

## **OTEL İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA BİRİMİ YAPILARINA GÖRE PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kahraman ÇATI\*  
Önder KETHÜDA\*\*  
Seyda FAİKOĞLU\*\*\*

### **PERFORMANCE EVALUATION OF HOTELS IN TERMS OF MARKETING DEPARTMENT STRUCTURES**

#### **Öz**

Otel işletmeleri, organizasyon şemalarında satış ve/veya pazarlama birimlerine farklı şekillerde yer verebilmektedirler. Pazarlama faaliyetleri, işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olmasından dolayı işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı; otel işletmelerinin organizasyon şemalarında satış ve/veya pazarlama birimlerinin durumuna göre, otel işletmelerinin performanslarının farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Bu amaçla, İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Araştırma ana kütesinin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle ayrıca bir örneklem belirleme yöntemi kullanılmamıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Elde edilen veriler faktör analizi ve ANOVA ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimlerine veya pazarlama biriminin kontrolünde satış birimine sahip olan otel işletmelerinin hem finansal performanslarının hem de pazarlama performanslarının diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama birimi, Satış birimi, İşletme Performansı, Otel, İstanbul

#### **Abstract**

Hotel firms may have different structures for their marketing and/or sales departments in their organizational structures. Because of having direct and indirect impacts on the performance, marketing operations, have vital importance

---

\* Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, kahramancati@duzce.edu.tr

\*\* Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, onderkethuda@duzce.edu.tr

\*\*\* Düzce Üniversitesi Akçakoca MYO, seydafaikoglu@duzce.edu.tr

for firms. The aim of this study is to test whether the performance of the firms differ according to the structures of firms' marketing and/or sales departments in their organizational structures. To this aim, the population of the research has been determined four and five star hotels that have the Tourism Operation Certificate in Istanbul. Because of the population of the research is reachable it hasn't been used any sampling method. Quantitative search method has been used in the study and survey technique is preferred to collect the research data. The obtained data is analyzed by factor analysis and ANOVA. . As the result of the research, it has been found that the firms which have independent marketing and sales departments or the ones which have sales departments under the control of their marketing departments have higher both financial and marketing performances than the other ones.

**Key Words:** Marketing Department, Sales Department, Firm Performance, Hotel, Istanbul

## 1. Giriş

Firmalar, pazarlama faaliyetlerine duydukları ihtiyaca ve verdikleri önem miktarına göre organizasyon şemalarında pazarlama birimine farklı farklı şekillerde yer verebilmektedirler. Arzın talebi karşılamada yetersiz olduğu durumlarda ve sektörlerde, firmalar, pazarlama çabalarına ihtiyaç duymamakta ve organizasyon şemalarında pazarlama birimine yer vermemekteydi. Arzın talebi dengelediği ve hatta geçtiği günümüz piyasalarında pazarlama faaliyetleri işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için büyük önem arz etmektedir. Bu önemin farkında olan firmalar organizasyon şemalarında pazarlama faaliyetlerini sistemli ve düzenli şekilde yürütecek departmanlara yer vermektedir. İlgili alanda yapılan akademik çalışmalar ve pratikteki uygulamalar, pazarlama vesatış departmanlarının pazarlama faaliyetlerinden birlikte sorumlu olduklarını göstermektedir (Guenzi ve Troilo, 2007).

Modern pazarlama anlayışı, bir diğer ifadeyle pazar yönlülük, müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına en hızlı biçimde cevap verecek uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve bu stratejilerin, işletmenin her düzeyindeki üyesi tarafından benimsenmesi olarak ifade edilebilir (Bulut ve diğ., 2009). Temelleri 1990'lı yıllarda Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Joworski (1990) tarafından yapılan çalışmalarla atılan pazar yönlülük, işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı pozitif etkiye sahiptir (Gray ve Hooley, 2002; Shoham ve diğ., 2005). Gerek sanayi sektöründe gerekse hizmet sektöründe bu pozitif etkiyi ortaya koymaya yönelik çok sayıda çalışma mevcuttur. Özellikle, emek yoğun işletmeler olan konaklama işletmeleri için pazar yönlülük daha fazla önem arz etmektedir

(McNaughton ve diğ., 2002). Buna karşın, konaklama işletmeleri, pazar yönlülük olarak ifade edilen modern pazarlama anlayışına geçiş yapmakta gecikmitir (akıcı, 1995).Türkiye’de geçiş sürecini tamamlayan konaklama işletmeleri bulunmakla birlikte, konaklama işletmelerinin çoğunluğu, bu süreci gerçekleştirmekte problemler yaşamıştır(akıcı, 1996; Hacıoğlu, 2000:11; Kethüda, 2010).

Konuyla ilgili geçmişte gerçekleştirilen çalışmalar genel olarak; satış ve pazarlama birimlerinin üstün müşteri değeri oluşturmaya etkisi (Guenzi ve Troilo, 2007); satış ve pazarlama birimi ayırımının firma pazar performansına etkisi (Troilo ve diğ., 2009) ve satış ile pazarlama birimi yapısına göre pazar yönlülüğün farklılık gösterip göstermediği (Kaya ve Kethüda, 2011) incelenmiştir. Buna karşın, organizasyon şemasında satış ve/veya pazarlama birimlerinin yer alış biçimlerine göre firma performanslarını değerlendiren çalışmaya ulaşılamamıştır.

