliştirmek için pazar bazlı ödül sistemleri kullanılabilir (Jaworski ve Kohli, 1996; Cushman ve King, 1995).

1.2.1 Müşteri Yönelimi

Kârı en üst düzeye çıkarmak için müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini karşılamanın işletmenin nihai hedefi olması gerektiğini belirten felsefeyi temel olan pazarlama kavramının geliştirilmesinde müşterinin çok önemli bir yeri vardır (Gainer ve Padanyi, 2002). Buna karşın Drucker (1954), işletmenin geçerli tek amacının tatmin olmuş bir müşteri elde etmek olduğunu belirtmiştir. Müşterinin işin odağında olması düşüncesi, önem kazanmaya devam etmektedir ve birçok alanda mihenk taşı haline gelmiştir: Pazarlama yönetimi (Kotler ve Armstrong, 2012), operasyon yönetimi (Chase, 1978), stratejik yönetim (Porter, 1985) ve organizasyonel konularına ait teorilerde pazar ya da müşteri yönelimli olma felsefesi son zamanlarda hâkim olmaya başlamıştır (Mills, 1986). Bu bakımdan bazı başarılı şirketler, işletmelerin odak noktasında müşterilerin olduğu iş modelini (müşteri odaklılığı) benimsemiştir ve bu şirketlerin stratejisi, her aşamada müşteri savunuculuğu ve rekabet avantajı olmuştur (Kotler ve Keller, 2011). Pazarlama düşüncesinin mihenk taşlarından biri olan pazarlama kavramı, sadece pazarlama çalışanları değil tüm çalışanların müşteri odaklı olmasını gerektiren, şirket çapında geçerli ve entegre bir yaklaşım olması gerektiğini öne sürmektedir; buna göre işletmenin müşterilere üstün değer sunmak için işlevsel koordinasyon

ve entegrasyon sağlaması gerekir ve bu da sonuçta müşteri yöneliminin öneminin artmasına yol açar (Saxe ve Veitz, 1982; Lancaster ve Massingham, 2011; Andrews, 2007). Sadece müşteri yönelimi yoluyla bu tür koordineli ve entegre bir ortam yaratmak için ise hayal gücü, vizyon ve özellikle de günümüzün çalkantılı ortamlarında, cesaret gereklidir (Hartline vd., 2000; Ferrell ve Hartline, 2011).

Müşteri yönelimi (Deshpande vd., 1993) “uzun vadede kârlı bir işletme geliştirmek amacıyla işletme sahipleri (malikler), yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer tüm paydaşların çıkarlarını dışarıda bırakmadan müşterinin çıkarlarını ilk sıraya koyan inançlar dizisi” şeklindedir. Burada müşterinin tüm işin odağında olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle işletmenin uzun vadeli rekabetçiliğini ve sağlığını temin etmek için yönetim, müşteri memnuniyetine odaklanmalıdır ve bu da yönetimin, müşterileri ve acil ve aşağı pazarlardaki müşterilerin şimdi ve gelecekte değeri nasıl algıladığını çok iyi anlaması gerektiği anlamına gelmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994b). Bu nedenle bu tür bir bakış açısını başarıyla benimseyen firmalar, çalışanları arasında olumlu bir tutum yaratmak için sözleşmeli kişilerin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve motivasyon ve ödül sistemlerine ilişkin kararlar alınması konularına yoğun şekilde yatırım yapmalıdır (Luk vd., 2005; Slater ve Narver, 1994b). Diğer yandan Kohli ve Jaworski (1990) müşteri yöneliminin “işletmenin her yanında pazar bilgisi üretilmesi, dağıtılması ve buna yanıt verilmesi” anlamına geldiğini öne sürmektedir. Ayrıca şunu ileri sürmektedirler: “ödüllerin verilmesi için temel olarak müşteri memnuniyeti ve pazar odaklı davranışı vurgulayan işletmelerdeki bireyler, pazar bilgisini daha kolay üretecek, içeride dağıtacak ve pazar ihtiyaçlarına daha duyarlı olacaktır” (Jaworski ve Kohli, 1993).

Bu nedenle müşteri odaklı bir işletme, bilgileri elde etmek için güvenli bir kaynak olarak sadece sözel müşteri düşüncelerini değil aktif pazar bilgilerine de güvenir. Çünkü pazar bilgileri, ihtiyaçları etkileyebilen rekabet ve mevzuat gibi harici pazar faktörlerinin yanı sıra müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarıyla da ilgilidir (Diamantopoulos ve Hart, 1993).

Bazı yazarlar, müşteri yöneliminin hizmet sanayisi için hayati önemi olduğunu iddia etmiştir. Çünkü hizmetin hizmet sunumu sürecini büyük ölçüde etkileyen soyutluk, çok heterojenlik, bozulabilirlik, değişkenlik ve ayrılmazlık gibi bazı ayırt edici özellikleri vardır. Benzer şekilde örneğin turizm hizmetlerinde tatiller soyut olarak düşünülür. Çünkü potansiyel müşteriler fiilen tatillerine başlamadan bu müşterilerden edinilecek faydaya erişim yoktur. Bozulabilirlik, dolu olmayan otel odası veya otobüs koltuğunun gelir kaybı anlamına gelmesidir. Ulaşım ve gidilecek yerler büyük çeşitlilik gösterir; aynı zamanda turizm ürünlerine yönelik talebi etkileyen birçok değişken vardır ki bu da turizm talebini ölçmeyi çok

zor kılar (Hartline vd., 2000; Appiah-Adu, 2000). Hizmet sektöründe hizmet sunucu, müşteri odaklı pazarlama stratejilerinin uygulanmasında kritik bir rol oynar. Çünkü hizmet sunucu ve hizmet birbirinden ayrılamaz. Bu nedenle müşteri için hizmet kalitesi, hizmet sunucunun davranışıdır. Bu bakımdan bu ikisi, başka bir ifadeyle kalite ve müşteri yönelimi bazı literatürlerde çok detaylı olarak ele alınmış (Deshpandé vd., 1993; Brady ve Cronin, 2001; Macintosh, 2007; Schneider vd., 1998; Rindfleisch ve Moorman, 2003) ve Parasuraman vd. (1985) tarafından geliştirilen SERVQUAL modelinin başta otel sektörü olmak üzere turizme uygulanması için bir temel sağlamıştır. Bu model otellerin müşteri beklentilerini tahmin etmesine ve ölçmesine yardımcı olmaktadır (Pender ve Sharpley, 2005).

Bunlara ilaveten Walle (2010), K. Michael Haywood'un argümanına atıfta bulunmuştur. Bu argümana göre turizm sektörü özel bir pazarlama durumu oluşturmaktadır ve genelde öngörülen pazarlama kavramı uygun olmayabilir. Son olarak bazı araştırmacılar daha da ileri gitmiş ve imalat sektöründe geliştirilen sonuçların hizmet sektörü için genellemesinin yapılması konusunda dikkatli olunmasını tavsiye etmiştir. Bu konu, otel sektöründe dikkate alınmalıdır çünkü bu sektör, turizm hizmetlerinin önemli bir kısmını sağlayan homojen bir iş koludur (Tajeddini, 2010).

1.2.2 Rakip Yönelimi

Stratejik planlama süreci için rekabet gibi kilit hususlar, iş stratejisi önceliği olma eğilimindedir. Günümüzün rekabet ortamında müşteri odaklı olmak kadar rakip odaklı olmak da zorunludur. Porter'a göre (1985: 32):

“Rekabet, firmaların başarı veya başarısızlığının temelinde yer almaktadır. Rekabet, bir firmanın performansına katkıda bulunabilecek yenilikler, bütünleştirici kültür veya iyi uygulamalar gibi firma faaliyetlerinin uygunluğunu belirler.”

Ticaret bir oyundur ve kazanan her şeyi alır. Hâl böyleyken asıl konu, yönetimin, müşterileri, işletmenin avantajlarının, rakiplerine göre daha üstün olduğuna ikna etmek ve rakipleri pazardan silmek için işletmenin yetkinliklerini harekete geçirme ve yönlendirme becerisidir. Bu yüzden rakip yönelimi, rakipler hakkında ve rakiplerin işletmeye yönelik niyetleri hakkında bilgi toplanmasını içerir (Sinkovics ve Roath, 2004). Bu durumda rakip yönelimi, rakiplerin yetkinliklerinin değerlendirilmesini ve aynı pazardaki rakiplerin şimdiki ve gelecekteki olası amaç ve hedeflerinin analiz edilmesini içerir (Deng ve Dart, 1994). Bu tür bir analiz, bir işletmenin yöneticilerinin işletmenin performansını, kârlılık, pazar payı, ürünler, markalar, müşteri sadakati, fiyatlar vb. hususlar açısından en yakın rakiplerin performansıyla kıyaslamasına izin verir; stratejik gruptaki diğer rakiplerle performansı kıyaslamak için bir

gösterge ortaya koyar; karar alıcıların pazarlama stratejilerine kaynak tahsis etmeden önce doğru kararı almalarına imkân verir (Campbell vd., 2002). Stratejik bakış açısını genişletmek için analiz, iş kolunun rekabetçi yapısını da içine almalıdır. Çünkü teknolojik gelişmeler gibi bazı faktörler, pazarlamanın bazı eski kurallarını değiştirerek başka sonuçlara yol açar (Porter, 1985). Bu da müşterilerin şimdiki ve olası ihtiyaçlarının tatmin edilmesi becerisini etkiler (Levitt, 1960). Çünkü müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması rekabet odaklı düşünmenin ilk adımıdır (Nwokah, 2009). Bu yüzden pazarlamayla ilgili kararları alanlar, rakiplere yönelik analizin karmaşık ve çok yönlü olduğunu dikkate almalıdır (Lancaster ve Massingham, 2011). Buna göre rakip odaklılık “bir şirketin mevcut ve gelecekteki rakipleri karşısındaki güçlü yönlerinin, zayıf yönlerinin, kapasitesinin ve stratejilerinin farkında olma düzeyidir” (Narver ve Slater, 1990).

Bazı araştırmacılar, sadece müşteri yöneliminin benimsenmesinin rakipler gibi diğer etkili grupların ihmal edilmesine yol açabileceğini öne sürmüştür. Dahası bunun firmalar için olumsuz sonuçları olduğu kanıtlanmıştır (Nwokah, 2009; Christensen ve Bower, 1996). Pazar, hızlı büyüme ve yüksek teknolojik gelişmeyle nitelendirildiği zaman rakip yönelimi yaklaşımının benimsenmesi, yönetimin yenilikçi ve düşük maliyetli bir strateji geliştirmesine imkân verir ki bu da üstünlük için kritik önem taşıyan bir unsurdur (Gatignon ve Xuereb, 1997). Buna uygun olarak müşteri stratejisi, rekabetçi strateji ile ilişkilendirilmelidir (Sinkovics ve Roath, 2004). Diğer yandan bazıları rakiplere odaklanılmasının taklitleri artıracak ve bunun da sonuç olarak “ben de” ürünlerinin ortaya çıkmasına yol açacağını ve ürün aralığının genişletilmesini veya yeni ürünlerin lanse edilmesini azaltacağını ileri sürmektedir (Lukas ve Ferrel, 2000). Armstrong ve Collopy (1996), firmaların rakiplerini yenmeye odaklanması ve pazar payı gibi rakiplere odaklı hedefler belirlemesinin, firmaların mali performansları üzerinde olumsuz sonuçları olduğunu tespit etmiştir. Bu argüman, üstün performans elde etmek amacıyla müşteri ve rakip yönelimi arasında göreceli bir denge kurulması gerektiği düşüncesini savunmaktadır (Hult ve Ketchen, 2001; Day ve Nedungadi, 1994; Han ve Srivastava, 1998).

1.2.3 Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Literatürdeki çalışmalar, yaygın olarak müşteri, rakip yönelimi ve performans arasındaki ilişkinin detaylı olarak araştırılmasıyla ilgilenmiş ve firmanın performansını etkileme konusunda fonksiyonlar arası koordinasyonun oynadığı hayati rolü göz ardı etmiştir. Bunun önemi ışığında (Slater ve Narver, 1995; Jaworski ve Kohli, 1993; Harris, 1996) fonksiyonlar arası koordinasyonun, pazaryönelimi uygulamasına ilişkin en önemli engel

olduğunu fark etmiştir. Değişen çevre aynı anda çalkantıları artırmakta, daha fazla bilgi ihtiyacı doğurmakta ve bu değişen çevreye uyum sağlamak için esnek ve hızlı yanıtlar elde etmek üzere çeşitli fonksiyonlar arasında koordinasyon sağlanmasını gerekli kılmaktadır (Auh ve Menguc, 2005a; Bansal vd., 2009). Fonksiyonlar arası koordinasyon Narver ve Slater (1990; 22) tarafından "hedef müşteriler için üstün değer yaratmak üzere şirket kaynaklarının koordineli şekilde kullanılması" olarak tanımlanır. Gray vd., (1998) fonksiyonlar arası koordinasyonun, farklı bölümler ve fonksiyonlar arasında bilgi paylaşımı ve koordineli planlama yöntemlerinin kullanılması yoluyla iş performansının üstünlüğü açısından daha büyük bir rol oynuyor olabileceği sonucuna varmıştır. Change vd., (2003), fonksiyonlar arası koordinasyonu bilgi üretimi, dağıtımı ve bilgiye duyarlılık hususlarının bir fonksiyonu olarak görmektedir. Pazar yönelimi, işletmenin tümünü ilgilendiren bir bakış açısı olduğu için alıcıların değer zincirinde herhangi bir noktada üstün değer yaratmak, tüm bölümlerin ve personelin atılımına dayalıdır; bu da kurumsal kültürün bir parçası olarak dahili müşteri yönelimin rolünü gerekli kılmaktadır çünkü bu durum, çalışanların kurumun stratejisine odaklanmasına imkân tanır ve bölümler arası ilişkileri destekler (McNaughton vd., 1999; Slater ve Narver, 1995; Conduit ve Mavondo, 2001). Bu nedenle böyle bir kültür, hem ürün kalitesini geliştirme çabalarını hem de yönetim fonksiyonlarını desteklemeli ve kaynakları paylaşma ve birlikte çalışma isteğiyle birlikte performansı artırmalıdır (Kahn, 2001). Kurumsal yenilikçilik alanında fonksiyonlar arası işbirliğinin oynadığı önemli rolü vurgulayan Teece vd. (1997), ürün yenilemesi konusunda esnek olan firmaların sıklıkla üst düzey fonksiyonlar arası koordinasyona sahip olduğunu belirtmiştir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, bir işletmenin ortak bir amaç doğrultusunda bütünleşmiş bir birim olarak çalışmasına imkân verir. Bu da 'insan sermayesinin farklı ve parçalı düşünce yapısının, yenilikçiliği desteklemek için kullanılabilecek entegre ve bütünleşik bir kaynak demetine dönüşmesini kolaylaştırır' (Auh ve Menguc, 2005b). Yeniliğin, pazaryönelimi ile bir pozitif korelasyona sahip olduğu tespit edilmiş (fonksiyonlar arası koordinasyon) ve her ikisinin de firmanın performansı ile ve firmanın rekabet ortamındaki değişiklik derecesiyle aralarında pozitif korelasyonunun olduğu bulunmuştur (Low vd., 2007).

Pazarlama yönelimi, Slater ve Narver'a göre (1994b) kaynak tahsisleri ve iş öncelikleri hakkında kararlar alırken bölümler arası çatışmalar çıkmasıyla sonuçlanabilir. Ayrıca Jaworski ve Kohli (1993), bölümler arası çatışmanın pazaryöneliminin öncülü olduğunu ileri sürmüştür. Min ve Mentzer (1999; 771) çatışmayı "başka bir firmanın hedefe ulaşmasını engelleyen, bloke eden veya güçleştiren, kanal ilişkisindeki anlaşmazlık düzeyi" olarak tanımlamıştır. Xie vd. (1998), fonksiyonlar arası çatışmanın meydana gelmesi için dört

neden tespit etmiştir. İlk olarak ürün geliştirme sorunu,gerçek zamanlı çok değişkenli bir optimizasyondur. İkinci olarak; başarılı yeni ürünler, pazar bilgisinin teknik olasılıklarla interaktif şekilde birleştirilmesinden doğar. Üçüncüsü; işlevsel hedefler ve değerlerdeki farklılıklar, görev çatışmasının bir özelliği olarak görülmesine karşingörev ve duygu arasında bir bağlantı vardır ve çatışmanın yoğunlaşması, görev meselelerini kolaylıkla duygusal meselelere dönüştürebilir. Dördüncüsü; çatışmanın yönetilmesi maliyetli olabilir.

Bazı çalışmalar, çeşitli çatışma çözüm mekanizmalarını ortaya koymaktadır. Bunlar arasında çatışmadan kaçınma; ortak çıkarlara odaklanarak çatışmaların yumuşatılması; sorunlarla açıkça yüzleşmek ve ihtilafları müzakere ve tavizle çözmek; sorunu tek taraflı olarak çözmek üzere daha üst bir makama başvurmak (Ruekert ve Walker, 1987) sayılabilir. Ahu ve Menguc (2005b) fonksiyonlar arası koordinasyonu iletişim, işbirliği ve bütünleşmeyi artıran, farklı bilgi, tecrübe, eğitim ve hatta kültüre sahip bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri teşvik eden yapısal bir mekanizma olarak değerlendirmiştir. Fonksiyonlar arası çatışmanın zararlı sonuçları olabilmesine karşın Menon vd. (1996), işlevsel çatışmanın faydalı sonuçları da olduğunu öne sürmüş ve fikir, inanç ve varsayımlara sağlıklı ve güçlü şekilde meydan okunduğu, bölümlerin diğer bölümlerle bilgi ve fikir paylaşmak için yeni fikir ve değişiklikleri değerlendirmeye hazır olduğu ve kurumsal üyeler arasında faydalı bir alışverişle istişare etkileşimi olduğu durumlarda bu tür bir çatışmayı, yapıcı bir form olarak değerlendirmiştir.

Son olarak fonksiyonlar arası koordinasyonun, fonksiyonlar ve bölümler arasında iletişim ve kaynak alışverişi sağlayarak bilginin dağıtılmasını teşvik ettiğinden de bahsetmek gerekir. Gatignon ve Xuereb (1997), bunun yeni ürün geliştirme süreci için gerekli olduğunu belirtmiş ve üç stratejik yönelimin ortak şekilde çalışmasına yardımcı olan bir mekanizma olarak fonksiyonlar arası koordinasyonun rolünü vurgulamıştır. Holland vd. (2000), “otonomluk” ile genellikle fonksiyonlar arası işbirliğinin en üst düzeyde olduğu durumlarda karşılaştığımızı belirtmiştir; burada yeni ürün gelişimi için karar almak zorunda olan farklı fonksiyonlara sahip ekipler kendi görevlerini tasarlamaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000) bilgi alışverişi yapılması, koordinasyon sağlanması, imalat ve pazarlama fonksiyonlarının örtüşmesine imkân verilmesi ve kendi iş akışlarını tasarlamaları konularında fonksiyonlar arası ekip çalışmasının rolünü vurgulamıştır.

1.3 Çevresel Çalkantı

Araştırmacılar, çevrenin işletmeler için büyüme ve kârlılık konularında ve işletmenin faaliyet gösterdiği ortamda kaynak fırsatlarının şekillenmesinde çok önemli bir rolü olduğunu

fark etmiştir (Kotha ve Nair, 1995; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990). Dış çevre, görev ortamından ve genel çevreden oluşur. Görev ortamı, size günlük olarak halledilmesi gereken görevler sunan 11 gruptan oluşur: müşteriler, rakipler, tedarikçiler, dağıtıcılar, stratejik müttefikler, çalışan organizasyonları, yerel topluluklar, finans kuruluşları, kamu düzenleyicileri, özel çıkar grupları ve kitlesel medya (Kinicki ve Williams, 2012). Bu doğrultuda Porter (1980), işletmenin çevresinin beş güçten etkilendiğini ortaya koymuştur: (1) Yeni girişimcilerin oluşturduğu tehdit, (2) alıcıların pazarlık gücü, (3) tedarikçilerin pazarlık gücü, (4) benzer ürün veya hizmet tehdidi ve (5) mevcut firmalar arası rekabet. Bu arada Voss ve Voss (2000), çevreyi üç kategoriye ayırmıştır: (1) Talep: pazarın büyümesi ve “pazar çalkalanması olarak da adlandırılan” talep belirsizliği olarak iki alt kategoriye ayrılır. (2) Rekabetçilik: rekabet yoğunluğu ve düşmanlık olarak iki alt kategoriye ayrılır. (3) Tedarik: tedarik gücü ve teknolojik çalkantı olarak iki alt kategoriye ayrılır. Diğer yandan genel çevre, odak işletme tarafından işgal edilmeyen ancak bu potansiyeli taşıyan alanları ifade eder (Astley ve Fombrun, 1983). Dış çevrenin performans üzerindeki önemli doğrudan etkisi ve işletmelerin yapı, süreç ve yönetsel davranışı üzerindeki dolaylı etkisi; genel yönetim ve kamu yönetimi literatüründeki hipotezlerin biri haline gelmiştir (Boyne ve Meier, 2009). Chandler (1962), performans verimliliğini elde etmek için strateji ve yapının çevre ile hizalanması konusunda çevrenin rolünün dikkate alınması gerektiğinin altını çizmiştir. İşletmelerin davranışına yönelik birincil belirleyicinin çevre olduğu düşüncesi, ilk olarak Emery ve Trist’in (1965) çalışmalarında görülmektedir. Günümüzün değişen çevresinde işletmeler, artan bir karmaşıklıkla karşılaşmakta ve işletmelerin değişim hızı da giderek artmaktadır; bu nedenle daha fazla kurumsal adaptasyona veya çevresel duyarlılığa ihtiyaç duyulmaktadır (Terreberry, 1968; Dill, 1958). Özellikle rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin, işletmenin değişen çevreye uyum sağlama becerisine bağlı olduğunu bilmemiz gerekir (Calantone vd., 2003).

Çevresel çalkantı, “çevre içindeki nedensel etkileşimin artan hızı ve sıkı bağlaşma derecesi olarak tanımlanır. Burada çalkantı, hem potansiyel hem de fiili bağlardaki artış anlamına gelir” (Oliga, 1996: 135) ve rakipler, pazar ve teknoloji ve mevzuat çalkantıları bakımından ölçülebilir (Kuivalainen vd., 2004). Çevresel çalkantı, Ansoff ve McDonnell’dan (1990) alıntı yapan Muglia (2010) tarafından “değişkenlik ve tahmin edilebilirliğe ilişkin birleşik bir ölçüm” olarak tanımlanır. Cullinane (2010), bunların iki unsuru olduğuna işaret etmiştir; birincisi karmaşıklık ve yenilik, diğer ise değişim hızı ve geleceğin görünürlüğüdür; buna göre çevre daha az çalkantılı veya çok çalkantılı olarak sınıflandırılabilir. Bu unsurların kritikliğinin ışığında Terreberry (1968), çevresel değişikliğin hızının ve karmaşıklığının uzun

vadeli planlamanın etkinliğini sınırlayabileceğini belirtmiştir. Kuivalainen vd. (2004: 37) ise sanayi karmaşıklığı, heterojenlik ve çalkantı algılarının, sırasıyla pazar bölümlerinin çeşitliliği, değişimin hızı ve tahmin edilemezliği, olumsuz iş ortamı, rekabet yoğunluğunun yüksek düzeyde olması ve belirsizlik konularında yönetimin aldığı kararları ve stratejileri etkilediğini belirtmiştir. Bu nedenle üst yönetimin çevresel kargaşayı algılama şekli, turizm hizmet sektöründeki olası gelecek eğilimlerin tahmin edilmesinde ve sorunların çözülmesinde çok önemli bir rol oynar.

Pazarlama stratejisi alanında çalışan araştırmacılar, geçtiğimiz yıllarda çevresel çalkantıların pazaroryantasyonu üzerindeki yavaşlatıcı etkisini ve iş performansı ilişkisini deneysel olarak araştırmıştır (Slater ve Narver 1994a; Jaworski ve Kohli 1993; Han vd., 1998; Greenley, 1995; Zheng Zhou vd., 2005). Slater ve Narver (1994a), bazı çevresel faktörlerin (başka bir ifadeyle ROI ile pazar çalkantısı, NPD ile teknolojik çalkantı ve satış büyümesi üzerine pazar büyümesi) yavaşlatıcı etkilerine yönelik karma sonuçlar tespit etmiştir. Jaworski ve Kohli (1993) de pazar çalkantısı, teknolojik çalkantı ve rekabet yoğunluğu gibi çevresel faktörlerin yavaşlatıcı etkilerine yönelik hiçbir kanıt bulamamıştır. Han vd., (1998), teknolojik çalkantıya yönelik yavaşlatıcı etki tespit etmiş ancak pazar çalkantısına yönelik etki tespit etmemiştir. Greenley (1995) pazar çalkantısının, pazaroryantasyonu ve yatırım getirisi arasındaki ilişki için bir yavaşlatıcı olduğunu, teknolojik çalkantının pazar yönelimi ve yeni ürünün başarı hızı arasındaki ilişkiyi yavaşlattığını ve tüketici gücünün pazar yönelimi ve satış artışı arasındaki ilişki için bir yavaşlatıcı olduğunu tespit etmiştir. Son olarak Zheng Zhou vd. (2005), rekabet yoğunluğu için değil talep belirsizliği ve teknolojik çalkantıya ilişkin yavaşlatıcı etki tespit etmiştir. Çünkü bunlar müşteri, teknoloji ve rekabete ilişkin birçok çevresel etkiyi kapsamaktadır.

Bu çalışmada, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişki üzerinde etkili olan dış çevresel faktörler olarak en çok adı geçen ‘pazar çalkantısı, teknolojik çalkantı ve rekabet yoğunluğu’ şeklindeki üç çevresel faktörün yavaşlatıcı etkisi aşağıda anlatılmıştır.

1.3.1 Pazar Çalkantısı

Jaworski ve Kohli (1993: 57), pazar çalkantısını “müşterilerde ve tercihlerinde meydana gelen değişikliğin hızı” olarak tanımlamıştır. Hult vd.,’a (2004: 432) göre pazar çalkantısının nitelikleri; hızla değişen alıcı tercihleri, büyük farklılıklar gösteren ihtiyaçlar ve istekler, pazaryla sürekli alıcı giriş ve çıkışı ve de yeni ürün sunulmasına yapılan sürekli vurgudur. Bu noktada Slater ve Narver’den alıntı yapan (1994a: 51) Jaworski ve Kohli’nin pazar çalkantısı kavramının Miller’ın (1987) “müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt vermek için

gerekli olan pazarlama taktikleri ve üretim yöntemlerinin çeşitliliğinde değişiklik” olarak tanımladığı heterojenlik kavramına benzer olduğunu belirtmek gerekir. Ayrıca Miller’ın (1987) “dinamiklik” fikri, üretim veya hizmet teknolojilerinde değişikliğin miktarı ve tahmin edilemezliğinden oluşur.

Han vd. (1998), pazardaki çalkantıların genel olarak müşteri tercihlerindeki heterojenlikten kaynaklandığını belirtmiştir. Kilit pazar değişkenlerinin zaman içindeki değişikliği, değişikliklerin tahmin edilemezliğinin artması ve fiyat değişikliği çalkantılı pazarının temel özellikleridir (Grant ve Cibin, 1996). Sonuç olarak Slater ve Narver (1994a), uzun vadede bir pazar yönelimine sahip olmanın maliyetetkin ve avantajlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna karşın Hult vd. (2004), pazar koşullarına bakmaksızın farklı bağlamlarda pazar yöneliminin, işletmenin performansını artırmadaki rolünü vurgulamanın mantıken yanlış olduğu savunmuştur. Çünkü maliyet etkinliği, değişen pazar koşullarıyla birlikte pazar yöneliminin düzeyini değiştirmesi beklenmez. Buna ilaveten yavaşlatıcı değişkenlere ilişkin temel düşünce şudur; işletmelerin pazar yönelimi stratejisinin etkileri, pazar koşullarına göre değişebilir ve bu davranışı daha makul kılan ilgili pazar koşullarının özelliklerine ilişkin farkındalık yaratmak için pazar yönelimi stratejisini uygulayan firmalara yönelik çağırısı destekleyebilir (Santos-Vijandea ve Alvarez-Gonza, 2007).

1.3.2 Teknolojik Çalkantı

Teknolojik çalkantı, bir nevi çevresel belirsizliktir (Song vd., 2005) ve Hanvanich vd. (2006: 602) tarafından “bir firmanın içinde yerleşik olduğu sanayi dalındaki ürün ve süreç teknolojileriyle ilişkili değişikliğin derecesi” olarak tanımlanır. Kohli ve Jaworski (1990), “teknoloji” teriminin kapsamının çok geniş olduğunu ve girdileri çıktılara çeviren tüm süreci ve bu çıktıları son kullanıcıya sunma yollarını içerdiğini vurgulamıştır. Teknolojik açıdan çalkantılı olan ortamlarda işletmeler arasında “başarılı olan işletme”, müşterilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yeni teknolojileri agresif olarak geliştirebilir veya üretim tesislerini, dağıtım süreçlerini, tanıtımlarını vs.’yi geliştirmek zorunda kalabilir; bu nedenle böylesi bir ortamda değişen teknolojiyle yüzleşmek bir zorunluluktur. Kohli ve Jaworski (1990; 1993), işletmenin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına imkân verdiği için pazar yöneliminin, rekabet avantajı elde etmeye ve sürdürmeye yönelik bir yol olarak düşünülmesine karşın teknolojik alternatifler var olduğu için işletmelerin kıt kaynaklarıyla AR-GE’ye veya üretim tesis ve operasyonlarının iyileştirilmesine yatırım yaparak da rekabet avantajı elde edebileceğini ve bunun da bu teknolojik alternatiflere karşı pazar yönelimin etkinliğinin azalmasına yol açacağını öne sürmüştür.

