

Dış Kapak

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

REKABETÇİ DAVRANIŞLARIN OLUŞMASINDA
ÖRGÜTSEL YETENEKLERİN ETKİLERİ:
TÜRKİYE'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Süleyman AĞRAŞ

Temmuz-2013

Temmuz-
2013

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ-
SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZİ
Süleyman AĞRAŞ

REKABETÇİ DAVRANIŞLARIN OLUŞMASINDA ÖRGÜTSEL
YETENEKLERİN ETKİLERİ: TÜRKİYE'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İç Kapak

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**REKABETÇİ DAVRANIŞLARIN OLUŞMASINDA
ÖRGÜTSEL YETENEKLERİN ETKİLERİ:
TÜRKİYE'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Süleyman AĞRAŞ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Bu tez çalışması Düzce Üniversitesi Rektörlüğü, Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı (DÜBAP) tarafından desteklenmiştir.

Temmuz-2013

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Süleyman AĞRAŞ'a ait “*Rekabetçi Davranışların Oluşmasında Örgütsel Yeteneklerin Etkileri: Türkiye'deki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*”adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Komisyon Başkanı: Prof. Dr. Orhan BATMAN

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Üye: Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Üye: Doç. Dr. Mehmet AKİF ÖNCÜ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCİ

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığına tezin herhangi bir kısmının bu üniversite yada başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını onurumla doğrularım.

29/07/2013

Süleyman AĞRAŞ

ÖZET

REKABETÇİ DAVRANIŞLARIN OLUŞMASINDA ÖRGÜTSEL YETENEKLERİN ETKİLERİ: TÜRKİYE’DEKİ OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

AĞRAŞ, Süleyman

DOKTORA TEZİ- İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Temmuz 2013, 234 Sayfa

Rekabet konusunda gündemde olan sorulardan birisi de işletmelerin buldukları pazarda nasıl bir rekabet davranışı gösterdiğidir. Öte yandan, işletmelerin sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerin işletmelerin rekabetçi davranışlarında etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin yönünün ne olduğu ve hangi örgütsel yeteneklerin ne tür rekabetçi davranışlara yol açtığı konusu gündeme gelmektedir. Bu tez çalışmasının temel amacı, “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşmasında sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerinin rolünü ve etkilerini ortaya koymak” şeklinde belirlenmiştir. Konunun Türkiye’deki otel işletmeleri özelinde değerlendirilmesi araştırmanın özgünlüğü açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın ana konsepti örgütsel yeteneklerin otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını açıklama durumunu tanımlamaktır. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin rekabetteki davranışları ve örgütsel yeteneklerinin otel ve yönetici özelliklerine bağlı olarak farklılaşma durumları da analiz edilmiştir.

Çalışmada niceliksel araştırma yöntemi kullanılmış; çalışma, ilişkisel ve tarama modeli ile yürütülmüştür. Çalışmanın evrenini Türkiye’deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kotalı ve kümeleme örnekleme yöntemleri kullanılarak 324 otel işletmesi örnekleme olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış, örnekleme grubuna telefon ve yüz yüze görüşme ile anketler uygulanmıştır. Anket formları otel işletmelerinin orta ve üst kademe yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Elde edilen anketler SPSS 20.00 istatistik programı aracılığı ile tanımlayıcı ve keşfe yönelik analizlere tabi tutulmuştur. Verilerin dağılım özellikleri, dikkate alınarak faktör modelinin kurulabileceği görülmüştür. Kurulan faktör modeli temelinde örgütsel yeteneklerin, rekabetçi davranışları açıklama durumu, çoklu regresyon analizleri ile analiz edilmiştir. Daha sonra t testi ve ANOVA testi kullanılarak otel ve yönetici özelliklerine göre rekabetçi davranışların ve örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumları ortaya konulmuştur.

Bu çalışma sonucunda “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabet davranışlarının oluşmasında belirli örgütsel yeteneklerin etkisi vardır” savı bütünüyle doğrulanamamıştır. Çünkü bazı örgütsel yeteneklerin rekabetçi davranışları açıklamadığı anlaşılmıştır. Faktör modeli ve regresyon analizi sonuçları, yenilik yapabilme yeteneğinin otel işletmelerinin “işbirlikçi” ve “savunmacı” rekabetçi davranışlarını anlamlı şekilde açıkladığını; lojistik yeteneklerin ise “tepkisel” rekabetçi davranışlarını açıkladığını göstermiştir. Öte yandan model kapsamındaki tüm yeteneklerin saldırgan rekabetçi davranışları açıklamadığı; öğrenme ve değişim yeteneklerinin de herhangi bir rekabetçi davranış özelliğini anlamlı bir şekilde açıklamadığı anlaşılmıştır. Son olarak otel işletmelerinin ve otel yöneticilerinin belirli özelliklerine bağlı olarak otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaştığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçi Davranış, Örgütsel Yetenek, Türkiye, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

The Effects of Organizational Competencies in The Formation of Competitive Behaviors : A Research on Hotels Businesses in Turkey

AGRAS, Süleyman

DOCTORATE THESIS (Ph D) -Division of Business

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Izzet KILINC

July, 2013, 234 Pages

One of the questions on the agenda about the competition among companies is that how they show the competitive behavior in the market. On the other hand it is come to the fore whether there are some effects of specific organizational competencies on competitive behaviors or not, and if, what is the direction of this effects and which organizational competencies caused to what kind of competitive behaviors. In this direction the main purpose of this thesis study is determined as “to find out the roles and effects of organizational competencies on competitive behaviors of hotel businesses in Turkey”. It is important in terms of the originality of the research that the subject will be evaluated in the case of hotel businesses and from the point of hotels in Turkey. The main concept of the study of is to define the status of organizational competencies on competitive behaviors of the hotel businesses. In addition to this, differentiation conditions of competitive behaviors and organizational competencies were also analyzed according to certain the characteristics of hotels and hotel managers.

Quantitative research methods used in this study used; it was carried out with the relational scanning and models. The population of the study is, 3, 4 and 5 star hotels in Turkey. By using quota and clustering sampling methods 316 hotel business was determined as sample. Surveys have been used as a means of data collection; the sample group was interviewed by telephone and face-to-face interview. Middle and upper-level managers of hotels filled the survey forms. Obtained surveys were subjected to descriptive and explorative analyzes through SPSS 20.00 statistical software. The factor model can be established by taking the dispersion characteristics of the data into account. On the basis of established factor model, description status of organizational competencies upon competitive behavior was analyzed by multiple regression analysis. Then, by using t-test and ANOVA test it has been found out the differentiation conditions of competitive behaviors and organizational competencies of hotels according to the certain characteristics of hotel and the managers.

In conclusion the thesis “There are effects of certain organizational competencies on competitive behavior of hotels in Turkey” hasn’t been fully verified. Because, it is understood that some organizational competencies haven’t explained certain competitive behaviors of the hotels. Factor model and the results of the regression analysis showed that innovation capability explained the "collaborative" and "defensive" competitive behavior of hotels significantly; logistic capabilities explained the “reactive” behaviors of competition. On the other hand it is seen that all capabilities didn’t explain the “aggressive” competitive behaviors; change and learning capabilities didn’t explain all types of competitive behaviours. Finally, it is understood that competitive behaviors and organizational competencies differs depending on the certain features of hotels and traits of hotel managers.

Keywords: Competitive Behavior, Organizational Competency, Türkiye, Hotel Businesses.

İTHAF

Eşim ve Kızıma

TEŞEKKÜR METNİ

Rekabet, geçmişten günümüze her alanda varlığını gösteren bir olgu olmakla birlikte iş dünyası için özellikle son çeyrek yüzyılda küresel boyutlara ulaşmıştır. Rekabette üstünlük, varlığını uzun süre sürdürmek isteyen işletmeler için kaçınılmaz bir öncelik halini almıştır. Rekabetin en keskin yaşandığı sektörlerin başında gelen turizm sektörü, küresel rekabetin odağında bulunmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren otel işletmeleri için ise rekabet soyut varlıklar (hizmet) üzerine yapılmaktadır. Bu çalışmada Türkiye'deki otel işletmelerinin rekabeti nasıl algıladığı ve rekabette nasıl bir davranış gösterdiği konusu mercek altına alınmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında önerileri ve eleştirileri ile güçlü rehberliğini her zaman hissettiğim çok değerli hocam, danışmanım, Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a tesekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez izlemelerinde tezin ilerleme süreçlerine yaptıkları katkılardan dolayı çok değerli hocalarım Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ ve Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye de çok teşekkür ederim. Çalışmanın analiz kısımlarında yardımını esirgemeyen Doç. Dr. Yalçın KARAGÖZ ve Öğr. Gör. Yunus Emre TAŞGİT'e de desteklerinden dolayı minnettarım. Lisansüstü eğitimimde çok değerli katkıları olan değerli hocalarım Doç. Dr. Said KINGİR ve Prof. Dr. Orhan BATMAN'na da teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışması sürecinde beni sürekli motive değerli hocalarım Yrd. Doç.Dr. İstemi ÇÖMLEKÇİ ve Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCİ'ye yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma ve dostlarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Bu çalışmayı destekleyen Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri başkanlığına desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Son olarak eğitim yaşamımda beni her zaman destekleyen aileme, abilerim Seyfettin AĞRAŞ ve Musa AĞRAŞ'a da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

| | |
|--|-------------|
| <i>Tez Onay Sayfası</i> | <i>III</i> |
| <i>YEMİN METNİ</i> | <i>IV</i> |
| <i>ÖZET</i> | <i>V</i> |
| <i>ABSTRACT</i> | <i>VI</i> |
| <i>İTHAF</i> | <i>VII</i> |
| <i>TEŞEKKÜR METNİ</i> | <i>VIII</i> |
| <i>İÇİNDEKİLER TABLOSU</i> | <i>IX</i> |
| <i>TABLolar LİSTESİ</i> | <i>XIII</i> |
| <i>ŞEKİLLER LİSTESİ</i> | <i>XV</i> |
| <i>BİRİNCİ BÖLÜM</i> | <i>1</i> |
| <i>GİRİŞ</i> | <i>1</i> |
| 1.1. Giriş | <i>1</i> |
| 1.2. Araştırmanın Problemi | <i>3</i> |
| 1.3. Araştırmanın Amacı..... | <i>5</i> |
| 1.4. Araştırmanın Önemi | <i>6</i> |
| 1.5. Araştırmanın Sayıtları | <i>7</i> |
| 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları | <i>7</i> |
| 1.7. Tanımlar | <i>8</i> |
| 1.7.1.Rekabetçi Davranış..... | <i>8</i> |
| 1.7.2. Örgütsel Yetenek | <i>8</i> |
| 1.8. Kısaltmalar | <i>9</i> |
| <i>İKİNCİ BÖLÜM</i> | <i>10</i> |
| <i>LİTERATÜR İNCELEMESİ</i> | <i>10</i> |
| 2.1. REKABETÇİ DAVRANIŞ | <i>10</i> |
| 2.1.1. Rekabet Kavramı | <i>10</i> |
| 2.1.2. Rekabetçi Davranış Kavramı | <i>14</i> |
| 2.1.3. İşbirliğine Dayalı Rekabet Davranışı (Ortaklaşa Rekabet)..... | <i>25</i> |
| 2.1.3.1. İşbirliğine Dayalı Rekabet Davranışının Yararları | <i>28</i> |
| 2.1.4.Saldırgan Rekabet Davranışı (Agresif Rekabetçi Davranış)..... | <i>31</i> |
| 2.1.5. Tepkisel Rekabetçi Davranış (Reaktif Davranış) | <i>35</i> |
| 2.1.6. Savunmacı (Defansif) Rekabetçi Davranış | <i>37</i> |
| 2.1.6. Rekabetçi Davranış Konusunda Yapılmış Araştırmalar | <i>40</i> |

| | |
|---|------------|
| 2.2. ÖRGÜTSEL YETENEKLER | 44 |
| 2.2.1. Yetenek Kavramı ve Yetenekler Hiyerarşisi | 44 |
| 2.2.2. Örgütsel Yetenek Kavramı ve Teorik Arka Planı | 48 |
| 2.2.3. Örgütsel Yetenekler Kapsamında Yer Alan ve Rekabetçi Davranışla İlişkili Yetenekler | 52 |
| 2.2.3.1. Lojistik Yetenekler | 52 |
| 2.2.3.2. Yenilik Yapabilme Yeteneği | 60 |
| 2.2.3.2.1. Otel İşletmelerinde Yenilik Yapma: Point Hotel Barbaros Örneği | 68 |
| 2.2.3.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 69 |
| 2.2.3.4. Örgütsel Değişim Yeteneği..... | 79 |
| 2.3. OTEL İŞLETMELERİ | 85 |
| 2.3.1. Otel İşletmeleri ve Sınıflandırılması..... | 85 |
| 2.3.2. Otel İşletmelerinin Yönetimsel Özellikleri..... | 87 |
| 2.3.3. Otel İşletmelerinde Rekabetin Doğası | 92 |
| 2.4. Rekabetçi Davranış Ve Örgütsel Yetenekler İlişkisi İle İlgili Araştırmalar ve Bu İlişkilerde Yanıtlanmamış Noktalar | 96 |
| 2.5. Rekabetçi Davranış ve Örgütsel Yetenekler Konularına İlişkin Literatür İncelemesi Sonucu Ulaşılan Genel Sonuçlar | 99 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | 104 |
| ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ | 104 |
| 3.1. Araştırmanın Temel Sorusu ve Alt Soruları | 104 |
| 3.2. Araştırma Sorusunun Temel Kavramları | 106 |
| 3.2.1. Rekabetçi Davranış..... | 106 |
| 3.2.2. Örgütsel Yetenek | 107 |
| 3.3. Araştırma Sorusunun Dayandığı Kuramlar | 107 |
| 3.3.1. Ortaklaşa Rekabet Teorisi | 107 |
| 3.3.2. Konumlandırma Okulu | 108 |
| 3.3.3. Kaynak Temelli Görüş..... | 108 |
| 3.4. Araştırma Sorusunun Temel Savı | 109 |
| 3.5. Araştırmanın Amacı | 109 |
| 3.6. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi | 111 |
| 3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi | 114 |
| 3.7.1. Araştırmanın Evreni | 114 |
| 3.7.2. Araştırmanın Örneklemi | 115 |
| 3.8. Araştırmanın Veri Toplama Aracı | 117 |
| 3.9. Araştırmanın Modeli | 118 |
| 3.9.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Nitelikleri..... | 122 |
| 3.9.2. Araştırmanın Modelinin Hipotezleri..... | 123 |

| | |
|---|------------|
| 3.10. Araştırmanın Varsayımları..... | 128 |
| 3.11. Araştırmanın Sınırlılıkları | 128 |
| 3.12. Araştırma Verilerinin Analizi | 129 |
| 3.13. Araştırmada Kullanılan Ölçekler..... | 131 |
| 3.14. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği..... | 133 |
| 3.15. Araştırmanın Kuramsal Katkıları | 134 |
| 3.16. Araştırma Yönteminin Özeti..... | 135 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM | 137 |
| ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI | 137 |
| 4.1. Otel İşletmeleri ve Yönetici Özellikleri İle İlgili Bulgular..... | 137 |
| 4.2. Otel İşletmelerinin Örgütsel Yetenekleri ve Rekabetçi Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları | 142 |
| 4.3. Örgütsel Yetenekler ve Rekabetçi Davranış İlişkilerine Yönelik Regresyon Analizi..... | 146 |
| 4.4. Farklılık Analizleri | 149 |
| 4.4.1. Otel İşletmelerinin Bulunduğu Bölgeye Bağlı Farklılık Analizi Bulguları | 149 |
| 4.4.2. Otel Türü ve Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 150 |
| 4.4.3. Otel İşletmelerinin Statüsü ve Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları..... | 152 |
| 4.4.4. Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları. | 153 |
| 4.4.5. Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 154 |
| 4.4.6. Otel İşletmelerinin Faaliyet Yılı Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları..... | 155 |
| 4.4.7. Otel İşletmelerinin Hitap Ettikleri Müşteri Kitlesi Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları..... | 156 |
| 4.4.8. Otel İşletmelerinin Finansal Durumu ve Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 157 |
| 4.4.9. Otel İşletmelerinde Stratejik Plan Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları..... | 162 |
| 4.4.10. Otel İşletmelerinin Rakibi Tanımlama Durumları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 164 |
| 4.4.11. Otel İşletmelerinde Rekabet Stratejisi Belirleme Sorumluluğu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 165 |
| 4.4.12. Otel İşletmelerinin Rakipleri ile Yaptıkları İşbirlikleri ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 166 |
| 4.4.13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları..... | 167 |
| 4.4.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 169 |

| | |
|---|------------|
| 4.4.15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Aralığı Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 170 |
| 4.4.16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 171 |
| 4.4.17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 172 |
| 4.4.18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süreleri ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları | 173 |
| 4.4.19. Hipotez Testi Sonuçları | 174 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM | 179 |
| TARTIŞMA VE SONUÇ | 179 |
| 5.1. Sonuçların Özeti | 192 |
| 5.2. Öneriler | 193 |
| 5.2.1. Sektörel Öneriler | 193 |
| 5.2.2. Akademik Öneriler | 194 |
| 6. KAYNAKÇA | 195 |
| 7. EKLER | 209 |
| 7.1. Tezden Üretilen Akademik Yayınlar | 209 |
| 7.1.1. Ulusal Bildiri | 209 |
| 7.2. Araştırmada Kullanılan Anket Formu | 210 |
| 7.3. Özgeçmiş ve Eserler Listesi | 217 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1:Değer Üretmek İçin İşbirliğine Dayalı Rekabet Düzeyleri Matrisi | 29 |
| Tablo 2:Lojistik Faaliyetlerin Başarısında Rol Oynayan Yetenekler | 56 |
| Tablo 3:Lojistik Yeteneklerin Sınıflandırılması | 58 |
| Tablo 4: Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Tanımlar | 71 |
| Tablo 5: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması | 86 |
| Tablo 6: Yatırım ve İşletme Belgeli Tesis İstatistikleri (2011)..... | 87 |
| Tablo 7: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması | 113 |
| Tablo 8: Örneklem Yöntemleri | 116 |
| Tablo 9: Araştırmanın Evren ve Örneklem Sayıları | 117 |
| Tablo 10: Araştırmanın Hipotezleri | 126 |
| Tablo 11: Verilerin Rakamsal Kodlaması..... | 130 |
| Tablo 12: Ölçek Türleri ve Temel Özellikleri..... | 131 |
| Tablo 13: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları | 132 |
| Tablo 14: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n:316) | 138 |
| Tablo 15: Otel İşletmelerinin Belirli Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları (n:316) | 139 |
| Tablo 16: Örgütsel Yetenekler ve Rekabetçi Davranışlara ilişkin Faktör Analizi Sonuçları (n:316) | 143 |
| Tablo 17: Örgütsel Yetenekler ve İşbirlikçi Rekabet Davranışı İlişkinine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları | 147 |
| Tablo 18: Örgütsel Yetenekler ve Saldırgan Rekabet Davranışı İlişkinine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları | 147 |
| Tablo 19: Örgütsel Yetenekler ve Savunmacı Rekabet Davranışı İlişkinine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları | 148 |
| Tablo 20: Örgütsel Yetenekler ve Tepkisel Rekabet Davranışı İlişkinine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları | 148 |
| Tablo 21: Otel İşletmelerinin Buldukları Bölge ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 150 |
| Tablo 22: Otel İşletmelerinin Türü ile Faktör Ortalamalarına İlişkin T Testi Sonuçları | 151 |
| Tablo 24: Otel Türü Farklılık Analizlerine İlişkin Grup İstatistikleri..... | 151 |
| Tablo 24: Otel İşletmelerinin Ait Oldukları Statü ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 152 |
| Tablo 25: Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 153 |
| Tablo 26: Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin T Testi Sonuçları | 154 |
| Tablo 27: Faaliyet Sürelerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Grup İstatistikleri | 155 |
| Tablo 28: Otel İşletmelerinin Faaliyet Yılı Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 156 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 29: Hitap Edilen Müşteri Kitlesi Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 157 |
| Tablo 30: Likidite Oranları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 158 |
| Tablo 31: Finansal Oranları Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 159 |
| Tablo 32: Faaliyet Oranları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 160 |
| Tablo 33: Doluluk Oranları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 161 |
| Tablo 34: Kârlılık Oranları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları | 162 |
| Tablo 35: Stratejik Plan Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin t- Testi Sonuçları | 163 |
| Tablo 36: Stratejik Plan Durumuna Göre Farklılık Analizlerine İlişkin Grup İstatistikleri | 163 |
| Tablo 37: Otel İşletmelerinin Rakibi Tanımlama Durumları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 164 |
| Tablo 38: Rekabet Stratejisi Belirleme Sorumluluğu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 166 |
| Tablo 39: Rakiplerle Yapılan İşbirliği Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 167 |
| Tablo 40: Cinsiyet ile Faktör Ortalamalarına İlişkin T Testi Sonuçları..... | 168 |
| Tablo 41:Yönetici pozisyonlarına İlişkin Varyansların Homojenliği Testi | 169 |
| Tablo 42: Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 169 |
| Tablo 43: Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin Yaş Aralığı Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 170 |
| Tablo 44: Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 171 |
| Tablo 45: Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 172 |
| Tablo 46: Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süreleri ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..... | 174 |
| Tablo 47: Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler | 176 |
| Tablo 48: Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Örgütsel Yeteneklerin Alt Boyutları.. | 180 |
| Tablo 49: Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Rekabetçi Davranışların Alt Boyutları | 181 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 1: Stratejik Karar Almayı Etkileyen Faktörler..... | 20 |
| Şekil 2: Sahiplik Yapısının Firma Davranışına Etkisi | 22 |
| Şekil 3: Rekabetçi Davranışın Boyutları..... | 24 |
| Şekil 4: İşletmenin Yetenekler Hiyerarşisi | 45 |
| Şekil 5: İşletmelerin Kaynak ve Yetenekleri ve Aralarındaki İlişkiler | 47 |
| Şekil 6: Yenilik Yapabilme Yeteneğini Etkileyen Faktörler | 63 |
| Şekil 7: Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye | 73 |
| Şekil 8: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Alt Boyutları | 74 |
| Şekil 9: Araştırmanın Teorik Modeli | 121 |

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Giriş

İşletmelerin rekabetçi davranışı ve işletmeler arası rekabet konusu, strateji ile ilgili merkezi bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin rekabetçi davranışlarındaki farklılıklar ve işletmenin rekabetçi eylemleri rekabet stratejileri araştırmalarında temel konusunu oluşturmaktadır. Kavram genel anlamı itibariyle örgütlerin, rekabeti nasıl algıladıkları ve rekabet ederken nasıl bir yaklaşım sergiledikleri ile ilgilidir (Porter, 1980).

Rekabetçi davranış, pazarın rekabet koşulları (Hassens, 1986), yöneticilerin strateji ve rekabet algısı gibi faktörlerle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi davranış, örgütün, rekabetçi pozisyonunu geliştirmek amacıyla yürütmüş oldukları eylemleri ifade etmektedir. Rekabetçi davranış, işletmenin sahip olduğu insan sermayesi sayesinde kullandığı rekabetçi aksiyonların pazara kattığı rekabetçi yoğunluk ile ilişkilidir. Rekabetçi yoğunluk, işletmenin rekabetçi eğilimi, rekabetçi eylemlerin karmaşıklığı ve rekabetçi eylemlerin genişliğini ifade etmektedir (Vroom ve McCann 2010;2-4 ve Offstain ve Gnywali, 2006;250).

Rekabetçi davranış konusunda yapılan çalışmalar (Vroom ve McCann 2010: 1-2; Offstain ve Gnywali, 2006:250; Xu, 2011; Gynwali ve Madhavan, 2001; Bengtsson ve Kock 1999; Gurnani ve diğ., 2007; Ferrier vd., 2002:302 ve Kuester vd., 1999) dikkate alınarak bu çalışmada belirlenen rekabetçi davranışlar şunlardır:

- İşbirliğine dayalı rekabetçi davranış,
- Saldırgan rekabetçi davranış,
- Savunmacı rekabetçi davranış ve
- Tepkisel rekabetçi davranış

Öte yandan örgütsel yetenek kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yapabilmek ve örgütsel yapıya adapte edebilme, bu yetenekleri entegre edebilme ve sürdürebilmesini sağlayan bir rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin fiziksel faaliyetleri ve özellikle orta ve üst kademe çalışanlarının yeteneklerinin tamamını ifade etmektedir.

Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulamaları ile ilgili olarak iç çevresine odaklanarak dış baskılara karşı kendi rekabet avantajını kullanabilme kabiliyetleri ve yeni üretim fonksiyonları oluşturmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş dinamik ve kolektif alışkanlıklardır (Zehir ve Acar, 2005:17-18). Örgütsel yetenekler, bir işletmenin belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir (Sevicin, 2006:111).

Örgütsel yetenekler konusunda yapılmış çalışmalar (Zehir ve Acar, 2005; Bilginer ve Kayabaşı, 2007; Morash vd. 1996; Chailom ve Mumi, 2010; Symeonidis, 1996; Verde vd. 2011; Nečadová ve Scholleová, 2011; Chiva ve Alegre, 2008; Yumuşak ve Yıldız, 2011 ve Judge ve Elenkov, 2005) dikkate alınarak bu çalışmada belirlenen örgütsel yetenekler şunlardır;

- Lojistik yetenekler
- Yenilik yapabilme yeteneği
- Örgütsel öğrenme yeteneği
- Örgütsel değişim yeteneği

Yapısından kaynaklanan nedenlerle oldukça rekabetçi bir endüstri olan otelcilik endüstrisi içinde faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinin rekabette nasıl bir yaklaşım sergilediklerini ortaya koymak bu çalışmanın katkıları arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra bu çalışma otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklerdeki durumlarının nasıl olduğunu ortaya koymaktadır. Dahası Türkiye'deki otel işletmeleri açısından belirli örgütsel yeteneklere göre rekabetteki davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığı konusu araştırmanın

kuramsal katkısını ifade etmektedir. Araştırmanın dayandığı temel kuramlar çerçevesinde ortaya çıkaracağı diğer kuramsal katkılar ise şu şekilde özetlenebilir.

- Ortaklaşa rekabet teorisinin temel savı gereği işbirliği ve rekabeti birlikte gerçekleştiren otel işletmelerinde hangi örgütsel yeteneklerin baskın olduğunun belirlenmesi,
- Otel işletmelerinin buldukları pazarda kendilerini konumlandırmaları ile ilgili olarak yapılan konumlamalar temelinde rekabet davranışlarını ve örgütsel yeteneklerin analiz edilmesi ve
- Önemli bir kaynak olarak görülen örgütsel yeteneklerin hangi belirli rekabetçi davranışlar ile ilişkili olduklarının ortaya konulması.

Belirtilen kuramsal katkıların özünde konunun Türkiye'deki oteller özelinde değerlendirilmesi, turizm sektörünün Türkiye'deki koşullarını yansıtması bakımından da önem arz etmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını analiz etmek yönüyle de bu alandaki çalışmaları arttırma yönünde bir katma değeri bulunmaktadır. İfade edilen katkılar çerçevesinde tez çalışmasının temel amacı, Türkiye'deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşması ve şekillenmesinde sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerinin rolünü ve etkilerini ortaya koymak şeklinde özetlenebilir. Belirtilen sonuçlar aynı zamanda tez çalışmasının temel çıktılarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışmanın çıktıları arasında rekabetçi davranış ve örgütsel yetenekler ilişkisinin kurgulandığı bir araştırmanın ulusal ve uluslararası nitelikteki akademik dergilerde yayın yapmak bulunmaktadır.

