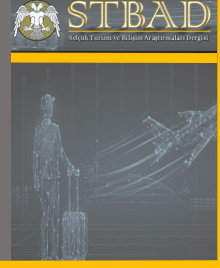




# STBAD

*Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi*  
22, 1(2): 74-96



Makale Bilgisi  
Gönderilme Tarihi: 06.10.2022  
Kabul Tarihi: 25.10.2022  
Araştırma Makalesi

## Konaklama İşletmelerinde Paydaş Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Rolü\*

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ŞENEROL, Selçuk Üniversitesi, B.A.A. Turizm Fakültesi, Konya,  
E-posta: [huseyinsenerol@selcuk.edu.tr](mailto:huseyinsenerol@selcuk.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9776-7747>

### Öz

Pazarlama literatürü incelendiğinde en çok işlenen konu başlıklarından biri pazar odaklılıktır. Pazar odaklılık en önemli paydaş olarak müşterileri ve rakipleri ön plana çıkarmaktadır. Oysa pazarlama çevresi bu kadar küçük bir gruptan oluşmamaktadır. Bu duruma karşı çıkan bazı yazarlar paydaş odaklılık kavramını geliştirmişlerdir. Literatür incelendiğinde yapılan paydaş odaklılık ile ilgili çalışmaların genellikle işletme performansı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Oysa paydaş odaklılık ara değişken etkisini ortaya koyabilecek kapasiteye sahiptir. Bu çalışmanın temel amacı, yenilik odaklılığın, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasındaki etkide aracılık etkisine sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma evrenini Antalya’da faaliyet halindeki beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem kısmını ise söz konusu bu otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan 195 yönetici oluşturmaktadır. Çalışmada, anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Ayrıca elde edilen veriler istatistiksel analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir. Araştırma verileri 2019 yılının ilk iki ayında toplanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuç yenilik odaklılığın paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki etkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğudur.

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

*Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi* ©

### Önerilen Atıf:

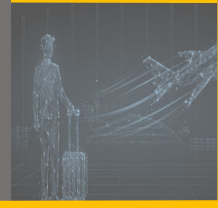
Şenerol, H. (2022). Konaklama İşletmelerinde Paydaş Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracılık Rolü. *Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi*, 1(2):74-96.

\*Bu çalışma “Konaklama İşletmelerinde Paydaş ve Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Antalya ili örneği” adlı doktora tezinden üretilmiştir.



# STBAD

*Selçuk Tourism and Information Technology  
Research Journal, 22, 1(2): 74-96*



---

Article Information  
Received 06.10.2022  
Accepted 25.10.2022  
Research Article

---

## The Mediating Role of Innovation Orientation in the Impact of Business Performance on Stakeholder Orientation in Hospitality Businesses

Hüseyin ŞENEROL, Selçuk University,  
E-mail: [huseyinsenerol@selcuk.edu.tr](mailto:huseyinsenerol@selcuk.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9776-7747>

### **Abstract**

When the marketing literature is examined, one of the most discussed topics is market orientation. Market orientation brings customers and competitors to the fore as the most important stakeholders. However, the marketing environment does not consist of such a small group. When the literature is examined, it is seen that the studies on stakeholder orientation are generally associated with business performance. However, stakeholder orientation has the capacity to reveal the intermediate variable effect. The main purpose of this study is to determine whether innovation orientation has a mediating effect in the effect between stakeholder orientation and business performance. The five-star hotel businesses operating in Antalya were chosen as the research universe. The sample part of the research consists of 195 managers who work as managers in these hotel businesses. In the study, data were collected using the survey method. In addition, the obtained data were evaluated with statistical analysis techniques. Research data were collected in the first two months of 2019. The result obtained in the research is that innovation orientation has a partial mediation effect in the effect between stakeholder orientation and business performance.

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

---

*Selçuk Tourism and Information Technology Research Journal* ®

### Suggested Citation:

Şenerol, H. (2022). The Mediating Role of Innovation Orientation in the Impact of Business Performance on Stakeholder Orientation in Hospitality Businesses. *Selçuk Tourism and Information Technology Research Journal*, 1(2):74-96.

## 1.GİRİŞ

Günümüzde pazarlamanın niteliği ve kapsamı genişlemiştir. Pazarlama, geleneksel ekonomik analizin ötesinde evrimleşmiştir. Artık pazarlama, işletmenin sınırlarının ötesinde sorunların çözümünde ve toplumsal hedeflere ulaşmada uygulanmaktadır. Pazarlama alanında yer alan iş ahlakı ve yönetim bağımsız şekilde paydaş teorisini geliştirmiştir. Bu teori işletme araştırmalarında ele alınan önemli teorilerinden biridir (Hult vd., 2011:44). Günümüzde pazarlama disiplini incelendiğinde, pazarlamanın paydaş perspektifinin etkilerine çok da önem vermediği görülmektedir (Ferrell vd., 2010:93). Pazarlamanın daha çok stratejik pazarlama kararlarında rakipleri ve müşterileri önemli paydaşlar olarak değerlendiren pazar odaklılığa doğru yoğunlaştığı görülmektedir (Line vd., 2019:42). Oysa pazarlama doğasındaki tarihsel değerlendirmeler ve işletmelerin paydaş rolü, pazarlama düşüncesi etki alanının müşteri ve rakip paydaşlı pazarlar ile sınırlandırılmamasını önermektedir. Böylesine dar bir stratejik pazarlama kavramı görüşüne sahip olmak diğer paydaşları görmezden gelinmesi hem teori hem de uygulamada pazarlamanın faydasını sınırlandırmaktadır (Line, 2013:8).

Pazarlama disiplininde paydaşlara da yer verilmesi gerektiği düşüncesi 1990'lı yıllardan itibaren oluşmaya başlamıştır. Bu düşüncenin temelini paydaşların işletme performansını ekonomik anlamda etkilemesi oluşturmaktadır (Laczniak ve Murphy, 2012:289). İşletmeler ürün ve hizmetleri sundukları pazarlarda etkili olabilmek adına tüketiciler dışında yer alan diğer paydaşlara da değer vermeleri gerektiğini fark etmişlerdir. Atılan bu adım müşteriler haricindeki diğer paydaşlarında önemli olduğunu ortaya koymak adına önemlidir (Polonsky vd., 2002:110). Böylece pazarlama literatüründe hâkim olan pazar odaklılık görüşüne karşı paydaş odaklılık kavramı oluşmuştur.

Literatürde mevcut paydaş odaklılık çalışmalarının sadece işletme performansı ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Duesing ve White 2013; Line, 2013; Patel, 2012). Oysa yenilik kavramı paydaş odaklılık kavramıyla yakından ilişkilidir. Günümüzde işletmeler araştırmada, uygulamada ve yenilik sürecinde aynı anda birden fazla paydaşla iş birliğine gitmektedirler. Bu paradigma değişimi üç önemli eğilim tarafından yönlendirilmektedir. Birincisi, işletmeler yenilik sürecinde giderek daha fazla karmaşık bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür karmaşık bilgi çoklu (dış) paydaşların katkı sağlamalarını gerektirmektedir. İkincisi, paydaşlar gittikçe daha fazla güçlenmekte ve birbirleriyle bağlantı kurar hale gelmişlerdir. Paydaşlar bilgi ve fikirlerini işletmelerle paylaşmaya istekli hale gelmişlerdir (Kazadı vd., 2016:527). Üçüncüsü paydaşların çevreci kaygılar nedeniyle işletmelerle sosyal ve çevresel baskılar uygulamasıdır. Paydaşların baskıcı güce kavuşmasındaki en büyük etken söz konusu paydaşların işletmelerin markaları ve ürünleri hakkında canlı tartışmalar başlatan, haberleri yayan ve değer yaratmaya ve değer üretmeye katılan bireyler haline gelmiş olmalarıdır. Ayrıca blogları, forumları veya topluluklarını ziyaret eden birçok takipçi son trendler, ürünlerin kalitesi veya etkinliklerin değerlendirilmesi hakkında ilk elden bilgiye ulaşır hale gelmişlerdir (Mühlbacher vd., 2011). Paydaşlarının elindeki bu güç işletmelerin sundukları yenilikleri sürdürülebilir hale getirmelerine neden olmuştur (Hall ve Vredenburg, 2003: 61). Yenilik kaynağı olarak değerlendirilen paydaşlar ise işletme kararlarının pasif alıcıları konumundan çıkarak fikir üretimine, tasarım veya üretim sürecine katılan katılımcılar haline gelmişlerdir (Chakravorti, 2010:97).

Bu araştırma turizm sektöründe yapılmıştır. Turizm sektörü incelendiğinde hem paydaşlar hem de yenilik ile yakından ilişkili olan bir sektör olduğu görülmektedir. Paydaş gruplarının turizmin gelişmesini birçok yönden etkiledikleri görülmektedir. Turizm etkilerinin yönetimi, turizm arzı ve talebi, yönetmelik, insan kaynakları ve benzeri dâhil olmak üzere birçok konu, turizm paydaş yönetiminin hedefleri ve sürdürülebilir turizmin uygulanması konusundaki iş birliğini zorunlu kılmaktadır (Perić vd., 2014:277). Bu nedenle turizm sektörünün yapısı gereği mevcut sistem içinde yer alan paydaşlarla iletişim ve etkileşim halinde olması gerekmektedir (Çolakoğlu ve Ayazlar, 2013:373).

