

***PAYDAŞ TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE OTEL
İŞLETMELERİNİN SEYAHAT ACENTALARI İLE
İLİŞKİLERİ ve OTEL İŞLETMELERİNİN
PERFORMANSLARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA***

Arş. Grv. Dr. Dilek DÖNMEZ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Paydaş teorisine göre, işletmelerin sahip oldukları paydaşları tanımlaması ve paydaşları ile olan ilişkilerini analiz etmesi gerekmektedir. Bu durum, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için de geçerlidir. Otel işletmeleri de bu çerçevede önemli paydaşlarından biri olan seyahat acentaları ile olan ilişkilerini analiz etmeli ve bu ilişkilerin performansları ile ilişkisini ortaya koymalıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmada, TUROB üyesi otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkilerini çeşitli unsurlar açısından (güven, bağlılık, bağımlılık, iletişim, koordinasyon, bilgi paylaşımı, çatışma çözüm teknikleri, vd.) analiz edilerek, ilişkilerin otel işletmelerinin performansı ile ilişkisini ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırma, otel işletmelerinin performanslarını arttırmak için seyahat acentaları ile olan ilişkilerinin nasıl daha iyi hale getireceği ile ilgili önemli bulgular sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Paydaş Teorisi, Otel, Seyahat Acentası, Örgütsel Performans

**A RESEARCH ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN HOTELS'
RELATIONSHIP WITH TRAVEL AGENTS AND HOTEL PERFORMANCE
IN THE STAKEHOLDER FRAMEWORK**

ABSTRACT

According to the stakeholder theory, businesses should identify their stakeholders and analyze the relationships with them. This also applies to hotel businesses which operate in the tourism sector. Hotel businesses should carefully analyze the relationships with travel agents and find out how these relations affect the hotel performance. This study was conducted in the 3, 4, and 5 star hotels that are members of TUROB in order to find out relationships between hotels and travel agents based on trust, commitment, dependence, communication, coordination, information exchange, conflict resolution techniques and hotel performance. This study presents some important findings to enhance hotel performance and to develop better relationship with travel agents.

Keywords: Stakeholder Theory, Hotel, Travel Agent, Organizational Performance

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler ile bu işletmeleri çevreleyen toplumsal ögeler arasındaki ilişkiler her geçen gün kuvvetlenmektedir. İşletme, bu ilişkilere vermiş olduğu önem kadar rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. Belirtilen bu ögeler “paydaş” olarak nitelendirilmektedir (Özalp ve Tonus, 2003:161–176). Freeman (1984:46) paydaşı, “işletmenin başarısından etkilenen ve/veya işletmenin başarısını etkileyen kişi veya gruplar” olarak tanımlamıştır. Paydaş olarak adlandırılan bu kişi ya da gruplar, hissedarları, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri, yerel halkı, banka ve diğer kredi veren kuruluşları, hükümeti, farklı çıkar gruplarını ve gerçekte faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm kesimleri içermektedir. Günümüz iş dünyasında, işletmelerin sahip olduğu paydaş sayısının artmasıyla birlikte, paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkinin boyutu değişmiştir. Tüm paydaşların işletme tarafından dikkate alınması gerekli hale gelmiştir. Bu durum, işletmelerin paydaşlarına daha fazla odaklanmasını gerektirmiş ve işletmelerde paydaş odaklı bakış açısı ortaya çıkmıştır. Paydaşların işletmelerin başarısındaki rolü üzerine yapılan vurguların giderek artması ile işletmelerin paydaşlarını tanımlaması, paydaşları ile olan ilişkilerini analiz etmesi ve paydaşlarını yönetmede uygun stratejiler geliştirmesini ifade eden “paydaş teorisi” ortaya atılmıştır (Freeman, 1984:1-276).

Paydaş teorisi, işletme ve paydaşları arasındaki ilişki ile ilgilenmektedir. Paydaşlarla olan ilişkiler paydaş teorisi yaklaşımı ile

detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Buna göre, paydaş teorisi işletme ve paydaşları arasındaki ilişkinin analiz edilebilmesi için uygun bir teorik altyapı sağlamaktadır (Ayuso ve Diğerleri, 2006:475–490). Freeman, 1984 yılında yazdığı kitabında paydaş teorisinden bahsetmiş ve işletmelerin paydaşlarını etkin bir şekilde yönetebilmeleri için yol göstermiştir. Paydaş teorisine göre; paydaşların yönetilmesi, paydaşların tanımlanmasını, paydaşlar ile olan ilişkilerin analiz edilmesini, işletme ve paydaşları arasında gerçekleşen işlemlerin yürütülmesini ve paydaşlarla olan ilişkileri yönetmede izlenecek stratejilerin belirlenmesini içermektedir.

Bu çalışmada, paydaş teorisi çerçevesinde otel işletmelerinin birincil paydaşlarından biri olan seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı ortaya konularak, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile olan ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Turizm sektörü, değer zinciri içinde bulunan farklı paydaşların birlikte çalışmasını gerektiren bir sektördür. Otel işletmeleri ve seyahat acentaları, turizm sektöründe birbirleri ile sürekli etkileşim içinde bulunan iki önemli paydaş durumundadır. Seyahat acentaları, müşterileri turizm ürünü ile buluşturmada ve potansiyel müşterileri mevcut müşteriler haline getirmede otel işletmeleri açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Birçok müşterinin otel işletmelerine ulaşma konusunda seyahat acentalarına başvurduğu ve otel işletmelerinin giderek artan oranda seyahat acentaları ile çalıştığı göz önüne

alındığında, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki paydaş ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişki önemli hale gelmektedir.

Çalışmada, öncelikle paydaşlarla olan ilişkiler ve bu ilişkileri analiz etmede yararlanılan unsurlardan bahsedilmektedir. Daha sonra, paydaşlarla ilişkiler ve işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde durularak bu ilişkiye vurgu yapan araştırmalara yer verilmektedir. Çalışmanın uygulama alanı turizm sektörü olduğundan, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki paydaş ilişkisi ve bu ilişkide öne çıkan unsurlardan söz edilmektedir. Çalışmanın araştırma kısmında ise, Türkiye genelinde TUROB (Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği)'ne üye 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