Teknolojik çevredeki değişiklikler, bir ürünün kullanım süresini kısaltabilir ve mevcut teknolojinin daha hızlı şekilde modasının geçmesine yol açabilir, öyle ki bir teknolojinin yenisi, mevcut teknoloji hala işler durumdayken ortaya çıkar (Tushman ve Anderson, 1986; Zheng Zhou, 2006). Bu nedenle teknolojik çalkantısı fazla olan ortamlardaki işletmeler, teknolojik çalkantısı daha düşük olan ortamlardaki işletmelere nazaran hem ürün hem de süreç teknolojileri açısından artan bir değişim hızıyla karşılaşır (Hanvanich vd., 2006). Teknolojik çalkantıdan kaynaklanan belirsizliği azaltmak ve teknolojik değişikliklere ayak uydurmak amacıyla işletmelerin fırsat ve tehditleri zamanında tespit etmek için gerekli teknolojik trendler hakkındaki bilgilerin sistematik şekilde elde edilmesi, değerlendirilmesi ve iletilmesine ilişkin süreç yoluyla teknolojik değişiklerin kilit unsurları hakkında bilgi elde etmek ve sunmak üzere sistematik bir yaklaşım uygulamaları gerekir (Lichtenthaler, 2004). İşletmenin benimsediği teknolojinin tüm faydalarının elde edilmesi için kullanılan teknolojinin düzeyinin, işletmenin teknoloji odaklı faaliyetler gerçekleştirme potansiyeline eş olması gerekir (Lee vd., 2013). Çünkü teknolojinin işletme tarafından kabul edilebilmesi için teknolojik değişikliğin firma düzeyinde teknoloji odaklı bilgi kaynakları yoluyla yönetilmesi gerekir (Autry vd., 2010). Lee vd. (2010), yenilikler yoluyla değer yaratılması ve korunması vasıtasıyla hizmet kalitesinin artırılması ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturulması alanında teknolojinin benimsenmesi ve kullanılmasının uygunluğunun ve sürekliliğinin oynadığı rolü vurgulamıştır. Hanvanih vd. (2006), işletmenin yeni teknolojilerden haberdar olmak için öğrenme konusuna gösterdiği bağlılığı ele alarak bunun işletmeye iş süreçlerini sürekli iyileştirme ve yeni fikirler üretme becerisi verdiğini savunmuştur.

1.3.3 Rekabet Yoğunluğu

Her işletme, rekabet ortamı denilen bir bağlam içinde rekabet eder; bu ortamda işletmeler, kendilerini diğer işletmelerle doğrudan veya dolaylı olarak sıfır toplamlı başka bir ifadeyle biri kazanırken diğerinin kaybettiği bir ilişki içinde bulurlar (Barnett, 1997). Barnett (1997), işletmelerin aynı kaynak havuzunu paylaşacağını da belirtmiş ve buna göre rekabet yoğunluğunu “bir işletmenin, rakiplerinin yaşam şansı üzerinde sahip olduğu etkinin büyüklüğü” olarak tanımlamıştır (1997: 130). Ayrıca bu, her işletmenin sahip olduğu kaynaklara göre farklı olarak rekabet edeceğini gösterir. Sonuç olarak rekabet yoğunluğu, birbiriyle rekabet eden firmaların fiyat rekabeti, tanıtım rekabeti, yeri ürün veya özellik sunumu ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi gibi faaliyetleriyle ilişkilidir (Cui, 2005; Moseley, 2009).

Morgan vd. (2004), işletmenin pazar yapısının özelliklerinin, işletme veya kuruluş tarafından benimsenen rekabetçi davranışı etkileyerek rekabet yoğunluğunu belirlediğine işaret etmiştir (Grünig ve Kühn, 2011). Bu doğrultuda Auh ve Menguc (2005c), yüksek yoğunlukta rekabetin olduğu pazarlarda tahmin edilebilirlik ve kesinlik unsurlarının karar alma süreci üzerinde daha az etkili olacağını öne sürmüştür. Çünkü işletmenin davranışı rastgele özellikte olacaktır. Bu firmaları, daha yüksek verimlilik, daha dar marjlar ve daha az organizasyonel gevşeklik elde etmeye itecek ve kendilerini rakiplerinden farklı kılmak üzere rekabet etmek için yeni yollar bulmaya zorlayacaktır (Schulze, 2009: 70). Rekabetin çok olduğu pazarlarda çoğunlukla işletmeler, rakiplerinin eylemlerine çok dikkat eder çünkü rakiplerinin eylemlerinin optimal olduğunu varsayarlar ve onları taklit ederler (Grewal ve Tansuhaj, 2001). Ürünlerde yenilik yapılmasından kaynaklanan yüksek maliyet sorununu gidermek için taklit iyi bir alternatif olmasına karşın sonuçta bu durum, daha az teknoloji temelli yenilikler olmasına yol açar (Zheng Zhou vd., 2005). Kohli ve Jaworski (1990), rekabetin çok olduğu pazarlarda müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin çok daha fazla alternatifi olduğunu ve bu nedenle firmaların pazar yönelimini vurgulaması gerektiğini ancak rekabetin az olduğu pazarlarda işletmelerin her hâlükârda iyi performans göstereceğini çünkü müşterilerin işletmelerin ürün veya hizmetlerine mahkum olduğunu ileri sürmüştür. Rekabet yoğunluğunun, rekabetin çok olduğu pazarlarda kârlılığı doğrudan etkilediği (Magin, 2006) düşünüldüğü için Porter (1980: 4), rekabet yoğunluğu olan sanayi yapısının beş itici güçten oluştuğunu öne sürmüştür: (1) sektöre yeni girenlerin oluşturduğu tehdit, (2) alıcıların pazarlık gücü, (3) tedarikçilerin pazarlık gücü, (4) benzer ürün veya hizmet tehdidi ve (5) mevcut rakipler arası rekabet. Başka bir ifadeyle sonuçta bu beş faktörün birleşik gücü, sektördeki olası kârları belirleyen etkidir. Bu nedenle sektör yapısının analiz edilmesi, rekabet yoğunluğunu ve tüm sektörlerdeki ortalama dönüş hızına kıyasla o sektörün ortalama dönüş hızını açıklayabilir (Grünig ve Kühn, 2011).

1.4 Performans

Son yıllarda rekabetin daha yoğun hâle geldiği ve firmaları, rakipleri, müşterileri ve performansı hakkında müthiş miktarda bilgiyi işleme ve aktarma işi ile baş başa bıraktığı bilinmektedir. Bir kurumun, müşterilerine ve paydaşlarına değer sunmasını ve üst düzey bir performansla yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamak ve performansını dönemsel olarak ölçebilmek üzere stratejisini performans ölçümleriyle birleştirmesi gerekmektedir. Performans kelime anlamı olarak kurumsal kontrolün izlenmesini kolaylaştırabilmek için geçmişteki olayların niceliğini ölçme sürecidir (McPhail vd., 2008).

Ancak farklı kurumlar genel performanslarını değerlendirmek için farklı türde ölçümler kullandığı için kurumsal performansın ölçülmesi ve gelecek başarılarla yönelik etkili stratejiler uygulanması yöneticiler, araştırmacılar ve danışmanlar için devamlı güçlükler yaratmaktadır (Evans, 2005; Hilman ve Kaliappen, 2014). Uygunsuz performans ölçümleri nedeniyle stratejiler ve faaliyetler arasındaki bağlantının kaybolması rekabete zarar verebilmekte ve pazarda mali performansın düşük olmasına yol açabilmektedir (McPhail vd., 2008; Phillips, 1999b). Sainaghi vd. (2013: 150)'ne göre “işletme stratejisi için uygunsuz ölçü birimlerinin tanımlanması stratejinin esas içeriği kadar önem arz edebilmektedir”.

Otelcilik sektörünün değişen ve sert doğası, otel işletmecilerini performans ölçümüne daha fazla önem vermeye zorlamaktadır. Phillips, (1999a) performans ölçümü sistemlerinde yaşanan problemin otel işletmecilerinin günümüz iş dünyası için önemli olan ilgili performans sorunlarını kavrayabilme becerisi ile ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Geleneksel olarak yalnızca kâr bazlı performans göstergelerinin kullanılması eleştirilere neden olmuştur ki buna ilişkin örnekler arasında bu göstergelerin eksik olması, doğru ve tarafsız olmaması, kısa vadeciliği teşvik etmesi ve “denge” eksikliği yer almaktadır (Brown ve McDonnell, 1995). Tüm bunlara ek olarak yatırım kârlılığı ve hisse başına kazançlar gibi bazı geleneksel mali muhasebe ölçümleri, sürekli ilerleme ve inovasyon faaliyetleri gibi yanlış sinyaller vererek günümüzün rekabet ortamı taleplerine yanıt verememektedir (Kaplan ve Norton, 2005). Bunların yanı sıra otelcilik sektörünün “otel ürünü” sağlanması ile ilişkilendiren kendine ait özelliklere sahip farklı yapısı, otel performansını değerlendirmek üzere kullanılan birtakım ölçümlerin otelin çok çeşitli spesifik faaliyetlerinden her birini ve sunulan ürün ve hizmet türlerini yansıtmaması gerektiğini vurgulamaktadır (Haris ve Mongiello, 2001). Sonuç olarak böylesi rekabetçi bir ortamda yönetim ihtiyaçları yeteri kadar ölçülememektedir. Hilman ve Kaliappen (2014) otel işletmecilerinin mali ölçümlerin yanında mali olmayan ölçümler de kullanması gerektiğini önermiştir. Phillips (1999a: 359-360) ise performans ölçüm aracı olarak mali olmayan ölçümlerin geliştirilmesini teşvik eden üç ana sebepten şu şekilde bahsetmiştir: “Öncelikle muhasebe bazlı ölçümler geriye dönük yapılmakta, işlevler arası işlemlerden çok işlevleri yansıtmakta ve sorunların ana sebepleri bakımından pek de fazla kılavuzluk etmemektedir. İkinci olarak, dış çevrenin çalkantılı olması yöneticilerin rekabet üstünlüğü sağlayacak değer yaratan etkenleri belirlemeyi zorunlu hale getirmiştir. Üçüncü mali olmayan performans ölçümü, toplam kalite yönetimi gibi işletme girişimlerinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir”. Bu doğrultuda son yıllarda performans piramitleri ve hiyerarşileri, maddi olmayan aktif puan kartı, SMART, performans prizması, başarı boyutları

ve dengeli puan kartı gibi yöneticiler için mali ve mali olmayan pek çok ölçümün anlaşılması amacıyla pek çok çerçeve geliştirilmiştir (Sainaghi vd., 2013).

1.4.1 Dengeli Puan Kartı (Balance Score Card) Kullanılarak Yapılan Performans Ölçümü (DPK)

Evans (2005)'a göre dengeli puan kartı, tek başına hiçbir göstergenin kurum performansının karmaşıklığını tam olarak kapsayamayacağının farkına varılmasının ardından ortaya çıkmıştır. Geleneksel mali ölçümlerin mali olmayan ölçümlerle birleşiminin Dengeli Puan Kartı (DPK) yaratabileceğine inanıldığı halde Kaplan ve Norton'a göre mali olmayan ölçümlerdeki hatalar dikkate alındığında “ölçümler gecikmeli olmakta, kurum stratejisinin geçmiş dönemde nasıl işe yaradığını bildirmekte fakat geleceğe doğru ne yönde gideceğine dair hemen hemen hiç kılavuzluk etmemektedir. İkinci olarak kullanılan mali olmayan ölçümler genelleyicidir ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak spesifik stratejik hedeflerle ilgili değildir”. Yazar ayrıca “gecikmeli, stratejik olmayan göstergeler üzerine kurulan puan kartlarının Dengeli Puan Kartlarının tam gücünün yalnızca sınırlı uygulamasını temsil ettiğini” etraflıca açıklamıştır (1996a: 55).

McPhail vd. (2008), performans ölçüm çerçevelerinin rolünün yalnızca mali ve mali olmayan göstergelerin toplanması ile sınırlı olmaması gerektiğini; ölçümler, stratejiler ve sonuçlar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini belirlemeye çalışması gerektiğini vurgulamıştır. Bazı yazarlara göre (Doran vd., 2002; Evans, 2005), Dengeli Puan Kartlarının ayırt edici özelliğinin farklı perspektifleri kapsayarak mali ölçümleri (göstergesi eksik olan) mali olmayan ölçümler (gelecek performans veya lider gösterge etmenleri) ile dengelemesi olduğunu belirtmiştir. Kaplan ve Norton (1996b), bir yandan farklı perspektiflerde ölçümler arasındaki bağlantıları, diğer yandan da bu ölçümleri ve paydaş değerlerini sebep sonuç modeli kullanarak tespit etmek üzere Dengeli Puan Kartının potansiyelini vurgulamıştır. Speckbacher vd. (2003) DPK literatürden üç tip DPK'nin çıkabileceğini kaydetmiştir: Tip I DPK: Mali ve mali olmayan stratejik ölçümleri birleştiren stratejik performans ölçümü için spesifik çok boyutlu çerçeve. Tip II DPK: Sebep sonuç ilişkileri kullanarak ek olarak stratejiyi tanımlayan Tip I DPK. Tip III DPK: Hedefleri, planları, bulguları ve DPK ile birleştiren nedenleri tanımlayarak stratejiyi uygulayan Tip II DPK. Bu tipler, firmalarda DPK uygulaması sürecinde evrimsel adımlar olarak yorumlanabilmektedir. Bu doğrultuda tüm kurumda, stratejik işletme biriminde, bireysel faaliyet birimlerinde veya hatta bireyler için performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinde DPK farklı aşamalarda kullanılabilmektedir (Sainaghi vd., 2013; Evans, 2005).

Dengeli Puan Kartı, aşağıdaki gibi dört ayrı perspektif sunularak kurum performansımızı ölçen ve stratejiyi faaliyete dönüştüren bir araç sağlamaktadır:

Mali Perspektif: Kurumun kredi verenlere borcunu geri ödeme ve yöneticiler ile çalışanlara yeteri kadar bedel ödeme kapasitesi olup olmadığını göstermek ve gelirlerin artırılmasına veya varlıkların kullanılmasına odaklanarak kurumun gelecekteki yönünü belirlemek için mali ölçümler yapılması (Jackson vd., 2009) gerekmektedir (Pangarkar ve Kirkwood, 2009). Kaplan ve Norton (1996) ise Dengeli Puan Kartı, uzun vadeli amaçları temsil ettiği için bunların mali göstergeleri temel alması gerektiğini ileri sürmüştür. Tüm bunlara ek olarak; nihai hedef olarak mali perspektif, sebep sonuç ilişkileri ile diğer perspektiflerle bağlantılıdır (Schmeisser vd., 2011). Mali göstergelerin tipik örnekleri arasında gelir, satış artışı, kârlılık ve varlıkların kullanılması yer almaktadır (Niven, 2005).

Müşteri Perspektifi: Mali hedeflerin kesinlikle başarılması için müşteri perspektifinin dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü müşteri, maliyetler ve kârların karşılanmasında esas nihai partnerdir (Jackson vd., 2009). Müşteri memnuniyeti, müşteriyi elde tutma, pazar payı ve müşterinin belli bir üründe veya hizmetteki işletme payı ölçümleri bu perspektif altındadır (Pangarkar ve Kirkwood, 2009). Buradaki görev, müşterilerin oteli nasıl gördüğü ve otelin müşteriyi nasıl memnun ettiğine ilişkin soruları analiz etmektir (Bischoff, 2011). Buna göre Dengeli Puan Kartları, müşterilerin zaman, kalite, performans, hizmet ve maliyet bakımlarından ne elde ettiğine ilişkin spesifik ölçümler yapılmasını gerektirmektedir (Kaplan ve Norton, 2005). Schmeisser vd., (2011: 36), “müşteri perspektifinin müşterinin bakış açısından ve fayda potansiyellerinden algılanan değerden başlayarak evrilmesi gerektiğini” ileri sürmüştür.

İşletme İçi Perspektifi: Üretim süreçlerinin verimliliğinin ve mali perspektif ve müşteri perspektifini bağlayan süreçler ile müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak ürünlerin artırılması gibi işletme içi spesifik faaliyetlerin belirlenmesi işletme içi perspektif açısından yöneticilerin esas görevidir (Jackson vd., 2009). Esas yeterliklere, süreçlere, kararlar ve faaliyetlere odaklanmak kurumun müşteri problemlerini çözmesine ve rekabet üstünlüklerini başarmasına imkân vermektedir (Kaplan ve Norton, 2005; Schmeisser vd., 2011). İşletme içi süreçlerin değer zinciri; mevcut veya gelecek müşterilerin yeni taleplerini karşılamak üzere yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması bakımından inovasyon süreçlerine ayrılabilir ve ayrıca maliyet, kalite, performans özellikleri, garanti ve bakım hizmetleri, hataların düzeltilmesi, iddialar ve ödemeler açısından üretim sürecinin dikkate alınması için işletme içi süreçler önem arz etmektedir (Schmeisser vd., 2011: 37).

Öğrenme ve Büyüme Perspektifi: Bu alandaki ölçümler; mevcut ürün ve işlemlerdeki sürekli gelişimi gösteren kritik durumları ölçmektedir ve kapsamlı kapasitesi ile yeni ürünlerin tanıtılması için çok önemlidir (Kaplan ve Norton, 2005). Bu ölçümler, diğer üç perspektif açısından bir kolaylaştırıcı olarak ve Dengeli Puan Kartı yapısının üstüne kurulduğu bir temel olarak hizmet etmektedir (Niven, 2005). Böylece bu perspektifin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü diğer perspektifleri açıkladıktan sonra istenen çıktı ve çalışan becerilerinin “insan kaynakları” potansiyelleri, bilgi sistemleri “bilgi sermayesi” ve iklimin “kurumsal sermayesi” ve arasında kesinlikle boşluklar olacaktır. Sonuç olarak öğrenme ve büyüme perspektifi, geleceğe yönelik boşlukları ve sürdürülebilir performansı doldurabilmek için bu potansiyellerle mevcut hedefleri tanımlamaktadır (Pangarkar ve Kirkwood, 2009; Niven, 2005; Schmeisser vd., 2011: 37). Bu bakımdan yürütülen ölçümlerde; çalışan becerileri, çalışanların memnuniyeti, bilginin mevcudiyeti ile güdüleyiciler, kişisel gelişim ve kurum arasındaki bir ilişkiye dair ölçümler yapılmaktadır (Pangarkar ve Kirkwood, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNELİM, PAZAR YÖNELİMİ VE OTEL PERFORMANS İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME UYGULAMASI VE TESPİTİ

2.1 Literatür Taraması

Herhangi bir sektörde rekabet etmek için bir rekabet stratejisine ihtiyaç vardır. Her kuruluş bir İşletme Teorisi üzerinde faaliyet gösterir ve strateji, bu teoriyi performansa dönüştürür (Drucker, 1999). Bu stratejinin bir planlama süreci içinde evrilip evirilmediği veya çeşitli fonksiyonel bölümlerin faaliyetleri aracılığıyla ortaya çıkıp çıkmadığı fark etmez fakat başarılı olmak için kuruluşun faaliyet gösterdiği çevre ile çok iyi uyuşması gerekmektedir (Gongera ve Okoth, 2012). Performans ölçümleri, stratejik verimliliği bildirmek için gereklidir ve büyük olasılıkla firmanın stratejisini kurum içinde iletmenin en iyi yoludur (Kaydos, 1999). Strateji ve performans ilişkisini araştıran pek çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte işletme düzeyinde bu ilişkilere pek az ilgi gösterilmektedir. Morgan ve Strong'a göre bu yavaşlamanın altında yatan başlıca nedenler; çatışan teorik perspektifler, deneysel içerikteki anomaliler ile işlemleştirmede, ölçümde ve ilgili metodolojik değerlendirmelerde çelişen esaslar ve farklılaşan açıklama biçimleridir (2003: 163).

Biggadike (1981: 622)'ye göre, "stratejik yönetim ve pazar yönetimi paradigmaları arasında kayda değer bir örtüşme vardır. Pazarlama işlevlerinde sınır kapsamının yapısı, uygulayıcılar ve bilim insanlarının pazarlamanın stratejik rolüne ışık tutmasına imkân vermektedir (West vd., 2015) ve pazarlama ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi doğru varsaymaktadır. 1980'lerde pazarlama alanında araştırmalar yapan bilim insanları, yüksek düzeyde stratejik yapıya sahip bir pazarlama kavramı geliştirmiştir (Hunt ve Lambe, 2000) ki bu Drucker (1954)'in müşterinin tüm işletmede çok önemli rol oynadığı iddiasının bir göstergesidir. Pazarlama kavramı pazarlamanın ikinci bir tanımı değil, bir felsefedir; kurumun çevresinde "müşteri" unsurunu vurgulayan ve kurumun tüm faaliyetlerini yönlendiren bir perspektiftir (Biggadike, 1981; West vd., 2015). Ancak pazarlama kavramı bir strateji değildir (Hunt ve Lambe, 2000) ve kavramsal olarak net bir tanımdan yoksundur (Kohli ve Jaworski, 1990), geçerli ölçüm skalası ve deneysel olarak test edilmiş bir yapısı yoktur (Nwokah, 2008). Gray vd. (1998), pazarlama kavramını faaliyete dönüştürme hususunda işletimsel zorluklar olabileceğini ifade etmiştir. Sonuç olarak pazarlama kavramının işletme stratejisi üzerindeki etkisine ilişkin deneysel araştırmalar bulunmaması, pazarlama disiplininin işletme stratejisi

alanına katkısını zayıflatmış ve pazar yönelimi araştırmalarının artmasına yol açmıştır (Hunt ve Lambe, 2000).

Pazarlama ve stratejik yönetim akademisyenleri arasında 1990’larda süren argümanlar, “pazar yönelimi” kavramını gündeme getirmiş ve bu kavram pazarlama teorisinin kalbi olarak kabul edilmiştir (Levitt, 1960). Pazar yönlülük kavramı da modern pazarlama anlayışının işletmeler tarafından benimsenmesinin bir sonucu olarak zikredilmeye başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Solmaz ve Türkay, 2014). Pazarlama alanındaki akademisyenler, genel olarak işletme performansının etkileri çerçevesinde işletme stratejisi ve pazar yönelimi arasındaki ilişkileri araştırarak bu alandaki eksikliği kapatmaya başlamıştır (Vytlačil, 2010). Dobni ve Luffman (2003), kurumların pazar yönelimini ölçmeye yönelik ilk girişimlerin 1990’ların ilk yıllarında başladığını ifade etmiştir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). Stratejik bir unsur olarak pazar yöneliminin önemi kabul edilmekte (Sin vd., 2003) ve pazar yönelimi ile işletme performansı arasındaki olumlu ilişki pazarlama literatüründe görülmektedir (Vytlačil, 2010). Ancak pazar yöneliminin işletme stratejilerinde ve buna bağlı olarak performans üzerindeki rolü hakkındaki anlayış net olarak gelişmemiştir (Foley ve Fahy, 2009). Bununla birlikte pazar yönelimi, işletme alanındaki akademisyenler arasında kayda değer seviyede tartışmaya neden olmakta ve pazarlama araştırmaları, uzun zamandır pazar yöneliminin üstünlüğüne ilişkin ikna edici bilimsel kanıtlar üretmediği için bazı eleştirilerin doğmasına yol açmaktadır (Fritz, 1996). İlk olarak günümüze kadar pazar yönelimi hakkında gerçekleştirilen pek çok çalışma, başta ABD olmak üzere batılı ülkelerde faaliyet gösteren kurumlara odaklanmış ve sonuçta batılı çevrelerde önerilen ve geliştirilen pazar yönelimine dair yapı ve boyutların, diğer kültür veya uluslardaki şirketler için de güvenilir ve geçerli olup olmadığı sorusunun sorulmasına yol açmıştır (Sin vd., 2003). Buna ilaveten yukarıda bahsedilen eleştiriye göre müşterileri gereğinden fazla dinlemenin bir sonucu olarak pazar yönelimi, şirketleri kısa vadeli, acil müşteri ihtiyaçları ile ilgilenen kısıtlı bir stratejiye yönlendirebilmektedir (Christensen ve Bower, 1996; Fritz, 1996: 59) ve hatta şirketleri gerçek yenilikler ortaya koymak yerine “ben de” ürünleri kullanmaya başlamaya yönlendirebilmektedir (Lukas ve Ferrel, 2000; Bennett ve Cooper, 1981). Bu durum, sonuçta kurumsal yenilikleri kısıtlanmasına yol açabilmektedir. Fritz (1996), pazar yöneliminin pazardaki değişimlerin gerisinde kaldığını ve sonuç olarak yöneticilerin pazar yönelimini kılavuzluk eden bir prensip olarak izlemekten vazgeçtiklerinden bahsetmiştir.

Pazarlama yönetimi disiplininin, pazar yönelimi düşüncesi doğrultusunda stratejik yönetim literatürü ile bağdaştırılması her iki alanda araştırma yapanlar için hâlâ zorlayıcı bir husustur (Webster, 2005). Pazar odaklı şirketlerin izleyebileceği rekabet stratejileri hakkında

yürütülen araştırma sayısı da sınırlıdır (Morgan ve Strong, 1998). Buna göre pazarlama alanındaki araştırmacıların, kurumların pazar yönelimli bir kültürden üst düzey performansa sahip bir yapıya dönüşebileceği mekanizmalara ilişkin anlayışı geliştirmek için fırsatları vardır.

2.2 Araştırmanın Problemi (Sorular)

Bu çalışma, geniş ölçekli organizasyon yönetimi hususunu açıklamak üzere şirketlerin pazar yönelimi ve stratejik yönelimin altı boyutu arasındaki dağınık disiplinler arası araştırmaların bulunmasından yola çıkmıştır.

Bu araştırmanın özellikle önem verdiği husus; kurumsal ve çevresel çerçevede stratejik yönelim, pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu çalışmadaki araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

R₁: Bir otelin pazar yönelimi ve stratejik yönelim arasında nasıl bir ilişki vardır?

R₂: pazar yönelimi ve otel performansı arasında nasıl bir ilişki vardır?

R₃: Rekabet stratejisinin otel performansı üzerinde doğrudan bir etkisi var mıdır?

R₄: Çevresel çalkantısı pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki bağlantıyı ılımlılaştırır mı?

2.3 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde iş dünyasının küreselleşmesi işletmelerin dış çevre koşullarında değişikliklere yol açmıştır. Müşterilerin istek ve beklentilerinin değişmesi firmaların hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet içerisinde yer almalarına neden olmuştur. Firmalar bir yandan müşterilerine sundukları değeri artırmaya çalışırken öte yandan bunun doğuracağı maliyet artışını kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Firmalar kontrol edebildikleri değişkenler yardımıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak adına girişimlerde bulunmaktadır (Polat ve Mutlu, 2013). Müşteri beklenti ve taleplerinin hızlı değiştiği ve ürün yaşam eğrilerinin gün geçtikçe daha da kısaldığı günümüz ekonomilerinde, yöneticilerin firmalarının varlıklarını sürdürebilme çabaları her geçen gün daha da zorlaşmaktadır (Bulut vd., 2009). Özellikle hem mevcut rekabetin hem de makro ekonomik koşullardaki istikrarsızlığın yoğun olduğu pazar koşullarında, taleplerdeki değişimi rakiplerinden daha önce fark edebilen firmalar diğerlerine göre rekabette avantaj kazanmaktadır (Porter, 1980). Bu durumda işletmelerin başarısı rekabetçi kalabilmelerine bağlı hale gelmiştir (Varinli, 2006: 4). Alan yazınındaki araştırmalar incelendiğinde firmaların stratejik yönelimleri doğrultusunda pazar yönelimleri, örgütsel yenilik ve firma performansı kavramlarının ilişkilendirilerek araştırıldığı görülmektedir.

Firmaların rekabet edebilmelerinde stratejik yönelim önem kazanmaktadır. Firmaların müşteriler, rakipler ve teknolojilerden oluşan dış çevresi ile etkileşimine odaklanmaktadır. Stratejik yönelim, tamamlanması gereken stratejik içeriğin detayları ve strateji uygulamalarını terk ederek, firmanın stratejisini kaba hatlarıyla tanımlamaktadır. Stratejik başarıdaki bu detayın önemi, stratejik yönelim içindeki performans farklılıklarının neden var olduğunun önemli bir sebebidir. Üstün performans firmanın stratejik yönelim ile fiziksel, beşeri ve örgütsel kaynakları arasındaki "uyum" kalitesine bağlıdır (Polat ve Mutlu, 2013). Stratejik yönelim, bu uyumu ele almaktadır.