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

Bu çalışma ile konaklama işletmelerinde paydaş odaklılık ile yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca yenilik odaklılığın paydaş odaklılık ile işletme performansı arasındaki, ilişkide aracılık etkisine sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Paydaş Odaklılık**

İşletmelerin hayatta kalması ve başarısı için paydaşlar vazgeçilmez gruplardır (Freeman ve Reed, 1983: 89). Benzer tanımlar doğrultusunda geliştirilen paydaşlık teorisi paydaşları tarif etmeyi, onları anlamayı, onları analiz etmeyi ve onların yönetilmesini amaçlamaktadır. Teori, paydaşları işletmenin eylemlerini destek verecek şekilde davranış sergileyebilmesi için, müşterek ilişkilerin yönetilmesini kapsamaktadır. Ayrıca paydaş teorisi, politik, ahlaki, ekonomik menfaatler gibi birçok unsuruda göz önünde bulundurmaktadır (Ezekiel ve Olomolaiye, 2009:6).

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

Pazarlamanın temelini değişim oluşturmaktadır. Geleneksel pazarlamanın düşünce tarzı müşteriyle nasıl ilişkiler kurulmalı ve sürdürmeli sorularına cevap aranarak fayda sağlanması üzerinedir. İşletmeler bunu yapmaya çalışırken daha geniş bir paydaş değer sistemini görmezden gelmektedir. Fakat geleneksel pazarlama günümüz pazarlama uygulamaları için yetersizdir. Bunun nedenini üç temel başlıkta açıklamak mümkündür: Bunlardan birincisi, değişim sürecinin iki ögeden daha karmaşık bir yapıya kaymasıdır. İkincisi, işletme paydaşları arasında yaşanan gerilimlerin örtük halden açık hale geçiş yapmasıdır. Üçüncüsü ise, pazarlama kararlarına ilişkin kontrolün söz konusu işletme içerisinde merkezleşmiş bir yapıdan dağıntı kontrollü bir yapıya doğru kaymasıdır (Hillebrand vd., 2015:415-416).

Müşteriye odaklanma, pazarlamada yeni bir miyop biçimi olarak yorumlanmıştır. Smith ve diğeri (2010) tarafından Levitt'in pazarlama miyobunu önlemeye yönelik yeni ufuklar açan önerisini sadece müşterilere odaklanarak tekrar değerlendirmişlerdir. Yazarlar, bu yeni miyopluluğa yol açan olayları anlatmakta (müşterilere yönelik tek amaçlı bir odak, müşteri ve müşteri ihtiyaçlarına ilişkin dar tanımlar ve değişen toplumsal bağlamın anlaşılabilmesi) ve pazarlamacıların nasıl daha fazla paydaş odaklı olabileceği hususunda rehberlik sağlamaktadır. Yeni pazarlama miyobunun üstesinden gelebilmek için yazarlar beş öneri sunmuşlardır. Bunlar; işletmenin paydaş haritasının oluşturulması, paydaşların dikkatlerinin çekilmesi, paydaş beklentilerinin araştırılması, paydaşlarla ilişki kurulması ve pazarlama sürecine paydaş odaklılığın yerleştirilmesidir.

Pazarlama literatüründe paydaşların önemi ilk olarak 1990'ların başında Miller ve Lewis (1991) tarafından ortaya konulmuştur. Paydaş pazarlama perspektifi, tek bir müşteri veya tüketici memnuniyetinin ötesine odaklanmaktadır. İşletmelerin pazarlama uygulamalarından etkilenen veya etkilenen paydaşlara büyük önem vermektedir. Paydaş pazarlaması, paydaşların sayısını hedef kitlelerden tedarikçilere, topluluklara, topluma ve çevreye kadar genişletmiştir (Malik vd., 2021:84).

Pazarlama yaklaşımında paydaşlık konusundaki evriminin etkisi Amerikan Pazarlama Derneğinin (AMA) 2004 yılında yapmış olduğu pazarlama tanımına yansımıştır. 2004'teki tanımında bir önceki tanımlara göre yer alan yeni ifade "paydaşlar" ifadesidir. Bu ifade, paydaşlar veya onların önerileriyle etkileşim halinde olan bireyleri ve işletmeleri içinde barındıran bir tanımın yapılabilmesine imkân sağlamıştır (Üner, 2009:9-10). Benzer durumu son yıllarda, paydaş teorisi ile ilgili pazarlama yayınlarında artışta da görülmektedir. Bazı pazarlama dergileri paydaş pazarlama konusunu içeren özel sayılar yayınlamışlardır. Örneğin 2005'te, European Journal of Marketing, 2007'de The Journal of Advertising ve 2010'da Journal of Public Policy and Marketing özel sayılarını yayınlamıştır.

Paydaş odaklılık ile ilişkili geniş bir tanım yapmak gerekirse, paydaş odaklılık (Smith vd., 2010):

- Pazarlama stratejisini tasarlama, uygulama ve değerlendirmede çoklu paydaş çıkarlarını göz önünde bulundurur.
- Toplum ve çevrenin yanı sıra üretime dönük ve satışa dönük olanlar dâhil olmak üzere, tüm paydaşlar hakkındaki pazarlama kararlarının etkisini bütünüyle kavrar.

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

Pazarlama alanında işletmelerin sergiledikleri paydaş pazarlama uygulamaları incelendiğinde, yumuşak biçim ve sert biçim olmak üzere iki alternatif yaklaşım benimsendiği görülmektedir. Paydaş pazarlamasının yumuşak biçimi stratejik yönetim ile bağlantılıdır ve oldukça pragmatik bir yapıya sahiptir. Bu düşüncede olan işletmeler rekabet avantajına katkı sağlamak zorundadır ve işletme kârını garanti etmeye odaklanırlar. Bu tür işletmeler, yalnızca işletme hedeflerine en iyi şekilde katkı sağlayan paydaş gruplarının beklentilerini dikkate almaktadır. Paydaş pazarlamasının sert hali ise, işletmenin üstlendiği faaliyetlerin kendileri için finansal olarak faydalı olup olmadığına bakılmaksızın, işletmenin tüm paydaş gruplarına, dolayısıyla tüm topluma karşı sosyal sorumluluk varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlılık, bir işletmenin değişen paydaş beklentilerini yerine getirdiği, etik davrandığı ve tanımlanmış sosyal fonksiyonları yerine getirdiği sosyal sözleşmenin bir sonucudur (Laczniak ve Murphy, 2012:289).

Literatür incelendiğinde paydaş odaklılığın iki boşluğu irdelemeye yardımcı olduğu görülür. Bunlardan birincisi, farklı paydaşların menfaatlerinin başarılı bir şekilde yönetimini destekleyen süreçleri keşfetmesi; ikincisi ise işletmenin paydaş perspektifi yönünden pazarlama düşüncesinin ve süreçlerinin rolünün araştırılmasıdır (Maignan vd., 2011:314).

Daha önce de belirtildiği gibi işletmeler için paydaş kavramı geniş bir tanımları içermektedir. Bu nedenle araştırmada paydaş odaklılığın alt boyutları konusunda bir sınırlandırılmaya gidilmiştir. Bu amaçla turizm işletmeleri için en önemli paydaşlar kimlerdir sorusuna cevap aranmıştır. Turizm sektörünün ve literatürün desteklediği paydaş odaklılık boyutları dört boyut ile sınırlandırılmıştır (Bergqvist, 2006; Hilton, 2015; Ivanova ve Ivanov, 2012; Ma'rif ve Bruijn, 2012; Marriott, 2014:11). Bu alt boyutlar sırasıyla müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve yerel yönetim şeklindedir. Aşağıda söz konusu dört boyuta açıklanmıştır.

Konaklama işletmeleri için müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ve tanımlanması, temel ilkedir. Müşterilerin bir otelin performansı üzerindeki etkileri doğrudan ve hayatidir. Müşteriler, otelin pazarlama planlaması, yönetim yapısı ve operasyonel hedefleri gibi önemli karar alma süreçlerine etki eden önemli bir faktördürler. Müşterilerle sağlıklı bir ilişki sürdürmek otel işletmelerinin pazarda hayatta kalabilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir (Koskei, 2014:3). Müşteri Odaklılık ise, işletme çalışanlarının uzun vadeli müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamalarına yardımcı olmaya odaklandıkları satış yaklaşımıdır (Yau vd., 2007:1309). Müşteri odaklılık kapsamında değerlendirilebilecek konu başlıkları şunlardır: Müşteriye yönelik belirlenen işletme politikası, yeni ürünlerin tanıtılması, ürün kalitesinin açıklanması, tüketicili ilişkileri, müşteri memnuniyetidir. Kısaca müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi, müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyetini içeren konuları kapsamaktadır (Jain vd., 2017:1044).

Konaklama işletmelerine yapılacak yatırımlar yüksek düzeyde sermaye gerektirir (Met, 2013:19). Yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle otel yatırımları genellikle iki tarafın kombinasyonu ile oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, yatırımcı veya yatırım grubu; ikincisi, eğer sermaye öz kaynaklarla kolayca temin edilemiyorsa, borç veren bir finansal kurum (banka, emeklilik fonu veya sigorta şirketi) şeklindedir (Willie vd., 2013:192). Hissedar odaklılık, işletmenin hissedarlarının çıkarlarına ne derece dikkate almaya istekli olduklarını ifade etmektedir (Vaitoonkiat ve Charoensukmongkol, 2020:866).