1. PAYDAŞ TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE PAYDAŞLARLA OLAN İLİŞKİLER

İşletmelerin paydaşları ile ilişkilerini analiz etmesi paydaş teorisinin bir parçasını oluşturmaktadır (Freeman, 1984:1-276). İşletmeler ve paydaşları arasındaki ilişkileri değerlendirebilmek için, işletmeler arası ilişkilerin başarısını ölçen araştırmaların yer aldığı yazın incelenmelidir. İlgili yazında, bu

konuda çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir (Mohr ve Spekman, 1994:135-152; Kozak ve Cohen, 1997:33-38; Monczka, Petersen, Handfield ve Ragatz, 1998:553; Rindfleisch, 2000:81-95; Alexander, 2002:1-206; Munoz vd., 2002:46-52; Leonidou, Pelihawadana ve Theodosiou (2006:145-173). Bu araştırmaların her birinde, işletmeler ve paydaşları arasındaki ilişkiler farklı unsurlar açısından ele alınmıştır. Rindfleisch (2000:81-95), işletmeler arası ilişkilerde başarı sağlayabilmek için güvenin öneminden söz etmiştir. Kozak ve Cohen (1997:33-38)'in araştırmasında tedarikçi ve dağıtıcı işletmeler arasındaki ilişkiler; güven, bağlılık, bilgi paylaşımı ve bağımlılık unsurları göz önüne alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Leonidou, Pelihawadana ve Theodosiou (2006:145-173), işletmeler arası ilişkileri analiz etmede, güven, karşılıklı bağımlılık, bağlılık, iletişim ve çatışma çözümü unsurlarını kullanmışlardır. Monczka, Petersen, Handfield ve Ragatz (1998:553), işletmeler arası ilişkilerin analiz edilmesinde bağlılık, güven, koordinasyon, iletişim davranışı, bilgi paylaşımı, bilgi kalitesi, kararlara katılım ve çatışma çözüm tekniklerinden bahsetmişlerdir. Benzer şekilde, Mohr ve Spekman (1994:135-152), işletmeler arası ilişkilerin başarısında bağlılık, koordinasyon, bağımlılık, bilgi paylaşımı, kararlara katılım, güven ve problem çözme tekniklerini önemli unsurlar olarak belirlemişlerdir. Medina-Munoz, Garcia-Falcon ve Medina-Munoz (2002:46-52), işletmeler arası ilişkilerin analizinde iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, güven, bağlılık,

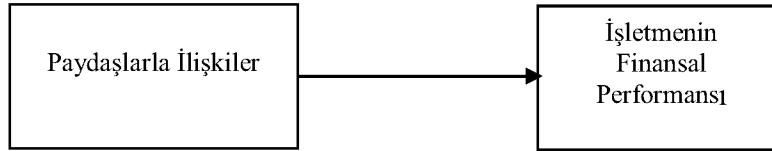
koordinasyon, kararlara katılım, bağımlılık ve çatışma çözüm tekniklerini göz önüne almışlardır.

2. PAYDAŞLARLA İLİŞKİLER VE İŞLETME PERFORMANSI

İşletmeler, paydaşları ile kurdukları ilişkilerinden çeşitli açılardan yarar sağlarlar ve bu yüzden paydaşları ile olan ilişkilerine önem verirler (Oliver, 1990:241–265). İşletmelerin paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerin işletmenin performansı ile ilgili olduğunu ifade eden ve paydaşlarla olan ilişkilerin işletme performansı ile ilgisini ortaya koyan çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Berman ve Diğerleri, 1999:488–505;

Mattingly, 2004:97–114; Galbreath, 2006:1106–1121). Bu araştırmalarda, işletmelerin paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerden elde ettikleri çeşitli yararlar da değinilmektedir. Bu araştırmalardan birisi, Berman ve Diğerleri (1999:488–505) tarafından gerçekleştirilen ve paydaşlarla olan ilişkilerin işletmenin finansal performansına doğrudan etkisini ele alan araştırmadır. Bu etkiyi gösteren model Şekil-1’de görülmektedir. Bu modelde, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

Şekil-1: Paydaşlarla Olan İlişkiler ve İşletmenin Finansal Performansı Arasındaki İlişki



Kaynak: Berman ve Diğerleri, 1999, s.488-505.

Şekil-1’de paydaş ilişkilerinin işletmelerin finansal performansı ile ilişkisi görülmektedir. Paydaşları ile ilişkileri, işletmenin değer yaratma sürecinde en önemli kaynaklardan birisidir. İşletmeler performanslarını arttırmak istiyorsa paydaşları ile iyi ilişkiler geliştirmek durumundadırlar (Maurer ve Sachs, 2005:93). Paydaşlarla olan ilişkilerin işletme performansı ile ilişkisini ele alan bir diğer araştırma da, işletmelerin sahip olduğu çok sayıdaki paydaş ile olumlu ilişkiler geliştirmesinin işletmelerin uzun dönemdeki karlılığını

etkileyeceğinden söz edilmektedir. Buna göre, firmanın yaşamını sürdürebilmesi ve başarısını devam ettirmesi, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar gibi paydaşların yaratacağı dolaylı maliyetlerin anlaşılması ve bu paydaş grupları ile tatmin edici ilişkiler yaratabilmesine bağlıdır (Mattingly, 2004:97-114).

İşletmelerin varlığını sürdürmesi ve gelişmesi aynı zamanda operasyonel, finansal ve çevresel performansları konusunda yaptıkları

inceleme ve bu inceleme sonucu sağladıkları geribildirimle bağlıdır (Sheu ve Lo, 2005: 79). İşletme performansının ölçüldüğü yönetim araştırmalarında finansal performans kriterlerinin sıklıkla kullanıldığı dikkati çekmektedir. Ancak 1980'li yıllardan itibaren işletmelerin performans ölçümlerinde finansal kriterlerin yanı sıra, finansal olmayan kriterlerinde dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Seymen ve Erdem, 2007: 777; Barker, 1995:31). Bunun sonucunda, gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin bir arada kullanıldığı görülmektedir (Atkinson ve Brown, 2001:128; Gosselin, 2005:419-437; Bontis, 1998:63-76; Bontis, Chong, Keow ve Richardson, 2000:85-100). İlgili yazın incelendiğinde, finansal ya da finansal olmayan ölçümlerin yanı sıra işletme performansının ölçülmesinde objektif (nesnel) ya da subjektif (öznel) yaklaşımların kullanıldığı görülmektedir. Buna karşın, ampirik çalışmalarda yöneticilerin performans algısına dayanan subjektif yaklaşımlarının yaygın olarak kullanıldığı dikkati çekmektedir (Venkatraman ve Prescott, 1990:1-23; Powell, 1992:119-134; Eusebio, Andreu ve Belbeze, 2006:145-155; Kazan, Özer ve Çetin, 2006:14; Greenley ve Foxall, 1998:58).

3. OTEL İŞLETMELERİ İLE SEYAHAT ACENTALARI ARASINDAKİ PAYDAŞ İLİŞKİLERİ

Paydaş teorisi çeşitli sektörler açısından ele alınarak değerlendirilebilir. Bu sektörlerden birisi de turizm sektörüdür.

