

Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

*The Relationship between Market Orientation, Innovation Orientation and
Firm Performance: A Research in Four and Five Star Hotels in Ankara*

Barış ERDEM

Balıkesir Üniversitesi
Turizm Fakültesi, Çağış
Yerleşkesi, Balıkesir,
Türkiye
berdem20@yahoo.com

Kudret GÜL

Balıkesir Üniversitesi
Balıkesir Meslek
Yüksekokulu, Çağış
Yerleşkesi, Balıkesir, Türkiye
gulkudret2002@yahoo.com

Melike GÜL

Balıkesir Üniversitesi
Sındırgı Meslek
Yüksekokulu, Sındırgı,
Balıkesir, Türkiye
melikegul2011@mynet.com

Özet

Bu araştırmada; pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örneklem olarak, Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Araştırma verileri, 40 otel işletmesinin üst düzey yöneticilerinden anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bulgulara göre; pazar yönlülüğün ve inovasyon yönlülüğün, firma performansı ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Pazar yönlülük ve inovasyon yönlülük arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte beş yıldızlı otel işletmelerinin kendilerini daha fazla inovasyon yönlü; zincir otellerin ise kendilerini daha fazla pazar yönlü gördükleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük, Firma Performansı, Otel İşletmeleri.

Abstract

In this study, relationships between market orientation, innovation orientation and firm performance were researched. As samples, four and five star hotel enterprises in Ankara were selected. Research data were obtained from senior managers of 40 hotel enterprises by using questionnaire technique. According to findings, it was detected that market orientation and innovation orientation have significant and positive oriented relations with firm performance. A significant and positive oriented relation was also identified between market orientation and innovation orientation. However, it was identified that hotel enterprises consider themselves as more innovation oriented while chain hotels do as more market oriented.

Keywords: Market Orientation, Innovation Orientation, Firm Performance, Hotel Enterprises.

1. Giriş

Rekabetin giderek arttığı ve çevre koşullarının sürekli değiştiği günümüzde, işletmelerin başarısı rekabetçi kalabilmelerine bağlıdır (Varinli, 2006: 4). Bu amaca ulaşmada birçok etmenin etkili olduğu bilinmekle birlikte, örgütlerin kültürlerini pazar yönelimli olarak yönlendirmelerinin ve müşterileri için sürekli üstün değerler yaratmalarının önemli bir konu haline geldiği belirtilmektedir (Naktiyok, 2003: 96).

Yazın incelendiğinde pazar yönlülük ile ilgili ilk çalışmaların, daha çok kavramın tanımlanması üzerinde odaklandığı görülmektedir (Hamşioğlu, 2011: 91). Nitekim kavram, 1990'lı yıllardan itibaren yönetim merkezli çalışmalara konu olmuş ve özellikle; Narver, Slater, Kohli, Jaworski, Shapiro, Desphandee ve Farley gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (İnal ve Bıçkes, 2006).

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. Bu sonuçların en önemlilerinden birisi de, pazar yönlülüğün firma performansını artırıcı etkisidir (Naktiyok, 2003: 98).

Firma performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda hedeflere ulaşma derecesini, diğer bir deyişle işletmenin başarı düzeyini ifade etmektedir (Bulut vd., 2009: 515). Firma performansını belirlemede çok sayıda ölçüt ele alınabilmektedir. Elitaş ve Ağca'ya (2008: 346) göre bu ölçütlerden bazıları; maliyetler, verimlilik, büyüme, müşteri memnuniyeti, saygınlık ve çalışma yaşamının kalitesidir. Demirgil'e (2008: 87-96) göre ise firma performansını ölçmede kârlılık, pazar payındaki ve mal/hizmet kalitesindeki artış, yenilikçilik, girişimcilik özellikleri, yönetim yapısı, insan sermayesi, istihdam artışı, dışa açılma, çevre faktörleri, stratejik tercihler ve endüstri yapısı gibi göstergeler kullanılabilmektedir.

Pazar yönlülük üzerinde çalışan çok sayıdaki araştırmacı (Narver ve Slater, 1990: 32; Naktiyok, 2003: 98; Kara vd., 2005: 115; Karahan ve Özçiftçi, 2008: 482; Hou, 2008: 1262; Suliyanto ve Rahab, 2012: 139; Oflazoğlu ve Koçak, 2012: 120) pazar yönlülük ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Buna karşın bazı araştırmacılar da (Jaworski ve Kohli, 1993: 64; Han vd., 1998: 40) pazar yönlülük ile örgütsel performans arasında olumlu ilişkinin dolaylı olup; pazardaki değişimlere, yenilikçiliğe, teknolojik değişimlere, rekabet ortamına ve çevre koşullarına bağlı olduğunu belirtmektedir.

Öte yandan, yeniliğin işletmelere rekabet üstünlüğü sağlaması ve kârlarını artırmada güçlü bir silah olması (Zerenler vd., 2006: 659) ve pazar yönlülüğün de işletmelerin yenilik yapma gücü ile ilişkili olması nedeniyle (Oflazoğlu ve Koçak, 2012: 133) yeniliklerin işletmelerin uzun dönemli performansı açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. OECD Manual Klavuzu'nda (2005: 10) inovasyon faaliyetleri, teknolojik olarak yeni veya geliştirilmiş ürünlere veya süreçlere yön veren her türlü bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari faaliyetler şeklinde ele alınmaktadır. Bu niteliği ile firmalarda ürün ve süreç inovasyonunun örgütsel yenilikçiliği, örgütsel yenilikçiliğin de firma performansını geliştirdiği ileri sürülmektedir. Yavuz (2010: 145), inovasyonun yeni pazarlama yöntemleri, örgütsel değişim ve insan kaynakları ile ilgili boyutuna; Çalıpınar (2007: 448) inovasyonun pazardaki rekabet yapısı ile ilgili boyutuna değinmektedir. Uzun ve arkadaşları (2003: 70) ise, inovasyonun finansal rolüne ağırlık vererek, finansal yeniliklerin finansal piyasalarda saydamlığı artırdığını,

işlem maliyetlerini düşürdüğünü, hesapların yer değiştirmesini ve veri analizi ve finansal planlamayı kolaylaştırdığını ileri sürmektedir.

Bu araştırmada, pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiler, otel sektörü perspektifinden incelenmiştir. İlgili yazında farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerine odaklanan pazar yönlülük çalışmalarına rastlanmaktadır. Benzer şekilde, farklı sektörlerdeki işletmeler ve oteller üzerine odaklanan çok sayıda inovasyon ve firma performansı araştırmaları bulunmaktadır. Ancak ilgili yazında, bu üç olgu arasındaki ilişkileri ele alan bir araştırmaya rastlamak mümkün olmamıştır. Çalışmanın bu açıdan ilgili yazına önemli katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Pazar Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi

Müşteri yönlülük, eşgüdümsel pazarlama ve kârlılık olmak üzere üçayağı bulunan pazar yönlülük olgusu; örgütsel düzeyde var olan ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgilerinin oluşturulması, bu bilgilerin bölümler arasında yayılması ve bu bilgilere karşılık verilmesi olarak tanımlanır (Kohli ve Jaworski, 1990: 3). Tanımdan da anlaşılabilceği gibi, pazar yönlülük kavramı üç temel boyut üzerine kurulmuştur. Birinci boyut, bilginin oluşumudur. Bu boyut vergiler, makro çevre değişkenleri ve müşterilerin tercihlerini değiştiren rekabet şartları gibi müşteri gereksinimlerinin gelişimini etkileyen bilgilerin toplanmasını ifade etmektedir. İkincisi, bilginin yayılmasıdır. Pazara ilişkin toplanan bilgilerin bölümlere iletilerek bilgi alışverişinin sağlanması ve böylece müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması anlamına gelmektedir. Üçüncü boyut olan bilgilere tepki verilmesi ise, müşteri istek ve ihtiyaçlarının tam olarak özümsemesi ile pazar gereksinimlerine, istenilen zamanda ve rakiplere göre daha hızlı cevap verebilmeyi içermektedir (Songur, 2009: 26 – 28).

Bazı yazarlar ise, pazar yönlülüğün müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve birbiriyle eşgüdümlü işletme işlevleri olmak üzere üç davranışsal unsur ile uzun süreli odaklanma ve kâr amacı olmak üzere iki karar verme kriterinden oluştuğunu ileri sürerek, “müşterilere değer yaratmak için en etkili davranışları yaratan ve bu yolla işletme performansını artıran örgüt kültürü” olarak tanımlamaktadır (Narver ve Slater, 1990: 21). Bu tanımdan Narver ve Slater’in de pazar yönlülük çalışmalarını üç boyut üzerine kurdukları görülmektedir. Müşteri yönlülük, müşteriler için üstün değer yaratacak ürün ve hizmetleri üretebilmek için onlar hakkında yeterli düzeyde bilgi toplanması gerektiğini; rakip yönlülük, işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerinin güçlü ve zayıf noktalarını ve stratejilerini anlamayı gerektirdiğini ve fonksiyonlar arası eşgüdüm ise, işletme kaynaklarının müşteriye en iyi değeri yaratabilmek için eşgüdümlü bir biçimde kullanılmasını ifade etmektedir (Hamşioğlu, 2011: 92).

Kohli ve Jaworski ile Narver ve Slater’in tanımları arasında benzerlikler bulunmaktadır. İlki, her iki tanımda da pazar yönlülük müşterilere odaklanmaktadır. İkincisi, her iki tanım dışa dönük bir yönelime vurgu yapmaktadır. Üçüncüsü, her iki tanım müşteri isteklerine cevap vermenin önemini kabul etmektedir. Son olarak her iki tanım da, işletmenin yakın çevresinin çıkarlarını ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini şekillendiren diğer güçlerin olduğunu kabul etmektedir (Karahana ve Özçiftçi, 2008: 481).

Desphande ve Farley (1998'den aktaran Hamşioğlu, 2011: 92) ise yaptıkları çalışmada, pazar yönlülükle müşteri yönlülüğün aynı anlama geldiğini ve pazar yönlülüğün kültürel bir odaklanmanın yansıması olduğunu ileri sürmektedir. Karar verme perspektifi açısından olguya bakan Shapiro ise pazar yönlülüğü, örgütsel karar verme süreci olarak kavramsallaştırmıştır. Shapiro'ya göre bir işletmeyi pazara yönlendiren üç özellik vardır. Bu özelliklerden birincisi, müşteri ve pazarı anlayabilmek için bütüncül bir bilgi edinilmesi; ikincisi, stratejik ve taktik kararların açık ve dürüst bir iletişimle fonksiyonlar ve bölümler arasında alınması; üçüncüsü ise, bölüm ve fonksiyonların, fikirleri paylaşarak ve alternatif çözümler üreterek koordineli şekilde karar alması ve uygulamasıdır (Naktiyok, 2003: 98). Hou (2008: 1254) ise pazar yönlülüğün müşteri odaklılık, bilgi toplama, bilginin paylaşımı, örgütsel öğrenme, fonksiyonlar arası eşgüdümeye dayalı bütünleşme olmak üzere beş ana unsuru olduğunu belirtmektedir.