1.2.Araştırmanın Problemi

Araştırma problemine ilişkin değerlendirme yapılmadan önce araştırma sorusunun belirlenmesinde şu şekilde bir yaklaşım izlenmiştir. Otel işletmelerinin buldukları pazarlarda rekabet ve strateji açısından ilgi alanlarına giren ve uygulamada karşılaştıkları çok sayıda sorun vardır. Bununla birlikte faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için çok sayıda örgütsel yeteneğe gereksinimleri

bulunmaktadır. Rekabet konusunda karşılaşılan sorunlardan birisi de bulunulan pazarda nasıl bir rekabet anlayışı ve davranışının uygulanacağıdır. Bu açıdan otel işletmelerinin pazardaki rekabetçi davranışlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının belirlenmesi ve arka planında hangi faktörlerin olduğunun açıklanması ise problemin diğer ayağını oluşturmaktadır. Bu açıdan sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerin etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin yönünün ne olduğu ve hangi örgütsel yeteneklerin ne tür rekabetçi davranışlara yol açtığı konusu gündeme gelmektedir. Gelineen noktada araştırmanın problem alanı otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında örgütsel yeteneklerin etkisi ile ilgili olduğu görülmektedir. Araştırmanın problemi konuya ilişkin literatür taraması temel alınarak sınırlandırılmıştır.

Araştırma sorularının açık olarak yazılması ve tanımlanması, araştırmanın neyi amaçladığı ve hangi noktaya vardığının belirlenmesi ve araştırmacıya yol göstermesi açısından çok önemlidir. Araştırma soruları araştırma probleminin ifade edilmesidir. Problemi ifade etmenin değişik yolları vardır. Problemin ifade biçimi araştırmanın başarısını ve bulguların niteliğini etkiler (Altunışık vd., 2010:35). Araştırmanın problem alanının yukarıda belirtildiği şekilde sınırlandırılmış olması sonucunda problemi ifade eden araştırma sorusu ve alt soruları aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın temel sorusu “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabet davranışının oluşması ve şekillenmesinde sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerin etkisi ve rolü nedir?” şeklinde tanımlanmıştır.

Araştırma sorusu kapsamında aşağıdaki alt sorulara yanıt aranmaktadır.

- Hangi örgütsel yetenekler hangi rekabetçi davranışlara yol açmaktadır?
- Örgütsel yetenekler çerçevesinde oluşan rekabetçi davranışlar işletmelerin hangi özelliklerine farklılık göstermektedir?
- Araştırma evreninin hangi örgütsel yetenekler ve rekabet davranışı özellikleri göstermektedir?

- Bu doğrultuda örgütsel yetenek ve rekabet davranışı ilişkisinin kurgulandığı bir model oluşturulabilir mi?
- Araştırma evrenindeki rekabetçi davranışlar hangi sektörel uygulamalarla kendisini göstermektedir?

Araştırma sorusu ve alt soruları belirlenen problem alanının sınırlandırılması ve tanımlanması şeklinde ortaya konulmuştur. Araştırma sorusu kapsamında problemi etkileyen değişkenler ve aralarında tahmin edilen ilişkiler üçüncü bölümde araştırmanın modeli başlığı altında gösterilmiştir.

1.3.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşması ve şekillenmesinde sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerinin rolünü ve etkilerini ortaya koymak” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek amacıyla belirlenen hedefler (alt amaçlar) şu şekilde sıralanabilir;

- Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını ortaya koymak,
- Araştırma kapsamında otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklere ne ölçüde ve yaygınlıkta sahip olduklarını ortaya koymak,
- Otel işletmelerinin belirli örgütsel yetenekleri hangi rekabetçi davranışlara yol açtığını belirlemek,
- Belirli örgütsel yetenekler çerçevesinde oluşan rekabetçi davranışlar, işletmelerin hangi özelliklerine göre farklılık gösterdiğini açıklamak
- Araştırma evreninde genel olarak hangi örgütsel yeteneklerin hâkim olduğu ve rekabetçi davranışların baskın olduğunu ortaya koymak
- Otel işletmelerinin örgütsel yetenekleri ve rekabetçi davranışları arasındaki ilişkileri gösteren bir model kurgulamak ve
- Araştırma evrenindeki rekabetçi davranışların hangi sektörel uygulamalarla kendisini gösterdiğini belirlemektir.

Araştırmanın amacı ve hedeflerinin bu şekilde belirlenmiş olmasının araştırmayı rekabetçi davranışlar konusunda özgün kılacağı ve otel işletmelerinin örgütsel yeteneklerini ortaya koymasına bakımından işlevsel olacaktır düşünülmemektedir.

1.4.Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi, taşıdığı özgün değer açısından irdelenebilir. Bu çalışma birkaç açıdan özgün değer taşımaktadır. Çalışmanın özgünlüğü şu açılardan ortaya çıkmaktadır;

- İlk olarak Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının değerlendirilmesine ve hangi davranışlarının baskın olduğunun anlaşılmasına olanak tanınmasıdır.
- İkinci olarak da rekabet ve stratejide belirli örgütsel yetenekler üzerinden firmaların rekabetçi davranışlarının açıklanabilmesidir. Üçüncü özgünlüğü ise iki olgunun alt değişkenleri arasında ilişkilerin kurgulanması ve yetenek temelli rekabetçi davranışlar modelinin geliştirilmesidir.
- Tez konusunun alana yapacağı katkı rekabetçi davranışların anlaşılmasında örgütsel yeteneklerin etkilerinin anlaşılması ve bu doğrultuda bir model geliştirilmesidir. Bunun yanı sıra rekabet ve strateji alanında yapılan akademik çalışmaların dikkatini rekabetçi davranışlar konusuna çekmektedir.

Ulusal anlamdaki özgünlüğü ve yapacağı temel katkı ise otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını analiz edilerek önerilerde bulunulmasıdır. Bunun yanı sıra, otellerin farklı değişkenlere göre ne tür davranışlar sergiledikleri ve buna bağlı olarak hangi belirli yeteneklerinin ön plana çıktığının ifade edilmesi de sektöre yönelik önemli katkıları arasındadır.

1.5.Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmanın varsayımları, araştırma süreci, değişkenleri ve yöntemi ile ilişkilidir. Bu noktada araştırma süreci ile ilgili varsayım, otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin araştırma konusunda bilgi sahibi oldukları ve veri toplama aracına verdikleri cevaplarda samimi oldukları kabul edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili varsayım ise, örgütsel yetenekler ve rekabetçi davranışlar kavramları altında belirlenen değişkenlerin bu kavramları önemli ölçüde açıkladığı kabul edilmiştir. Diğer bir varsayım ise konunun nicel yöntem ve veri toplama tekniği ile değerlendirilebileceği ile ilgilidir.

1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları ise araştırmanın amaçları ve evren ve örnekleme ile ilgilidir. Araştırmanın amacından kaynaklanan sınırlılıklar, otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını araştırmada belirli örgütsel yeteneklerin etkilerinin araştırılmasıdır. Rekabetçi davranışları açıklamada başka olgular ya da faktörler de bulunmaktadır. Buradaki sınırlılık konuyu örgütsel yetenekler ile açıklamak açısından ortaya çıkmaktadır. Evren ve örneklem ile ilgili sınırlılıklar ise araştırmanın turizm sektöründe yalnızca 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını ve örgütsel yeteneklerini kapsamından kaynaklanmaktadır. Sektörün diğer endüstrilerinin (yiyecek-içecek, havayolu endüstrisi gibi) davranışları dâhil edilmemiştir. Şüphesiz diğer endüstrilerdeki işletmelerin davranışları otellerin rekabetçi davranışlarını etkileyebilir. Ancak onların rekabetçi davranışlarının araştırma kapsamına alınması araştırmanın gerçekleştirilebilirliğini maliyet ve zaman açısından olumsuz etkileyeceği düşünüldüğünden araştırma yalnızca otel işletmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır.

1.7.Tanımlar

Araştırmanın örgütsel yetenekler ve rekabetçi davranış olmak üzere iki temel kavramı bulunmaktadır. Bu kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda yer verilmiştir.

1.7.1.Rekabetçi Davranış

Kavram genel anlamı itibariyle örgütlerin, rekabeti nasıl algıladıkları ve rekabet ederken nasıl bir yaklaşım sergiledikleri ile ilgilidir. Rekabetçi davranış, pazarın rekabet koşulları (Hassens, 1986), yöneticilerin strateji ve rekabet algısı gibi faktörlerle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi davranış, örgütün, rekabetçi pozisyonunu geliştirmek amacıyla yürütmüş oldukları eylemleri ifade etmektedir. Rekabetçi davranış, işletmenin sahip olduğu insan sermayesi sayesinde kullandığı rekabetçi aksiyonların pazara kattığı rekabetçi yoğunluk ile ilişkilidir. Rekabetçi yoğunluk, işletmenin rekabetçi eğilimi, rekabetçi eylemlerin karmaşıklığı ve rekabetçi eylemlerin genişliğini ifade etmektedir (Vroom ve McCann 2010:2-4 ve Offstain ve Gnywali, 2006:250).

1.7.2. Örgütsel Yetenek

Örgütsel yetenek kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yapabilmek ve örgütsel yapıya adapte edebilme, bu yetenekleri entegre edebilme ve sürdürebilmesini sağlayan bir rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin fiziksel faaliyetleri ve özellikle orta ve üst kademe çalışanlarının yeteneklerinin tamamını ifade etmektedir. Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulamaları ile ilgili olarak iç çevresine odaklanarak dış baskılara karşı kendi rekabet avantajını kullanabilme kabiliyetleri ve yeni üretim fonksiyonları oluşturmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş dinamik ve kolektif

alışkanlıklardır(Zehir ve Acar, 2005:17-18).Örgütsel yetenekler, bir işletmenin belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir(Sevicin, 2006:111).

1.8.Kısaltmalar

Ar-Ge: Araştırma Geliştirme

ISO: International Standardization Organization

SRD: Saldırgan Rekabetçi Davranış

SvRD: Savunmacı Rekabetçi Davranış

TRD: Tepkisel Rekabetçi Davranış

İŞDRD: İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış

LY: Lojistik Yetenekler

YYY: Yenilik Yapabilme Yeteneği

ÖDY: Örgütsel Değişim Yeteneği

ÖÖY: Örgütsel Öğrenme Yeteneği

İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölüm iki kısımdan oluşmaktadır. Bu bölümde çalışmanın temel kavramları ve teorik arka planları incelenmektedir. Birinci kısımda çalışmanın ana kavramlarından rekabetçi davranış kavramı, kapsam ve içerik açısından değerlendirilmiş ve İşletmelerin rekabetçi davranış tarzlarını açıklamıştır. Rekabet ve rekabetçi davranış kavramları açıklanmış, sonrasında ise rekabetçi davranış tarzları farklı araştırmacıların bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. İkinci kısımda ise rekabet açısından kritik önem arz eden örgütsel yetenekler konusu kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

2.1. REKABETÇİ DAVRANIŞ

2.1.1. Rekabet Kavramı

İşletmelerin rekabetçi davranışlarının anlaşılması ve konunun kapsamlı bir şekilde değerlendirilebilmesi için öncelikle rekabet ve rekabetçi davranış kavramlarının tanımlanması gerekmektedir. Rekabet, iki ya da daha fazla tarafın birbirlerine üstün gelme çabaları olarak açıklanabilir. Sözlük anlamı, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış olarak verilmektedir (TDK, 2010). Genel olarak, yaşamın her alanında belli bir amaca ulaşmak için yarışmayı ifade eden rekabetin temel unsuru, insan bilinci ve yükselme özlemi ile özdeşleşmiş olmasıdır. Rekabetin amacı da, daha çok güç ve kazanç elde etmektir (Poyraz vd. 2009:5).

Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet,

destek vb. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (Çekerol ve Kurnaz, 2011;50). Rekabet, sanayi toplumuna geçişten beri var olmasına rağmen, özellikle 1980 sonrasında yaşanan ulusal ve uluslararası gelişmeler sonucunda yönünü ve şiddetini artıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet kavramının en fazla kullanıldığı alanlardan biri de günümüz iş dünyasıdır. Bu yüzden rekabetin iş dünyası ve işletmeler için taşıdığı anlam konusunda birçok araştırmacı ve teorisyen görüş bildirmiştir.

Rekabet kavramı, müşteriler, kalite, pazar konumu ve teknoloji kullanımı gibi farklı açılardan değerlendirildiği için yapılan tanımlamalar da birbirinden farklı olmaktadır. Örneğin, Grant (2005), rekabet kavramını bir sektördeki işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacıyla birbirleriyle yaptıkları taktiksel mücadeleler olarak tanımlamıştır. Bu tanımda rekabetin mücadele ile eş anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Rekabetin mücadele anlamına paralel olarak Coulter (2005: 206-207) rekabeti, organizasyonlar arasında yaşanan ve müşteriler, pazar payı, kıt kaynakların kullanımı ve amaçları gerçekleştirebilmek için yapılan savaşa benzetmektedir.

Porter (2008) rekabet kavramını işletme ve endüstri temelinde değerlendirmektedir. “Stratejiyi Şekillendiren 5 Rekabetçi Güç” (FiveCompetitiveForcesthatShapeStrategy) isimli makalesinde belirli bir endüstride rekabeti anlamada 5 temel faktör üzerinde durmaktadır. Buna göre rekabeti ortaya çıkaran bu faktörler;

- Mevcut rakipler arasındaki rekabet (rakiplerin gücü),
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Pazara yeni giren İşletmelerin gücü ve
- İkame ürünlerin pazardaki gücüdür.

Porter (1980:2008), endüstrideki rekabetin genel olarak fiyat temelli olduğunu belirtmekte ve işletmelerin, pazarda etkili olan bu güçler karşısında kendisini nasıl konumlandığının önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Porter

belirtilen rekabetçi güçlere karşılık verilmesi ve rekabette imtiyazla bir pozisyon elde edilmesinde maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç temel rekabet stratejisi önermektedir. Uygun maliyetlerle üretilen ürünler rakipler ve tedarikçiler karşısında önemli bir avantaj sağlamakta ve firma kârlılığını arttırmaktadır. Buna karşı ürün ve hizmetlerde farklılaşma ve odaklanma rekabet stratejileri ile işletme, ikame ürünlere ve pazara yeni giren oyunculara karşı rekabet avantajı sağlayabilir ve rekabette avantajlı bir pozisyon elde edebilecektir.

Stigler (1987) rekabeti, “iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için kaynaklanan yarış” olarak tanımlamaktadır. Yazarın bu tanımı çerçevesinde rekabet, yarışma biçiminin (ticaret, ihale vs.) yarışma araçlarının (fiyat reklâm, Ar-Ge vs.) ve yarışma amaçlarının (promosyon, ödül, ayakta kalmak vs) her türlüşünü içermektedir (Emek, 2009:42). Bu görüşten rekabetin çok boyutlu ve çok yönlü bir yarış olduğu anlaşılmaktadır.

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürülebilir yeteneğini kazanmaktır. Rekabet kavramının; “müşterilerin, şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneği” olduğu görüşü geniş ölçüde kabul görmektedir. Bu tanımda rekabet, müşteriler açısından tercih edilme nedeni olarak açıklanmaktadır. Buna göre işletmeler için rekabet, büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenir. Bu durum, işletmeleri müşteri merkezci yapılanmaya yöneltir ve müşteri ilişkilerini öne çıkartır. Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların tümünden oluşur (Zerenler, vd. 2011:654).

Rekabet kavramı, fiyatla olduğu kadar kalite kavramı ile de yakından ilişkilidir. Literatürde fiyat temelli rekabetin yanı sıra fiyat-dışı kalite odaklı rekabet yaklaşımı da bulunmaktadır. Kalite temelli rekabet yaklaşımında ürün kalitesi ve rekabet gücü arasındaki ilişkiler ön plana çıkarılmakta (Kibritçioğlu

1998) kalite, rekabet avantajı elde etmenin bir aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Schumpeter, (1974) ve Morgan, (1997) kaliteli ya da sürdürülebilir rekabetin temelini oluşturan yenilikleri şu şekilde sıralamışlardır (Kumral, 2008:2):

- Yeni bir malın üretimi,
- Malın kalitesini yenileme,
- Yeni bir üretim tekniği geliştirme,
- Yeni piyasalara açılma,
- Yeni bir hammadde kaynağı bulma veya var olanı ele geçirme ve
- Endüstrinin yeni bir organizasyonu

Rekabet kavramı ile ilgili yukarıdaki açıklamalardan fiyat ve kalitenin rekabeti ve rekabet stratejisini anlamada kilit faktörler oldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Slater ve Narver (1996)'e göre rekabet stratejisinde ürün yeniliği, stratejik hedef belirleme ve rekabetçi üstünlük elde etme olmak üzere üç temel boyutun olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda yenilikçi ürünler geliştirme, taklit edilmesi güç olan rekabetçi alternatifler ortaya koyma ve rekabetçi atakları karşılayacak adımlar atma rekabetin bu üç boyutu açısından dikkate alınmalıdır.

Rekabetin ortaya çıkması için rekabetçi piyasa koşullarına gereksinim olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Buna göre rekabet kendiliğinden oluşan bir olgu olmayıp onu doğuran veya meydana getiren birtakım şartlar bulunmaktadır. Emek (2009:42)'in eserinde belirttiği üzere rekabetçi piyasa yapısına ulaşmak için şu koşullar gerekmektedir;

- Rakiplerin birbirinden bağımsız ve yardımlaşmaksızın hareket etmeleri,
- Piyasalarda yeterince mevcut ve potansiyel rakibin bulunması,
- İktisadi karar alıcıların piyasadaki fırsatlar konusunda tam bilgiye sahip olmaları ve
- İktisadi aktörlerin bu bilgileri kendi iradeleri yönünde herhangi bir engel olmaksızın kullanarak özgürce hareket edebilmeleridir.

Rekabet kavramının kendisi kadar işletmelerin nasıl rekabet edecekleri de ayrıca irdelenmesi ve incelenmesi gereken bir konudur. Budayan vd. (2008)'e göre rekabet stratejinin içeriği, bir işletmenin nasıl ve nerede rekabet edeceğine ilişkin seçimlerini yansıtmaktadır. Bu noktada işletmelerin rekabet anlayışı ve yaklaşımını ifade eden rekabetçi davranış kavramı gündeme gelmektedir.

2.1.2. Rekabetçi Davranış Kavramı

İşletmeler çok geniş etki faktörleri bulunan ve hızlı değişen bir çevrede faaliyet göstermekte ve açık sistemler olduklarından mikro ve makro olarak nitelendirilebilecek bir çevrenin etkisi altında amaçlarına doğru rekabet etmektedirler (Poyraz, vd. 2009;1-4). Bu nedenle işletmelerin rekabetçi davranışları birçok açıdan etkilenen ve şekillenen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Porter (1980)'a göre işletmelerin rekabetçi davranışı ve işletmeler arası rekabet konusu, strateji ile ilgili merkezi bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin rekabetçi davranışlarındaki farklılıklar ve işletmenin rekabetçi eylemleri rekabet stratejileri araştırmalarında temel konusunu oluşturmaktadır.

“Rekabetçi davranış nedir? Organizasyonların rekabetçi davranışları nasıl oluşmakta ve ortaya çıkmaktadır?” sorularının yanıtlanması rekabetçi davranış konusunun anlaşılabilmesi açısından önem arz ettiğinden burada öncelikle bu soruların yanıtlanması hedeflenmektedir.

İşletmeler, sürekli yeni faaliyetlerde bulunmalarını ve bu faaliyetlerini yapılandırmalarını sağlayacak olan stratejileri izleyerek rekabetçi konumlarını geliştirme eğilimindedirler. Yeni stratejiler ise yeni kaynaklar geliştirmek ve kaynaklarla faaliyetler arasında bağlantılar oluşturmakla ilişkilidir. Rekabetçi davranış kavramını bu çerçevede ele alan Mathews (2002:1-9) rekabetçi davranışı, bir işletmenin sahip olduğu kaynaklardan iş süreçlerinde gerçekleştirdiği rutin

faaliyetlerine kadar uzanan uygulamaları ve eylemleri olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan rekabetçi davranış, işletmenin rekabette süregelen davranışlarını açıklayan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

Rekabetçi davranış, genel anlamı itibariyle örgütlerin, rekabeti nasıl algıladıkları ve rekabet ederken nasıl bir yaklaşım sergiledikleri ile ilgilidir. Rekabetçi davranış, pazarın rekabet koşulları (Hassens, 1986), yöneticilerin strateji ve rekabet algısı gibi faktörlerle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir bakış açısına göre rekabetçi davranış, örgütün, rekabetçi pozisyonunu geliştirmek amacıyla yürütmüş oldukları eylemleri ifade etmektedir. İşletmeler, buldukları pazarlarda genel olarak finansal çıktılarını maksimize etme eğilimindedirler. Bunun için ekonomik olarak çekiciliği bulunan pazarlara yönelmekte iyi olmadıkları alanlardan çekilmekte ve pazar koşullarına göre fiyatlarını değiştirmektedirler. Buna göre işletmelerin rekabetçi davranışları ekonomik çıktıları maksimize etmeye yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rekabetçi davranışları içerisinde, pazara giriş ve pazardan çıkış davranışları, yönle ilgili davranışları, fiyat davranışları, pazarlama davranışları, yeni ürün sunma ve kapasite arttırma yatırımları yer almaktadır (Vroom ve McCann 2010:2-4).

Bir diğer bakış açısına göre rekabetçi davranış, işletmenin sahip olduğu insan sermayesi sayesinde kullandığı rekabetçi aksiyonların pazara kattığı rekabetçi yoğunluk ile ilişkilidir. Rekabetçi yoğunluk üç önemli faktörden oluşmaktadır. Bunlar (Offstain ve Gnywali, 2006:250):

- Rekabetçi eğilimi,
- Rekabetçi eylemlerin karmaşıklığı ve
- Rekabetçi eylemlerin genişliğidir.

İşletmenin rekabetçi eğilimi, bulunduğu pazarda rekabetçi eylemlerinin sayısı ile ilgilidir. Rekabetçi eğilimi işletmenin, çok sayıda rekabetçi aksiyon gerçekleştirme durumunu göstermektedir. Rekabetçi eylemlerin karmaşıklığı ise yapılan rekabetçi eylemlerin farklılığını yansıtırken, rekabetçi eylemlerin genişliği

de yapılan eylemlerin taktiksel olmaktan çok geniş ve stratejik eylemler olmasını ifade etmektedir. Offstain ve Gnywali, (2006) rekabetçi davranışların rekabet yoğunluğu sağlaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yalnızca taktiksel düzeyde kalan ve önemli bir etki meydana getirmeyen rekabetçi davranışlar çok sayıda olsa bile rekabet avantajı sağlamada yetersiz kalacaktır.

Gnyawali vd. (2007) de rekabetçi davranış kavramını açıklamada yukarıda belirtilen iki kritik kavrama dikkat çekmişlerdir. Bunlardan birincisi olan rekabetçi eylemler (competitive activity) işletmelerin buldukları endüstrideki pozisyonlarını geliştirmek için rakiplerine karşı yürütmüş oldukları amaçlı ve gözlenebilen hareketler olarak tanımlanmaktadır. İkinci kavram olan rekabetçi genişlik (competitive variety) kavramı ise rekabetçi eylemlerin farklılığını ve kapsamını ifade etmektedir. İşletmelerin rekabetçi eylemlerinin genişliği ya da kapsamı, işletmenin Ar-Ge, pazarlama, üretim ve dağıtım gibi fonksiyonlarında rakiplerinin anlamakta ve karşılık vermede güçlük çekecekleri farklı eylemlerle yükselmektedir. Bu nedenle rekabetçi genişlik rekabetçi davranışlar açısından oldukça önemlidir.

İşletmelerin rekabetçi davranışlarının temelini ne olduğu veya hangi faktörlerden etkilendiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Belirtilen bazı görüşlerde işletmenin yaşı, büyüklüğü, performansı ve rakipleri arasındaki pazar ve kaynak ortaklığının rekabetçi davranışlarda ön plana çıkan etkili faktörler oldukları belirtilmiştir(Offstain ve Gnywali, 2006:248). Altuntaş ve Dönmez (2010)'e göre rekabetçi davranışların özü, işletmelerin kendilerini rakipleri ile karşılaştırarak kaynaklarını hızlı bir biçimde harekete geçirmesi ile analiz ve rakibe saldırı amacıyla rakibin zayıf yönleri hakkında bilgi toplamaktır. Ancak bu bakış açısı yalnızca saldırgan rekabetçi davranışlar için söz konusu olabilmektedir. İşletmeler rekabette her zaman saldırgan davranışlar göstermeyebilirler.

Offstain ve Gnywali (2005:336)'ye göre rekabetçi davranışlar bir işletmenin bulunduğu pazarda gerçekleştirmiş olduğu spesifik ve gözlemlenebilir hareketleridir. Bu hareketler işletmenin, rakiplerine karşı rekabetçi pozisyonunu

geliştirmesine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Rekabetçi davranışlara, işletmelerin şu davranışları örnek olarak verilebilir;

- Yeni bir dağıtım kanalı açmak,
- Ürün kapasitesini arttırmak,
- Yeni bir Ar-Ge birimi açmak ve
- Patent başvurusunda bulunmak.

Rekabetçi davranış konusu iki nedenden dolayı işletmeler için önemli bir olgudur. Bunlardan birincisi işletmenin rekabete bakış açısında dinamik bir olguyu ifade etmesi, ikincisi de Mintzberg (1973)'in de ifade ettiği gibi işletme stratejisi ile ilişkili kararların aksiyonu niteliğini taşımasıdır. İşletme stratejisinin ve rekabetçi uygulamalarının anlaşılabilmesi için işe, işletmenin faaliyetlerini (actions) nasıl ortaya koyduğu ile başlanmalıdır(Offstain ve Gnywali, 2005).

İşletmelerin rekabetçi davranışlarının buldukları pazarın koşullarına göre değişkenlik arz ettiği görüşü Poyraz vd. (2009:1-2) tarafından da desteklenmiştir. Yazarlar pazarda tekel konumunda olan işletmeler ile dinamik rekabet koşullarında yer alan işletmelerin rekabetçi davranışlarında farklılıklar olduğunu belirtmişleridir. Bu farklılık özellikle pazar yönlü olma noktasında ortaya çıkmaktadır. Pazar yönlü olma, pazara ilişkin bilgileri toplama, bu bilgileri yayma ve tepki oluşturmayı kapsamaktadır. Pazar yönlülük, pazardan elde edilecek olan işlenebilir bilgilerin kullanılabilir bilgi haline getirilmesiyle rekabet avantajının elde etme ve rekabet gücünü artırma süreci ile ilgilidir.

Buna göre, tekel konumunda olan, yapı geliştirme, pazar araştırması yapma ya da müşteri beklentilerine yönelmesini gerektirecek önemli bir neden bulunmamaktadır. Buna karşın hızlı değişimlerin ve rekabetin yaşandığı yüzyılımızda küresel pazarlarda işletmeler, amaçlarına ulaşmak için, rekabetçi çevrenin tutum ve davranışlarını, müşteri beklentilerini ve isteklerini dikkate almak zorundadırlar(Poyraz, vd. 2009:1-13).

Ferrier vd. (2002) rekabetçi davranış konusu ile ilgili olarak pazar koşullarını ve finansal duruma ilişkin göstergelere dikkat çekmektedirler. Pazar

payı, finansman temini gibi göstergeler işletmenin nasıl rekabet edeceğine ilişkin tercihlerinde etkili faktörler olarak görülmektedir. İşletmenin agresif ya da pasif bir rekabet anlayışı belirlemesinde önemli faktörlerdir. Finansal göstergelerdeki düşüş ve pazar payındaki kayıplar, yönetsel kararları ve stratejik tercihlerine yön veren rekabetçi davranışlarını etkilemektedir.