Birbirinden farklı çok sayıda paydaşa sahip olan ve bu paydaşlar arasındaki ilişkilerden oluşan turizm sektöründe paydaşlar arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ve bu ilişkiler ile turizm işletmelerinin performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi turizm sektörünün gelişmesine katkıda bulunacaktır. Turizm sektöründe etkileşim içinde bulunan paydaşların sayısı oldukça fazladır. Turizm sektöründeki paydaşlar otel işletmeleri, hükümet, turizm müdürlükleri, yerel halk, ticari birlikler, restoranlar, üniversiteler, sponsorlar, havaalanları, seyahat işletmeleri, medya, turistler, seyahat acentaları, hediyelik eşya satıcıları, rekreasyon işletmeleri, kültür ve sanat merkezleri vd. olarak ifade edilebilir (Sheehan ve Ritchie, 2005:721). Bu paydaşlar arasında otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasında gerçekleşen etkileşim ve işbirliği göze çarpmaktadır. Seyahat acentaları, turizm sektörü içerisinde tüketiciler ile turistik ürünün karşılaşmasını kolaylaştıran ve hizmet üreten işletmelerdir. Seyahat acentaları, seyahat ve tatil üreten ulaştırma, konaklama, eğlence ve diğer turizm işletmelerinin ürünlerini sunduğu gibi, bu ürünleri birleştirerek paket halinde tüketiciye pazarlayan ticari kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (İçöz, 1998: 42). Seyahat acentaları, turizm sektöründeki en önemli araçlardan birisidir. Seyahat acentaları, turistik ürün ve hizmetleri üreten diğer işletmeler ile müşteriler (turistler) arasında aracı olarak fonksiyon gösterirler. Aslında, seyahat acentaları turistik ürün ve hizmetler hakkında bilgi verirler ve bu ürün ve hizmetleri üreten işletmeler için belli bir

komisyon karşılığında bu ürün ve hizmetleri müşterilere satarlar (Garcia-Falcon ve Medina Munoz, 1999:108).

Seyahat acentalarının turizm sektöründeki yeri, otel işletmeleri için önemi ve sağladığı hizmetleri ele alan araştırmaların yanı sıra, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki paydaş ilişkilerinde öne çıkan unsurlara ilişkin çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Pearce, Tan ve Schott, 2004:397; Medina Munoz ve Garcia Falcon, 2000:737-762; Schulz, 1994:44; Kasa, 2007). Bu araştırmalar incelendiğinde iki taraf için ilişkilerin önemi ve ilişkide başarı sağlayan unsurların neler olduğu ortaya çıkmaktadır. Medina Munoz ve Garcia Falcon (2000:737-762), otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkileri işletmeler arası ilişkilerde başarı sağlayan güven, bağlılık, koordinasyon, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, kararlara katılım ve yapıcı çatışma çözüm tekniklerinin kullanımını dikkate alarak otel işletmeleri açısından incelemiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, seyahat acentaları ile başarılı ilişkiler kurmak isteyen otel işletmelerinin seyahat acentaları ile zamanında, uygun ve gerekli şekilde iletişim kurması gerektiği, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasında bağlılık seviyesinin yüksek olmasının olumlu sonuçlar yarattığı, iki taraf arasında ortak problem çözme ve ikna etme gibi yapıcı çatışma çözüm teknikleri kullanılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, güven ve bağlılık seviyesinin yüksek olması otel işletmeleri ve seyahat acentaları arasındaki

ilişkilerde başarıyı sağlayan unsurlar olarak ifade edilmiştir. Diğer taraftan, bir başka araştırmada ise, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkiler ve otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkilerini nasıl güçlendirebileceğinden bahsedilmektedir. Buna göre, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkilerde bilgi paylaşımı ve otel işletmelerinin seyahat acentalarına bağlılığı önemli unsurlar olarak belirtilmektedir. Otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasında gerekli bilgiler karşılıklı olarak ve zamanında aktarılmalı ve iki taraf arasında iletişim kalitesi sağlanmalıdır (Schulz, 1994:44; Tse, 2003:453-460). Türkiye'deki otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkilere değinen bir başka araştırmada ise, otel işletmelerinin ve seyahat acentalarının temsilcileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar sunulmaktadır. Bu araştırmada, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile iyi ilişkiler içinde olmaya önem verdiği vurgulanmaktadır (Kasa, 2007).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Paydaş teorisi, paydaşların ve paydaşların işletme üzerinde sahip olduğu hakların tanımlanması, işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Paydaş teorisi, tüm sektörler açısından ele alınabilmektedir. Paydaş teorisinin uygulanabileceği sektörlerden birisi de turizm sektörüdür. Turizm sektöründe önemli bir faaliyet grubunu kapsayan otel işletmeleri için

de paydaşları ile iyi ilişkiler kurmak giderek önem kazanmaktadır. Bunun sonucunda, turizm sektöründe başarılı olmak ve rakiplerinin önüne geçmek isteyen otel işletmeleri, paydaşları ile olan ilişkilerini gözden geçirmek ve paydaşları ile tatmin edici ilişkiler kurmak durumundadır. Otel işletmelerinin önemli paydaşlarından birisi seyahat acentalarıdır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren birçok otel, seyahat acentaları aracılığı ile müşterilerine ulaşma yolunu tercih etmektedirler. Öte yandan müşteriler de otel işletmelerine ulaşma konusunda seyahat acentalarına sıklıkla başvururlardır. Bu durum, seyahat acentalarının müşteriler için önemli bir bilgi ve öneri kaynağı olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri, bu ilişkilerini yönetmede izlediği stratejiler ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkinin ortaya konması yararlı olacaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmada, paydaş teorisi çerçevesinde, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile olan ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Elde edilen bu sonuçlar, çeşitli açılardan önem taşımaktadır. Öncelikle sonuçlar, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile kuracakları paydaş ilişkilerinin ya da mevcut olan ilişkilerin sürdürülmesinin önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan çalışma, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkilerini analiz ederek, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlarının belirlenmesine yönelik uygulamalara vurgu yapılması açısından önem taşımaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kümesini, “Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği” (TUROB)’ne üye 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. 2008 yılı Ocak ayı rakamlarıyla TUROB’den alınan verilere göre, Türkiye genelinde TUROB’e üye 38 adet 5 yıldızlı, 68 adet 4 yıldızlı, 53 adet 3 yıldızlı olmak üzere 159 adet otel işletmesi bulunmaktadır (TUROB, 2008). Araştırmada örnekleme yapılmayarak, bu otel işletmelerinin tümü araştırmaya dahil edilmiş, 117 otel işletmesinden geri dönüş alınarak ana kümenin %74’üne ulaşılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın TUROB üyesi otel işletmeleri ile gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek sonuçlar, TUROB’a üye otel işletmeleri ve bu işletmelerin iş yaptığı seyahat acentaları hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacaktır. Araştırmanın sadece otel işletmeleri ile gerçekleştirilmesi, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkilerin tek yönlü olarak ele alınmasına olanak tanımaktadır. Seyahat acentaları ile benzer bir araştırma yürütülmesi ile otel işletmeleri ve seyahat acentaları arasındaki ilişkilerin çift yönlü ele alınması sağlanabilecektir.