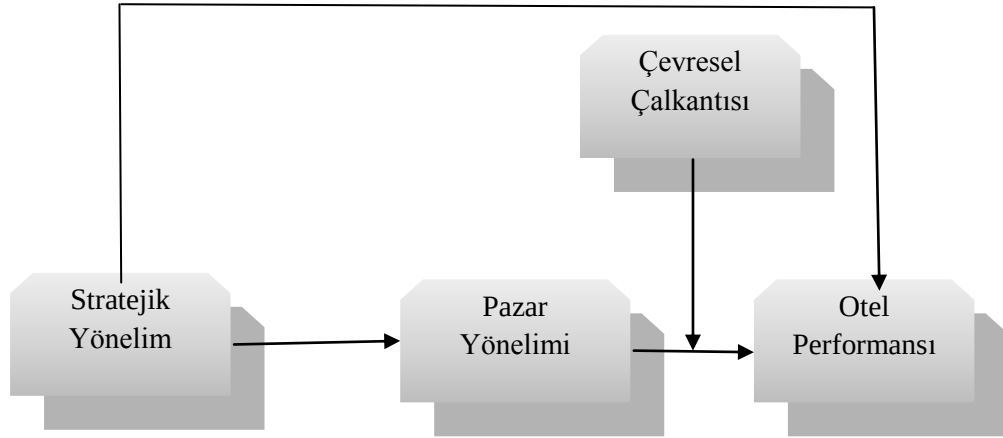
Yazın incelendiğinde pazar yönelimleri ile ilgili ilk çalışmaların, daha çok kavramın tanımlanması üzerinde odaklandığı görülmektedir (Hamşioğlu, 2011: 91). Pazar yönlü bir firmanın, çevresiyle sürekli ilişkisi bulunan açık bir sistem olduğu ve böylesi açık bir sistemin işletmeye çok sayıda olumlu sonuçlar sağladığı öne sürülmektedir (Erdem vd., 2013). pazar yönelimi, müşteri yönelimi, rekabet yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon olarak ifade edilen üç ana boyutu müşteri değeri yaratmaya odaklanmaktadır. Bu doğrultuda müşteri yönelimi; pazara ilişkin bilginin toplanması, pazar bilgisinin yayılması ve pazar tepkisinin oluşturulmasından oluşmaktadır. Müşterinin; şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ne olduğunu bilinmeli ve ihtiyaç ve beklentileri etkileyen yasal düzenlemeler, rekabet koşulları, teknoloji gibi çevresel faktörlerin müşteri beklentileri üzerindeki etkilerini de analiz edilmesine dayanmaktadır. Toplanan bilginin, işletmenin pazara karşı etkin bir tepki gösterebilmesi için işletme içinde tüm departmanlar ve çalışanlar arasında paylaşılması gerekir. Pazar bilgisinin departmanlar arası yayılımı, farklı bölümlerin ortak bir hareket tarzını geliştirmesine yardımcı olur. Hedef pazarı seçme, ürün ve hizmetin dizayn edilmesi ve sunulması, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri pazar tepkisini oluşturur. Bu faaliyetler sadece pazarlama departmanının görevi değil, organizasyonda yer alan tüm departmanların sorumluluğu altındadır. Bir diğer bileşen olan “rakip yönelim” ise farklı pazarlarda, farklı pazarlama eylemleri ile rakipleri saf dışı bırakmayı ve aynı zamanda rakiplere karşı her zaman önlem almayı gerekli kılan bir anlayıştır. Son olarak “fonksiyonlararası koordinasyon” işletme bütününde, personel ve diğer kaynakların uyumlu olarak çalışmasıdır. İşletme içinde herkes, müşteri değeri yaratma üzerine odaklanan yatay yapılar geliştirebilirler. Böylece oluşturulan küçük ama çok yönlü fonksiyonel takımlar aracılığıyla projeleri, geleneksel fonksiyonel uygulamayı kullanan işletmelere göre daha hızlı ve daha kolay yönetirler (Naktiyok, 2003). Firmanın içinde bulunduğu pazarın; talep durumu, rekabet durumu ve teknolojik değişim hızının hem stratejik yönelimlere hem de yeniliklere etkide bulunacağı düşünülmektedir (Voss ve Voss, 2000). Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amaçları, firmaların rekabet

ortamı içerisinde stratejik yönelimleri, pazar yönelimleri ve firma performansı arasındaki ilişkinin konaklama işletmeleri açısından incelenmesidir. Aynı zamanda bu çalışma, işletme stratejisini: (a) Pazar yöneliminin bireysel bileşenlerinin (örn. müşteri yönelimi, rekabet yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon), stratejik yönelim boyutları (örn. agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecekçilik, proaktiflik, risklilik) ile ilişkisini araştırarak, (b) Otelin stratejik yöneliminin iş performansını nasıl etkilediğini araştırarak, (c) Dış kaynaklı çevresel faktörlerin (örn. pazar çalkantısı, teknolojik çalkantı ve rekabet yoğunluğu) ılımlılaştırıcı olası etkilerini tespit etmeye yöneliktir.

İşletme stratejisi ve pazar yönelimi arasındaki ilişki disiplinler arası pek çok çalışmada araştırıldığı halde (Ruekert, 1992; Morgan ve Strong, 1998; Matsuno ve Mentzer, 2000; Pelham, 1999; Frambach vd., 2003) bu alandaki araştırmaların çoğu batılı ülkelerde yapılan örneklemi kullanmış ve hiçbiri işletme performansını ölçmek için dengeli skor kartı (DPK) hazırlamamıştır. Bununla birlikte araştırmacının bilgisine göre otelcilik sektörü alanında stratejik yönelim, pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri eş zamanlı araştıran hiçbir çalışma bulunmamaktadır.

2.4 Araştırmanın Modeli

pazar yönelimi, pazarlama literatüründe başlıca iş akışına dönüşmektedir. pazar yönelimi, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve tatmin etmeye odaklanan bir kültür olarak (örn. Slater ve Narver, 1994) veya müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar istihbaratı toplama, dağıtma ve yanıt verme mekanizması olarak kavramsallaştırılsa da kavramsallaştırılmasa da (örn., Kohli ve Jaworski, 1990) bu kavramın esası şirketin işpazarlarında ve müşteri pazarlarında rekabet edebilme ve üstün ödüller kazanabilmesi olarak kabul edilmektedir. Slater ve Narver (1996: 59) “pazar yönelimi ve stratejiler arasındaki bağlantının anlaşılmasının...pazar yöneliminin kurumsal verimliliğe olan katkısını anlamak açısından önemli olduğunu” ifade etmiştir. Ancak pazar yönelimli şirketlerin izlediği rekabet stratejileri ile ilgili yürütülen araştırma sayısı çok sınırlıdır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışma akademik araştırmacılar ve benzeri uygulayıcılar için anlamlıdır. Diğer bir deyişle çalışmaların çoğunluğu, işletme stratejisini kavramsallaştırma ve ölçme bakımından sınıflandırıcı bir yaklaşım benimserken (Morgan ve Strong, 2003) bu çalışma, anlatsal ve sınıflandırıcı yaklaşımların eksiklerinin üstünden gelmek üzere karşılaştırmalı bir yaklaşımı benimsemiştir.



Şekil 2.1 Araştırmanın Modeli

Çünkü bu yaklaşımlar, tüm şirketler için ortak olan şirket stratejisinin birtakım özellikler ve boyutlara göre değerlendirilmesine imkân vermektedir. Aynı zamanda Türkiye’de hizmet veren beş yıldızlı otellerde pazar yönelimi, stratejik yönelim ve işletme performansı arasındaki ilişkileri de eş zamanlı olarak değerlendirmektedir. Bununla birlikte çalışmamız otel performansını ölçmek için DPK yaklaşımını benimseyerek işletme performansının birbiri ile bağlantılı dört perspektif (mali perspektif, müşteri perspektifi, işletme içi perspektifi ve inovasyon ve öğrenme perspektifi) ile çok boyutlu yapısını sergileyerek literatüre katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, pazar yönelimi kültürünün üst düzey işletme performansına nasıl dönüştürülebileceğini açıklamak üzere kurumsal stratejinin rolü hakkında bilgi verdiği için uygulayıcılar da bu çalışmadan fikir sahibi olacaklardır.

2.5 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma soruları temel alındığında çalışmanın başlangıçtaki hipotezleri ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Stratejik yönelim ve pazar yönelimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂: Bir otelin pazar yönelimi ve performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₃: Bir otelin rekabet stratejisi ve performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{4a}: Firmanın stratejik yöneliminde saldırganlık pazar yönelimi ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{4b}: Firmanın stratejik yöneliminde analiz pazar yönelimi ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{4c}: Firmanın stratejik yöneliminde savunmacılık pazar yönelimi ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{4d}: Firmanın stratejik yöneliminde gelecekçilik pazar yönelimi ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{4e}: Firmanın stratejik yöneliminde pro-aktiflik pazar yönelimi ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{4f}: Firmanın stratejik yöneliminde risklilik pazar yönelimi ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{5a}: Pazar çalkantısı, pazar yöneliminin bileşenleri ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırır.

H_{5b}: Teknolojik çalkantısı, pazar yöneliminin bileşenleri ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırır.

H_{5c}: Rekabet yoğunluğu, pazar yöneliminin bileşenleri ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırır.

Araştırma önerilen ilişkiler, Şekil 2.1’de sunulmaktadır.

2.6 Araştırmanın Evreni ve Örneklem

30 Eylül 2015 tarihinde güncellenmiş tescilli turizm işletmeleri listesinden (Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı / Yatırım ve İşletmeleri Genel Müdürlüğü), 5 yıldızlı 261 otel sistematik rastgele seçim işlemiyle örnek olarak seçilmiş ve bir örneklem çerçevesi belirlenmiştir. Bu çalışmanın yapısı veri üretme gereklilikleri dikkate alınarak, tek denek yaklaşımı benimsenmiştir. Bu nedenle cevaplar, ölçüm hatalarını azaltmak için otelin pazarlama ve stratejik faaliyetlerinden haberdar olan bir kaynaktan elde edilmelidir (Bowman ve Ambrosini, 1997). Bu açıdan, her bir örneklem biriminde pazarlama sorumlusu, kilit bilgi kaynağı olarak görülmüştür.

2.7 Örneklemin Tanımlanması ve Yanıtlar

Örneklem topluluğu Antalya bölgesinde 5 yıldızlı 261 oteli kapsamaktadır. Toplam 189 katılımcı anketi yanıtlamış ve bunlardan 183’ü anketi tamamen doldurmuştur ki bu da %70 yanıtlama oranını temsil etmektedir. Eksik olduğu için altı anket geçersiz kabul edilmiştir.

Tanımlayıcı istatistik, bulguların değerlendirilmesini kolaylaştırarak araştırmacıların verileri organize etmelerine imkân veren özet istatistikleridir. Bu nedenle, her bir ilgi grubu için verilerin özelliklerini açıklamak için tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzdeler) hesaplanmıştır. Yanıtlayanların cinsiyetle ilgili demografik statüsünün incelenmesine ilişkin sonuçlar, örneklemin %.69,9’unun erkek, %30.1’inin kadın olduğunu göstermiştir. İşlev alanı ile ilgili yanıtlar, örneklemin yarısından fazlasının (%37,2) sırasıyla insan kaynakları ve satış/pazarlama (20.2), muhasebe/finans (%15,8) ve idari bölümler (%13,7) gibi alanlarda çalıştıklarını göstermiştir. Öte yandan, örneklemin geri kalanı (%13,1) ise diğer işlev alanlarına dağılmıştır. Eğitim düzeyi sorusuna göre ise örneklemin yarısından fazlası (%53,6) lisans mezunu iken geri kalanı (%46,4) doktora hariç diğer eğitim düzeylerine dağılmıştır. Katılımcıların çoğu (%52,3) 31-40 yaş aralığında olup sırasıyla %26,8’i 41-50, %17,5’i 21-30, %3,3’ü ise 51-60 yaş aralığında yer almıştır. Çalışanların sayısına ilişkin sorulara verilen yanıtlara göre örnekleimde çalışan sayılarının 300-449 (%19,1) arasında olduğunu, diğerlerinin ise sırasıyla 150-199 (%18,6), 900 ve üzeri (%18,0), 750-899 (%15,3), 450-599 (%13,1), 600-749 (%10,4) ve 149 ve altında (%5,5) olduğu görülmektedir. Oda sayıları ile ilgili verilen yanıtlara ilişkin sonuçlar örneklemin %23,5’inin 300-349 oda, örneklemin geri

kalanında ise oda sayılarının sırasıyla 250-299 oda (%21,3), 450 ve üzeri (%18,6), 350-399 oda (%15,8), 400-449 oda (%13,1) ve 249 ve altı (%7,7). Sektörün standart ortalamasına göre otel gelirleri bakımından ise yanıtların %67,2'si bu gelirlerin orta düzeyde olduğunu ifade ederken %30,6'sı daha üst seviyede ve %2,2'sinin ise düşük gelirlere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırmanın amacı, Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı otellerde yönetim pozisyonunda çalışan katılımcılardan belli bir anlayış elde etmektir. Buna göre bu çalışma, katılımcıların pazar yönelimi, stratejik yönelim ve otel performansı hususlarında bilgi verebilecek şekilde idari pozisyonlarda çalışanlar olmasını gerektirmiştir. Tablo 2.1, katılımcıların %63,4'ünün kurum içinde yönetici unvanına sahip olduğunu %36,1'inin diğer pozisyonlara, %0,5'inin ise Başkan Vekili/Kıdemli Başkan Yardımcısı pozisyonlarına sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.1 Tanımlayıcı İstatistikler

	Frekans	%		Frekans	%
Cinsiyet			Pozisyon		
<i>Kadın</i>	55	69,9	<i>Başkan Vekili/ Kıdemli Başkan Yardımcısı</i>	1	0,5
<i>Erkek</i>	128	30,1	<i>Müdür</i>	116	63,4
Toplam	183	100	<i>Diğer</i>	66	36,1
Yaş			Toplam	183	100
<i>21-30</i>	32	17,5	Çalışan Sayısı		
<i>31-40</i>	96	52,5	<i>149 ve altı</i>	10	5,5
<i>41-50</i>	49	26,8	<i>150-299</i>	34	18,6
<i>51-60</i>	6	3,3	<i>300-449</i>	35	19,1
Toplam	183	100	<i>450-599</i>	24	13,1
Eğitim			<i>600-749</i>	19	10,4
<i>Lise Mezunu</i>	24	13,1	<i>750-899</i>	28	15,3
<i>Önlisans Mezunu</i>	41	22,4	<i>900 ve üzeri</i>	33	18,0
<i>Lisans Mezunu</i>	98	53,6	Toplam	183	100
<i>Yüksek Lisans Mezunu</i>	20	10,9	Oda Sayısı		
Toplam	183	100	<i>249 ve altı</i>	14	7,7
Görev Alanı			<i>250-299</i>	39	21,3
<i>Muhasebe/Finans</i>	29	15,8	<i>300-349</i>	43	23,5
<i>Yönetim</i>	25	13,7	<i>350-399</i>	29	15,8
<i>İnsan Kaynakları</i>	68	37,2	<i>400-449</i>	24	13,1
<i>Satış/Pazarlama</i>	37	20,2	<i>450- ve üzeri</i>	34	18,6
<i>Bilgi Teknolojisi</i>	5	2,7	Toplam	183	100
<i>Ar-Ge</i>	4	2,2	Gelir		
<i>Operasyon/Üretim</i>	9	4,9	<i>Düşük</i>	4	2,2
<i>Diğer</i>	6	3,3	<i>Ortalama</i>	123	67,2
Toplam	183	100	<i>Yüksek</i>	56	30,6
Otel Deneyimi (Yıl)			Toplam	183	100
<i>1-9</i>	80	43,71			
<i>10-18</i>	66	36,07			
<i>19-35</i>	37	20,24			
Toplam	183	100			

Geç yanıtlayanlarla karşılaştırıldığında ilk yanıtlayanların hiç yanıtlamayanlara daha yakın olduğu mantığına dayanarak ilk yanıtlayanların firma büyüklüğü ile daha geç yanıtlayanların otel büyüklüğünü karşılaştırarak yanıtlamama yanlılığını değerlendirdik (Armstrong ve Overton, 1977). Otel büyüklüğü için çalışanların ve odaların sayısı olmak üzere anketin sonucunda elde edilen verilere dayanan iki ölçüt kullanılmıştır (Tablo 2.2). Çalışanların sayısı temeline dayanarak ilk yanıtlayanlar ile daha geç yanıtlayanlar karşılaştırıldığında gruplar arasında hiçbir fark elde etmedik ($\chi^2=5.28$, $df=3$, $p=0.152$). Aynı şekilde, otel odalarının büyüklüğü temeline dayanarak ilk yanıtlayanlar ile geç yanıtlayanlar karşılaştırıldığında gruplar arasında da hiçbir fark bulunmamıştır ($\chi^2=4.25$, $df=5$, $p=0.514$). Bu sonuçlar, yanıtlamama yanlılığının verilerde bulunmama ihtimaline işaret etmektedir.

Tablo 2.2 Otel Büyüklüğüne Göre Yanıtlayanların Sayısı

	İlk Yanıtlayanların Sayısı	Geç Yanıtlayanların Sayısı
Çalışanların Sayısı		
149 ve altı	8	2
150-299	12	22
300-449	17	18
450-599	16	8
600-749	5	14
750-899	8	20
900 ve üzeri	12	21
Oda Sayısı		
249 ve altı	9	5
250-299	13	26
300-349	20	23
350-399	18	11
400-449	7	17
450 ve üzeri	11	23

2.8 Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlamaları

Herhangi bir deneysel çalışmada olduğu gibi bu çalışma bazı varsayım ve kısıtlamaları barındırmaktadır. Araştırma tasarımı, anket katılımcılarının çalışmaya yeterli bilgiyi sağlamaya yönelik olarak firmalarının kültürü, stratejileri ve performansı hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca bu çalışma, iş performansının öznel

ölçümlerinden faydalanmakta ve bilgi sağlayıcının yargısının kurumun performansına dair nesnel bir değerlendirmeyi temsil ettiğini varsaymaktadır.

Çalışmada bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. Bunlardan biri her kurumda tek bir bilgi sağlayıcının kullanılmasıdır ki bu bilgi sağlayıcı yanlılığının değerlendirilebilmesini kısıtlamaktadır (Phillips, 1981). Başka bir kısıtlama ise örneklem çerçevesidir. Bu alandaki diğer çalışmalar gibi bu çalışmada da otellerden belirlenen bilgi sağlayıcılardan faydalanılmıştır. Sonuçlar, hizmet sektöründeki veya hizmet sektörü dışındaki firmalara genellenemeyebilir. Bu çalışma, stratejik yönelim, pazar yönelimi ve iş performansının etkisini değerlendirmeye yönelik çapraz kesitsel bir tasarım kullanmaktadır. Bu yaklaşım, ilişkilerin geçici doğasını dikkate almamaktadır ve boylamsal çalışma ile doğrulanmalıdır.

2.9 Araştırmanın Değişkenleri

Bu bölümde genel hatlarıyla değişkenlere yer verilmiştir ve her bir değişken, çalışmanın hipotezlerini ortaya koyan, birbirini izleyen bölümlerde ve ölçüler ve araçlar bölümünde uzun uzun tartışılmıştır.

Saldırganlık, pazar pozisyonlarını iyileştirmek için yenilikler ortaya koyup, büyük miktarda yatırımlar yaparak pazar payını arttırmak üzere seçilmiş olan pazarlarda rakipleriyle yoğun biçimde ve doğrudan rekabet etmek için benimsenen bir duruştur.

Analiz, genel anlamda stratejik karar almaya yönelik problem çözme yaklaşımıdır ve kuruluşların hem iç hem dış ortamdaki meseleleri her yönüyle anlamalarını sağlayarak avantaj yaratmayı amaçlar.

Savunmacılık, iş performansını üst düzeylere taşıyan belirli bir alanda uzmanlık alanı bilgisine dayalı ve yüksek düzeyde stratejik uzmanlaşmaya işaret eden savunmacı davranışlardır.

Gelecekçilik, “kararların gelecek odaklı olması” firmanın, stratejilerini ve operasyonlarını planlarken geleceğe ve uzun vadeye odaklanan bir yaklaşım benimsemesidir.

Pro-aktiflik, pazar liderinin gelecek talepler beklentisini yansıtan ve ortamı şekillendiren bir gelecek temelli bakış benimsenmesidir.

Risklilik, kararları, göz önünde bulundurulan maliyet ve faydaya dayalı olarak aldığımızda karşılaştığımız risk düzeyidir.

Müşteri yönelimi, uzun vadede kâr edebilecek bir girişimi ayakta tutabilmek adına kuruluşun sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarını da dışlamayacak şekilde müşterilerin çıkarlarını birinci plana koyan bir inanıştır.

Rakip Yönelimi, bir firmanın mevcut ve müstakbel rakiplerinin sahip olduğu göreceli güçlü ve zayıf yanları, becerileri stratejilerini kavrama düzeyidir (Narver ve Slater, 1990).

Fonksiyonlar arası Koordinasyon, hedeflenen müşteriler için daha üstün bir değer yaratmada şirketin, kaynaklarını eşgüdümlü olarak kullanmasıdır.

Pazar Çalkantısı, müşteriler ve tercihlerinin değişim oranıdır.

Teknolojik Çalkantısı, bir firmanın dahil olduğu sanayideki ürün ve işlem teknolojilerindeki değişim oranıdır.

Rekabetçi Yoğunluk, bir kuruluşun rakiplerinin ayakta kalabilme şansı üzerindeki etkisinin büyüklüğüdür.

İş Performansı, kuruluşun kontrolünü kolaylaştırmak açısından geçmiş eylemlerin değerlendirilmesi işlemidir.

2.10 Araştırmanın Tasarımı

Şimdiye dek yayımlanan çalışmalar doğrultusunda şimdiki çalışmalar da ankete dayalı çapraz kesit veri araştırmaları olarak devam etmektedir. Bu çalışmada nicel bir yaklaşım ve veri toplamayla ilgili bir anketi içeren deneye dayalı olmayan bir tasarım benimsenmiştir. Anket, kendi kendine uygulanan ve kâğıt üstüne yazılmış sorulardan ibarettir ve veriler de kesitseldir.

2.11 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formu

Stratejik odak aracı, Venkatraman, 1989; Morgan ve Strong, 2003 çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçüler, saldırganlık boyutu (dört madde), analiz boyutu (altı madde), savunmacılık boyutu (dört madde), gelecekçilik boyutu (dört madde), pro-aktiflik boyutu (dört madde) ve risklilik boyutundan (beş madde) oluşmaktadır.

Pazar odaklı olma aracı, müşteri odaklı olmayı (altı madde), rakip odaklı olmayı (dört madde) ve işlevlerarası eşgüdümü (beş madde) kapsayan Narver ve Slater, 1990 çalışmasından uyarlanmıştır. Jaworski ve Kohli (1993) çalışmasından uyarlanan dış kaynaklı ve ortama ılımlı bir hava getiren değişkenler, pazar dalgalanması (beş madde), teknolojik dalgalanma (dört madde) ve rekabetçi yoğunluğu (altı madde) içeren ölçüleri içermektedir. Yukarıdaki ölçülerde 5 = tamamiyle katılıyorum 1 = hiç katılmıyorum arasında değişen beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada otelcilik endüstrisi araştırmalarında yaygın olarak benimsenen iş performansı ölçüleri için dengeli ölçüm kartı kullanılmıştır (Kaplan ve Norton, 2005). Mali ölçüler ve mali olmayan ölçülerin kullanımı, kuruluşlar ve farklı birimler arasında değişen performans ve iş hedefleri standartları açısından performans değerlendirmesi için standart bir

yöntem sunar. Mali bakış açısı ölçüleri, kuruluşun mali performansı ile ilgili dört maddeden oluşur. Müşteri bakış açısı ölçüleri üç madde içermekte, dahili bakış açısı da beş maddeyi kapsamaktadır. Öğrenme ve büyüme bakış açısı dört maddeden oluşur. 5 = ortalamanın oldukça üstünde ve 1 = ortalamanın oldukça altında aralığını barındıran beşli Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Anketin orijinali İngilizce hazırlandığı için Brislin (1986) tarafından önerildiği şekilde tercüme ve geri tercüme işlemi yapılmıştır. Tercümede eşdeğersizliği en aza indirmek üzere, orijinal versiyonu Türkçe-İngilizce bilen bir kişi tarafından tercüme edilmiştir ve İngilizce yazılmış olan orijinal anket ile geri tercüme edilmiş olan arasında yakınlığı sağlamak için bu işlem bir başka tercüman tarafından tekrarlanmıştır.

2.12 Etik Kaygılar

Miles vd., 2014, katılımcılara herhangi bir olumsuzluk yaşamayacakları; mahremiyetlerinin korunacağı ve kimliklerinin ifşa edilmeyeceği konusunda güvence verilmesi gerektiğini savunmuştur. İsimlerin gizli tutulması ve mahremiyet, kağıt üzerinde yapılan anketlere kıyasla çevrimiçi (online) anketlerde daha güvenli olarak algılanıyor olsa da genel anlamda bu etik standartlar katılımcıların doğruları söyleyebilmesine yardımcı olmakta ve sonuçta daha yüksek katılım oranlarına ulaşılmasını sağlamaktadır (Kays vd., 2013; McNeeley, 2012).

Araştırmanın yapısı hakkında kapsamlı bilgi sunulmuş ve sorular yüzyüze görüşme halindeyken dağıtılarak sözlü açıklamalar yapılmasına da olanak verilmiştir. Geri gelen anketler, bu çalışmaya katılmaya rıza gösterildiğine işaret etmiştir. Bu önleyici faaliyetlere ek olarak araştırmacılar, anketi tamamladıktan sonra da katılımcıları korumak üzere birtakım önlemler almıştır.

Çalışmanın başında katılımcıların kimlik bilgilerine (mahremiyetine) özen gösterilmiştir. Katılımcılara, cevaplarında yer alan kişisel bilgilerinin paylaşılmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Sorularda anketi cevaplayanların kimliğini dışa vuracak ayrıntılar içermemektedir (örneğin isim, adres, e-posta), böylece hiçbir şekilde kişisel bilgi toplanmamış olur ve işle ilgili stratejiler ve bunların sonuçları konusundaki görüşlerini içeren cevaplarına bakılarak katılımcıların bireysel olarak tespit edilmesi olanaksız olur.

Veri toplama işlemi tümüyle harici veri depolama cihazında dijital olarak depolanmakta ve istatistiksel programa aktarım süreçleri de yalnızca araştırmacı tarafından yürütülmektedir. Çalışma bittikten sonra tüm bilgiler bilgisayardan silinerek tekrar erişilmesi olanaksız hale getirilmektedir.

2.13 Veri Toplama Yöntemi

Diğer araştırmacılarında doğrudan müdahale etmediği çalışmalarda belli fikir ve algıları araştırmayı amaçlayan bir araştırmacının, deneysel olmayan bir tasarım kullanması büyük önem taşımaktadır. (Robson, 2002). Bu nedenle, deneysel olmayan tasarım yaklaşımıyla uyumlu olarak bu çalışma, geçerlilik, güvenilirlik, cevaplama oranını arttırıp hataları azaltacak şekilde tasarlanmıştır. Geri dönüşlerin oranını yükseltmek ve karışıklık ve yanlış yorumlamalardan kaçınmak amacıyla sorular, kişiselleştirme, profesyonel sorular, net talimatlar ve özenle seçilmiş sözcüklerden oluşan ifadeler gibi standart ilkeler doğrultusunda hazırlanmıştır. Ayrıca hedef katılımcılarla ilgili olarak ankette cevaplanma oranını arttıracağına inanılan, katılımcıların mesleklerinin geleneksel değerlerine ilişkin sorular da yer almaktadır. Akademik araştırmalarda veri toplamak üzere pek çok kaynak bulunduğu halde, uygulayıcılar ve akademisyenler arasında uzun zamandan beri kâğıt üzerinde yapılan anketler yaygın olarak kullanılmakta ve uygulanmaktadır. Bu doğrultuda veriler, örnek grupta yer alan deneklere verilen kendi kendine yapılan kâğıt üzerinde anketler aracılığıyla toplanmaktadır. Anketin bir örneği, Ek 1’de bulunmaktadır.

Anket formu önceki araştırmalardan uyarlanırken stratejik odaklı olma (Venkatraman, 1989), pazar odaklı olma (Narver ve Slater, 1990), ortamdaki dalgalanmalar (Jaworski ve Kohli, 1993) ve iş performansı (Kaplan ve Norton, 2005) Amerika Birleşik Devletleri’nden hedeflenen evrensel nüfusa karşı Türk otelciler arasından seçilen bir örneklem çerçevesi kullanılmıştır. Buna göre de hemen ardından örneklem çerçevesinden 10 katılımcı için bir pilot çalışma (tamamlanan anketler) yürütülmüştür. Her bir katılımcıya bu çalışma için geliştirilen anket aracının bir kopyası gönderilmiş ve katılımcıdan tüm aracı talimatlara uygun biçimde tamamlaması istenmiştir. Aracın ilk aşamada tamamlanmasının ardından bu pilot çalışmadan toplanan veri, aracın geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılmış ve çalışmada Chronbach Alpha ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları rapor edilmiştir.

Bu çalışmanın anketi, tüm yapıları ölçecek skalaları kullanmakta ve dört gruba ayrılan 73 sorudan oluşmaktadır: stratejik yönelim, pazar yönelimi, çevresel türbülans ve otel performansı. Araştırma planı, bir alan testi ve pilot çalışmadan oluşmaktadır. Alan testinde anket iki aşamada önceden test edilmektedir. Birinci aşamada araç, hedef kitleye yönelik yazılan maddelerin açıklığı ve geçerliliğinden emin olmak üzere seçilen beş deneyimli akademisyene verilmektedir. İkinci bir test öncesi aşamada ise aracın güvenilirliğini değerlendirmek ve katılımcıların uygun bir anket dili kullandığından emin olmak amacıyla

örnek gruptan seçilen on otel yöneticisi yer almıştır. Sonuçlara karşılık olarak gözden geçirilen ankete değişiklikler getirilmiştir.

2.14 Verilerin Analizi

İlk veriler toplandıktan sonra analizler üç adımda incelenmiştir:

İlk Adım: Katılımcıların işlevsel rolleri arasında katılımcı yanlılığını değerlendirmek için örnek grup özellikleri analiz edilecektir.

İkinci Adım: Bilgilendirme anımsatma e-postalarının birincisinden ve takip e-postalarından elde edilen bulgulara göre katılımcılar arasında yanıtlamama yanlılığı değerlendirilecektir.

Üçüncü Adım: İlgili model geliştirilecek ve hipotez test edilecektir.

Bazı nedenlerle yanıt yanlılığı meydana gelebilmektedir. Anderson ve Mark Young (2001), kurumsal teori hipotezi nedeniyle işlevsel perspektiflerin bireylerin görüşlerini şekillendirdiğini, böylece de yanıtlayanların çeşitli işlevsel alanlardan geldiği durumlarda da yanıtlarda yanlılığının oluşabileceğini ifade etmiştir. Katılımcılar belirlenirken temas kurulacak katılımcı, kurumdaki en üst seviyede pazarlama yöneticisi olarak seçilirken gerçek katılımcı farklı olabilmektedir ve bunların stratejik yönelim, pazar yönelimi ve iş performansı soruları hakkında doğru biçimde bilgi verebilme kapasitesi kısıtlı olabilmektedir. Hedef katılımcılar ve gerçek katılımcıların veri tabanları arasında belirgin farklar olup olmadığını test etmek üzere yönetici ve yönetici olmayan katılımcılardan oluşan iki düzeyin sonuçları arasında bir karşılaştırma yapılacaktır.