Baş (2005:38) rekabetçi davranışlarını belirleyen önemli kavramlardan birinin pazar yoğunlaşması olduğunu ifade etmektedir. Pazar yoğunlaşması, ekonomik faaliyetlerin az sayıda işletmenin elinde olmasını ifade etmektedir. Sektörde yapıyı gösteren yoğunlaşma kavramı, rekabetçi davranış ve performansı belirleyen en önemli olgudur. Yazara göre pazar yoğunlaşmasına paralel olarak yoğunlaşma oranı arttıkça, rekabet zayıflamakta ve yoğunlaşma rekabetin önündeki engeller arasında yer almaktadır.

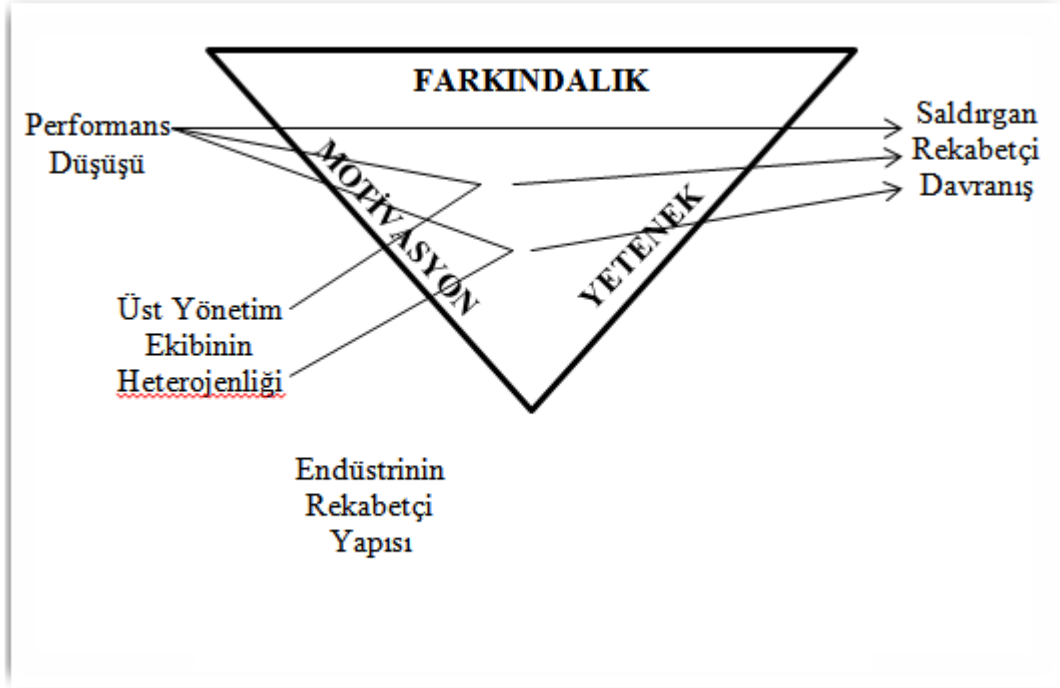
Powell vd. (2011:1377) de işletmelerin rekabetçi davranışları ile ilgili olarak pazar koşullarına vurgu yapmaktadırlar. Yazarlara göre pazardaki belirsizliklerin ve düzensizliklerin işletmeleri farklı rekabetçi davranışlara sevk etmektedir. Bir diğer görüşte ise rekabetçi davranışların rekabet ağı içerisindeki pazar ve kaynak konumları çerçevesinde ortaya çıktığı savunulmaktadır. İşletmelerin pazar konumları, belirli bir pazarda ana aktör olma, pazarın odağında yer alma ya da pazarın niş bir bölümünde yer alma gibi faktörlerle ilişkilidir. Bu faktörlere göre pazarda daha merkezi bir konumu bulunan işletmelerin teorik olarak daha fazla rekabetçi uygulamalar içerisinde olmalarını gerektirmektedir. Bunun nedeni merkezi bir konumu bulunan bir pazar oyuncusunun, pazar içerisindeki rekabet ettiği işletmeler endüstrinin tamamı ile ilgili bilgi akışına hâkim olmasıdır (Xu, 2011:47-50).

Öte yandan kaynak konumu da rekabetçi davranışların anlaşılmasındaki diğer bir unsur olarak ön plana çıkarılmaktadır. İşletmenin bulunduğu pazarda önemli ve kıt bulunan bir kaynağa sahip olması kendisi için rekabet avantajı kaynağı olabildiği gibi stratejik tercihlerini de kısıtlayabilmektedir. Rakipleri ile homojen kaynaklara sahip olmak ya da rakiplerinden farklı ve ayrıcalıklı kaynaklara sahip olmak durumunun işletmelerin rekabetçi davranış için gerekli

olan yetenekleri üzerinde etkisi vardır. Buna göre homojen kaynakları bulunan işletmeler arasında işbirliğine dönük rekabet söz konusu iken; heterojen kaynaklara sahip işletmeler arasındaki rekabet daha yoğun aktif rekabet şeklinde olmaktadır(Xu, 2011:47-48).

Xu (2011), rekabetçi davranış için, farkındalık, motivasyon ve yetenek olmak üzere üç temel itici faktörünün bulunduğunu ifade etmiştir. Yazara göre bu faktörler aynı zamanda işletmenin aktif rekabetçi davranışları ve rekabetin yoğunluğu ile ölçülen rekabetçi davranışınmkârlılığı üzerinde de etkilidirler. Gelineen noktada işletmelerin rekabetçi davranışları ne ile ölçülür? Ve bu davranışların itici unsurları nelerdir? Sorularının yanıtı ortaya çıkmaktadır. Buna göre rekabetçi davranışların ölçümü işletmenin rekabetçi uygulamaları ve rekabetin yoğunluğu ile ölçülürken; buradaki itici faktörler de farkındalık, motivasyon ve yetenektir. Rekabetin yoğunluğunu pazarın yapısını, rakiplerinin ve kendisinin yapısını analiz eden ve gerekli motivasyon ve yeteneğe sahip işletmelerin aktif rekabetçi davranışlar sergileyebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Farkındalık, motivasyon ve yetenek faktörlerinin işletmelerin rekabetçi davranışları, özellikle de proaktif (saldırgan) rekabetçi davranışları üzerinde etkili olduğu düşüncesi Ferrier vd. (2002) tarafından da dile getirilmiş ve He vd. (2011) tarafından da teyit edilmiştir. Bununla birlikte Ferrier vd. (2002)'nin geliştirdikleri modelde bu üç faktörün işletmeninstratejik aksiyonları ve karar verme sürecinde de etkili olduğu belirtilmiştir. Yazarların geliştirdiği modelde firma performansı, ileişletmeninagresif rekabet davranışları arasındaki ilişki kurulmuştur. Yazarların geliştirdiği model şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Stratejik Karar Almayı Etkileyen Faktörler

Kaynak:Ferrier vd., 2002: s. 306.

Şekil 1’de gösterilen modelde rekabetçi davranışların itici faktörleri olan farkındalık, yetenek ve motivasyon kavramları, performans, agresif rekabet, üst yönetim ekibi ve endüstrinin rekabet yapısı ilişkileri gösterilmiştir. Şekil 1’de gösterilen farkındalık kavramı, işletmeler arası rekabetçi ilişkilerden kaynaklanan bağlamı ve çekişmeleri fark etmeyi, motivasyon kavramı, hamle yapma yada durmayı, yetenek ise kaynak temelli ve bilişsel faktörleri ifade etmektedir.

Offstain ve Gnyawali (2006) şekil 1’de gösterilen modele ilişkin olarak; işletmenin rekabet çevresini daha iyi algılaması, farklı, kompleks ve stratejik rekabetçi aksiyonlarla rekabet yoğunluğunu arttırabilmesi için değerli insan ve sosyal sermayeye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre işletmelerin rekabetçi davranışları içyapılarında gizil olarak bulunan insan sermayesi ve sosyal sermayeleri ile ilişkilidir.

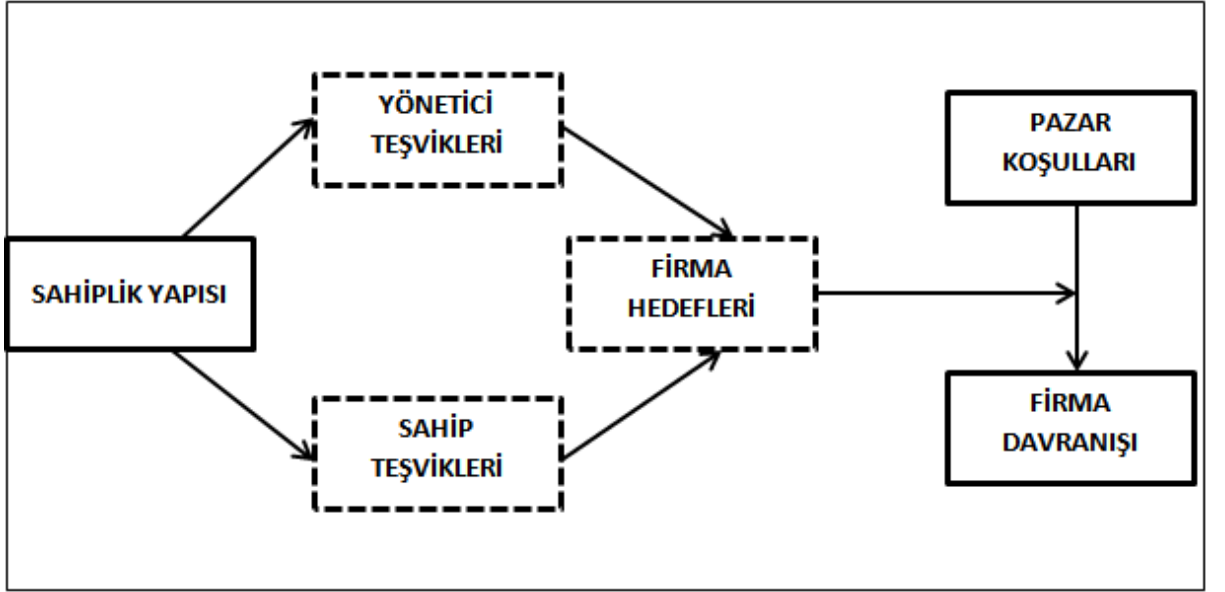
Offstain ve Gnyawali (2006:248-249) rekabetçi davranış konusunu kendi deyimleri ile “hümanisttik perspektifle” açıklamaktadırlar. Hümanisttik bakış

açısında, firma faaliyetlerinin firma sınırları içindeki stratejik insanlar (özellikle üst kademe yönetim) tarafından kontrol ve dikte edildiği belirtilmektedir. Buna göre firma faaliyetleri, kişilerin bilgi, yetenek, üretkenlik ve hayallerinin bir sonucudur. Dolayısıyla, bu bakış açısına göre işletmenin rekabetçi davranışlarında insan faktörünün derin bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. Yazarlara göre rekabetçi davranışlar ile ilgili olarak önerilen farkındalık motivasyon ve yetenek üçlüsü humanistlik perspektifle değerlendirildiğinde şöyle bir sonuç çıkmaktadır. İşletmeler açısından yüksek derecede insan ve sosyal sermayeye sahip olmak, rekabetçi çevreye olan farkındalığı arttırmayı ve çok sayıda, farklı ve geniş ölçekli rekabetçi aksiyonları gerçekleştirecek motivasyon ve yeteneğe sahip olmayı sağlayacaktır. Bununla birlikte literatürde rekabetçi davranış konusunu insan faktörü açısından inceleyen çalışmalara çok rastlanılmamaktadır.

Bazı yazarlara göre (Offstain ve Gnywali, 2005:338 ve Gnyawali vd. 2006:511) göre rekabetçi davranışların ortaya çıkmasında rekabetçi faaliyet (competitiveactivity) ve rekabetçi farklılık (competitivevariety) olmak üzere iki önemli kavram ön plana çıkmaktadır. *Rekabetçi faaliyet kavramı*, bir işletmenin yürütmüş olduğu gözlemlenebilir tüm rekabetçi aksiyonları ifade etmektedir. Rekabetçi faaliyetler, işletmelerin rekabetçi davranışlarının yoğunluğunu ifade etmektedir. Buna karşın *rekabetçi farklılık kavramı* ise rekabetçi aksiyonların farklılık gösterme derecesi ile ilişki bir kavramdır ve rekabetçi davranışların genişliğini ve kapsamını ifade etmektedir. Rekabetçi farklılık kavramı, repertuarın genişliği ile de ifade edilmektedir. Yazarlar rekabetçi farklılıkların fazla olmasının bir firma için önemli olduğunu belirtmektedirler. Rekabetçi farklılıkları geniş olan işletmelerin davranışlarının, rakipler tarafından öngörülebilmesi, anlaşılabilmesi ve yanıtlanabilmesi daha zordur.

Vroom ve McCann (2010), rekabetçi davranış konusunu farklı bir açıdan değerlendirmektedirler. Yazarlar rekabetçi davranışın işletmenin sahiplik ve kontrol edilme yapısına bağlı olarak değiştiğine dikkate çekmişlerdir. Buna göre işletmelerin sahiplik yapısı (ownershipstructure) işletmenin rekabetçi davranışında belirleyici bir faktör konumundadır. Aynı zamanda sahiplik yapısına bağlı olarak

kontrol edilme tarzı da işletmenin farklı (heterojen) rekabetçi davranışlarını oluşturmaktadır. İşletme sahip ve yöneticilerinin teşvik ve kontrollerdeki rolleri işletmenin pazara giriş çıkış ve fiyatlandırma davranışlarını farklılaştırmaktadır. Yazarların, işletmenin sahiplik yapısı ve rekabetçi davranışları ile ilgili geliştirdikleri model şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Sahiplik Yapısının Firma Davranışına Etkisi

Kaynak: Vroom ve McCann, 2010; s. 41.

Şekil 2’de gösterilen model işletmenin rekabet davranışının oluşmasında sahiplik yapısının etkisini göstermektedir. İşletme sahiplerinin amaç ve öncelikleri ile İşletme yöneticilerinin amaç ve öncelikleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar İşletme hedeflerine yansımakta ve dolayısıyla işletmenin bulunduğu pazardaki rekabet davranışını etkilemektedir.

Vroom ve McCann (2010), işletmelerin rekabetçi davranışlarını 3 açıdan incelemişlerdir. Bunlar;

- Pazara giriş ile ilgili davranışlar,
- Pazardan çıkış ile ilgili davranışlar ve

- Fiyat konusundaki davranışlardır.

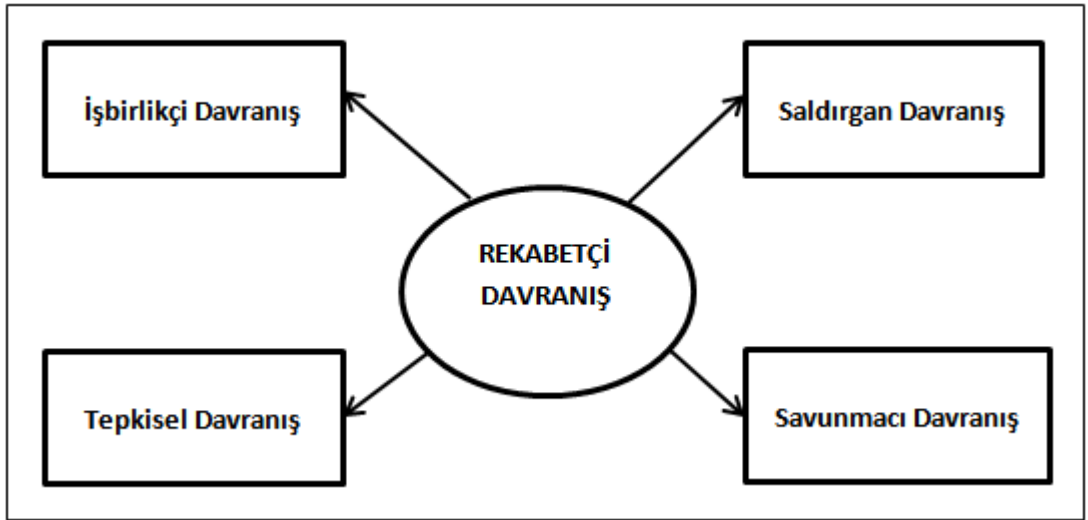
Pazar giriş ile ilgili işletme davranışları işletmenin yetenek ve kaynakları ile ilgili iken, pazardan çıkış davranışları ise işletmenin kuruluş koşullarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadırlar. Fiyat konusundaki davranışlar ise işletmenin yaşı ve deneyim derecesi ile ilişkilidir. Yazarlara göre bu üç alandaki rekabetçi davranışlardaki farklılıklar işletmenin sahiplik yapısından ve işletmenin kontrol edilme tarzından etkilenmektedir. İşletmenin hareket ve davranışlarında işletme sahiplerinin öncelikli amacı kâr maksimizasyonu iken yöneticilerin öncelikli amacı ise işletme içindeki konumlarını güçlendirme ve işletmeyi etkin kontrol etme şeklinde farklılaşmaktadır. Buna göre yöneticilerin teşvik ve kontrollerinin yoğun olduğu ve yönetici hedeflerinin baskın olduğu işletmeler yeni pazarlara girme, pazardan çıkma ve fiyat konularında daha az riskli davranışları tercih ettikleri savunulmaktadır(Vroom ve McCann, 2010; 1-8).

İşletmelerin rekabetçi davranışları ile ilgili bir görüş de Altmonte vd. (2010) tarafından ortaya konulmuştur. Yazarlar özellikle farklı ürün yelpazesine sahip uluslararası işletmelerin rekabetçi davranışlarında meydana gelen değişime dikkat çekmişlerdir. Ülkeler arası ekonomik sınırlar kalktıkça ve ticaret serbestleştikçe farklı ürünler sunan uluslararası işletmeler de rekabet için yeni piyasalara yönelmektedirler. Ancak girdikleri dış piyasalardaki rekabet koşulları işletmeleri “temel yetenekleri” kapsamında en iyi oldukları düşük maliyet yüksek fiyat özelliklerine sahip ürünlere yönlendirmek zorunda bırakmaktadır(Altmonte vd. 2010;2). Bu durumda uluslararası işletmeler için temel yetenek odaklı rekabet davranışı geliştirmenin öncelikli faktör olduğu söylenebilir.

Datta vd. (2003), işletmelerin rekabetçi davranışlarını açıklarken üst kademe yöneticilerin demografik özelliklerine dikkat çekmişlerdir. Buna göre yöneticilerin eğitim düzeyi, yaşları ve geçmiş deneyimlerinin işletmenin stratejik davranışlarını etkilediği açıklanmıştır. Eğitim düzeyi yüksek genç yöneticilerin yönettikleri işletmelerin rekabette daha saldırgan davranışlar gösterdikleri ifade edilmektedir. Yazarlar özellikle yeni işbaşına geçecek olan genel müdürlerin eğitim ve yaş niteliklerinin işletmenin stratejik yönelimi üzerinde etkili olacağını

belirtmektedirler. Üst kademe yönetimin eğitim ve yaş faktörü çerçevesinde işletmenin stratejik davranışlarında istikrarın değiştiği savunulmaktadır. Genç ve eğitilmiş yöneticiler çok sayıda ve değişkenlikteki stratejik eylemlerde bulunarak işletmenin saldırgan rekabetçi davranışlar göstermelerinde etkili olmaktadır. Ancak bu konuda bir genelleme yapılamamaktadır.

Rekabetçi davranış konusu genel olarak değerlendirildiğinde işletmelerin nasıl rekabet ettikleri konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Rekabet stratejisinin yapısından, endüstrideki konumdan ve işletmelerin rekabetçi aksiyonlarından şekillenerek ortaya çıkan rekabetçi davranış konusunun temel boyutları şekil 3'teki gibi gösterilebilir.



Şekil 3: Rekabetçi Davranışın Boyutları

Rekabetçi davranış konusu ile ilgili olarak gelinen noktada konunun özellikle son 10 yıl içinde yoğun bir şekilde tartışıldığı anlaşılmaktadır. İşletmelerin rekabetçi davranışlarının incelenmesinde farklı yaklaşımlar bulunduğu gözlemlenmektedir. Rekabetçi davranışları firma düzeyinde ve işletmenin içsel süreçlerinde araştıran ve irdeleyen çalışmalar olduğu kadar pazar koşulları, pazar ve kaynak konumları ve network düzeyinde inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu noktadan itibaren şekil 3'de gösterilen rekabetçi davranışın boyutları incelenecek ve konuya ilişkin kapsamlı bir değerlendirme yapılacaktır.

2.1.3. İşbirliğine Dayalı Rekabet Davranışı (Ortaklaşa Rekabet)

Rekabet konusuna ilişkin literatürde işletmeler birbirleri rekabet etmelerinin yanı sıra birbiri ile rakip olan işletmelerin birbirleri ile işbirliği yapmalarının kazanımları üzerinde durulmaktadır. Yapılan tartışmalar işbirliği ve rekabetin birlikte yapılabileceği noktasında kesişmektedir. Dagnino (2009)'ya göre işbirliğine dayalı rekabet (ortaklaşa rekabet stratejisi) rekabet ve işbirliğinin eşzamanlı olarak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Yazara göre işbirliğine dayalı rekabet ilk başta güzel görünmekte ancak uygulamada işletmeler arası dinamikleri yeniden tanımlayan karmaşık bir rekabet davranışıdır. Çünkü birbiri ile rekabet etmekle birbiri ile işbirliği yapmak karşıt durumları ifade etmektedir. İşbirliğine dayalı rekabet davranışı ise ikisini birleştirmektedir.

Araştırmacılar, işletmelerin rekabet ve işbirliğini eş zamanlı yürüterek uzun vadede üstün performans sergileyebileceğini (Lado vd., 1997) ve ekonomik kazanç sağlayabileceğini ve en kazançlı ilişkilerin rakipler arasında olduğunu tartışmışlardır. Her ne kadar bazı araştırmacılar (Porter ve Fuller 1986) rakipler arası işbirliklerinin rekabeti kısıtlayacağı ve anti-rekabetçi sonuçlara yol açacağını ifade etmiş olsa da Gynwali ve Madhavan (2001), gibi araştırmacılar işletmelerin işbirliği ve rekabeti birlikte yapmakla değerli kaynaklara ulaşabileceklerini ve rekabetçi yeteneklerini güçlendireceklerini savunmuşlardır(Gnyawali vd. 2006;508).

Birbiri ile rakip konumunda olan işletmelerin işbirliği yapmaları, işbirlikçi rekabetçi davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin işbirlikçi rekabet davranışı rekabet ve işbirliğinin birlikte gerçekleştirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. İşbirlikçi rekabet davranışı İşletmelerin yalnızca birbiri ile rekabet etmemekte olduklarını aynı zamanda farklı şekillerde işbirliğine gittikleri temeline dayanmaktadır. İşletmeler arası işbirliği rekabet avantajını artıracak yollardan birisi olarak görülmektedir(Bengtsson ve Kock 1999).

Belirtilen rekabetçi davranış için Kodak ve Fuji işletmeleri arasındaki ilişkiler örnek olarak gösterilmektedir. Bu iki firma, fotoğraf kâğıdı işinde birbiri

ile rakip iken Ar-Ge konusunda ortak yatırımlar yapmaktadırlar(Gnyawali vd. 2006:508).İşbirlikçi rekabet davranışı rekabeti bırakmadan rakiplerle işbirliği yapmayı ifade etmektedir. Nitekim Bengtsson ve Kock(1999) piyasadaki yeni işbirliklerinin %50'den fazlasının rakipler arasında gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

İşbirlikçi rekabet davranışı işletmeler için olduğu kadar ülkeler için de söz konusu olan bir rekabet davranışıdır. Thurow (1992) 21. yüzyılda oynanacak iktisadi oyunun rekabetçi olduğu kadar işbirlikçi unsurlara da sahip olacağını belirtmiştir. Örneğin 1990'lı yıllarda Alman ve İspanyol devletlerinin sahipliğindeki yolcu uçağı imalatçısı Airbus Industry (Uçak Endüstrisi) Amerikan tekeli kırma ve Avrupa'yı yolcu uçağı yapımına yeniden başlatmak üzere tasarlanmıştır.

Bazı durumlarda bir pazardaki işletmelerin başarısı diğer rakip bir işletmenin başarısına bağlı olabilir. İşletmeler buldukları pazardaki rekabet ağı gereği birbiriyle bağlantı içinde faaliyetlerini sürdürebilirler. Özellikle benzer kaynaklara sahip işletmelerin bulunduğu bir rekabet ağı içindeki işbirlikçi bağlar işletmeleri pozitif yönden birbirine bağlarken; tersi durumda ise rekabet eksenli bağlar birbiriyle negatif bağlar geliştirir(Xu, 2011:46). Benzer kaynaklara sahip işletmelerin oluşturduğu bir rekabet ağı, işletmeleri, hem işbirlikçi hem de rekabetçi davranışlara, diğer bir ifadeyle işbirlikçi rekabet davranışına yönlendirebilmektedir.

Gynwali ve Madhavan (2001) ve Madhavan vd. (2004) çalışmaları işbirlikçi ağların rekabetçi davranış üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. İşbirlikçi davranışların bulunduğu bir rekabet ağındaki işletmelerin yapısal özellikleri ve rekabet ağının yapısal özellikleri, işletmeler arasındaki varlık ve kaynakların, bilginin ve konumların akışını etkilemektedir. Birbiriyle işbirliği yapan rakipler arasındaki bilgi ve diğer unsurların akışı rakip ve pazar analizlerinin yapılabilmesini ve strateji oluşturulabilmesini sağlayacak alt yapıyı oluşturmaktadır.

İşbirlikçi rekabet davranışı ortaklaşa rekabet olgusu ile açıklanmaktadır. Ortaklaşa rekabet ise iki ya da daha fazla işletmenin hem işbirliğine hem rekabet etmelerine dayanan bir strateji olarak tanımlanmaktadır(Ngo, 2007). Bu işbirliği ve rekabet, işletmelerin diğer işletmelere karşı birlikte gerçekleştirdikleri rekabeti değil ortaklaşa hareket eden işletmelerin kendi aralarındaki rekabeti ve işbirliğini ifade etmektedir(Gurnani vd., 2007). Ortaklaşa rekabet eden işletmeler bazı faaliyetlerinde işbirliğine giderlerken bazı faaliyetlerinde rekabeti sürdürmektedirler(Bengtsson ve Kock, 2000). İşletmelerin satın alma konularında işbirliğine giderken üretim ve pazarlama konularında rekabet etmeleri ortaklaşa rekabete örnek olarak verilebilir(Laine, 2002).

İşletmelerin eş zamanlı olarak rekabet ve işbirliği içinde olmaları, anlaşılması gereken dinamik bir dengeyi ortaya çıkarmaktadır. İşbirliği ağı içindeki işletmeler, eşzamanlı rekabet ve işbirliği paradoksunu yönetebilmeli, rakipleri ile olan işbirliğinde iyi niyetle yürürken, rakipleri olan mücadelesini etkili bir şekilde sürdürebilmelidir. İşletmeleri işbirlikçi rekabet davranışına yönelten faktör, rakibe karşı koyma ya da rakiple aynı küme içinde yer alma eğilimleridir. İşbirlikçi rekabet davranışları ile ilgili işletmelerin yürütmek oldukları dengeler bu yöndeki rekabetçi davranışın karmaşık ve farklı bir şekilde ortaya çıktığını göstermektedir(Gnyawali vd. 2006:508-510).

İşbirlikçi rekabet davranışının bir örneği işletmeninkendisine rakip konumunda olan işletmelerle geliştirdiği stratejik ittifaklardır. Dyer ve Singh, (2000)'e göre stratejik ittifak, iki ya da daha fazla organizasyon arasında, ortak bir stratejik amacı gerçekleştirmek için kurulan işbirliği ilişkisidir. İşletmeleri stratejik ittifak kurmaya yönelten nedenlerin başında tamamlayıcılık gelmektedir. İttifak ortaklarının başta teknik bilgi olmak üzere farklı kaynaklarını, daha yüksek bir rekabet avantajı elde etmek için bir arada kullanmaları, tamamlayıcı kaynak paylaşımı olarak tanımlanmaktadır. Powerbook bilgisayarlarını imal etmek için Apple ve Sony'nin ittifak yoluna gitmesi, stratejik ittifakların kurulmasında tamamlayıcılığın önemine örnek olarak verilebilmektedir(Akgün vd., 2005:237-238).