4.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin genel müdür/yardımcıları düzeyindeki yöneticilerden anket formunu cevaplamaları istenmiştir. Bunun

nedeni, otel işletmelerinin genel müdür/ yardımcılarının otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasında işletme seviyesindeki ilişkiler ve otel işletmelerinin performansı hakkında değerlendirme yapabilecek düzeyde yöneticiler oldukları varsayımıdır. Anket formunun otel işletmelerinin tarafından doldurulmasında belli seyahat acentalarının dikkate alınmasını içeren diğer çalışmaların tersine (Mohr ve Speakman, 1994:135-152; Ganesan,1994:1-19), otel işletmelerinin müdürlerinden otel işletmelerinin çalıştıkları tüm seyahat acentalarını dikkate almaları istenmiştir. Böylece, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri konusunda genel bir yargıya varılmasına çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmelerine ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgiler sorulmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkinin analizinde otel işletmelerinin genel müdürlerinin bağlılık, koordinasyon, bağımlılık, güven, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, kararlara katılım ve çatışma çözüm teknikleri değişkenleri hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik toplam 36 ifade bulunmaktadır. Buna göre, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkileri temsil eden değişkenler ve bu değişkenlerin belirlenmesinde yararlanılan kaynaklar aşağıda belirtildiği şekildedir:

- Güven (7 değişken) (Medina-Munoz, Garcia-Falcon ve Medina-Munoz, 2002:46-52;

- Mohr ve Speakman, 1994:135-152; Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2006:145-173),
- Bağlılık (4 değişken) (Medina-Munoz, Garcia-Falcon ve Medina-Munoz, 2002:46-52; Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2006:145-173),
- Bağımlılık (4 değişken) (Mohr ve Speakman, 1994:135-152; Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2006:145-173),
- Koordinasyon (4 değişken) (Medina-Munoz, Garcia-Falcon ve Medina-Munoz, 2002:46-52),
- İletişim kalitesi (3 değişken) (Medina-Munoz, Garcia-Falcon ve Medina-Munoz, 2002:46-52; Mohr ve Speakman, 1994:135-152; Monczka ve diğerleri, 1998:553),
- Bilgi paylaşımı (4 değişken) (Medina-Munoz, Garcia-Falcon ve Medina-Munoz, 2002:46-52; Mohr ve Speakman, 1994:135-152; Monczka ve diğerleri, 1998:553; Leonidou, Palihawadana ve Theodosiou, 2006:145-173),
- Kararlara katılım (4 değişken) (Medina-Munoz, Garcia-Falcon ve Medina-Munoz, 2002:46-52; Mohr ve Speakman, 1994:135-152; Monczka ve Diğerleri, 1998:553),
- Çatışma çözüm teknikleri (6 değişken) (Medina-Munoz, Garcia-Falcon ve Medina-Munoz, 2002:46-52).

Anket formunun ikinci bölümündeki ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçek 7 değişkeni temsil eden ifadeler için (bağlılık, koordinasyon, bağımlılık, güven, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, kararlara katılım) “Kesinlikle katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2) ve Kesinlikle katılmıyorum (1)” şeklinde sıralanırken; çatışma çözüm teknikleri değişkenini temsil eden ifadeler için “Her zaman (5), Sıklıkla (4), Zaman zaman (3), Nadiren (2) ve Hiçbir zaman (1)” şeklinde sıralanmıştır.

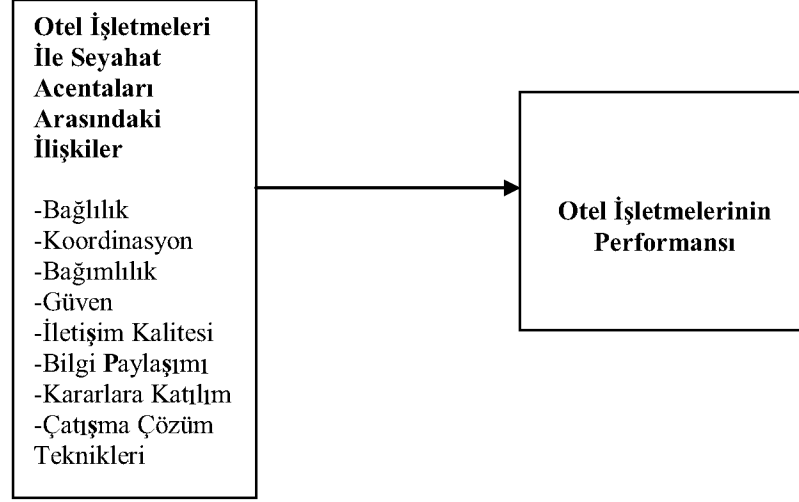
Otel işletmelerinin performansının ölçüldüğü üçüncü bölümde ise, Bontis (1998; 2000) ve Bontis, Keow ve Richardson (2000:85-100)’in işletme performansının ölçülmesiyle ilgili yaptıkları araştırmalarında kullandıkları 10 performans kriterinden 8 tanesi araştırmada kullanılmış, ayrıca Erkuş (2007:86-112) ’un çalışmasında yer alan “toplam varlıklarda büyüme” ve “kurumsal itibar” kriterleri de işletme performansının ölçülmesinde kullanılmıştır. Sonuç olarak, araştırmada finansal performans yanında finansal olmayan performansın ölçülmesine yönelik toplam 10 adet kriter kullanılmıştır. Buna göre, finansal kriterler; otel işletmesinin pazar liderliği, otel işletmesinin karlılığı, otel işletmesinin karlılığındaki büyüme, otel işletmesinin satışlarındaki büyüme, otel işletmesinin toplam varlıklarındaki büyüme olarak sıralanırken, finansal olmayan kriterler ise, otel işletmesinin

kurumsal itibarı, otel işletmesinin yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı, otel işletmesinin yeni ürün (hizmet) geliştirmesi, otel işletmesinin rekabet karşısındaki etkinliği, otel işletmesinin genel performansı ve başarısı olarak sıralanmaktadır. Otel işletmelerinin performansı genel müdürlerin görüşlerine dayalı olarak belirtilen kriterler üzerinden, otel işletmesinin son beş yılını göz önüne alarak ve otel işletmesini temel rakipleri ile karşılaştırarak en düşük 1, en yüksek 10 olmak üzere değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli ve bu modele bağlı olarak oluşturulan hipotez aşağıda verilmiştir. Şekil-2’de görülen araştırma modelinde otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Şekil-2: Araştırma Modeli



Araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan hipotez şu şekildedir.