Dağıtım kanalı bağımlılık oranlarının yüksek olması nedeniyle pazar yönlülüğe tam adapte olamayan konaklama işletmeleri (akıcı, 1995), organizasyon şemalarında pazarlama birimine farklı şekillerde yer vermektedir. Otel işletmelerinin bir kısmında, sadece satış birimi, bir kısmında sadece pazarlama birimi, bir kısmında, birleşik satış ve pazarlama birimi ve bir kısmında da birbirinden bağımsız satış birimi ve pazarlama birimi bulunabilmektedir (Kethüda, 2010). Bu kapsamda bu çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinin organizasyon şemasında pazarlama biriminin durumuna göre, işletme performansları arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını, test etmektir. Literatürde, pazarlama harcamalarının işletme performansına doğrudan ve dolaylı pozitif etkisi bilinmekteyken, konaklama işletmelerinin bir kısmının, organizasyon şemasında bu birime yer vermemesi ve buna rağmen bu işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeleri, bu konunun çalışılmasına temel teşkil etmiştir.

## **2. Satış ve Pazarlama Birimleri**

Pazarlama biriminin görevi; hedef tüketicileri tanımlamak, onların yaşam biçimlerini ve düşüncelerini anlamak ve karlı bir şekilde tüketicinin gereksinmelerini tatmin için tüm işletme kaynaklarını yönlendirmektir (Sezen ve diğ., 2002). Pazarlama departmanınca gerçekleştirilen pazarlama yönetim süreci, pazarlama faaliyetlerini yönlendirecek pazarlama stratejilerinin ve planlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Pazarlama departmanı, iyi tanımlanmış bir pazarda müşteri ihtiyaç ve isteklerini araştıran, hedef pazarın bölümlerinin uzun dönemdeki karlılık

durumuna göre pazarlama faaliyetlerini belirleyen, her bir hedef pazar bölümünde pazar payını artırmaya yönelik öneriler getiren, sürekli olarak müşteri memnuniyetini ve firma imajını ölçen, sürekli olarak yeni mal ve hizmet oluşturma ve geliştirmeye yönelik fikirler toplayan ve firmanın tüm birimlerini müşteri yönlülük konusunda motive eden işletme birimidir (Kotler ve Keller, 2009:65). Diğer bir ifadeyle, pazarlama birimi, firma için üstün müşteri değeri oluşturma yönünde faaliyet gösteren işletme birimidir (Guenzi ve Troilo, 2007). Satış birimi ise, müşterilerle ilgili özel bilgilere sahip olan, müşterilere en iyi çözümleri sunmak için çalışan, kendi yetkisi çerçevesinde tutabileceği sözleri veren, ürün geliştirilmesi için müşterilerden öğrenilen yeni ihtiyaç ve fikirleri firmaya aktaran ve aynı müşterilere uzun süre hizmet eden birimdir (Kotler ve Keller, 2009: 65).

Pazarlama birimi satış birimine, satış birimi de pazarlama birimine destek olacak faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Pazarlama birimi, rekabet analizi, pazar araştırması, pazar bölümlendirme, ürün geliştirme, ürün konumlandırma, fiyatlandırma, paketleme ve reklam faaliyetlerinden sorumludur. Satış birimi ise, rekabetçi pazar bilgisi, kişisel satış, dağıtıcı yönetimi, hesap yönetimi, ticaret, montaj ve satış sonrası hizmet ile ilgili faaliyetlerden sorumludur. Bu ayrı sorumluluk alanlarının yanında, iki birimin ortak sorumluluk alanları da mevcuttur. Bunlar; hedef pazar, satış öngörümü, satış hizmeti seçimi, değer sunumu geliştirme ve tutundurmadır (Rouziès ve diğ., 2005). Bununla birlikte, pazarlama birimi, düzenli ve sistemli şekilde pazar hakkında bilgi toplayıp diğer departmanlarla paylaşılırken, satış departmanı sistemsiz bilgi toplar ve diğer birimlerle genellikle toplanan bilgileri paylaşmaz (Biemans ve diğ., 2009).

### **3. Otel İşletmelerinde Performans Ölçümü**

Performans kavramı, tanımlanması ve ölçülmesi güç olan ve buna bağlı olarak da araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınan bir kavramdır (Folan ve diğ., 2007). Bolat (2000) tarafından performans, amaç ve planlara ulaşma derecesinin nicel ya da nitel olarak ifade edilmesi, olarak tanımlanmıştır. Bir işletmenin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o işletmeden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır (Bolat, 2000: 105). Performans, işletme amaçlarının gerçekleşmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2005: 17).

Performans ölçümü; kişi, birim ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre veya benzer diğerlerinin performansı baz alınarak kıyaslama yoluyla yapılan değerlendirme sürecidir (Turunç, 2006:120). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, işletme performansını ölçmede iki yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birincisi, işletmenin performansını rakiplerine kıyasla değerlendiren öznel yaklaşımdır. İkinci yöntem ise, işletmelerden mutlak performans göstergelerini alan ve değerlendiren nesnel yaklaşımdır (Golden, 1992). Bu iki performans ölçüm yönteminin arasında güçlü bir korelasyon olduğu konusunda literatürde fikir birliği vardır (Ngai ve Ellis, 1997; Dawes, 1999; Blesa ve Ripolles; 2007). Bununla birlikte, nesnel yaklaşımın kullanılması, işletmelerin kendileri ile ilgili finansal bilgileri vermek istememeleri nedeniyle zor olmaktadır (Dawes, 1999; Sin ve diğ. 2005).