Herhangi bir araştırma türünde yanıt oranının düşük olması, yanıtlamama yanlılığı potansiyeli nedeniyle sorun yaratır (Armstrong ve Overton, 1977). Pek çok çalışmada Babbie (2010), en az %50 yanıt oranının analiz ve raporlama için yeterli olduğunu, %60 yanıt oranının iyi olduğunu ve %70 ve üstü oranının ise çok iyi olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacının hedef katılımcılara erişim sağlayamadığı veya katılımcıların bazı sebeplerle yanıt vermeyi reddettiği hallerde bu gibi üyelerden yanıt alınamadığı zaman yanıtlamama yanlılığı meydana gelebilmektedir. Sonuç olarak, genelleştirme problemine neden olan tam bilgiye erişmek zor hale gelmektedir. Armstrong ve Overton (1977) yaklaşımlarına göre yanıtlamama, ilk ve en son yanıt dalgaları arasında t-testi uygulanarak değerlendirilebilmektedir.

Stratejik yönelim, pazar yönelimi, pazar türbülansı ve otel performansı arasındaki eş zamanlı ilişkiyi incelemek üzere yapısal ilişki analizi kullanılmıştır. Ölçüm modelini doğrulamak ve gözlemlenebilir değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için iki aşamalı yapısal denklem modeli (SEM) kullanılmıştır. İlk aşamada skalaları doğrulamak için

SAS/STAT yazılımının 9.3 versiyonu (SAS Institute Inc, 2013) ile doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin ikinci aşamasında yapılar arasındaki ilişkileri hesaplamak üzere SAS 9.3 kullanılmıştır. Bu çalışmada birinci hipotezden üçüncü hipoteze kadar hipotezlerin test edilmesi için SAS 9.3 kullanılarak yapılan veri analizi, Yapısal Eşitlik Modelleme (YEM) işlemini (SEM) benimsemiştir. Modelin örnek gruba duyarlılığı bakımından ise (Gefen vd., 2000) SAS için ortalama örnek grubu büyüklüğünün minimum 41, maksimum 451 olduğu kabul edilmiştir. Veri analizi ise serbestlik dereceleri bakımından χ^2 istatistik oranını içermiştir. Buna göre 3'ün altı kabul edilebilir bir uygunluk düzeyi ile kök ortalama kare yaklaşım hatasını (RMSEA), .08 altı değerler kabul edilebilir bir uygunluk düzeyi ile uyum iyiliği endeksini (GFI), .9'u aşan değerler uygunluk düzeyi ile ayarlanmış uyum iyiliği endeksini (AGFI), .8'i aşan değerler, kabul edilebilir bir uygunluk düzeyi ile normlu uygunluk endeksini (NFI), .9 veya daha büyük değerler ise kabul edilebilir uygunluk düzeyi ile karşılaştırmalı uygunluk endeksini (CFI), .9'u aşan değerler ise kabul edilebilir uygunluk düzeylerini temsil etmektedir.

Stratejik yönelim ve pazar yönelimi boyutları arasındaki kolektif ilişkinin yapısını ve derecesini değerlendirmek amacıyla H4a'dan H4f'ye kadar yapılan testlerde çok değişkenli analiz uygulanmıştır. Bu analizlerde bağımlı değişken sürekli ölçüm olarak kabul edilmiş ve çoklu lineer regresyonun, varsayımı test etme amaçları için uygun olduğu öngörülmüştür.

Hipotez 5a, 5b ve 5c'yi test etmek amacıyla SPSS 22 moderasyonu için Hayes'in (2013) PROCESS makrosunu kullandık. PROCESS, modellerin sayısını ve karmaşıklığını artırarak önceki makroların (örn., SOBEL, MODMED, vb.) yapabildikleri seviyeye kadar uzanır. Bu makro, çoklu medyatör ve moderatör modellerinde doğrudan ve dolaylı etkileri hesaplamak, moderasyon modellerinde (etkileşimleri derinlemesine incelemek için işaret bölgeleri ve basit eğimler de dâhil) iki yönlü etkileşimleri tahmin etmek ve çoklu moderatörlerle ılımlılaştırılmış aracılı modellerde şartlı dolaylı etkilerini hesaplamak amacıyla sıradan en küçük kareler çerçevesine bağlıdır. Buna ek olarak PROCESS, dolaylı (ılımlılaştırılmış aracılı modeller) yolun gücü ve önemini daha güvenilir biçimde ölçebilen önyükleme metoduna göre yapılır. Önyükleme, çeşitli örneklem yöntemleri arasında en iyi performans göstericiler olduğu ortaya çıkan yüzde noktaları gibi dağılımın kompleks parametrelerinin kompleks tahminçileri için standart hata kestirimlerini ve güven aralıklarını bulmaya yönelik en iyi yöntemdir (MacKinnon vd., 2004).

Bu metodoloji, daha istatistiksel bir kontrol ve güç sağlayarak çoklu değişkenli bir modelde eşdeğişkenlerin etkisini açıklamak üzere yol katsayılarını ayarlar. Bu makro, aynı zamanda toplam ve spesifik dolaylı etkilere ilişkin önyükleme güvenlik aralıklarını ortaya

koymaktadır. Bu çalışmada makro, yol katsayılarının çoğalmasından kaynaklanan çarpıklık ile ilişkilendirilen problemlere engel olmak üzere, elde edilen verilerden 5000 önyüklemeli yeniden örneklendirme ortaya çıkarmıştır. Asimetrik ve %95 oranındaki toplam ve dolaylı etkilere yönelik güvenlik aralıkları da hesaplanmıştır. “0” olmayan güvenlik aralıkları ılımlılaştırılmış yolun istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip olduğuna işaret etmekte, öte yandan “0” olan güvenlik aralıkları ise istatistiksel olarak önemsiz bir etkiye işaret etmektedir.

2.15 Güvenilirlik ve Geçerlilik

Yapısal geçerlilik ve güvenilirlik açısından yüksek düzeyler garantileyen çoklu madde ölçekleri kullanılmış olsa da veri analiziyle devam etmeden önce güvenilirlik, tek boyutluluk ve geçerliliğin değerlendirilmesi önerilmektedir (Szulanski, 2003).

Güvenilirlik ve Tek boyutluluk

Tek boyutluluğun elde edilmesi amacıyla her bir madde için maddeler arası korelasyonlar ve düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları hesaplanır ve bu korelasyonlarda anlamlı bulunmayan maddeler ($p < 0.01$) elenir.

Güvenilirlik, tek boyutlu her bir skala üzerinde katsayı alfa ile hesaplanarak elde edilmiştir. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında olduğunda ve sayı 1’e ne kadar yakın olursa skalanın güvenilirliği o kadar yüksek olmaktadır. Alfa $0.00 \leq \alpha < 0.40$ arasında ise skala güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ arasında ise skalanın güvenilirliği düşük, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ arasında ise skala güvenilir ve $0.80 \leq \alpha < 1.00$ arasında ise skala yüksek düzeyde güvenilirdir (Kalayıcı, 2006: 405). 0.7 yüklemesi, güvenilir bir ölçüm için arzu edilir bir değer olarak kabul edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Ancak kabul edilebilir bir alfa katsayı düzeyini nelerin oluşturduğuna dair genel olarak kabul gören kaideler de bulunmaktadır. Bazı hesaplamalar 0.70 veya 0.60’a kadar düşmektedir (Bearden vd., 2011). Ancak araştırmaların ilk aşamalarında ölçümlerin tam olarak belirlenmediği haller için Nunnally ve Bernstein (1994), ölçümlerin teorik olarak temellendirildiği ve yapıları karşılaştırma amacına yönelik diğer ölçümlerin de mevcut bulunduğu hallerde 0.50’lik daha yüksek yükleme oranına sahip maddelerin kullanılabileceğini ifade etmiştir.

Geçerlilik

Tüm geçerlilik türleri aslında yapı geçerliliğine indirgeniği için yapı geçerliliği en önemli geçerlilik türüdür (Nunnally ve Bernstein, 1994). Yapı geçerliliğini göstermek üzere kullanılabilecek iki strateji vardır: yakınsama geçerliliği ve Diskriminant (Ayrışma) geçerlilik. Yakınsama geçerliliği, ölçümün teorik beklentilerle uyumunu ifade eden bir tür yapı güvenilirliğidir (DeVaus, 2002) veya aynı konuyu ölçüyor gibi görünen iki ölçütün ne derece

korelasyon gösterdiği, diğer bir deyişle “uyuştuğu” ile ilgilidir (Bowling, 2005). Bunu başarmak için yakınsama geçeliliği ve Diskriminant (Ayrışma) geçerliliğin incelenmesi gerekmektedir. Yakınsama geçeliliği, birleşik güvenilirlik ve ortalama açıklanan varyansın incelenmesi ile değerlendirilmiştir. Gözlemlenmiş değişkenlerin güvenilirliği tarafından oluşturulan yapı göstergesinin iç güvenilirliğini göstermek için birleşik güvenilirlik değerlendirilmiş, .70 veya .80’den yüksek olan değerler daha güvenilir olarak kabul edilmektedir (Chin vd., 2003; Fornell ve Larcker, 1981). Sonuç olarak, iki veya daha fazla ölçümün aynı kavramın geçerli ölçümlerini temsil etmeleri halinde bu ölçümlerin yüksek oranda korelasyon içinde olması gerekmektedir (Bagozzi vd., 1991). Birleşik güvenilirlik yüksek olduğu takdirde gizli değişkenler gözlemlenen değişkenlerden verimli bir biçimde ölçülebilmektedir. Ayrıcayakınsama geçeliliğinin oluşması amacıyla her bir ölçek için ortalama açıklanan varyansın (OAV) hesaplanması gerekmektedir. OAV, ölçüm hatasına atfedilen varyans miktarına göre açıklanan varyans miktarının ölçümüdür. Tüm ölçekler 0.5 eşiğini aşmıştır (Fornell ve Larcker, 1981) ki bu da göstergelerdeki varyansın en az %50’sinin ilgili yapı tarafından açıklandığı anlamına gelmiştir.

Diskriminant (Ayrışma) geçerlilik, yapıların Diskriminant (Ayrışma) özelliğinin gösterilmesi olmakla birlikte bu ifade aynı zamanda ölçülen bir değişkenin farklı kavramsal değişkenleri değerlendirmek için tasarlanan diğer ölçülen değişkenlerle ne derece ilgisiz bulunduğunu ifade etmektedir (Stangor, 2011). Diğer bir deyişle, bir ölçeğin farklı değişkenler arasında ayrımcılık yapabilmesidir. Diskriminant (Ayrışma) geçerlilik korelasyon matrisinin incelenmesi ile değerlendirilebilmektedir. Sonuçlar ise teorik olarak ayrı yapıların göstergelerinin birbiriyle yüksek oranda korelasyon göstermemesinin Diskriminant (Ayrışma) geçerlilik olduğunu ortaya koymaktadır (Brown, 2006). Diskriminant (Ayrışma) geçerlilik, test skorları ile onu karşıt özelliklerden ayıran davranış göstergeleri arasındaki korelasyonu belirleyerek elde edilebilmektedir. Ayrıca, tüm OAV’lerin karekökleri yapılar arasındaki korelasyonlardan daha büyüktür. Bu nedenle, Diskriminant (Ayrışma) geçerliliği karşılamaktadır.

2.15.1 Güvenilirlik Analizi

2.15.1.1 Alt Ölçeğin Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi

Her bir yapı için güvenilirlik katsayısı hesaplanarak alt ölçeklerin güvenilirlikleri değerlendirilmiştir. Güvenilirlik katsayısının 0.70’ten daha düşük olduğu yapılarda güvenilirlik katsayısı 0.70 eşiğini aşana kadar en düşük düzeltilmiş madde-toplama korelasyona sahip olan madde kaldırılmıştır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Tablo 2.3, Risk

boyutu ve pazar çalkantısının yeterli miktardan daha az güvenilirlik katsayısı bulunan alt ölçekler olduğunu göstermektedir (örn. sırasıyla, $\alpha=0.668$, $\alpha=0.638$).

2.15.2 Geçerlilik Analizi

2.15.2.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Verilere en uygun modeli belirlemek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Önerilen ölçüm modelinin ilk DFA'sı anketten elde edilen örnek verilere karşı stratejik yönelimine yönelik olarak (Şekil 2.2) gerçekleştirilmiştir. Genel model ile faktör yüklemeleri, R^2 değerlerine ilişkin önemlilik testleri gibi daha detaylı ölçümler ise model ve veriler arasındaki uyum iyiliği indeksi gözden geçirilerek değerlendirilmiştir. Modifikasyon indekslerindeki zayıf alanlar, modifikasyon indeksleri ve artıklar gibi değiştirme alanlarının incelenmesi ile tespit edilebilmektedir (Harrington, 2009). Chi-kare, chi-kare/df oranı, karşılaştırmalı uyum indeksi (KUI), normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI) ve üst sınır ve alt sınırları ile birlikte yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) olmak üzere beş adet uyum iyiliği ölçütü bildirilmektedir.

Marsh, Balla ve McDonald “doğru bir model için beklenen X^2 beklenen değerinin df ile eşit olması gerekir ve örneklem boyutuna göre değişiklik göstermez” (1988:4) görüşünü öne sürmüştür. Chi-kare değeri ne kadar düşük olursa modelin mükemmel uyuma o kadar yakın olacağı ifade edilmektedir (Schatschneider ve Petscher, 2011). Ayrıca serbestlik derecelerinden iki veya üç kat daha büyük olan chi-karenin kabul edilir olduğuna değinilmektedir (Carmines ve McIver, 1981) ancak bir model için chi-kare değeri serbestlik derecelerine ne kadar yakın olursa uyumun o kadar iyi olacağı görüşü kabul edilmektedir (Thacker vd., 1989).

Ölçüm modellerine ait değişikliklerle ilgili olarak Hatcher (1994), normallik varsayımı nedeniyle ölçekteki bazı düzeltilemez çarpıklık unsurlarını logaritmik dönüştürmeler ile normalleştirilmesi gerektiğini ve 2.00'dan büyük olan normalleştirilmiş artık frekansları olan unsurları da hariç tutulması gerektiğini belirtmiştir (Hopko, 2003; Hopko vd., 2005; Vytlačil, 2010).

Örneklem büyüklüğünün küçük olması nedeniyle, tüm örneklem boyutlarında model uyumunu çok iyi yansıtmaya avantajına sahip olan normlandırılmış uyum indeksi (NFI) üzerinden normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI) kullanılması da tavsiye edilmiştir (Bearden, Sharma ve Teel, 1982). CFI veya bilinen adıyla Bentler Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, örneklem boyutundan en az etkilenen indekslerden biridir (Fan vd., 1999). Gerek NNFI gerek de CFI'da ortak olan nokta ise 1'e yakın olan değerlerin uyum iyiliğini yansıttığıdır (Hu ve Bentler, 1999).

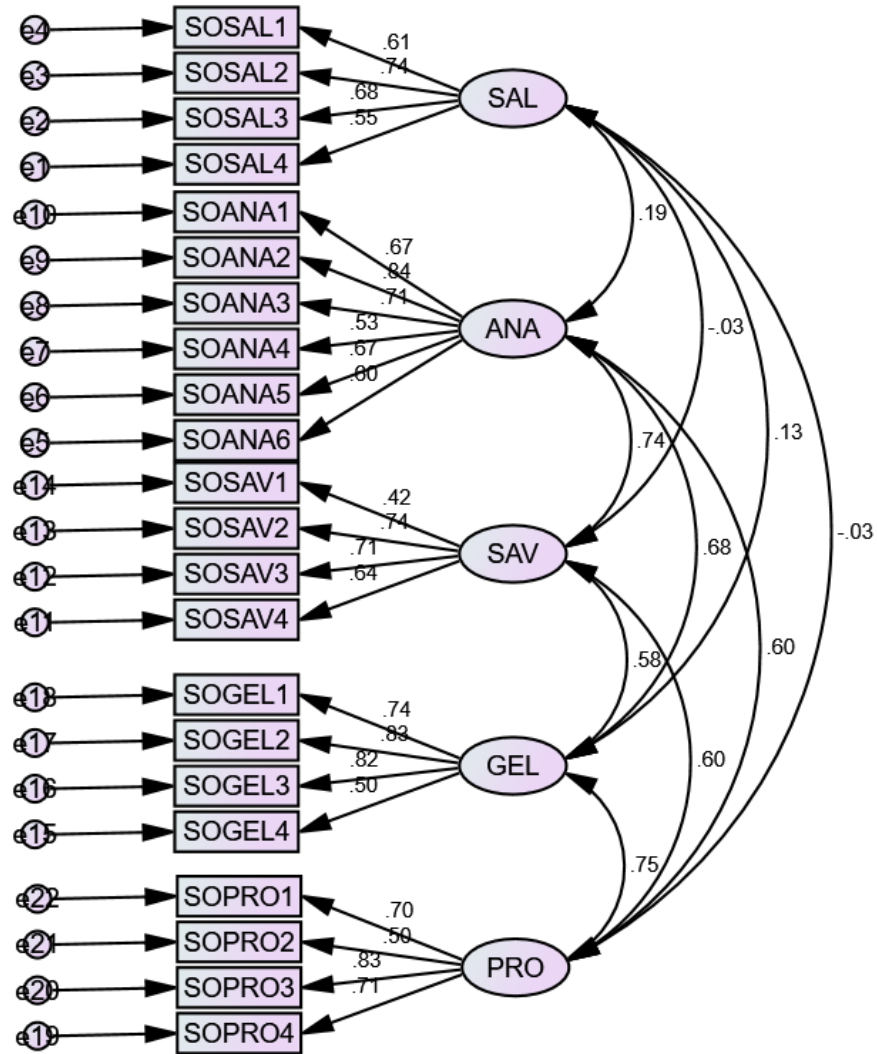
Son olarak, RMSEA'yı savunan McDonald ve Ho (2002) 0.05'in altındaki değerlerin uyum iyiliğini yansıttığını ve 0.08'den az olan bir RMSEA'nın ise kabul edilebilir bir uyumu

desteklediğini ifade etmiştir. PCLOSE, RMSEA'nın aslında ≤ 0.05 olduğu ve böylece istatistiksel önemli olmayan PCLOSE hata olasılığı ortaya çıkarması gerektiğine dayanan boş hipotezi test etmektedir

Son olarak, RMSEA'yı savunan McDonald ve Ho (2002) 0.05'in altındaki değerlerin uyum iyiliğini yansıttığını ve 0.08'den az olan bir RMSEA'nın ise kabul edilebilir bir uyumu desteklediğini ifade etmiştir. PCLOSE, RMSEA'nın aslında ≤ 0.05 olduğu ve böylece istatistiksel önemli olmayan bir PCLOSE hata olasılığı ortaya çıkarması gerektiğine dayanan boş hipotezi test etmektedir.

2.15.2.1.1 Stratejik Yönelim Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.15.2.1.1.1 İlk Stratejik Yönelim Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.2 İlk Önerilen Ölçüm Modeli

Tablo 2.3 Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenirlilik Katsayıları ve Yapılar arası Korelasyonlar

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
SOSAL	3.693	0.807	0.741															
SOANA	4.218	0.584	0.140	0.822														
SOSAV	4.029	0.594	0.031	0.573**	0.712													
SOGEL	4.190	0.643	0.108	0.566**	0.449**	0.791												
SOPRO	3.831	0.753	0.055	0.441**	0.415**	0.603**	0.769											
SORIS	3.714	0.673	0.254**	0.283**	0.388**	0.318**	0.399**	0.668										
PYMY	4.474	0.570	0.136	0.522**	0.279**	0.476**	0.416**	0.075	0.867									
PYRY	3.984	0.728	0.248**	0.403**	0.351**	0.308**	0.371**	0.237**	0.474**	0.833								
PYFAK	4.034	0.690	0.167*	0.368**	0.401**	0.387**	0.475**	0.363**	0.475**	0.576**	0.811							
CCPC	4.120	0.565	0.258**	0.276**	0.138	0.259**	0.473**	0.339**	0.281**	0.371**	0.317**	0.638						
CCTC	3.713	0.779	0.112	0.103	0.154*	0.014	0.132	0.290**	0.086	0.283**	0.181*	0.141	0.724					
CCRY	4.259	0.601	0.182*	0.235**	0.158*	0.193**	0.294**	0.200**	0.211**	0.312**	0.236**	0.353**	0.305**	0.756				
OPFIN	3.654	0.749	0.175*	0.172*	0.202**	0.234**	0.236**	0.182*	0.223**	0.286**	0.249**	0.299**	0.072	0.067	0.857			
OPMUS	4.131	0.682	0.170*	0.262**	0.196**	0.228**	0.184*	0.106	0.359**	0.276**	0.264**	0.297**	0.102	0.080	0.629**	0.806		
OPICS	3.530	0.673	0.191**	0.196**	0.244**	0.231**	0.181*	0.293**	0.152*	0.268**	0.215**	0.251**	0.131	0.012	0.551**	0.500**	0.717	
OPOGR	3.694	0.693	0.164*	0.333**	0.292**	0.303**	0.330**	0.272**	0.319**	0.366**	0.431**	0.354**	0.086	0.014	0.495**	0.510**	0.497**	0.815

Not: Güvenirlilik katsayıları *italik* ve koyu renk ile yazılmıştır.

**** 0.01 düzeyinde istatistiksel önemlidir.**

*** 0.05 düzeyinde istatistiksel önemlidir.**

Tablo 2.4'te görülen uyum iyiliği ölçümlerinin sonuçları başlangıçta önerilen modelin verilerle tam olarak uyumlu olmadığını göstermektedir. Chi-kare/df oranının 2.32 olması kabul edilemez bir değer olup diğer değerlerin hiçbirisi de kabul edilebilir bir dağılım kapsamında değildir. CFI ve NNFI'nın sırasıyla 0.83 ve 0.81 değerinde olması 0,9'un altında olması, 0.085'lik RMSEA değerinin 0.06'dan yüksek olması kabul edilebilir olduğuna ancak uyum iyiliği olmadığına işaret etmektedir. PCLOSE değeri ise 0.000 olup 0.05'in altındadır.

Tablo 2.4 İlk Ölçüm Modeli İçin Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Değer
Chi-Kare	463.40
Df	199
Chi-Kare/df	2.32
CFI	0.83
NNFI	0.81
RMSEA	0.085
AGFI	0.76
GFI	0.81
PCLOSE	0.00

İlk modelin uyumluluğu da faktör yüklemeleri, yapı korelasyonları ve artıklar için önemlilik testlerinin araştırılması ile sınırlandırılmış alanlarda değerlendirilmiştir. Gösterge değişkenleri için en büyük olabilirlik kestirimleri, bunların standart hataları, t-değerleri ve standartlaştırılmış parametre kestirimleri Tablo 2.5'te liste halinde verilmektedir. Standartlaştırılmış yüklemeler 0.54'ten 0.84'e dağılım göstermektedir. Kestirimlerin t değerleri, tüm faktör yüklemelerinin istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir ($p < 0.01$).

Tablo 2.5 İlk Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri

Madde	Kestirim	Standart Hata	T-Değeri	Standartlaştırılmış Kestirim
SOSAL1	.678	.088	7.681	.608
SOSAL2	.508	.089	5.684	.739
SOSAL3	.698	.102	6.807	.676
SOSAL4	.777	.095	8.153	.544
SOANA1	.322	.038	8.456	.671
SOANA2	.142	.022	6.390	.838
SOANA3	.308	.038	8.185	.711
SOANA4	.597	.066	9.029	.530
SOANA5	.343	.041	8.459	.671
SOANA6	.446	.051	8.803	.599
SOSAV1	.672	.074	9.057	.420
SOSAV2	.286	.042	6.760	.737
SOSAV3	.278	.039	7.178	.710
SOSAV4	.361	.045	7.973	.637
SOGEL1	.271	.034	7.936	.738
SOGEL2	.176	.028	6.400	.835
SOGEL3	.183	.028	6.644	.824
SOGEL4	.701	.077	9.112	.496
SOPRO1	.358	.045	7.885	.699
SOPRO2	.358	.045	7.885	.699
SOPRO3	.311	.055	5.643	.832
SOPRO4	.357	.046	7.809	.707

İstatistiksel olarak önemli olmayan ($p < 0.05$) sırasıyla saldırganlık boyutu ve savunmacılık, gelecekçilik ve proaktiflik boyutları arasındaki korelasyon haricinde tüm yapı korelasyonları (Tablo 2.6) istatistiksel olarak önemlidir ($p < 0.01$).

Tablo 2.6 İlk Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Değişken	Kestirim	Standart Hata	T- değeri
SOSAL	SOANA	0.19085	0.08960	2.1300
	SOSAV	-0.03150	0.09806	-0.3212
	SOGEL	0.12518	0.09112	1.3738
	SOPRO	-0.03036	0.09419	-0.3223
SOANA	SOSAV	0.73905	0.05421	13.6331
	SOGEL	0.68181	0.05310	12.8391
	SOPRO	0.59507	0.06316	9.4223
SOSAV	SOGEL	0.58393	0.06816	8.5669
	SOPRO	0.60078	0.06910	8.6950
SOGEL	SOPRO	0.75311	0.04852	15.5222

Verilerle uyumlu olan modellerin sıfır veya sıfıra yakın artıkları olup bunlar sıfır merkezli simetrik bir dağılım göstermektedir. 2.00'dan büyük artık değerleri problemli olarak kabul edilmektedir (Hatcher, 1994). Normalleşmiş artıkların değerlendirilmesi ise eğimli dağılımın bir derece olumlu olduğunu göstermektedir.

2.15.2.1.1.2 Modifiye Ölçüm Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum iyiliği ölçümlerinin çoğunun kabul edilebilir değerlerin altında olduğunu ve sınırlandırılmış alanların analizinin göreceli olarak zayıf ve problemli artıkları göz önüne serdiğini dikkate alarak önerilen modelin verilere uymadığı sonucuna ulaştık ve gözden geçirilmiş bir model önerdik. Bu modifiye ölçüm modeli en problemli faktörlerden 6 adedinin çıkarılması ile gerçekleştirilmiştir (Tablo 2.7). Şekil 2.3, bu faktörlerin dışarıda tutulduğu modifiye ölçüm modelinin CFA sonuçlarını göstermektedir.

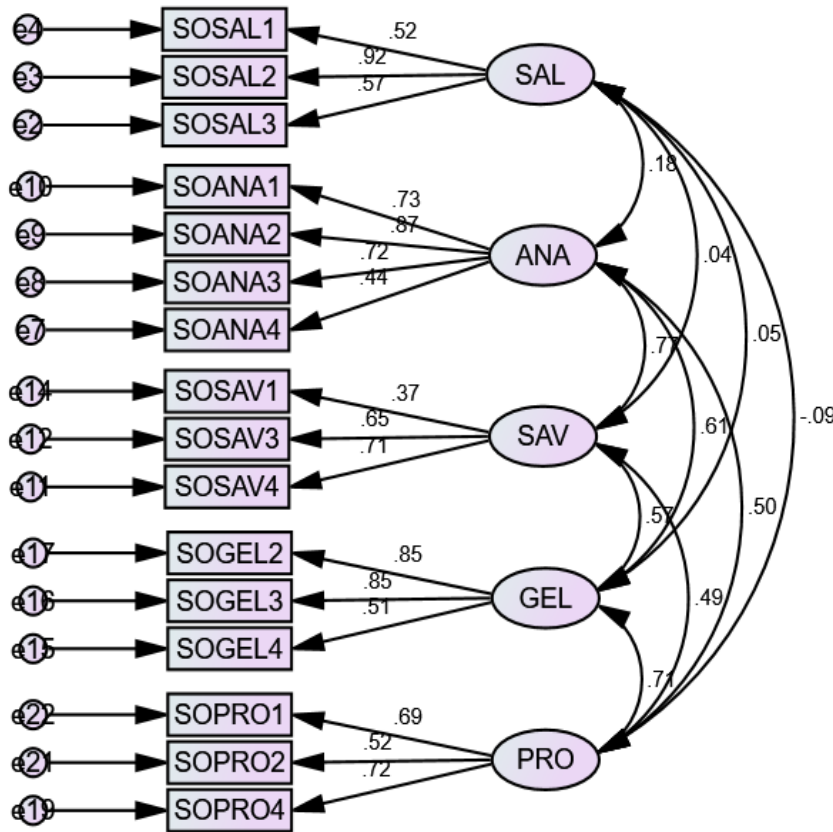
Tablo 2.7 Önerilen Modifiye Ölçüm Modeli İçin Çıkarılan Faktörler

SOSAL4	Nakit akışı ve kârlılıktan ödün vererek de olsa pazar payı pozisyonumuza önem veriyoruz.
SOANA5	Yönetim bilişim ve kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanırız.
SOANA6	Genellikle insan gücünü planlamayı ve üst yöneticilerin performans takdir etme yöntemlerini kullanırız.
SOSAV2	Performansı izlemek için genellikle kontrol sistemlerini kullanırız.
SOGEL1	Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak temel araştırmaların önemini vurgularız.
SOPRO3	Kazanılabilecek yeni sektörel faaliyetler için sürekli olarak gözlemler yaparız.

Tablo 2.8’de uyum iyiliği ölçümlerinin sonuçları, modifiye modelin verilere yeterli biçimde uyduğunu belirtmektedir. 1.53’lük chi-kare/df oranı kabul edilebilir bir orandır. Sırasıyla 0.94 CFI ve 0.92 NNFI 0.9 değerinin üzerindedir. 0.054’lük RMSEA değeri ise uyum iyiliğini destekleyen 0.06’dan az olup 0.34’lük PCLOSE değeri ise 0.05’ten büyüktür.