H₁: Otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ve seyahat acentaları ile ilişkileri ölçmeye yönelik 36 ifadeden oluşan ölçeğe güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alpha değeri ,799 olarak bulunmuştur. Anketin yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak için verilere öncelikle madde toplam korelasyon uygulanmış ve korelasyonları ,20'den düşük olan 10 madde ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra 26 maddeden oluşan ölçeğe Varimax Rotasyon ile faktör analizi

uygulanmış yük değeri ,40'ın altında olan değişkenler ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak özdeğeri 1'den büyük olan 4 faktör ve 23 değişkenden oluşan ölçek elde edilmiştir. Yapılan bu işlemler sonucunda ölçeğin güvenilirliği ,936'ya kadar yükselmiştir. Faktörler altında toplanan değişkenlerin içeriği incelendiğinde faktörlerin "iletişim", "bilgi paylaşımı", "güven" ve "bağımlılık" şeklinde adlandırılabileceği görülmüştür. Tablo-1, seyahat acentaları ile ilişkilere yönelik olarak oluşturulan ölçeğe ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo-1: Seyahat Acentaları İle İlişkileri Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Bileşenler				
Madde	1	2	3	4
Çalıştığımız seyahat acentaları ile olan ilişkilerimizi çaba harcamaya değer görüyoruz.	,788			
Çalıştığımız seyahat acentaları ile olan ilişkilerimizi süresiz bir şekilde sürdürmek istiyoruz.	,702			
Çalıştığımız seyahat acentaları ile olan iletişimimiz tam zamanında gerçekleşir.	,702			
Çalıştığımız seyahat acentaları ile doğru iletişim kurarız.	,699			
Çalıştığımız seyahat acentaları ile olan ilişkilerimiz büyük bir uyum içinde sürmektedir.	,662			
Çalıştığımız seyahat acentaları ile olan faaliyetlerimiz iyi koordine edilmiştir.	,650			
Çalıştığımız seyahat acentaları değişen ihtiyaçlar ile ilgili tarafımıza önceden bilgi verirler.	,597			
Çalıştığımız seyahat acentalarının doğru işler yaptıklarına inanırız.	,508			
Çalıştığımız seyahat acentaları ile otelimiz arasında güçlü bir duygusal bağ vardır.	,502			
Çalıştığımız seyahat acentalarının verdiği kararların bizim için yararlı olacağına güvenimiz tamdır.	,466			
Planları ve geleceğe yönelik tahminleri çalıştığımız seyahat acentaları ile birlikte yaparız.		,833		
Çalıştığımız seyahat acentaları kendileri ile ilgili özel bilgileri (karlılık vb.) bizimle paylaşırlar.		,744		
Önemli kararların verilmesinde çalıştığımız seyahat acentaları otelimizin görüşünü alırlar.		,731		
İşle ilgili ortak amaçların oluşturulması konusunda seyahat acentaları ile birlikte çalışırız.		,726		
Çalıştığımız seyahat acentaları ile yaşadığımız çatışmaların çözümünde seyahat acentaları ile bir araya gelip ortak karar alarak problemi çözmeye çalışırız.		,663		
Çalıştığımız seyahat acentaları hizmet verirken ihtiyaç duyduğumuz her türlü bilgiyi bize sağlarlar (rezervasyon iptali vb. hakkında bilgi).		,547		
Çalıştığımız seyahat acentaları aldatici ve hileli davranışlardan kaçınırlar.			,781	
Çalıştığımız seyahat acentaları otelimizle olan ilişkilerinde açık sözlüdürler.			,768	
Çalıştığımız seyahat acentaları ile aramızdaki işlemler (ödemeler vb.) zamanında gerçekleşir.			,667	
Çalıştığımız seyahat acentaları işimizle ilgili ticari sırları tutma konusunda özen gösterirler.			,537	
Çalıştığımız seyahat acentaları olmadan satış ve pazarlama faaliyetlerimizi etkin bir şekilde yürütemeyiz.				,826
Çalıştığımız seyahat acentaları otelimizin karlılığına önemli katkılarda bulunurlar.				,683
Otelimiz seyahat acentaları ile birlikte karşılıklı çıkarlar doğrultusunda çalışmaktadır.				,431
Özdeğerler	6,011	3,565	2,548	1,689
Toplam Açıklanan Varyans			59,129	
Cronbach Alpha	,923	,862	,802	,606
Toplam Ölçek için Cronbach Alpha			,936	

Araştırmada kullanılan ve otel işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik 10 ifadeden oluşan ölçeğe güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan

analiz sonucunda Cronbach Alpha değeri ,931 olarak bulunmuştur. Anketin yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak için verilere öncelikle

madde toplam korelasyon uygulanmış ve korelasyonları ,20'den düşük olan maddelerin ölçekten çıkarılması hedeflenmiştir. Madde toplam korelasyon analizinde korelasyonun ,20'den düşük ifadeye rastlanmamıştır. Daha sonra 10 maddeden oluşan ölçüğe Varimax Rotasyon ile faktör analizi uygulanarak yük değeri ,40'ın altında olan değişkenler belirlenmeye

çalışılmıştır. Ancak ölçekte yer alan maddelerin faktör yükünün oldukça yüksek olduğu (,72- ,84) görülmüştür. Ayrıca bu 10 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Tablo-2, otel işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik olarak oluşturulan ölçüğe ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo-2: Otel İşletmelerinin Performansını Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Bileşenler
Otelin satışlarındaki büyüme	,844
Otelinin rekabet karşısındaki etkinliği	,822
Otelin genel performansı ve başarısı	,818
Otelin yeni projelerin yürütülmesindeki başarısı	,806
Otelin toplam varlıklarındaki büyüme	,803
Otelin yeni ürün (hizmet) geliştirmesi	,794
Otelin karlılığındaki büyüme	,778
Otelin sektöre göre karlılığı	,761
Otelin kurumsal itibarı	,741
Otelin pazar liderliği	,725
Özdeğer	6,239
Açıklanan Varyans	62,394
Toplam Ölçek İçin Cronbach Alpha	,931

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan 117 otel işletmesine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bilgiler şu şekildedir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin;

- % 52'si seyahat acentaları ile 10 yıldan fazla çalışma süresine sahiptir.
- % 48.7'si 1-50 arasında değişen sayıda seyahat acentesi ile çalışmaktadır.

- % 31.6'sı 3 yıldızlı, % 44, 4'ü 4 yıldızlı ve % 24'ü de 5 yıldızlıdır.
- büyük bir kısmı (% 70.9) bağımsız otel işletmeleridir.

5.2. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin genel müdür/yardımcısı düzeyindeki yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler şu şekildedir. Cevaplayıcıların;

- %74.4'ü bay, %25.6'sı bayandır.

- %46,2'si 31-40 yaş arasında, %31,6'sı 41-50 yaş arasında, %15,4'ü 50 yaş ve üstü, %6.8'si ise 30 yaş ve altındadır.
- çoğunluğu yüksekokul (%41.0) ve fakülte (%41.9) mezunudur
- %51,06'sı 1-5 yıl, %42,56'sı 6-10 yıl, %6,38'i ise 10 yıldan fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadır.
- söz konusu otel işletmelerindeki çalışma süresi %38,5'lik bir oran ile 1-5 yıl, %33,3'lük bir oran ile 10 yıldan fazla sürelerde yoğunlaşmaktadır.
- %78.7'si 10 yıldan fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadırlar. Bunu, %16.2'lik bir oranla 6-9 yıl

arasında turizm sektöründe çalışanlar izlemektedir.