Turizm sektöründe turistik ürün ve hizmetler müşteriye ulaştırılırken, birçok işletme kaynaklarının ve işlevlerinin birleştirilmesi gerekmektedir. Bu ilişkiler bir hizmet şebekesine benzemektedir. Hizmet şebekesinin içinde tur operatörleri, seyahat acenteleri ve müşteriler olmak üzere birçok halka barınmaktadır (Tandoğan, 2018:1377). Turizm işletmelerinin başarısında fiyat, miktar, kalite, tam zamanında hizmet önem arz etmektedir. Tedarikçiden kaynaklı olumsuzluklar konaklama işletmelerinin karlılık oranlarını azaltmakta ve hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir (Birdir ve Hiçyakmazer, 2019:1151). Tedarikçi odaklılık, işletmenin hedeflerine ulaşmak için tedarikçi ilişkilerinin yönetilmesine ilişkin organizasyonel faaliyetleri ifade etmektedir (Lintukangas vd., 2019).

Kalkınmayı kolaylaştırmada ve yaşam standartlarını iyileştirmede yerel yönetimler, kilit bir rol oynamaktadır. Yerel yönetimler bir şehirde, kasabada yaşayanların müşterek ihtiyaçlarını gidermek üzere karar mercileri yerel halk tarafından seçilen, kanunlarla yetki ve sorumlulukları belirlenmiş olan, müstakil bütçeye ve gelire sahip olan kurumlardır (Ulusoy, Akdemir, 2001:17).

Daha sağlam yönetim mekanizmaları ve sivil toplum, tarihsel olarak zayıf oldukları yerlerde bile geliştikçe, giderek daha açık ve duyarlı bir şekilde çalışırlar. Bugün birçok merkezi hükümet tarafından, daha verimli ve adil sosyal hizmet sistemleri inşa etmek ve ekonomik kalkınmayı destekleyen ve yaşam

kalitesini iyileştiren önemli altyapının önemli kısımlarını sağlamak da dahil olmak üzere, bir dizi kamu politikası sorunu ve işleviyle ilgilenmede önemli ortaklar olarak kabul edilmektedirler.

Merkezi yönetim bazı yetki ve görevlerini yerel yönetimlere devretmektedir. Bu nedenle bir bölgenin turizminin geliştirmesi ve yönetilmesinde yerel yönetimler önemli bir aktördürler. Konaklama işletmeleri ile yerel yönetimler arasında karşılıklı ilişki söz konusudur. Konaklama işletmelerinin inşa edilebilmesi için gerekli altyapı yatırımlarının tamamlanması gerekmektedir. Bu altyapı çalışmaları ise yerel yönetimler tarafından yapılmaktadır. Ayrıca destinasyon tanıtım ve etkinlik faaliyetleri yerel yönetimlerce yürütülmektedir. Yerel yönetimler gelirlerinin büyük bir bölümünü vergilerle sağlamaktadırlar. Alınan vergilerin bir kısmı ise otel işletmelerince karşılanmaktadır. Yerel yönetim odaklılık ise, destinasyon merkezindeki turizmin gelişiminin ve devamlılığının sağlanması amacıyla, turizm işletmelerinin yerel yönetim birimleriyle birlikte hareket ederek uzun vadeli ve yakın sıkı ilişkilerinin geliştirmesini ifade etmektedir (Line, 2013:45).

## **2.2.Yenilik Odaklılık**

İşletmecilik tarihi ele alındığında, yıllar içerisinde küresel rekabetin odak noktası değiştiği görülmektedir. İlk başlarda verimlilik ön planda iken, ardından kalite ve esneklik kavramları ön plana çıkmıştır. Günümüzde ise küresel rekabetin odak noktasını “yenilik” kavramının oluşturduğu görülmektedir (Öğüt vd., 2007:163). Günümüzde yeniliğin bu kadar önemli olmasının altında yatan temel nedenleri ise uluslararası rekabetin artması, teknolojiye hızlı değişimlerin gerçekleşmesi ve çevrenin beklentilerinin farklılaşmasıdır. Birçok araştırmacıya göre işletmelerin böyle bir ortamdan güçlü çıkmanın yolu, özgün fikirler bulmak ve ardından bu fikirleri yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürmekten geçmektedir (İşcan ve Karabey, 2007:180).

Yenilik kavramının Latince kökeni “innovatus”tur. Kavram olarak yenilik toplumsal, kültürel ve idari bir alanda farklı olan yeni metotlarının kullanılması manasına gelmektedir. Türkçede “yenilik” anlamına gelen inovasyon; toplumsal ve ekonomik ve değer yaratmak için ürün, hizmet ve süreçlerde yapılan yenilik, değişiklik ve farklılıklar olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2006: 1-2). Yenilik odaklılık ise engellerin üstesinden gelen, yeni sistemleri, ürünleri ve süreçleri başarılı şekilde uygulamak için bir işletmenin yeteneğini artıran önemli bir unsurdur (Weng vd., 2015:5003).

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

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

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

Turizm literatüründe yenilik konulu yapılmış uygulamalı pek çok araştırma yeniliğin sektör üzerindeki etkisini ortaya koymuştur (Balan ve Noel, 2010; Bénédicte vd., 2011; Enz ve Siguaw,2003; Erdem vd., 2011; Hjalager, 1997; Hjalager, 2002; Işık, 2017; Martinez-Ros ve Orfila-Sintes ,2009; Orfila-Sintes vd., 2005; Ottenbacher ve Gnoth, 2005; Paksoy ve Ersoy, 2016; Sundbo vd., 2007; Şen ve Çetinkaya, 2017; Vardar, 2018; Vatan, 2010; Zengin ve Dursun, 2017). Turizm işletmelerinin her ne kadar hizmet sektöründe yer almasından dolayı yenilikten uzak olduğu düşünülse de literatür taraması göstermektedir ki turizm işletmeleri de yenilikçi davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışın altında yatan temel neden ise işletmelerin rakiplerine karşı daha rekabetçi olma ve müşteri memnuniyeti sağlama isteğidir. Turizmde yapılan yenilik türleri ürün ve hizmet, pazar, süreç ve yönetim alanındadır. Yenilik sürecini ise işletmenin içinde bulunduğu piyasa, işletmenin sahip olduğu insan kaynakları ve işletme büyüklüğü

etkilemektedir. İşletmelerin yaptıkları yenilikler hem finansal hem de finansal olmayan performansı olumlu etkilemektedir

Ayuso ve diğerleri (2006), Line (2013) ve Patel (2012) diğer paydaşların yenilik ile ilişkilerinin bulunabileceğine belirtmişlerdir. Line'a (2013:140) göre, pazar odaklılığın yeniliği olumlu şekilde etkilediğine dair yeterli ampirik kanıt varken, paydaş odaklılığın yeniliği etkilediği ampirik kanıttan yoksundur. Fakat yazar'a göre paydaş odaklılık ile pazar odaklılık benzer nedensel bağlantıları paylaşmaktadır. Literatür incelendiğinde, paydaşlık ve yenilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırma yapılmıştır (Aragon-Correa vd., 2008; Ayuso vd., 2006; Ayuso vd., 2011; Cainelli vd., 2012; Flammer ve Kacperczyk, 2014; Gebauer vd., 2012; Gonzalez-Padron, 2008; Goodman vd., 2017 Huang vd., 2009; Sharma vd., 2005; Smirnova vd., 2009; Weng vd., 2015). Söz konusu bu araştırmalarından elde edilen sonuca göre işletmelerin paydaşlarıyla iş birliği içinde olmaları yaptıkları ya da yapacakları yeniliklere olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca İşletmelerin yapmış oldukları yenilikler işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

### **2.3.İşletme Performansı**

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

Performans sözcük anlamı yapılması gereken belli bir işte veya görevde gösterilen başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Karaman, 2009:412). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, performans ölçümü karar alma sürecinin önemli bir birleşeni olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle uygun performans ölçütlerinin geliştirilmesi ve sonuçlarının yorumlanması işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Haktanir, 2006: 3; Lai ve Choi, 2015:49).

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

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

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

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

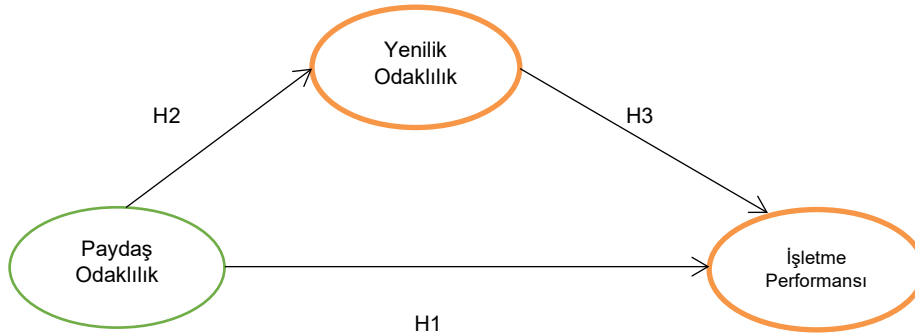
### **3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın bu bölümünde Antalya ilinde hizmet sunan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmaya ait bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca, bu bölümde araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama araçlarını içeren bilgilerde yer almaktadır.