Küresel iş çevreleri, daha rekabetçi bir hal aldıkça, işletmeler üzerindeki baskı arttığından stratejik ittifaklara olan gereksinim de artmaktadır. Ancak stratejik ittifaklarda işbirlikçi rekabet davranışına uygun bir ilişkinin oluşması için işletmelerin işbirliği ve rekabet ilişkilerini dengede tutmaları gerekmektedir. Akgün vd. (2005) stratejik bir ittifak kapsamında, organizasyonların işbirliği ve bilgi paylaşımına yönelik bir davranış tarzı ile gerekli olduğunda işletmenin kendine has varlıklarını korumaya yönelik bir davranış tarzı arasında ince bir çizgi olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin bu ince çizgide yürüyebilme yetenekleri büyük önem taşımaktadır. İşbirlikçi bir doğrultuda beklenen temel davranış, ortak rekabet avantajını maksimize etmek iken, rekabetçi doğrultuda beklenen, işletmenin bireysel rekabet avantajını maksimize etmektir. Buna paralel olarak, anahtar teknolojiler gibi kendine has kaynaklarda, işbirlikçi davranış bu kaynakların paylaşılması yönünde iken, rekabetçi davranış ortağının kaynaklarından olabildiğince fazlasını elde etmeye çalışırken kendininkileri korumak yönünde olacağı ifade edilmektedir.

2.1.3.1. İşbirliğine Dayalı Rekabet Davranışının Yararları

İşbirliğine dayalı rekabet konusunun işletmelere sağladığı yararları farklı açılardan değerlendiren yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu rekabetçi davranışı değer üretmenin bir yolu olarak gören Dagnino (2009), işletmelerin, ortaklaşa rekabet etmeleri halinde bilgiye dayalı ve ekonomik değeri maksimize edeceklerini ifade etmiştir. Rakip işletmelerle işbirliği yapmak işletmelerin bilgi stoklarını genişletmelerine katkı sağlayacaktır. Rakiplerin arası bilgi akışları yolu ile bilgiye dayalı değer üretme imkânı ortaya çıkmaktadır. Ekonomik değer olarak ise maliyetlerdeki düşüşler ve gelirlerdeki artışlar bu davranışının bir sonucu olarak işletmelerin kazanç hanesine yazılmaktadır.

Belirtilen yararlar ortaklaşa rekabetin farklı düzeylerinde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Dagnino (2009), işletmeler arası işbirliğine dayalı rekabeti,

mikro, mezo ve makro olmak üzere üç düzeyde ele almaktadır. Bu düzeyler ve aralarındaki ilişkiler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1:Değer Üretmek İçin İşbirliğine Dayalı Rekabet Düzeyleri

Matrisi

| İşbirliği Yapan Rakip Aktörler/Düzeyler | Bilgi Değeri | Ekonomik Değer |
|---|---|---|
| Makro Düzey | | |
| İşletme Kümeleri (Çok sayıda işletme) | İletişim ve Bilgi Akışları | Saldırganlığın Azalması ve Optimal Rant Arayışı |
| Farklı Endüstrilerdeki İşletmeler | Endüstriler arası yeni bilgi üretimi ve transferi | Kar ve fon paylaşımı anlaşmaları |
| Meso Düzey (Orta) | | |
| Bir Endüstrideki İşletmeler (Yatay İlişkiler) | Endüstri içinde yeni bilgi üretimi ve transferi | Ar-Ge Yatırım İşgücü ve eğitim yatırımları |
| Alıcılar ve Tedarikçiler (Dikey İlişkiler) | İletişim ve Bilgi Akışları Ortak tasarım Ortak gelişim | Standartlar üzerinde hızlı anlaşmalar Pazara daha hızlı giriş Ortak Ar-Ge, Ortak Üretim |
| Mikro Düzey | | |
| Bir İşletmedeki Fonksiyonlar ve Bölümler | İletişim ve Bilgi Akışları Endüstri içinde yeni bilgi üretimi ve transferi | Ar-Ge ile üretilen bilginin daha hızlı ve etkili olarak üretime dönüştürülmesi |
| Bir İşletmedeki Çalışanlar | Daha fazla çalışmak için teşvik ve katılım ve bilgi üretimi | Katılım arttırılarak yüksek verimlilik |

Kaynak: Dagnino, 2009; s.36.

Tablo 1’de görüldüğü üzere işbirliğine dayalı rekabet davranışı yalnızca iki işletme arasında olmayıp farklı düzeylerde farklı aktörlerin içinde bulunduğu geniş bir yapıda ortaya çıkabilmektedir. Belirtilen bilgiye dayalı ve ekonomik değerlerin üretilmesi ise rakipler arasında yapılan işbirliklerinin türü ve yapısına göre değişebilmektedir.

Bunun için işbirliğine dayalı rekabet davranışı için bazı kritik başarı faktörleri söz konusudur. Chin vd., (2008:441), işbirliğine dayalı rekabet için gerekli olan kritik başarı faktörlerini Hong Kong’daki üretim işletmeleri üzerinden yaptıkları araştırmada şu şekilde sıralamışlardır:

- Yönetimin liderliği
- Güvene dayalı ilişkiler
- Uzun dönemli katılım

- Çatışma yönetim sistemi
- Bilgi ve risk paylaşımı
- Örgütsel öğrenme
- Bilgi sistemi desteği

Öte yandan otel işletmelerinde işbirlikçi rekabet davranışı ile ilgili olarak yapılan literatür incelemesinde bu tarz rekabetçi davranışların otel işletmeleri arasında mümkün olduğunu ve otel işletmelerinin performansı açısından yararlı olabileceğini göstermiştir. Ingram ve Roberts (2000:387) tarafından Sidney'deki otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmada birbirine rakip olan oteller arasında işbirliğine dostlukların olabileceği belirtilmiştir. İfade edilen dostlukların, rakipler arası işbirliğini geliştirici dostluklar olup örgütlerin performansını iyileştirmede etkili olabilecekleri vurgulanmıştır. İşbirliğine dayalı rekabetçi anlayışın otel işletmelerine sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Performansta iyileştirmeler,
- Karşılıklı bilgi paylaşımının sağlayacağı avantajlar,
- Müşterilerin otellerde karşılaştığı yapısal farklılıkların elimine edilmesi,
- Rakiplerin daha normatif bir şekilde gözlemlenebilmesi ve
- Finansal çıktılardaki iyileşmelerdir.

Yazarların bakış açısına göre belirtilen avantajların ortaya çıkması ve otellerin rakipleri ile işbirliği yapabilmesi otel yöneticilerinin birbirleriyle dostluklar geliştirebilmeleri ile ilişkilidir.

Otel işletmeleri arasında işbirlikçi rekabet davranışı konusu ile ilgili bir çalışma da Kılınç vd. (2011), tarafından yapılmıştır. Yazarlar belirli bir destinasyondaki otel işletmeleri arasında rekabet ve işbirliğinin (ortaklaşa rekabetin) mümkün olup olmadığını tartışmaktadırlar. Kapadokya yöresindeki 18 otel işletmesine yönelik yapılan çalışmanın bulguları, işbirlikçi rekabet davranışının bu oteller arasında uygulanabilecek bir yaklaşım olduğunu ancak

konuya ilişkin otel yöneticilerinin yeterli bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığını göstermektedir.

Benzer bir çalışma da Grangsjö ve Gummesson (2005) tarafından İsveç'in Östersund şehrindeki otellere yönelik yapılmıştır. Yazarlar, çalışmalarında yerel oteller arasında, güven ve katılıma yönelik olumlu ilişkilerin destinasyon pazarlamasına katkı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlar, inceledikleri otel grupları arasında planlı ya da plansız gerçekleşen işbirliği faaliyetlerinin oteller arasında ağ (network) oluşumunu kolaylaştırdığını belirtmişlerdir.

2.1.4.Saldırgan Rekabet Davranışı (Agresif Rekabetçi Davranış)

Porter (1980) rekabet stratejisini, işletmeye üstün getiri sağlamaya yönelik saldırgan ve savunmacı aksiyonları olarak tanımlamaktadır. Coulter (2005: 206-207)'a göre de rekabet stratejisinin uygulanması çeşitli rekabetçi hareketleri (actions) içermektedir. Bunlar; savunmaya ve saldırıya yönelik hareketlerdir. Saldırıya yönelik hareketler, işletmenin kendini güçlü hissettiğinde rekabetçi pozisyonunu daha güçlü kılmak adına rakibine karşı yapmış olduğu hamlelerdir.

İşletmelerin bulunduğu pazarlarda niçin agresif rekabetçi davranışlar sergilediği konusu literatürde tartışma konusu olmuştur. Bazı yazarlara (Chattopadhyay vd.,2001 gibi) göre agresif rekabetçi davranışların sebebi yüksek performans olarak ifade edilirken diğer bir kısım yazarlara göre (Ferrier, 2001, Feigenbaum, 1990 gibi) ise düşük performans önemli bir neden olarak gösterilmektedir(Ferrier vd., 2002: 302). Her iki görüşte de performans temel neden olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre performansı Pazar ortalamasının üstünde olan işletmeler buldukları konumu korumak için agresif rekabetçi davranış sergilerken; bazı işletmeler ise performanstaki düşüşleri önlemek için saldırgan rekabeti benimseyebilmektedirler.

Ferrier vd., (2002:301). günümüzün dinamik rekabet çevresinde Intel, Microsoft ve Wal-Mart gibi pazarın bazı lider işletmelerin pazardaki güçlü pozisyonlarını, ortalamanın üzerindeki kârlarını ve hissedarlarının kazancını arttırmak ve sürdürmek amacıyla agresif, proaktif ve rekabetçi ataklara sert karşılık veren bir rekabet anlayışı benimsediklerini ifade etmişlerdir.

İşletmeler çevrede yüksek düzeyde bir belirsizlik algıladıkları durumlarda daha yenilikçi, proaktif ve riskli iş stratejileri uygulama eğilimindedirler (Tan ve diğ., 2011). Proaktif rekabetçi davranış Miles ve Snow'un strateji tipolojisinde arayışçı veya fırsatçı (Prospector) stratejileri kapsamında değerlendirilebilir. Proaktif rekabetçi davranışlar Walker ve diğ., (2003:7) tarafından istikrarsız ve hızla değişen çevreler için uygun olduğu ifade edilen fırsatçı stratejiler çerçevesinde değerlendirilebilir.

Saldırgan (agresive) rekabetçi davranışlar, işletmelerin daha iyi örgütsel performans ortaya koymaları ile ilişkili olarak ortaya çıktığı görüşü Xu (2011) tarafından da desteklenmiştir. Yazar buna ek olarak işletmelerin birbirini "yok etmek" istedikleri rekabet koşullarında saldırgan rekabetçi davranışlar gösterdiklerini ifade etmiştir. Buna göre işletmelerin tekrarlanan agresif rekabetçi etkileşimleri kendilerini sürdürülebilirlik fırsatı sağlamakta ve rakiplerin karşı atak eğilimlerini durdurmayı hedeflemektedir (Xu, 2011:52).

Saldırgan rekabetçi davranışlar ve örgütsel performans ilişkisi ile ilgili bir diğer görüş de Ferrier vd. (2002) tarafından ortaya konulmuştur. Yazarlara göre zayıf (düşük) işletme performansı işletmelerin buldukları pazarda yeni yaklaşımları araştırmalarını teşvik etmekte ve saldırgan davranışlara yol açarak daha etkili rekabet etmeyi sağlamaktadır. Ancak bu görüşün aksini savunan yazarlar da bulunmaktadır. Bazı yazarların görüşlerine göre (Daily, 1994; McKinley, 1993 ve D'aveni, 1989) performans düşüklüğü işletmenin katılımını arttırmakta, bilgi akışını azaltmakta ve örgütün uyum kapasitesini kısıtlamaktadır. Sonuç itibarıyla işletmenin pasif ve tutucu bir rekabet davranışı sergilemesine yol açmaktadır (Ferrier vd., 2002:305).

Öte yandan saldırgan rekabetçi davranışların pazardaki konumla da bağlantılı olduğu savunulmaktadır. Gnyawali vd. (2006:512-513)'göre pazarda merkezi bir konumu bulunan işletmeler konumun sağladığı yararlar nedeniyle daha agresif bir rekabet davranışı sergilerler. Merkezi konumda bulunmak teknolojiyi, rakipleri, paranın akışını ve yönetim yeteneklerini takip etmek açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Özellikle belirli bir işbirliği ağı içinde merkezde bulunmak (being at thehub) işletmenin rakiplerinin kaynak, yetenek ve faaliyetlerini yakından görme olanağı sunmakta ve daha fazla rekabetçi fırsat oluşturmaktadır.

Offstain ve Gnywali (2005:336) rekabetçi faaliyetlerinin yoğunluğu ve çeşitliliği fazla olan işletmelerin saldırgan bir rekabet izlediklerini belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle belirli bir dönemde çok sayıda ve çeşitlilikte rekabetçi aksiyon gerçekleştirmiş işletmeler saldırgan rekabetçi işletmeler olarak betimlenmektedir. Bununla birlikte Ferrier vd., (2002:303) göre saldırgan rekabetçi davranışlar ortaya çıkmasını tetikleyen 3 temel faktör bulunmaktadır. Bunlar:

- Şirket girişimciliği,
- Hiper-rekabet koşulları ve
- Rekabetçi dinamiklerin akışıdır.

Buna göre işletmeler, şirket girişimciliğini ön planda tutarak, pazar pozisyonlarını geliştirmek ve pazardan rakiplerinden daha fazla pay alabilmek amacıyla agresif rekabetçi davranışlar sergilemektedirler. Agresif rekabetçi davranış gösteren işletmeler, tutucu işletmelere göre şu konularda daha cesur davranmaktadırlar:

- Dışarıdan finansman temini
- Ürün ve hizmette garanti
- Reklam yoğunluğu
- Yenilikçi pazarlama
- Fiyat esnekliği
- Ürün kalitesi

- Patent ve yenilikçi etkinlikler

Ferrier vd., (2002)'nin işaret ettiği bir diğer nokta ise saldırgan rekabetçi davranışların hiper-rekabet koşullarında ortaya çıktığıdır. Rekabetçi hamlelerin hızı ve birbiri arkası gelen stratejik taarruzlar çapraz rekabetçi strateji ve taktikleri gerektirmektedir. Bunun için pazardaki saldırgan işletmeler, hızlı, proaktif ve rakiplerini zorlayıcı manevralar yapmaktadırlar. Yazarların ifade ettiği rekabetçi dinamiklerin akışı ise pazardaki rekabetçi aksiyonların sayısı, zamanı ve hızı ile ilgilidir. Offstain ve Gnywali (2006:250) de işletmenin çok sayıda ve istikrarlı rekabetçi eylemlerinin rekabette saldırganlığını ve çok yönlülüğünü gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Altuntaş ve Dönmez (2010) pek çok işletmenin, dinamik pazarlarda değişen müşteri istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla pazardaki tehditlerin üstesinden gelerek eylem ve varlıklarını sürdürebilmek adına oldukça gözü pek rekabetçi davranışlar sergilediklerini ifade etmektedirler. Sonuçta, rekabet açısından sergilenen saldırgan davranışlar, sıklıkla kaynak açısından üstün bir dayanağa sahip olan işletmelerce başlatılır. Bununla birlikte, sözü edilen davranışlar, sergileyeni geliştirir ve rekabetin şiddetini arttırırken, görece daha küçük işletmelerin performanslarının düşmesine neden olur. Sözü edilen rekabetçi davranışlar sıklıkla, rakiplerin eylemlerine doğrudan karşılık verecek şekilde ortaya çıkan davranışlardır. Bu davranışların bazıları şu şekilde sıralanabilir(Altuntaş ve Dönmez, 2010:56):

- Saldırgan fiyat rekabeti yapmak,
- Yeni ve üstün bir sunumla pazara girmek,
- Bir rakibi hızlı bir biçimde kopyalayarak izlemek,
- Hızlı bir biçimde müşteri farkındalığı oluşturmak amacıyla yüksek reklam maliyetlerine katlanma,
- Kâr marjlarından fedakârlık göstermek ve
- Alışılmadık sürpriz taktikler geliştirme veya finansman, satış sonrası hizmet, garanti, fiyat, ürün kalitesi ve benzeri rekabet unsurlarına odaklanmak.

Lumpkin ve Dess, (2001)'e göre güçlü saldırgan (agresif) bir tutum, firmaya rakiplerin domine ettiği bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar durumunu korumak ve geliştirmek için etkili bir şekilde hareket etme yeteneği sağlar. Pazarda belirledikleri büyük hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, kârlılıktan fedakârlık etme gibi cesur adımlar atarlar. Pazarlama, ürün/hizmet, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendi durumu ile rakiplerin durumunu karşılaştırarak rakiplerinden hızlı davranmak için çaba gösterirler (Akman vd., 2008:99).

Otel işletmelerinin girişimcilik yönelimi ve örgütsel performansları ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada orta ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü elde etmek için saldırgan davranışların uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra bir otel işletmesinin, rekabet üstünlüğünü kaybetmemek, pazardan çekilmemek, pazar payını korumak hatta arttırmak amacıyla, işletmelerin doğrudan ve yoğun bir biçimde proaktif ve *saldırgan rekabetçi davranış ile risk alma davranışı* sergilemeleri ve bu tür davranışları teşvik etmesi gerektiği ifade edilmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:63).

2.1.5. Tepkisel Rekabetçi Davranış (Reaktif Davranış)

Rekabetçi tepkiler, işletmenin çevresinde gözlemlemiş olduğu rekabetçi aksiyonlara karşılık olarak aldığı karar seti olarak tanımlanmaktadır. Rekabetçi tepkiler, rakiplerin pazar portföylerindeki değişimlere karşılık olarak ortaya çıkmaktadırlar (Kuester vd., 1999).

Tepkisel rekabetçi davranışın işletmelerin rutin davranışları ile ilgili olduğu, dahası bu davranışların işletmenin geçmişteki başarılarından kaynaklandığı savunulmaktadır. Konuyla ilgili olarak Ferrier vd. (2002) örgütsel öğrenme ve stratejik süreklilik (strategic persistance) konularına dikkat çekmektedirler. Yazarlara göre örgütsel öğrenme konuna ilişkin literatür incelendiğinde büyüme ve gelişme gösteren örgütlerin bir takım rutin davranışlar geliştirme eğiliminde oldukları, bu sayede alternatif sorun çözme teknikleri ile

ilgili araştırmalarını kısıtladıkları görölmektedir. Bunun yanı sıra stratejik süreklilik konusuna göre işletmenin geçmişteki başarılarının firmaya rahatlık sağladığını ve iyi öğrenilmiş örgütsel rutinelere olan kalıcı güvenin işletmenin rekabetçi aksiyonlarını ve stratejik değişimlerini kısıtlayacağı varsayılmaktadır. Buna göre geçmişte yüksek performans göstermiş ve bu doğrultuda rutin rekabetçi davranışlar geliştirmiş işletmeler reaktif veya tepkisel rekabetçi davranış gösterme eğilimindedirler.

Tepkisel rekabetçi davranışlar özellikler uluslararası ticaret için yeni pazarlara açılan işletmeler için söz konusu olmaktadır. Yeni ve uluslararası sert rekabetçi çevrelere açılan ve çok sayıda ürün veya hizmet işletmeler piyasadaki rekabet güçleri karşısında tepkisel davranışlar gösterebilmektedirler. Fiyatları düşürme, bazı üretimlerin durdurulması ve ürünlerin kalitesinin arttırılması bu tür tepkisel reaksiyonlara örnek olarak verilebilir (Altmonte vd. , 2010).

Tepkisel rekabetçi davranışlar strateji ve örgütsel yapı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Miles ve Snow (1978:29), rekabette tepkisel yaklaşım sergileyen işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimi ve belirsizliği algıladıklarını fakat buna karşılık vermede etkisiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni ise yapı ve strateji arasındaki ilişkilerin zayıf oluşu ve çevreden baskı gelmediği sürece tepki oluşturulmamasıdır. Bunun yanı sıra bazı nedenlerden reaktif stratejiler tutarsızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu nedenler içerisinde (Gimenez, 2002:235-244):

- Yönetimin geçerli bir örgütsel strateji geliştirmede başarısız olması,
- Oluşturulan stratejiyi destekleyecek teknoloji, yapı ve süreçlerin uygun şekilde oluşturulamaması ve
- Yönetimin çevre koşullarına uygun olmayan bir strateji-yapı ilişkisini kurgulaması yer almaktadır.

Bu açıklamalardan, tepkisel rekabetçi davranışların temelinde, çevresel rekabet koşullarına karşılık vermede etkisiz kalınması ve yapı-strateji ilişkilerinde yaşanan yönetsel sorunların olmasının bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tepkisel davranışla ilgili olarak belirtilen görüşlerde tepkisel strateji uygulayan işletmelerin uyum yeteneklerinin sınırlı olacağı savunulmuştur. Akman vd, (2008), pazarda ve müşteri isteklerinde meydana gelecek değişimlerin tepkisel stratejiye sahip işletmeler tarafından fark edilemeyeceğini, fark etseler bile değişime uyum sağlamalarının zor olacağını vurgulamışlardır. Buna karşın sahip oldukları ürünleri, pazarları ve teknolojileri korumaya yönelik davranışlar sergileyecekleri belirtilmiştir. Bu görüşlerden tepkisel rekabetçi davranışa sahip işletmelerin ihtiyaç duydukları en kritik örgütsel yeteneklerin başında değişim yeteneği gelmektedir. Örgütsel değişim yeteneği güçlü işletmeler pazarda ve müşteri istek ve beklentilerindeki farklılıkları görebilir ve uyum sağlayabilir.

2.1.6. Savunmacı (Defansif) Rekabetçi Davranış

İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlarda varlıklarını tehdit edici durumlar olabilmektedir. Bu tür durumlarda işletmeler saldırgan veya tepkisel rekabetçi davranışlar yerine savunmacı rekabetçi davranışlar gösterebilmektedirler. Coulter (2005: 206-207)'a göre savunmaya yönelik hareketler, işletmenin sahip olduğu rekabet avantajını korumaya yönelik olarak rakiplerin saldırılarına vermiş olduğu karşılıklardır.

İşletmelerin savunmacı rekabetçi davranış sergilemeleri rakiplerin pazara yeni ürünler sunmaları ve bu ürünlerin işletmenin varlığını tehdit etmesi ile ilişkilidir. Savunmacı rekabet temelli stratejiler ise pazara girmeye çalışan mevcut yada potansiyel rakiplerin sayısını ve aksiyonlarını durdurmak veya azaltmak amacıyla uygulanmaktadır. Savunmacı rekabetçi davranış gösterebilmek için işletmenin savunma mekanizmaları geliştirmesi gerekmektedir. Savunma mekanizmaları içinde yer alan bazı unsurlar şunlardır (Kuester vd., 1999):

- Rekabetçi fiyatlama,
- Maliyetleri minimize etme,
- Farklılaşma ve

- Reklamlardan yararlanma.

Rekabet ve rekabet stratejileri ile ilgili olarak Porter (1980:2008)'ın ifade ettiği gibi pazarda her zaman rekabetçi güçlerin tehditleri söz konusu olabilmektedir. Pazara yeni giren işletmelerin ve ürünlerin oluşturduğu tehditler ve ikame ürünlerin oluşturduğu tehditler, pazardaki potansiyel kârlılığı ve endüstri yapısını etkilemektedir. İşletmeler oluşan tehditlere karşı pazardaki konumunu korumak ve kendilerini rakiplerin ve diğer güçlerin etkisine karşı savunmak için (Rivard, vd., 2006:31) savunmacı rekabetçi davranış sergilemektedirler.

Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisi ile ilgili çalışmalarında savunmacı işletmelerin özellikleri üzerinde durulmaktadır. Buna göre savunmacı davranan işletmeler belli pazar ve ürün grubuna uzmanlaşmış, teknoloji ve üretime odaklanmış işletmelerdir. Maliyetleri düşük tutma, üretimi artırma, güçlü işbirlikleri kurma, uzun vadeli düşünme (Erdemir, 2006:33) savunmacı işletmelerin temel rekabetçi davranışları arasında yer almaktadır.

Literatürde birçok yazar (Zuckerman, 2002:12; Luke ve Begun, 1988: 604; Swayne vd., 2006:260 ve. Luke vd., 2004:140) savunmacı davranış gösteren işletmelerin özellikleri hakkında görüş bildirmişlerdir. Buna göre savunmacı davranış gösteren işletmeler(Akpolat, 2009:131):

- Mevcut faaliyetlerine odaklanırlar ve verimliliği geliştirmek suretiyle mevcut dengeyi sürdürerek kendi ürün ve pazarlarını korumaya çalışırlar
- Yeni fırsatları kovalamaktan kaçınırlar,
- Odaklandıkları mevcut pazarı korumak için istikrarı sürdürmek ve kontrol etmek için çaba gösterirler
- Savunmacı duruş geliştiren işletmeler sınırlı sayıda ürün veya hizmetle dar bir pazara odaklanırlar,
- Kendi rekabet avantajlarını konumlanma, performans ve potansiyel üzerine inşa etmektedirler ve
- Başarılarında maliyet etkinliği bulunmaktadır.

Bu özelliklerle birlikte Sarwo (2007) işletmelerin izleyebilecekleri savunmacı stratejileri 4 kısımda incelemektedir. Bunlar; diğer işletmelerle ortak girişimde bulunma (Joint Venture), tasarruf yönlü (retrenchment) davranışlar, iş veya birimlerin maliyetlerini ortadan kaldırmak için bazı işlerden veya işlevlerden vazgeçmek (divestiture) ve son olarak şirketin tamamını elden çıkarmaktır (liquidation).

Literatürde savunmacı davranış gösteren işletmelerin bir takım özellikler taşıdığı belirtilmiştir. Bu özellikler, savunmacı davranış gösteren işletmelerin uyguladığı stratejilerle ilişkilendirilmektedir. Miles ve Snow (1978)'a göre savunmacı stratejiler uygulayan işletme organizasyonlarının temel özellikleri şunlardır (Akgündüz, 2007:70-71).

- Pazarda sınırlı ürünlerle faaliyette bulunurlar,
- Amaçları faaliyet gösterdikleri pazarın tamamında rekabet etmek yerine dar bir pazarda az sayıda ürün ile verimliliği sağlayarak rekabet etmektir,
- Üst düzey yöneticiler bu tür organizasyonlarda sahip oldukları tecrübeler ile işletmenin faaliyet alanlarının sınırlarını tespit ederler,
- İşletmeler dar bir pazarda faaliyet göstermesine rağmen çevresini incelemeyi sürdürerek rakiplerini yakından takip eder,
- Merkezi bir kontrol sistemi ile verimliliğin daha da artacağı düşüncesi vardır,
- İşletmede kademeler arasında dikey bilgi akışı vardır,
- Boşalan kadrolara işletmeyi ve süreçlerini tanıyan kişiler terfi yoluyla atanır,
- Faaliyetlerinde özellikle finansman ve üretime odaklanır ve
- İşletmede yapılan planlar kapsamlı olmaktan çok uzaktır.

Bu görüşlere ek olarak Ülgen ve Mirze (2010) savunmacı davranışlara pazarda yeni fırsatların bulunmadığı ve pazar gelişme hızının göreceli olarak düşük hatta sabit olduğu durumlarda işletmelerin korunmacı stratejiler uyguladıklarını belirtmişlerdir. Buna göre savunmacı rekabetçi davranışlar pazarın

fazla değişmediği pazar koşullarının dengeli ve durağan olduğu, rekabetin şiddetli olmadığı, sektörde faaliyette bulunan şirketlerin mevcut durumların memnun oldukları durumlarda yürütölen korunma amaçlı stratejileri yansıtmaktadır.