5.3. Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkilerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkilerini ölçmek için yazın çalışması yapılmış ve ölçekte yer alacak değişkenleri belirlemeye yönelik analizler sonucunda 4 faktörden ve 26 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik oluşan dört faktör –İletişim, Bilgi Paylaşımı, Güven, Bağımlılık- ve bu faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin sonuçlar, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-3'de görülmektedir.

Tablo-3:Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkilerine Yönelik Temel Göstergeler

	N	Ortalama	Standart Sapma
Genel Ortalama	117	3,3438	1,08601
İletişim	117	3,5906	1,00115
Bilgi Paylaşımı	117	2,9031	1,15852
Güven	117	3,3034	1,07355
Bağımlılık	117	3,5783	1,11085

Tablo-3'de görüldüğü gibi, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkilerine ait puanlar genel olarak 3,34'dür. Bu puan otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkilerinin genel olarak iyi ya da kötü olmadığını, bu konuda kararsız olduklarını göstermektedir. Faktörler açısından ortalamalar incelendiğinde ise, iletişim (3,59), güven (3,30) ve bağımlılık (3,57) faktörleri açısından kararsız oldukları, "Bilgi Paylaşımı" başlığı

altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının ise olumsuz yönde (2,90) olduğu görülmektedir.

5.4. Otel İşletmelerinin Performansına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin performansı, ölçekte yer alacak değişkenleri belirlemek için gerçekleştirilen analizler sonucunda tek bir faktör altında toplanan 10 performans kriteri ile değerlendirilmiştir. Otel işletmelerinin

performansına yönelik bulgular Tablo-4’de görülmektedir.

Tablo-4: Otel İşletmelerinin Performansına Yönelik Temel Göstergeler

Performans Kriterleri	N	Ortalama	Standart Sapma
Otelin pazar liderliği	117	6,9145	1,92342
Otelin sektöre göre karlılığı	117	6,6667	1,78596
Otelin karlılığındaki büyüme	117	6,7949	2,05333
Otelin satışlarındaki büyüme	117	7,0342	2,07170
Otelin kurumsal itibarı	117	7,9060	1,93864
Otelin toplam varlıklarındaki büyüme	117	6,8376	2,06346
Otelin yeni projeler yürütülmesindeki başarısı	117	6,5299	2,51057
Otelin yeni ürün (hizmet) geliştirmesi	117	6,4957	2,57516
Otelin rekabet karşısındaki etkinliği	117	7,0256	2,03615
Otelin genel performansı ve başarısı	117	7,5983	1,75214
Ortalama		6,9803	2,07105

Tablo-4’de, otel işletmelerinin performansına ait puanların genel ortalamasının 6,98 olduğu görülmektedir. Bu değer otel işletmelerinin performansının 5 orta düzeyden biraz daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

5.5. Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkileri ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Kurulan hipotezlerde belirtilen ilişkiler korelasyon analizleri ile test

edilmiş ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. (Ayrıntılı bilgi için bakınız (Altunışık ve Diğerleri, 2004:197-198; Kurtuluş, 2006:447; Şencan, 2005:279). Genel olarak otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkiler ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo-5’de görülmektedir.

Tablo-5: Otel İşletmeleri İle Seyahat Acentaları Arasındaki İlişkiler İle Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		Otel İşletmelerinin Performansı
Otel İşletmeleri İle Seyahat Acentaları Arasındaki İlişkiler	Pearson Korelasyon	,399**
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000
	N	117

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo-5’de görüldüğü üzere, otel işletmeleri ile seyahat acentaları

arasındaki ilişkiler ile otel işletmelerinin performansı arasında

pozitif ($r=,399$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<,40$) bu ilişki zayıf bir ilişkidir. Bu durumda H_1 hipotezi $0,01$ anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Bu sonuç, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ile otel işletmelerinin performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkilerinin iyi olmasıyla birlikte otel işletmelerinin performanslarının az da olsa artabileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkileri analiz etmede yararlanılan “İletişim”, “Bilgi Paylaşımı”, “Güven” ve “Bağımlılık” boyutlarının her birisinin ayrı ayrı otel işletmelerinin performansı ile ilişkisi araştırılmıştır.

Tablo-6, “İletişim”, “Bilgi Paylaşımı”, “Güven” ve “Bağımlılık” boyutlarının otel işletmelerinin performansı ile ilişkisini belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6: Otel İşletmeleri İle Seyahat Acentaları Arasındaki İletişim, Bilgi Paylaşımı, Güven ve Bağımlılık İle Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

		Otel İşletmelerinin Performansı
İletişim	Pearson Korelasyon	,405**
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000
	N	117
Bilgi Paylaşımı	Pearson Korelasyon	,255**
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,006
	N	117
Güven	Pearson Korelasyon	,341**
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000
	N	117
Bağımlılık	Pearson Korelasyon	,278**
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,002
	N	117

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo-6’da görüldüğü üzere, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki iletişim ile otel işletmelerinin performansı arasında

pozitif ($r=,405$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) bir ilişki vardır. Otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki iletişim seviyesi

arttikça otel işletmelerinin performansı az da olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r=,40$) bu ilişki orta düzeyde bir ilişkidir.

Tablo-6, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki “Bilgi Paylaşımı” ile otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo-6’da görüldüğü üzere, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki bilgi paylaşımı ile otel işletmelerinin performansı arasında pozitif ($,255$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,006 < 0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki bilgi paylaşımı düzeyi arttikça otel işletmelerinin performansı az da olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<,40$) bu ilişki zayıf bir ilişkidir.

Tablo-6, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki “Güven” ile otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo-6’da görüldüğü üzere, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki güven ile otel işletmelerinin performansı arasında pozitif ($,341$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki güven arttikça otel işletmelerinin performansı düşük düzeyde de olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<,40$) bu ilişki zayıf bir ilişkidir.

Tablo-6, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki

“Bağımlılık” ile otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo-6’da görüldüğü üzere, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki bağımlılık ile otel işletmelerinin performansı arasında pozitif ($,278$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,002 < 0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki bağımlılık arttikça otel işletmelerinin performansı az da olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<,40$) bu ilişki zayıf bir ilişkidir.

Korelasyon analizi sonuçları, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiler hakkında genel bir bilgi vermektedir. Bununla birlikte, bunun daha ileri düzeyde bir analiz ile doğrulanmasının faydalı olacağı düşünülerek araştırmada regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkiler ile otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişki çoklu doğrusal regresyon analizi ile ölçülmüştür. Bağımlı değişken otel işletmelerinin performansı, bağımsız değişkenler ise, iletişim, bilgi paylaşımı, güven, bağımlılıktır. Bu analizde, yalnızca bağımlı değişken üzerinde önemli etkilere sahip değişkenleri işleme alan aşamalı (stepwise) regresyon alt analizi kullanılmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen aşamalı regresyon analizi (stepwise regression analysis) sonucunda, iki değişkenin modele girdiği görülmüştür. Söz konusu

değişkenler iletişim ile bağımlılık değişkenleridir. Bilgi paylaşımı ile güven değişkenleri istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yapmadıkları için regresyon analizine alınmamışlardır.

Yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo-7, Tablo-8 ve Tablo-9'da

görülmektedir. Tablo-7 incelendiğinde, otel işletmelerinin performansındaki değişimin %15 (Düzeltilmiş R^2)'inin modele dahil olan iletişim değişkeni ile, %18 (Düzeltilmiş R^2)'inin ise, iletişim ve bağımlılık değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo-7: İletişim, Bağımlılık ve Otel İşletmelerinin Performansı Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	,398(a)	,159	,155	1,47158
2	,439(b)	,193	,186	1,44474

- (a) Tahmin değişkeni: iletişim
(b) Tahmin değişkenleri: iletişim, bağımlılık
(c) Bağımlı değişken: otel işletmelerinin performansı

Diğer taraftan, çoklu regresyon analizi ile elde edilen ANOVA tablosu ise, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmemize yardımcı olmaktadır (Kalaycı ve

Diğerleri, 2006:268). Tablo-8 incelendiğinde, elde edilen değerlerin modelin anlamlı olduğuna işaret ettiği görülmektedir ($p = ,000(a)$), ($p = ,000(b)$).

Tablo-8: İletişim, Bağımlılık ve Otel İşletmelerinin Performansına İlişkin ANOVA Testi

Model		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	Regresyon	97,692	1	97,692	45,112	,000(a)
	Artık	517,565	239	2,166		
	Total	615,257	240			
Model		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
2	Regresyon	118,483	2	59,242	28,382	,000(b)
	Artık	496,773	238	2,087		
	Total	615,257	240			

- (a) Tahmin değişkeni: iletişim
(b) Tahmin değişkenleri: iletişim, bağımlılık
(c) Bağımlı değişken: otel işletmelerinin performansı

Tablo-9, ise bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın

bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir.

Tablo-9: İletişim, Bağımlılık ve Otel İşletmelerinin Performansı Katsayılar

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta (B)	T	Anlamlılık Düzeyi (p)
1-İletişim	,398	6,717	,000
2-İletişim, Bağımlılık	,272 ,223	3,849 3,156	,000 ,002

Tablo-9'daki sonuçlara göre, iletişim puanı bir birim arttığında otel işletmelerinin performans puanı ,398 (B1) kadar artacağını söylemek mümkündür. İletişim ve bağımlılık puanları birlikte bir birim arttığında ise otel işletmelerinin performans puanının ,272 (B2) ve ,223 (B2) kadar artacağını söylemek mümkündür. Elde edilen bu Beta değerleri iletişim ve bağımlılık değişkenlerinin otel işletmelerinin performansı değişkenini belirli ölçüde açıklama gücü olduğuna işaret etmektedir.

Modelde, iletişim ve bağımlılık değişkenleri ile otel işletmelerinin performansı ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Öte yandan aşamalı regresyon analizi sonuçları, iletişim ve bağımlılık değişkenleri açısından korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre de, iletişim ile otel işletmelerinin performansı arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki, bağımlılık ile otel işletmelerinin performansı arasında ise yine pozitif ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur.

SONUÇ

Araştırmanın sonuçlarından genel olarak, araştırmaya dâhil edilen otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasında tam olarak tatmin edici ilişkiler kurulamadığı ve otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri konusunda kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Bu, iki taraf arasında olumsuz ilişkiler olduğu anlamına gelmemekle birlikte, ilişkide başarı getirecek iletişim, güven ve bağımlılık faktörlerinin gözden geçirilmeye, bilgi paylaşımı faktöründe ise, iyileştirmeler yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinden elde edilen sonuçlara dayanarak, seyahat acentalarının otel işletmeleri ile daha fazla iletişim kuran, güvenilir ve bilgi paylaşımına açık olma konusunda otel işletmelerinin kararsız tutumlarını ortadan kaldırarak ilişkinin daha olumlu hale dönüşmesi için çaba göstermesi gerektiğini söylemek mümkündür. Araştırmada elde edilen veriler, araştırma kapsamına giren otel işletmelerinin performansının ise

genel olarak orta düzeyde olduğu göstermektedir.

Araştırmada otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmelerinin performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki iletişim, bilgi paylaşımı, güven ve bağımlılık ile otel işletmelerinin performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, iletişim, bilgi paylaşımı, güven ve bağımlılık arttıkça otel işletmelerinin performanslarının düşük düzeyde de olsa artacağı görülmüştür. Otel işletmeleri açısından seyahat acentaları ile ilişkilerin otel işletmelerinin performansı üzerinde olumlu katkılar sağlayıp sağlamadığının belirlenmesinin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Araştırma, seyahat acentaları ile ilişkiler ve otel işletmelerin performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş, otel işletmelerinin seyahat acentaları ile ilişkileri orta düzeyde bulunurken, performanslarının da hemen hemen aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

Otel işletmelerinde paydaş teorisi bakış açısıyla seyahat acentaları ile ilişkilerin analiz edilmesi ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi otel işletmelerinin performansı üzerine olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu yüzden, otel işletmeleri ile seyahat acentaları arasında iyi ilişkiler kurulabilmesi, öncelikle ilişkilerde geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi ve taraflar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine

çaba harcanması ile mümkün olabilecektir.

Bunun yanı sıra, gerek otel işletmeleri gerekse seyahat acentaları yürüttükleri iş nedeniyle aralarında oluşan iletişim, güven, bağımlılık, bilgi paylaşımı gibi ilişkilerde önemli faktörlerin işletmelerinin performansını etkilediğini konusunda bilinçlenmelidirler. Otel işletmeleri, turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamında, en önemli paydaşlarından birisi olan seyahat acentaları ile ilişkileri ve otel işletmesinin performansı arasındaki ilişkiyi dikkate alarak bu ilişkiyi rakiplerinin önüne geçmek ve avantaj sağlamak açısından bir araç olarak kullanmalıdırlar.

Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışmanın kapsamını Türkiye genelindeki TUROB üyesi 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklem büyüklüğünün genişletilmesine dikkat edilmesi, diğer konaklama işletmesi türlerinin de çalışmaya dahil edilmesi bulguların genellenmesi açısından yararlı olacaktır. Ayrıca, turizm sektöründeki paydaş ilişkilerinin tam olarak anlaşılması için, otel işletmelerinin araba kiralama şirketleri, havalimanları, restoranlar vb. gibi diğer paydaşlar ile ilişkilerinin analiz edilmesi yararlı olacaktır. Diğer taraftan, gelecekte turizm sektöründeki paydaş ilişkilerinin analizine yönelik olarak gerçekleştirilecek araştırmalar, karşılaştırmalı araştırma şeklinde ve tüm tarafların düşüncesini ortaya koyacak şekilde oluşturulmalıdır. Son olarak; paydaş ilişkilerinin analiz

edilmesinde, ilişkinin önemi, ilişkinin esnekliği ve ilişkinin oluşturulması gibi farklı unsurlar dikkate alınarak nitel araştırmalar yapılması

KAYNAKÇA

ALEXANDER, Christopher Scott, 2002, "Stakeholder Relationship Importance and Quality: An Empirical Investigation", **State University of New York at Albany**, 206 pages; AAT 3068751.