Öte yandan, bazı çalışmalarda pazar yönlülüğün yeterince kavramsallaştırılamadığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda Narver ve arkadaşlarının (2004) pazar yönlülüğe ilişkin başka bir sınıflandırması karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki, müşterilerin açığa vurdukları ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir işletme girişimi olan *duyarlı pazar yönlülüktür*. İkincisi, müşterilerin açığa çıkmamış, örtülü ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir işletme girişimi olan *proaktif pazar yönlülüktür* (Ünnü, 2009: 1252).

Bir işletmenin rekabet gücü açısından pazar yönlülük ile örgütsel öğrenme birlikte sinerji oluşturmaktadır (Slater ve Narver, 1995: 71). Bu nedenle pazar yönlülüğün bir bütün olarak benimsenmesi ve böylece firma performansını etkileyen diğer faktörlerin de performansı arttıracak şekilde değiştirilmesi amaçlanmalıdır (İnal ve Bıçkes, 2006).

Pazar yönlülüğün işletmelere en büyük katkısı, gelecekteki rakipleri ve müşterileri hakkında bilgi toplamak ve bu bilgileri kullanarak üstün müşteri değeri ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bunun yanında pazar yönlülüğün; satış gücü performansını, işletme kârlılığını ve hizmet kalitesini artırma, müşterilerin ve çalışanların memnuniyetini sağlama, birlik ruhunu geliştirme ve yeni ürün geliştirme gibi yararları da bulunmaktadır (Karahana ve Özçiftçi, 2008: 481).

Nikoomaram ve Maatoofi (2011: 639) pazar yönlü şirketlerin müşterilerini daha değerli gördüğünü ve bu yolla, pazar yönlü firmaların daha yüksek rekabet üstünlüğüne ve örgütsel performansa ulaştıklarını ifade etmektedir. Suliyanto ve Rahab (2012: 134) ise, pazar yönlülüğün firma performansını değiştirmede ilk adım olduğunu ve örgütsel bilgi kullanma yeteneği olmaksızın pazar yönlülüğün firma performansını olumlu yönde etkilemeyeceğini belirtmektedir. Spillan ve arkadaşları (2009: 139) da, pazar yönlülük ile firma performansı arasındaki ilişkinin endüstri özelliklerine, müşteri özelliklerine ve performans ölçmede kullanılan yöntemlere bağlı olarak değişebileceğini ileri sürmektedir.

Üst yönetimin pazar yönlülüğe desteği çalışanların pazardaki değişimlere duyarlılığını artırmaktadır. Buna karşın üst yönetimin belli bir risk almaması ve isteksizliği durumunda ise, çalışanların pazardaki değişimlere uygun olarak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi çalışmalarına katılımını azaltmaktadır. Merkezileşme ile pazar yönlülük negatif yönlüdür. Formalleşme ve bölümleşme ise pazar yönlülüğü etkilememektedir (Jaworski ve Kohli, 1993: 64).

Liyun ve arkadaşlarına (2008: 36) göre, pazar yönlülük firma performansı üzerinde doğrudan değil, müşteri ilişkileri ve müşteri bilgi yönetimi yoluyla etkiye sahiptir. Müşteri bilgi yönetimi; yeni ürünlerin bulunmasına ve yönetimin müşteri bilgilerine odaklanmasına yardımcı olmakta ve böylece firma performansının artmasına olanak sağlamaktadır.

Slater ve Narver (1994: 54) de yaptıkları bir çalışmada, rekabet ortamının pazar yönlülük ile firma performansı üzerindeki etkisinin çok az olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca pazar yönlülüğe geçişin zaman alıcı ve pahalı bir süreç olduğunu ve bu nedenle sürekli değişen pazar şartları ve müşteri tercihleri nedeniyle de mevcut pazar yapısından pazar yönlülüğe geçişin riskli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada pazar yönlülüğe geçişte yüksek satın alma gücü olan gruplarda yeni ürün kullanımı ve satışının satın alma gücü düşük olan gruplara göre daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır.

Otel işletmeciliği yazınında pazar yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişki üzerine odaklanan yerli çalışmalar oldukça sınırlı iken, yabancı yazında konu ile ilgili olarak çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Au ve Tse, 1995; Sargeant ve Mohamad, 1999; Agarwal vd., 2003; Sandvik ve Sandvik, 2003; Sin vd., 2005; Tajeddini vd., 2011). Sin ve arkadaşlarının (2004) Hong Kong'taki 63 otel işletmesi üzerinde yürütmüş oldukları araştırmada; pazar yönlülüğün, işletmenin pazarlama ve finansal performansını anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir. Tsotsou ve Vlachopoulou (2011: 149) pazar yönlülüğün turizmde hizmet performansını belirlediğini ve bu etkileşimin doğrudan ve dolaylı olarak iki yönlü olduğunu belirtmektedir. Qu (2009: 577) ise, otel işletmelerine yönelik yaptığı araştırmada pazar yönlülüğün ve şirket sosyal sorumluluğunun örgütsel performans üzerinde; şirket sosyal sorumluluğunun da pazar yönlülük – performans ilişkisinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Pazar yönlülük ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.2. İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi

İnovasyon teorisinin öncülerin olan Joseph Schumpeter, inovasyonun; (1) yeni bir ürünün piyasaya sunulması veya var olan bir ürünün geliştirilmesi, (2) bir endüstriye yeni bir inovasyon sürecinin girişi, (3) yeni bir pazarın ortaya çıkması, (4) hammadde veya diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının yaratılması ve (5) endüstri yapısında değişimler olmak üzere beş grupta toplanabileceğini ileri sürmektedir (Carson vd. 2003: 357; Schumpeter, 1961'den aktaran Sorensen, 2004: 45; OECD Oslo Manual, 2005).

Tutar ve arkadaşları (2007: 196) inovasyonu, yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesi olarak değerlendirirken, Carson ve arkadaşları (2003) da benzer bir yaklaşımla inovasyonun iktisadi öneme sahip yeni yaratıcılıkları ifade ettiğini ve bu niteliği ile inovasyonun bilim, teknoloji, öğrenme, üretim, politika ve talebi de kapsayan oldukça karmaşık bir geribildirim mekanizması olduğunu ileri sürmektedir. Tung (2012: 85) ise inovasyonun pazarlanabilir ürün geliştirmeye yönelik yaratıcı fikirlerin uygulanmasından doğduğunu öne sürmektedir. Eryılmaz (2005: 81) da inovasyonu, bir fikrin benzer örgütler arasında ilk kez kullanımı olarak değerlendirmektedir.

Walsh ve arkadaşları (2011: 25) ise inovasyonun yaratıcılık, yeni fikirlere açık olma, inovasyon arzusu, risk alma isteği ve inovasyon kapasitesi gibi ortak boyutları olduğunu ileri sürerek, kavramı; bir örgütte kapasite, kültürel yatkınlık, pazara cevap verebilirlik, bağlılık, niyet ve teknolojik kapasite gibi inovasyon faaliyetlerini destekleyen unsurlar ile örgütü risk almaya iten, iş hayatında yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve uyumu hızlandıran, şirket performansını destekleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayan dinamik yeterlilikler olarak tanımlamaktadır.

İnovasyonlar gerçekleştirildikleri düzeye göre; bireysel inovasyonlar, bölüm düzeyinde inovasyonlar, örgüt düzeyinde inovasyonlar ve endüstri düzeyinde inovasyonlar olarak sınıflandırılabilir (Damanpour, 1996: 694'den Eryılmaz, 2005: 82). Yavuz (2010: 145) ise inovasyonların dereceleri, alanları, özellikleri dikkate alınarak farklı biçimlerde incelenebileceğini ileri sürmektedir. Yazar, meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre inovasyonları, radikal ve artırımsal olarak ayırmaktadır. Radikal inovasyonlar, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşmaktadır. Artırımsal inovasyonlar ise, adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir firmanın yenilikçiliğinde yaratıcılık önemli bir rol oynar. Ancak yenilikçilik ve yaratıcılık birbirlerinden ayrı kavramlardır. Decelle'ye (2003: 2) göre yaratıcılık yeni düşüncelerin, yeni yaklaşımların ve buluşların üretilmesi anlamına gelirken, inovasyon yeni ve yaratıcı fikirler ile buluşların uygulamaya konmasıdır. Yeloğlu'na (2007: 135) göre ise, alışılmışın dışında yeni ve yararlı fikirler üretmek anlamına gelen yaratıcılık ile iş stratejilerinde, işe ait problemlerin çözümünde ve iş sürecinde yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi daha da kolaylaşmaktadır. Eryılmaz (2005: 84) da yenilikçilikte kaynak bolluğuna dikkat çekerek, firmalarda örgütsel bolluğun yeni fikirlerin sayısını artırdığını ve bunların benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırdığını vurgulamaktadır.

Bir sistemin inovasyon gücü ekonomik yeterliliğe, kaynakların toplanmasına (müşteriler, tedarikçiler, bilgi sağlayıcılar, araçlar, özel ve kamu kuruluşları), örgütler arası iletişim ağına, değişim için risk alan girişimcilere, bilgi üretme ve yayma gücü ile sosyal ve kültürel sermayeye bağlıdır (Carson vd., 2003: 358). Jimenez-Zarco ve arkadaşları (2011: 341) yeni hizmetlerin, yeni ürünlerin ve süreçlerin inovasyonu sürecinde firmalar arası işbirliğinin zorunlu olduğunu belirtirken; Prats ve arkadaşları (2008: 182) da turistik destinasyonlara yönelik oluşturulacak ortak bir inovasyon sisteminin, işletmelerin ve turizm örgütlerinin makro çevre unsurları ile ilişkilerini destekleyerek, turizm örgütleri arasındaki ortak öğrenme kültürünü ve genel bilgiyi geliştireceğini ileri sürmektedir. Ayrıca böylesi bir oluşumun destinasyonun inovasyon kapasitesini artırarak, inovasyonun yaygınlaşmasını ve destinasyonun inovasyon üstünlüğü ile rekabet gücünün anlaşılmasını kolaylaştıracığını vurgulamaktadır.

Yazında ise firmalarda inovasyonu etkileyen çok sayıda faktörün olduğu ileri sürülmektedir. Bu faktörler; firmaların pazarlama stratejileri, çalışanların yetenekleri, finansal yapısı, teknolojik kapasitesi, ar-ge yatırımları, firma büyüklüğü, yönetim yaklaşımları, örgütsel yapıları, firmaların faaliyette bulunduğu sektör, firmaların yeniliklere bakış tarzı, firmaların geçmiş inovasyon tecrübeleri, inovasyon faaliyetlerinin sürekliliği, tedarikçilerle olan ilişkiler, çalışanların iş tatmin düzeyleri ve firmanın içinde bulunduğu pazardaki rekabet düzeyi olarak sıralanabilir (OECD Oslo Manual, 2005; Çalınpınar, 2007: 451).

Decelle (2003: 4), yazındaki inovasyon sınıflandırmalarından yola çıkarak turizmdeki inovasyonları üç grupta sınıflandırmaktadır. Bunlar; (1) Teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyonlar, (2) İnovasyonun doğasına göre: ürün, süreç, örgütsel ve pazar inovasyonu, (3) İnovasyonun şiddeti ve derecesine göre: radikal, artırımsal ve yaratıcı inovasyonlardır.