2.1.6. Rekabetçi Davranış Konusunda Yapılmış Araştırmalar

Rekabetçi davranışla ilgili farklı endüstrilerde yapılmış çalışmalar işletmelerin rekabetçi davranışlarını incelemiştir. Bu çalışmalardan bazılarının sonuçları şu şekildedir:

Rekabetçi davranış konusunda yapılmış bir araştırmada buğday pazarının rekabetçi davranışlarını açıklamak ve pazardaki değişimlerin rekabetçi davranışlar üzerindeki etkilerini analiz etmeyi sağlayacak bir çerçeve sunmak amacıyla uluslararası buğday pazarının organizasyon modeli sunulmuştur. Freebairn (1968:111) sunduğu modelde, buğday pazarının üç alt pazarı arasındaki fiyat temelli rekabetçi davranışları analiz etmiştir. Yazar, üç alt pazardaki işletmelerin rekabetçi davranışlarını işbirliği (co-operative), pasif ortaklık (silentpartner) ve eksik (yetersiz) ortaklık (imperfectcollusion) olarak açıklamaktadır. Yazar, bu çalışmada işletmelerin birbir rekabetçi davranışlarından çok pazarın rekabetçi davranışlarını analiz etmiştir. Buna göre pazarın rekabetçi davranışlarında yapısal ve davranışsal olmak üzere iki temel belirleyici bulunmaktadır. Yapısal belirleyiciler, satıcı ve alıcıların özellikleri ve Pazar hakkındaki bilgiler iken; davranışsal belirleyiciler ise fiyat, arz miktarı kısıtlamaları ve devletin politikaları şeklindedir.

Bir diğer çalışmada Binkley ve diğ. (2001:139), çalışmalarında ABD'nin meyve suyu pazarındaki işletmelerin rekabetçi davranışlarını incelemiştir. Çalışma kapsamında ABD'nin 54 bölgesindeki bölgesel işletmeler ile ulusal anlamda markalaşmış ürünleri bulunan işletmelerin rekabetçi davranışlarını karşılaştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları üç ulusal işletmenin fiyat temelli rekabetçi davranışlar içinde olduğunu bu karşılık küçük ölçekli bölgesel

işletmelerin da büyük işletmelerin rekabetçi davranışlarından zarar görmediğini ortaya koymuştur.

Ferrier vd., (2002) performans düşüş ve yükselişlerinin saldırgan rekabetçi davranışlar üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Yazarlar performansta meydana gelen düşüş ve yükselişlerin rekabetçi davranışları nasıl etkilediği konusunda literatürde bir uzlaşımın olmadığını savunmuşlardır. Yaptıkları çalışmada performans ve rekabetçi davranış ilişkisinde şirket yönetim takımının heterojen yapısı ve endüstrinin elverişli koşullarının moderatör etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre performansında düşülen ve heterojen üst yönetimi bulunan işletmeler daha az saldırgan rekabetçi davranış sergilemektedirler. Buna karşı rekabet koşulları yüksek olan endüstrilerde olup da performansında düşüşler olan işletmelerin daha saldırgan rekabetçi davranışlar içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. Yazarlar ABD'deki lider işletmelerin saldırgan rekabetçi davranışlarını analiz etmişlerdir. Yapılan analizde işletmelerin geçmiş yıllardaki finansal performansları ile uyguladıkları rekabetçi aksiyonlar karşılaştırılmıştır. Yazarlar işletmelerin rekabetçi aksiyonlarını şu şekilde sıralamışlardır(Ferrier vd., 2002:308):

- Fiyat,
- Pazarlama,
- Ürün
- Kapasite
- Hizmet ve
- Sinyal aksiyonları (geleceğe yönelik aksiyonlar)

FedEx, Mevacor, Reebok, Kidvantage gibi araştırma kapsamında incelenen işletmeler arasında yer almaktadır. Yazarlar bu işletmelerin belirli bir zaman dilimi içerisindeki (7 yıl) rekabetçi aksiyonlarının belirtilen başlıklar arasında analizini yapmışlardır.

Gnyawali vd. (2006) küresel çelik endüstrisine yönelik yaptıkları araştırmada, ortaklaşa rekabetin işletmelerin rekabetçi davranışları üzerindeki

etkilerini incelemişlerdir. İşletmelerin birbirleriyle eş zamanlı olarak rekabet ve işbirliği içinde olmalarının rekabetçi aksiyonlarını nasıl etkilediği konusu rekabetçi faaliyet ve bu faaliyetlerin farklılıkları açısından ortaya konulmuştur. Yazarlara göre birbirine rakip olan işletmelerin bir işbirliği ağı içinde olmaları kendilerine pazarda daha merkezi bir konum kazandırmaktadır. Bu merkezi konum ise daha fazla rekabetçi eylemi sonuç vermektedir. Bununla beraber yapısal açıdan özerk oldukları için rekabetçi faaliyetlerinin çeşitliliği ise artmaktadır. Bu çalışma işbirliği ve rekabetin birlikte yaşandığı pazarlarda daha aktif ve daha farklı türdeki rekabetçi davranışların ortaya çıktığını göstermiştir. Çalışmanın önemli bir diğer bulgusu ise pazar farklılığının moderatör değişken konumunda olduğudur.

Offstain ve Gnywali (2006) yaptıkları çalışmada rekabetçi davranış konusunu insan ve sosyal sermaye çerçevesinde araştırmışlardır. Yazarlar değerli insansermayesi ve sosyal sermayeye sahip olmanın işletmelerin rekabetçi eylemlerinin sayısını ve karmaşıklığını arttırdığını tartışmışlardır. Yazarların sunduğu hümanistik bakış açısı, özellikle üst yönetim ekibi (Top Management Team), yönetim kurulu (Board of Directiors) ve şirket yöneticileri açısından söz konusudur. Üst kademe yöneticilerin kalitesinden oluşan insan sermayesi ve aralarındaki ilişkilerin kalitesinden ortaya çıkan sosyal sermaye işletmelerin rekabetçi davranışlarında belirleyici ve kuvvetli bir faktör olarak ortaya konulmaktadır.

Ülkemizde rekabetçi davranış konusu ile ilgili yapılmış bir araştırmada (Poyraz, vd. 2009), tekel konumunda olan işletmelerin dönüşen pazarlardaki rekabetçi davranışları Türk Telekom örneği üzerinden incelenmiştir. Poyraz vd. (2009) yaptıkları çalışmada devletin küçülme savı sonucu ekonomik yaşamdan çekilme görünüşü sergilediği, bu nedenle tekel konumunda olan işletmelerini özel girişimlere açtığını belirtmişlerdir. Bunun sonucunda oluşan tablonun işletmenin rekabetçi davranışlarında yapısal ve yönetim odaklı yeniden yapılanmayı gerekli kıldığı ifade edilmiştir. Yazarlara göre işletmenin dönüşen pazarlarda rekabetçi davranışlarını oluştururken, Pazar bilgisi toplama, bilgiyi yayma ve pazarlara

tepki verme gibi davranışları kapsayan Pazar yönlülük stratejisini dikkate almaları önerilmektedir.

Rekabetçi davranışları otelcilik endüstrisi açısından değerlendiren McCann ve Vroom, (2010) işletmelerin sahiplik yapısı ve rekabetçi davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Texas'taki bireysel ve bağımsız oteller ile zincir oteller üzerinde yürüttükleri araştırma sahip ve yöneticilerin çıkarlarının işletmenin rekabetçi davranışlarında farklılıklara yol açtığını ortaya koymuştur. Yazarlar otelcilik endüstrisinde, imtiyaz sözleşmelerinin (franchising) olması, yerel ölçekte rekabetin kısıtlanması, Pazar giriş engellerinin olmaması ve özel yeteneklere olan gereksinimin düşük olmasının faaliyet bulunan çevreyi, kâr hedefi düşük olan sahip-yöneticiler için elverişli kıldığını belirtmişlerdir. Yazarların yaptıkları araştırma, yönetici kontrollerinin baskın olduğu otellerin, pazar koşulları ve rekabetçi davranışlar arasındaki ilişkiyi daha güçlü bir şekilde kurabildiklerini ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle yönetici kontrolünün daha fazla olduğu Texas'taki otellerin daha aktif rekabetçi davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

YangXu (2011) etkileşimli (interaktif) rekabetçi davranışları anlamak ve tahmin etmek amacıyla daha önce yapılmış araştırmaların, çoklu rekabeti, iki firma arasındaki rekabetin rekabet yoğunluğuna etkileri çerçevesinde araştırdıklarını ileri sürmektedir. Yazar, rekabetçi davranışları araştırmada ikili rekabet düzeyinin temel alınmasını eleştirmekte ve rakip ve rekabetçi davranışların analizinin daha kapsamlı anlaşılabilmesi için bu araştırmaların rekabet ağı içerisinde yapılmasını savunmaktadır.

Bu kapsamda Xu (2011) yaptığı araştırmada havayolu yolcu taşıma işletmelerinde rekabetçi davranış konusu, işletmelerin pazar konumları ve kaynak konumları açısından incelenmiştir. Yazar, bu çalışmada işletmelerin rekabetçi davranışlarının, buldukları rekabet ağı (competitive network) içerisinde ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre rekabet ağı işletmelerin buldukları pazarda bir ağ (network) içerisindeki bağlantılarını ifade etmektedir. Xu (2011) işletmelerin pazar ve kaynak konumlarının rekabetçi davranışların nasıl

farklılaştığını ortaya koymuştur. Buna göre pazar konumu açısından daha merkezi bir pozisyonda bulunmak, işletmeler için daha aktif rekabetçi davranışlara ve daha yoğun rekabete yol açmaktadır. Öte yandan yazar, çalışmasında ayrıca aktif rekabetçi davranışların ve rekabet yoğunluğunun firma performansına etkilerini incelemiş, sonuçta ilginç bir şekilde aktif rekabetçi davranışların ve rekabet yoğunluğunun firma performansını olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır.

2.2.ÖRGÜTSEL YETENEKLER

2.2.1.Yetenek Kavramı ve Yetenekler Hiyerarşisi

Son zamanlarda işletmelerin kaynak temelli görüş kuramına artan bir ilgi vardır. Bu gelenekteki çalışmalar, Selznick ve Penrose gibi yazarlardan ilham almakta ve işletme çeşitliliğinin ya da eşsiz yetenek veya kaynaklara sahip olmanın rekabetçi üstünlük sağlamada en önemli kaynak olduğunu ileri sürmektedir. Bu bakış açısı rekabetçi üstünlüğün tanımlayıcısı olarak, stratejik yönetim alanında endüstri yapısından daha çok iç yeteneklere odaklanmayı işaret etmektedir (Bayramoğlu, 2007: 23-24).

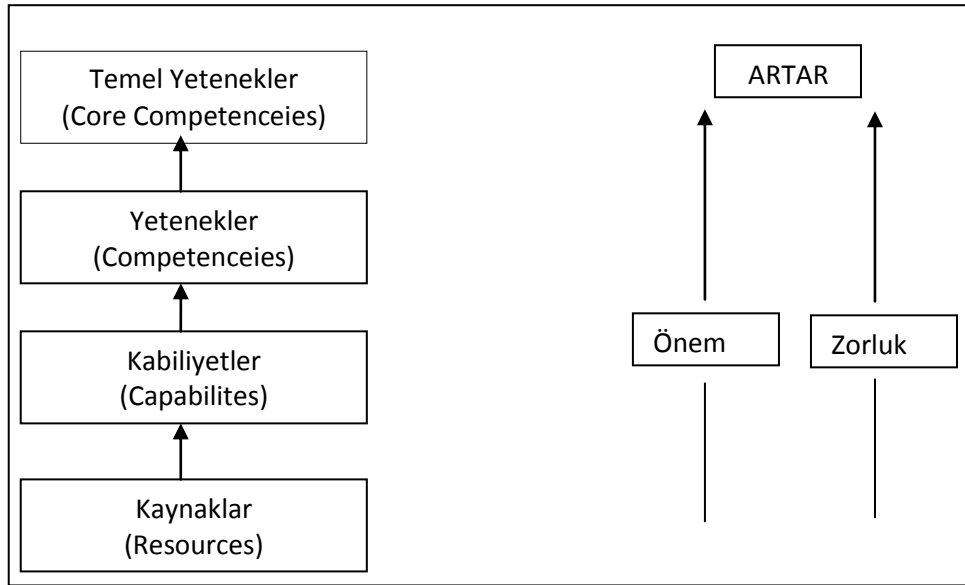
Yetenek kavramı, rekabetçi üstünlüğe sahip bir işletme oluşturmak için kaynakların birlikte kullanılmasını ifade etmektedir. Yetenekler, kaynakların etkili bir şekilde bütünleştirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgüt yeteneği ise işletmenin stratejik, fonksiyonel ve eylemsel görevleri yerine getirebilme yeteneğidir. Bu yetenek, kritik bilgilerin sadece bireyler tarafından değil aynı zamanda örgütün tamamına yayılabilmesi için örgütsel öğrenmeyi içermektedir (Bayramoğlu, 2007:23-24).

Yetenek kavramı ile ilgili olarak ön plana çıkan iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar da firma kaynakları ve firma kabiliyetleridir. *Firma kaynakları*, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini içeren tüm unsurlarıdır. Fiziksel insani ve organizasyonel olmak üzere üç ana grupta incelenmektedirler. Konum,

ekipman gibi kaynaklar fiziksel, işgücü ve yönetim ekibi gibi kaynaklar insani, ve örgüt kültürü ve tanınmışlık gibi kaynaklar ise organizasyonel kaynaklar içinde yer almaktadır. Bu noktadan bazı kaynakların soyut bazılarının ise somut olduğu görülmektedir(Coşkun, 2009).

Firma kabiliyetleri ise işletmenin yeteneklerinin oluşması açısından temel gerekliliklerdir. Temel yeteneğin belirlenmesinde işletmenin öncelikli olarak pazar içerisindeki kabiliyetlerini sıralaması gerekir. Bu kabiliyetleri içerisinde firma temel kabiliyeti/kabiliyetlerini belirler. Firma kabiliyetleri içerisinde tasarım, ürün yeniliği, satın alma, pazarlama ve yönetim gibi kabiliyetler yer almaktadır(Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:112).

Firma yetenekleri, Yetenekler bu yönüyle davranış modelleri, içsel ağlar (networks) ve kişiler arası ilişkiler halini alan örgütsel süreçler, sistemler ve süreçler vasıtasıyla değişimin başlatılmasını veya değişime cevap vermeyi sağlayan işletmenin kolektif bilgisi ile ilgilidir (Eren vd., 2005). Şekil 4'te yetenekler hiyerarşisi ve aralarındaki ilişkiler gösterilmiştir.

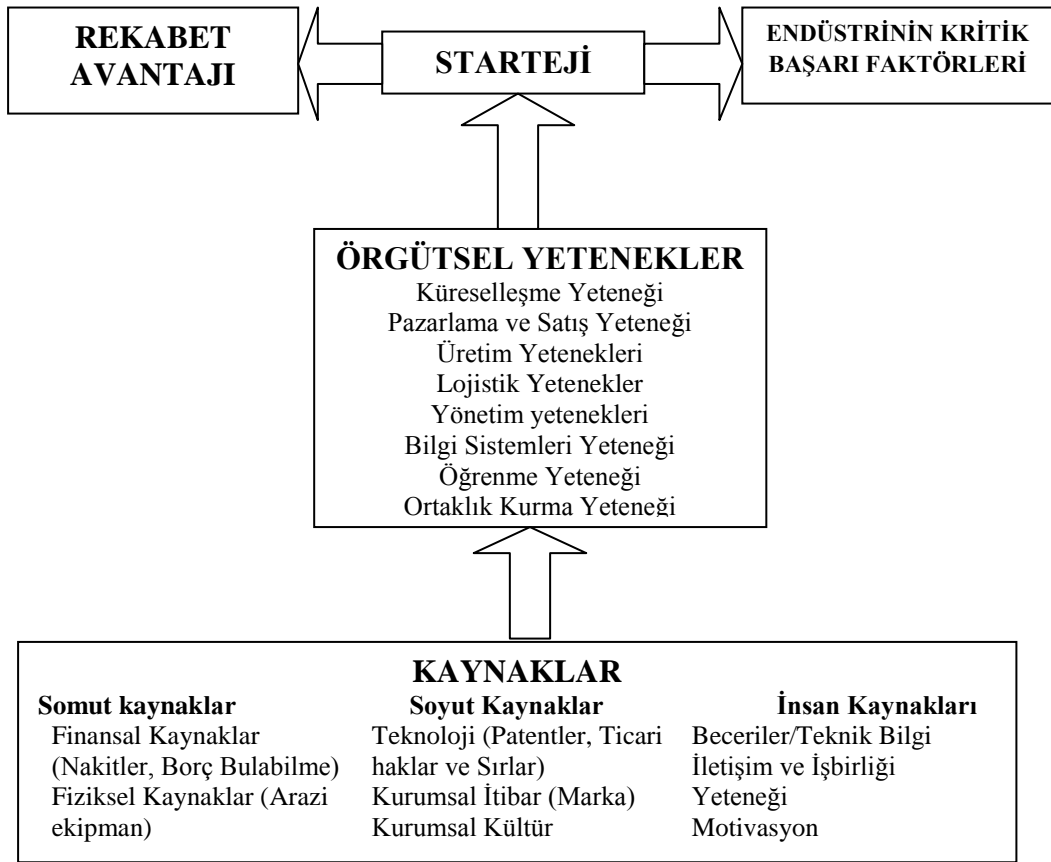


Şekil 4: İşletmenin Yetenekler Hiyerarşisi

Kaynak: Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: s. 105'ten uyarlanmıştır.

Literatürde yetenekler, işletmenin üstün performansa erişmesine, pazarda başarılı bir şekilde rekabet etmesine ve pazarlarını geliştirmesine imkân sağlayarak nihayetinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran davranışlar, kabiliyetler, bilgi ve beceriler ile işletmenin rakiplerinden daha iyi icra ettiği örgütsel iş süreçleri olarak belirtilmiştir (Acar ve Zehir, 2009:411). Kaynak Tabanlı Görüş'e (KTG) göre işletme yetenekleri, rekabet avantajı elde etmek için stratejik seviyede önemli ve firmaların faaliyetlerini etkin olarak koordine etmelerine imkân sağlayan beceri ve bilgi demeti olarak tanımlanmaktadır (Acar ve Zehir, 2008:103).

İşletmelerin kaynak ve yetenekleri ve birbirleri ile olan ilişkisine yönelik görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerde yeteneklerin firmaları diğerlerinden ayırt edici faktörler oldukları belirtilmektedir. Penrose (1959) bir işletmeyi fiziksel ve insan kaynaklarının toplamı olarak görmeyi önemini vurgulamıştır. Penrose'a göre bir firmanın büyümesi, firmanın yeteneklerinin büyümesini sağlayan hem somut hem de soyut kaynaklarındaki büyümeyi ifade etmektedir (Acar ve Zehir, 2008:103). Burada bir işletmenin kaynak ve yeteneklerin neler oldukları ve aralarında nasıl bir ilişkinin bulunduğu soruları gündeme gelmektedir. Ayrıca, bunların işletmenin stratejisi ve rekabet avantajı ile ilişkilendirilmelerinde yarar bulunmaktadır. Şekil 5'te işletmenin kaynakları, yetenekleri, aralarındaki ilişkiler ve rekabet ve strateji ilişkileri gösterilmiştir.



Şekil 5: İşletmelerin Kaynak ve Yetenekleri ve Aralarındaki İlişkiler

Kaynak:İtami ve Noto, 2007, s. 131 ve Acar ve Zehir, 2008, s108-112'den uyarlanmıştır.

Yetenekler hiyerarşisinin en üst düzeyindeki yetenekler ise işletmelerin temel yeteneklerini ifade etmektedir. Temel yeteneklerin oluşturulması ve korunmasının önem ve zorluk derecesi yüksektir. *Temel yetenekler* ise, üst düzey yöneticilerin "Ne yapmamız gerek?" sorusunu cevaplamalarına yardımcı olur. Bir işletmenin, bireysel ürünler ve hizmetler portföyü değil, bir faaliyetler sistemi olarak görülmesi ile ilgilidir. Temel yetenekler her işletmenin kendisine özgüdür ve etkin olarak kullanılması koşuluyla rekabette işletmenin diğer işletmelere üstünlüğünü devam ettirmesini sağlar. Bir işletme, temel yeteneklerini fark etmesi halinde, kurumsal sınırlarını net bir şekilde tanımlayabilir (Eren vd., 2005:202-203). Örnek olarak, bir tedarikçinin temel yetenekleri, sahip olduğu kaynakları aynı çevrede faaliyet gösteren mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha fazla daha

iyi performans göstermesini mümkün kılan ve müşteriler ve tedarik zincirindeki diğer oyuncular karşısında daha fazla değer üretecek şekilde dağıtma yöntemidir (Cao ve Dupuis, 2009:351).

Temel yetenek konusu strateji alanında ortaya çıkan önemli gelişmeler arasında yer almaktadır. Gary Hamel ve C.K Prahalad'ın 1990 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "İşletmelerin Temel Yetenekleri" (TheCoreCompetence of Organizations) isimli makaleleri ile literatürde yer almıştır. Bu makalenin strateji literatürüne işletmelerin temel yeteneklerinin, temel ürünlerinin ve değişen pazar koşullarında alacağı pozisyonlar arasındaki ilişkilerin tanımlanması yönünde önemli katkıları olmuştur(Fellman, 2010:8). Koçel (2003:387) temel yeteneği, "bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi beceri ve yeteneği" şeklinde tanımlamaktadır.

Temel yetenekler ile ilgili tanımlarda genel olarak vurgulanan hususun yeteneğin, 'işletmeye özgü olma' olduğu anlaşılmaktadır. Temel yetenek kavramının bu şekilde tanımlanmasıyla birlikte doğru olarak belirlenen ve uzun süre korunabilen bir temel yeteneğin işletmeye birçok avantaj sağlayacağı belirtilebilir. Bu avantajlarla ilgili örnek olarak Özgener (2004), temel yeteneklerin doğru belirlenmesinin öncelikli işletme stratejilerinin temelini oluşturacağını belirtmektedir. Ayrıca geliştirilen uygun stratejiler aracılığıyla işletmenin rekabet şartlarında temel yetenekleri ile güç kazanacağını savunmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Yetenek Kavramı ve Teorik Arka Planı

İşletmelerin rekabet avantajını ne şekilde kazanacakları ve sürdürebilecekleri stratejik yönetim alanının en temel sorulardan birisidir. Bu kapsamdaki araştırmalar genel olarak pazar şartları ve rekabet gibi işletme dışındaki faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Stratejik yönetimin kaynak temelli görüş kuramına odaklanan çalışmalar, rekabet avantajının örgütsel yeteneklerden

kaynakladığına yönelik deliller ortaya koymuştur. Bu bakışa göre rekabetçi avantaj ve performans işletmeye özel kaynak ve yeteneklerin bir sonucudur. Kaynak temelli görüş, işletmelerin temel olarak kendi kaynak havuzlarını oluşturma yöntemlerinde farklılaşacağı fikrine dayanmakta ve rekabetçi avantaj elde etmenin en etkili yolunun işletme yeteneklerini kullanmak olduğunu ileri sürmektedir(Acar ve Zehir, 2009:411).

Örgütsel yetenek kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yapabilmek ve bünyeye adapte edebilme, bu yetenekleri entegre edebilme ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin fiziksel faaliyetleri ve özellikle orta ve üst kademe çalışanlarının yeteneklerinin tamamını ifade etmektedir. Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulamaları ile ilgili olarak iç çevresine odaklanarak dış baskılara karşı kendi rekabet avantajını kullanabilme kabiliyetleri ve yeni üretim fonksiyonları oluşturmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş dinamik ve kolektif alışkanlıklardır(Zehir ve Acar, 2005:17-18)

Örgütsel yetenekler, bir işletmenin belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir. Örgütsel yeteneklere örnek olarak; hızlı yeni ürün geliştirme, yönetim kapasitesi, örgüt kültürü gösterilebilir(Sevicin, 2006:111). Bununla birlikte örgütsel yetenekler konusunun teorik arka planı Barney (1991) tarafından ortaya konulan Kaynak Temelli Görüş teorisine dayanmaktadır. Kaynak temelli görüş teorisinin temel odak noktası işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağının ne olduğu sorusudur. Bu soruya karşılık olarak başta Barney (1991, 1996) olmak üzere sonraki yıllarda kuramı, stratejik yönetim alanında farklı açılardan değerlendiren araştırmacılar (Hall, 1993 ve Brown, 2007 gibi), rekabet avantajı kaynağının firma kaynakları ile ilgili olduğunu savunmuşlardır. Buna göre işletmelerin kıt, taklit edilmesi zor ve ikamesi olmayan değerli kaynaklara sahip olması rekabet avantajının temel kaynağı olarak belirtilmiştir.

Ortaya konulduğu zamandan günümüze kadar stratejik yönetim alanında pek çok araştırmacının ilgisini çeken ve literatürde geniş bir yer bulan kaynak

temelli görüş kuramının Brown (2007)'a göre iki temel varsayımı bulunmaktadır.

Bunlar:

- Kaynak farklılığı (resource diversity) ve
- Kaynak sabitliğidir (resource immobility).

Kaynak heterojenliği olarak da bilinen kaynak farklılığı, işletmenin ürün ve hizmet üretimlerinde sahip olduğu kaynakların rakiplerinden farklı olmasını ifade etmektedir. Firma bir ürün tasarladığında kendisini rakiplerinden farklı kılan bir kaynağa sahip değilse pazarda rekabet avantajını elde edemeyecektir. Bununla birlikte kaynak sabitliği kavramı ise sahip olunan kaynakların rakipler tarafından kolaylıkla elde edilememesini ifade etmektedir. Örneğin firma yeni bir üretim sistemi kullandığında sistemin aynısı rakipler tarafından kolaylıkla uygulanabiliyorsa bu sistem firmaya rekabet avantajı sağlamada yetersiz olacaktır (Brown, 2007).

İşletmeler kaynaklarına paralel olarak örgütsel yetenekler geliştirmek durumundadırlar. İşletmenin kıt eşsiz ve taklit edilmesi güç kaynaklara sahip olması rekabet avantajı açısından gerekli ancak tek başına yeterli olmamaktadır. Kaynakları değer ve stratejilere dönüştürecek olan unsur ise örgütsel yeteneklerdir. Bu noktada kaynak ve yetenekler birbirinden farklılaşmaktadır. Acar (2010:4)'a göre kaynaklar işletmenin sahip olduğu, kontrol ettiği veya kısmen kalıcı bir şekilde erişebildiği bir kıymeti ya da üretimin bir girdisini ifade eder. İşletmenin kaynakları sermaye elemanları, çalışanların bireysel kabiliyetleri, patentler, marka adları, finans ve diğerlerinden oluşur. Fakat bu kaynaklardan sadece bazıları direkt olarak üretkendir. Oysa üretim faaliyetleri kaynak setlerinin birlikte hareketi ve koordinesine ihtiyaç duyar. Yetenek ise kaynaklar setinin bazı görev ve faaliyetleri yerine getirme yeterlilikleridir. Diğer bir ifadeyle yetenekler, işletmelerin üstün performansa erişmesini sağlayarak nihayetinde rekabet avantajı yaratmak amacıyla koordine edilmiş görevleri tekrarlara dayalı olarak yapılan faaliyetler dizisi şeklinde yapma ve örgütsel kaynakları kullanma becerisidir.