ALTUNIŞIK, Remzi, 2004, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya, Şubat, s:1-317.

ATKINSON, Helen, BROWN, Jackie Brander, 2001, "Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13, 3, p:128-135.

AYUSO, Silvia v.d., 2006, "Responsible Competitiveness At The Micro Level Of The Firm, Using Stakeholder Dialogue As A Source For New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation", **Corporate Governance**, 6, 4, p:475-490.

BARKER, R.C., 1995, "Financial Performance Measurement: Not A Total Solution", **Management Decision**, 33, 2, p: 31.

BERMAN, Shawn vd., 1999, "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models And Firm Financial Performance", **Academy Of**

önerilebilir. Bu, paydaşlar arasındaki ilişkiler ile ilgili daha derinlemesine bilgi edinilmesini sağlayacaktır

Management Journal, 42, 5, p:488-505.

BONTIS, Nick, 1998, "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models", **Management Decision**, 36, 2, p:63-76.

BONTIS, Nick, vd., 2000, "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", **Journal of Intellectual Capital**, 1, 1, p:85-100.

ERKUŞ, Ahmet, 2007, "Entelektüel Sermayenin Örgüt Performansına Etkisi: Savunma Sanayisinde Bir Araştırma", **Savunma Bilimleri Dergisi**, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, 6, 1, p:86-113.

EUSEBIO, Rossano vd., 2006, "Measures of Marketing Performance: A Comparative Study From Spain", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18, 2, p:145-155.

FREEMAN, R. Edward, 1984, **Strategic Management, A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston., p:1-276.

GALBREATH, Jeremy, 2006, "Does Primary Stakeholder Management Positively Affect The Bottom Line?", **Management Decision**, 44, 8, p:1106-1121.

GANESAN, Shankar, 1994, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller

- Relationships”, **Journal of Marketing**, 58, p:1-19.
- GARCIA-FALCON, Juan, MEDINA MUNOZ, Diego, 1999, “The Relationships Between Hotel Companies and Travel Agents: An Empirical Assesment of the United States Market”, **The Service Industries Journal**, 19, 4, p:102-122.
- GOSELIN, Maurice, 2005, “An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firms”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54, 5/6, p:419-437.
- GREENLY, Gordon E., FOXALL, Gordon R., 1998, “External Moderation of Associations Among Stakeholder Orientation and Company Performance”, **International Journal of Research in Marketing**, 15, p:51-69.
- İÇÖZ, Orhan, 1998, “**Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**”, Turhan Kitabevi, Ankara, s:42.
- KALAYCI, Şeref vd., 2006, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti. 2. Baskı, Ankara, ss:1-426.
- KASA, Özlem, 2007, “Almanya’daki Acentalar Karlardaki Düşüşü Türkiye’dekiler Otellerle İlişkileri Tartışıyor”, **Resort Aylık Turizm ve Seyahat Dergisi**, Ekim.
- KAZAN, Halim, vd., 2006, “Insight From Research The Effect of Manufacturing Strategies on Financial Performance”, **Measuring Business Excellence**, 10, 1, p:14-26.
- KOZAK, Robert A., COHEN, David H., 1997, “Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust”, **Journal Of Business Research**, Volume 39, p:33-38.
- KURTULUŞ, Kemal, 2006, “**Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım**”, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s:447.
- LEONIDOU, Leonidas C. vd. 2006, “An Integrated Model of the Behavioural Dimensions of Industrial Buyer-Seller Relationships”, **European Journal of Marketing**, 40,1 /2, p:145-173.
- MATTINGLY, James E., 2004, “Stakeholder Saliency, Structural Development, and Firm Performance: Structural and Performance Correlates of Sociopolitical Stakeholder Management Strategies”, **Business and Society**, 43, 1, p:97-114.
- MAURER, March, SACHS, Sybille, 2005, “Implementing the Stakeholder View, Learning Process for a Changed Stakeholder Orientation”, **The Journal of Corporate Citizenship**, 17, p:93.
- MEDINA MUNOZ, Diego R. vd., 2002, “Building the Valuable Connection Hotels and Travel Agents”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Volume 43, Issue 3, p:46-52.
- MEDINA MUNOZ, Diego R, GARCIA FALCON, Juan Manuel, 2000, “Successful Relationships Between Hotels and Agencies”, **Annal of Tourism Research**, 27, 3, p:737-762.
- MOHR, Jakki, SPEKMAN, Robert, 1994, “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour and

Conflict Resolution Techniques”, **Strategic Management Journal**, Volume 15, Issue 2, p:135-152.

MONCZKA, Robert, vd., 1998, “Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective”, **Decision Sciences**, Volume 29, Number 3, p:553.

OLIVER, Christine, 1990, “Determinants of Inter-organizational Relationships: Integration and Future Directions”, **Academy of Management Review**, 15, 2, p:241-265.

ÖZALP, İnan, TONUS, H. Zümrüt, 2003, “Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle- Wood ve Arroll’un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi”, **XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs, Afyon, s:162-176.

PEARCE, Douglas, vd. 2004, “Tourism Distribution Channels in Wellington, New Zealand”, **The International Journal of Tourism Research**, 6, 6, p:397.

POWELL, Thomas C., 1992, “Organizational Alignment As Competitive Advantage”, **Strategic Management Journal**, 13, p:119-134.

RINDFLEISCH, Aric, 2000, “Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances”, **Marketing Letters**, Volume 11, Issue 1, p:81-95.

SCHULZ, Christopher, 1994, “Hotels and Travel Agents: The new partnership”, **Cornell Hotel and**

Restaurant Administration Quarterly, 35,2, p:44.

SEYMEN, Oya, ERDEM, Barış, 2007, “Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Üniversitesi İİBF, 25-27 Mayıs, s:777.

SHEEHAN, Lorn R., RITCHIE, J.R., 2005, Brent, “Destination Stakeholders Exploring Identity and Saliience”, **Annals of Tourism Research**, 32, 3, p:711-734.

SHEU, Her-Jiun, LO, Shih-Fang, 2005, “A New Conceptual Framework Integrating Environment into Corporate Performance Evaluation”, **Sustainable Development**, 13, 2, p:79-90.

ŞENCAN, Hüner, 2005, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, p:1-867.

TSE, Alan Ching-biu, 2003, “Disintermediation of Travel Agents in The Hotel Industry”, **Hospitality Management**, 22, p:453- 460.

TUROB (Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği), www.turob.org, (Çevrimiçi) Erişim Tarihi: 20 Ocak 2008.

VENKATRAMAN, N., PRESCOTT, John E., 1990, “Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications”, **Strategic Management Journal**, 11, 1, p: 1-23.