Tablo 2.8 Modifiye Ölçüm Modeli İçin Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Değer
Chi-Kare	143.89
Df	94
Chi-Kare/df	1.53
CFI	0.94
NNFI	0.86
RMSEA	0.054
AGFI	0.87
GFI	0.91
PCLOSE	0.34



Şekil 2.3 Modifiye Ölçüm Modeli

Tablo 2.9 Modifiye Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenlerinin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri

Madde	Kestirim	Standart Hata	T-Değeri	Standartlaştırılmış Kestirim
SOSAL1	.780	.096	8.118	.524
SOSAL2	.661	.161	4.105	.923
SOSAL3	.869	.115	7.542	.569
SOANA1	.277	.035	7.812	.727
SOANA2	.114	.024	4.799	.872
SOANA3	.301	.038	7.896	.719
SOANA4	.666	.073	9.182	.445
SOSAV1	.706	.078	9.052	.367
SOSAV3	.327	.046	7.172	.645
SOSAV4	.303	.050	6.093	.708
SOGEL2	.164	.032	5.220	.847
SOGEL3	.157	.031	5.085	.851
SOGEL4	.686	.076	9.006	.513
SOPRO1	.367	.055	6.686	.690
SOPRO2	1.008	.120	8.414	.521
SOPRO4	.344	.056	6.166	.720

Gösterge değişkenlerinin en büyük olabilirlik kestirimleri, bunların standart hataları, t değerleri ve modifiye modelin standartlaştırılmış parametre kestirimleri Tablo 2.9’da liste halinde verilmektedir. Kestirimlerin t değerleri, tüm faktör yüklemelerinin istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir ($p < 0.01$). Standartlaştırılmış yüklemeler 0,36 ile 0,92 arasında bir dağılıma sahiptir. Sırasıyla saldırganlık boyutu ve savunmacılık, gelecekçilik ve proaktif boyutlar arasındaki korelasyonlar haricinde tüm yapı korelasyonları (Tablo 2.10) istatistiksel önemlidir ($p < 0.05$). Normalleştirilmiş artıkların değerlendirilmesi dağılımda gelişme olduğu yönündedir ve Ek 2’de görüleceği gibi bu artıkların pek az bir kısmı 2.00’den daha yüksektir.

Tablo 2.10 Modifiye Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar

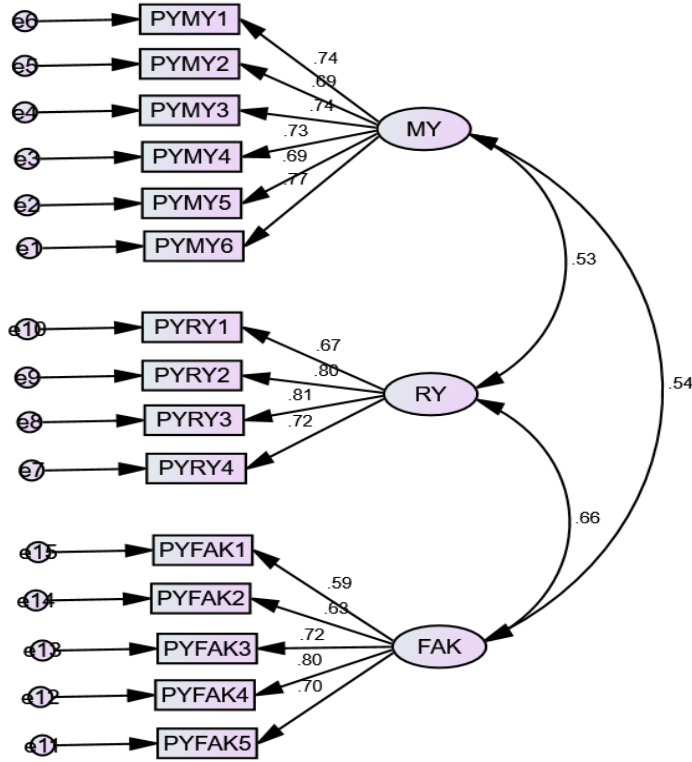
Değişken	Değişken	Kestirim	Standart Hata	T- değeri	Alt Sınır*	Üst Sınır**
SOSAL	SOANA	0.18099	0.08473	2.1362	0.01153	0.35045
	SOSAV	0.04362	0.09840	0.4433	-0.15318	0.24042
	SOGEL	0.05173	0.08629	0.5996	-0.12085	0.22431
	SOPRO	-0.09012	0.09451	-0.9536	-0.27914	0.09890
SOANA	SOSAV	0.77177	0.06323	12.2062	0.64531	0.89823
	SOGEL	0.61508	0.06137	10.0224	0.48234	0.72782
	SOPRO	0.50230	0.07887	6.3689	0.34456	0.66004
SOSAV	SOGEL	0.57450	0.07854	7.3146	0.41742	0.73158
	SOPRO	0.49114	0.09464	5.1897	0.30186	0.68042
SOGEL	SOPRO	0.70800	0.06282	11.2711	0.58236	0.83364

* Korelasyon eksi iki misli standart hata olduğunu ifade eder.

** Korelasyon artı iki misli standart hata olduğunu ifade eder.

2.15.2.1.2 Pazar Yöneliminin Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.15.2.1.2.1 İlk Pazar Yöneliminin Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.4 İlk Önerilen Ölçüm Modeli

Tablo 2.11, uyum iyiliği ölçümlerinin sonuçlarını vermekte ve başlangıçta önerilen modelin verilerle uyumlu olmadığını göstermektedir. Chi-Kare/df oranının 2,45 olması kabul edilebilir bir değer olmadığı gibi diğer diğerler de kabul edilebilir bir dağılım içinde değildir. Sırasıyla 0,89 CFI ve 0,87 NNFI değerleri 0,9'un altında olup 0,090 RMSEA değeri 0,06'dan yüksektir. PCLOSE değeri ise 0.000 ile 0.05'in altındadır.

Tablo 2.11 İlk Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Değer
Chi-Kare	213.96
Df	87
Chi-Kare/df	2.45
CFI	0.89
NNFI	0.87
RMSEA	0.090
AGFI	0.78
GFI	0.84
PCLOSE	0.00

İlk modelin uyumu da faktör yüklemeleri, yapı korelasyonları ve artıklar için istatistiksel önemlilik testleri yapılarak sınırlandırılmış alanlarda değerlendirilmiştir. Gösterge değişkenlerinin en büyük olabilirlik kestirimleri, bunların standart hataları, t değerleri ve

standartlaştırılmış parametre kestirimleri Tablo 2.12’de listelenmiştir. Standartlaştırılmış yüklemeler 0.59 ile 0.81 arasında dağılım göstermektedir. Kestirimler için t değerleri, tüm faktör yüklemelerinin istatistiksel önemli olduğuna ($p<0.01$) işaret etmektedir. Tüm yapı korelasyonları (Tablo 2.13) istatistiksel olarak önemlidir ($p<0.01$).

Tablo 2.12 İlk Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri

Madde	Kestirim	Standart Hata	T-Değeri	Standartlaştırılmış Kestirim
PYMY1	.280	.035	7.980	.735
PYMY2	.233	.028	8.327	.691
PYMY3	.185	.023	7.911	.742
PYMY4	.244	.030	8.021	.731
PYMY5	.384	.046	8.356	.687
PYMY6	.206	.027	7.554	.774
PYRY1	.476	.057	8.311	.667
PYRY2	.273	.041	6.708	.802
PYRY3	.253	.039	6.503	.812
PYRY4	.384	.049	7.873	.720
PYFAK1	.680	.079	8.628	.593
PYFAK2	.572	.068	8.436	.629
PYFAK3	.299	.039	7.732	.718
PYFAK4	.260	.040	6.561	.798
PYFAK5	.422	.053	7.885	.703

Tablo 2.13 İlk Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Değişken	Kestirim	Standart Hata	T- değeri
PYMY	PYRY	0.53266	0.06553	8.1287
	PYFAK	0.54052	0.06577	8.2185
PYRY	PYFAK	0.66401	0.05656	11.7410

* Korelasyon eksi iki misli standart hata olduğunu ifade eder.

** Korelasyon artı iki misli standart hata olduğunu ifade eder.

Verilerle uyumlu olan modellerin sıfır veya sıfıra yakın artıkları olup, bunlar sıfıra merkezli simetrik dağılım göstermektedir. 2.00’den büyük artık değerleri problemli olarak kabul edilmektedir Normalleşmiş artıkların değerlendirilmesi ise eğimli dağılımın bir derece olumlu olduğunu ve bazı artıkların 2.00’den büyük olduğunu göstermektedir.

2.15.2.1.2.2 Modifiye Pazar Yöneliminin Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum ölçümlerinin zayıf yanlarının yanı sıra göreceli olarak zayıf ve problemli artıklar nedeniyle önerilen modelin verilere uymadığı sonucuna ulaşılmıştır ve revize edilmiş ölçüm modeli önerilmiştir. En problemli faktörlerin on üçünün çıkarılması ile bu modifiye ölçüm modeli oluşturmuştur (Tablo 2.14). Şekil 2.5 bu faktörler dışarıda tutularak modifiye ölçüm modelinin CFA sonuçlarını göstermektedir.

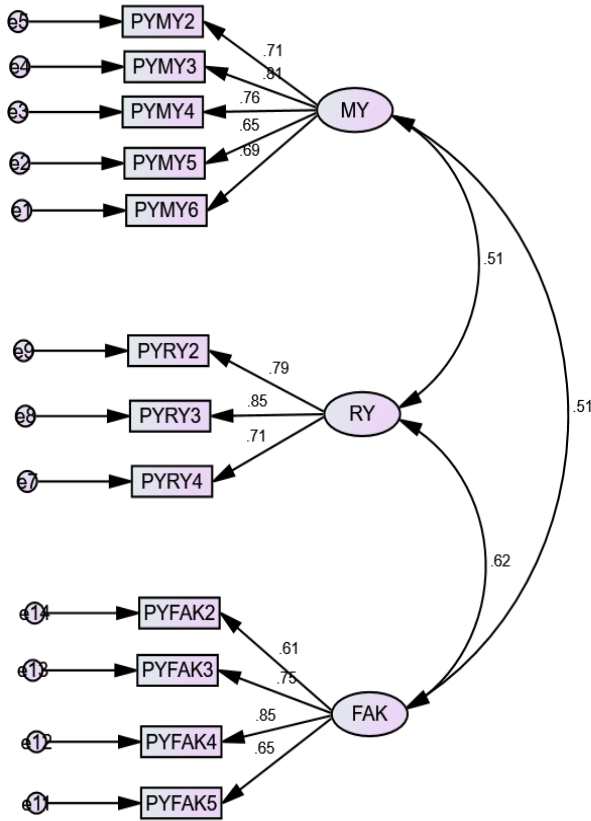
Tablo 2.14 Önerilen Modifiye Ölçüm Modeli İçin Çıkarılan Faktörler

PYMY1	Kuruluş hedeflerimiz temelde müşteri memnuniyetine dayanır.
PYRY1	Satış ekibimiz düzenli olarak rakiplerinin stratejileriyle ilgili bilgileri bizimle paylaşır.
PYFAK1	Her görevden üst yöneticimiz, düzenli olarak mevcut ve gelecekteki olası müşterilerimizi ziyaret eder.

Tablo 2.15'te görülen uyum iyiliği ölçümlerinin sonuçları, modifiye model uyumlarının verilere yeteri kadar uyumlu olduğunu göstermektedir. Chi-Kare/df 1.73 oranı kabul edilebilir bir değerdir. CFI ve NNFI'nın sırasıyla 0.95 ve 0.94 değerleri 0.9'dan yüksektir. 0.063'lük RMSEA değeri kabul edilebilir bir değer olup PCLOSE değeri ise 0.15 miktarı ile 0.05'ten yüksektir.

Tablo 2.15 Modifiye Ölçüm Modeli İçin Uyum İyiliği İndeksi

İndeks	Değer
Chi-Kare	88.42
Df	51
Chi-Kare/df	1.73
CFI	0.95
NNFI	0.91
RMSEA	0.063
AGFI	0.88
GFI	0.92
PCLOSE	0.15

**Şekil 2.5 Modifiye Ölçüm Modeli**

Tablo 2.16 Modifiye Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri

Madde	Kestirim	Standart Hata	T-Değeri	Standartlaştırılmış Kestirim
PYMY2	.220	.028	7.948	.712
PYMY3	.141	.022	6.565	.810
PYMY4	.221	.030	7.410	.760
PYMY5	.423	.050	8.442	.646
PYMY6	.269	.033	8.135	.691
PYRY2	.282	.044	6.428	.794
PYRY3	.207	.041	5.034	.849
PYRY4	.398	.051	7.821	.707
PYFAK2	.592	.070	8.513	.613
PYFAK3	.273	.038	7.270	.747
PYFAK4	.200	.039	5.103	.849
PYFAK5	.480	.058	8.275	.651

Gösterge değişkenleri için en büyük olabilirlik kestirimleri, bunların standart hataları, t-değer ve modifiye modelin standartlaştırılmış parametre kestirimleri Tablo 2.16'da listelenmektedir. Kestirimlerin t-değerleri tüm faktör yüklemelerinin istatistiksel önemli olduğunu göstermektedir ($p < 0.01$). Standartlaştırılmış yüklemeler 0.61 ile 0.85 arasında bir dağılıma sahiptir ve bunların hiçbiri 0.60'ın altında değildir. Tüm yapı korelasyonları (Tablo 2.17) istatistiksel olarak önemlidir ($p < 0.05$). Normalleştirilmiş artıklar değerlendirildiğinde dağılımda gelişme gözlenmiş ve bunlardan bazıları 2.00 değerinin üzerinde olmuştur. Daha fazla detay için Ek 3'ye bakınız.

Tablo 2.17 Modifiye Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar

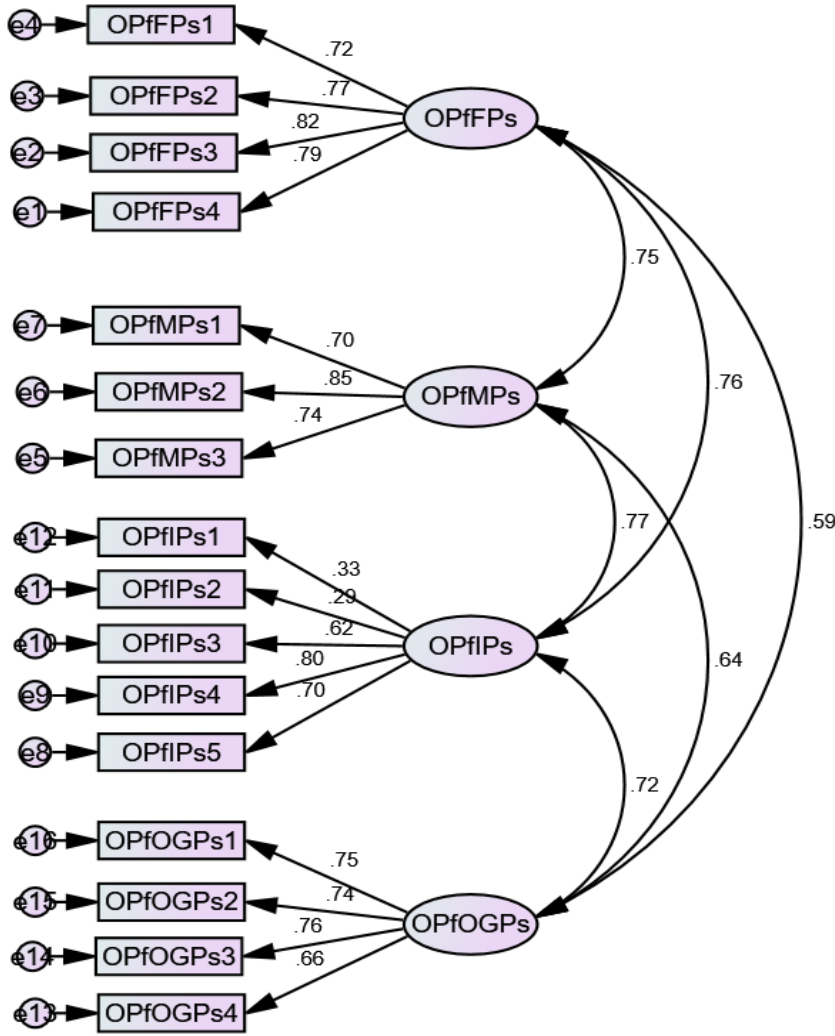
Değişken	Değişken	Kestirim	Standart Hata	T- değeri	Alt Sınır*	Üst Sınır**
PYMY	PYRY	0.50607	0.06897	7.3232	0.36713	0.64301
	PYFAK	0.50716	0.06900	7.3502	0.36916	0.64516
PYRY	PYFAK	0.61920	0.06102	10.1474	0.49716	0.74124

* Korelasyon eksi iki misli standart hata olduğunu ifade eder.

**Korelasyon artı iki misli standart hata olduğunu ifade eder.

2.15.2.1.3 Otel Performansının Doğrulayıcı Faktör Analizi

2.15.2.1.3.1 İlk Otel Performans Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 2.6 İlk Önerilen Ölçüm Modeli

Tablo 2.18’de verilen uyum iyiliği ölçümlerinin sonuçları başlangıçta önerilen modelin verilerle uyumlu olmadığını göstermektedir. 3.47’lik Chi-Kare/df oranı kabul edilemez bir değer olup tüm diğer değerler de kabul edilemez dağılımında bulunur. Sırasıyla 0.83’lük CFI ve 0.78’lik NNFI değerleri de 0,9’un altında olup 0.116’lık RMSEA değeri 0.06’dan büyük ve 0.000’lik PCLOSE değeri ise 0.05’ten küçüktür.

Tablo 2.18 İlk Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Değer
Chi-Kare	340.67
Df	98
Chi-Kare/df	3.47
CFI	0.83
NNFI	0.78
RMSEA	0.117
AGFI	0.73
GFI	0.81
PCLOSE	0.00

Faktör yüklemeleri, yapı korelasyonları ve artıkların istatistiksel önemlilik testleri araştırılarak ilk modelinin uyumu da sınırlandırılmış bölgelerde değerlendirilmiştir. Gösterge değişkenleri için en büyük olabilirlik kestirimleri, bunların standart hataları, t-değeri ve standartlaştırılmış parametre kestirimleri Tablo 2.19’da liste halinde verilmektedir. Standartlaştırılmış yüklemeler 0.28 ile 0.85 arasında dağılım göstermekte ancak bunlardan biri 0.60’tan küçüktür. Kestirimlerin t değerleri, tüm faktör yüklemelerinin istatistiksel önemli olduğunu ifade etmektedir ($p < 0.01$).

Tablo 2.19 İlk Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenlerinin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri

Madde	Kestirim	Standart Hata	T-Değeri	Standartlaştırılmış Kestirim
OPfFPs1	.365	.045	8.159	.720
OPfFPs2	.310	.040	7.651	.771
OPfFPs3	.280	.041	6.888	.820
OPfFPs4	.304	.041	7.368	.792
OPfMPs1	.316	.039	8.058	.697
OPfMPs2	.178	.033	5.342	.852
OPfMPs3	.296	.039	7.551	.745
OPfIPs1	.974	.104	9.337	.328
OPfIPs2	.978	.104	9.390	.286
OPfIPs3	.744	.088	8.439	.624
OPfIPs4	.286	.046	6.252	.802
OPfIPs5	.326	.041	7.885	.697
OPfOGPs1	.312	.043	7.290	.745
OPfOGPs2	.292	.040	7.329	.742
OPfOGPs3	.339	.048	7.140	.756
OPfOGPs4	.473	.058	8.196	.656

Tablo 2.20’de görülen tüm yapı avantaj yapıları istatistiksel olarak önemlidir ($p < 0.01$)

Tablo 2.20 Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Değişken	Kestirim	Standart Hata	T- değeri
OPfFPler	OPfMPler	0.74651	0.04828	15.4606
OPfFPler	OPfIPler	0.76218	0.04978	15.3099
OPfFPler	OPfOGPler	0.58704	0.06333	9.2694
OPfMPler	OPfIPsler	0.77072	0.05149	14.9669
OPfMPler	OPfOGPler	0.63888	0.06105	10.4651
OPfIPler	OPfOGPsler	0.72338	0.05627	12.8561

Verilerle uyumlu olan modellerin sıfır veya sıfıra yakın artıkları olup bunlar sıfır merkezli simetrik bir dağılım göstermektedir. 2.00’den büyük artık değerleri problemli olarak kabul edilmektedir (Hatcher, 1994). Normalleştirilmiş artıkların değerlendirilmesi ise eğimli dağılımın bir derece olumlu olduğunu ve bazı artıkların 2.00’den büyük olduğunu göstermektedir.

2.15.2.1.3.2 Modifiye Otel Performans Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tüm uyum iyiliği ölçümlerinin kabul edilebilir düzeylerin altında ve faktör yüklemelerinin nispeten zayıf, artıkların problemli olduğu düşünüldüğünde önerilen modelin verilere uymadığı sonucuna varmakta ve revize edilmiş bir ölçüm modeli önermekteyiz. En problemli maddelerin yedisi çıkarılarak bu modifiye ölçüm modeli oluşturulmuştur (Tablo 2.21). Şekil 2.7, bu faktörlerin hariç tutulduğu modifiye ölçüm modelinin CFA sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 2.21 Önerilen Modifiye Ölçüm Modelinden Çıkarılan Faktörler

OPfFPs1	Otelimizin özsermaye kârlılık oranı (ÖKO)
OPfIPs1	Otelimizin personel değişim oranı
OPfIPs2	Otel çalışanlarına ilişkin şikâyet sayısı
OPfIPs3	Yanıtlanan şikâyetlerin yüzdesi
OPfIPs4	Toplam kalite performansımız
OPfIPs5	Markamızı tanıyan misafirlerin yüzdesi
OPfOGPs1	Eğitim kurslarına katılan çalışanların yüzdesi

Tablo 2.22’de verilen uyum iyiliği ölçümlerinin sonuçları modifiye modelin verilerle yeterli düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. 2.01’lik Chi-Kare/df oranı kabul edilemez bir değer olarak bulunmuştur. Sırasıyla 0.97’lik CFI ve 0.94’lük NNFI değerleri de 0,9’un üzerinde olup 0.075’lik RMSEA değeri 0.06’dan büyük ve 0.08’den küçüktür. 0.457’lik PCLOSE değeri ise 0.05’ten büyüktür.

Tablo 2.22 Modifiye Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Değer
Chi-Kare	48.36
Df	24
Chi-Kare/df	2.01
CFI	0.97
NNFI	0.94
RMSEA	0.075
AGFI	0.90
GFI	0.95
PCLOSE	0.08

Gösterge değişkenleri için en büyük olabilirlik kestirimleri, bunların standart hataları, t-değer ve modifiye modelin standartlaştırılmış parametre kestirimleri Tablo 2.23'te listelenmektedir. Kestirimlerin t-değerleri tüm faktör yüklemelerinin istatistiksel önemli olduğunu göstermektedir ($p < 0.01$). Standartlaştırılmış yüklemeler 0.67 ile 0.86 arasında bir dağılıma sahiptir.

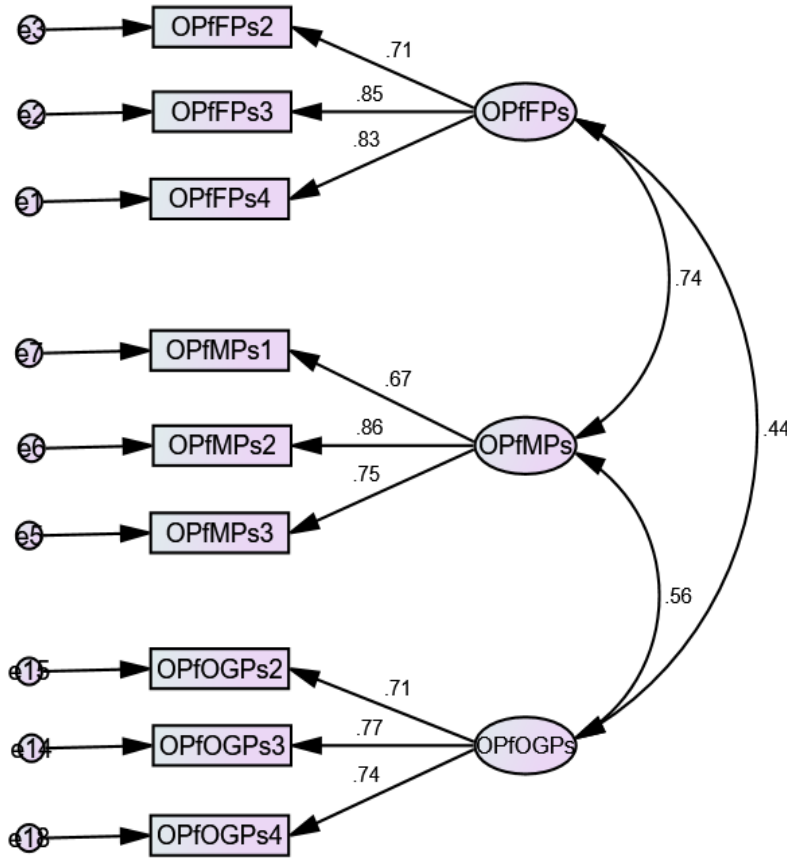
Tablo 2.23 Modifiye Ölçüm Modelinin Gösterge Değişkenlerinin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri

Madde	Kestirim	Standart Hata	T-Değeri	Standartlaştırılmış Kestirim
OPfFPs2	.380	.047	8.067	.708
OPfFPs3	.230	.043	5.418	.854
OPfFPs4	.250	.042	6.028	.832
OPfMPs1	.336	.041	8.182	.673
OPfMPs2	.167	.035	4.814	.862
OPfMPs3	.288	.039	7.299	.753
OPfOGPs2	.319	.046	6.933	.714
OPfOGPs3	.319	.055	5.809	.773
OPfOGPs4	.381	.058	6.564	.735

Tablo 2.24'te belirtildiği gibi tüm yapı korelasyonlar istatistiksel olarak önemlidir ($p < 0.05$). Normalleştirilmiş artıkların değerlendirilmesi dağılımda gelişme olduğunu göstermektedir ve bunlardan hiçbiri 2.00'dan yüksek değildir (Ek 4).

Tablo 2.24 Modifiye Ölçüm Modelinin Yapıları Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Değişken	Kestirim	Standart Hata	T- değeri	Alt Sınır*	Üst Sınır**
OPfFPler	OPfMPler	0.76683	0.05189	14.7773	0.66305	0.87061
	OPfOGPler	0.34780	0.08512	4.0863	0.17756	0.51804
OPfMPler	OPfOGPler	0.50605	0.08002	6.3242	0.34601	0.66609



Şekil 2.7 Modifiye Ölçüm Modeli

2.15.2.2 Yakınsama Geçerliliği ve Diskriminant (Ayrışma) Geçerlilik

2.15.2.2.1 Yakınsama Geçerliliği

Yakınsama geçerliliği, her bir yapı için ortalama açıklanan varyans (OAV) incelenerek değerlendirilmiştir. Bir yapı için OAV, yapının varyansının yapının unsurları arasındaki toplam varyanslara oranını yansıtmaktadır (Thompson vd., 2009). Tablo 2.25’de görüldüğü gibi tüm yapılar için ortalama açıklanan varyanslar, tavsiye edilen 0.50 düzeyinin üstünde değildir (Fornell ve Larcker, 1981). Savunmacılık boyutu ve proaktif boyutunun ortalama açıklanan varyans ile ilgili olarak problemliler değeri vardır ki bu da eskiden gizli değişkenler arasındaki “gerçek” ilişkiyi değil de gizli değişkenleri ölçmek için kullanılan bir yöntemle ilgili bir problemi yansıtmaktadır (Fiske, 1982).

2.15.2.2.2 Diskriminant (Ayrışma) Geçerlik

Tablo 2.26’da görüldüğü gibi tüm yapılar arası korelasyonlar ortak (cut-off) eşik değeri olan 0.9’un altındadır. Aynı zamanda tüm yapı çiftleri arasındaki kestirim korelasyonu da önerilen eşik değeri olan 0.9’un altındadır ki bu durum yapı içeriğinde farklılık veya Diskriminant (Ayrışma) geçerlik olduğuna işaret etmektedir (Gold vd., 2001). Tablo 2.25,

savunmacılık boyutu ve pro-aktiflik boyutunun tercih edilen eşik değeri olan 0.7'nin altında, ancak yeterli görülen değeri olan 0.6'nın ise üstünde değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Genel olarak bu çalışmadaki ölçümler güvenilir ve geçerlidir.