### 3.1.Araştırmanın Amacı ve Modeli

Turizm işletmelerinde paydaşlık ilişkileri incelendiğinde, işletmelerin hizmet üretimi öncesi, üretim aşaması ve tüketimine kadar tüm aşamalarda farklı paydaşlarla iş birliği içinde oldukları görülmektedir. Bu nedenle paydaş odaklılık kavramının turizm işletmeleri için bir gereklilik olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda bu araştırmada konaklama işletmelerinde paydaş odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi ve yenilik odaklılığın bu etkideki aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmada benimsenen araştırma yöntemi niteldir. Araştırma modeli ise yordayıcı korelasyondur. Araştırmada amacı doğrultusunda oluşturulan model ve hipotezler aşağıda yer almaktadır.

**Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli**



Oluşturulan araştırma modeli kapsamında test edilecek olan hipotezler şunlardır;

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

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

H3: Yenilik odaklılık işletme performansı üzerinde olumlu ve anlamlı düzeyde etkisi bulunmaktadır.

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

### 3.2.Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Antalya ilinde hizmet sunan beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Evren olarak bu işletmelerin seçilmesi nedeni ise yeniliğin büyük işletmelerin sahip oldukları kaynaklar nedeniyle daha rahat gerçekleştirmeleridir. Beş yıldızlı otel işletmeleri ise yenilik yapmak için yeterli kaynak ve büyüklüğe sahip olan işletmelerdir. Örneklem olarak ise bu işletmelerde çalışan ve bu işletmelere yön veren üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Toplam 195 yönetici araştırmaya katılmıştır. Antalya ilinde yer alan beş yıldızlı otel sayısı 358 olarak değerlendirildiğinde, 0,95 güven ve 0,05 anlamlılık açısından yeterli sayıya ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırma 2019 yılı ilk iki ayında gerçekleştirilmiştir. Bu periyotun seçilme nedeni ise konaklama işletmelerinin söz konusu dönemlerde yoğunluk ve iş yükü bakımından düşük seviyelerde olmalarıdır. Verinin toplandığı dönemde faaliyette olan beş yıldızlı işletme sayısı az olması nedeniyle, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

### 3.3.Verileri Elde Etme Araçları

Araştırma verileri anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Bu form ise toplam 4 ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete katılanlara ait demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Ardından gelen bölüm ise Paydaş Odaklılık ölçeğidir. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Müşteri ve Hissedar/Sahipler Odaklılık ölçeği Yau ve diğerleri tarafından (2007) geliştirilmiştir. Tedarikçi Odaklılık ölçeği ise Kähkönen ve diğerleri (2015) tarafından oluşturulan ölçektir. Paydaş Odaklılık ölçeğine ait son ölçeği ise Yerel Yönetim Odaklılık ölçeğidir. Bu ölçek ise Line (2013) tarafından oluşturulmuştur. Alt boyut ölçekleri 4 sorudan oluşmaktadır. Paydaş Odaklılık ölçeği ise 16 sorudan oluşmaktadır.



Üçüncü bölümde ise Chen ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilmiş olan yenilik odaklılık ölçeği yer almaktadır. Toplam altı sorudan oluşmaktadır. Son bölümde ise İşletme Performans Ölçeği yer almaktadır. Ölçek satış performansı ve müşteri memnuniyeti olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Satış performansı ölçeği Wu ve diğerleri (2003) tarafından oluşturulmuştur. Söz konusu ölçeği otel işletmelerine ise Theodosiou ve Katsikea (2012) uyarlamıştır. Ölçek toplam beş sorudan oluşmaktadır. Müşteri Memnuniyeti ölçeğinin ilk üç sorusu Theodosiou ve Katsikea (2012) çalışmasından diğer iki soru ise Ottenbacher ve Gnoth (2005) çalışmasından alınmıştır. Araştırmaya katılanların ölçek ifadelerine ne derecede katıldıkları 5'li Likert derecelemesi yoluyla tespit edilmiştir.

Araştırma verileri SPSS 25.0 ve Amos 22.0 programları yardımıyla analiz edilmiştir. Demografik veriler frekans analizine tabi tutulurken, ölçek içerenler ise tanımlayıcı istatistiğe tabi tutulmuştur. Ölçeklerin yapı geçerliğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha ile belirlenmiştir. Araştırma modeliyle oluşturulan hipotezler regresyon modelleri ile sınanmıştır. Yenilik odaklılığın aracı değişken etkisi ise bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yardımıyla tespit edilmiştir.

### 3.4.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Bilgiler

Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda yer alan Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yöneticilik Düzeyi	Frekans	Yüzde
<b>Erkek</b>	109	55,9	Departman müdürü	95	48,7
<b>Kadın</b>	86	44,1	Resepsiyon Şefi	83	42,6
<b>Toplam</b>	195	100	Genel müdür	11	5,6
			Otel sahibi	6	3,1
Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde
<b>Lise</b>	43	22,0	18-25	22	11,3
<b>Ön Lisans</b>	38	19,5	26-34	92	47,2
<b>Lisans</b>	88	45,1	35-44	50	25,6
<b>Yüksek Lisans</b>	26	13,4	45 üzeri	31	15,9
<b>Toplam</b>	195	100	Toplam	195	100
Yöneticilik Tecrübesi	Frekans	Yüzde	Turizmde Çalışma Deneyimi	Frekans	Yüzde
<b>1 yıldan az</b>	64	32,8	1 yıldan az	11	5,6
<b>1-5 yıl</b>	58	29,7	1-5 yıl	40	20,5
<b>6-10 yıl</b>	38	19,5	6-10 yıl	45	23,1
<b>11-15 yıl</b>	16	8,2	11-15 yıl	39	20,0
<b>16 yıl ve üzeri</b>	19	9,7	16 yıl ve üzeri	60	30,8
<b>Toplam</b>	195	100	Toplam	11	5,6

Demografik Bilgileri veren Tablo 1 incelendiğinde; %55,9'unu erkekler, %44,1'i ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yönetici tecrübeleri incelendiğinde çoğunlukla departman müdürü (%48,7) ve resepsiyonist şefinden (%42,6) oluştuğu görülmektedir. Yaş özellikleri incelendiğinde neredeyse yarısının 26-34 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde çoğunluğu lisans mezunudur (%45,1). Katılımcıların sahip oldukları yöneticilik deneyimleri incelendiğinde ağırlıklı olarak 1 yıldan az (%32,8) ve 1-5 yıl (% 29,7) arasındadır. Katılımcıların turizmde çalışma deneyimleri incelendiğinde değişkenlik gösterdiği görülmektedir (%20,5'inin 1-5 yıl, %23,1'inin 6-10 yıl, % 30,8'inin 16 yıl ve üzeri).

### 3.4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Bu bölümde çalışmada yer alan ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. İlk önce paydaş odaklılık ölçeği güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo2'de paydaş odaklılık değişkenine ait güvenilirlik değeri verilmiştir. Tabloya bakıldığında paydaş odaklılık ölçeğinin güvenilirliğinin (0,840), müşteri odaklılığın güvenilirliğinin (0,700), hissedar/sahipler odaklılığın güvenilirliğinin (0,789), tedarikçi odaklılığın güvenilirliğinin (0,782), yerel yönetim odaklılığın güvenilirliğinin (0,855) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Maddeler silindiğinde  $\alpha$  değişimlerine bakıldığında bu değerlerin düşeceği görülmüştür.

**Tablo 2.** Paydaş Odaklılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları

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

Madde-toplam korelasyonunun değerlendirilmesi 0,30 ve daha büyük değer alan maddelerin, bireyleri ölçülen özellik bakımından iyi derecede ayırt ettiği (Büyüköztürk, 2011) değerlendirildiğinde, madde-toplam korelasyonlarının yeterli olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Yenilik Odaklılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları

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

**Tablo 4.** İşletme Performans Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 3'te yenilik odaklılık değişkenine ait güvenirlilik değeri verilmiştir. Tablo değerlendirildiğinde yenilik odaklılık ölçeğinin güvenirliliğinin (0,921) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Maddeler silindiğinde  $\alpha$  değişimlerine bakıldığında bu değerlerin düşeceği görülmüştür. Madde-toplam korelasyonunun yorumlanmasında ise paydaş odaklılık ölçeği gibi madde-toplam korelasyonlarının yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeği geliştiren araştırmacıların elde etmiş oldukları güvenirlilik katsayısı incelendiğinde (Cronbach  $\alpha$ ) değeri 0,947'dir. Yapılan araştırma ile karşılaştırıldığında güvenirlilik katsayılarının yakın değerler olduğu görülmektedir.