İletişim ve bilgi teknolojilerin gelişmesi turizmdeki inovasyonları hızlandıran en önemli süreçtir. Bu alanlardaki yenilikler turizmde internet kullanımını ve e-ticareti her geçen gün daha da yaygınlaştırmaktadır. Kim'e (2004: 1) göre internet turizmde dağıtım kanallarının ve satışların yapısını tamamen değiştirmekte, üreticiler, araçlar ve tüketiciler arasındaki iletişimi kolaylaştırarak bilgi paylaşımını ve rezervasyonların daha düşük maliyetle yapılabilmesine olanak vermektedir. Böylece internet yolu ile turizmde ürünlerin, hizmetlerin ve bilginin satışı, satın alınması ve değişimi kolaylaşmaktadır.

Günümüzde teknolojik yenilikler, müşteri profilleri ve alış veriş alışkanlıkları ile ilgili veri tabanı oluşturmayı kolaylaştırmakta ve bu sayede kişiye özel, sürekli ve yoğun bir iletişim mümkün olabilmektedir (Erk, 2009: 74). Özellikle otel işletmelerinin teknolojinin bu olanaklarından faydalanarak, mevcut müşterilerine daha iyi hizmet vermeye, hedef müşterilerine daha kolay ulaşmaya ve müşterilere yönelik strateji geliştirme ve planlamalarda teknolojiden daha fazla faydalanmaya çalıştıklarına tanık olunmaktadır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 129).

Teknolojik olarak yenilenmekte zorluk çeken, yeterli kaynak, bilgi ve deneyime sahip olmayan firmaların ise teknoloji transferi yoluyla yeni teknolojilere ulaşabilmesi mümkündür. Ancak transfer edilecek teknolojinin firmanın kültürel özellikleri, örgüt ve yönetim yapısı, yöneticilerin ve çalışanların inovasyona bakışı, üretimde kullanılan yöntem ve tekniklerle uyumlu olması önemlidir (Bayındır, 2007: 247). Vodep ve arkadaşları (2010: 235) da bir destinasyonda eskimeye bağlı ziyaretçi azalması sorunu ile karşılaşılması durumunda, destinasyonun yeniden canlandırılması için ürün geliştirmeye yönelik inovasyon sürecinin işletilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Turizmde coğrafi ve faaliyet temelli toplanma, turistik kuruluşların ve örgütlerin birlikte çalışmasını zorunlu kılar. Bu zorunluluk özellikle inovasyon sürecinde firmaların üretim ve rekabette kolektif çalışmasını gerektirir. Böylesi bir kolektif çalışma ise, sosyal sermayeye bağlıdır (Decelle, 2004: 11). Weiermair'e (2004: 3) göre de, turistik ürün üretiminde çok sayıda farklı hizmet üreticisinin iştirak etmesi dikey işbirliğini gerektirir. Bu ise, turistlerin turistik ürün ile ilgili genel algısını etkiler. Bundan dolayı, inovasyon sürecinde turizm sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar arasında işbirliği, bilgi paylaşımı ve öğrenen örgütlerin varlığı oldukça önemlidir.

Sorensen (2004: 205) de turistik tercihleri ve turizm talebini değiştirmede turistik tecrübe inovasyonlarının oldukça etkili olduğunu ileri sürmektedir. Yazar bu bağlamda inovasyonu üç grupta toplamaktadır. Birincisi, turistik mal ve hizmetlerin yenilenmesi, genişletilmesi ve geliştirilmesinden ibaret olan *geleneksel inovasyonlardır*. Bu inovasyonlar firma düzeyinde gerçekleşen artırımsal inovasyonlardır. İkincisi, destinasyon veya firma düzeyinde yeni ve genel turizm tecrübesini etkileyen *içsel değişiklik inovasyonlarıdır*. Bunlar sektöre yeni mal ve hizmetlerin girişi olarak ele alınabilecek, turistik mal ve hizmetlerdeki artırımsal inovasyonlardır. Üçüncüsü, turizm firmalarının arasında veya dışında tamamen yeni turistik mal ve hizmetlerin girişinden ibaret olan *dışsal değişiklik inovasyonlarıdır*. Bu tür inovasyonlar ise küresel ölçekte

veya destinasyon düzeyinde olup, genel turizm tecrübesini etkileyen artırimsal ve yeni inovasyonlardır.

Pivcevic ve Petric (2011: 144) yaptıkları yazın incelemesinde, inovasyonların otel ölçeğine ve otel kategorisine bağlı olarak arttığı, zincire bağlı otellerde daha yüksek olduğu, en fazla bilgi teknolojilerinde görüldüğü, otelin imajı ve müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, işletmeler ve turizm örgütleri arasındaki işbirliğinin otel inovasyonu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, personel eğitimi, kalifiye personel ve liderliğin otel inovasyon faaliyetlerini etkilediği ve otelleri inovasyona yönelten en önemli nedenlerin de kalite ve müşteri memnuniyeti olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca otelcilik sektöründe en fazla inovasyonun, öncelik sırasına göre hizmet inovasyonu alanında, pazarlama inovasyonu alanında, süreç inovasyonu alanında ve örgütsel inovasyon alanında gerçekleştiği belirtilmektedir.

Turizm sektörünün çeşitli alanlarında faaliyet gösteren 100 firmaya yönelik yapılan bir başka araştırmada ise, firmaların son iki yılda % 60,6'sının yeni hizmetler sunmak suretiyle inovasyon gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Gerçekleşen inovasyonların % 59,4'ü artırimsal, % 41,6'sı ise çoğunlukla bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına dayalı radikal inovasyonlardır. Bu firmalardaki bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanım alanları ise öncelik sırasına göre yönetsel kararlar, satışlar, günlük yönetsel işlevler, temel sistem, üretim-lojistik ve pazarlama-satış sonrası hizmetler olarak sıralanmaktadır (Jimenez-Zarco vd., 2011: 352).

Öte yandan, ilgili yazındaki birçok araştırmada inovasyonun firma performansını artırdığı saptanmıştır (Jong ve Vermeulen, 2003; Vincent vd., 2004; Zehir ve Özşahin, 2006; Erdil ve Kitapçı, 2007; Cheveerug ve Ussahawanitchakit 2008; Hoq ve Ha, 2009; Eren vd., 2010; Erdem vd., 2011).

Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H2: İnovasyon yönlülük ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.3. Pazar Yönlülük ve İnovasyon Yönlülük İlişkisi

Bir işletmenin sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için, o işletmenin müşterilerine sürekli yeni ürünler ve hizmetler sunabilmesi gerekmektedir (Marangoz vd., 2007: 178). Ancak Erdil ve arkadaşlarına (2013: 4) göre bir işletmenin bu hedefleri gerçekleştirebilmesi, o işletmenin inovasyon kapasitesine bağlıdır. Zerenler ve arkadaşlarına (2006: 659) göre de işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde yeniliğin güçlü bir silah olması ve pazar yönlülüğün de işletmelerin yenilik yapma gücü ile ilişkili olması nedeniyle (Ofazoğlu ve Koçak, 2012: 133) işletmelerin uzun dönemli performansı açısından yenilikler oldukça önemlidir.

Mohr ve Sarin (2009: 85), Peter Drucker'ın çalışmalarına atıf yaparak, her işletmenin pazarlama ve inovasyon olmak üzere sadece iki temel işlevinin olduğunu ileri sürmektedir. Bu iki temel işlevi de müşteri yaratma amacının yönlendirdiğini ve bu süreçte pazar oluşturma, yeni müşteri yaratma ve işletme sosyal sorumluluğunun inovasyonu etkilediğini vurgulamaktadır.

Cengiz ve arkadaşları (2005: 135) ise yeni ürün geliştirmede üst yönetimin desteğinin, teknolojinin ve bilgi yönetiminin en etkili faktörler olduğunu ileri sürerek,

işletmelerde pazar yönlülük ile inovasyon yönlülük arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Tung (2012: 95) da firma performansının firmanın pazar payı ve pazar koşullarına göre şekillenen ürün inovasyonuna bağlı olduğunu ve inovasyonların da ürün ve hizmet kalitesini artırmak suretiyle firmanın rekabet gücünü ve verimliliğini artırdığını ileri sürmektedir. Benzer bir yaklaşımla Akbaba (2005: 55) da turizm işletmelerinin yeni ürün geliştirme çabalarında müşteri yönlü bir anlayışa sahip olmasının, yeni ürünlerin, fikirlerin üretilmesi ve değerlendirilmesinde çok çeşitli kaynak ve yöntemden yararlanılmasının, işletmenin tüm bölümlerinin bilgi, deneyim ve bakış açılarının sürece aktarılmasını sağlayacak çapraz-fonksiyonel bir takım çalışmasına dayanmasının ve planlamaya önem verilmesinin müşteri isteklerinin ve gereksinimlerinin içselleştirilmesini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Güleş ve Bülbül (2004: 126) de işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının ürün ve hizmet kalitesini artırarak müşteri memnuniyetini artırdığını, ölçme, geri besleme, sorun çözme ve süreklilik yapısı ile de inovasyonu desteklediğini vurgulamaktadır.

Jimenez-Zarco ve arkadaşları (2011: 348) ile Bulut ve arkadaşları (2009: 529) yaptıkları araştırmalarda firmalarda pazar yönlülük ile inovasyon yönlülük ve firma performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler saptamışlardır. Yapılan bir başka araştırmada ise, yenilik ile tepkisel pazar yönlülük arasında bir ilişki olmamasına karşın, yenilik ve proaktif pazar yönlülük arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ofazoğlu ve Koçak, 2012: 131).

Erdil ve arkadaşları (2013: 7) da yaptıkları araştırmada pazar ile ilgili bilgilerin toplanmasının ve kullanılmasının, pazar yönlü stratejilerin geliştirilmesinin ve uygulamaya konmasının, işletmenin yenilikçiliğini ve inovasyon performansını pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu değişkenler arası ilişkide işletmenin inovasyon performansının işletmenin yenilikçiliğinden biraz yüksek olduğu, en güçlü ilişkinin de pazar ile ilgili bilgilerin toplanması ve kullanımı ile işletme yenilikçiliği arasında gerçekleştiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Ancak bazı yazarlar pazar yönlülük konusunda farklı görüşler ileri sürmüşlerdir. Örneğin; pazar yönlülüğün işletmenin yenilikçiliğini azalttığı, ar-ge konusunda miyopluğa ittiği, ar-ge sürecini yanılttığı ve sadece müşterilere odaklandığı, onları dinlediği için geri kalmaya neden olduğu ileri sürülmüştür (Yükselen vd., 2008: 15).