Tablo 2.25 Birleşik Güvenilirlik (BG) ve Ortalama Açıklanan Varyans (OAV)

Kurgu	Birleşik Güvenilirlik (BG)	Ortalama Açıklanan Varyans (OAV)
Saldırganlık	0.72	0.50
Analiz	0.79	0.50
Savunmacılık	0.62	0.45
Gelecekçilik	0.79	0.56
Pro-Aktiflik	0.68	0.42
Müşteri Yönelimi	0.85	0.53
Rakip Yönelimi	0.83	0.62
Fonksiyon Arası Koordinasyon	0.81	0.52
Finansal Perspektif	0.84	0.64
Müşteri Perspektifi	0.81	0.59
Öğrenme ve Gelişme Perspektifi	0.78	0.55

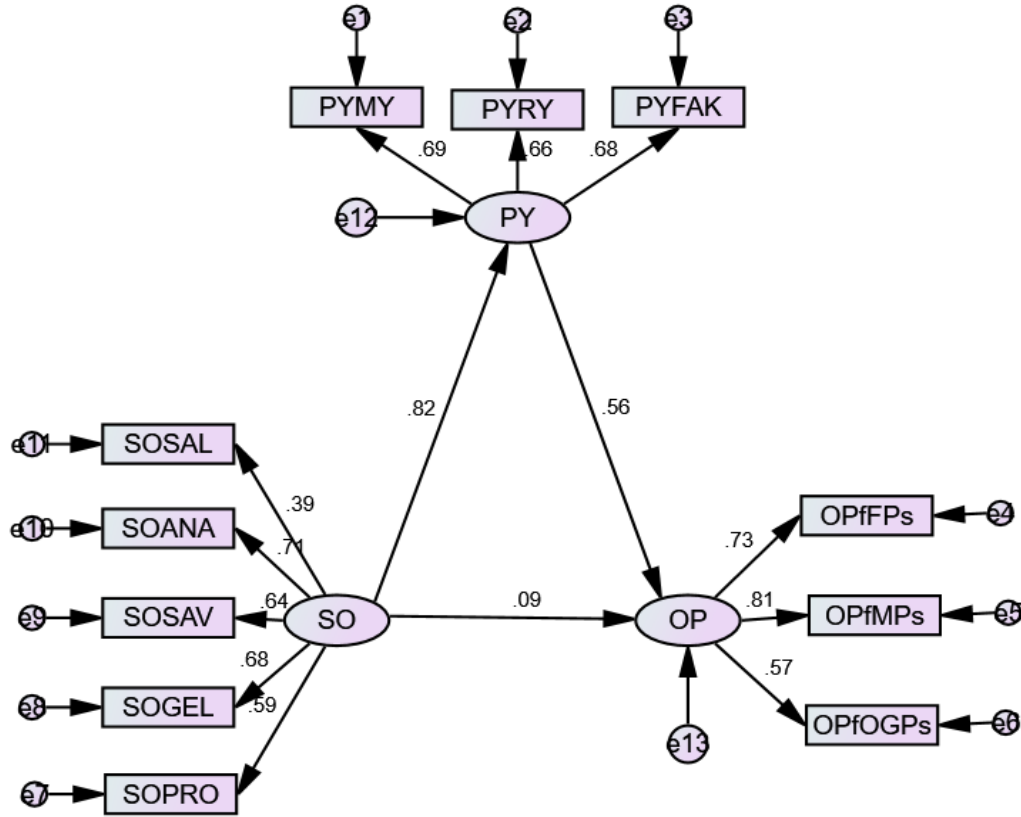
Tablo 2.26 Yapılar Arasındaki Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
SOSAL	0.706										
SOANA	0.140	0.707									
SOSAV	0.031	0.573	0.673								
SOGEL	0.108	0.566	0.449	0.754							
SOPRO	0.055	0.441	0.415	0.603	0.649						
PYMY	0.136	0.522	0.279	0.476	0.416	0.726					
PYRY	0.248	0.403	0.351	0.308	0.371	0.474	0.786				
PYFAK	0.167	0.368	0.401	0.387	0.475	0.475	0.576	0.721			
OPFIN	0.175	0.172	0.202	0.234	0.236	0.223	0.286	0.249	0.801		
OPMUS	0.170	0.262	0.196	0.228	0.184	0.359	0.276	0.264	0.629	0.767	
OPOGR	0.164	0.333	0.292	0.303	0.330	0.319	0.366	0.431	0.495	0.510	0.741

Koyu renkle belirtilen çapraz elementler açıklanan varyansın kareköküdür

2.16 Önerilen Yapısal Modelin Nedensel Yol Modelinin Test Edilmesi ve Hipotez Testi

Nihai ölçüm modeli temel alındığında bu çalışmada test edilen teorik model Şekil 2.8’de anlatılmaktadır.



Şekil 2.8 Yapısal Modeli

Tablo 2.27’de görülen uyum iyiliği ölçümlerinin sonuçları modelin verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. 1.80’lik chi-kare/df oranı 2.0’ın altında ve kabul edilebilir bir değerdir. CFI 0.939 olup 0.9’un üzerinde, NNFI 0.876’dır. 0.067’lik RMSEA değeri ise 0.06’den yüksek ancak kabul edilebilir bir düzeydedir.

Tablo 2.27 Yapısal Modelin Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Değer
Chi-Kare	74.003
Df	41
Chi-Kare/df	1.80
CFI	0.94
NNFI	0.88
RMSEA	0.067
AGFI	0.89
GFI	0.93
PCLOSE	0.12

Gösterge değişkenlerinin en büyük olabilirlik kestirimleri, bunların standart hataları, t-değerleri ve modifiye modelin standartlaştırılmış parametre kestirimleri Tablo 2.28’de liste halinde verilmektedir. Kestirimlerin t değerleri, tüm faktör yüklemelerinin istatistiksel olarak önemli olduğunu göstermektedir ($p<0.01$). Standartlaştırılmış yüklemeler 0.40 ile 0.82 arasında bir dağılıma sahiptir.

Sonuçlar Tablo 2.29’da sunulmaktadır. Stratejik yönelim ($\beta=0.72$), pazar yönelimi üzerinde istatistiksel önemli ($p<0.05$) olumlu bir etkiye sahiptir. Sonuçlar hem H_1 ’ı desteklemekte hem de pazar yöneliminin, otel performansı üzerinde istatistiksel olumlu sonuçlara sahip olduğunu göstererek H_2 ’yi desteklemektedir. Elde edilen tüm bu sonuçlar, stratejik yönelimin otel performansı üzerinde istatistiksel önemli bir etkiye sahip olmadığını ve H_3 için hiçbir destek sağlamadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 2.28 Teorik Modelin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri

Değişken	Kestirim	Standard Hata	t-Değer	Standartlaştırılmış Kestirim
SOSAL	0.561	0.136	4.11	0.396
SOANA	0.958	0.140	6.83	0.706
SOSAV	0.862	0.134	6.45	0.643
SOGEL	1.043	0.156	6.69	0.681
SOPRO	1.000			0.595
PYMY	1.000			0.692
PYRY	1.277	0.175	7.29	0.664
PYFAK	1.220	0.164	7.45	0.684
OPfFPler	1.000			0.734
OPfMPler	0.960	0.126	7.63	0.811
OPfOGPler	0.717	0.110	6.54	0.567

2.17 Yapısal Modelin Modifiye Edilmesi

Bu çalışma, kavramsal modelde önerilen model setini test etmeyi, diğer bir deyişle, stratejik yönelim, pazar yönelimi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri eş zamanlı olarak test etmeyi amaçlamaktadır. Stratejik teorik model analizinden elde edilen sonuçlar şaşırtıcıdır. Çünkü stratejik yönelimin otel performansını doğrudan etkilediğine dair bir bulgu elde edilememiştir ki bu da Türkiye’de otel sektöründe olanlar arasında rekabet avantajını sağlamanın önkoşulunun yalnızca iş stratejisi olmadığını ifade etmektedir. pazar yöneliminin sunduğu stratejik çözümlerin de aranması gerekmektedir. Ancak bu bulgu, üstün bir iş performansı başarmak için iş stratejisine odaklanma derecesinin ilgili olmadığı anlamına da gelmemektedir.

Ayrıca Wald testi, istatistiksel olarak önemli olmayan yolların (nedensel yolların sıfırda sabitlenmesi) stratejik yönelimden iş performansına kadar model chi-karede istatistiksel önemli derece azalmaya neden olmadan elenebileceğini göstermektedir.

Tablo 2.29 Yol Analizlerinin Sonuçları

Çıkılan Yol	Varılan Yol	Standartlaştırılmayan	t-Değeri	R ²	Standartlaştırılmış kestirim	Hipotez	Beklenen sinüs	Destek
SO	→ PY	0.719	6.03	0.67	0.819	H ₁	Olumlu	Evet
PY	→ OP	0.823	2.27		0.559	H ₂	Olumlu	Evet
SO	→ OP	0.091	0.30	0.30	0.112	H ₃	Olumlu	Hayır

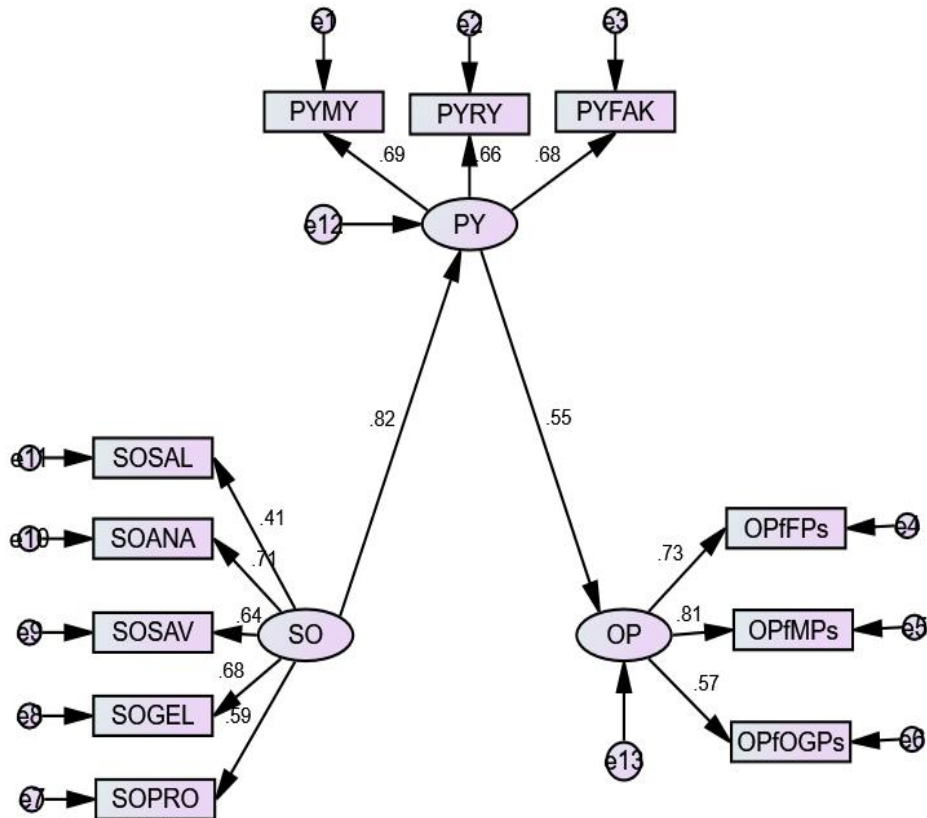
Yapısal modelde değişiklikler yapılmıştır. Yapısal model, istatistiksel önemli olmayan yolların stratejik yönelimden iş performansına kadar elenmesi yöntemi ile modifiye edilmiştir. Tablo 2.30'da Modifiye Yapısal Model için uyum iyiliği ölçülerine ait sonuçlar, modelin veriler ile yeterli uyuma sahip olduğunu göstermektedir. 1.76'lık chi-kare/df oranı 2.0'ın altında olup kabul edilebilir düzeydedir. 0.041'lik CFI 0.9'un yukarısında olup, NNFI ise 0.876'dır. 0.065'lik RMSEA değeri 0.06'dan yukarıda olup kabul edilebilir düzeydedir. Yapısal modelde en sıkı model ise en makbul olanıdır. Sıkı normlaştırılmış Uyum İndeksi (PNFI) ≥ 0.60 kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (DeJong ve Donders, 2009). PNFI 0.668 olup sıkılık kriterini karşılamaktadır. Modifiye Yapısal Modelin uyumu ile başlangıçta önerilen yapısal modelin uyumu arasında istatistiksel önemli bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bu ölçüm, her iki model arasındaki chi-kare farkına bakıp bunu istatistiksel önemlilik bakımından test ederek yapılabilmektedir. Modifiye model ile başlangıçtaki yapısal model arasındaki chi-kare farkı $(74.003 - 74.006) = 0.003$ 'tür. Serbestlik farkı derecelerinin 1 olduğu dikkate alındığında (42-41) kritik değer ($p < 0.001$) 10.78'dir ki bu da chi-kare farkından yüksektir. Bu nedenle, yapısal modelin modifiye modelden farklı olmadığı hipotezini reddedemeyiz. Yapısal model, modifiye model tarafından sağlanana benzer verilere uyumluluk sağlamaktadır. Buna göre modifiye model, başlangıçtaki yapısal modelden daha iyi bir uyum göstermemektedir ki bunun da sadece istatistiksel önemli olmayan yolların modelden çıkarılması ile gerçekleşeceği beklenmektedir.

Modifiye yapısal model için gösterge değişkenleri için en büyük olabilirlik kestirimleri, bunların standart hataları, t-değeri ve standartlaştırılmış parametre kestirimleri Tablo 2.31'de verilmektedir. Kestirimlerin t değerleri, tüm faktör yüklemelerinin istatistiksel önemli ($p < 0.01$) olduğuna işaret etmektedir. Standartlaştırılmış yüklemeler 0.41 ile 0.81

arasında dağılmakta ve tüm yüklemeler ebat olarak başlangıçtaki yapısal modelde tahmin edilenlerle oldukça fazla benzerlik göstermektedir.

Tablo 2.30 Modifiye Yapısal Modelin Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	Değer
Chi-Kare	74.006
Df	42
Chi-Kare/df	1.76
CFI	0.94
NNFI	0.88
RMSEA	0.065
AGFI	0.89
GFI	0.93
PCLOSE	0.15
PFNI	0.668
Chi-karedelta	0.003
df delta	1
Kritik değerp<0.001	10.78



Şekil 2.9 Modifiye Yapısal Model

Tablo 2.31 Teorik Modelin Gösterge Değişkenleri İçin En Büyük Olabilirlik Kestirimleri

Değişken	Kestirim	Standard Hata	t-Değer	Standartlaştırılmış Kestirim
SOSAL	0.891	0.139	4.23	0.409
SOANA	0.957	0.140	6.83	0.706
SOSAV	0.862	0.134	6.45	0.643
SOGEL	1.043	0.156	6.69	0.681
SOPRO	1.000			0.595
PYMY	1.000			0.692
PYRY	1.278	0.175	7.29	0.664
PYFAK	1.221	0.164	7.45	0.684
OPfFPls	1.000			0.734
OPfMPls	0.960	0.126	7.63	0.811
OPfOGPls	0.717	0.110	6.54	0.567

2.18 Pazar Yönelimi ve Stratejik Yönelim Boyutları Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

Stratejik yönelim boyutları ve pazar yönelimi arasındaki toplu ilişkilerin doğasını ve kapsamını değerlendirmek üzere çok değişkenli analiz kullanılmıştır. Bu durumda bağımlı değişken devamlı bir ölçüm olarak değerlendirilmiştir ve çoklu doğrusal regresyonun varsayımı test etme amaçlarına uygun olduğu öngörülmüştür. Tablo 2.32, bağımsız değişkenler olarak stratejik yönelimin altı boyutunun ve bağımlı değişken olarak pazar yöneliminin regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Belirleme katsayısının (R^2) 0.41 olması, pazar yöneliminde yüzde 41 varyansın stratejik yönelimin altı boyutu ile açıklanabileceğini ifade etmiştir. F-oranı değeri 19.879 olup istatistiksel önem değeri ise 0.000. Bu nedenle, bu çalışmada benimsenen regresyon modelinin şans eseri olmadığı ve istatistiksel önemli olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Altı bağımsız değişkenin bağımlı değişken “pazar yönelimi” tahmincisine bilgi olarak katkı sağlayıp sağlamadığını test etmek üzere T istatistik testi kullanılmıştır. Bu çalışmada bağımsız değişkenin t değeri 0.1 düzeyinde istatistiksel önemli bulunmuş ve bu değişken modelde değerlendirilmiştir. T istatistiğinin sonucu altı boyuttan üçünün regresyon modelinde önemli bağımsız değişkenler olduğunu ($P \leq 0.01$) göstermiştir Bu model aşağıdaki gibidir:

$$PY = 1.253 + 0.170X_1 + 0.253X_2 + 0.303X_5$$

ise,

PY:pazar yönelimi

X_1 : Saldırganlık

X_2 : Analiz

X_5 : Proaktifliktir.

Regresyon analizinin sonuçları üç katsayının önemli olduğunu göstermekte ve beklendiği üzere olumlu işaretler taşımaktadır. Bu durum, üç bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda pazar yönelimi büyük ölçüde bu üç değişkene bağlıdır. Bu nedenle pazarlamanın iyi birer tahminicisidir. Kısmi korelasyon katsayısı β etkiyi belirlemek için kullanılmıştır. En büyük etkiye sahip olan boyut “Proaktiflik” ($\beta = 0.303$, $P \leq 0.01$) olmuş, bunu “Analiz” ($\beta = 0.253$, $P \leq 0.01$) ve “Saldırganlık” ($\beta = 0.170$, $P \leq 0.01$) izlemiştir. Sonuçlar, pazar yönelimi olasılığının üç değişkende her bir birim değişiklik için ortalama olarak 1.979 oranında ($0.170+0.253+ 0.303+ 1.253$) değiştiğini kestirmiştir.

Tablo 2.32 Pazar Yönelimi İlişkilerinin Parametre Kestirimleri (PYİPK)

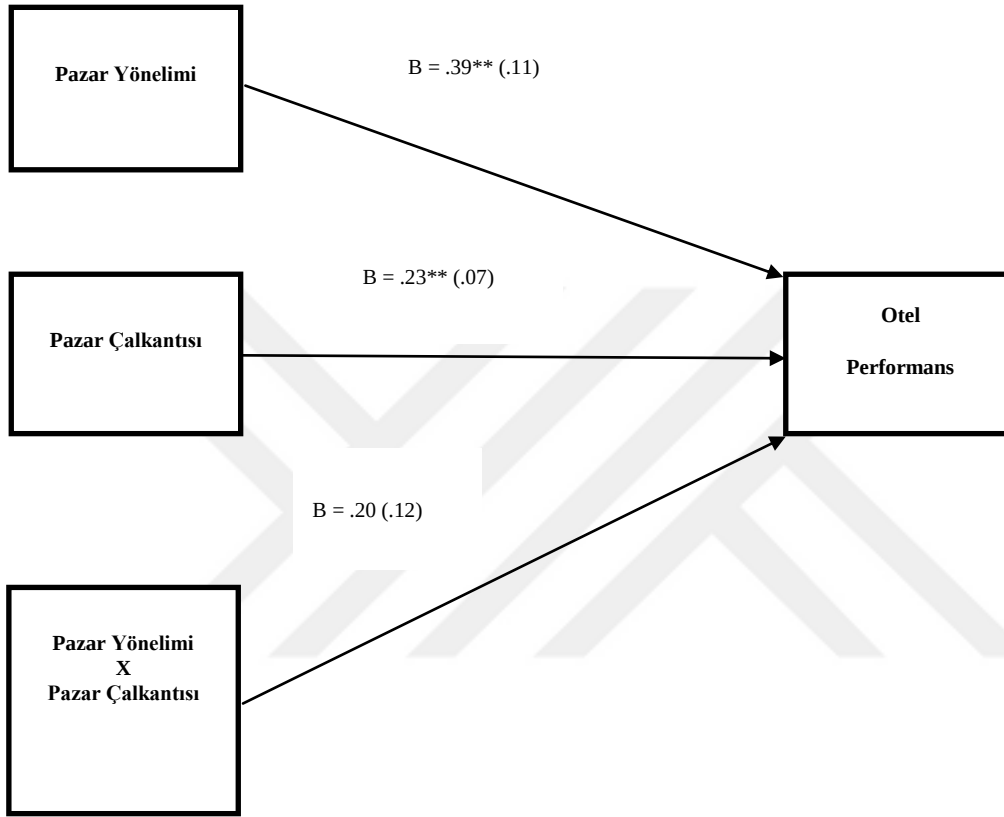
Denklikteki Değişkenler	Bağımsız	β	t. değeri	Önemlilik derecesi	Varsayım	Beklenen işaret	Destek
Kesim			4.271	.000			
(Saldırganlık) X_1		.170	2.779	.006	H_{4a}	Olumlu	Evet
(Analiz) X_2		.253	3.202	.002	H_{4b}	Olumlu	Evet
(Savunmacılık) X_3		.122	1.608	.110	H_{4c}	Olumlu	Hayır
(Gelecekçilik) X_4		.074	.918	.360	H_{4d}	Olumlu	Hayır
(Proaktiflik) X_5		.303	3.937	.000	H_{4e}	Olumlu	Evet
(Risklilik) X_6		-.022	-.328	.744	H_{4f}	Olumsuz	Hayır

Bağımlı değişken: Pazar Yönelimi. Bağımsız değişkenler: Stratejik yönelimin bileşenlerini temsil eden altı ortogonal faktör. Çoklu R = 21.859; $R^2 = 0.41$; Ayarlanmış $R^2 = 0.38$; Standart hata = 0.43; $F = 19.879$; Önemli F = 0.000

2.19 Çevresel Çalkantı ve Pazar Yöneliminin Aracılık Etkileri

4a, 4b ve 4c hipotezlerini test etmek ve pazar çalkantısı ile rekabet yoğunluğunun, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırıp ılımlılaştırmadığını test etmek üzere istatistiksel bir paket program ile Hayes tarafından geliştirilen PROCESS adında bir makro kullanarak moderasyon analizi yapılması önerilmiştir. Dolayısıyla otel performansını kestirme hususunda pazar yönelimi, pazar çalkantısı ve rekabet yoğunluğunun ortak etkilerini test etmek için yukarıda bahsedilen istatistiksel paket program ile Hayes tarafından PROCESS adındaki makroyu kullanarak basit bir moderasyon analizi yapılmıştır (model 1 = basit moderasyon). PROCESS adındaki makro, moderasyonu kestirmek için sıradan en küçük kare regresyon bazlı analizine dayalıdır (Hayes, 2013). PROCESS kullanmanın faydaları arasında ılımlılaştırılan modelde gerektiği zaman basit eğimler ve önemlilik alanları arasındaki etkileşimleri irdelleyebilme becerisi yer almaktadır. PROCESS, bağımsız değişkenin koşullu etkilerini kestirirken moderatörün %10, %25, %50, %75 ve %90 noktalarında basit eğimler ortaya koymaktadır. Kestirilen bu etkiler, her zaman verilerin dağılımında olacak ve çok düşük, düşük, ılımlı, yüksek ve çok yüksek olarak yorumlanmaktadır.

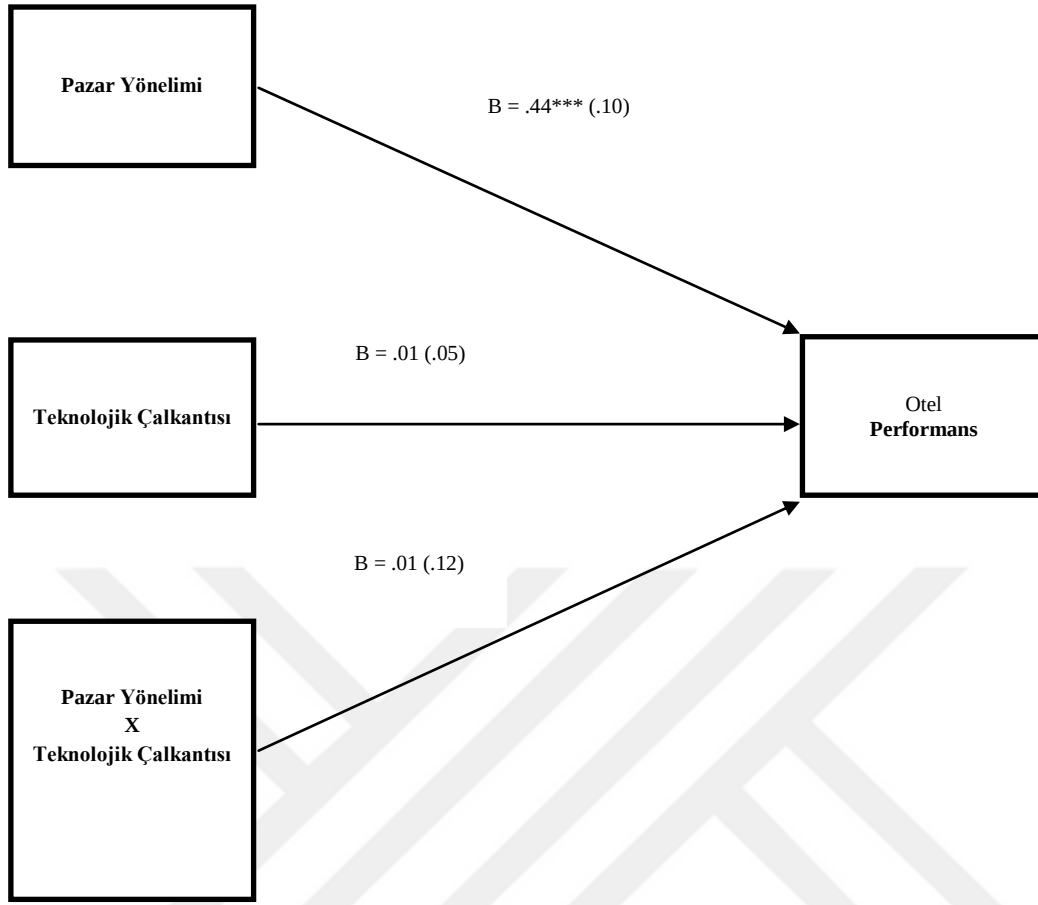
Bu moderasyon analizinde H_{5a} 'yı test ettik (Şekil. 2.10). pazar yönelimi ($B = .39, p < .05$) ve pazar çalkantısı ($B = -.23, p < .05$) otel performansını kestirmiştir. Ancak, bu temel etkiler istatistiksel önemli olmayan bir etkileşim tarafından nitelendirilmiştir ($B = -.20, P = .09$), $\Delta R^2 = .01$, $\Delta F (1, 179) = 2.91, p = .08$. Sonuç olarak pazar çalkantısı, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırmamıştır.



Şekil 2.10 Model 1'in İstatistik Şeması (Basit Moderasyon)

X'in Y üzerindeki koşul etkisi $b1 + b3M$. Pazar çalkantısı, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırmamıştır. $N = 183$, standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarının kestirimleri (standart hatalar parantezde verilir).

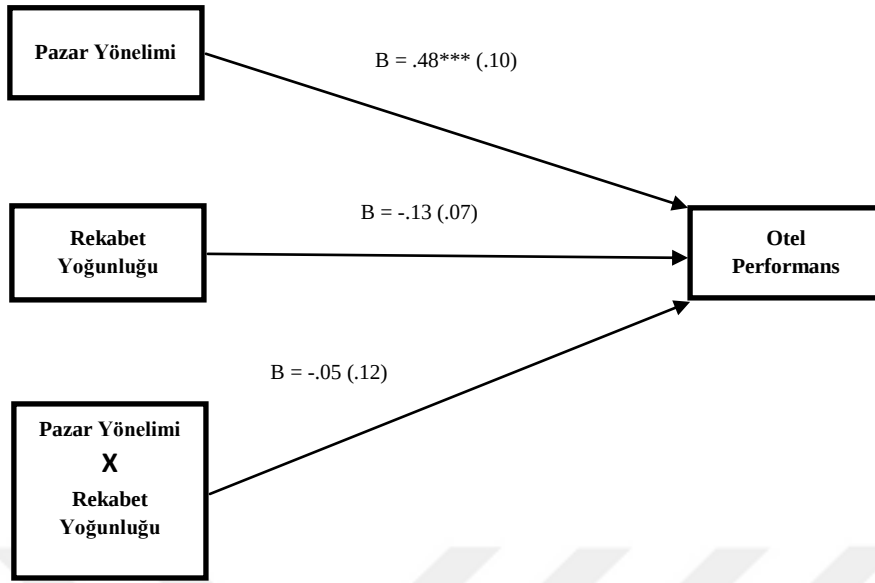
H_{5b} test etmek üzere Hayes' PROCESS makro istatistiksel paket program kullanarak moderasyon analizi yapılması da önerilmektedir. H_{5b} (bkz. Şekil2.11) pazar yönelimi ($B = .44, p < .001$) otel performansını yordamıştır ve teknolojik çalkantının otel performansı üzerinde temel bir etki gözlenmemiştir ($B = .01, p = .80$). Ancak bu temel etkiler, istatistiksel önemli olmayan bir etkileşim ile nitelendirilmiştir ($B = .01, p = .94$), $\Delta R^2 = .00$, $\Delta F (1, 179) = .00, p = .94$. Sonuç olarak, teknolojik çalkantı, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırmamıştır.



Şekil 2.11 Model 1'in İstatistik Şeması (Basit Moderasyon)

X'in Y üzerindeki koşul etkisi $b_1 + b_3M$. Teknolojik çalkantı, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırmamıştır. $N = 183$, standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarının kestirimleri (standart hatalar parantezde verilir).

Bu bölümde de aynı yöntem kullanarak H_{5c} test edilmiştir. pazar yönelimi ($B = .48, p < .001$) otel performansını yordarken rekabet yoğunluğu yordamamaktadır ($B = -.13, p = .06$). Ancak bu temel etkiler, istatistiksel önemli olmayan bir etkileşim ile nitelendirilmiştir ($B = -.05, p = .66$), $\Delta R^2 = .00$, $\Delta F(1, 179) = .19, p = .66$. Sonuç olarak, teknolojik çalkantının, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırmadığı sonucuna varılmıştır (Şekil. 2.12).



Şekil 2.12 Model 1'in İstatistik Şeması (Basit Moderasyon)

X'in Y üzerindeki koşul etkisi $b1 + b3M$. Rekabet yoğunluğu, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırmamıştır. $N = 183$, standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarının kestirimleri (standart hatalar parantezde verilir).