Performans ölçümü, işletme yönetim sürecinde büyük önem arz etmektedir. Performans ölçümü, iyi tanımlanmış olan performans göstergelerinin arzulan değerleri ile gerçekleşen değerleri arasındaki farkların ortaya koyulması ve yöneticilerin, bu farkların azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması yönünde, stratejilere uygun karar almaya yönlendirilmesi amacıyla yapılmaktadır (Muchiri ve diğ., 2010). Planlama ve kontrol etmede yöneticilere yardımcı olan (Chenhall ve Smith, 2007) performans ölçümü, ya mevcut bir sistemi kontrol altına almak için yada bir sistem geliştirmek/iyileştirmek için kullanılır (Lauras ve diğ., 2010). Performans ölçümü, organizasyonel amaçlara ne derece ulaşıldığını belirlemenin yanı sıra, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin ve gelecekle ilgili hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olur (Yasin ve Gomes, 2010). Performans ölçümüyle řu sorulara yanıt verilmeye çalışılır: “Neredeyiz?”, “Nerede olabilirdik ya da ne kadar iyi olabilirdik?” ve “Nerede olmalıyız?”. Bu soruların yanıtlarını bulmak işletmenin mevcut durumunun saptanması, planlananla şimdiki durumunun kıyaslanması ve geleceğe ilişkin kararların alınması anlamına gelir. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için yöneticilerin bazı göstergelere ihtiyacı olacaktır. İşletmenin önem verdiği alanlara yönelik olarak hazırlanan göstergeler aracılığıyla, performans ölçümü yapılarak belirtilen üç sorunun cevabı verilmeye çalışılmaktadır (Durdudiler, 2006).

Performans ölçümü önceleri tamamen kısa dönemdeki durumu yansıtan finansal göstergeler aracılığıyla yapılmıştır. Ancak, işletmenin sadece geçmiş verilerine dayanan finansal göstergelerden oluşan performans değerlendirme sistemleri, yönetimin ihtiyacı olan geleceğe yönlendirme fonksiyonunu yerine getirmede yetersiz kalmaktadır (Voelker ve diğ.,

2001). İşletmeler geleceği yönlendirmede, geçmiş verilere dayanan finansal göstergeler yanında, geleceğe yönelik olarak; kalite, esneklik, yenilik, hız, müşteri memnuniyeti, hissedar memnuniyeti, içsel etkinlik ve personel gelişimi gibi finansal olmayan boyutları da değerlendirmelidir (Yıldız ve diğ., 2010). Kısaca, performans değerlendirme sürecinde, geçmiş ve bugün birlikte ele alınarak değerlendirme yapılmalıdır (Folan ve diğ., 2007). Sadece finansal göstergelerin, işletmenin uzun dönemdeki performansı hakkında bilgi vermediği eleştirisinden yola çıkan araştırmacılar, işletmenin uzun dönemdeki performans durumunu yansıtır göstergeleri performans ölçümüne dâhil etmişlerdir (Haktanır ve Harris, 2005). Son yıllarda, birçok araştırmacı, finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütleri birlikte ele alan performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi üzerinde odaklanmıştır. Performans ölçümünü, daha bütünlük hale getirmeye yönelik çalışmalar 1980'li yıllara kadar dayanmaktadır. O tarihten bu yana daha bütünlük, daha ilişkili, daha stratejik, daha dengeli ve daha gelişme odaklı performans ölçüm sisteminin gerekliliğini vurgulayan birçok araştırma yapılmıştır (Yılmaz ve Bititçi, 2006).

#### **4. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi**

Pazarlama faaliyetlerinin işletme performansı üzerindeki pozitif etkileri, ilgili literatürde genel kabul görmektedir. Ancak, bazı sektör veya işletmeler pazarlama faaliyetlerinin işletme performansına katkısını görememiş ve pazarlamayı yalnız satışsınırlamışlardır. Bu işletmelere örnek olarak Türkiye'deki otel işletmeleri verilebilir (Çakıcı, 1996; Hacıoğlu, 2000:11). Hizmet endüstrisi içerisinde yer alan konaklama işletmeleri banka, sigorta ve perakendecilik gibi diğer hizmet işletmelerine göre pazarlamaya daha geç adapte olmuşlardır (Cizmer ve Weber, 2000; Sin ve diğ. 2005). Konaklama işletmeciliği sektöründe farklı pazarlama anlayışına sahip işletmeler vardır (Çakıcı, 1996; Hacıoğlu, 2000:11). Dolayısıyla konaklama işletmelerinde, pazarlama birimi, organizasyon şemasında farklı şekillerde yer alabilmektedir (Kethüda, 2011). Bu çerçevede çalışmanın amacı; otel işletmelerinde pazarlama biriminin organizasyon şemasındaki yerine göre, firma performansının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini, test etmektir.

Lynagh ve Poist (1984), Murphy ve Poist (1996), Stank ve diğ. (1999) ve Ellinger vd. (2000) tarafından yapılan çalışmalarda, pazarlama ve lojistik birimleri arasındaki ilişkinin geliştirilmesinin işlemlerin gerçekleştirilme hızını artırdığı ve maliyetleri azaltarak firma performansını pozitif