### 3.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçümlere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizleri

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

**Tablo 5. Paydaş Odaklılık Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları**

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

Sürekli ölçüm düzeyine sahip fakat normal dağılmayan veriler için ADF yöntemi (Asymptotically Distribution Free) önerilmektedir. Fakat son yıllarda yapılan çalışmalar da ADF'nin geniş örneklemelerde (en az 1000) başarılı sonuçlar verdiği ve bu nedenler Bootstrap yönteminin kullanılmasının daha makul bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Gürbüz, 2019) Tablo 5'de (paydaş odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinin normallik analizine) bakıldığında verilerin normal dağılıma uymadığı görülmektedir. ( $32,896 < 20$ ). Bu nedenle İşletme performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi Bootstrap yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

**Tablo 6. Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Faktör yükü	Standart hata	Modifikasyon Öncesi
<b>Müşteri Odaklılık</b>			Chi-Square= 270,979, df= 95, p-value= 0.000, RMSEA= 0,090, Chi-Square/df = 2,765 NFI= 0,790 CFI=0,850 GFI=0,850 AGFI=0,80 (rd=referans değişken)
MO1	0,62		
MO2	0,73	0,238	
MO3	0,45	0,216	
MO4	0,56	0,222	
<b>Hissedar Odaklılık</b>			<b>Modifikasyon Sonrası</b> Chi-Square= 226,742, df= 95, p-value= 0,000, RMSEA= 0,080, Chi-Square/df = 2,387 NFI= 0,82 GFI=0,875 AGFI=0,821 CFI=0,885 (rd=referans değişken)
HSO1	0,67		
HSO2	0,68	0,12	
HSO3	0,75	0,151	
HSO4	0,70	0,157	
<b>Tedarikçi Odaklılık</b>			
TO1	0,58		
TO2	0,47	0,142	
TO3	0,86	0,231	
TO4	0,73	0,194	
<b>Yerel Yönetim Odaklılık</b>			
YYO1	0,66		
YYO2	0,72	0,118	
YYO3	0,85	0,141	
YYO4	0,81	0,162	

Tablo 6'da incelendiğinde Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem modeli sonucu  $p=0,000$  düzeyinde anlamlı olduğu, Şekil 2'de paydaş odaklılık ölçeğini oluşturan 16 madde ve onun dört alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Şekil 2 incelendiğinde paydaş odaklılık ölçeğine ait modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme aşamasında uyum değerlerini azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturularak uyum değerleri iyi hale getirilmiştir (e3-e4; e9-e10; e13-e14).

**Şekil 2.** Paydaş Odaklılık Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



Paydaş Odaklılık Ölçeğine ait modelde yapılan iyileştirmenin ardından yenilenen uyum indeks hesaplamalarında uyum indeksleri değerlerinin kabul edilen değerler ulaştığı görülmektedir. Değerlerin sağlandığı aşağıdaki Tablo 7’de gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre paydaş odaklılık ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,08; GFI 0,88; AGFI 0,82; CFI 0,89;  $\chi^2$  ise 2,387 ( $p=0,000$ ) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 7.** Paydaş Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması

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

Yenilik odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapmadan önce verilerle ilişkili olan normallik testi yapılmıştır. Yenilik odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinin normallik analizine ait Tablo 8’e bakıldığında verilerin normal dağılıma uyduğu görülmektedir. ( $8,868 < 20$ ). Sürekli ölçüm düzeyine sahip fakat normal dağılım veriler için “Maximum likelihood” yöntemi tercih edilmektedir. Bu nedenle yenilik odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi Maximum likelihood yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

**Tablo 8.** Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları

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

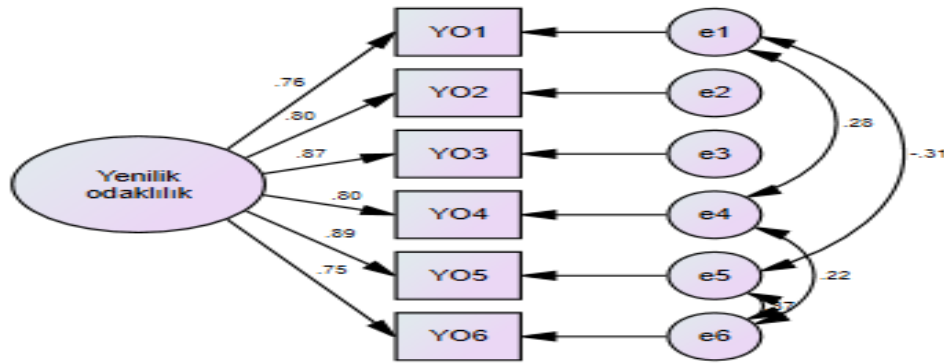
Doğrulayıcı Faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu  $p=0,000$  düzeyinde anlamlı olduğu, Tablo 9 incelendiğinde yenilik odağı ölçeğini oluşturan 6 madde ve yenilik boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9.** Yenilik Odaklılık Ölçeğine ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

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

Şekil 3'te görüldüğü üzere yenilik odaklılık ölçeğine ait modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme aşamasında uyum değerlerini azaltan değişkenlerin belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturularak uyum değerleri iyi hale getirilmiştir (e1-e4;e1-e5;e4-e6; e5-e6).

**Şekil 3.** Yenilik Odaklılık Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



Yenilik odaklılık ölçeğine ait modelde yapılan iyileştirme sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında uyum indeksleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı aşağıdaki Tablo 10'da gösterilmiştir. Söz konusu tablo incelendiğinde birinci düzey analiz sonuçlarına göre yenilik odaklılık ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,045; AGFI 0,95; CFI 0,99; GFI 0,98;  $\chi^2$  ise 1,388 değerleri ile iyi uyum düzeyinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 10. Yenilik Odaklılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması**

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

İşletme performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapmadan önce verilerle ilişkili olan normallik testi yapılmıştır. Tablo 11 incelendiğinde, işletme performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizinin normallik analizine bakıldığında verilerin normal dağılıma uyduğu görülmektedir. ( $13,126 < 20$ ). Sürekli ölçüm düzeyine sahip fakat normal dağılan veriler için "Maximum likelihood" yöntemi tercih edilmektedir. Bu nedenle İşletme performansı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi Maximum likelihood yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

**Tablo 11. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizinin Normallik Testi Sonuçları**

Değişkenler	min	max	Çarpıklık	c.r.	Basıklık	c.r.
MM5	1,000	5,000	-1,111	-6,334	3,510	10,006
MM4	1,000	5,000	-1,078	-6,148	3,988	11,368
MM3	1,000	5,000	-0,857	-4,886	,420	1,197
MM2	1,000	5,000	-1,066	-6,080	2,405	6,856
MM1	1,000	5,000	-0,784	-4,468	3,229	9,204
SP5	1,000	5,000	-0,929	-5,297	1,649	4,701
SP4	1,000	5,000	-1,045	-5,960	2,819	8,035
SP3	1,000	5,000	-1,252	-7,136	1,631	4,649
SP2	1,000	5,000	-0,946	-5,396	1,599	4,558
SP1	1,000	5,000	-1,295	-7,382	3,626	10,336
Multivariate					29,125	13,126

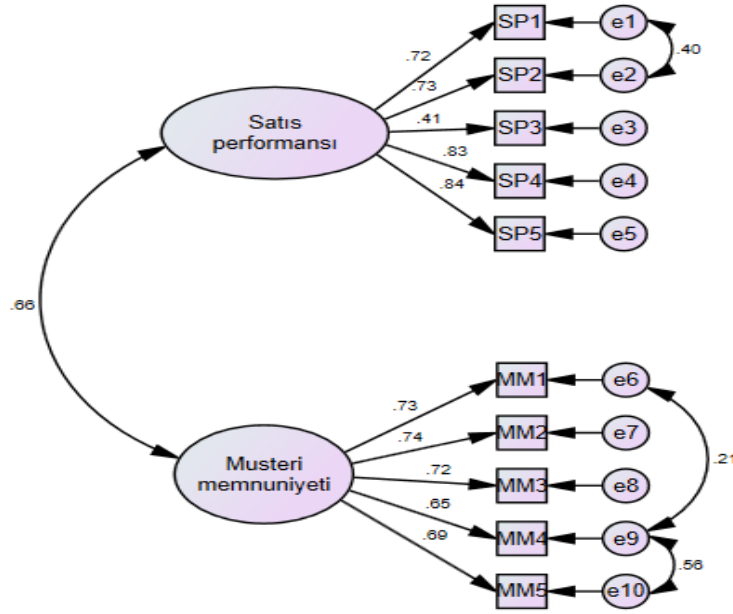
Doğrulayıcı Faktör analizinin sonuçlarına göre işletme performansı ölçeğinin yapısal denklem model sonucu  $p=0,000$  düzeyinde anlamlıdır. Tablo 12 incelendiğinde işletme performansı ölçeğini oluşturan 10 madde ile iki alt boyutunun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12. İşletme Performansına ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

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

Şekil 4'te görüldüğü üzere işletme performansına ait modelde iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme aşamasında uyum değerlerini azaltan değişkenlerin belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturularak uyum değerleri iyi hale getirilmiştir (e1-e2; e6-e9; e9-e10).

**Şekil 4. İşletme Performansı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model**



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

**Tablo 13. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleriyle Karşılaştırılması**

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

#### 3.4.4.Araştırmadaki Hipotezlerin Test Edilmesi

H1, H2, H3 hipotezlerinin doğruluğunu test etmek amacıyla basit lineer regresyon analiz yapılmıştır. Basit lineer regresyon analizine başlamadan önce, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin SPSS programı kullanılarak verilerin doğruluğu ve dağılımlarının yapılacak çok değişkenli analizlere uygun olup olmadığı araştırılmıştır.

H1 hipotezini test ederken, normal dağılımı bozan uç değer 180. gözlem çıkarılmıştır. Analizin varsayımları sağlaması için işletme performansı ölçeğine kare dönüşümü yapılmış, böylece modelin hatalarının normal dağılım varsayımı şartı sağlanmıştır. H2 hipotezini test ederken, normal dağılımı bozan 180. gözlem outlier olduğu için çıkarılmıştır. Çünkü aykırı değerler, verilere getirdikleri uyumsuzluk nedeniyle modellemeyi zorlaştırmaktadırlar (Su ve Tsai, 2011:261). H3 hipotezini test ederken, normal dağılımı bozan 5. gözlem outlier olduğu için çıkarılmıştır. Analizin varsayımlarını sağlanması için işletme performansı ölçeğine kare dönüşümü yapılmış, böylece modelin hatalarının normal dağılım varsayım şartı sağlanmıştır.