SONUÇ

Bu araştırmanın bulgularına göre, stratejik yönelimde proaktiflik, analiz ve saldırganlığın hepsinin olumlu ve bunların pazar yönelimi ile ilişkileri bakımından istatistiksel açıdan önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle stratejik yönelimlerinde saldırganlık, analiz ve proaktiflik özelliklerini vurgulayan firmalar genellikle yüksek düzey pazar yönelimi sergilemektedir. Proaktiflik ve saldırganlık genellikle bir kurum içindeki kurumsal girişimsel inisiyatiflerin iki kilit unsurudur. Proaktiflik, elde edilebilecek yeni iş fırsatları arandığının bir göstergesi olup, genellikle yeni ürünlerin piyasaya çıkarılmasında ilk atılan adımdır. Bu nedenle, proaktiflik inovasyon ve pazar sinyallerine cevap verebilirlik ile ilgilidir. Küresel pazarlar bağlamında, bu stratejik yönelim boyutunun yeni riskleri teşvik etme üzerinde ve özellikle rakiplerin önündeki yeni pazar fırsatlarının belirlenmesinde etkili bir role sahiptir. İş stratejisinin saldırganlık boyutu kararlılık, risk eğilimi, mali kaldıraç, ürün inovasyonu ve karar alma hızı gibi alanlarda ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak stratejik yönelimde saldırganlık ve proaktifliğe önem veren firmalar, kısa vadeli, orta düzey ve uzun vadeli performans özelliklerinde ödemeye karşılık olarak rekabet stratejisinin koruma maliyetlerini incelemelidir. Öte yandan, analiz boyutu doğası bakımından tutucudur ve genel olarak problem çözme, bilgi oluşturma kapasitesi ve kurumsal öğrenmeyi genişletme becerisinin kurumların strateji ve çevre arasındaki “uyumun” sağlanmasına yardımcı olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Ayrıca stratejik yönelimin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisini destekleyen kanıt eksikliği dikkate değer ama şaşırtıcı değildir. Çünkü stratejik yönelimin performans üzerindeki etkisi kısa vadeden ziyade uzun vadeli olabilmektedir veya Zahra (1993) tarafından belirtildiği gibi sabit stratejik yönelim her zaman büyüme ve kârlılıkta artış ile sonuçlanmamaktadır.

Bu tez çalışmasında sırasıyla stratejik yönelim, pazar yönelimi ve otel performansı arasında olumlu ilişkiler bulunduğunu destekleyen kanıtlar elde edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularından önemli çıkarımlar ortaya konmuştur. Örneğin pazar yöneliminin etkilerinin işletmenin benimsediği stratejik yönelim biçiminde gösterilip gösterilmediğini anlamak için önceliklerin oluşturulması gibi... Bu nedenle, uygulanabilir rekabet stratejisine sahip olmak isteyen yöneticilerin, uzun vadeli yeni bir proaktiflik hayali ve çok hızlı bir karar alma süreci izleyerek, pazar yönelimi ile orantılı faaliyetleri ve davranışları izlemenin değerinin farkına varmaları gerekmektedir. Sonuç olarak, yöneticiler çabalarını yalnızca strateji uygulamaya

odaklamamalı, rekabet stratejisinin biçimini vurgulama ve belirlemede pazar yöneliminin önemini de dikkate almalıdır.

Pazar çalkantısı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik çalkantının, pazar yönelimi ve performansı arasındaki ilişkisi üzerindeki varsayılan ılımlılaştırılmış etkilerinin testleri incelenmektedir. Sonuçlar, üç ılımlılaştırıcı değişkenin hiçbirisi için varsayılan ılımlılaştırıcı etkileri desteklememektedir. Diğer bir deyişle, pazar yönelimi ve performans arasındaki bağlantı farklı pazar çalkantısı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik çalkantı düzeyleri ile ilişkilendirilen bağlamlar arasında dirençli görünmektedir (Alternatif olarak, varsayılan ılımlılaştırılmış etkiler bulunması mümkündür fakat oldukça küçük bir örneklem grubu olduğu için veya ölçümlerin güvenilirliği yeterince yüksek olmadığı için istatistiksel analizlerin yetersiz olması nedeniyle tespit edilememiştir.

Bu çalışmada iş performansı için pazar yöneliminin önemini artırmak veya azaltmak için ılımlılaştırıcılar olarak modellenen çevresel değişkenlerin birbirine bağlı olarak hareket ettiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmadaki kısıtlı örneklem boyutu, birleşik ılımlılaştırıcı etkilerin analizine engel olmaktadır. İş performansı için pazar yöneliminin özellikle önemli olduğu koşulları daha iyi anlayabilmek amacıyla gelecekteki çalışmalarda bu analizlerin yapılması faydalı olacaktır. Bu nedenle, bu bulgudan elde edilen çıkarımlar pazar çalkantısı, rekabet yoğunluğu ve teknolojik çalkantının pazar yönelimi ve otel performansı üzerindeki etkisinin belli çevresel koşullarla kısıtlı olmadığını göstermektedir. Yönetim, pazar koşullarına bakmaksızın pazar yönelimini geliştiren faaliyetlerde ısrar edebilir.

Çalışmanın Kısıtlamaları

Bu çalışma boyunca mevcut birtakım kısıtlamamalar sözkonusudur. İlk kısıtlama bu çalışma örnekleminin kapsamıdır. Bu çalışma, oteller için stratejik yönelim, pazar yönelimi ve iş performansı arasındaki ilişkileri eş zamanlı olarak ele alırken otel yöneticisi olmayan, özellikle perakende satış, ulaşım veya mali hizmetler gibi hizmet sektörleri arasında bu ilişkilere dair bilgi vermemektedir. Küçük olması nedeniyle bu çalışmanın sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilecek olan örneklem boyutu nedeniyle tek tip faaliyet ile karşılaştırma yapmak zor olmuştur. Ayrıca, bu çalışma tek bir bölge olarak Antalya ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla sonuçlar, genel olarak Türkiye'nin diğer bölgelerine uygulanabilir olmayabilir.

İkinci olarak bu çalışma, regresyon analizinde hem bağımsız değişkenler hem de bağımlı değişkenler için aynı katılımcılardan veri toplamak üzere tek bir kilit bilgi veren yaklaşımdan faydalanmıştır. Otel içinde çok az katılımcı tüm stratejik faaliyetler ve sonuçları

hakkında bilgi verecek kadar bilgili olmasına rağmen tek bir kilit bilgi sağlayıcının kullanılması bilgi verenin yanlılığının değerlendirmesini kısıtlamaktadır.

Üçüncü olarak sonuçlar, tasarımın çapraz kesitsel yapısı ile kısıtlanmaktadır. Pek çok niteliksel çalışmada verilerin geçici çapraz kesitsel yapısı nedeniyle sebep-sonuç ilişkileri genellikle açık bir şekilde belirlenememektedir. Çapraz kesitsel tasarımlar bir zaman noktasındaki verilerle sınırlandırılmakta ve taslaklar veya değişkenler ile sonuçlar arasındaki nedenselliği kuramamıştır. Bu nedenle, yapılar arasında nedensellik hakkında çıkarım yapma becerisi kısıtlıdır. Buna ek olarak çapraz kesitsel çalışma dizaynının sonuçları genellikle çalışılan popülasyona uygulanabilir, ancak diğer popülasyonlara uygulanmaz.

Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu çalışmanın kısıtlamaları kapsamında özellikle üç olası gelecek araştırma konusu önerilmektedir. Bunlardan ilki, örneklem kısıtlamasıdır ki bu, gelecek araştırmalar için çok önemli bir alan olup otel yöneticileri arasındaki stratejik yönelim, pazar yönelimi ve otel performansının ilişkileri ile ilgili analizi genişleterek sağlanacaktır. Bu konudaki ihtiyaç diğer sektörler arasındaki ilişkilere ait bilgilerin genişlemesi gereği şeklinde devam etmektedir. İkinci olarak, tek bilgi sağlayıcı dizaynının kısıtlamaları dikkate alındığında, stratejik yönelim, pazar yönelimi ve iş performansının bileşenleri arasındaki eş zamanlı ilişkileri ortaya çıkaracak gelecekteki araştırmalar birden çok bilgi sağlayıcı edinmelidir. Üçüncü olarak ise yapısal nedensellik hakkında çıkarımlar elde edebilmek ve zaman içinde ilişkilerin dinamiklerini anlamak üzere gelecekteki araştırmalar boylamsal tasarımlar kullanmalıdır. Son olarak, çevresel çalkantı değişkenlerinin ölçülmesindeki ilerlemeler, gelecekteki araştırmacıların bu pazar özelliklerinin ılımlılaştırıcı etkilerini test etmesini sağlayacaktır.

Bir takım kısıtlamalara rağmen bu çalışma, üstün bir iş performansı elde etmek üzere stratejik yönelim ve pazar yöneliminin rolleri ile ilgili daha fazla bilgi vermek üzere stratejik yönetim ve pazarlama arasında seyrek bulunan disiplinler arası araştırmalara katkıda bulunmuştur. Pazarlama literatürünün yapısı daha güçlü, olumlu pazar yönelimi, iş performansı bağlantısı ve doğrudan bir bağlantıya yönelik kanıta işaret etmesine ve bu ilişkinin karmaşıklığı ile çelişmesine rağmen çalışmamız pazar yöneliminin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlamaktadır. Bu çalışma, bu ilişkinin karmaşıklığını açıklarken stratejik yönelimin rolü hakkında detaylı bilgi sağlamaktadır. Önceki diğer çalışmalar gibi çevresel çalkantı durumlarıyla ilişkilendirilen karmaşıklık, pazar yönelimi-iş performansı bağlantısına yönelik ilave bir açıklama sağlamamaktadır. Sonuç olarak, bu çalışma pazar yönelimi araştırmalarında stratejik yönelimin otel performansı üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A. ve Sakarya, B. (2010). Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İş Karmaşıklığı ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Aldas-Manzano, J., Küster, I. ve Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4): 437-452.
- Anderson, S. W. ve Mark Young, S. (2001). *Implementing Management Innovations: Lessons Learned from Activity Based Costing in the U.S. Automobile Industry*. Springer Science+Business Media: New York.
- Andrews, S. (2007). *Introduction To Tourism And Hospitality Industry*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. New York: Wiley.
- Appiah-Adu, K., Alan Fyall, A. ve Singh, S. (2000). Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry. *The Service Industries Journal*, 20(2): 95-113.
- Armour, H. Ogden. ve Teece, D. J. (1978). Organizational Structure and Economic Performance: A Test Of The Multi-Divisional Hypothesis. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 9: 106-122.
- Armstrong, J. S. ve Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias In Mail Surveys. *Journal of Market Research*, 14: 396-402.
- Astley, W. G. ve Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of Management Review*, 8(4): 576-587.
- Augusto, M. ve Coelho, F. (2007). Market Orientation and New-to-the-world Products: Exploring The Moderating Effects Of Innovativeness, Competitive Strength and Environmental Forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1): 94-108.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005a). The Influence Of Top Management Team Functional Diversity On Strategic Orientations: The Moderating Role Of Environmental Turbulence And Inter-Functional Coordination. *Intern. J. of Research in Marketing*, 22: 333-350.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005b). Top Management Team Diversity And Innovativeness: The Moderating Role Of Interfunctional Coordination. *Industrial Marketing Management*, 34: 249-261.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005c), Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role Of Competitive Intensity. *Journal of Business Research*, 58: 1652- 1661.

- Autry, C. W., Gtawe, S. J., Daugherty, P. J. ve Richey, R. G. (2010). The Effects Of Technological Turbulence and Breadth On Supply Chain Technology Acceptance and Adoption. *Journal of Operations Management*, 28: 522–536.
- Avci, U., Madanoglu, M. ve Okumuş, F. (2011). Strategic Orientation and Performance Of Tourism Firms: Evidence From a Developing Country. *Tourism Management*, 32: 147–157.
- Babbie, E. (2010). *The Practice Of Social Research*. 12th Ed. Belmont: Wadsworth.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. ve Singh, S. (1991). On The Use Of Structural Equation Models In Experimental Design: Tow Extensions. *International Journal of Research in Marketing*, 8: 125-140.
- Bansal, A., Phatak, Y., Gupta, I. C. ve Jain, R. (2009). *Transcending Horizons Through Innovative Global Practices*. New Delhi: Prestige Institute of Management and Research.
- Barnett, W. P. (1997). The Dynamics of Competitive Intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 128-160.
- Basu, S. ve Gupta, R. (2013). Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources. *European Journal of Business and Management*, 5(20): 242-247.
- Bearden, O. W., Netemeyer, R. G. ve Haws, K. L. (2011). *Handbook Of Marketing Scales: Multi-Item Measures For Marketing And Consumer Behavior Research*(3rd Ed.). United States: SAGE Publications, Inc.
- Bearden, W. O., Sharma, S. ve Teel, J. E. (1982). Sample Size Effects on Chi Square and Other Statistics Used in Evaluating Causal Models. *Journal of Marketing Research*, 19(4): 425-430.
- Bechet, T. P. (2008). *Strategic Staffing: A Comprehensive System for Effective Workforce Planning* (2nd Ed.). New York: Amacom.
- Bennett, R. C. ve Cooper, R. C., (1981). The Misuse of Marketing: An American Tragedy. *Business Horizons*, 25: 51-61.
- Bergeron, F., Raymond, L. ve Rivard, S. (2001). Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives. *Omega*, 29: 125–142
- Biggadike, E. R. (1981). The Contributions of Marketing to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4): 621-632.

- Bischoff, A. L. (2011). The Balanced Scorecard. Seminar Paper Applied in Ericsson AB. Norderstedt, Germany: GRIN Verlag. <http://www.grin.com/en/e-book/168541/the-balanced-scorecard>, (erişim tarihi: 16.07.2016)
- Bowling, A. (2005). *Measuring Health* (3rd Ed.). McGraw-Hill: UK.
- Bowman, C. ve Ambrosini, V. (1997b). Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 34(2): 241-58.
- Boyne, G. A. ve Meier, M. J. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability and Public Service Performance. *Administration & Society*, 40(8): 799-824.
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and Translation Of Research Instruments. In: Lonner W. J., Berry J. W. (eds) *Field Methods in Cross-Cultural Research*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Brown, J. B. ve McDonnell, B. (1995). The Balanced Score-Card: Short-Term Guest or Long-Term Resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3):7-11.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*, New York: The Guilford Press.
- Bulut, Ç., Alpkın, L. ve Yılmaz, C. (2009). Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Litaratür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *İşletme Fakóltesi Dergisi*, 10(1): 1-34.
- Calantone, R., Garcia, R. ve Dröge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20: 90–103.
- Campbell, D., Stonehouse, G. ve Houston, B. (2002). *Business Strategy: An Introduction* (2nd Ed.). Great Breton: Butterworth-Heinemann.
- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10: 89-98.
- Chan, Y. E., Huff, S. L. ve Copeland, D. G. (1998). Assessing Realized Information Systems Strategy. *Journal of Strategic Information Systems*. 6(4): 273-298.
- Chanda, A. ve Shen, J. (2009). *HRM Strategic Integration and Organizational Performance*. India: Response Books.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*, Boston, MA: MIT Press.
- Change, K., Jacksona, J. ve Grover, V. (2003). E-commerce and Corporate Strategy: An Executive Perspective. *Information & Management*. 40: 663–675.
- Chase, R. B. (1978). Where Does a Customer Fit In a Service Operation? *Harvard Business Review*. 56(6): 137-142.

- Chasten, I. (2012). *Strategy for Sustainable Competitive Advantage: Surviving Declining Demand and China's Global Development*. New York: Routledge.
- Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., Vraimaki, E., Vranakis, K. S. ve Kourtidis, D. A. (2011). Aligning IT, strategic orientation and organizational structure. *Business Process Management Journal*. 17(4): 663-687.
- Child, J. (1974). Managerial and Organizational Factors Associated With Company Performance – Part One. *Journal of Management Studies*. 12: 176-189.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. ve Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation, Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2): 189-217.
- Christensen, C. M. ve Bower, J. L. (1996). Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3): 197-218.
- Clark, B. H. ve Montgomery, D. B. (1998). Competitive reputations, multimarket competition and entry deterrence. *Journal of Strategic Management*, 6: 81-96.
- Conduit, J. ve Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*. 51: 11-24.
- Cooper, A. C., Willard, G. E. ve Woo, C. W. (1986). Strategies of High-performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept. *Journal of Business Venturing*, 1: 247-260.
- Cui, A. S., Griffith, D. A. ve Cavusgil, S. T. (2005). The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13(3): 32-53.
- Cullinane, K. (2010). *International Handbook of Maritime Business*. United States: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Cushman, D. P. ve King, S. S. (1995). *Communicating Organizational Change: A Management Perspective*. United States: State University of New York Press.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model Of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21: 193-210.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3): 555-590.
- Damanpour, F. ve Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 392-409.

- Damanpour, F., Szabat, K. A. ve Evan, W. M. (1989). The relationships between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6): 588-601.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. United States: Ernst & Young.
- David, F. D. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Day, G. S. ve Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58(2): 31-44.
- Day, G. S. ve Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20.
- Day, George S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58: 37-52.
- De Vaus, D. (2002). *Surveys in Social Research* (5th Ed.). St. Leonards, UK: Routledge.
- Deek, W. S. ve Lian, J. CK. (2008). The Impacts of Strategic Orientation, Marketing Strategy and Market Research Activities on New Product Development. *Jurnal Kemanusiaan*, 12: 43-57.
- Deng, S. ve Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10: 725-742.
- Denton, G. A. ve White, B. (2000). Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.
- Dettmer, H. W. (2003). *Strategic Navigation: A Systems Approach to Business Strategy*. United States: Quality Press.
- deVaus. (2002). *Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis*. London: SAGE Publications.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE Publications.
- Diamantopoulos, A. ve Hart, S. (1993). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1: 93-121.

- Dobni, C. B. ve Luffman, G. (2003). Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance. *Strategic Management Journal*, 24: 577-585.
- Dong, X., Hinsch, C. A., Zou, S. ve Fu, H. (2013). The Effect of Market Orientation Dimensions on Multinational SBU's Strategic Performance an Empirical Study. *International Marketing Review*, 30(6): 591-616.
- Doran, M. S., Haddad, K. ve Chow, C. W. (2002). Maximizing the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(3): 33-58.
- Doyle, P. ve Hooley, G. J. (1992). Strategic Orientation and Corporate Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1): 59-73.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21ST Century*. United States: HarperCollins Publishers, Inc.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 21: 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M. ve Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 504-529.
- Emery, F. E. ve Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18: 21-32.
- Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 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*, 5(2), 74-104.
- Eris, E. D., Sural Ozer, P. ve Timurcanday Ozmen, O. N. (2012). Strategic and Market Oriented Behaviors in Turkish Plastics Industry. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1): 87-99.
- Evan, W. ve Black, G. (1967). Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff. *The Journal of Business*, 40(4): 519-530.
- Evans, N. (2005). Assessing The Balanced Scorecard As A Management Tool For Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5): 376-390.

- Fan, X., Thompson, B. ve Wang, L. (1999). Effects Of Sample Size, Estimation Method and Model Specification On Structural Equation Modeling Fit Indexes. *Structural Equation Modeling*, 6: 56-83.
- Ferrell, O. C. ve Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy*. United States: South-Western Cengage Learning.
- Fisher, R. J., Maltz, E. ve Jaworski, B. J. (1997). Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification. *Journal of Marketing*. 61: 54-70.
- Fiske, D. W. (1982). Convergent–discriminant validation in measurements and research strategies. (In: Brinberg, D., Kidder, L. H. ed.), *Forms of Validity in Research*. Jossey-Bass, San Francisco, 77–92.
- Foley, A. ve Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43(1/2): 13-20.
- Fombrun, C. J. ve Ginsberg, A. (1990). Shifting Gears: Enabling Chang in Corporate Aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 11: 297-30.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Frambach, R. T., Prabhu, J. ve Verhallen, TMM. (2003). The Influence Of Business Strategy On New Product Activity: The Role Of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20: 377–397.
- Fritz, W. (1996). Market Orientation and Corporate Success: Findings From Germany. *European Journal of Marketing*, 30(8): 59-74.
- Gainer, B. ve Padanyi, P. (2002). Applying The Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of The Relationship between Market Orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2): 182–193.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1): 77-90.
- Ginsberg, A. (1984). Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 9(3): 548-557
- Ginsberg, A. ve Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of Empirical Research. *Academy of Management*, 10: 421– 34.

- Gold, A. H., Malhotra, A. ve Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organization Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1): 185–214.
- Goldman, G. ve Lieuwenhuizen, C. (2006). *Strategy: Sustaining Competitive Advantage in a Globalized Context*, Cape Town: Jota & Co. Ltd.
- Goll, I. ve Rasheed, A. M. A. (1997). Rational Decision Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Manage*, 18: 583– 591.
- Gongera, E. ve Okoth, O. N. (2012). Critical Analysis of Competitive Strategies on Performance and Market Positioning: A Case Study of Middle Level Colleges, in Mombasa County. *European Journal of Business and Management*, 4(17): 71-76.
- Gould, R. (2012). *Creating the Strategy: Winning and Keeping Customers in B2B Markets*. United States: Kogan Page Ltd.
- Grant, R. M. ve Cibin, R. (1996). Strategy, Structure and Market Turbulence: the International Oil Majors, 1970-1991. *Scand. J. Mgmt*, 12(2): 165-188.
- Gray, B. J. ve Hooley, G. J. (2002). Market Orientation and Service Firm Performance – a research agenda. *European Journal of Marketing*, 35(9/10): 980-988.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. ve Matheson, P. (1998). Developing a Better Measure Of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10): 884-903.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, O. ve Matheson, P. (1998). Developing a Better Measure Of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10): 884 – 903.
- Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *British Journal of Management*, 6: 1-13.
- Grewal, R. ve Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2): 67-80.
- Grünig, R. ve Kühn, R. (2011). *Process-based Strategic planning* (6th Ed.). Berlin: Springer-Verlag.
- Gupta, Y. P. ve Somers, T. M. (1996). Business Strategy, Manufacturing Flexibility and Organizational Performance Relationships: A Path Analysis Approach. *Production and Operations Management*, 5(3): 204-233.
- Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 11(1): 91 – 101.
- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4): 30-45.

- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Harris, L. C. (1996). Benchmarking Against The Theory Of Market Orientation. *Management Decision*, 34(2): 25-29.
- Harris, P. J. ve Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choices And Company Profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3): 120-127.
- Hart, S. ve Banbury, C. (1994). How Strategy Making Processes Can Make A Difference. *Strategic Management Journal*, 15: 251-269.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. ve McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2): 35-50.
- Hatcher, L. (1994) *A Step-By-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. SAS Institute, Cary, NC.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction To Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Henriques, I. ve P. Sadowsky, P. (2007). Environmental Technical and Administrative Innovations in the Canadian Manufacturing Industry. *Business Strategy and the Environment*, 16: 119–132.
- Hilman, H. ve Kaliappen, N. (2014). Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance: Empirical Insight from Malaysian Hotel Industry. *SAGE Open*, 4: 1-8.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R. ve Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (9th Ed.). South-Western Cengage Learning: United States.
- Holland, S., Gaston, K. ve Gomes, J. (2000). Critical Success Factors for Cross-functional Teamwork in New Product Development. *International Journal of Management Reviews*. 2(3): 231-259.
- Holt, K. (1971). Social Innovations in Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 1(3): 235-252.
- Hopko, D. R. (2003). Confirmatory Factor Analysis of the Math Anxiety Rating Scale–Revised. *Educational and Psychological Measurement*, 63(2): 336-351.
- Hopkpo, D. R., Stowell, J., Jones, W. H. ve Armento, M E. A. (2005). Psychometric Properties of the Revised Cheek and Buss Shyness Scale. *Journal of Personality Assessment*, 84(2): 186–193.

- Hoskisson, R., Hitt, M., Ireland, R. D. ve Harrison, J. (2008). *Competing For Advantage*. United States: Thomson South-Western.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6: 1-15.
- Hughes, M. ve Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36: 651–661.
- Hult, G. T M. ve Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22: 899-906.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33: 429– 438.
- Hunt, S. D. (2002). *Foundations of Marketing Theory*. United States: M. E. Sharpe, Inc.
- Hunt, S. D. ve Lambe, C. J. (2000). Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-advantage Theory. *International Journal of Management Review*, 2(1): 17-43.
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42-54.
- Ibarra, H. (1993). Network Centrality, Power and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *The Academy of Management Journal*, 36(3): 471-501.
- Jackson, S., Sawyers, R. ve Jenkins, G. (2009). *Managerial Accounting: A Focus on Ethical Decision Making* (5th Ed.). United States: South-Western Cengage Learning.
- Jalali, S. H. (2012). Explanation of Relationship between Strategic Orientation and Export Performance. *The Journal of Commerce*, 4(1): 40-46.
- Jaskyte, K. (2011). Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, January, 77-86.
- Javalgi, R. G. Whipple, T. W. ve Ghosh, A. K. (2005). Market Orientation, Strategic Flexibility and Performance: Implications for Services Providers. *Journal of Services Marketing*, 19(4): 212–221.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57: 53-70.

- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1996). Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 1: 119-135.
- Jogaratnam, G. ve Tse, E. C. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6): 454 – 468.
- Johnson, A. M. ve Lederer, A. L. (2013). IS Strategy and IS Contribution: CEO and CIO Perspectives. *Information Systems Management*, 30: 306–318.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th Ed.). England: Pearson Education Ltd.
- Joy DeJong, J. ve Donders, J. (2009). A Confirmatory Factor Analysis of the California Verbal Learning Test–Second Edition (CVLT-II) in a Traumatic Brain Injury Sample. *Assessment*, 16(4): 328-336.
- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18: 314-323.
- Kalayıcı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Değişkenleri*. Baskı, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalyar, M. N. ve Rafi, N. (2012). Organizational Learning Culture: An Ingenious Device For Promoting Firm's Innovativeness. *The Service Industries Journal*, 33(12): 1135-1147.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business review*, the best of HBR 1992: 1-10.
- Kaydos, W. (1999). *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*. CRC Press LLC: United States.
- Kays, K. M., Keith, T. L. ve Broughal, M. T. (2013). Best Practice in Online Survey Research with Sensitive Topics. In A. Sappelton (Eds.), *Advancing Research Methods with New Technologies*. Hershey, PA: Information Science Reference: 157-168.
- Khin, S., Ahmad, N. H. ve Ramayah, T. (2012). The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65: 743 – 748.

- Kimberly, J. R. ve Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, 24(4): 689-713.
- Kinicki, A. ve Williams, B. (2012). *Management: A practical introduction* (6th Ed.). United States: McGraw-Hill.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. ve 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.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. ve Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4): 467-477.
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54: 1-8.
- Kotha, S. ve Nair, A. (1995). Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry. *Strategic Management Journal*, 16(7): 497-518.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th Ed.). United States: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2011). *Marketing Management* (14th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K. ve Cadogan, J. W. (2004). The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 35-50.
- Laforet, S. (2008). Size, Strategic and Market Orientation effects on Innovation. *Journal of Business Research*, 61: 753-764.
- Lancaster, G. ve Massingham, L. (2011). *Essentials of Marketing Management*. London: Routledge.
- Lau, C. M. ve Bruton, G. D. (2011). Strategic Orientations and Strategies Of High Technology Ventures In Two Transition Economies. *Journal of World Business*, 46: 371-380.
- Lee, O. F., Usley, C. ve Meuter, M. L. (2013). Antecedent and consequences of technology orientation (TECHOR) for small firms. In N. O. Ndubisive S. Nwankwo (ed.),

Enterprise Development in SMEs and Entrepreneurial Firms: Dynamic Processes IGI Global:214-238

- Lee, S. Yoon., Sung-Joon. Kim, S. ve Kang, Jong-Whan. (2006). The Integrated Effects of Market- Oriented Culture and Marketing Strategy on Firm Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 14: 245–261.
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. *Harvard Business Review*. 38(4): 45-56.
- Lichtenthaler, E. (2004). Technological change and the technology intelligence process: a case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21: 331–348.
- Lieberman, M. ve Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.
- Lin, Y. Y. (2006). An Examination of the Relationships between Organizational Learning Culture, Structure, Organizational Innovativeness and Effectiveness: Evidence from Taiwanese Organizations. Doctoral Dissertation. United States, University of Minnesota.
- Low, D. R., Chapman, R. L. ve Sloan, T. R. (2007). Interrelationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management research news*, 30(12): 878-891.
- Lowson, R. H. (2002). *Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage*. London: Routledge.
- Luk, C. L., Yau, O. H. M., Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chow, R. P. M. ve Lee, J. S. Y. (2005). Stakeholder Orientation And Business Performance: The Case Of Service Companies In China. *Journal of International Marketing*, 13(1): 89-110.
- Luk, C. L., Yau, O. H. M., Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chow, R. P. M. ve Lee, J. S. Y. (2008). The Effects of Social Capital and Organizational Innovativeness in Different Institutional Contexts. *Journal of International Business Studies*, 39(4): 589-612.
- Lukas, B. A. ve Ferrel, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 239-247.
- Lukas, B. A., Tan, J. J. ve Hult, G. T. M. (2001). Strategic Fit in Transitional Economies: The Case of China's Electronics Industry. *Journal of Management*, 27(4): 409-29.
- Lumpkin, G. T. ve 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.
- Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3): 150 – 159.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39: 99-128.
- Magin, V. (2006). *Competition in Marketing: Two Essays on the Impact of Information on managerial decisions and spatial product differentiation*. Germany: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Manu, F. A. ve Sriram, V. (1996). Innovation, Marketing and Performance Strategy, Environment. *Journal of Business Research*, 35: 79-91.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. ve Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 527-539.
- McDonald, R. P. ve Ho, M.-H. R. (2002). Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses. *Psychological Methods*, 7(1): 64–82.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R. ve Pride, W. M. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3): 21-35.
- McNaughton, R. B., Quickenden, P., Matear, S. ve Gray, B. (1999). Intranet Adoption and Inter-Functional Co-ordination. *Journal of Marketing Management*, 15(5): 387-403.
- McNeeley, S. (2012). Sensitive Issues in Survey: Reducing Refusals While Increasing Reliability and Quality of Responses to Sensitive Survey Items. In L. Gideon (Eds.), *Handbook of Survey Methodology for the Social Sciences*, New York, NY: Springer: 377-396
- McPhail, R., Herington, C. ve Guilding, C. (2008). Human Resource Managers' Perceptions Of The Applications And Merit Of The Balanced Scorecard In Hotels. *International Journal Of Hospitality Management*, 27: 623–631.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G. ve Howell, R. (1996). The Quality And Effectiveness Of Marketing Strategy: Effects Of Functional And Dysfunctional Conflict In Intra-Organizational Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4): 299-313.
- Meskendahl, S. (2010). The Influence of Business Strategy on Project Portfolio Management and its Success — A conceptual Framework. *International Journal of Project Management*, 28: 807–817.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. ve Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A methods Sourcebook*. (3rd Ed). SAGE Publications: United States of America.
- Miles, R. E. ve Cameron, K. S. (1982). *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24: 921-33.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3: 1-25.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1977). Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes. *The Journal of Management Studies*, 253-280.
- Mills, P. K. (1986). *Managing Service Industries: Organizational Practices in a Postindustrial Economy*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Min, S. ve Mentzer, J. T. (1999). The Role of Marketing in Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9): 765-787.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). Five Ps for strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *The American Political Science Review*, 63(1): 111-126.
- Moore, G. (2008). *Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution*. New York: Portfolio.
- Morgan, N. A., Kaleka, A. ve Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1): 90-108.
- Morgan, R. E. ve Strong, C. A. (1998). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12): 1051-1073.
- Morgan, R. E. ve Strong, C. A. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research*, 56: 163-176.
- Moseley, G. B. (2009). *Managing Health Care Business Strategy*. United States: Jones and Bartlett Publishers, LLC.
- Muglia, V. A. (2010). The Relationship between Environmental Turbulence, Management Support, Organizational Collaboration, Information Technology Solution Realization and Process Performance, in Healthcare Provider Organizations. Doctoral dissertation. Alliant International University.
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 95-116.