etkilediğine değinilmiştir. Morash ve diğ. (1996) tarafından yapılan çalışmada ise, pazarlama ve lojistik departmanları arasındaki koordinasyonun işletme performansına pozitif etkisinin yanında sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığına değinilmiştir. Sezen ve diğ. (2002), firma amaçlarına ulaşmak için pazarlama ve lojistik departmanlarınca ortak yapılması gereken faaliyetlerin birlikte ve koordineli bir şekilde yapıldığı durumlarda, ayrı ayrı çalışmadan elde edilen performanstan daha iyi bir performans sağlanacağı sonucuna ulaşılmıştır. İlgili alanda yapılan akademik çalışmalar ve pratikteki uygulamalar, satış ve pazarlama departmanlarının pazarlama faaliyetlerinden birlikte sorumlu olduklarını göstermektedir (Guenzi ve Troilo, 2007). Troilo ve diğ. (2009) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, pazarlama ve satış departmanları ayırımının, üstün müşteri değeri oluşturmayı ve firma pazar performansını nasıl etkilediği araştırılmış ve birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimi yapısının müşteri odaklı işletme kültürü oluşumuna katkı sağladığı ve üstün müşteri değeri oluşturarak firma pazar performansını artırdığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanında, bu iki birim arası koordinasyonun önemi göz ardı edilmemelidir. Satış ve pazarlama birimleri koordinasyonu işletme performansı üzerinde pozitif etkisi vardır (Rouzis, 2005). Kethüda (2011) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimine sahip olanların pazar yönlülük düzeyleri diğer otel işletmelerine nazaran daha yüksek çıkmıştır. Pazar yönlülük, işletme performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı pozitif etkiye sahiptir (Gray ve Hooley, 2002;Shoham ve diğ., 2005). Özellikle, emek yoğun işletmeler olan konaklama işletmelerinde pazar yönlülük daha fazla önem arz etmektedir (McNaughton ve diğ., 2002). Konaklama işletmeleri, pazar yönlülük ile aynı anlamda kullanılan modern pazarlama anlayışına (Karamustafa ve diğ., 2010:65) geçiş yapmakta gecikmişlerdir (akıcı, 1995) ve otel işletmelerinin organizasyon şemalarında pazarlama ve satış faaliyetlerini yürüten birim veya birimler farklı şekillerde yer alabilmektedir. Bu bilgi silsilesinden hareketle, pazarlama birimi olan otel işletmeleriyle pazarlama birimi olmayanların firma performansları arasında farklılık olduğu söylenebilir. Bu bilgilere dayanılarak aşağdaki hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinin pazarlama birimi yapılarına göre, performansları arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

## **5. Araştırmanın Yöntemi**

Otel işletmelerinin satış ve/veya pazarlama birimlerinin durumuna göre performanslarını değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada, Ocak 2012 itibariyle İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip 122 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi, ana kütle olarak belirlenmiştir. Bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmeleri, hem özellikleri (yatak kapasitesi, satış hacmi, çalışan sayısının çokluğu vb.) açısından hem de yönetim açısından dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine göre farklılıklar göstermeleri (Kılınç ve diğ., 2008) nedeniyle bu çalışmaya dâhil edilmemiştir. Araştırma evreninin, ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle ayrıca bir örneklem belirleme yöntemi kullanılmamış ve tamsayımaya gidilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak çevrimiçi (online) anket tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada toplamda 74 otel işletmesinden veri alınabilmiştir. Sadece üst kademe yöneticilerinden veri toplanarak istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşmanın zor olacağı ve orta kademe yöneticilerin de firma hakkında sağlıklı bilgiye sahip olacağı düşüncesiyle, veriler, orta veya üst kademe yöneticilerinden toplanmıştır.

Araştırmadakullanılan anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; otel işletmelerinde performansı ölçmek için doluluk oranı, ciro karlılığı, sermaye karlılığı, yatırımın geri dönüş süresi, müşteri memnuniyeti, müşteri güveni, müşteri sadakati, çalışan memnuniyeti, çalışanların eğitimi ve yenilik sayısı göstergeleri kullanılmıştır. Bu bölümde kullanılan göstergeler, akademisyenler tarafından veotel işletmeleri yöneticileri tarafından otel işletmelerinin performansını ölçmede en çok kullanılan göstergelerden oluşmaktadır (Cizmar ve Weber, 2000; Öktem, 2001; Atkinson ve Brown, 2001; Avcı, 2005; Kim ve Kim 2005; Sin ve diğ., 2005; Alleyne ve diğ., 2006; Cho ve diğ., 2006; Kılınç ve diğ., 2008). Geliştirilen 5'li ölçekle (1=çok altında, 2=biraz altında, 3=aynı, 4=biraz üstünde, 5=çok üstünde) otel işletme yöneticilerinin, performanslarını, daha önceden belirlenen sektör ortalamasına kıyaslamaları istenilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında; otel işletmelerinin satış ve/veya pazarlama biriminin organizasyon şemasındaki durumunu belirlemeye yönelik bir soruya ve otel işletmeleri ile ilgili yıldız sayısı, oda sayısı, işletmecilik anlayışı ve sahiplik durumunu öğrenmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bunlara ek olarak, anketin bu kısmında, yöneticinin yaş ve cinsiyetini öğrenmeye yönelik sorular da sorulmuştur.

Araştırmada toplanılan veriler SPSS 18 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öncelikle, ankette yer alan her bir değişkenin frekans dağılımları verilmiştir. Firma performansını ölçmeye yönelik ölçekteki



ifadelere güvenilirlik ve faktör analizleri uygulanmıştır. Faktör analizinde oluşan tek faktör için, faktör ortalaması hesaplanmış ve oluşan bu yeni verinin, Kolmogorow-Simirnow testiyle normalligi test edilmiştir. Veri setinin normal dağılım gösterdiği grlmştir. Otel işletmelerinde satış ve/veya pazarlama biriminin organizasyon şemasındaki durumuna göre, otel işletmelerinin performanslarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin testi için Tek Yönlü ANOVA kullanılmıştır.

## **6. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Araştırmaya katılanların %61'ini bayanlar oluştırmakta iken, %39'unu erkekler oluştırmaktadır. Araştırmaya katılanların, % 12'si 18-25 yaş arası; %50'si 26-35 yaş arası; %24' 36-45 yaş arası; %14' 46-55 yaş arası kişilerden oluştırmaktadır.

Araştırmaya katılan 74 otel işletmesinden 17 (%23) tanesinde "sadece satış birimi"; 29 (%39) tanesinde "satış biriminin kontrolünde pazarlama birimi"; 11 (%15) tanesinde "pazarlama biriminin kontrolünde satış birimi" ve 17 (%23) tanesinde "birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimleri" bulunmaktadır. Bu da, otel işletmelerinin organizasyon şemalarında pazarlama biriminin, ağırlıklı olarak, satış biriminin altında yer aldığını ve sadece satış birimi olanlarla birbirinden bağımsız satış ile pazarlama birimi olanların sayısının aynı olduğunu göstermektedir. Bu bilgiden hareketle otel işletmelerinde, pazarlama faaliyetlerinin genellikle satış ekibince yürütüldüğü söylenilebilir.