Konuya ilişkin olarak Yamen (2010:3) işletmeler ancak sahip oldukları örgütsel kaynak ve örgütsel yetenekler oranınca varlıklarına değer

katabileceklerini bu iki unsurun etkili olabilmesi için de iyi bir yönetimin olması gerektiğini belirtmektedir. Yazara göre örgütsel varlıklara sahip olmak başarı için tek başına yeterli gelebilecek bir unsur değildir. Bunun için bu varlıkların etkili bir kaynak yönetimi içinde değerlendirilmesi gerekir. Kaynakların etkili yönetimin sağlanabilmesi için, işletmenin sahip olduğu yeteneklerinin farkına varması ve bu yeteneklerini faaliyet gösterdiği olanda değişen çevresel koşullara ve zamana karşı doğru bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sahaya göre birçok farkı yeteneğe sahip olabilirler. Bu yetenekler yönetsel yeteneklerden teknolojik yeteneklere kadar farklılıklar gösterebilir. İşletmeler için önemli olan sahip oldukları bu yeteneklerin farkına varabilmeleri ve verimli bir şekilde yönetebilmeleridir.

Örgütsel yetenekler, tüketicilere rakiplere oranla değerli ürünler sunarak üstünlük sağlanmasına olanak sağlayan belirli görevlerde yüksek düzeyde performans sağlamak için becerilerin, sistemlerin ve varlıkların yeni bileşimlerle düzenlenmesine olanak sağlayan süreçlerin altının çizilmesidir. Böylece yetenekler, üstün rekabetçi pozisyon elde etmek için kaynakların (bilgi ve beceri, varlıklar ve süreçleri somut ve soyut) bileşimini sağlayan is performanslarının bütünleştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Bayramoğlu, 2007: 27).

Örgütsel yetenekler işletmenin karar alıcıları tarafından uygun bir şekilde tasarlanmalıdır. Değişime sürekli uyum sağlamak ve değişime karşı esnek olabilmek stratejik yönetim için gerekli ve oldukça önemlidir. Bütün bu açıklamalar sonucunda işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için kendilerine has yetenekler geliştirmelidirler. İşletmeler, rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir veya bir kaçında temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde etmelidirler. Örneğin, Intel firması uzun bir süredir pazara hâkim olmasına rağmen rekabet avantajının herhangi bir zamanda bitebileceğini düşünmektedir. Bu noktada sloganları şu olmuştur: *'sadece paranoyaklar ayakta kalır'*. Burada Intel her zaman yeni yetenek oluşturmayı kendine ilke edinmiştir (Yamen, 2010:3).

Sonuç olarak yeteneklere dayalı rekabetin ilkelerini şu şekilde özetleyebilmek olanaklıdır (Bayramoğlu, 2007:27):

- İşletme stratejisinin yapı taşları, ürün ve pazarlar değil işletmenin iç süreçleridir.
- Rekabette başarı, işletmenin kilit süreçlerinin sürekli üstün değer üreten stratejik yeteneklere dönüştürülebilmesine bağlıdır.
- İşletmeler bu yetenekleri, kaynakları doğru bileşimlerle kullanmasına olanak sağlayan deneysel ve kolektif öğrenme sayesinde geliştirebilmektedir.
- Yeteneklerin geliştirilmesi, üst yönetimin liderliğinde tüm işletme birimleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasına bağlı olmaktadır.

2.2.3. Örgütsel Yetenekler Kapsamında Yer Alan ve Rekabetçi Davranışla İlişkili Yetenekler

2.2.3.1. Lojistik Yetenekler

İş dünyasının ve akademik araştırmaların son yıllarda üzerinde önemle durdukları bir takım konular bulunmaktadır. Bunlar içerisinde, teknoloji, küreselleşme, rekabet, değişim, hız, karmaşıklık ve paradoks yer almaktadır. Yeni teknolojiler, etkinliği verimliliği, üretim hızını ve tüketicinin gücünü yükselten bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan küreselleşme süreci, ekonomik kaynakları optimum kullanma prensibini ulusal ve uluslararası boyutlara taşımıştır. Teknoloji ve küreselleşme ile birlikte rekabet ortamı her endüstride giderek sertleşmektedir. Bununla birlikte günümüzdeki, iş yaşamında organizasyonların karşı karşıya kaldığı değişim ve değişimin hızı onların akışkan ve çevik olmalarını; organizasyonların, işlerini, rollerini, yapılarını ürün veya hizmetlerini kısa süre içinde değiştirmelerini gerektirmektedir(Kasımoğlu, 2002: 4).

Değişimin en çok ortaya çıktığı alanlardan biri de özellikle, müşteri istek ve beklentileridir. Bu istek ve beklentilerin maksimum fayda üretecek şekilde karşılanması temel faktör durumundadır. Bu faktörün gerçekleştirilmesinde rol

oynayan ana elemanlardan birisi de lojistikdir. Lojistiğe ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Genel anlamda lojistik; müşteri beklentilerinin karşılanması için malların, hizmetlerin ve bilgilerin, çıkış noktalarından tüketim noktalarına doğru fiziksel akışının planlanması, yürütülmesi ve kontrolü faaliyetlerini kapsayan süreçlerden oluşan bir sistemdir. Kısaca doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru yer ve zamanda sağlanmasına olanak veren faaliyetlerdir(Bilginer ve Kayabaşı, 2007:630).

Lojistik, ikili pazarlama fonksiyonlarından müşteri siparişlerinin işyerinde veya müşterinin kapısında teslimatı anlamına gelen ancak sadece teslimattan ibaret olmayan, içinde her birinin bilimi olan birçok araç barındıran ve çok ciddi entegre bilimsel hazırlıklar ve stratejiler gerektiren bir faaliyettir (Çekerol ve Kurnaz, 2011:49).

Lojistik yeteneklerin kuramsal arka planını Kaynak Temelli Görüş Kuramına dayandırmak mümkündür. Bu kuram, işletmelerin kendilerine özel kaynak ve yeteneklerine yatırım yaparak uygun stratejiler doğrultusunda çevresel fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı kazanabileceğini savunmaktadır. İşletmelerin değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen kaynak ve yetenekleri vasıtasıyla rekabet avantajı yaratabileceğini savunan kaynak tabanlı görüş (KTG) teorisi çerçevesinde işletmelerin seçilen rekabetçi stratejiye uyumlu yetenekler geliştirmeleri çok önemlidir(Acar, 2010:1-7).

Bu çerçevede çevresel fırsatları değerlendirerek üstün kârlar sağlamak için işletmelerin ne şekilde lojistik mükemmelliğe erişebileceği ve rekabet avantajı sağlayabileceği söylenebilir. Lojistik yetenekler bir işletmenin müşteri beklentilerini aşarak nihayetinde işletmenin pazar ve mali performansını artıracak tek yol olarak algılanmaktadır. Lojistik yetenekler tam zamanında ve diğer zaman temelli rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik bir yetenek olarak tanımlanmıştır (Acar, 2010: 6-7).

Lojistik yetenekler, bir işletmenin tedarik, üretim ve dağıtım sürecindeki yetkinliği ile ilgilidir. Bu yetenekler, malzeme ve hammaddenin tedarikinden satış ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan yeteneklerdir. Lojistik faaliyetler,

işletmelerin rekabet gücüne büyük katkılar sağlamakta ve onların toplam gelir ve maliyet düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Bilginer ve Kayabaşı, 2007). Eğer bir işletme, ürün rekabetçiliğini geliştirecek dağıtım şebekesinin kurulmasıyla ilgili bilgilere geçmiş deneyimlerinden dolayı sahipse; bu yeteneğe sahip olmayan işletmelere oranla çok daha kolay ve ucuza gerekli olan kaynakları elde edebilmekte ve uygun yerlere tahsis edebilmektedir (Bayramoğlu, 2007: 25).

Lojistik yetenekler Daugherty ve Pittman(1995) tarafından rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kritik yetenekler olarak tanımlanmıştır(Acar ve Zehir, 2009:411). Lojistik yeteneklerin işletmeler ve rekabetçi davranışları açısından belirtilen önemi olması nedeniyle işletmelerin lojistik faaliyetlerinin rekabetçi perspektifle değerlendirilmesi gerekmektedir. Bilginer ve Kayabaşı (2007:630) lojistik faaliyetleri, rekabetçi perspektif ve rekabetçi yetenekler bağlamında ele almış ve bu noktada ön plana çıkan faktörleri belirlemişlerdir. Yazarlara göre lojistik, materyal sağlanması işleminden, müşteri memnuniyetine kadar tüm süreçleri kapsamakta ve dağıtım kavramından daha geniş bir olguyu ifade etmektedir. İşletmeler açısından ise, hammadde, yedek parça ve bitmiş ürünlerin satıcılardan alıcılara doğru hareket ettirilmesiyle ilgili strateji, taktik ve faaliyetlerin planlanıp uygulanmasıdır. Yazarlar farklı araştırma sonuçları doğrultusunda lojistik süreçlerinin ve bu süreçlerdeki yeteneklerin rekabet açısından taşıdığı öneme şu açılardan işaret etmişlerdir:

- Müşteri beklentileri doğrultusunda etkin davranışların sergilenmesi,
- Tedarik zincirinin işletmeler arası uyumu ve stratejik tedarikçi ortaklığındaki etkinliğin sağlanması,
- Rekabetçi gücün artırılması
- Pazardaki gereksinimlerin karşılanması ve en uygun davranışların sergilenmesi

Yazarların ISO tarafından belirlenen Türkiye'nin ilk 1000 üretim işletmesine yönelik yaptıkları araştırmada ise lojistik faaliyet ve yeteneklerin işletmelere sağladığı katkılar içerisinde yenilik, tedarikçi ilişkilerinde etkinlik, tedarik etkinliği, çevresel sorumluluk, değişimi yönetme, iletişim, sipariş işleme ve esneklik faktörleri ön plana çıkmıştır.

Lojistik yeteneklerin ve lojistik yönetiminin rekabet için neden önemli olduğu konusunda farklı yazarlar tarafından belirtilen görüşler bulunmaktadır. Konunun rekabet açısından taşıdığı önemin ifade edilmesi işletmelerin lojistik yeteneklerini niçin geliştirmeleri gerektiği sorusuna yanıt verecektir. Çekerol ve Kurnaz (2011:51-52), lojistik faaliyetlerin artan öneminin küresel rekabet ortamı ve maliyet ve verimlilik konuları ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Küresel rekabet ortamı işletmeleri, ürettikleri ürünlerini kaliteli ve ekonomik üretmeye, daha etkin hizmet kalitesi vermeye ve müşterinin istediği yer, mekân ve zamanda ürünlerini teslim etmeye zorlamaktadır. Bir işletmenin kendi üretim faaliyetlerini öteki işletmenin faaliyetleri ile birleştirmesi, pazarların coğrafi olarak genişlemesiyle ulusal ve uluslararası pazarların ortaya çıkması ve ileri teknolojik araçların kullanılması lojistik faaliyet ve sistemlerin geliştirilmesine yol açmıştır. Öte yandan bir işletmenin varlıklarını maliyet üstünlüğü ve genel verimlilik düzeyini artırıcı bir biçimde kullanabilme potansiyeli işletmenin “yeteneğini” belirlemektedir. Bu yeteneğin temel bir yetenek olabilmesi için, değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen nitelikte olması gerekmektedir. Bu temel yeteneğin sürdürülebilir temel yetenek olabilmesi için ise, değişen çevre ile uyum sağlayabilme özelliğini taşıması gerekir.

Gelinen noktada günümüz lojistik faaliyetleri, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir performans boyutu haline gelmiştir. İşletmeler eş zamanlı olarak üretim faaliyetleri ve pazarlama etkinliklerinin yanı sıra lojistik birimlerine de önem vermek zorundadır. Lojistik faaliyetlerinin başarısı da, işletme performansına katkıda bulunabilecek her tür teknolojiyi yapılandırmak ve müşteri memnuniyetini sağlayacak çözümler üretebilmelerine bağlıdır. Lojistik konusunda zayıf ve uyum yeteneği olmayan işletmeler sürekli olarak çevredeki değişimlerin tehdidi altında bulunmakta ve varlıklarını sürdürebilmeleri sürekli çevreye yönelik adaptasyon modelleri geliştirip uygulamalarına bağlıdır (Bilginer vd., 2008:278). Yazarlara göre işletmelerin lojistik faaliyetlerinde etkin rol oynayan belirli faktörler bulunmaktadır. Tablo 2’de bu faktörler ve lojistik faaliyetlerle olan ilişkileri gösterilmiştir.

Tablo 2:Lojistik Faaliyetlerin Başarısında Rol Oynayan Yetenekler

| Lojistikte Etkili Olan Faktörler | Lojistik Faaliyetlerle Olan İlişkisi |
|---|--|
| Tedarikçi İlişkileri | Tedarikçi ilişkilerinde etkinlik istenilen ve amaca uygun kaynaklara ulaşmayı sağlamakta ve uzun dönemli amaçların gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. |
| Tedarik Etkinliği | Uygun maliyet, zaman ve kalitede istenilen kaynakların tedarik edilebilmesi müşterileri için üretilen değer ve pazar payının ve yoğun rekabet karşısında ayakta kalabilmek için önemlidir. |
| Çevresel Sorumluluk | Çevre sorunları ve çevreye olan artan ilgi, lojistik faaliyetlerde atıkların çevreye zarar vermeden geri dönüşümünün sağlanması ve çevrenin korunmasını gerektirmektedir. |
| Esneklik | Lojistik faaliyetlerle ilişkili olarak İşletmenin veya üretim sisteminin pazardaki değişikliklere uyum sağlayabilmesi yönünde davranışlar sergilemesi başka bir ifade ile beklenmeyen koşullara adapte olabilme yeteneğini ifade etmektedir. |
| Değişim Yönetimi | Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve hissedarlar gibi farklı paydaşları bir araya getiren lojistik zincir etkin bir değişim yönetimi gerektirmektedir. |
| Sipariş İşleme | Sipariş döngüsünün etkin bir şekilde çalışması, ulaştırma ve depolama gibi faaliyetler lojistik faaliyetlerin etkinliği açısından son derece önemlidir. |
| Yenilikçilik | Bilişim ve diğer teknolojilerde meydana gelen hızlı yenilikler, işletmelerin kendi mamul ve hizmetlerini sürekli yenileme ihtiyacı duymalarına neden olmaktadır. Bu durum lojistik faaliyet ve süreçleri etkilemektedir. |
| İletişim | Bilgisayar ve internet teknolojisinin gelişmesine paralel olarak üretim, dağıtım, tutundurma gibi faaliyetlerle, müşterilere ve işletmelere büyük faydalar sağlayan yeni kanallar oluşmuştur. Lojistik faaliyetlerin etkinliği bu kanalların etkinlikle kullanılmasına bağlıdır. |

Kaynak: Bilginer vd., 2008, s. 279-286'dan uyarlanmıştır.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde etkili olan faktörlerin yeteneksel boyutlara indirgenerek araştırılması gerektiği belirtilmiştir. Ancak lojistik yetenekler konusunda yapılmış araştırmalar sınırlı olduğundan tablo 2'de belirtilen yeteneklerle ilişkili olarak benzer ya da aynı şekilde konuyu ele alan ve belirtilen faktörleri yeteneklere indirgeyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bununla birlikte, Acar (2010) tarafından KOBİ'ler üzerine yapılan bir araştırmada lojistik yeteneklerin firma stratejisi ve performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yazar çalışmada işletmelerin rekabet stratejilerinin (Maliyet liderliği ve Farklılaştırma stratejisi) firma performansını etkilemesinde lojistik belirleyici ara değişken olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada kullanılan lojistik yetenekler ölçeğine göre lojistik yeteneklerin boyutları şu şekilde belirlenmiştir:

- Pazar şartlarındaki değişime cevap verebilme,

- Satış sonrası hizmetler,
- Dağıtım erişim zamanının hızı ve güvenilirliği,
- Dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü,
- Dağıtım ağının genişliği,
- Lojistik hizmetleri farklılaştırma ve
- Tersine lojistik süreçlerdir.

Huscroft (2010) tersine lojistiği, şirketlerin yeniden kazanım, yeniden kullanım ve malzeme miktarını azaltma yoluyla çevresel anlamda daha etkin olabildiği bir süreç olarak ifade etmektedir. Öte yandan lojistik yeteneklerle ilgili yapılmış bazı sınıflandırmalar da bulunmaktadır. Hayes vd. (1988) müşterilere süper fayda sunma stratejisinin uygulanmasında lojistik yeteneklerin beş alt faktörünü: maliyet, kalite, esneklik, dağıtım ve yenilik olarak tanımlamıştır (Acar, 2010: 6).

Morash vd. (1996) tarafından yapılan sınıflandırmada ise lojistik yetenekler tedarik odaklı ve talep odaklı olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Yazarların yaptıkları araştırmada lojistik yeteneklere stratejik önem atfedilmiş ve rekabet avantajının kaynağı olarak şu yetenekler ön plana çıkarılmıştır:

- Dağıtım güvenilirliği
- Satış sonrası müşteri hizmetleri
- Hedef pazara cevap verebilirlik
- Dağıtım sürati, satış öncesi müşteri hizmeti
- Geniş dağıtım ağı, seçici dağıtım ağı ve
- Dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü

Morash vd. (1996)'nin çalışmalarına paralel olarak Sandberg, ve Abrahamsson (2011) tarafından yapılan çalışmada da lojistik yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülmektedir. Farklı olarak Sandberg, ve Abrahamsson (2011) tarafından yapılan çalışmada işletmelerin lojistik yetenekleri operasyonel yetenekler olarak da adlandırılmakta ve beş boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar:

- Yönetimsel bilgi ve yapısı

- Çapraz fonksiyonel ekip çalışması,
- Kontrol,
- Öğrenme ve
- Tedarikçi ilişkileridir.

Öte yandan Acar, (2010:6-7) lojistik yetenekleri dışarıdan içeriye ve içeriden dışarıya ve kapsama olmak üzere üç grupta incelemiştir. Yapılan sınıflandırma kapsamında belirtilen yetenekler tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3:Lojistik Yeteneklerin Sınıflandırılması

| Dışarıdan İçeriye Yetenekler | İçeriden Dışarıya Yetenekler | Kapsama Yetenekleri |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ulaştırma • Malzeme depolama • Envanter kontrolü | <ul style="list-style-type: none"> • Paketleme • Bitmiş ürünler • Depolama • Envanter kontrolü • Çıkış lojistiği | <ul style="list-style-type: none"> • Satın alma, • Müşteri siparişlerinin işlenmesi • Strateji geliştirme • Bilginin yayılması |

Kaynak: Acar, 2010, s. 6-7’den uyarlanmıştır.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinin etkinlikle yönetilmesi belirtilen sınıflandırmalar ve alt boyutlar çerçevesinde bu alandaki yeteneklerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Geliştirilen her kategorideki lojistik yeteneklerin firmaya sağlayacağı çok sayıda yarar bulunmaktadır. Lojistik yeteneklerin yararları (başta belirtildiği gibi) rekabet stratejileri ve firma performansı açısından ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte güçlü lojistik yeteneklerle lojistiğin etkin bir biçimde yönetilmesi sonucu ortaya çıkan firma yararları Çekerol ve Kurnaz (2011:52)tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Maliyetlerin düşmesi,
- Üretimin artması,
- Kalite yükselmesi,
- Müşteri memnuniyetini artması
- Pazar payının büyütülmesi,
- Rekabet gücününarttırılması

İşletmelerin lojistik faaliyetleri ve lojistik yetenekleri konusuna ilişkin yapılan açıklamalar konunun rekabet açısından önemini ortaya koymaktadır. Lojistik yetenekler ile ilgili yapılan literatür incelemesi sonucu bu yeteneklerin rekabet ve firma performansı açısından incelendiği görülmüştür. Bununla birlikte lojistik yetenekler ile işletmelerin rekabetçi davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. İşletmelerin lojistik yeteneklerinin gelişme derecesi onları rekabette hangi tür davranışlara yöneltir? Sorusunun yanıtı aranmalıdır. Bu çalışmanın ortaya çıkarmaya çalıştığı konulardan birisi de bu sorunun yanıtlanmasıdır.

Lojistik faaliyet ve yeteneklerin otel işletmeleri açısından taşıdığı anlam ve önem diğer işletmelere göre daha fazladır. Bunun temel nedeni otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması ve hizmetin üretildiği yerde tüketilmesinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alındığında lojistik yeteneklere olan ihtiyacın önemi daha fazla belirginleşecektir.

Otel işletmeleri, turistlerin seyahatleri süresince gereksinim duyduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini belli bir ücret karşılığı karşılama arzusuyla, sunulan hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslararası boyutlarda standartlaştırıldığı ve beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmelerdir. Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Aktaş,1989, KİNGİR, 2009:459):

- Otel işletmeleri zaman satar,
- Emek yoğun işletmelerdir,
- Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir,
- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir,
- Dinamik bir yapıya sahiptirler,
- Risk faktörü yüksek bir sektörde faaliyet gösterirler.

Otel işletmelerinin belirtilen özellikleri nedeniyle hizmet üreten işletmeler olması üretim ve tüketim arasında zamanın kısa olması lojistik yeteneklerin otel işletmeleri açısından arttırmaktadır. Hizmetlerin soyutluk, heterojen olma, eş zamanlı üretim ve tüketimi ile dayanıksızlık (kolay bozulabilirdik) gibi diğer özellikleri dikkate alındığında istenilen üretim malzemelerinin istenilen maliyet ve kalitede elde edilmesi ve servisinin yapılması için lojistik faaliyetlerde etkinlik gerekmektedir. Bu etkinliğin sağlanması ise ancak güçlü lojistik yetenekler ile mümkündür. Bununla birlikte güçlü lojistik yeteneklere sahip olmanın otel işletmelerinin rekabetteki davranışlarını nasıl etkileyeceği konusu gündeme gelmektedir.

2.2.3.2. Yenilik Yapabilme Yeteneği

Günümüzde yenilikçi olmak, yeni pazarlara girmeyi sağlayan büyüme stratejilerle, pazar payını artırma ve organizasyonu rekabetçi güçle donatmanın temel araçlarından biri olarak görülmektedir. Hızlı değişen ve gelişen teknolojilerin küresel rekabette ürün ve hizmetlere değer katan bir rol üstlenmesi ile birlikte küresel pazarlarda rekabet eden işletmeler yenilik yapmanın rekabetin üstesinden gelmede temel bir gereklilik olduğunu düşünmektedir (Chailom ve Mumi, 2010:71).

Örgütler, ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini arttırmak için yenilik faaliyetlerine önem vermektedir. Yenilik, bu yüzden bir sektörde rekabet gücünün sürdürülebilir olması için yenilik faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Bu önem, Terzioğlu vd. (2008:378) ve Verde vd. (2011)'nin belirttiği üzere küreselleşen iş dünyası, artan rekabet koşulları karşısında rekabet gücünü korumak ve arttırmak ve varlığını sürdürebilmek açılarından ortaya çıkmaktadır. Küresel ölçekteki rekabet, fiyat ve faktör maliyetleri merkezli olmaktan çıkmış, yenilik temelli hale gelmiştir. Yenilik yapamayan işletmeler ise orta ve uzun vadede piyasadan silinmek durumu ile karşı karşıya kalabileceklerdir. İşletmeler küreselleşen dünya

ve artan rekabet ortamında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek, rekabet güçlerini korumak ve arttırmak için yenilik yapmak zorundadırlar.

Belirtilen zorunluluklar, örgütlerin yenilik yapabilme yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte yenilik yapabilme yeteneğinin nasıl geliştiği ve bunun için hangi unsurların belirleyici olduğu, bu yetenek için hangi kavramların ön plana çıktığı konusu gündeme gelmektedir. Literatürde işletmelerin yenilik yeteneklerinin oluşmasını etkileyen faktörlere yönelik çeşitli görüşler bulunmaktadır.

Kaçınılmaz olarak, yenilik yapabilme yeteneği ile ilgili olarak ön plana çıkan konuların başında işletmelerin Ar-Ge faaliyetleri gelmektedir. İşletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinin gelişmesi ve teşvik edilmesi örgütlerin yenilik yapabilme yeteneklerini olumlu yönde etkilediği kabul gören bir görüştür (Terzioğlu vd. , 2008). İşletmelerin faaliyet gösterdiği piyasaların yapısı, örgütlerin yenilik yeteneğini etkileyen diğer önemli bir faktördür. Pazar yoğunlaşmasının yüksek olduğu pazarlarda yenilik oranları daha fazla olmaktadır. Bunun iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar (Symeonidis, 1996):

- Pazarda önemli bir gücü bulunan işletmeler Ar-Ge yatırımlarını finanse etmede daha yetkin durumda olmaları,
- Pazarda önemli bir gücü bulunan işletmeler yenilik yapma faaliyetinden daha kolay ekonomik getiri sağlamakta ve yenilikçiliği teşvik edebilmektedir.

Öte yandan Aranda vd. (2001) yaptıkları araştırmada işletmelerin yenilik yapabilme derecesinin işletmenin büyüklüğü ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre işletme büyüklüğü yenilik yapabilmeyi pozitif olarak etkileyen bir faktördür. Bu görüşten hareketle yenilik yapabilme yeteneğinin büyük işletmelerde daha fazla gelişen bir örgütsel yetenek olduğu söylenebilir. Symeonidis (1996) büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha fazla yenilik yapabilme durumlarının şu nedenlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir:

- Ar-Ge projeleri, yüksek maliyet gerektirdiği için yüksek satış oranları olan büyük işletmeler ancak bu maliyetleri karşılayabilmektedirler.

- Büyük ve farklı yapıları içeren işletmeler öngörülemeyen yenilikleri ortaya çıkarmada daha iyi bir pozisyonadırlar.
- Büyük işletmeler çok sayıda projeye girişmeyi ve Ar-Ge'nin taşıdığı risklere katlanmayı göze alırlar,
- Büyük işletmeler dış finansman kaynağına daha kolay ulaşabilmektedirler.

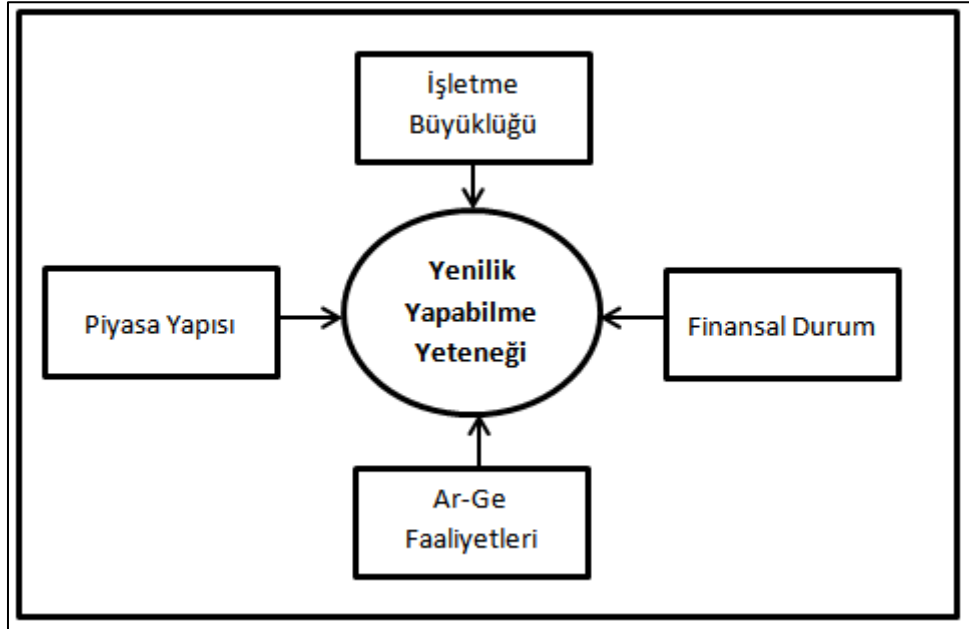
Örgütsel yenilik yapabilme yeteneği ile ilgili olarak öne sürülen bir diğer görüşte ise bu yeteneğin işletmelerin bilgi varlıklarını gösteren entelektüel sermaye ile orantılı olarak gelişen bir yetenek olduğu savunulmuştur. Verde vd. (2011) örgütsel bilgiye dayalı soyut varlıkların işletmenin yenilikçi olabilmesinde kilit faktörler olduklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre bir işletmenin yenilik yapabilme yeteneği, sahip olduğu entelektüel varlıkları ve örgütsel bilgisi ile yakından ilişkilidir.