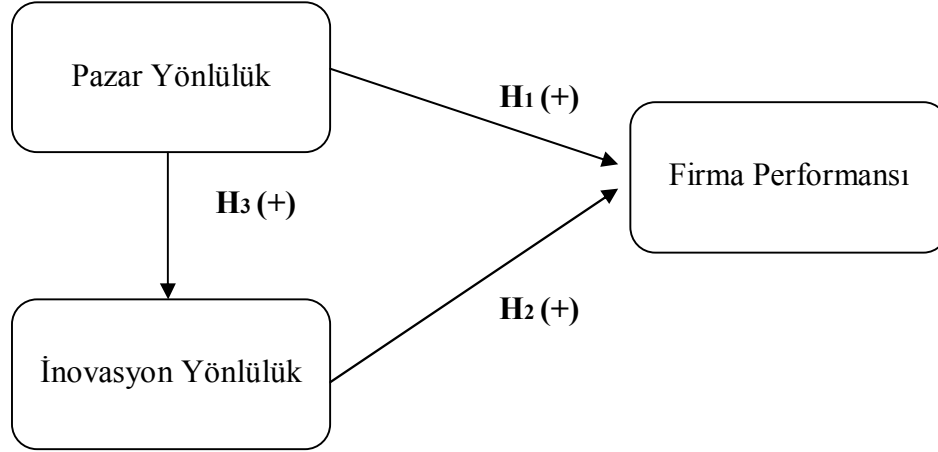
Söz konusu değerlendirmeler doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H3: Pazar yönlülük ile inovasyon yönlülük arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmaktır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli Şekil 1’deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini, Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın büyük ölçekli otel işletmeleri üzerinde yürütülmesinin nedeni, bu işletmelerin daha profesyonel yönetildikleri, pazar yönelimli ve yenilikçi işletme kültürüne sahip oldukları ve performanslarını düzenli olarak ölçtükleri varsayımdır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın verilerine göre, 2011 yılı itibarıyla Ankara’da* Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan işletme belgeli toplam 31 adet dört yıldızlı ve 14 adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Veri toplamaya geçmeden önce, Ankara’daki dört ve beş yıldızlı otellerin bir bölümü bizzat ziyaret edilerek, bir bölümüne ise telefonla ulaşılarak ilgili yöneticilerden araştırmaya katılma konusunda izin alınmaya çalışılmıştır. Neticede 40 adet otel işletmesi, araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu rakam, Ankara’daki dört ve beş yıldızlı otellerin neredeyse tamamına ulaşıldığını ifade etmektedir. Ocak – Şubat 2013 döneminde işletmeler tek tek ziyaret edilerek ilgili yöneticilerden veriler toplanmıştır. Sonuç olarak 40 adet otel işletmesi, bu araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Analizler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda, pazar yönlülük ile ilgili olarak 15 önermeden oluşan bir ölçek yer almaktadır. Pazar yönlülük ölçeği, Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilmiş, ölçeğin Türkçeye çevirisinde ise, Hamşioğlu’nun (2011) çalışmasından yararlanılmıştır. Üçüncü kısımda, 6 önermeden oluşan inovasyon ölçeği yer almaktadır. İnovasyon ölçeği Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilmiş; ölçeğin

* T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sayfasında il bazında konaklama tesisi sayılarına rastlanamadığından, bölge bazındaki veriler dikkate alınarak hesaplama yapılmıştır.

Türkçeye çevirisinde Alpkan vd. (2005), Özşahin vd. (2005) ve Erdil ve Kitapçı'nın (2007) çalışmalarından yararlanılmıştır. Anket formunun son kısmında ise, 12 önermeden oluşan firma performansı ölçeği bulunmaktadır. Firma performansı; kârlılık, satışlardaki büyüme ve pazar payı gibi objektif ölçütlerle ölçülebildiği gibi; müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi kişisel kanaatlere dayanan subjektif ölçütlerle de ölçülebilmektedir (Erdil ve Kitapçı, 2007: 237). Objektif ölçütlerin firma performansını belirlemede en uygun yöntem olduğu tabidir. Ne var ki örgütlerden mutlak performans verilerini elde edebilmek oldukça güç olabilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, firma performansının ölçülmesinde subjektif değerlendirmeleri güvenilir bir araç olarak önermektedir. Bir başka deyişle, firma performansının algılanan ölçümünün, objektif performans ölçümünün uygun bir ikamesi olduğu öne sürülmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 53). Nitekim Erdem ve diğerleri de (2011) otel işletmeleri üzerinde yürütmüş oldukları araştırmada benzer bir yolu izlemişlerdir. Neticede ilgili yazın taranarak 12 önermeden oluşan bir firma performansı ölçeği elde edilmiştir. Bu ölçekteki önermeler; Zerenler (2005), Akbaba ve Erenler (2008), Yıldız (2010) ve Altuntaş ve Dönmez'in (2010) çalışmalarından alınmıştır. Her üç ölçekte de beş noktalı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Pazar yönlülük ve inovasyon yönlülük ölçeklerine ilişkin değerlendirmeler; "1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum", şeklinde belirlenmiştir. Firma performansı ölçeğine ilişkin değerlendirmelerde ise, yöneticilerin, bazı performans kriterlerini endüstrideki önemli rakiplere göre kıyaslamaları istenmiştir. Buna göre bu ölçekteki değerlendirme seçenekleri; "1= rakiplerimizden çok kötüyüz, 2= rakiplerimizden kötüyüz, 3= rakiplerimizden ne iyiyiz ne kötüyüz, 4= rakiplerimizden iyiyiz, 5= rakiplerimizden çok iyiyiz", şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma verileri, SPSS 20.0 for Windows istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için betimleyici istatistiklerden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Yapı geçerliliği için, faktör analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için ise, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Örneklemi oluşturan işletmelerin 27'si (% 67,5) dört yıldızlı, 13'ü (% 32,5) ise beş yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Bu otellerin 17'si (% 44,7) bağımsız, 21'i (% 55,3) ise zincir işletme statüsündedir. Anketi dolduran yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 77,5) departman müdürleridir. Bunu genel müdür yardımcıları (% 12,5) izlemektedir. Yöneticilerin eğitim durumuna göre dağılımında lisans mezunlarının ağırlığı (% 64,1) göze çarpmaktadır. Bu seçeneği, önlisans mezunları (% 30,8) takip etmektedir. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımında ise 25 – 35 (% 52,5) ve 35 – 44 yaş arası (% 42,5) seçenekleri ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 73) erkeklerden oluşmaktadır.

4.2. Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Cronbach's Alpha testinden yararlanılmıştır (Tablo 1). Kalaycı (2006: 405), 0 ile 1 arasında değer alan alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğinin şu şekilde yorumlanabileceğini belirtmektedir: $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 1: Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler	Önerme Sayısı	Cronbach's Alpha (α) Değerleri
Pazar Yönlülük	15	0,813
İnovasyon Yönlülük	6	0,863
Firma Performansı	12	0,865
Tüm Değişkenler İçin Alfa (α)	33	0,896

Pazar yönlülük ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, ilk hesaplamada 0,813 olarak bulunmuştur. Bu aşamada, ölçeğin madde – bütün (Item – Total) korelasyonlarına bakılmış ve 0,347 ile 0,607 arasında değerler aldıkları görülmüştür. Madde ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının 0,250'nin üzerinde olması ve negatif olmaması nedeniyle, ölçeğin toplanabilirlik özelliği bozulmamıştır (Kalaycı, 2006: 412). Dolayısıyla pazar yönlülük ölçeğinden herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Hamşioğlu'nun (2011) Narver ve Slater'in (1990) pazar yönlülük ölçeğini kullanarak Türkiye'deki ilaç işletmeleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, ölçeğin güvenilirlik değeri 0,936 olarak belirlenmiştir. Otel işletmeleri ekseninde yürütülen bu araştırmada da pazar yönlülük ölçeğinin, Hamşioğlu'nun (2011) yapmış olduğu araştırmayla benzerlik gösterdiği ve yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Bir sonraki aşamada, inovasyon yönlülük ölçeği ele alınmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı, ilk hesaplamada 0,863 olarak bulunmuştur. Benzer şekilde ölçeğin madde – bütün (Item – Total) korelasyonlarına bakılmış ve 0,609 ile 0,732 arasında değerler aldıkları görülmüştür. Dolayısıyla bu ölçekten de herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. İnovasyon yönlülük ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Son olarak ise, firma performansı ölçeği incelenmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı, ilk hesaplamada 0,865 olarak bulunmuştur. Ölçeğin madde – bütün (Item – Total) korelasyon değerleri 0,436 ile 0,692 arasında değişmektedir. Bu nedenle bu ölçekten de herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Diğer iki ölçeğe paralel olarak, firma performansı ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Her bir ölçeğe yönelik olarak oluşan yanıtların ağırlıklı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise, Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Ölçekler	Ağırlıklı Aritmetik Ortalama	Ağırlıklı Standart Sapma
Pazar Yönlülük	4,33	0,763
İnovasyon Yönlülük	4,14	0,868
Firma Performansı	4,16	0,736

Tablo 2’de görüldüğü gibi, ölçeklere ilişkin yanıtlar oldukça olumlu yöndedir. Yöneticiler her üç ölçeği de olumlu biçimde değerlendirmişlerdir. Buradan, araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin, işletmelerini pazar yönlü ve yenilikçi olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin firma performansı ölçeği ile ilgili algıları, rakiplerinden daha iyi olduğu yönündedir.

4.3. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek için, faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, sosyal bilimler yazınında ölçeklerin yapı geçerliliğini sınamada sıkça kullanılan bir yöntemdir (Özutku ve Çetinkaya, 2012: 357). Öncelikle, ölçeklere faktör analizi uygulanıp uygulanamayacağını (diğer bir ifadeyle veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını) test etmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine ve küresellik (Bartlett’s Test) derecesine bakılmıştır (Tablo 3). KMO değerinin 0,5’ten büyük olması, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006: 327).

Tablo 3: KMO ve Bartlett Testi

Ölçekler	KMO Değerleri	Bartlett Testi Sonuçları
Pazar Yönlülük	0,709	χ^2 : 212,266, df: 105 ve $p < ,000$
İnovasyon Yönlülük	0,800	χ^2 : 102,023, df: 15 ve $p < ,000$
Firma Performansı	0,629	χ^2 : 216,170, df: 66 ve $p < ,000$

Tablo 3’te görüldüğü gibi, her üç ölçek için de değerler, arzu edilen düzeylerdedir. Diğer bir ifadeyle, her bir ölçek için elde edilen 0,50’nin üzerindeki KMO değeri ve küresellik derecesinin uygunluğu, örneklemin yeterliliğini ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir.