Araştırmaya katılan 74 adet otel işletmesinde 34 (%46) tanesi "bağımsız otel işletmesi" iken, 40 (%54) tanesi "zincir otel işletmesi" konumundadır. Ayrıca, araştırmaya katılan otel işletmelerinin 20 (%27) tanesi 100 ve aşağısı oda sayısına; 17(%23)tanesi 101-150 oda sayısına; 13 (%18) tanesi 151-200 oda sayısına ve 24 (%32) tanesi de 201 ve üzeri oda sayısına sahiptir. Bunun yanında, araştırmaya katılan otel işletmelerinden 44 (%59,5) tanesi dört yıldışlı ve 30 (%40,5) tanesi beş yıldışlı otel işletmesi sınıfında yer almaktadır.

**Tablo 1.** Performans Ölçeğinin Frekans Dağılımları

	1	2	3	4	5	6	7
Doluluk Oranı	-	5,4	28,4	<b>47,3</b>	18,9	3,80	0,81
Sermaye karlılığı	-	6,8	37,8	<b>50,0</b>	5,4	3,54	0,71
Ciro Karlılığı	-	14,9	39,2	<b>40,5</b>	5,4	3,36	0,80
Yatırımın geri dönüşü	1,4	13,5	<b>55,4</b>	29,7	-	3,14	0,69
Müşteri Memnuniyeti	6,8	16,2	<b>32,4</b>	28,4	16,2	3,31	1,13
Müşteri Sadakati	9,5	13,5	21,6	<b>37,8</b>	17,6	3,41	1,20
Müşteri Güveni	6,8	14,9	21,6	<b>36,5</b>	20,3	3,49	1,17
Yenilik Sayısı	6,8	<b>29,7</b>	23,0	25,7	14,9	3,12	1,19
Çalışanların Eğitimi	9,5	24,3	<b>32,4</b>	28,4	5,4	2,96	1,07
İşgören Memnuniyeti	17,6	28,4	9,5	<b>29,7</b>	14,9	2,96	1,38

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğunun, doluluk oranları, sermaye karlılıkları, ciro karlılıkları, müşteri sadakatleri, müşteri güveni ve işgören memnuniyeti açısından sektör ortalamasının üstünde olduğu gözükmektedir. Bunun yanında, otel işletmelerinin çoğunluğunun; yatırımın geri dönüş süresi, müşteri memnuniyeti ve çalışanların eğitimi açısından sektör ortalamasıyla aynı olduğu görülmüştür.

## 6.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmada performansı ölçmek için kullanılan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını (içsel tutarlılık) ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade ettiğini öğrenmek için ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısının pozitif ve 0.60'ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2006:189). Bu çalışmada kullanılan ölçeğin Alfa katsayısı 0.89'dur. Bu değer, ölçeğin çok iyi derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Yani, ölçeğin içsel tutarlılığı oldukça yüksektir.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan istatistik tekniktir (Nakip, 2006: 423). KMO Testi ve Barlett Testi sonuçları veri setinin faktör analizine uygunluk derecelerini göstermektedir. KMO testi, örneklem büyüklüğünün ölçütüdür ve 0,60'ın üzerinde olması arzulanır (Nakip, 2006:469). Araştırmada kullanılan ölçeğin KMO değeri, "çok iyi" anlamına gelen 0,89'dur. Bu nedenle ulaşılan örneklem büyüklüğünün, faktör analizi için yeterli olduğu söylenilebilir. Barlett testi için  $p=0.000<0,05$  olduğundan dolayı

korelasyon matrisinin birim matris olmadığı ve faktör analizinin uygulanabilir olduğu söylenilebilir.

**Tablo 2.** Performanslışkin Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşenler		Ortalama	Alfa Sayısı	Özdeğer	Açıklanan Varyans
	1	2				
Pazarlama Performansı			3,20	0,92	4,166	41,661
Müşteri Güveni	,856					
Müşteri Memnuniyeti	,840					
Yenilik Sayısı	,827					
Müşteri Sadakati	,816					
Çalışanların Eğitimi	,796					
İşgören Memnuniyeti	,784					
Finansal Performans			3,45	0,75	2,510	25,103
Ciro Karlılığı		,823				
Sermaye Karlılığı		,809				
Doluluk Oranı		,734				
Yatırımın Geri Dönüşü		,539				

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Verimax

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %85; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 448,227  $p=0,000<0.001$ ; Açıklanan toplam varyans: .%66,764; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0.89

(1) Çokaltında, (2 ) Birazaltında, (3) Aynı, (4) Birazüstünde ve (5) Çoküstünde

Otel işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik ölçeye uygulanan faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör ortaya çıkmıştır. Bu iki faktör, toplam varyansın % 66,764'ünü açıklamaktadır. Performansı ölçmeye yönelik olan bu ölçekte, 6 adet ifade birinci faktörün altına ve 4 adet ifade ikinci faktörün altına atanmıştır. Oluşan bu faktörlerden birincisinin altında işletmenin finansal performansı dışında kalan ve pazarlama ile ilgili olan performans göstergelerinin yer alması nedeniyle bu faktöre, "Pazarlama Performansı" ismi verilmiştir. Oluşan ikinci faktörün altında finansal performans göstergelerinin yer alması nedeniyle bu faktöre "Finansal Performans" ismi verilmiştir.