**Tablo 14.** H1, H2, H3 Hipotezlerini Test Etmek Üzere Yapılan Basit Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Model No	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	Beta	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
1	İşletme performansı	Sabit	1,723	0,839	0,402	0,490	60,505	0,000*	0,240
		Paydaş odaklılık	4,237	7,779	0,000*				
2	Yenilik odaklılık	Sabit	-,169	-,411	0,681	0,568	91,980	0,000*	0,323
		Paydaş odaklılık	1,045	9,591	0,000*				
3	İşletme performansı	Sabit	8,782	8,257	0,000*	0,533	74,447	0,000*	0,284
		Yenilik odaklılık	2,403	8,628	0,000*				

\*p&lt;0.05

Tablo 14 incelendiğinde, H1, H2 ve H3 hipotezlerine ait doğrulukları test etmek için üç tane basit lineer regresyon analizi modeli oluşturulmuştur. H1 hipotezinin doğruluğunu test etmek için oluşturulan Model1'e ait olan, F değerinin anlamlılık seviyesi (Tablo 14) incelendiğinde oluşturulan modelin istatistiksel yönden anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0.05$ ). Bağımsız değişken olan paydaş odaklılığa ait Beta katsayısı, t değeri ve anlamlılık seviyesi incelendiğinde ise, paydaş odaklılığın işletme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= 0,49$ ;  $p<0,05$ ). İşletme performansı üzerindeki değişimin %24'lük kısmının paydaş odaklılıktan kaynaklı olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda ise "**H1: Paydaş odaklılığın, işletme performansı üzerinde olumlu ve anlamlı düzeyde etkisi bulunmaktadır.**" hipotezi kabul edilmiştir

H2 hipotezinin doğruluğunu test etmek için oluşturulan Model 2'ye ait olan, F değerinin anlamlılık seviyesi (Tablo 14) incelendiğinde oluşturulan modelin istatistiksel yönden anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0.05$ ). Bağımsız değişken olan paydaş odaklılığa ait Beta katsayısı, t değeri ve anlamlılık seviyesi incelendiğinde ise, paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde ( $\beta= 0,568$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yenilik odaklılık üzerindeki değişimin %32,3'lük kısmının paydaş odaklılıktan kaynaklı olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=0,323$ ). Bu durumda "**H2: Paydaş odaklılığın, yenilik odaklılık üzerinde olumlu ve anlamlı düzeyde etkisi bulunmaktadır.**" hipotezi kabul edilmiştir.

H3 hipotezinin doğruluğunu test etmek için oluşturulan Model 3'e ait olan F değerinin anlamlılık seviyesi (Tablo4) incelendiğinde oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0.05$ ). Bağımsız değişken olan yenilik odaklılığa ait Beta katsayısı, t değeri ve anlamlılık seviyesi incelendiğinde ise, yenilik odaklılığın işletme performansı üzerinde  $\beta=0,533$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yenilik odaklılık üzerindeki değişimin %28,4'lük kısmı yenilik odaklılıktan kaynaklı olduğu görülmektedir ( $R^2=0,284$ ). Bu durumda "**H3: Yenilik odaklılık işletme performansı üzerinde olumlu ve anlamlı düzeyde etkisi bulunmaktadır.**" hipotezi kabul edilmiştir

**Tablo 15.** Birinci Modele İlişkin Sonuçlar

	Tahmin	Standart Hata	t	p
Paydaş odaklılık → İşletme performansı	0,5846	0,0753	7,7608	0,000*

Paydaş odaklılıktan işletme performansına giden yola ait standardize edilmiş beta, standart hata ve anlamlılık değerleri Tablo 15'te yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre, paydaş odaklılığın işletme performansı üzerinde ( $\beta= 0,5846$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir etkisine sahip olduğu görülmektedir ( $R^2=0,2378$ ).

**Tablo16.** İkinci Modele İlişkin Sonuçlar

	Tahmin	Standart Hata	t	p
Paydaş odaklılık → Yenilik odaklılık	1,0448	0,1089	9,5906	0,000*
Paydaş odaklılık → İşletme performansı	0,3622	0,0873	4,1487	0,001*
Yenilik odaklılık → İşletme performansı	0,2128	0,0475	4,4827	0,000*



Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen "H4: Paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik odaklılığın aracılık rolü etkisi bulunmaktadır." hipotezini test etmek için, bootstrap yöntemini temel alan yol analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny'e (1986) göre, bootstrap yöntemi geleneksel yöntemle göre daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018; Preacher vd.,2007).

Araştırmanın ikinci modelinde paydaş odaklılığın, işletme performansı üzerinde anlamlı etkisi olup olmadığı, yenilik odaklılığı olumlu yönde etkileyip etkilemediği ve paydaş odaklılık, yenilik odaklılık ile birlikte işletme performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu modelde elde edilen sonuçlar Tablo 16'da sunulmuştur. Söz konusu tablo incelendiğinde paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde ( $\beta= 1,0448$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Paydaş odaklılık, işletme performansını ( $\beta= 0,3622$ ;  $p<0,05$ ) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yenilik odaklılık işletme performansı üzerinde ( $\beta= 0,2128$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

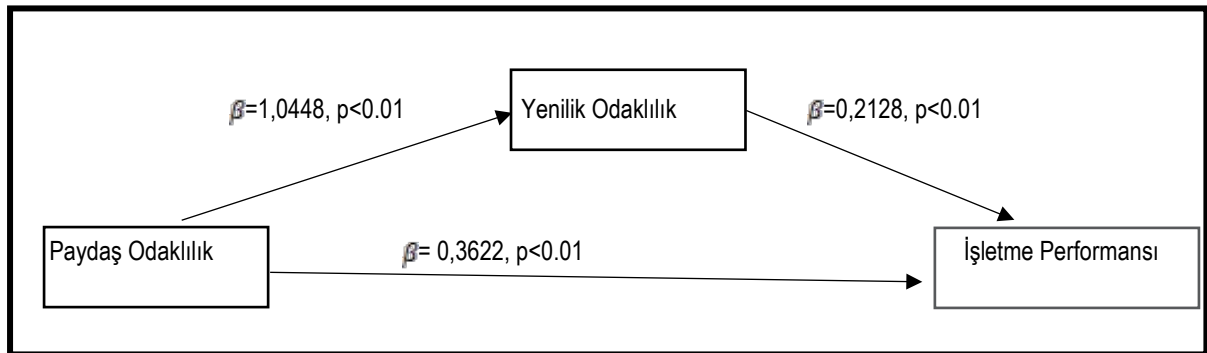
Yenilik odaklılığın aracılık etkisi Process Macro yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu yöntem Hayes (2018) tarafından geliştirilmiştir. Analizde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Çünkü söz konusu yöntem ile yapılan analizlerde ağırlıklı olarak bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem tercih edilmektedir (Canpek ve İpek, 2021:3423).

**Tablo 17.** Yapısal Model Analiz Sonuçları (N=195)

Sonuç Değişkenleri				
	Yenilik odaklılık		İşletme performansı	
	$\beta$	Standart hata	$\beta$	Standart hata
Paydaş odaklılık	-	-	0,5846*	0,0753
R <sup>2</sup>	-	-	0,2378	-
Paydaş odaklılık	1,0448	0,1089	-	-
R <sup>2</sup>	0,3228	-	-	-
Paydaş odaklılık	-	-	0,3622*	0,0873
Yenilik odaklılık	-	-	0,2128*	0,0475
R <sup>2</sup>	-	-	0,3101	-
Dolaylı etki	-	-	0,2224 (CI [0,0452, 0,36910])	-

Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık ve düzenleyicilik etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin sıfır değerini kapsamaması gerekmektedir. Tablo 17 incelendiğinde **bootstrap sonuçlarına göre ise paydaş odaklılığın yenilik odaklılık vasıtasıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.** ( $\beta=0,2224$  %95 CI [0,0452, 0,3691]). Yüzdeler yöntemi ile elde edilmiş Bootstrap üst ve alt güven aralığı değerleri, sıfır (0) değerini kapsamamaktadır.

**Şekil 5. Yem Analizi Sonuçları**



Bu sonuçlar, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik odaklılık değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Böylece **H4: "Yenilik odaklılık, paydaş odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahiptir."** kısmen desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

#### 4.SONUÇ

Konaklama işletmelerinde paydaş ve yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmada, Antalya destinasyonunda faaliyet gösteren beş

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

Araştırma sonucu elde edilen veriler incelendiğinde araştırmaya katılanların demografik özellikleri dikkate alındığında katılımcıların %42,6'sı alt kademe yönetici, %48,7'si orta kademe yönetici % 8,7'si üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır. Yöneticiler işletme politikalarına dolaylı veya direk olarak yön veren kişilerdir. Bu nedenle elde edilen verilerin işletmelere ait politikalarının bir görüntüsü olabileceği ifade edilebilir.

Paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde pozitif yönde etkisinin ( $\beta=0,568$ ;  $p<0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Patel (2012), Flammer ve Kacperczyk (2014), Gonzalez-Padron (2008) tarafından elde edilen araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Verilerin elde edilmesi yönünden, konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırma ile diğer araştırmalar karşılaştırıldığında, mevcut araştırmanın birincil verilerle elde edilen Patel'e (2012) ait araştırma ile benzerlik taşıdığı gözlenmektedir. Mevcut araştırma ile Patel'e (2012) ait araştırma karşılaştırıldıklarında paydaş odaklılık boyutlarının farklılığı göze çarpmaktadır. Patel'in (2012) araştırmasında yer alan paydaş odaklılık boyutları duyarlı müşteriler, pro-aktif müşteri odaklılık, çalışan odaklılık, rakip odaklılık, hissedar/sahip odaklılıktan oluşmaktadır. Bu araştırmanın paydaş odaklılık boyutları ise müşteri odaklılık, hissedar/sahip odaklılık, yerel yönetim odaklılık ve tedarikçi odaklılıktan oluşmaktadır. Bu araştırma ile paydaş odaklılık boyutları içinde yerel yönetimlerin ve tedarikçilerin de yenilik faaliyetlerine yön veren paydaşlar olarak yer alabilecekleri ortaya konmaktadır.

Paydaş odaklılığın yenilik odaklılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, konaklama işletmeleri yenilik odaklılık davranış sergilerken çevresinde yer alan paydaşlar ile (müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar/sahipler ve yerel yönetimlerden) destek ve iş birliği içinde olmalarının faydalı olduğu düşünülmektedir.

Yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki pozitif yöndeki etkisi ( $\beta=0,533$ ;  $p<0,05$ ), Ottenbacher (2007); Erdem ve diğerleri (2011); Patel (2012); Küçük ve Kocaman (2014); Paksoy ve Ersoy (2016); Şen ve Çetinkaya (2017) tarafından elde edilen araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu durum yenilik odaklı olarak faaliyette olan işletmelerin daha iyi işletme performansına sahip olabileceklerine işaret etmektedir. Konaklama işletmeleri artan rekabet ortamında işletme devamlılığını sağlamak ve müşterilerin istekleri karşısında yenilik faaliyetlerine yer vermektedir. Eğer konaklama işletmeleri yenilik odaklılık faaliyetlerini artırırlarsa işletme performansı artış eğilimi gösterebilir.

Bu araştırma sonucuyla yenilik odaklılığın, paydaş odaklılık ile işletme performansı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olabileceği ortaya konmuştur. Bu sonuç paydaşlar kapsamında değerlendirildiğinde: Müşterilerin konaklama işletmelerinden daha memnun şekilde ayrılmaları için onların istekleri yerine getirilmelidir. Bu bağlamda, oluşan müşteri isteklerini karşılamak adına işletmeler yeni ürün ya da hizmetlerini sunmalıdır. Hissedarlar/sahipler yapılacak olan yeniliklere parasal destek sağlamaktadırlar. Bu nedenle yapılacak olan yenilikler için hissedarların/sahiplerin destekleri alınmalıdır. Konaklama işletmelerinde yaşanan bazı şikâyetlerin ve sorunların kaynağı tedarikçilerdir. İşletmelerde şikâyetleri ve sorunları azaltmak ve iletişimi artırmak için yapılacak olan yeniliklerin koordine edilmesi gerekmektedir. Son olarak yerel yönetimler ise yapılacak olan yeniliğin tanıtımına destek verebilirler.

Yapılacak olan yeni paydaş odaklılık çalışmalarında farklı değişkenlerle ara değişken etkisinin ortaya konması mümkündür. Ayrıca paydaş odaklılık kavramı konaklama işletmeleri dışında farklı sektör uygulamaları yapılabilir. Alt boyutlar ise paydaşlık kavramını kapsayacak şekilde genişletilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Alsos, G., Agnete; Eide, D. and Madsen, E., L. (2014). Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries. Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing.
- Aragon-Correaa, J. A., Hurtado-Torresa, N., Sharma, S. and Garcı'a-Moralesa, V., J. (2008). Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-based Perspective. Journal of Environmental Management, 88-103.
- Ayuso, S., Rodríguez, M., A. and Roberto García-Castro A. (2011). Does Stakeholder Engagement Promote Sustainable Innovation Orientation? Management & Data Systems, 1399-1417.
- Ayuso, S., Rodríguez, M., A. and Ricart, E., J. (2006). Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas - A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation. Barcelona: IESE Business School Working Paper.

- Balan, P. and Noel, J. L. (2010). Innovation Capability, Entrepreneurial Orientation and Performance in Australian Hotels: An Empirical Study. Gold Coast, Queensland: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Bénédicte, A., Rani, L., D. and Longhi, C. (2011). Innovation in the Tourism Industry: The Case of Tourism@. *Tourism Management*, 1204-1213.
- Bergqvist, J. (2006). The Hotel Market in Stockholm Municipality: An Analysis of Trends and Demand and Supply Factors. Stockholm : Master's Thesis KTH.
- Birdir, K., ve Hiçyakmazer, C., T. (2019). Otel İşletmelerinde Kırmızı Et Satın Alma ve Tedarik Sürecinin İncelenmesi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1142-1158.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. Ankara,: Pegem Akademi.
- Byrne, B., M. (2016). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Routledge.
- Cainelli, G., Mazzanti, M. and Montresor, S. (2012). Environmental Innovations, Local Networks and Internationalization, *Industry and Innovation*, 697-734.
- Canbek, M., ve İpek, M., A. (2021). Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşle Bütünleşmenin Aracı Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3417-3427.
- Carvalho, L. and Costa, T. (2011). Tourism Innovation—A Literature Review Complemented by Case Study Research. *Tourism & Management Studies*, 23-33.
- Chakravorti, B. (2010). Stakeholder Marketing 2.0. *Journal of public policy & marketing*, 29(1), 97-102.
- Chen, J., Tsou, H., T. and Huang, A., Y. (2009). Service Delivery Innovation Antecedents and Impact on Firm Performance, *Journal of Service Research*, 36-5.
- Cintra, R., F., Oguido, W., S., Carvalho, A., O. and Amâncio-Vieira, S., F. (2017). Análise Do Grau de Orientação Para os Stakeholders das Empresas de Capital Aberto da Região Sul do Brasil. *Ágora : Revista De Divulga*, 55-75.
- Çolakoğlu, O., E. and Ayazlar, R., A. (2013). The Relation between Travel Agencies and their Stakeholders on the Example of DİDİM. *Economic and Environmental Studies*, 365-386.
- Duesing, R., J. (2009). Stakeholder Orientation and Its Impact on Performance in Small Businesses. Oklahoma State University, PhD Thesis, Oklahoma
- Duesing, R., J. and White, M., A. (2013). Building Understanding and Knowledge: A Case Study in Stakeholder Orientation. *Journal of Managerial Issues*, 401-415.
- Elçi, Ş. (2006). Inovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Ankara: Nova Basın Yayın Dağıtım.
- Enz, C. and Siguaw, J. (2003). Innovations in Hotel Practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 115-123.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 77-112.
- Ezekiel, C. and Olomolaiye, P. (2009). Construction Stakeholder Management. John Wiley & Sons.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T., L.; Hult, G., T., M. and Maignan, I. (2010) From Market Orientation to Stakeholder Orientation *Journal of Public Policy & Marketing*, 90-96.
- Flammer, C. and Kacperczyk, A. (2014). The Impact of Stakeholder Orientation on Innovation: Evidence from a Natural Experiment, *Academy of Management Proceedings*, 1-53.
- Freeman, R. E. and Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Gallouj, F. and Savona, M. (2009). Innovation in Services: A Review of the Debate and a Research Agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 149-172.

- Gebauer, J. Füller, J. and Pezzeri, R. (2012). The Dark and the Bright Side of Co-Creation: Triggers of Member Behavior in Online Innovation Communities. *Journal of Business Research*, 1516–1527.
- Gonzalez-Padron, T., L., T. (2008). Turning Corporate Social Responsibility into Opportunity: A study of Stakeholder Orientation and Marketing. Michigan State University, PhD Thesis: , Michigan.
- Goodman, J., A. and Halme, M., (2017). Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-oriented Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 731-753.
- Grönroos, C. and Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business research*, 57(4), 414-423.
- Greenley, G., E. and Foxall, G., R. (1998). External Moderation of Associations Among Stakeholder Orientations and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 51–69.
- Greenley, Gordon, E., Foxall; and Gordon R. (1997). Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies*, 259-284.
- Greenley, G., E., Hooley, G., J. and Rud, J., M. (2005). Market Orientation in a Multiple Stakeholder Orientation Context: Implications for Marketing Capabilities and Assets. *Journal of Business Research*, 483 – 1494.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. Ankara.
- Haktanir, M. (2006). Performance Measurement in Independent Hotels. P. Harris, & M. Mongiello içinde, *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry* (3-21). Amsterdam: Elsevier/ Butterworth Heineman.
- Hall, J. and Vredenburg, H. (2003). The Challenges of Innovating for Sustainable Development. *MIT Sloan Management Review*, 61-68.
- Hayes, A., F. (2018). Partial, Conditional, and Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation. *Communication Monographs*, 4-40.
- He, X., Zhang, X., Li, X. and Piesse, J. (2011). Stakeholder Orientation and Organisational Performance in an Emerging Market. *Journal of General Management*, 67-91.
- Hillebrand, B., Pau, H., D. and Koll, O. (2015). Stakeholder Marketing: Theoretical Foundations and Required Capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 411-428.
- Hjalager, Anne-Mette (1997). Innovation Patterns in Sustainable Tourism: An Analytical Typology. *Tourism Management*, 35-41.
- Hjalager, A. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 465-474.
- Huanga, Y., Dinga, H. and Koa, M.(2009). Salient Stakeholder Voices: Family Business and Green Innovation Adoption. *Journal of Management & Organization*, 309-326.
- Hult, G. T., M.; Mena, J., A., Ferrell, O., C. and Ferrell, L. (2011). Stakeholder Marketing: A Definition and Conceptual Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 44–65.
- Işık, N. (2017). Turizm İşletmelerinin Yaptıkları Yenilikçilik Çalışmalarının Sürdürülebilir Rekabete Etkisi: Antalya Örneği. I. International Congress On Future Of Tourism: Innovation, Entrepreneurship And Sustainability Bildiriler Kitabı, (466-476). Mersin.
- Ivanova, M., G. and Ivanov, S., H. (2012). Conceptual Framework of Hotel Chains . *SSRN Electronic Journal* , 1-36.
- İşcan, Ö., F. ve Canan N., K. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 180-193.
- Jain, T., Aguilera, R., V. and Jamali, D. (2017). Corporate Stakeholder Orientation in an Emerging Country Context: A Longitudinal Cross Industry Analysis, *Journal of Business Ethic*, 701-719.