Pazar Yönlülük Ölçeği: İlk olarak pazar yönlülük ölçeği ele alınmıştır. Otel yöneticilerinden toplanan veriler üzerinde temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmış ve pazar yönlülük ölçeğinin boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Uygun faktör sayısı belirlenirken özdeğeri 1’den büyük olanlar seçilmiştir. Çözümlemelerde ,500’ün altında faktör yüküne sahip önermelerin analizden çıkarılması ve daha sonra da varimax döndürme yönteminin uygulanması görüşü benimsenmiştir. Böyle bir uygulama, hem KMO değerini hem de açıklanan varyans oranını yükseltmektedir (Kalaycı, 2006: 328-329). Benzer şekilde Hattie de (1985’ten aktaran Aydın vd., 2011: 92), her bir faktörde, faktör yükü ,500’den daha düşük olan maddelerin ve birden fazla faktörde nitelik yükü ,500 ve üstü olan sonuçların elimine edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yapılan ilk faktör analizinde, faktör yükü ,500’ün altında olan hiçbir önermeye rastlanılmamış ve özdeğeri 1’in üzerinde üç boyut elde edilmiştir. Ancak, ölçekteki bir maddenin nitelik yükü birden fazla faktörde ,500’ün üzerinde değer almıştır. Bir madde için ise, çapraz yükleme söz konusudur. Bu nedenle bu 2 madde analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 13 maddeye yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan bu ikinci analiz sonucunda ise, bir maddenin rotasyon sonrası faktör yükünün ,500’ün altında değer aldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu madde de ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan üçüncü faktör analizi sonucunda yükleme değeri ,500’ün ve özdeğeri 1’in üzerinde, toplam varyansın % 60,669’unu açıklayan, 12 maddeli anlamlı 3 faktör elde edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Pazar Yönlülük Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Yük	Özdeğer	Varyans %	$\bar{X}$	α
1. Müşteri Yönlülük (6 madde)		4,250	35,417	4,7083	,772
İşletmemiz, satış sonrası hizmeti en iyi şekilde vermeye çalışır.	,832				
İşletmemiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak için sürekli bilgi toplar.	,727				
İşletmemiz, müşteri memnuniyetini sürekli ölçer.	,658				
İşletmemiz, müşteri değeri yaratmak için sürekli çalışır.	,585				
İşletmemiz, müşteri bağlılığı sağlamak için çaba sarf eder.	,583				
İşletmemiz, müşteri memnuniyeti hedefini yerine getirmek için çaba sarf eder.	,549				
2. Rakip Yönlülük (3 madde)		1,748	14,564	3,7730	,768
İşletmemizde, rakiplerin eylemlerine hızla cevap verilir.	,873				
Satış elemanlarımız, rakiplerle ilgili bilgileri paylaşırlar.	,824				
İşletmemizde üst yöneticiler, rakiplerin stratejilerini sürekli tartışır.	,707				
3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon (3 madde)		1,283	10,688	4,5166	,625
İşletmemiz, stratejilerinde entegrasyon / bütünleşme sağlar.	,851				
İşletmemizde kaynaklar, birimler arasında paylaşılır.	,720				
İşletmemizde tüm birimler, müşteri değeri yaratmaya katkıda bulunurlar.	,633				

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 60,669

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: ,691; Bartlett's küresellik testi: X^2 : 164,112, s.d. 66, p ,000;

Genel ortalama: 4,4266; Ölçeğin tamamı için Alpha: ,794

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 4'e göre, pazar yönlülük ölçeğini en yüksek varyansla açıklayan (% 35,417) birinci faktör, 6 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörde, müşteri yönlülük ile ilgili önermeler bir araya gelmiştir. Faktördeki temel değişken, "İşletmenin, satış sonrası hizmeti en iyi şekilde vermeye çalışmasıdır" (,832). İkinci faktör, rakip yönlülük ile ilgilidir ve varyansın % 14,564'ünü açıklamaktadır. 3 maddeden oluşan bu faktördeki temel değişken, "İşletmenin, rakiplerin eylemlerine hızla cevap verebilmesidir" (,873). Üçüncü ve son faktörün varyansı açıklama oranı ise % 10,688'dir ve bu faktör de 3 maddeden oluşmaktadır. Faktör, fonksiyonlar arası koordinasyon ile ilgilidir. Faktördeki temel değişken, "İşletmenin, izlemiş olduğu stratejilerinde bütünleşme sağlayabilmesidir" (,851). Neticede pazar yönlülük ölçeği; müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere 3 boyut ile açıklanmıştır. Ölçeğin tamamı için alfa değeri ,794 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte her bir boyutun güvenilirlik değerlerine bakıldığında, ilk iki faktörün alfa katsayılarının sosyal bilimler yazınında aranan en düşük alt sınırdan (0,70) büyük olduğu; üçüncü faktörün alfa katsayısının ise ,625 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ancak bazı yazarlar (Ergün, 2003: 144), 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısının da kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, pazar yönlülük ile ilgili faktör boyutlarının iç tutarlılık sağladıkları söylenebilir. Öte yandan faktör ortalamaları büyükten küçüğe doğru sıralandığında; "müşteri yönlülük" (ortalama: 4,70), "fonksiyonlar arası koordinasyon" (ortalama: 4,51) ve "rakip yönlülük" (ortalama: 3,77) şeklinde bir görünüm ortaya

çıkılmaktadır. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin, işletmelerini özellikle müşteri yönlü olarak algıladıkları ve işletme fonksiyonları arasında eşgüdüm sağladıkları anlaşılmaktadır. Ölçeğin genel aritmetik ortalamasının 4,42 olması ise, araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin işletmelerini pazar yönlü olarak betimlediklerinin bir göstergesidir.

İnovasyon Yönlülük Ölçeği: İnovasyon yönlülük ölçeği ile ilgili olarak yapılan faktör analizinde, özdeğeri 1'den büyük, varyansın % 59,778'ini açıklayan ve 6 maddeden oluşan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir (Tablo 5). Faktördeki maddeler ,728 ile ,829 arasında yük değerleri almıştır. KMO değeri (,800) ve küresellik derecesi ($p < ,000$), veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: İnovasyon Yönlülük Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Yük	Özdeğer	Varyans %	$\bar{X}$	α
1. İnovasyon Yönlülük (6 madde)		3,587	59,778	4,1463	,863
İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.	,829				
İşletmemiz, sıklıkla yeni fikirler dener ve bunları hayata geçirmeye çalışır.	,790				
İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.	,784				
İşletmemizde, yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.	,766				
İşletmemizde, işlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar aranır.	,738				
İşletmemizde, yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.	,728				

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 59,778

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: ,800; Bartlett's küresellik testi: X^2 : 102,023, s.d. 15, p ,000;

Genel ortalama: 4,1463; Ölçeğin tamamı için Alpha: ,863

Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 5'te görüldüğü gibi, 6 maddeden oluşan inovasyon yönlülük ölçeğindeki temel değişken, "İşletmenin, yeni ürün / hizmet geliştirme konusuna çok önem vermesidir" (,829). Alfa değeri (,863), inovasyon yönlülük faktörünün iç tutarlılığı sağladığını göstermektedir. Faktörün ağırlıklı aritmetik ortalamasına bakılarak (ortalama: 4,14), otel yöneticilerinin, işletmelerini inovasyon yönlü olarak betimledikleri söylenebilir.

Firma Performansı Ölçeği: Firma performansı ölçeği ile ilgili olarak yapılan faktör analizinde ise, özdeğeri 1'den büyük, varyansın % 42,177'sini açıklayan, 12 maddeli ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir (Tablo 6). Faktördeki maddelerin yüklenme değerleri ,500 ile ,765 arasında değişmektedir. KMO değeri (,629) ve küresellik derecesi ($p < ,000$), veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Yük	Özdeğer	Varyans %	$\bar{X}$	α
1. Firma Performansı (12 madde)		5,061	42,177	4,1666	,865
Rakiplere göre işletmenizin tedarikçilerle ilişkileri (tedarikçileri memnun etme düzeyi)	,765				
Rakiplere göre işletmenizin satışları	,758				
Rakiplere göre işletmenizin verimliliği	,738				
Rakiplere göre işletmenizin pazar payı	,685				
Rakiplere göre işletmenizde çalışanların (işgörenlerin) iş memnuniyeti düzeyi	,684				
Rakiplere göre işletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi	,638				
Rakiplere göre işletmenizin kârlılığı	,634				
Rakiplere göre işletmenizin itibarı ve imajı	,628				
Rakiplere göre işletmenizin ortalama doluluk oranı	,601				
Rakiplere göre işletmenizin yeni ürün/hizmet geliştirme başarısı	,551				
Rakiplere göre işletmenizin ürünlerinin/hizmetlerinin kalitesi	,549				
Rakiplere göre müşteri memnuniyeti sağlamadaki durumunuz	,500				

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 42,177

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: ,629; Bartlett's küresellik testi: X^2 : 216,170, s.d. 66, p ,000;

Genel ortalama: 4,1666; Ölçeğin tamamı için Alpha: ,865

Yanıt kategorileri: 1: Rakiplerimizden çok kötüyüz, 2: Rakiplerimizden kötüyüz, 3: Rakiplerimizden ne iyiyiz ne kötüyüz, 4: Rakiplerimizden iyiyiz, 5: Rakiplerimizden çok iyiyiz

Tablo 6'da görüldüğü gibi, firma performansı ölçeğindeki temel değişken, "Rakiplere göre işletmenin tedarikçilerle ilişkileri ile ilgilidir" (,765). Alfa değeri (,865), ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin ağırlıklı aritmetik ortalamasına bakılarak (ortalama: 4,16), otel yöneticilerinin, firma performanslarını rakiplerinden daha iyi olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

4.4. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 7). Korelasyon katsayısı -1 işe +1 arasında bir değer alır. Sıfıra yakın değerler düşük korelasyona işaret ederken; 1'e yakın değerler yüksek korelasyonu betimler. Genelde 0,70'ten büyük değer güçlü, 0,70 – 0,30 arası değer orta ve 0,30'dan küçük bir değer ise zayıf bir ilişki olarak yorumlanır (Demir, 2012: 72).

Tablo 7: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
(1) Pazar Yönlülük	1,000		
(2) İnovasyon Yönlülük	,419** (0,009)	1,000	
(3) Firma Performansı	,347* (0,030)	,434** (0,006)	1,000

** Katsayı $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı (çift yönlü) * Katsayı $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 7'deki korelasyon katsayılarına bakıldığında, tüm değişkenler arasında $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeylerinde pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Pazar yönlülük ve inovasyon yönlülük arasında orta seviyede ($r = 0,419$, $p < 0,01$) bir ilişki söz konusudur. Pazar yönlülük, firma performansı ile de orta seviyede ($r = 0,347$,

$p < 0,05$) bir ilişki içindedir. İnovasyon yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkinin gücü de orta düzeydedir ($r = 0,434$, $p < 0,01$).

4.5. Hipotez Testleri

Araştırmanın modelinde ortaya konan ilişkileri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi, aralarında mantıksal ilişki olduğu düşünülen değişkenlerden birinin (bağımsız değişken) diğeri (bağımlı değişken) üzerinde yol açtığı değişimin hesaplanmasıdır (Demir, 2012: 77). Bu bağlamda, ilk olarak pazar yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır (Tablo 8).

Tablo 8: Pazar Yönlülük ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

<i>Bağımlı Değişken: Firma Performansı</i>		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Pazar Yönlülük	,347	,030*
$R^2 = ,120$		
Düzeltilmiş $R^2 = ,097$		
F değeri= 5,068		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 8’de görüldüğü gibi, pazar yönlülük faktörünün firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0,347$, $t = 2,251$, $p < 0,05$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,097 olarak bulunmuştur. Bu değer biraz düşük olarak değerlendirilebilir. Zira firma performansındaki değişimin ancak % 9,7’sinin pazar yönlülük tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu durum, firma performansını etkileyen başka değişkenlerin de var olabileceğini akla getirmektedir. Fakat ilişkinin varlığı, bu yönde oluşturulan hipotezin kabul edilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, pazar yönlülük faktörünün firma performansının bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir. Neticede H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bir sonraki aşamada, pazar yönlülüğün boyutları ile firma performansı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. İncelenen ilk ilişki, müşteri yönlülük boyutu ile ilgilidir (Tablo 9).