### **6.1.1. Satış ve/veya Pazarlama Birim(ler)inin Organizasyon Şemasındaki Durumuna Göre İşletme Performansı**

Otel işletmelerinin satış ve/veya pazarlama biriminin organizasyon şemasındaki durumuna göre, işletme performanslarının farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Tek Yönlü ANOVA kullanılmıştır. Tek yönlü ANOVA, iki veya daha fazla kütleli herhangi bir özellik açısından aralarında farklılık olup olmadığını test eder. Mesala, üç ayrı satış bölgesinde altışar satış elemanının çalıştığını varsayalım. Bu elemanların satışları itibari ile bölgeler arası bir farkın olup olmadığını varyans analizi ile bulmamız mümkündür. Demek ki, bir bağımlı değişken üzerinde etkide bulunan bağımsız değişkenlerin etkilerini karşılaştırmakta varyans analizinden yararlanılabilir (Nakip, 2006: 371). Tek Yönlü ANOVA'nın temel varsayımı varyansların homojenliğidir. Varyansların homojenliğini test eden Levene testinin anlamlılık düzeyi her iki faktör için 0,05'ten büyük olduğundan dolayı (finansal performans için 0,634 ve pazarlama performansı için 0,536) varyansların homojen olduğu söylenir. Neticede, varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olacağını söyleyebiliriz.

Otel işletmelerinin dağıtım kanalı bağımlılık düzeyine göre, finansal ve pazarlama performansları arasında farklılık olup olmadığını test eden ANOVA'nın anlamlılık düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Yani, otel işletmelerinin organizasyon şemasında satış ve/veya pazarlama biriminin durumuna göre, otel işletmelerinin finansal ve pazarlama performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Satış ve/veya pazarlama biriminin organizasyon şemasındaki durumuna göre işletmelerin finansal performansları değerlendirildiğinde, en yüksek finansal performansa, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama departmanları olan otel işletmelerinin (3,82) sahip olduğu görülmektedir. En düşük finansal performansa sahip olan otel işletmeleri ise, organizasyon şemasında pazarlama birimine yer vermeyip, sadece, satış birimine yer veren otel işletmeleri (3,15) olarak görülmüştür. Satış biriminin kontrolünde pazarlama birimine sahip olan oteller ile pazarlama biriminin kontrolünde satış birimine sahip olan oteller arasında finansal performansları açısından farklılık yok denecek kadar azdır. ANOVA sonuçları, dört grubun herhangi ikisinin veya tamamının finansal performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu görmek için Post Hoc testi sonucuna bakılmıştır. Post

Hoc t testi sonucuna göre, sadece, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimi olan otel işletmelerinin finansal performansı ile sadece satış birimine sahip olan otel işletmelerinin finansal performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Diğerleri arasında istatistiksel farklılık yoktur.

**Tablo 3.** ANOVA Sonuçlarının İşletme Performansı Yönünden Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p- değeri	
Finansal Performans	Sadece satış birimi	17	3,15	0,60	4,716	0,005*
	Satış birimi kontrolünde pazarlama birimi	29	3,47	0,58		
	Pazarlama birimi kontrolünde satış birimi	11	3,36	0,42		
	Bağımsız satış ve pazarlama birimleri	17	3,82	0,42		
	Toplam	74	3,46	0,57		
Pazarlama Performansı	Sadece satış birimi	17	1,95	0,70	32,194	0,000*
	Satış birimi kontrolünde pazarlama birimi	29	3,22	0,68		
	Pazarlama birimi kontrolünde satış birimi	11	3,91	0,53		
	Bağımsız satış ve pazarlama birimleri	17	3,99	0,67		
	Toplam	74	3,21	1,00		

(1) Çok altında, (2 ) Biraz altında, (3) Aynı, (4) Biraz üstünde ve (5) Çok üstünde; \*P<0,05

(2)

Satış ve/veya pazarlama biriminin organizasyon şemasındaki durumuna göre, işletmelerin pazarlama performansları değerlendirildiğinde, en yüksek pazarlama performansına sahip olan oteller, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama departmanları (3,99) olan oteller olduğu görülmektedir. En düşük pazarlama performansına sahip olan otel işletmelerinin ise, organizasyon şemasında pazarlama birimine yer vermeyip, sadece, satış birimine yer veren otel işletmeleri (1,95) olduğu görülmüştür. Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık

olduğunu görmek için Post Hoc testi sonucuna bakılmıştır. Analiz sonucuna göre, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimine sahip olan otel işletmelerinin pazarlama performansı ile pazarlama biriminin kontrolünde satış birimine sahip olan otel işletmelerinin pazarlama performansları arasında, anlamlı farklılık yoktur. Diğer grupların her biri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Burada dikkat çeken önemli bir nokta; sadece satış birimi olan otel işletmelerinin pazarlama performansı, ortalamanın altındayken; birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimleri olan otel işletmelerinin ve pazarlama biriminin kontrolünde satış birimine sahip olan otel işletmelerinin pazarlama performansı, ortalamanın üstündedir. Satış biriminin kontrolünde pazarlama birimi olan otel işletmelerinin pazarlama performansı, ortalamaya yakındır.

## **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada; otel işletmelerinin organizasyon yapılarında satış ve/veya pazarlama birimlerine nasıl yer verdikleri incelenmiş ve pazarlama ve satış birimlerinin yer alış biçimine göre otel işletmelerinin performanslarının, anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinden 17 tanesinde, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimi; 11 tanesinde, pazarlama biriminin kontrolünde satış birimi; 29 tanesinde, satış biriminin kontrolünde pazarlama birimi ve 17 tanesinde ise, sadece satış biriminin mevcut olduğu görülmüştür. Bu bilgiden hareketle, otel işletmelerinin çoğunluğunda, pazarlama faaliyetlerinin satış birimi elamanları tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir.