- Narver, J. ve Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nwokah, N. G. (2008). Strategic Market Orientation and Business Performance: The Study of Food and Beverages Organizations in Nigeria. *European Journal of Marketing*, 42(3/4): 279-286.
- Nwokah, N. G. (2009). Customer Focus, Competitor Focus and Marketing Performance. *Measuring Business Excellence*, 13(3): 20 – 28.
- Oliga, J. C. (1996). *Contemporary System Thinking: Power, Ideology and Control*. United States: Plenum Press.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. ve Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16: 1-25.
- Page, S. J. (2009). *Tourism Management* (3rd Ed.). United States: Butterworth-Heinemann.
- Pangarkar, A. ve Kirkwood, T. (2009). *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(3): 41-50.
- Patrick, P. A. (2007). The Determinants of Organizational Innovativeness: The Adoption of GASB 34 in Pennsylvania Local Government. Doctoral Dissertation. United States. The Pennsylvania State University.
- Pelham, A. M. (1999). Influence Of Environment, Strategy and Market Orientation On Performance In Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 45: 33- 46.
- Pender, L. ve Sharpley, R. (2005). *The Management of Tourism*, London: SAGE Publications Ltd.
- Phillips, L. W. (1981). Assessing Measurement Error In Key Informant Reports: A Methodological Note On Organizational Analysis In Marketing. *Journal of Marketing Research*, 18: 395-415.

- Phillips, P. A. (1999a). Hotel Performance And Competitive Advantage: A Contingency Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7): 359-365.
- Phillips, P. A. (1999b). Performance Measurement Systems And Hotels: A New Conceptual Framework. *Hospitality Management*, 18: 171-182.
- Pierce, J. L. ve Delbecq, A. L. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *The Academy of Management Review*, 2(1): 27-37.
- Polat, İ. ve Mutlu, M. (2013). Stratejik Oryantasyon ve Firma Performansı: Serbest Bölge Firmaları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 9(1): 5-26.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pulendran, S., Speed, R. ve Widing, R. E. (2000). Antecedents and Consequences Of Market Orientation In Australia. *Australian Journal of Management*, 25(2): 119-43.
- Pulendran, S., Speed, R. ve Widing, R. E. (2003). Marketing Planning, Market Orientation And Business Performance. *European Journal of Marketing*, 37(3/4): 476-97.
- Ramilo, R. ve Bin Embi, M. R. (2014). Critical Analysis of Key Determinants and Barriers to Digital Innovation Adoption among Architectural Organizations. Article in Press, *Frontiers of Architectural Research*, 1-21.
- Rindfleisch, A. ve Christine Moorman, C. (2003). Interfirm Cooperation and Customer Orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4): 421-436.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd Ed.). Malden, MA: Blackwell.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9: 225-245.
- Ruekert, R. W. ve Walker, Jr, O. C. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51(1): 1-19.
- Sainaghi, R., Phillips, P. ve Corti, V. (2013). Measuring Hotel Performance: Using A Balanced Scorecard Perspectives' Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34: 150– 159.
- Sandelowski, M. (1991). Telling Stories: Narrative Approaches in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 23(3): 161-166.

- Santos-Vijandea, M. L. ve Alvarez-Gonza, L. I. (2007). Innovativeness and Organizational Innovation In Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role Of Market Turbulence. *Technovation*, 27: 514–532.
- Saxe, R. ve Veitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3): 343-351.
- Schaeken, W., De Vooght, G., Vandierendonck, A. ve d'Ydewalle, G. (2000). *Deductive Reasoning and Strategies*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association Inc.
- Schatschneider, C. ve Petscher, Y. (2011). Statistical Modeling in Literacy Research. In M. L. Kamil., P. D. Pearson., E. Birr Moje ve P. Afflerbach (ed.), *Handbook of Reading Research, Volume 4*, NY: Routledge.
- Schmeisser, W., Clausen, L., Popp, R., Ennemann, C. ve Drewicke. (2011). *Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Schneider, B., White, S. S. ve Paul, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 150-163.
- Schulze, P. (2009). *Balancing Exploitation and Exploration: Organizational Antecedents and Performance Effects of Innovation Strategies*. Germany: Gabler.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., C, Raymond., ve Lee, J. S. Y. (2003). Market Orientation and Business Performance: A comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 910 – 936.
- Sinkovics, R. R. ve Roath, A. S. (2004). Strategic Orientation, Capabilities and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships. *Journal of Business Logistics*, 25(2): 43-64.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994a). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1): 46-55.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994b). Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. *Business Horizon*, 37(2): 22–28.
- Solmaz, S. A. ve Türkay, O. (2014). Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerndeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Amperik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1): 147-162.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. ve Calantone, R. (2005). Marketing and Technology Resources Complementary: An Analysis of their Interaction Effect in Two Environmental Contexts. *Strategic Management Journal*, 26: 259–276.
- Sørensen, H. E. (2009). Why Competitors Matter for Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 43(5/6): 735 – 761.

- Speckbacher, G., Bischof, J. ve Pfeiffer, T. (2003). A Descriptive Analysis On The Implementation Of Balanced Scorecards In German-Speaking Countries. *Management Accounting Research*, 14(4): 361–387.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity* (6th Ed.). England: Prentice Hall.
- Stangor, C. (2011). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (4th Ed.). Cengage Learning: USA.
- Subramanian, A. ve Nilakanta, S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations and Measures of Organizational Performance. *Omega, Int. J. Mgmt Sci*, 24(6): 631- 647.
- Sürer, A. ve Mutlu, H. M. (2012). Pazar, E-Pazarlama, Girişimcilik ve Teknoloji Yönelimlerinin İhracat Performansı Üzerine Etkileri. *IUYD*, 3(2).
- Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: SAGE Publications Ltd.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovativeness: Evidence from the Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31: 221–231.
- Talke, K. (2007). Corporate Mindset of Innovating Firms: Influences on New Product Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24: 76-91.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509– 533.
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 12(4): 590-613.
- Thompson S. H., Srivastava, T. S. ve Li, J. (2009). Trust and Electronic Government Success: An Empirical Study, *Journal of Management Information Systems*, 25(3): 99-131.
- Thomson, N. ve Baden-Fuller, C. (2010). *Basic Strategy in Context: European text and cases*. United Kingdom: Wiley & Sons Ltd.
- Troncoso, K., Castillo, A., Masera, O. ve Merino, L. (2007). Social Perceptions About A Technological Innovation For Fuelwood Cooking: Case study in rural Mexico. *Energy Policy*, 35: 2799–2810.
- Tushman, M. L. ve Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3): 439-465.
- Varinli, İ. (2006). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. *Management Science*, 35(8): 942-962.

- Venkatraman, N. ve Grant, J. H. (1986). Construct Measurement in Strategy Research: A Critique and Proposal. *Academy of Management Review*, 11(1): 71-86.
- Voss, G. B. ve Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1): 67-83.
- Vytlačil, L. (2010). Market Orientation and Business Performance: The Role of Positional Advantage. Doctoral dissertation: Capella University. United States.
- Walker, R. M. (2007). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18: 591–615.
- Walle, A. H. (2010). *The Equitable Cultural Tourism Handbook*. United States: IAP-Information Age Publishing, Inc.
- Webster, F. E. (2005). A perspective on the evolution of marketing management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1): 121-126.
- West, D., Ford, J. ve Ibrahim, E., (2015). *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage* (3rd Ed.). Oxford University Press: United States.
- Wilson, T. (2011). Organizational Learning, Market Orientation, Organizational Innovativeness and Firm Performance: A Synthesis of Models and Measures. Doctoral Dissertation. United States, University of Washington.
- Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior: A Critique And Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 5–21.
- Zhao, Y. ve Cavusgil, S. T. (2006). The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial Marketing Management*, 35: 405 – 414.
- Zheng Zhou, K. (2006). Innovation, imitation and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35: 394–402.
- Zheng Zhou, K., Yim, C. K. ve Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology - and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2): 42-60.

EK 1-ANKET FORMU

Stratejik yönelim, pazar yönelimi ve otel performansı arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırmaya katılmaya davet edildiniz. Otelin kurumsal yapısı içindeki pozisyonunuz, otelin stratejik sorunlarını kapsamlı olarak bilmenize imkân verdiği için olası bir katılımcı olarak seçildiniz. Sizden bu formu okumanızı ve çalışmaya katılmaya karar vermeden önce olabilecek sorularınızı sormanızı rica ederiz. Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi – Turizm Fakültesinde, Turizm Sektöründe Stratejik Pazarlama alanında doktora adayı Muthanna ALOBAİDİ tarafından yürütülmekte olup Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ’in danışmanlığında yapılmaktadır.

Bölüm I: Demografik özelliklerinizi en iyi şekilde anlatan ifadenin yanındaki parantez içini (✓) şeklinde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

2. Yaşınız:

() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61 ve üstü

3. Eğitim durumunuz:

() Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

4. Görev alanınız:

() Muhasebe / Finans () İdare () İnsan Kaynakları () Satış / Pazarlama
() Bilişim ve Teknoloji () Araştırma ve Geliştirme () Operasyon / Üretim () Diğer

5. Firma içindeki pozisyonunuz:

() Başkan () Başkan Vekili () Başkan Yardımcısı () Müdür () Firma Sahibi () Diğer

6. Otel deneyiminizi yıl olarak belirtiniz: yıl

7. Çalışan sayısı bakımından işletmenizin büyüklüğünü belirtiniz.

() 149 ve altı () 150-299 () 300-449 () 450-599 () 600-749 () 750-899 () 900 ve üstü

8. Oda sayısı bakımından işletmenizin büyüklüğünü belirtiniz.

() 249 ve altı () 250-299 () 300-349 () 350-399 () 400-449 () 450 ve üstü

9. Sektörün standart ortalamasına göre gelir düzeyi bakımından işletmenizin büyüklüğünü belirtiniz.

() Daha düşük () Ortalama () Daha yüksek

BÖLÜM II: STRATEJİK ORYANTASYON PERSPEKTİFİ İLE İLGİLİ AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILMA DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ

(5 = kesinlikle katılıyorum 4 = katılıyorum, 3 = Ne katılıyorum Ne de katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum)

		Stratejik yönelim perspektif ilgili ifadeler	5	4	3	2	1
Saldırganlık Boyutu	1	Pazar payı elde edebilmek için çoğunlukla kârlılıktan ödün veriyoruz.					
	2	Pazar payını arttırmak için çoğunlukla fiyatları düşürüyoruz.					
	3	Genellikle rekabetin altında fiyatlar belirliyoruz.					
	4	Nakit akışı ve kârlılıktan ödün vererek de olsa pazar payı pozisyonumuza önem veriyoruz.					
Analiz Boyutu	5	Farklı görev alanları arasında verimli bir koordinasyon sağlanmasına önem veririz.					
	6	Bilgi sistemlerimiz karar almamız hususunda destek sağlamaktadır.					
	7	Önemli bir kararla karşılaştığımızda bu karara analiz yoluyla ulaşmaya çalışırız.					
	8	“Planlama teknikleri” kullanırız. “Pazar analizi, ürün/hizmet tanımları, üç ila beş yıl içinde en az mali / işlemler izdüşümü, örgütsel hedefler belirleyen, Mevcut seçenekleri belirleme hedeflere ulaşmak için ve SWOT analizi” gibidir.					
	9	Yönetim bilişim ve kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanırız.					
	10	Genellikle insan gücünü planlamayı ve üst yöneticilerin performans takdir etme yöntemlerini kullanırız.					
Savunmacılık Boyutu	11	Üretim teknolojisinde zaman zaman önemli değişiklikler yaparız.					
	12	Performansı izlemek için genellikle kontrol sistemlerini kullanırız.					
	13	Genellikle hizmet yönetim teknikleri kullanırız.					
	14	Genellikle kalite döngülerini kullanarak hizmet kalitesinin önemini vurgularız.					
Gelecekçilik Boyutu	15	Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak temel araştırmaların önemini vurgularız.					
	16	Faaliyetlerin önemli göstergelerini önceden planlarız.					
	17	Önemli genel trendleri takip ederiz.					
	18	Kritik sorunlar için genellikle “Ya Olursa” analizi yaparız. Ya olursa “Girdilerdeki sistematik değişiklikler aracılığıyla bir istatistik modelinin veya elektronik çizelge hesaplamasının sonuçları üzerindeki etkileri belirleyici teknik” demektir.					
Pro-aktiflik Boyutu	19	Mevcut çalışmalarla ilgili sürekli olarak yeni fırsatlar ararız.					
	20	Genellikle pazara yeni markaları veya ürünleri ilk defa biz sunarız.					
	21	Kazanılabilecek yeni sektörel faaliyetler için sürekli olarak gözlemler yaparız.					
	22	Yaşam döngüsünün daha ileri aşamalarındaki işlemler stratejik olarak elimine edilmektedir.					
Risklilik Boyutu	23	İşlemlerimiz genellikle yüksek riskli olarak nitelendirilebilir.					
	24	Önemli kararlar alırken çoğunlukla oldukça tutucu bir tutum benimseriz.					
	25	Yeni projeler, “genel” bir onay yerine “kademe kademe” temeline göre onaylanır.					
	26	Genellikle beklenen geri dönüşlerin belli olduğu projeleri destekleriz.					
	27	İşlemler genellikle “denenmiş ve doğru” olan yolu izler.					

BÖLÜM III: PAZAR YÖNELİMİ PERSPEKTİFİ İLE İLGİLİ AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILMA DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ

(5 = kesinlikle katılıyorum 4 = katılıyorum, 3 = Ne katılıyorum Ne de katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum)

		Pazar Yönelimi Perspektifi ile İlgili İfadeler	5	4	3	2	1
Müşteri Yönelimi	1	Kuruluş hedeflerimiz temelde müşteri memnuniyetine dayanır.					
	2	Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme konusundaki kararlılık ve oryantasyon düzeyimizi sürekli olarak gözlemleriz.					
	3	Rekabet üstünlüğü stratejimiz, müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması temeline dayanır.					
	4	Müşteri memnuniyetini sistematik olarak ve sıklıkla ölçeriz.					
	5	Satış sonrası hizmetlere büyük dikkat gösteririz.					
	6	Kuruluş stratejilerimiz, müşterilerimize nasıl daha fazla değer yaratabileceğimize ilişkin inançlarımızdan kaynaklanır.					
Rakip Yönelimi	7	Satış ekibimiz düzenli olarak rakiplerinin stratejileriyle ilgili bilgileri bizimle paylaşır.					
	8	Bizi tehdit eden rakip faaliyetlere hızla yanıt veririz.					
	9	Başlıca rakiplerin güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendiririz.					
	10	Rekabet üstünlüğü fırsatımızın olduğu müşterileri hedefleriz.					
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	11	Her görevden üst yöneticimiz, düzenli olarak mevcut ve gelecekteki olası müşterilerimizi ziyaret eder.					
	12	İşletmedeki tüm görev birimlerindeki başarılı ve başarısız müşteri deneyimlerimizi örgüt içinde serbestçe paylaşırız.					
	13	İşletmedeki tüm birimler (örneğin, pazarlama/satış, üretim, AR&GE, finans/ muhasebe) pazar ihtiyaçlarına hizmet etme hususunda birleşir.					
	14	Tüm yöneticilerimiz, işletmemizdeki her bir kişinin müşteri değeri yaratılmasına nasıl katkıda bulunabileceğinin bilincindedir.					
	15	İşletmedeki tüm görev birimleri diğer birimlerle kaynakları paylaşır.					

BÖLÜM IV: ÇALKANTILAR İLE İLGİLİ AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILMA DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ

(5 = kesinlikle katılıyorum 4 = katılıyorum, 3 = Ne katılıyorum Ne de katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum)

		Çalkantılar ile İlgili İfadeler	5	4	3	2	1
Pazar Çalkantısı	1	Bize benzer sektörlerdeki müşterilerin ürün tercihleri zaman içinde değişebilir.					
	2	Müşterilerimiz her zaman yeni ürünler aramaya yatkındır.					
	3	Ürün ve hizmetlerimizi daha önce hiç satın almamış olan müşterilerden talepler aldığımızı şahit oluyoruz.					
	4	Yeni müşterilerin mevcut müşterilerden farklı olarak genellikle ürüne bağlı ihtiyaçları bulunur.					
	5	Geçmişte alışkın olduğumuz aynı müşterilerin pek çoğuna hizmet vermekteyiz.					
Teknolojik Çalkantı	6	Sektörümüzdeki teknoloji hızla değişmektedir.					
	7	Sektörümüzde teknolojik değişiklikler büyük fırsatlar sunar.					
	8	Sektörümüzde pek çok yeni ürün fikri teknolojik atılımlar sayesinde mümkün kılınmıştır.					
	9	Sektörümüzde teknolojik gelişmeler oldukça az miktardadır.					

Rekabet Yoğunluğu	10	Sektörümüzde kıyasıya rekabet vardır.					
	11	Sektörümüzde pek çok “promosyon savaşı” vardır.					
	12	Bir rakibin sunabileceği hizmetlere diğerleri de hazır olarak yanıt verebilmektedir.					
	13	Fiyat rekabeti sektörümüzün önemli bir özelliğidir.					
	14	Yeni rakip faaliyetleri hemen hemen her gün duyulabilir.					
	15	Rakiplerimiz oldukça zayıftır.					

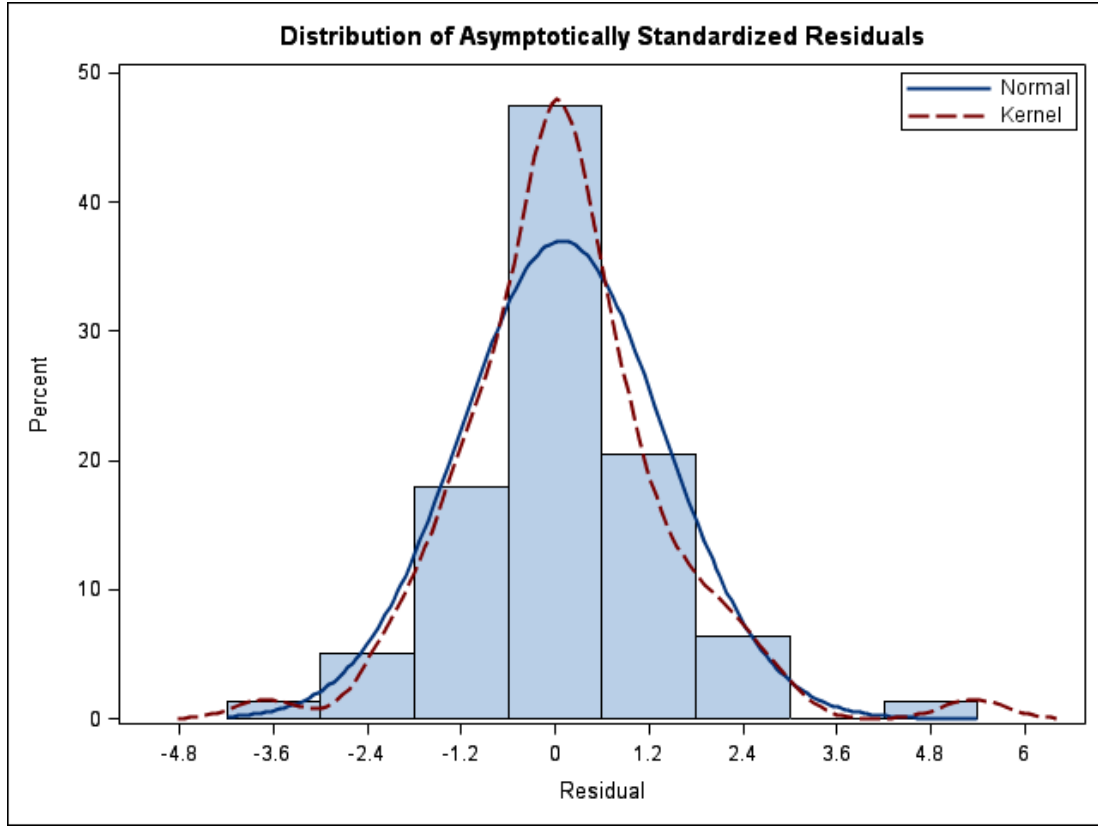
BÖLÜM V: OTEL PERFORMANSI İLE İLGİLİ AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILMA DÜZEYİNİZİ BELİRTİNİZ

(5 =Ortalamanın oldukça üstünde, 4 =Ortalamanın biraz üstünde 3 =Sektör standardına göre ortalama
2 =Ortalamanın biraz altında, 1 =Ortalamanın oldukça altında)

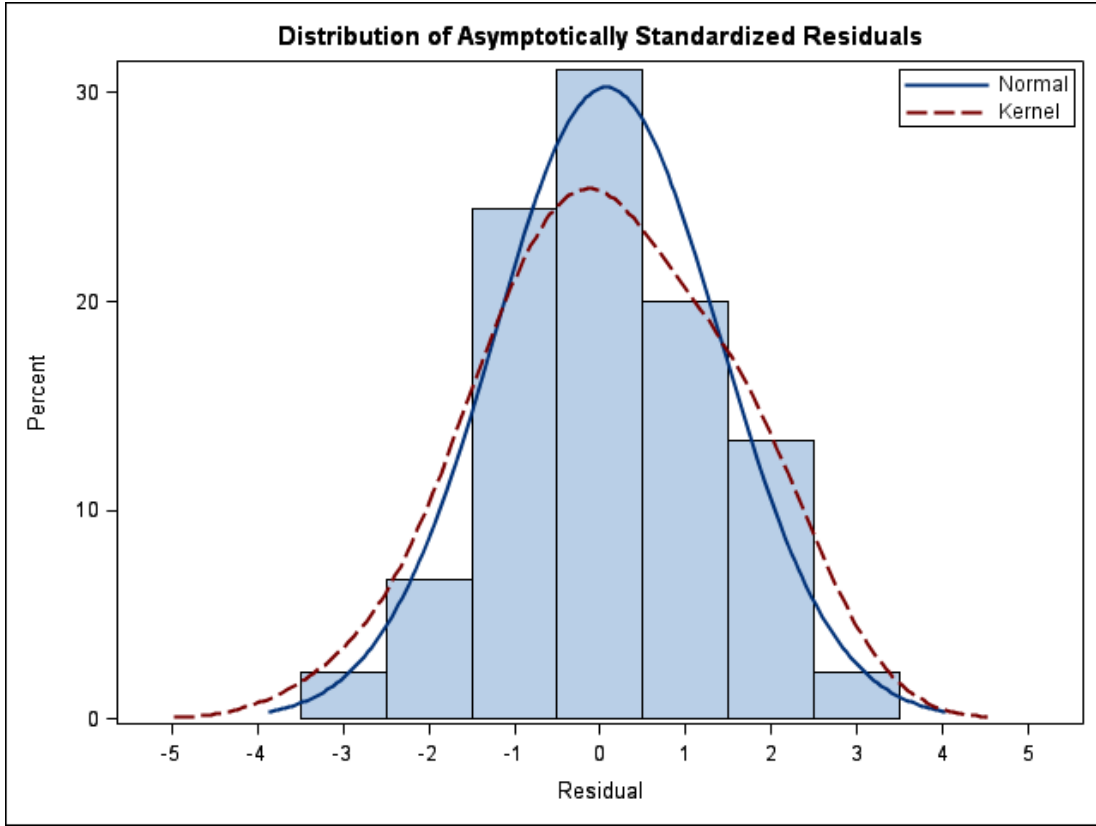
		Otel Performansı İlgili İfadeler	5	4	3	2	1
Finansal Perspektif	1	Otelimizin özsermaye kârlılık oranı (ÖKO)					
	2	Otelimizin toplam satışları					
	3	Doluluk oranı seviyesi					
	4	Mevcut oda başına gelirimiz					
Müşteri Perspektifi	5	Müşteri memnuniyeti oranımız					
	6	Geri gelen misafirlerin yüzdesi					
	7	Otelimizin Pazar payı					
İç Süreçler Perspektifi	8	Otelimizin personel değişim oranı					
	9	Otel çalışanlarına ilişkin şikâyet sayısı					
	10	Yanıtlanan şikâyetlerin yüzdesi					
	11	Toplam kalite performansımız					
	12	Markamızı tanıyan misafirlerin yüzdesi					
Öğrenme ve Gelişme Perspektifi	13	Eğitim kurslarına katılan çalışanların yüzdesi					
	14	Bilgi sistemlerinin verimliliği					
	15	Personel başına akılcı ve yaratıcı fikirlerin sayısı					
	16	Karar alma sürecinde yer alan personelin yüzdesi					

TEŞEKKÜR EDERİZ

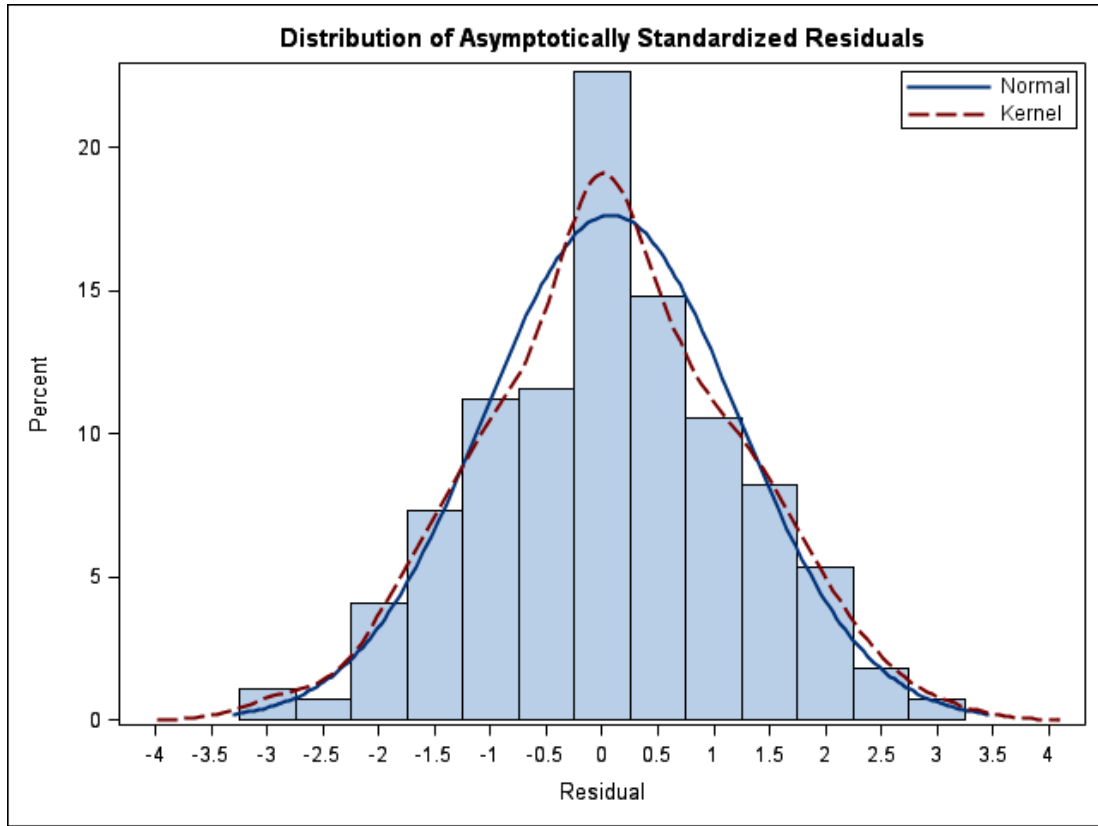
**EK 2-STRATEJİK YÖNELİMİN ASİMPOTOTİK OLARAK
STANDARTLAŞTIRILMIŞ KALINTILARININ DAĞILIMI**



EK 3-PAZAR YÖNELİMİNİN ASİMPOTİK OLARAK STANDARTLAŞTIRILMIŞ KALINTILARININ DAĞILIMI



EK 4-OTEL PERFORMANSIN ASİMPOTOTİK OLARAK STANDARTLAŞTIRILMIŞ KALINTILARININ DAĞILIMI



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Muthanna Maan Ibrahim ALOBAIDI

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : AL-Azamia Lisesi, Bağdat/IRAK, 1988

Lisans Diploması : AL-Müstansiria Üniversitesi, İdari ve İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, Bağdat/IRAK, 1993

Yüksek

Lisans Diploması : AL-Müstansiria Üniversitesi, İdari ve İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, Bağdat/IRAK, 1999

Tez Konusu : Irak Turizm Yatırım Gerçekliği Analizi 1980-1997 ve Gelişme Olasılığı

Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2017

Tez Konusu : Stratejik Yönelim, Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama

Yabancı Diller : Arapça, İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar :

Öğretim Üyesi, AL-Müstansiria Üniversitesi, İdari ve İktisat Fakültesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, Bağdat, (2000-2012).

Öğretim Üyesi, AL-Müstansiria Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Fakültesi, (2012 - Devam Ediyor)

E-Posta : obydao@gmail.com