Tablo 9: Müşteri Yönlülük ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

<i>Bağımlı Değişken: Firma Performansı</i>		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Müşteri Yönlülük	,375	,017*
$R^2 = ,141$		
Düzeltilmiş $R^2 = ,118$		
F değeri= 6,219		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 9’da görüldüğü gibi, müşteri yönlülük boyutunun firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0,375$, $t = 2,494$, $p < 0,05$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,118 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla firma performansındaki değişimin % 11,8’inin müşteri yönlülük tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağlamda, müşteri yönlülük boyutunun firma performansının bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir.

Bir sonraki aşamada, rakip yönlülük ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ancak bu iki değişken arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde herhangi bir

ilişki bulunamamıştır (Düzeltilmiş $R^2 = 0,007$, $p = 0,271 > 0,050$). Benzer durum, pazar yönlülüğün diğer bir boyutu olan fonksiyonlar arası koordinasyon ile firma performansı arasındaki ilişki için de geçerlidir (Düzeltilmiş $R^2 = 0,067$, $p = 0,058 > 0,050$). Dolayısıyla müşteri yönlülük dışındaki diğer boyutların firma performansı üzerinde anlamlı herhangi bir etkisine rastlanamamıştır.

Diğer bir aşamada, inovasyon yönlülük ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir (Tablo 10).

Tablo 10: İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

<i>Bağımlı Değişken: Firma Performansı</i>		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
İnovasyon Yönlülük	,434	,006**
$R^2 = ,188$		
Düzeltilmiş $R^2 = ,166$		
F değeri= 8,576		

**p < 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 10’da da görüldüğü gibi, inovasyon yönlülük faktörünün de firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0,434$, $t = 2,929$, $p < 0,01$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,166 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla firma performansındaki değişimin % 16,6’sının inovasyon yönlülük tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, inovasyon yönlülük faktörünün de firma performansının bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir. Neticede H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

İncelenen son ilişki, pazar yönlülük ve inovasyon yönlülük arasındaki ilişki ile ilgilidir (Tablo 11).

Tablo 11: Pazar Yönlülük ve İnovasyon Yönlülük Arasındaki İlişki

<i>Bağımlı Değişken: İnovasyon Yönlülük</i>		
Bağımsız Değişken	Standart Beta Katsayısı (β)	Anlamlılık (p)
Pazar Yönlülük	,419	,009**
$R^2 = ,175$		
Düzeltilmiş $R^2 = ,153$		
F değeri= 7,662		

**p < 0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 11’de de görüldüğü gibi pazar yönlülüğün, inovasyon yönlülüğü anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0,419$, $t = 2,768$, $p < 0,01$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,153 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla inovasyon yönlülüğündeki değişimin % 15,3’ünün pazar yönlülük tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bağlamda pazar yönlülüğün, inovasyon yönlülüğün bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir. Neticede H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

4.6. Demografik Değişkenler İle Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı Ölçekleri Arasındaki İlişkiler

Pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı ölçeklerine verilen yanıtların, katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. İlk olarak işletmenin sınıfı ile ilgili değişken ele alınmıştır. Bu değişken ile pazar yönlülük faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t = -2,005$, $p = 0,052 >$

0,050). İşletmenin sınıfı ile inovasyon yönlülük faktörü arasında ise anlamlı bir fark bulunmuştur ($t = -2,389$, $p = 0,022 < 0,050$). Buna göre beş yıldızlı otel işletmelerinin ($\bar{x} = 26,69$) dört yıldızlı otel işletmelerine göre ($\bar{x} = 24,00$) inovasyon yönlülük faktörünü daha olumlu değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Buradan, beş yıldızlı otel yöneticilerinin kendilerini daha fazla inovasyon yönlü algıladıkları söylenebilir. İşletmenin sınıfı ile firma performansı faktörü arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t = -,175$, $p = 0,862 > 0,050$).

Bir sonraki aşamada, işletmenin statüsü ile ilgili değişken ele alınmıştır. Bu değişken ile pazar yönlülük faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($t = -2,634$, $p = 0,012 < 0,050$). Zincir otellerin ($\bar{x} = 55,23$) bağımsız otellere ($\bar{x} = 51,37$) göre kendilerini daha fazla pazar yönlü algıladıkları görülmektedir. İşletmenin statüsü ile inovasyon yönlülük ($t = -1,633$, $p = 0,111 > 0,050$) ve firma performansı ($t = -,302$, $p = 0,764 > 0,050$) faktörleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Ele alınan diğer bir demografik değişken, cinsiyettir. Bu değişken ile pazar yönlülük ($t = -,233$, $p = 0,8817 > 0,050$), inovasyon yönlülük ($t = -,287$, $p = 0,776 > 0,050$) ve firma performansı ($t = -1,955$, $p = 0,059 > 0,050$) faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

İlgili yazında pazar yönlülük ve inovasyon yönlülük ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Narver ve Slater, 1990; Naktiyok, 2003; Kara vd., 2005; Hou, 2008; Karahan ve Özçiftçi, 2008; Wang, 2011; Walsh vd., 2011; Suliyanto ve Rahap, 2012; Oflazoğlu ve Koçak, 2012 ve Tung, 2012). Ayrıca pazar yönlülük ile inovasyon yönlülük arasında da pozitif yönlü ilişkileri ortaya koyan birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Akbaba, 2005; Cengiz vd., 2005; Çalıpınar, 2007; Mohr ve Sarin, 2009; Bulut vd., 2009; Jimenez-Zargo vd., 2011; Oflazoğlu ve Koçak, 2012; Tung, 2012 ve Erdil vd., 2013). Ancak önceki araştırmalarda, genellikle otelcilik dışındaki sektörlerle odaklanıldığı dikkati çekmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada, söz konusu olgular arasındaki ilişkilerin otel işletmeleri perspektifinden incelenmesi hedeflenmiştir.

Bulgulara göre, otel yöneticilerinin işletmelerini güçlü bir şekilde pazar yönlü olarak algıladıkları saptanmıştır. Pazar yönlülüğün boyutlarına ilişkin algılarda; müşteri yönlülük birinci derecede, işletme işlevleri arasındaki eşgüdüm ikinci derecede ve rakip yönlülük ise üçüncü derecede etkili faktörlerdir.

Öte yandan araştırma kapsamındaki otel yöneticileri, işletmelerini inovasyon yönlü olarak algılamakta ($\bar{x} = 4,1463$) ve işletmelerinin performansını rakiplerinden daha yüksek görmektedirler ($\bar{x} = 4,1666$).

Araştırmada pazar yönlülük, inovasyon yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde, her üç değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. En güçlü ilişki inovasyon yönlülük ile firma performansı arasında ($r = 0,434$), ikinci derecede güçlü ilişki pazar yönlülük ile inovasyon yönlülük arasında ($r = 0,419$) ve en zayıf ilişki ise pazar yönlülük ile firma performansı arasındadır ($r = 0,347$). Elde edilen bu değerler, istatistiksel açıdan değişkenler arasındaki ilişki derecesinin orta seviyede olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, araştırma modelinde ortaya konan tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. En güçlü ilişki, inovasyon yönlülük ve firma performansı faktörleri arasındadır ($\beta = 0,434$). Bunu pazar yönlülük ve inovasyon yönlülük arasındaki ilişki takip etmektedir ($\beta = 0,419$). Pazar yönlülüğün firma performansı üzerindeki etkisi de yine pozitiftir ($\beta = 0,375$). Ancak pazar yönlülüğün boyutlarından müşteri yönlülük ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken; pazar yönlülüğün diğer boyutları ile firma performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Araştırma elde edilen bu sonuçlar, Jimenez-Zarco ve arkadaşlarının (2011: 348) yapmış oldukları araştırmadan elde ettikleri inovasyon ile pazar yönlülük, müşteri yönlülük ve işletme işlevleri koordinasyonu arasındaki pozitif yönlü ilişkileri içeren bulgular ile örtüşmektedir.

Araştırmada beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin ($\bar{x} = 26,69$) dört yıldızlı otel işletmelerine göre ($\bar{x} = 24,00$) inovasyon yönlülük faktörünü daha olumlu algıladıkları tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, beş yıldızlı otel yöneticileri kendi işletmelerini daha fazla inovasyon yönlü olarak algılamaktadırlar. Bu sonuç, ilgili yazındaki önceki çalışmalarda öngörülen inovasyonların otel ölçeği ve kategorisine bağlı olarak artığı (Pivcevic ve Petric, 2011) yargısı ile aynı paraleldedir. İşletmelerin ölçeği ile firma performansı faktörü arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t = -1,175$, $p = 0,862 > 0,050$).

İlgili yazında inovasyonların bağımsız otellere kıyasla zincire bağlı otellerde daha fazla olduğu belirtilmektedir (Pivcevic ve Petric, 2011). Bu araştırmada ise, işletmelerin statüsü ile inovasyon yönlülük ($t = -1,633$, $p = 0,111 > 0,050$) ve firma performansı ($t = -1,302$, $p = 0,764 > 0,050$) faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç, yazındaki öngörüler ile farklılık göstermektedir. Ancak araştırmada zincir otellerin ($\bar{x} = 55,23$) bağımsız otellere göre ($\bar{x} = 51,37$) kendilerini daha fazla pazar yönlü algıladıkları belirlenmiştir.

Bulgulara göre inovasyon yönlülüğün firma performansı üzerindeki değişimi açıklayabilme oranı sadece % 16,6'dır. Bu durumda firma performansını etkileyen (% 83,4) farklı faktörlerin açıklanmasında yazındaki diğer araştırmaların sonuçlarından faydalanılması yararlı olacaktır. İleride bu yönde yapılacak araştırmalarda, çalışanların katılımı ile inovasyon harcamalarındaki artışın (Wang, 2011: 73), örgütsel yapı ve kültürel yatkınlığın (Walsh vd., 2011), örgütsel bolluğun (Eryılmaz, 2005), firmalar arası işbirliğinin (Carson vd., 2003; Weiermair, 2007; Prats vd., 2008) ve ölçeğin (Pivcevic ve Petric, 2011) dikkate alınması yazına daha fazla katkı sağlayabilir.

Pazar yönlülüğün inovasyon yönlülük üzerindeki değişimi açıklayabilme oranı ise % 15,3'tür. Burada açıklanamayan (% 84,7) faktörlerden bir kısmının yazındaki araştırma sonuçları doğrultusunda gelecekteki çalışmalarda pazar payı yüksekliği (Cengiz vd., 2005), reklam, patent ve dış ortaklık (Çalıpınar, 2007) gibi değişkenlerle açıklanabilme ihtimali bulunmaktadır.

Firma performansındaki değişimin ise sadece % 9,7'lik kısmı pazar yönlülük tarafından açıklanabilmektedir. Pazar yönlülüğün boyutlarından biri olan müşteri yönlülüğün firma performansındaki değişimi açıklayabilme oranı ise % 11,8'dir. Bu durumda açıklanamayan faktörlerin diğer araştırmaların bulguları doğrultusunda çevre faktörü ve yönetici yaklaşımları (Naktiyok, 2003), kalite yönlülük (Hamşioğlu, 2011),

örgütsel bilgi kullanma yeteneği (Suliyanto ve Rahap, 2012), endüstri ve müşteri özellikleri (Spillan vd., 2009), üst yönetimin desteği (Jaworski ve Kohli, 1993) ve müşteri ilişkileri ile müşteri bilgi yönetimi (Liyun vd., 2008) değişkenleri ile açıklanabilmesi muhtemeldir.