Otel işletmelerinin finansal ve pazarlama performansları, organizasyon yapılarında satış ve/veya pazarlama biriminin durumuna göre, farklılık gösterebilmektedir. Birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimlerine sahip olan otel işletmelerinin finansal performansı, sadece satış birimine sahip olan otel işletmelerinin finansal performansından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bunun yanında, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimlerine sahip olan otel işletmelerinin finansal performansı, diğer otel işletmelerinden (pazarlama biriminin kontrolünde satış birimine veya satış biriminin kontrolünde pazarlama birimine sahip olanlar) istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamakla birlikte, yüksektir. Organizasyon şemasında birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimleri veya pazarlama biriminin kontrolünde satış birimi bulandıran otel işletmelerinin pazarlama performansları, diğerlerine nazaran daha

yüksektir. Organizasyon şemasında sadece satış birimi bulunduran otel işletmelerinin pazarlama performansları, sektör ortalamasının altındadır. Bu sonuçlar, Troilo ve diğ. (2009) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada belirtilen, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimi yapısının müşteri odaklı işletme kültürü oluşumuna katkı sağladığı ve üstün müşteri değeri oluşturarak firma pazar performansını artırdığı sonucunu desteklemektedir. Birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimi yapısının pazar yönlülüğü (Kethüda, 2011), pazar yönlülüğün de işletme performansını pozitif yönde etkilediği (Gray ve Hooley, 2002; Shoham ve diğ., 2005) ve dolayısıyla, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimi yapısının işletme performansını etkilediği savı ba çalışmayla desteklenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, pazarlama performansını artırmak isteyen otel işletmelerine, organizasyon şemalarında birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimine yer vermeleri önerilebilir.

Organizasyon şemasında birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimi bulunduran otel işletmelerinin performansı, hem finansal performans hem de pazarlama performansı açısından, diğerlerine nazaran daha ileridedir. Burada dikkat çeken bir nokta, satış ve/veya pazarlama biriminin durumuna göre, otel işletmelerinin finansal performansları arasında az farklılık varken; pazarlama performansları arasında nispeten daha fazla farklılık olmasıdır. Otel işletmelerinin finansal performans boyutunda; sermaye karlılığı, yatırımın geri dönüşü, ciro karlılığı ve doluluk oranı göstergeleri bulunmaktayken, pazarlama performansı boyutunda ise, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri güveni, çalışan memnuniyeti, yenilik sayısı ve çalışanların eğitimi gibi sürdürülebilir rekabet avantajı göstergeleri bulunmaktadır. Buradan hareketle, organizasyon şemasında birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimlerine veya pazarlama birimine ve buna bağlı satış birimine yer vermeyen otel işletmeleri, yer veren otel işletmelerine göre, mevcut durumdan haber veren finansal performans açısından yakın zamanda rekabet yarışında çok fazla geri kalmayabilir. Bunun yanında, gelecekteki performans hakkında fikir veren pazarlama performansı ve sürdürülebilir rekabet açısından değerlendirildiğinde ise, organizasyon şemasında pazarlama birimine yer vermeyen otel işletmeleri, yer veren otel işletmelerine rekabet yarışında yenilmeye mahkum olacaktır.

Organizasyon şemasında, birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimleri bulunduran otel işletmeleri ile pazarlama biriminin kontrolünde satış birimi bulunduran otel işletmelerinin gerek finansal gerekse pazarlama performansları arasında istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Pazarlama faaliyetlerinden birlikte sorumlu olansatış ve pazarlama birimleri(Guenzi ve Troilo, 2007) arayüzü ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalarda koordinasyonun işletme performansına pozitif etkisine vurgu yapılmıştır (Biemans ve diğ., 2009). Bundan hareketle, organizasyon şemasında bu iki departman, bir birinden bağımsız olsa bile arada koordinasyonun var olmasıyla işletme performansına pozitif etkinin olabileceği söylenilebilir. Bu çerçevede, otel işletmelerine; geçmişe ve mevcut duruma yönelik bilgi veren finansal performans göstergelerini ve gelecekte haber veren pazarlama performansı göstergelerini iyileştirmek için organizasyon şemalarında, aradaki koordinasyonu sağlamak şartıyla birbirinden bağımsız satış ve pazarlama birimlerine veya pazarlama biriminin kontrolünde satış birimine yer vermeleri önerilmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışmayla, İstanbul'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin organizasyon şemasında satış ve/veya pazarlama biriminin durumuna göre işletme performansları değerlendirilmek amaçlanmıştır. Bu çalışma sürecinde, otel işletmeleri için en uygun olan satış ve/veya pazarlama birimi durumu belirlenirken bu iki birim arası koordinasyonun dikkate alınmasının gerekliliği görülmüştür. İleride yapılacak olan çalışmalar, otel işletmelerinin organizasyon şemasında yer alan satış ve pazarlama birimleri arası koordinasyonunun veya entegrasyonunun nasıl olabileceğini ve bunların işletme performansını nasıl etkileyeceğini belirlemeye yönelik olabilir.

## **Kaynakça**

- Akal, Z. (2005), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok yönlü Performans Göstergeleri*, 6. Baskı, Ankara: MPM Yayıncılık.
- Alleyne, P., Doherty, L. ve Greenidge, D. (2006), “*Human resource management and performance in the Barbados hotel industry*”, *International Journal of Hospitality Management*, 25 (4), 623 – 646.
- Atkinson, H. ve Brown, J.B. (2001), “*Rethinking Performance Measures: Asesing Progress in UK Hotels*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), 128 – 135.
- Avci, U. (2005), “*Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması*”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2 (1), 5 – 11.