Organizasyonların rekabet avantajının kaynağı olarak Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde daha çok somut kaynaklara vurgu yapılmakta, buna karşın soyut varlıkların rekabet avantajı açısından yeterince ele alınmadığı ifade edilmektedir. Oysaki rekabet avantajının önemli bir aracı olarak kabul edilen yenilikçilik faaliyetlerinin temelinde somut olduğu kadar soyut varlıklarında önemli bir etkisi vardır. Örgütlerin insan, yapısal ve ilişkisel sermayelerinin tamamından oluşan bilgi stokları onların entelektüel sermayelerini oluşturmaktadır. Örgütler, bu bilgi stokları sayesinde yenilikçi ürünler ortaya koyabileceklerdir. Zeki, işine motive olmuş ve deneyimli insanların bulunduğu bir işletme yenilik süreci için önemli bir temele sahip demektir(Verde vd. (2011:6-9).

Bunun yanı sıra VandeVen (1986)'in de ifade ettiği üzere yenilik süreci, örgüt içindeki tüm bireylerin ortak çalışmalarının kolektif bir sonucu olduğundan örgütün tamamını kapsayan örgütsel bilgi, yenilik yapabilme yeteneğinde kilit rol oynamaktadır. Gelineen noktada, bu görüşler örgütlerin örgütsel bilgi kaynakları ve entelektüel sermayeleri, yenilik yapabilme yeteneklerinde etkili olan kritik faktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

Örgütlerin yenilik yapabilme yeteneğinde finansal durumun etkili olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Yenilik yapabilme ve Ar-Ge faaliyetleri için belirli bir finansal güç gerekmektedir. Nečadová ve Scholleová (2011) yenilikçi faaliyetlerin ve davranışların önündeki en büyük engelin yüksek maliyetler olduğunu belirtmişlerdir.

Belirtilen görüşler işletmelerin yenilik yapabilme kapasitesi ile ilişkili olduğunu örgütsel yenilik yapabilme yeteneğinin belirli faktörlere bağlı olarak geliştiğini göstermektedir. Şekil 6’da bu faktörler gösterilmektedir.



Şekil 6: Yenilik Yapabilme Yeteneğini Etkileyen Faktörler

Belirtilen görüşler işletmelerin yenilik yapabilme yeteneklerinin kendiliğinden ortaya çıkan ve gelişen bir örgütsel yetenek olmayıp belirli koşulları ve süreçleri gerektirdiğini göstermektedir. Bayramoğlu (2007)'nin de belirttiği üzere yenilik yapmak belirli bir süreci gerektirmekte ve başarılı bir yenilik süreci için işletmelerin önem atfetmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Yazaragöre başarılı yenilik süreci için gerekli unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Disiplinlik,
- Tüm süreçlerle aynı olma,
- Nakit tuzağından kaçınmave

- Asıl soruna karar verme.

Bu unsurlarla birlikte işletmeleri yenilikçi olmaya yönelten, bir anlamda zorlayan işletme dışı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin dikkate alınması, yenilik yapabilme yeteneğinin önemini açıklayıcı niteliktedir. Nečadová ve Scholleová (2011:834), işletmeleri yenilik yapmaya zorlayan faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir:

- Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelik çözümler oluşturma
- Yeni ürünler geliştirme ve sunmanın gerekliliği
- Mevcut ürünlerin geliştirilmesi gerekliliği
- İş koşullarının geliştirilmesi
- Çevre üzerindeki olumsuz ekolojik etkilerin azaltılması
- Başka firmalarla işbirliğinin geliştirilmesi

Belirtilen faktörlere benzer başka konular da işletmeleri yenilikçi olmaya ve yenilik yapabilme yeteneğini geliştirmeye zorlayabilir. Pazarın getirdiği yeni koşullar, rakiplerin yenilikçi davranışları buna örnek verilebilir. İşletmeler yenilikçi davranmak ve bu yeteneklerini geliştirmek durumunda kaldıklarında belirli hedeflere yönelik olarak yenilik yaparlar. Bu hedefler yenilik yapabilme yeteneğinin aynı zamanda niçin gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Nečadová ve Scholleová (2011:834) işletmelerdeki yenilikçi faaliyetlerin hedeflerini şu şekilde belirtmişlerdir:

- Pazarda sürekli kalabilmek (sürdürülebilirlik)
- Yeni iç ve dış pazarlara açılmak
- Pazar payını arttırmak
- Ürün çeşitliliğini arttırmak
- Kaliteyi yükseltmek
- İş koşullarını geliştirmek
- Çevrenin baskısının azaltılması
- Hammadde maliyetlerini azaltmak
- Üretim maliyetlerini düşürmek

Pazarın çok yoğun, rekabetin çok keskin olması ve büyümenin çok zor hale gelmesinin çözümü, yenilikçi yaklaşımlar ve yeni büyüme alanları oluşturmaktır. Bugün başarılı işletmeler etkililiklerini ve etkinliklerini etkileyen faktörleri açıkça anlamışlar ve rekabetçiliklerini sürdürmek için bu faktörleri sürekli ayarlamak için bir yetenek geliştirmişlerdir(Kalkan ve Alparslan, 2009).

İşletme düzeyinde yeniliğin etkileri farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, maliyetlerin minimize edilmesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi ve ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması biçiminde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen en temel faktör, yenilik kaynaklı ve sürekliliği olan verimlilik artışıdır. Rekabetin tetiklediği yenilik, yeni bir ürünün piyasaya çıkarılması, mevcut ürünlerin yenilenmesi, yeni girdilerin kullanılması, yeni pazarların bulunması veya mevcut üretim ve pazarlama yöntemleriyle, işletme kârını arttıracak yenilikleri kapsamaktadır (Terzioğlu vd., 2008:378).

Yenilik yapmak yukarıda belirtildiği gibi pek çok avantajı beraberinde getirmektedir. Ancak firma içi ve firma dışı bazı nedenler yenilik yapabilme yeteneğinin gelişmesi ve buna bağlı olarak yeniliklerin gerçekleşmesini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür(Nečadová ve Scholleová, 2011:834):

- Yüksek maliyetler,
- Uzmanlık eksikliği,
- Yeniliğin geri dönüşünün uzun olabilmesi,
- Teknik ekipman eksikliği,
- Yasalar ve normlar,
- Sermaye eksikliği,
- Müşterinin yeniliklere tepkisizliği,
- Riskten korkma,
- Pazar bilgisinin eksikliği ve
- İş ve yönetim altyapısının eksikliği.

Schumpeter (1966), teknolojik gelişme ve yeniliği, işletmeler arasında rekabetin belirleyicisi olarak ele almış ve işletmelerin “yaratıcı yıkım” süreci ile karşılaşabileceğini öne sürmüştür. Yaratıcı yıkım, yeni teknolojilerin ortaya çıkarak sanayiye uygulanması ve dolayısıyla yeniliklerin ortaya çıkması ile zayıflayan işletme ve sektörlerin ortadan silinmesi ve yeni endüstrilerin ortaya çıkmasını ifade etmektedir (Terzioğlu vd. , 2008:378).

Yeniliğin işletme düzeyinde önemli olması, işletmelerin yenilik yeteneklerini belirleyen unsurların tespiti konusunda birçok çalışma yapılmasına neden olmuştur. İşletmelerin yenilik yeteneklerini belirleyen temel unsurlar işletme büyüklüğü ve piyasa yapısıdır (Schumpeter, 1966). Schumpeter’e göre (1966) işletme büyüklüğü arttıkça işletmenin yenilik yapma yeteneği de artmakta ve bu da rekabet gücünün artmasına yol açmaktadır. Bu yaklaşımda, büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelere göre, daha fazla yenilik yapma kapasitesine sahiptirler (Symeonidis, 1996).

Bunun nedeni ise, belirtildiği gibi Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetlerinin yüksek olması ve bu yüksek maliyetlere ancak büyük işletmelerin katlanabilmesidir. Ekonometrik tahmin bulgularına göre, işletme büyüklüğü, AR-GE faaliyetleri, yatırımlar, teknoloji hizmeti alımı ve kalite belgesi sahipliğinin işletmelerin yenilik yapma olasılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir (Terzioğlu vd. , 2008:378).

Yenilik yapma konusu işletme performansı ile de yakından ilişkili bir konu olarak tartışılmaktadır. Yenilik ve işletme performansı ilişkisi çerçevesinde yapılmış çok sayıda çalışma bulunmakta ve bu çalışmalarda işletmelerin performansının önemli bir belirleyici olarak yenilik yapabilme konusu ön plana çıkarılmaktadır (Janz vd., 2003). Bolivar-Ramos vd. (2011:673) yenilikçi ürünlerin işletme performansını pozitif üzerinde etkilediği konusunda birçok yazarın görüş birliği içinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada işletme performansını iyileştirmek için yenilik yapmaya olan gereksinim ortaya çıkmakta ve işletmenin yenilik yapabilme yeteneğinin önemi anlaşılmaktadır.

Son yıllarda yapılan birçok çalışma (örn: Cavuşgilvd., 2003: Han vd., 1998 ve Hurley ve Hult, 1998) organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesinde örgütsel yenilik yapmanın (yenilikçi olmanın) temel bir gereklilik olduğunu göstermiştir. Bu nedenle örgütlerin sahip oldukları yetenekler örgütsel yeniliklerin gerçekleştirilmesinde kilit rol oynamakta, bu sayede örgütler yenilikçi olabilmekte ve hızlı değişen teknolojik değişimlere yanıt verebilmektedirler(Bolivar-Ramos, vd. 2011:672).

İşletmelerin yenilik yeteneklerini geliştirmeleri için pek çok neden bulunmaktadır. Bunlar içerisinde başta sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve pazarda varlığını sürdürebilmek yer almaktadır. Bolivar-Ramos, vd. (2011:672)'ne göre işletmelerin yenilik yapmalarını ve bu konudaki yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğinin nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Pazar koşullarında meydana gelen değişimler
- Müşteri tercih ve taleplerinde ortaya çıkan değişimler
- Rakipler
- Yeni teknolojiler

Belirtilen nedenleri dikkate alarak daha geniş ve güçlü yenilik kapasitesi ve yeteneğine sahip işletmelerin çevrelerinde meydana gelen türbülansa (baş döndürücü değişime) karşılık verebilecekleri savunulmaktadır.

İş dünyası ve teknolojideki baş döndürücü değişim işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına bakışını statik olmaktan dinamik bir yapıya doğru dönüştürmüştür. Bu temel değişim her şeyde olduğu gibi yeteneklerde dinamik olayı gerektirmektedir. Bu açıdan yenilik yapabilme yeteneğinin süreklilik göstermesi rekabet avantajı ile yeni dinamik bakış açısı için son derece önemlidir. Björk vd. (2010)'ne göre yenilik yapabilme yeteneğinde süreklilik için örgütün düşünme ve düşünceyi teşvik etmeye yönelik yetenekleri geliştirilmeli ve takviye edilmelidir. Bunun için örgüt içinde düşünceye sınır koymamak, yeni fikirleri araştırmak ve ortaya çıkarmak gerekmektedir. Ancak bu sayede yenilikçi düşünceler ve gözlemler yapılabilecektir.

Terzioğlu vd. (2008) yaptıkları araştırma işletmelerin yenilik yeteneğini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Araştırma kapsamında Denizli tekstil ve hazır giyim sektörü araştırma evreni olarak belirlenmiş ve söz konusu işletmelerin yenilik yeteneklerini etkileyen faktörler ve aralarındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

Verde vd. (2011) İspanya'daki üretim işletmelerinde yaptıkları araştırma, işletmelerin entelektüel ve bilgiye dayalı varlıklarının yenilik yapabilme yeteneklerinin oluşmasında belirleyici faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Kurulan hipotezlerle daha iyi ve daha yüksek derecede entelektüel varlıklara sahip olan üretim işletmelerinin ürün geliştirmede teknolojik yenilikleri daha iyi gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için de yenilik yapabilme yeteneği giderek daha fazla önemli bir yetenek olmaktadır. Otelcilikte başarının devamı yenilik yapmayı gerektirmektedir. Konuklarına sundukları farklı hizmetler ve yeniliklerle onlara kendilerini özel hissettiren otel işletmelerinin sayısı günden güne artmaktadır. Otel işletmeleri, rekabet avantajı elde etmek için hizmet yeniliklerine gereken önemi vermeli ve hizmette tek düzelikten kurtulmaya ve farklılaşmaya gitmelidir. Otellerin hem kendi aralarında hem de diğer rakip destinasyonlara karşı rekabet üstünlüğü sağlaması için farklılaşmaya gitmeleri, aynı zamanda da gelir getirici yenilik uygulamaları yapmaları gerekmektedir (Durna ve Babür, 2011:73-74).

2.2.3.2.1. Otel İşletmelerinde Yenilik Yapma: Point Hotel Barbaros Örneği

İstanbul'daki Point Hotel Barbaros da, farklı tasarımı ve hizmet yaklaşımıyla hizmette yeniliğe ve pazarlama yeniliğine iyi bir örnektir. "Ev konforu ve ofis teknolojisini" bir arada sunarak; iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek; ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır.

Tamamen İstanbul teması ile dekore edilen otelde 26 sanatçının 265 eseri bulunmaktadır. Otelde, içerisinde en eskisi 1633 yılına ait bir kitabın da yer aldığı yaklaşık 3000 kitaplık İstanbul Kütüphanesi bulunmaktadır. Aynı zamanda otellerin uyku satmasını temel alarak, 'sweet dreams' konseptini geliştiren yetkililer, ninniler, özel yataklar ve yastık menüleri hazırlamışlardır.

Ayrıca otelde kaliteli uykunun 101 sırrı adlı kitabı yatakların başuçlarına koyulmaktadır. Ve dünya milletlerinin ninnilerinden oluşan bir CD de kalan misafirlere hediye edilmektedir. Point Hotel Barbaros'ta yer alan İstanbul Modern Müze Mağazası'nda müze koleksiyonundan ve sergilerden esinlenilerek üretilmiş çok çeşitli tasarım seçenekleri satışa sunulmaktadır(Durna ve Babür, 2011:75).

Point Hotel Barbaros örneğinde görüldüğü üzere otel işletmeleri sundukları hizmetlerde yenilik yapabilmektedirler. Otel işletmeleri hizmet sunan işletmeler olmalarından kaynaklanan durumdan ötürü hizmet yeniliği yapmak zorundadırlar. Hizmette yenilik üründe yenilikten daha güç olmasından ötürü otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneğine diğer işletmelere oranla daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir. Durna ve Babür (2011) otel işletmelerinin yenilik uygulamalarının yalnızca hizmetle sınırlı olmayıp mimari de aydınlatmada, oda tasarımlarında teknolojiye (check-in işlemleri gibi), döşeme ve aksesuarlarda, yüzme havuzlarında ekoloji ve çevre duyarlılığında ve daha birçok konuda yenilik yapılabileceğini belirtmişlerdir. Tüm bu alanlarda yapılacak yeniliklerde sürdürülebilir bir yenilik yapma yeteneği gerekmektedir.

2.2.3.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Örgütsel öğrenme, bir işletmenin büyümesi, yenilikçi olabilmesi ve faaliyetlerini etkinlikle yürütebilmesi açılarından kilit faktör konumundaki bir yetenektir.Chiva ve Alegre (2008) örgütsel öğrenme yeteneğinin bir organizasyonun etkinliğinde, yenilikçi olabilmesinde ve büyüme eğilimi gösterebilmesinde temel konulardan biri olduğunu ifade etmektedirler. Nitekim geçtiğimiz 10 yıl boyunca yönetim/örgüt konularında araştırma yapan

akademisyenlerin ve araştırmacıların örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt konularına yoğun ilgi göstermesi bunun önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Örgütsel öğrenme yeteneği ve ayrıntılarına girmeden önce olarak “öğrenme”, “örgütsel öğrenme” ve “öğrenen örgüt” kavramlarının tanımlanması yerinde olacaktır.

Öğrenme, hem kişisel hem de örgütsel anlamda kullanılan bir kavramdır. Bir tanımında öğrenme kişisel bir değişim süreci olarak tanımlanmıştır. Kişisel öğrenme için iki temel motivasyondan söz edilmektedir. Bunlardan ilki, insanların içlerini kemiren ve doyurulmadıkça başka birşeyle ilgilenmelerine fırsat vermeyen, açlık ve susuzluk duygusuna benzeyen öğrenme isteğidir. İkincisi ise insanın kendi olduğu şeyle, olması gereken şey arasındaki boşluğu algılamasına dayanan rol bilincidir(Bennis, 1988:61). Bu iki faktörün kişisel öğrenmede etkili olduğu belirtilmiştir.

Öte yandan öğrenme kavramı örgütsel anlamda da kullanılan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Öğrenme, “organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci” olarak tanımlanabilir. Öğrenme, girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri beslemesiyle bir sistem içinde gerçekleşir. Senge (1994: 9-13) öğrenmeye davranışsal açıdan yaklaşarak öğrenme sonucunda davranış değişikliklerinin olması gerektiğini iddia etmektedir. O’na göre öğrenme kavramı çoğu zaman “bilgi edinme” olarak anlaşılmaktadır. Öğrenmek için edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve daha önce yapılamayan bir şeyin yapılabilir duruma gelmesi gerekmektedir(Aydoğan vd.,2001:193-194).

Örgütlerde öğrenme konusuna ilişkin literatüröğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme olmak üzere iki kısma ayrılmış bulunmaktadır. Öğrenen örgüt konusuna ilişkin kısımda hangi belirli öğrenme süreçlerinin örgüt içinde gerçekleştiğini belirlemeye ve analiz etmeye çalışmaktadır(Chiva ve Alegre, 2008:324). Öğrenen örgüt, herkesin sürekli öğrendiği ve kendini yenilediği örgüttür(Aydoğan vd. 2001). Bir başka tanımında öğrenen örgüt, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet

avantajı yakalamayı amaç edinen organizasyon olarak tanımlanmıştır (Başol, 2005: 10-11).

Örgütsel öğrenme ise örgütsel bilgideki değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade eder. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgideki değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri, öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini anlamaya çalışırlar(Aydoğan vd. 2001).

Örgütsel öğrenme kavramı, yönetim literatüründe ilk defa Cyert ve March tarafından örgüt geliştirme kavramı ile birlikte kullanılmış bundan sonra bu konuda çalışan birçok yazar tarafından farklı yönleriyle ele alınarak geliştirilmiştir Bu kavram iş dünyasında ise, ilk defa 1970'lerin ortasında ortaya çıkmış ve Argyris tarafından iş dünyası ekseninde tanımlanmaya çalışılmıştır (Avcı vd. 2010:98). Örgütsel öğrenme kavramı, örgütün deneyimsel ve bilişsel süreçlerine dayanan ve bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını gerektiren kolektif kapasitesi olarak da tanımlanmıştır (Bolivar-Ramos vd. ,2011:670). Pek çok yazar ve araştırmacı tarafından incelenen bir olgu olan örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Tanımlar

| Yazar(lar) | Yıl | Örgütsel Öğrenme Tanımı |
|------------------|--------|--|
| Cyert ve March | (1963) | Örgütlerin deneyimlerine göre hareket tarzlarını |
| March ve Olsen | (1975) | değiştirmesidir. |
| Argyris ve Schön | (1978) | Örgütsel hataların bulunması ve ortaya çıkarılması |
| Aygyris | (1990) | olayıdır. |
| Duncen ve Wies | (1979) | Örgütün bilgi tabanının değişmesi ve büyümesidir. |
| Nevis vd. | (1995) | |
| Garvin | (1999) | Hem bilginin işlendiği hem de eylemlerin iyileştirildiği |
| Dodgson | (1993) | bir süreçtir. |
| Fiol ve Lyles | (1985) | |

Kaynak: Avcı vd. 2010, s. 99'dan uyarlanmıştır.

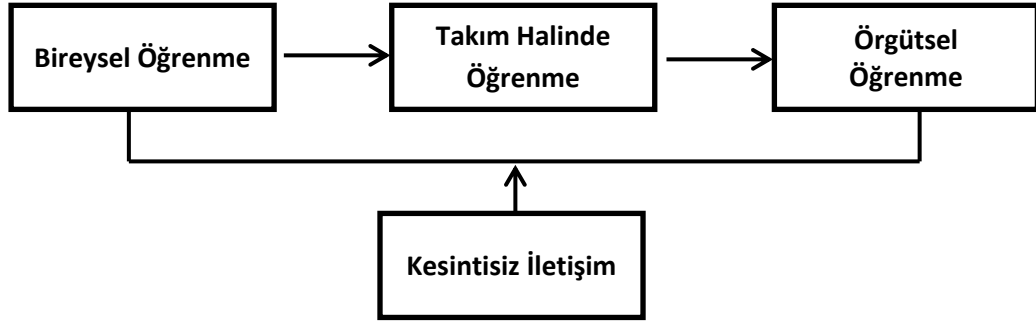
Örgütler için öğrenme hayatta kalmakla eş anlamlıdır. Öğrenme ile örgütler değişime adapte olur, hataları tekrarlamaz gerekli bilgileri depolar ve geliştirir. Örgütler değişimi yakalayabilmeyi ve güncel kalabilmeyi öğrenme ile

başarır. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisine sahip olmasıdır (Avcı ve Küçükusta, 2009:34). Bu noktada örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecek örgütsel yeteneklere ihtiyaç vardır.

Örgütsel öğrenme yeteneği, işletmelerin örgütsel öğrenme yönündeki yetenekleri ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme, bir uyarana verilen cevap anlamında davranıştaki bir değişme, bilinçli olarak bilgi elde etme süreci veya eylem ve bilişin birbiriyle ilişkilendirilmesi, daha açık bir ifade ile enformasyonun elde edilmesi ve paylaşılması ile bu enformasyona göre girilen eylemin çıktıları arasında bir ilişki kurulmasıdır(Doral ve Pace, 2002 ve Woiceshyn, 2000).

Örgütsel öğrenme sadece işletme için gerekli bir unsur olarak değil aynı zamanda rekabetçi üstünlük elde edilebilmesi ve işletmenin gelişiminin sağlanabilmesi için gereksinim duyulan kaynakların elde edilmesi açısından da stratejik bir bakış açısı gerektiren bir yetenektir. Bayramoğlu, (2007: 125)'na göre örgütsel öğrenme yeteneği, hem çalışanlardan hem de müşterilerden etkili şekilde öğrenebilme yeteneği, örgütsel başarının elde edilmesinde ve işletmenin varlığını sürdürebilmesinde gerekli olarak kabul edilmektedir. Giderek daha rekabetçi ve dinamik olan çevrede varlıklarını sürdürebilmeleri için, işletmelerin, çalışanları ve müşterilerini içine alan hızlı bir öğrenme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişmesi konusunda yapılan tartışmalarda örgütsel öğrenmenin bireysel ve takım halinde öğrenmenin bir sonucu olduğu vurgulanmaktadır. Avcı vd. (2010:97) örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye kolay olmayan bir geçiş sürecinin olduğunu, bunun için işletmelerin takımlar kurmaları gerektiğine işaret etmektedirler. Burada kilit rol oynayan unsur ise süreç içindeki kesintisiz iletişimin gerekliliğidir. Bu görüşler çerçevesinde örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişim süreci şekil 7'deki gibi özetlenebilir.

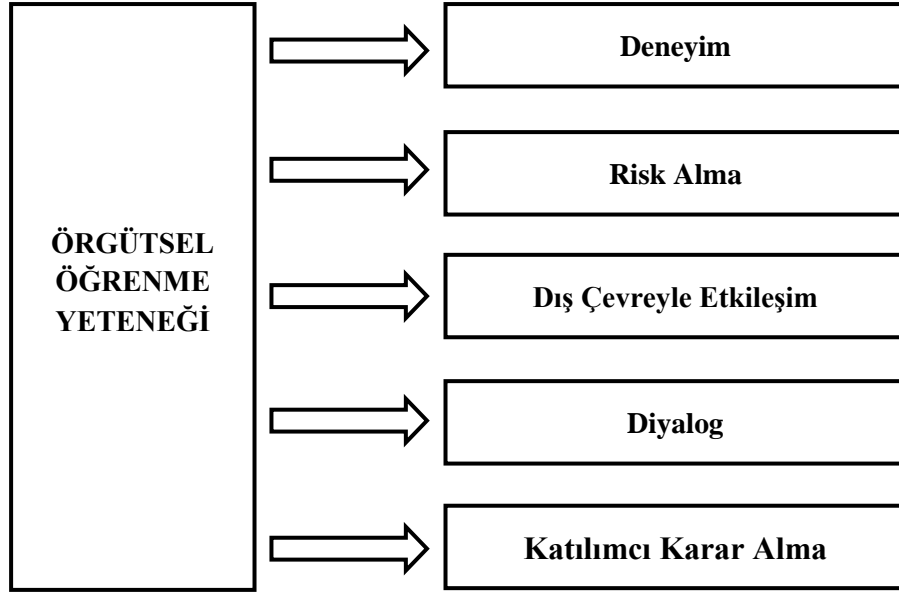


Şekil 7: Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye

Kaynak: Avcı vd. (2010) s.97'den uyarlanmıştır.

Bireysel öğrenme, bireylerin belli bir durum karşısında ve/veya tekrarlanan bir olayda gösterdiği davranışı veya bireyin potansiyel davranışlarındaki değişimi ifade etmektedir. Takım düzeyinde öğrenme, takım üyelerinin tek tek ve birbirinden bağımsız olarak öğrenmesini değil, kişilerin birbirleri ile etkileşim kurarak öğrenmesini esas almaktadır. Şekil 7'de görüldüğü üzere örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için öncelikle öğrenen bireylere ihtiyaç vardır. Daha sonra, üyeleri arasında kesintisiz iletişim olan ve bireysel düzeyde öğrenilenlerin paylaşılacağı takımların varlığı gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin başarısı için, birey, takım, örgüt basamaklarını takip eden bir öğrenme sisteminin varlığı önerilmektedir (Avcı vd. 2010:97).

Öğrenmenin örgütsel bağlamda sıkça gündeme gelmesindeki nedenler arasında çok hızlı değişen çevre koşulları ile ortaya çıkan yenilik yapmanın önemi ve insan kaynaklarının örgüt için artan önemi yer almaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği bu anlamda örgütsel etkinliği, yeniliği ve potansiyel büyümeyi tetikleyen kilit faktör konumundadır. Ancak burada örgütsel öğrenme yeteneğinin hangi faktörlerin etkisiyle geliştiği, diğer bir ifadeyle örgütün öğrenme potansiyelini hangi boyutların etkilediği sorusu gündeme gelmektedir. Chiva ve Alegre (2008:323) örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişimini arttıran ve kolaylaştıran beş temel faktörün (boyutun) olduğunu, bu boyutlar sayesinde örgütün öğrenme yeteneğinin geliştiğini ve örgütün öğrenen bir örgüt olabildiğini belirtmişlerdir. Söz konusu boyutlar şekil 8'de görülmektedir.



Şekil 8: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Alt Boyutları

Kaynak:Chivave Alegre, 2008, s. 326.