Sınırlılıklar ve Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren büyük ölçekli şehir otelleri ile sınırlıdır. İlerideki araştırmalarda sayfiye otellerinin de örnekleme dâhil edilmesi yararlı olabilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı, örneklemin büyük ölçekli otel işletmelerini kapsamasıdır. Sonraki araştırmalarda küçük ölçekli otel işletmeleri örnekleminde de benzer bir çalışma yürütülebilir. Hatta oteller dışındaki diğer turizm işletmeleri de bu örneklemin bir parçası haline getirilebilir.

Kaynakça

- Agarwal, S., Erramilli, M. K. ve Dev, C. S. (2003). “Market orientation and performance in service firms: role of innovation”, *Journal of Services Marketing*, 17 (1): 68 – 82.
- Akbaba, A. (2005). “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG): Turizm İşletmeleri İçin KFG Temelli Bir Ürün Geliştirme Süreci Önerisi”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (5): 38 – 59.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar, 19 (1): 21 – 36.
- Aksu, A. ve Ehtiyar, R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 175 – 189.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1): 50 – 74.
- Au, A. K. M. ve Tse, A. C. B. (1995). “The Effect of Market Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand”, *Journal of International Consumer Marketing*, 8 (2): 77 – 87.
- Aydın, İ., Çelik, Y. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011), “Sağlık Personeli Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği”, *Hacettepe Üniversitesi Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 22 (2): 79 – 100.
- Bayındır, S. (2007). “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs, 241 – 250.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Lütüfihak A. (2009). “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 9 (2): 513 – 538.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, (31): 515 – 524.

- Carson, D., Taylor, A. and Richards, F. (2003). “Delivering Business Intelligence for Regional Tourism in Australia: Analysis of the Decipher Technological Innovation”, Itira Conference, (December), 357 – 367.
- Cengiz, E., Ayyıldız, H. ve Kırkbr, F. (2005). “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (24): 133 – 147.
- Cheveerug, A. ve Ussahawanitchakit, P. (2008). “Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment”, Review of Business Research, March, http://findarticles.com/p/articles/mi_6776/is_2_8/ai_n28552109/ (Erişim: 03.12.2009)
- Çalıpınar, H. (2007). “Kobilerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması”, Ege Akademik Bakış, 7 (2): 445 – 458.
- Decelle, X. (2004). “A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism”, Maître de Conférences, Institut de Recherches et d’Etudes Supérieures du Tourisme (Irest) Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France.
- Demir, M. Ö. (2012). Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, M. (2011). “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (2): 77 – 112.
- Erdil, O ve Kitapçı, H. (2007). “TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1): 233 – 245.
- Erdil, S., Erdil, O. ve Keskin, H. (2013). “The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance”, Journal of Global Business and Technology, 1 (1): 4 – 15.
- Eren, M. Ş., Yücel, R. ve Eren, S. S. (2010). “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 18 (5): 3102 – 3116.
- Erk, Ç. (2009). “Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryılmaz, M. (2005). “Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (9): 79 – 92.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). “Toplam Kalite Yönetiminin işletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (1): 115 – 129.
- Hamşioğlu, A. B. (2011). “Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma”, Ege Akademik Bakış, Ocak, 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.
- Hattie, J. (1985), “Methodology review: Assessing unidimensionality of tests and items”, Applied Psychological Measurement, 9 (2): 139 – 164.

- Hoq, Z ve Ha, N. C. (2009). “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on SME Business Performance”, *International Journal of Business and Management*, 4 (11): 100 – 110.
- Hou, J-J. (2008). “Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities”, *Social Behavior and Personality*, 36 (9): 1251 – 1268.
- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 17.05.2013)
- İnal, M. E. ve Biçkes, M. (2006). “Kar Amaçsız Kuruluşların Sorunlarının Çözümünde Pazar Yönlülük Teorisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (26): 45 – 65.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). “Market orientation: Antecedents and consequences”, *Journal of Marketing*, 57 (3): 53 – 70.
- Jimenez-Zargo, A. I., Martinez-Ruiz, M. P. and Izquierdo-Yusta, A. (2011). “Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications”, *Service Business*, (5): 339 – 360.
- Jong, P. J. D. and Vermeulen, P. A. M. (2003). “Organizing Successful New Service Development: A Literature Review”, *Management Decision*, 41 (9): 844 – 858.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2.Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd., Ankara.
- Kara, A., Spillan, J. E. ve Deshields, O.W. (2005). “An empirical investigation of the effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using MARKOR scale”, *Journal of Small Business Management*, 43 (2): 105 – 118.
- Karahan, K. ve Özçiftçi, V. (2008). “Pazar Yönlülük: Aksaray İli Perakende Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20): 479 – 492.
- Kim, C. (2004). “E-Tourism: An Innovative Approach for the Small and Medium-Sized Tourism Enterprises (SMTES) in Korea”, <http://www.oecd.org/cfe/tourism/34268048.pdf> (Erişim Tarihi: 17.05.2013).
- Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). “Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications”, *Journal of Marketing*, 54 (2): 1 – 18.
- Lado, N. and Maydeu-Olivares, A. (2001). “Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets”, *International Marketing Review*, 18 (2): 130 – 144.
- Liyun, Q., Keyi, W., Xiaoshu, W. ve Fangfang, Z. (2008). “Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance”, *Management Science and Engineering*, 2 (1): 31 – 37.
- Marangoz, M., Önce, G. ve Şimşek, H. F. (2007). “Sivil Toplum Kuruluşlarında Müşteri Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Performansla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2): 176 – 197.
- Mohr, J. J. and Sarin, S. (2009). “Drucker's Insights on Market Orientation and Innovation: Implications for Emerging Areas in High-Technology Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (1): 85 – 96.
- Naktiyok, A. (2003). “Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20): 95 – 116.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine

- Etkileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (21): 43 – 65.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, October, 54 (4): 20 – 35.
- Nikoomaram, H. ve Maatoofi, A. R. (2011). “The effect of learning orientation on market orientation and performance in small-sized firms: Evidence from Iran, *European Journal of Social Sciences*, 18 (4): 632 – 642.
- OECD - Oslo Manual (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 2nd Edition.
- Oflazoğlu, S. ve Koçak, A. (2012). “Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1): 121 – 144.
- Özşahin, M., Cığırım, E. ve Gök, M. Ş. (2005). “Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1): 143 – 155.
- Özutku, H. ve Çetinkaya, M. (2012), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Ege Akademik Bakış*, Temmuz, 12 (3): 351 – 367.
- Pivcevic, S. ve Petric, L. (2011). “Empirical Evidence on Innovation Activity in Tourism: The Hotel Sector Perspective”, *The Business Review*, 17(1): 142 – 148.
- Prats, L., Guia, J. and Molina, F-X. (2008). “How tourism destinations evolve: The Notion of Tourism Local Innovation System”, *Tourism and Hospitality Research*, 8 (3): 178 – 191.
- Qu, R. (2009). “The impact of market orientation and corporate social responsibility on firm performance: Evidence from China”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21 (4): 570 – 582.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York.
- Sandvik, I. L. ve Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance”, *International Journal of Research in Marketing*, December, 20 (4): 355 – 376.
- Sargeant, A. ve Mohamad, M. (1999). “Business Performance in the UK Hotel Sector – Does it Pay to be Market Oriented?”, *The Service Industries Journal*, 19 (3): 42 – 59.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H., Heung, V. C. S. ve Yim, F. H. K. (2004). “The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, November, 30 (4): 407 – 426.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S. ve Yim, F. H. K. (2005). “An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, December, 24 (4): 555 – 577.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994). “Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?”, *Journal of Marketing*, 58 (1): 46 – 55.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). “Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, 59 (3): 63 – 74.

- Songur, A. (2009). “Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük ve Türk Bankacılık Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta İl Merkezinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Sorensen, F. (2004). “Tourism Experience Innovations and the Role of Geographically Organized Production and Information Innovation Networks”, (Ph. D. Dissertation), Department of Social Sciences, Roskilde University, http://diggy.ruc.dk/bitstream/1800/750/4/Tourism_experience_innovation.pdf (Erişim Tarihi: 10.05.2013).
- Spillan, J. E., Li, X., Totten, J. W. ve Mayolo, C. A. (2009). “An exploratory analysis of market orientation of small and medium –sized business (SMEs) in Peru”, *Panorama Socioeconomico*, 27 (39): 136 – 149.
- Suliyanto, S. ve Rahab, R. (2012). “The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises”, *Asian Social Science*, 8 (1): 134 – 145.
- Tajeddini, K., Remy, D. ve Pardo, P. (2010). “Market orientation and business performance: evidence from the hotel industry in Germany”, *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, September, 2 (3): 232 – 247.
- Tsiotsou, R.H. ve Vlachopoulou, M. (2011). “Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance”, *Marketing Intelligence & Planning*, 29 (2): 141 – 155.
- Tung, J. (2012). “A study of product innovation on firm performance”, *The International Journal of Organizational Innovation*, 4 (3): 84 – 97.
- Tutar, F., Kocabay, M. ve Arıç, H. (2007). “Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü: Kayseri Serbest Bölgesi Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, Mayıs, 195 – 203.
- Uzun, E., Türk, Z. ve Uzun, E. (2003). “İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (2): 63 – 73.
- Ünnü, N. A. A. (2009). “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi”, *Ege Akademik Bakış*, 9 (4): 1243 – 1273.
- Varinli, İ. (2006). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vincent, L., Bharadway, S. and Challagalla, G. (2004). “Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation”. Working Paper, http://www.smartech.gatech.edu/bitstream/1853/10731/.../gt_tiger_does_innovation.pdf (Erişim Tarihi: 03.12.2009).
- Vodep, K., Sedmak, G. ve Brezovec, A. (2010), “Inclusion of Cultural Heritage in the Destination Product in Istra”, *Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry*, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Croatia, 226 – 236.
- Walsh, M., Lynch, P. and Harrington, D. (2011). “A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness”, *Irish Journal of Management*, 31 (1): 21 – 41.
- Wang, M. S. (2011). “Innovation Capital and Firm Performance: To Explore the Deferral Effect and the Revisited Measurement”, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7 (2): 64 – 78.
- Weiermair, K. (2004). “Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism”, <https://www1.oecd.org/cfe/tourism/34267947.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.04.2013).

- Yavuz, Ç. (2010). “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5 (2): 143 – 173.
- Yeloğlu, H. O. (2007). “Örgüt, Birey ve Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, Ege Akademik Bakış, 7 (1): 133 – 152.
- Yıldız, S. (2010). “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ağustos – Aralık, (36): 179 – 193.
- Yükselen, C., Koçak, A. ve Oflazoğlu, S. (2008). “Pazar Yönlülük Kavramındaki Yeni Yaklaşımlar: Girişimcilik Perspektifinden Ele Alınışı”, 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25 – 29 Ekim 2008, Nevşehir, Türkiye, 10 – 19.
- Zehir, C. ve Özşahin, M. (2006). “Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (1): 137 – 157.
- Zerenler, M. (2005). “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (1): 1 – 36.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Esen, Ş. (2006). “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17): 653 – 667.