- Biemans, W. G., Brencic, M. M. VE Malshe A. (2009), "Marketing-sales interface configurations in B2B firms", *Industrial Marketing Manament*, 39 (2), 183-194.
- Blesa, A. ve Ripolles, M. (2007), "The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance", *International Marketing Review*, 25 (6) , 651 – 673.
- Bolat, T. (2000), *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulaması*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 513 – 538.
- Chenhall, R.H. ve Smith, K.L. (2007), "Multiple Perspectives of Performance Measures", *European Management Journal*, 27 (4), 266 – 282.
- Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.C. ve Erdem, M. (2006), "Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances", *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), 262 – 277.
- Cizmar, S. ve Weber, S. (2000) "Marketing Effectiveness of the Hotel Industry in Croatia", *Hospitality Management*, 19 (1), 227 – 240.
- Çakıcı, A. C. (1995), "Otel İşletmeciliğindeki Pazarlama Anlayışının Gelişimi", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (3-4), 20 – 27.
- Çakıcı, A. C. (1996), "Türkiye'de Otel İşletmeciliğindeki Pazarlama Anlayışının Gelişimi", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7 (3-4), 32 – 37.
- Dawes, J. (1999), "The Relationship Between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Research", *Marketing Bulletin*, 10 (1), 65 – 75.
- Durdudiler, M. (2006), *Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemede AHP ve Bulanık AHP Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J. ve Keller, S. B. (2000) "The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study", *Journal of Business Logistics*, 21, 1-22.
- Folan, P., Browne, J. ve Jagdev, H. (2007), "Performance: Its Meaning and Contend for Today's Business Research", *Computer in Industry*, 58 (1), 605 – 620.

- Golden, B.R. (1992), "SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate – SBU Relationship", *Strategy Management Journal*, 13 (2), 145 – 158.
- Gray J. B., Hooley G.J. (2002), "Market Orientation and Service firm Performance- a research agenda", *European Journal of Marketing*, 36 (6/10), 980-988.
- Guenzi, P. ve Troilo, G., (2007), "The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value", *Journal of Business Research*, 60, 98 – 107.
- Hacıoğlu, N. (2000), *Turizm Pazarlaması*, Bursa: Rota Ofset Matbaacılık.
- Haktanır, M. ve Haris, P. (2005), "Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 39 – 50.
- Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N. ve Ulama, Ş. (2010), *Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaya, İ. ve Kethüda, Ö. (2011), "Otel İşletmelerinde Pazarlama Anlayışı: İstanbulda Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *10. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 5-7 Mayıs, İzmir.
- Kethüda, Ö. (2010). *Satış/Pazarlama Anlayışlarının İşletme Performansına İlgisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kiliç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008), "Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (1), 157-176.
- Kim, H. ve Kim, W.G. (2005), "The Relationship Between Brand Equity and Firm's Performance in the Luxury Hotels And Chain Restaurants", *Tourism Management*, 26, 549 – 560.
- Kohli, A.K., ve Jaworski B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (2), 1 – 18.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2009), *Marketing Management*, 13. Baskı, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lauras, M., Marques, G. ve Gourc, D. (2010), "Towards Multi-Dimensional Project Performance Measurement System", *Decision Support System*, 48 (1), 342 – 353.

- Lynagh, P.M. ve Poist, R. F. (1984), "Assigning Organizational Responsibility for Interface Activities: an Analysis of PD and Marketing Manager Preferences," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 16 (6), 34-46
- Mcnaughton, R. B., Osborne, P. ve Imrie, B. C. (2002), "Market-Oriented Value Creation in Service Firms" *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 990-1002.
- Morash, E. A., Dröge, C. ve Vickery, S. (1996), "Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (8), 43 – 62.
- Muchiri, P., Pintelon, L., Gelders, L. ve Martin, H. (2010), "Development of Maintenance Function Performance Measurement Framework and Indicator", *International Journal of Production Economics*, 32, 244 – 361.
- Murphy, P. R., Poist, R. F. (1996), "Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (8), 15 – 28.
- Nakip, M. (2006), Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Narver, N.J. ve Slatter, S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4), 20 – 35.
- Ngai, J., Cahn, H. ve Ellis, P. (1998), "Market orientation and Business Performance: Some Evidence From Hong Kong", *International Marketing Review*, 15 (2), 119 – 139.
- Öktem, S.V. (2001), "Marketing Orientation and Business Performance of the Five Star Hotels in Turkey", *Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1 (1), 1 – 16.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A. ve Zoltners A. A. (2005), "Sales And Marketing Integration: A Proposed Framework", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2), 113 – 122.
- Sezen, B., Yılmaz, C. ve Gezgin, G. (2002), "Lojistik İşlevinin Pazarlama Ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 17 (2), 133 – 146.

- Shoham, A., Rose, G. M. ve Kropp, F. (2005), "Market orientation and performance: a meta-analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (5), 435 – 454.
- 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", *Hospitality Management*, 24 (1), 555 – 577.
- Stank, T. P., Daugherty, P. J., Ellinger, A. E., (1999), "Marketing/Logistics Integration and Firm Performance", *International Journal of Logistics Management*, 10 (1), 11 – 24.
- Troilo, G., De Luca, L. M. ve Guenzi, P., (2009), "Dispersion of influence between Marketing and Sales: Its effects on superior customer value and market performance", *Industrial Marketing Management*, 38, ss. 872–882
- Turunç, Ö. (2006), *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Voelker, K. E., Rakich, J. S., ve French, G. R. (2001), "The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology", *Hospital Topics*, 79 (3), 13 – 24.
- Yasin, M.M. ve Gomes, C.F. (2010), "Performance Management in Services Operational Settings: A Selective Literature Examination", *Benchmarking: An International Journal*, 17 (2), 214 – 231.
- Yılmaz, Y. ve Bititçi, I. (2006), "Performance Measurement in the Value Chain: Manufacturing v. Tourism", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (5), 371 – 389.