- Kähkönen, A., Lintukangas, K. and Hallikas, J. (2015). Buyer's Dependence in Value Creating Supplier Relationships, *Supply Chain Management*, 151-162.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 411-427.
- Kazadi K., Lievens A. and Mahr, D. (2016). Stakeholder Co-creation during the Innovation Process : Identifying, Capabilities for Knowledge Creation among Multiple Stakeholders, *Journal of Business Research*, 525-540.
- Koskei, A., K. (2014). Customer Relationship Management Practices in the Hotel Industry in Kenya, Master Thesis, University of Nairobi (2014).
- Laczniak, G., R. and Murphy, P., E. (2012). Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-centric to a Societal Perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 284-292.
- Lai, Joseph HK. and Choi, E., CK. (2015). Performance Measurement for Teaching Hotels: A Hierarchical System Incorporating Facilities Management. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 48-58.
- Line, Nathanie D., R., Rodney C. and Gonzalez-Padron, T. (2019). Multiple Stakeholder Market Orientation: A Service-Dominant Logic Perspective of the Market Orientation Paradigm. *AMS Review*, 42-60.
- Line, N., D. (2013). Multiple Stakeholder Market Orientation: A Conceptualization and Application in the Field of Destination Marketing. University of Tennessee, PhD Thesis, Knoxville.
- Lintukangas, K., Kähkönen, A., K. and Hallikas, J. (2019). The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100558.
- Lopes, R., Abrantes, J., L. and Kastenholz, Elisabeth (2014). Innovation, Tourism and Social Networks. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 151-154.
- Luk, C., Yau, O., H., M., Tse, A., C., B., Sin, Leo, Y., M. and Chow, R., P., M. (2005). Stakeholder Orientation and Business Performance: The Case of Service Companies in China. *Journal of International Marketing*, 89-110.
- Ma'ruf, M. and Buijn, E. J. (2012). Adoption of Environmental Strategy: Case of Big Hotels in West Sumatra, Indonesia. *Aristidis Bitzenis Vasileios A. Vlachos*, 354-377.
- Maignan, I., Gonzalez-Padron, T., L., Hult, G., Tomas M. and Ferrell, O. C. (2011). Stakeholder Orientation: Development and Testing of a Framework for Socially Responsible Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 313-338.
- Malik, M., E. and Naeem, B. (2009). Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan. *A Research Journal of South Asian Studies*, 322-333.
- Martinez-Ros, E. and Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation Activity in the Hotel Industry. *Technovation*, 632-641.
- Met, Ö. (2016). Turizm ve Ağırlama İşletmelerinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Detay Yayıncılık Ankara
- Miller, R., L. and Lewis, W., F. (1991). A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models. *European Journal of Marketing*, 55 - 68.
- Mühlbacher, H., Füller, J. and Huber, L. (2011). Online Forum Discussion-based Forecasting of New Product Market Performance, *Marketing ZfP*, 221-234.
- Nordin, S. (2003). Tourism Clustering & Innovation: Paths to Economic Growth & Development. Östersund: European Tourism Research Institute.
- Orfila-Sintes, F., Rafel, C. and Ester M. (2005). Innovation Activity in the Hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 851-865.
- Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 205-222.

- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, 163-173.
- Paksoy, H., M. ve Ersoy, N. (2016). Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 413-433.
- Patel, V., K. (2012). Extended Stakeholder Orientation: Influence on Innovation Orientation and Firm Performance. Kennesaw: Kennesaw State University PhD Thesis.
- Patel, V., K., Manley, S., C., J., Joseph F. H., Ferrell, O., C. and M.Piepere, T. (2016). Is Stakeholder Orientation Relevant for European Firms? European Management Journal, 650-660.
- Perić, M., Đurkin, J. and Lamot, I. (2014). Importance of Stakeholder Management in Tourism Project: Case Study of the Istra Inspirit Project. Tourism and Hospitality Industry 2014, Congress Proceedings Trends in Tourism and Hospitality Industry (273-286). Opatija: University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management.
- Pnevmatikoudi, K. and Stavrinoudis, T. (2016). Classification of Hotel Performance Measurement Indicators Presented in International Scientific Research. European Journal of Tourism Research, 82-98.
- Polonsky, M., J., Schupisser, S. and Beldona, S. (2002). A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. Journal of Market-Focused Management, 109 – 126.
- Preacher, K., J., Rucker, D. and Hayes A., F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions." Multivariate Behavioral Research 185-227.
- Seaton, A., V. and Philip, A. (2005). The Effects of Globalisation on Tourism Promotion . (Ed.: Cooper, Chris; Wahab, Salah), Tourism in the Age of Globalisation. (111-136). London: Routledge.
- Sharma, S. (2005). Through the Lens of Managerial Interpretations: Stakeholder Engagement, Organizational Knowledge and Innovation. (Ed.: Sharma, Sanjay; Arago'n-Corre, J. Alberto), Corporate Environmental Strategy and Competitive Advan (s. 49-70). Chetenhan: Edward Elgar Publishing.
- Sliman, Y. and Kerbouche, M. (2019). The Impact of Stakeholder Orientation on Business Performance: The Case of a set of Companies in Algeria. Al Bashaer Economic Journal, 745-763.
- Smirnova, M., Podmetina, D., Vaatanen, J. and Kouchtch, S. (2009). Key Stakeholders' Interaction as a Factor of Product Innovation: the Case of Russia . International Journal Technology Marketing, 230-247.
- Smith, Craig N., Drumwright, E. M. and Gentile, M., C. (2010). The New Marketing Myopia. Journal of Public Policy and Marketing, 4-11.
- Su, X. and Tsai, C. L. (2011). Outlier detection. Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery, 1(3), 261-268.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. and Sørense, F. (2007). The Innovative Behaviour of Tourism Firms- Comparative Studies of Denmark and Spain. Research Policy, 36(1): 88- 106.
- Şen, L., M. ve Çetinkaya, Ç. (2017). İnovasyonun Küçük Ölçekli Otel İşletmelerinin Performansına Etkisi: İstanbul Örneği. International Journal of Academic Value Studies, 235-243.
- Tandoğan, M. (2018). Konaklama İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi, Social Sciences Studies Journal 1375-1386.
- Theodosiou, M. and Katsikea, E. (2012). Antecedents and Performance of Electronic
- Timothy, D. and Victor T. (2011). Tourism and the Lodging Sector. Oxford: Routledge.
- Ulusoy A. ve Akdemir T. (2001). Mahalli İdareler, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Üner, M., M. (2009). Pazarlama Karması Paradigmasında Pazarlama Karması. Pİ-Pazarlama İletişim,, 3-29.

- Vardar, S. (2018). İşletme Yenilikçiliği ve Yöneticilerin Bireysel Yenilikçi Davranış Eğilimlerinin Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkisi: Ankara Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Vaitoonkiat, E. and Charoensukmongkol, P. (2020). Interaction effect of entrepreneurial orientation and stakeholder orientation on the business performance of firms in the steel fabrication industry in Thailand. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Weng, H., Chen, J., S. and Chen, P. C. (2015). Effects of green innovation on environmental and corporate performance: A stakeholder perspective. *Sustainability*, 7(5), 4997-5026.
- Willie, P., Pirani, A., Jayawardena, C., Sovani, A. and Davoodi, R. (2013). Trends in Hotel Investment and Financial Management in Canada. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 190-204.
- Wu, F., Mahajan, V. and Balasubramanian, S. (2003). An Analysis of E-Business Adoption and Its Impact on Business Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 425.447.
- Zengin, B. ve Dursun, C. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği. *Turizm & Araştırma Dergisi*, 38-58.

#### **İnternet Kaynakları**

- Hilton. Stakeholder Engagement, [Online] <http://cr.hiltonworldwide.com/approach/stakeholder.php>. [Erişim Tarihi: 10.5.2015].
- Marriott. 2014 Sustainability Report, [Online] [http://www.marriott.com/Multimedia/PDFCorporateResponsibility/2014SustainRpt\\_FNL\\_Ir.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDFCorporateResponsibility/2014SustainRpt_FNL_Ir.pdf) [Erişim Tarihi:10.5.2015].