The Relationship between Market Orientation, Innovation Orientation and Firm Performance: A Research in Four and Five Star Hotels in Ankara

Barış ERDEM

Balıkesir University
Faculty of Tourism, Çağış
Campus, Balıkesir,
Turkey
berdem20@yahoo.com

Kudret GÜL

Balıkesir University
Balıkesir Vocational School,
Çağış Campus, Balıkesir,
Turkey
gulkudret2002@yahoo.com

Melike GÜL

Balıkesir Üniversitesi
Sındırgı Vocational School,
Sındırgı Campus, Balıkesir,
Turkey
melikegul2011@mynet.com

Extensive Summary

1. Introduction

Today, since the competition between establishments increases gradually and environmental conditions continuously change, the success of establishments shall be possible by obtaining, keeping and maintaining the competitive advantage. In order to obtain and keep competitive advantage (Varinli, 2006: 4), establishments should direct their cultures to be market oriented and consistently create higher values for their customers (Naktiyok, 2003: 96).

When the literature is reviewed, it is observed that particularly the marketing concept was defined between the years 1950 and 1980 at the time the first studies started on market orientation, the adaptation of the concept or market oriented applications at company levels were researched (Hamşioğlu, 2011: 91). Market orientation concept has been subject to management based studies since 1990s, and the concept has been particularly developed by researchers such as Narver, Slater, Kohli, Jaworski, Shapiro, Desphandee and Farley (İnal and Bıçkes, 2006). In this process, two basic approaches draw the attention related to market orientation concept. Those are behavioural (Kohli and Jaworski, 1990) and cultural (Narver and Slater, 1990) approaches.

A market oriented firm considers itself as an open system which has a continuous relationship with the environment. Thus, it tries to defend itself against the environment. As result of that, many establishments may take positive results. One of the most important of those results is *the increase in firm's performance* (Naktiyok, 2003: 98).

A large number of researchers studying on market orientation (Narver and Slater, 1990: 32; Naktiyok, 2003: 98; Kara et al., 2005: 115; Hou, 2008: 1262; Karahan and Özçiftçi, 2008: 482; Suliyanto and Rahab, 2012: 139; Ofazoğlu and Koçak, 2012: 120) assert that a positive relationship is available between market orientation and firm performance. But nonetheless, some researchers (Jaworski and Kohli, 1993: 64; Han et al., 1998: 40) assert that the positive relationship between market orientation and organizational performance is indirect and based on changes in the market, innovation, technological changes, competition environment and environmental conditions.

On the other hand, since innovation is a strong weapon for establishments to acquire competitive superiority and increase their profits, (Zerenler et al., 2006: 659), and since market orientation is associated with the innovative power of establishments, (Ofllazoğlu and Koçak, 2012: 133) innovations are quite important for the long term performances of establishments.

Development of new technologies, touristic consumers becoming conscious, global changing and developed environment consciousness lead to fast and radical changes in tourism. Therefore, the chance for a tourism enterprise to accomplish its goal of growing and developing and make it sustainable depends mostly on the innovativeness of that enterprise. For the establishments which continuously develop new production methods, new products, new services, new processes, new marketing and new procurement methods, the possibility to achieve their profit goals gets easier.

According to Çalıpnar (2007: 448), technological sufficiency in the firm, autonomy, managerial quality and past innovation experiences support the new innovations. And in the OECD Oslo Manual Guide (2005: 9), it is asserted that product and process innovation in the firms develop organizational innovativeness, and organizational innovativeness develop the firm's performance.

In this study; relationships between market orientation, innovation orientation and firm performance was reviewed from the perspective of the hotel sector. In the related literature, there are market orientation studies available which focus on establishments being active in various industries. Likewise, there are plenty of innovation and firm performance studies available which focus on establishments in various sectors and hotels. But in the related literature, no study could be found dealing with relationships between such three cases. Therefore, it is believed that the study shall provide good contributions to the related literature.

2. Methodology

The aim of this study is to try to determine the relationships between market orientation, innovation orientation and firm performance in hotel enterprises. The universe of the study consists of four and five star hotels being active in the city of Ankara. Before starting to collect data, some of the hotels were visited personally and some of them were called by telephone in an attempt to get permission from relevant managers to participate the study. As a result, 40 hotel enterprises accepted to participate the study. Between the period January - February 2013, the enterprises were visited one by one and data were collected from the relevant managers. As result, 40 hotel enterprises have constituted the database of this study.

In the study, questionnaire technique was utilised as data collection instrument. The questionnaire consists of four parts. In the first part, there are questions about demographic characteristics of the participants. In the second part, there is a scale about market orientation which consists of 15 propositions. The market orientation scale was developed by Narver and Slater (1990), and the study of Hamşioğlu (2011) was utilised for Turkish translation of the scale. In the third part, the innovation scale which consists of 6 propositions is available. The innovation scale was developed by Calantone et al. (2002), and the studies of Alpan et al. (2005), Özşahin et al. (2005) and Erdil and Kitapçı (2007) were utilised for Turkish translation of the scale. And on the last part of the questionnaire, firm performance scale which consists of 12 propositions is available. Propositions in this scale were taken from the studies of Zerenler (2005), Akbaba and

Erenler (2008), Yıldız (2010) and Altuntaş and Dönmez (2010). In each three scale, five point Likert type rating was used. The assessments of scales for market orientation and innovation orientation were determined as “1= strongly disagree, 2= disagree, 3= not sure, 4= agree, 5= strongly disagree”. In the assessments related to firm performance scale, the executives were demanded to compare some performance criteria with important competitors in the industry. According to that, the assessment selections were determined as “1= we are far worse than our competitors, 2= we are worse than our competitors, 3= we are neither worse nor better than our competitors, 4= we are better than our competitors, 5= we are far better than our competitors”.

The research data has been analysed by the help of SPSS 20.0 for Windows statistics package. Descriptive statistics were utilised to determine the demographic characteristics of participants. In order to test the reliability of scales used in the study, Cronbach's Alpha coefficients were calculated. For structural validity, factor analysis was made. In order to test the relationships between dependent and independent variables, correlation analysis and simple linear regression analysis techniques were utilised.

3. Findings and Discussions

When the literature is reviewed, it is observed that a positive relationship is available between market orientation and innovation orientation, and establishment performance (Narver and Slater, 1990; Naktiyok, 2003; Kara et al., 2005; Hou, 2008; Karahan and Özçiftçi, 2008; Wang, 2011; Walsh et al., 2011; Suliyanto and Rahap, 2012; Oflazoğlu and Koçak, 2012; Tung, 2012). Moreover, it is said that there is a positive relationship between market orientation and innovation orientation as well (Akbaba, 2005; Cengiz et al., 2005; Çalipınar, 2007; Mohr and Sarin, 2009; Bulut et al., 2009; Jimenez-Zargo et al., 2011; Oflazoğlu and Koçak, 2012; Tung, 2012; Erdil et al., 2013).

In the study, it was revealed that from the scale that was created to determine the market orientation of hotel enterprises, the executives perceived their establishments as strongly market oriented. Among the perceptions concerning the dimensions of market orientation, customer orientation is the primary effective factor while coordination between establishment functions is secondary and competitor orientation is tertiary.

The executives of hotel enterprises taken in the scope of the study perceive their establishments as innovative oriented ($\bar{x} = 4,1463$). Moreover, hotel executives consider their establishments' performance higher than their competitors ($\bar{x} = 4,1666$).

In the study, in correlation analysis which was performed to determine the relationship between market orientation, innovation orientation and firm performance, it was revealed that the relationship between both three variables was positive oriented. The strongest relationship is between innovation orientation and firm performance ($r = 0,434$), secondary strongest relationship is between market orientation and innovation orientation ($r = 0,419$), and the weakest relationship is between market orientation and firm performance ($r = 0,347$). These obtained values indicate that the relationship degree between variables in terms of statistics is in the middle level.

In the study, regression analysis were made in order to test the relationships between variables. As result of this analysis, it was revealed that innovation orientation

had a positive effect on the firm performance. The effect of innovation orientation on market orientation is again positive.

The effect of market orientation on firm performance is positive as well, however, among the dimensions of market orientation, a significant and positive oriented relationship was found between customer orientation and firm performance. Moreover, it was concluded that dimensions of competitor orientation and coordination between functions, which are among the other dimensions of market orientation, did not effect firm performance. From these results, it is understood that the most important factor effecting the firm performance of hotel enterprises which are taken in the scope of the study was innovation orientation. Another factor effecting the firm performance is the customer orientation. In addition, it was concluded that innovation orientation positively effected market orientation.

These results obtained in that study supports the positive relationships between innovation and market orientation, customer orientation and coordination of establishment functions which were obtained by Jimenez-Zarco et al. (2011: 348) in another study.

In the study, it was revealed that five star hotel enterprises consider the innovation orientation factor more positively ($\bar{x} = 26,69$) than four star hotel establishments do ($\bar{x} = 24,00$). In another words, executives of five star hotels perceive their enterprises as more innovation oriented. This result is parallel with (Pivcevic and Petric, 2011) attitude where the anticipated innovations in the studies of the literature increase based on the hotel scale and category. There is no statistically significant difference between the scale of the establishments and firm performance ($t = -1,175$, $p = 0,862 > 0,050$).

In the literature, it is stated that innovations are more in hotels of a chain compared to independent hotels (Pivcevic and Petric, 2011). But in our study, no statistically significant difference was found between management status of establishments and innovation orientation ($t = -1,633$, $p = 0,111 > 0,050$) and firm performance ($t = -1,302$, $p = 0,764 > 0,050$) factors. This result differs with the anticipations in the literature. But in our study, it was revealed that chain hotels ($\bar{x} = 55,23$) perceived themselves as more market oriented than independent hotels ($\bar{x} = 51,37$).

In the study, the rate that innovation orientation is able to explain the change on firm performance is only 16.6%. At this point, it would be helpful to utilise the other studies in the literature to explain different factors (83.4%) effecting the firm performance. For the future studies to be done, it may contribute more to the literature when the increase in innovation expenditures (Wang, 2011: 73), organizational structure and cultural affinity (Walsh et al., 2011), organizational abundance (Eryılmaz, 2005), cooperation between firms (Carson et al., 2003; Weiermair, 2007; Prats et al., 2008) and scale (Pivcevic and Petric, 2011) is considered with the participation of employees.

In our study, the rate that innovation orientation is able to explain the change on market orientation is 15.3%. Some of the factors which can not be explained here (84,7%) are possible to be explained with variables such as big market share (Cengiz et al., 2005) advertisement, patent and international partnership (Çalıpınar, 2007) for the future studies in accordance with the study results in the literature.

In our study, only 9.7 % part of the change in firm performance can be explained by market orientation. In the study, the rate that customer orientation which is one of the dimensions of market orientation is able to explain the change on firm performance is only 11.8%. At this point, the unexplained factors are possible to be explained by environmental factor and managerial approach (Naktiyok, 2003), quality orientation (Hamşioğlu, 2011), the ability to use organizational information (Suliyanto and Rahap, 2012), industry and customer characteristics (Spillan et al., 2009), support of the executives (Jaworski and Kohli, 1993) and customer relations and customer information management (Liyun et al., 2008) variables.