Şekil 9’de gösterilen boyutlar örgüt içerisinde örgütsel öğrenme yeteneğini kolaylaştırıcı faktörlerdir. Bu boyutları ve örgütsel öğrenme yeteneği ile olan ilişkileri şu şekilde açıklanabilir (Chiva ve Alegre, 2008: 326-330):

Deneyim, bir organizasyondayeni fikir ve düşüncelere ne ölçüde değer verildiği ve sempatik olarak bunlarla ilgilenildiği ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme yeteneğini en güçlü şekilde etkileyen bu faktör, sorunların yenilikçi bir yaklaşımla ele alınmasını, işlerin gerçekleştirilmesi ile alakalı farklı metot, düşünce ve prosedürlerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

Öte yandan *Risk Alma* boyutu ise örgüt içinde karmaşıklığa belirsizliğe ve hatalara karşı tolerans gösterebilmeyi ifade etmektedir. Etkili bir örgütsel öğrenme için hatalarında önemli bir etkisi bulunmakta bunların avantaj ve dezavantajları belirlenmelidir. Hataları ve yanlışları kabul etmek risk almayı gerektirmekte, bu doğrultuda alınan riskler ise örgütsel öğrenmeyi olanaklı kılmaktadır.

Bir diğer boyut olan *Dış Çevre İle Etkileşim* de dış çevre ile olan ilişkilerin kapsamını ile ilgilidir. Çevrenin özellikleri, öğrenmede önemli bir role

sahip olup, örgütsel öğrenme üzerinde etkileri birçok yazar (örn: Bapuji ve Crossan, 2004 ve Nevis vd.,1995 gibi) tarafından incelenmiştir. Çevre ile olan ilişki ve bağlantılar, örgütün değişen çevreyi değerlendirmesi ve uyumu yakalaması bakımından önemlidir. Bu noktada çevreyi gözlemleme, değişimlere açık olma ve etkileşimi canlı tutma örgütsel öğrenme bakımından üzerlerinde önemle durulmaktadır.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin *Diyalog* boyutunda ise örgüt içi süreçlerde iletişim ve diyalogun önemine işaret etmektedir. Sözcüklerin arkasındaki anlamları keşfetmek ve genel anlaşılabilir bir dil geliştirmek öğrenme yeteneği bakımından son derece önemlidir. Bu da ancak sürekli diyalog ile mümkündür. Diyalog boyutu Avcı vd. (2010)'in de belirttiği örgüt içi bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye doğru geçişteki kesintisiz iletişim unsurunun gerekliliğini teyit etmektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili beşinci boyut olan *Katılımcı Karar Alma* ise çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmeleri durumunu ifade etmektedir. Organizasyonlar katılımcı karar vermenin motivasyonel etkilerinden yararlanmak, çalışanların süreçlere katılımını arttırmak, iş tatminini ve örgütsel katılımı geliştirmek istemektedirler. Katılımcı karar alma aracılığıyla bireylerin bilgisi daha fazla ortaya çıkmakta ve örgüte mâl olarak öğrenme yeteneğine katkı sağlamaktadır.

Örgütsel öğrenme yeteneği bir organizasyon içerisindeki çalışanların üretkenliklerini, örgütsel yenilik yapabilmeyi ve iş stratejisini etkileyen belirli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütün, deneyimlerinden dersler çıkarması ve bu deneyimlerini zamanın ve sınırların ötesine taşınması öğrenme yeteneği açısından önemlidir. Örgütsel öğrenme yeteneği, işletmenin öğrenme süreçleri içinde hangi yönetim tekniklerinin kullanıldığı ve bilgiye ne şekilde elde ettiği yaydığı ve kullandığı ile de ilgilidir. Bu noktada öğrenme yeteneği çeşitli faktörlerden beslenerek ortaya çıkan ve gelişen bir yetenek olarak belirmektedir. Bu faktörler içerisinde(Ussahawanitchakit ve Sriboonlue, 2011:165):

- Öğrenmeyi teşvik eden örgüt kültürü,

- Öğrenmeye yönelik yapılan teşvikler,
- Örgütün mevcut diğer yetenekleri,
- Sürekli değişim kapasitesi ve
- Liderlik yer almaktadır.

Belirtilen faktörler yoluyla bir işletme örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirebilmekte olup yeniliği ve iş mükemmelliğini sağlayacak olan eylemsel bilgiyi elde edebilmektedir. Bu noktada yine yönetimin uygulamaları ve örgütsel yapının öğrenmeyi teşvik edici olması son derece önemlidir. Bunun için bilginin elde edilmesi, paylaşımı ve kullanımında etkili olan resmi ve resmi olmayan süreç ve yapıları ile örgütün yeteneklerini geliştiren katılımcı anlayış, sistem düşüncesi, bilginin aktarımı, açık düşünce ve deneyimlerin rolü vurgulanmaktadır (Ussahawanitchakit ve Sriboonlue, 2011:165).

İşletmelerin örgütsel öğrenme yeteneği yoluyla öğrenen örgütler olabilmeleri Probst ve Büchel (1997) gibi yazarlar tarafından gelecekte sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak görülmektedir. Öğrenen örgüt olma sürecinde kritik rol oynayan etkenlerden biri de üst kademe yöneticilerin rolüdür. Okumuş vd. (2007:31-37) tarafından yapılan çalışmada öğrenen örgütler bilgiyi elde etme, elde edilen bilgiyi farklı yönetim kademelerine aktarma ve edinilen bilgiyi kullanarak örgütü sürekli yenileme becerisine sahip kurumlar olarak tanımlanmışlardır. Yazarlara göre bir üst kademe yöneticilerin öğrenen örgütlerin oluşturulmasında kritik rolleri bulunmakta ve bu yöneticilerin belirli becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Yazarlar tarafından öğrenen örgütlerin oluşturulmasında üst kademe yöneticilerin rol ve görevleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Ortak vizyon yaratabilme,
- Yenilikçi olma ve risk alabilme,
- Sistematik düşünme ve sistem kurabilme,
- Çok yönlü koordinatör olabilme,
- Değişimi gerçekleştirmede rehber olma ve çalışanlar ile iletişim kurabilme,

- Öğretmen, mentor ve öğrenen rolü,
- Hizmetkar liderlik rolü,
- Kararlılık ve zaman ayırma,
- Ölçme ve ödüllendirme

Belirtilen roller örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları ile örtüşmektedir. Bu rollerin yerine getirilmesi öğrenme yeteneğini olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütsel öğrenme yeteneğini geliştiren ve teşvik eden unsurlar olduğu gibi bu yeteneğin önünde engel oluşturan, örgütlerin öğrenen örgütler olmalarını kısıtlayan bir takım unsurlar ve koşullar da bulunmaktadır. Dikmen (1999) organizasyon yapısı, bireysel gelişme, çevre, bilgi teknolojisi, bilgi edinilmesi, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza faktörlerinin istenilen düzeyde sağlanamaması durumunda, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini belirtmektedir. Yumuşak ve Yıldız (2011:161)'a göre örgütler, kendi içlerinde örgütsel öğrenmeyi engelleyen çeşitli düzeydeki engellerle karşılaşabilirler. Her örgütün kendi yapısal özelliğine göre farklılık gösterebilecek öğrenen bir örgüt olma yolundaki engelleri şu şekilde sıralanabilmektedir.

- Sorunu kabul etmeme,
- Sorunu görüp de görmemezlikten gelme,
- Bilgiyi paylaşmama, ilişkilendirememe,
- Ders almama,
- Bilgi üretilmesini engelleme,
- Sorunlarla kişileri karıştırma,
- Mimariyi ve sistemi anlamamak,
- Geçmişin başarılarına sığınma,
- Eğitimle öğrenmemeyi garantileme ve
- Yetkiyi devretmemedir (merkezi güç olma eğilimi)

Tüm bunlarla birlikte bir işletmenin örgütsel öğrenme yeteneğinin geniş ve gelişmiş olmasının çok kritik yararları bulunmaktadır. Bu yararlar içerisinde işletmenin daha fazla bilgi üretmesi ve sayede rekabet avantajı elde etmesi ve

rakiplerinden daha üstün bir performans ortaya koyması yer almaktadır. Aynı zamanda işletmeler öğrenme yeteneklerini geliştirerek, yönetimin kapasite ve yeteneğini geliştirmeyi, işletmenin operasyon ve faaliyetlerini arttırmayı ve örgütsel performans ve başarıyı genişletmeyi hedeflemektedirler. Ussahawanitchakit ve Sriboonlue(2011:165)'nin yaptıkları çalışmada da test edildiği üzere örgütsel öğrenme yeteneği değişimin yüksek olduğu pazar ve çevre koşullarında işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneğinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği görüşü, Bolivar-Ramos vd. (2011:670) tarafından da desteklenmiştir. Örgütsel öğrenme yeteneğini teknolojiyi ayırt edebilme yetenekleri ile birlikte inceleyerek işletmenin yenilik yapması ve performansını arttırmasında bu yeteneklerin büyük bir etkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, yeni teknolojilere yatırım yapmanın örgütsel rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede kritik olduğunu, bunun için yönetimin yeni teknolojilerin sağlayacağı bu etkiyi elde etmek için tüm süreçleri desteklemesi gerektiği görüşünü dile getirmişlerdir. Bu nokta yeni teknolojilerden yararlanmanın ve iş performansını artırmanın çıkış yolu olarak teknolojiye dayalı ayırt edici yetenekler ve örgütsel öğrenme yeteneği olarak görülmektedir.

Bir başka çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği işletmenin içsel süreçleri açısından araştırma konusu olmuştur. Chiva ve Alegre, (2008)'nin konuya ilişkin yaptıkları araştırma organizasyonların öğrenme yeteneklerinin çalışanların iş tatmini üzerinde güçlü olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yazarlar tarafından İspanyadaki seramik endüstrisinde yapılan anket çalışmasında, örgütsel öğrenme yeteneğine bağlı olarak çalışanların iş tatmininin arttığı vurgulanmıştır.

Örgütsel öğrenme konuna ilişkin literatür incelendiğinde büyüme ve gelişme gösteren örgütlerin bir takım rutin davranışlar geliştirme eğiliminde oldukları, bu sayede alternatif sorun çözme teknikleri ile ilgili araştırmalarını kısıtladıkları görülmektedir. Stratejik süreklilik (strategicpersistence) konusu ise işletmenin geçmişteki başarılarının firmaya rahatlık sağladığını ve iyi öğrenilmiş örgütsel rutinelere olan kalıcı güvenin işletmenin rekabetçi aksiyonlarını ve stratejik değişimlerini kısıtlayacağını varsaymaktadır.

2.2.3.4. Örgütsel Değişim Yeteneği

Değişim, günümüz iş dünyasını en çok etkileyen kavramların ve üzerinde tartışılan konuların başında gelmektedir. Değişimin yönlendirdiği ve değişim odaklı bir dünyada, değişime uyum sağlama gücü ve yeteneği olan organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, küreselleşen bir dünyada, işletmeleri yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini gözden geçirmeye zorlamaktadır.

Değişim, ilişki halinde bulunan çevrede, bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama süreci (Kozak ve Güçlü, 2006) olarak tanımlanmaktadır. Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Değişim, yalnızca olumsuzluklar karşısında meydana gelen bir durum değil, “planlı ya da plansız bir şekilde bir süreç ya da ortamın bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak da tanımlanmıştır. Örgütsel değişim örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunların arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade eder. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütsel değişim, yenilik oluşturma, büyüme gelişme gibi olguları da içine alabilecek genişlikte bir kavramdır. Bir bakıma örgütsel değişim, örgütün bulunduğu çevre koşullarına uyarlanması sürecidir (Taşlıyan ve Karayılan, 2006:254).

Belirli bir süre içinde doğada, toplumda, bireyde, birimde ve örgüt gibi yapılarda gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olarak nitelendirilmiştir. Değişim her yapının temel ve vazgeçilmez karakteristiğini oluşturmaktadır. Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu sosyal ve kültürel olguların asla statik kalamayacağını ortaya koyar. Bunu en iyi şekilde Heraklitus, “Dünyada değişme hariç hiçbir şeyin sabit olmadığını” ifade ederek ortaya koymuştur (İnce, 2011:320).

Günümüzde çevrenin sürekli değişiyor olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı, hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu, işletmeleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmelere bir takım fırsat ve imkânlar sunduğu gibi tehlike ve güçlüklerin de kaynağı olabilmektedirler (Dinçer, 2004:71). Çevrenin değişime zorlayan etkileri ile beraber örgütsel değişimi yönetebilmek, çevreden sistematik bir şekilde değişim sinyallerinin algılanması ve gerekli adımların atılmasını gerektirmektedir (Ilgaz ve Erşahin, 2004).

Küreselleşmeyle birlikte ekonomik sınırların kalkması ile birlikte, şirketler piyasada yeni ürün ve hizmet sunabilecek çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmaktadır. Bununla beraber teknolojinin gelişmesine paralel olarak ürün ve hizmetlerin kullanım süreleri kısalmışken, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve sunma süresi de azalmaktadır. İşletmeler eskiye göre daha hızlı hareket etmek zorundadır. Bu açıdan işletmeler değişim konusunda dinamik yapılarda tasarlanmalıdırlar (Tatari, 2005). İfade edilen dinamik yapı ise örgütsel değişimi yönetebilme yeteneği ile mümkündür.

Örgütsel değişim yeteneğini geliştirmek günümüz bir takım soruların yanıtlanması ve değişimi yönetmek için ihtiyaç duyulan sistematik aşamaların tanımlanması ile ilişkilidir. Ilgaz ve Erşahin, (2004) değişimi yönetmek sürecinde temelde üç sorunun yanıtlanması gerektiğini belirtmektedirler. Bu sorular:

- Neyi değiştirmeliyiz?
- Nasıl değiştirmeliyiz?
- Kontrolümüz dışında neler değişebilir?

Bu soruların yanıtlanması örgütsel değişim yeteneğinin gerekliliğini gündeme getirmektedir. Bu noktada değişimi algılamak, nelerin değiştiğini sürekli sorgulamak ve yapılması gerekenleri tasarlamak gerekmektedir. Bununla beraber başarılı bir değişim süreci içerisinde için izlenmesi gereken aşamaları şu şekilde sıralayabiliriz (Taşlıyan ve Karayılan, 2006:260):

- Değişime etki eden faktörlerin belirlenmesi

- Değişim ihtiyacının belirlenmesi
- Problemin teşhisi
- Alternatif örgüt geliştirme metotları ve stratejileri tespit etme
- Sınırlayıcı şartların belirlenmesi
- Metot ve strateji seçimi
- Programın uygulanması
- Programın değerlendirilmesi

Değişimi tetikleyen temel değer bilgi olduğu bilinmektedir. Ancak değişimin de bilgiye ivme kazandıran bir yönü de bulunmaktadır. Bugün için değişimin en önemli özellikleri içerisinde hız ve yoğunluk oluşturmaktadır. Değişimin hızındaki artış, yoğunluğundaki etkileme sayesinde değişimin en önemli özelliği sürekli ve ısrarcı hale gelmesidir. Değişimi ve hızını arttıran ve değişimin bir anlamda boyutlarını oluşturan temel unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (İnce, 2011:321-326):

- Yükselen yeni sınıf (üretimde gücün, sermayeden bilgiye ve bilgi işçilerine geçmesi)
- Bilginin artan önemi
- Bilginin yönetime uygulanması
- Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler
- Yönetimin ve örgütlerin küreselleşmesi

Örgütsel değişim yeteneği, örgütün çevreye yönelik olarak sergilediği reaktif ve proaktif davranışları ile ilgilidir. Bu yetenekler kapsamında örgütsel değişim işletmenin, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır (Özkan, 2005:4 ve Tüfekçi, 2007).

Rekabet sürecine dinamizm kazandıran en önemli unsur, geleceğin belirsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan değişimlere karşı işletmelerin hazırlıklı olmalarıdır. İşletmenin sahip olduğu beşeri ve maddi olanak ve yetenekler, değişimlere karşı dinamizm katsayısını arttırmakta ve her türlü değişimle başa çıkabilmesine olanak sağlamaktadır (Baydaş, 2011:501). Değişim eğilimini tahmin edebilme, çağın gerçeklerini okuyabilmek ve geleceğe hazır bir hale gelmek örgüt açısından bir var olma–yok olma sorunu olarak algılanmalıdır (İnce, 2011: 321). Bunun için gerekli olan en önemli itici faktör de işletmenin değişim yeteneğini dinamik bir yapıda tutmasıdır. Bunun başarılması ise bilgi enerji ve yetenekle donanmış insan gücüdür.

Örgütsel değişim yeteneği, Judge ve Elenkov, (2005) tarafından örgütsel değişim kapasitesi olarak görülmekte ve işletmelerin geniş ve dinamik yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre örgütsel değişim yeteneği, işletmelere, geçmiş yeteneklerini ortaya çıkan fırsat ve tehditlere uyum sağlamada yeni yeteneklere dönüştürmeyi ifade etmektedir. İşletmelerin dinamik değişim yeteneğine sahip olmalarının önemi, dış çevrede ortaya çıkan ve firma tamamı ya da belirli birimleri üzerinde baskı oluşturan değişimlerden kaynaklanmaktadır. Yazarlar örgütsel değişim yeteneğini Kaynak temelli görüş kuramı çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Kuram kapsamında yapılan araştırmaların işletmeler açısından dinamik yeteneklerin önemine vurgu yapılmakta ve örgütsel değişim yeteneği dinamik yetenek olarak ön plana çıkarılmaktadır.

Örgütsel değişim yeteneği, Madsen vd. (2005) tarafından da incelenen “değişim için hazır olmak” (readiness for change) kavramı ile ilişkili olarak kullanılmakta, örgütün bireysel düzeyde değil kolektif olarak değişime hazır olmasını ifade etmektedir. Örgütsel değişimin ilişkili olduğu bir kavram da “örgüt olma” (organizational becoming) kavramıdır. Bu kavram, örgütteki insanların yalnızca değişime yönelik eğilimlerini değil aynı zamanda örgütteki değişim insiyatifini destekleyecek örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Örgütsel değişim yeteneği aynı zamanda öğrenme ve yenilikçi olma yetenekleri ile de ilişkili bir kavram olarak kullanılmaktadır. Judge ve Elenkov, (2005:894) örgütsel değişim

yeteneği ve firma performansı konusunda yaptıkları çalışmada örgütsel değişim yeteneği için sekiz boyut ortaya koymuşlardır. Açıklanan bu boyutlar:

- Güvenilir liderlik,
- Güven duyan takipçiler,
- Yetenek şampiyonları,
- Orta kademe yönetimin katılımı,
- Yenilikçi kültür,
- Hesap verebilir kültür,
- Sistem içi iletişim ve
- Sistem düşüncesidir.

Güvenilir liderlik, st kademe yöneticilerin örgütün güvenini kazanmaları ve çalışanlara kolektif hedeflere ulaşma yolunu gösterebilmelerini ifade etmektedir. Güven duyulan bir lider örgütsel değişim için önemli olduğu kadar liderin gösterdiği hedeflere *güven duyan takipçiler* de önemlidir. Kilit faktör karşılıklı güvendir. Örgütlerin yetenekli değişim liderlerini çekebilmeleri ya da yetiştirebilmeleri konusundaki yetenekleri de örgütsel değişim yeteneği için önemlidir. Nitelikli kişiler *yetenek şampiyonları* olarak da tanımlanabilmektedir. Değişim yeteneğinde, örgütün st kademe yöneticileri ile örgütün tamamı arasında etkin bir bağ kurma işlevini gören *ortaya kademe yöneticilerin* nemli bir rolü bulunmaktadır. Bununla birlikte yenilikçi ve hesap verebilir bir kültür değişim yeteneği açısından vazgeçilmez unsurlardır. *Sistem düzeyinde düşünme* ve *sistem içindeki yatay ve dikey iletişim* kanallarının açık olması değişimin temellerini ve örgütün vresinde meydana gelen olayları anlamada son derece önemlidir (Judge ve Elenkov, 2005:894-895).

Örgütsel değişim yeteneği konusunda yapılmış bir diğer çalışmada, McGuinness vd. (2002) rgtlerin değişim süreçlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan temel faktörler üzerinde durmuşlardır. Yazarlar rgtsel değişim yeteneğini örgüt içi faktörlerle açıklamaktadırlar. Yazarlara rgtsel değişim yeteneği için önemli olan ve değişim süreçlerinde başarının bağlı olduğu bu faktörler şunlardır:

- Değişim zorunluluğunun hissedilmesi,
- Liderlik,
- Değişime katılım gösterme,
- Güçlendirme,
- Ölçme ve değerlendirme süreçleri,
- Değişimi tanımlama ve ödüllendirme
- Değişimi yerleştirmek (değişime alışmak)

Örgütsel değişimi gerektiren özellikle dış çevredeki değişimlerin izlenmesi ve değişim zorunluluğunun hissedilmesi değişim yeteneğini harekete geçirmenin ilk aşaması olarak görülmektedir. Değişim için ihtiyaç duyulan liderlik, üst kademe yönetimin çalışanları motive eden ve harekete geçiren, bir anlamda değişime ruh katan vizyonları ile ilgilidir. Çalışanların, kendi iş çevresi ile ilgili konularda yapılan değişimlerde aktif rol almaları ve katılım göstermeleri de örgütsel değişim açısından önemlidir. Buna bağlı olarak güçlendirme ile çalışanlara öz güven verilmeli ve içinde bulunduğu yeni koşullarda inisiyatif tanınmalıdır. Değişim yeteneği konusunda önemli olan bir faktör de değişim sürecinin ölçülmesidir. Bunun için açık ve net hedeflerin oluşturulması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Öte yandan içinde bulunulan değişimi tanımlamak ve değişim konusunda belirli bir ödül sistemi kurmak değişim sürecinin başarısını etkilemektedir. Son olarak örgütte değişimi hakim kılmak ve yeni süreçleri davranış olarak yerleştirmek örgütsel değişim yeteneği açısından önemli bir faktördür (McGuinness vd. 2002).

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlere talebin esnek olması, sunulan hizmetin üretim ve satışının aynı zamanda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı daha hızlı bir değişim söz konusudur. İşletmeler genellikle pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartlarında yaşanan değişimler nedeni ile mevcut kaynaklarla ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz hale gelmelerinden dolayı değişim ihtiyacı hissederler.

Otel işletmelerinin hizmet sektöründe olmaları nedeni ile diğer sektörlerden daha fazla dış ve iç çevredeki değişimlerin baskısı ve etkisi

altındadırlar. Otel işletmeleri, amaçlarına ulaşmak için yapılarını oluşturan sosyal ve teknik sistemlerinde sürekli değişim içerisindedirler. Bu değişimlerle turizm işletmeleri ya çevrelerini etkilerler, ya da çevrelerindeki değişimleri yakalamaya çalışırlar. Bu nedenlerle otel işletmeleri bu çevresel belirleyicilerdeki koşullardan herhangi birinde meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip etmek durumundadırlar (Kozak ve Güçlü, 2006). Bu noktalar otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneğine olan ihtiyaçlarını arttırmaktadır.

2.3. OTEL İŞLETMELERİ

Otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarına ve örgütsel yeteneklerine ilişkin değerlendirmelerin yapılması ve aralarındaki ilişkilerin yorumlanması bakımından otel işletmelerine ait yönetsel özelliklerin açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Kapsamlı ve ilişkisel değerlendirmelerin yapılabilmesi için burada otel işletmelerine ait özellikler otelcilik piyasanın rekabetçi yapısı ve otel işletmelerinde yaşanan belirli yönetsel sorunlar ele alınacaktır.

2.3.1. Otel İşletmeleri ve Sınıflandırılması

Otel işletmeleri turistlerin seyahatleri süresince gereksinim duyduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini belli bir ücret karşılığı karşılama arzusuyla, sunulan hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslar arası boyutlarda standartlaştırıldığı beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmeler şeklinde tanımlanabilir. Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Kingir, 2009:459):

- Otel işletmeleri zaman satar.
- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır.

- Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir.
- Dinamik bir yapıya sahiptirler.
- Risk faktörü yüksek bir sektörde faaliyet gösterirler.
- Eş zamanlı hizmet üretimi ve sunumu yaparlar.

Belirtilen özelliklerin yanı sıra otel işletmeleri farklı şekillerde sınıflandırılmaktadırlar. Tablo 5 de otel işletmelerine ait sınıflandırmalar yer almaktadır.

Tablo 5: Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

| Sınıflandırma Kriterleri | Otel Türü |
|--------------------------------------|---|
| Büyükölük | <ul style="list-style-type: none"> • 25 veya daha fazla odaya sahip olan çok küçük oteller • 25-100 odaya sahip küçük oteller • 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller • 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller |
| Yıldız Sayısı | <ul style="list-style-type: none"> • Bir yıldızlı oteller • İki yıldızlı oteller • Üç Yıldızlı Oteller • Dört Yıldızlı Oteller • Beş Yıldızlı Oteller |
| Faaliyet Süresi | <ul style="list-style-type: none"> • Devamlı Oteller (Her mevsim) • Mevsimlik Oteller (Sezonluk) |
| Sahiplik İlkesi | <ul style="list-style-type: none"> • Özel mülkiyete ait oteller: • Kamu kuruluşlarına ait oteller • Karma Mülkiyetli Oteller |
| Konaklama İhtiyacının Türü | <ul style="list-style-type: none"> • Şehir Otelleri- Merkez Oteller (Otel Garris): • Kıyı Otelleri • Dağ Otelleri • Kaplıca Otelleri |
| Ulaştırma Amaçları Bağlantısı | <ul style="list-style-type: none"> • Havaalanı Otelleri • İstasyon Otelleri • Liman Otelleri • Karayolları-Kavşak Otelleri |
| Belgeleme | <ul style="list-style-type: none"> • Yatırım İşletme Belgeli Oteller • Turizm İşletme Belgeli Oteller • Belediye İşletme Belgeli Oteller |

Kaynak: Yıldız (2011)'den uyarlanmıştır.

Tablo 5'teki yıldız sayısı ve belgeleme temelli sınıflandırma temelinde Turizm bakanlığı tarafından verilen turizm işletme belgesi ve yatırım belgesi temelinde Türkiye'deki tesis, oda ve yatak kapasiteleri tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Yatırım ve İşletme Belgeli Tesis İstatistikleri (2011)

| SINIFI | TURİZM YATIRIMI BELGELİ | | | TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ | | |
|-------------------|-------------------------|---------------|----------------|--------------------------|----------------|----------------|
| | Tesis Sayısı | Oda Sayısı | Yatak Sayısı | Tesis Sayısı | Oda Sayısı | Yatak Sayısı |
| 5 Yıldızlı | 149 | 40 781 | 88 905 | 366 | 118 416 | 251 103 |
| 4 Yıldızlı | 256 | 38 083 | 81 306 | 554 | 81 054 | 167 359 |
| 3 Yıldızlı | 244 | 14 780 | 30 024 | 691 | 45 560 | 92 363 |
| 2 Yıldızlı | 29 | 1 619 | 3 166 | 532 | 20 614 | 40 734 |
| 1 Yıldızlı | 17 | 526 | 1 090 | 63 | 2 430 | 4 780 |
| Toplam | 695 | 95 789 | 204 491 | 2 206 | 268 074 | 556 339 |

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 31.12.2011

Tablo 6'dan hem yatırım belgeli hem de turizm işletme belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yoğunlukta olduğu görülmektedir.

2.3.2.Otel İşletmelerinin Yönetimsel Özellikleri

Otel işletmelerinin özellikleri ve sınıflandırmalarına paralel olarak otel işletmelerindeki sınıflandırmalar temelinde otel işletmeleri için bazı üstünlük ve sakıncaları belirtilmektedir. Örneğin büyüklük kriteri çerçevesinde büyük otel işletmelerinin finansal, tüketici piyasalarına girme ve reklam yapma, satın alma ve yönetsel uygulamalar bakımından diğer otellere göre önemli üstünlüklere sahip oldukları belirtilmiştir. Finansal açıdan üstünlük büyük sermayeler ile çalışma ve daha kolay fon bulmayı ifade ederken, tüketici piyasalarında müşterilere daha çeşitli mal ve hizmet arz edebilmeyi ifade etmektedir. Öte yandan satın alma üstünlüğü ise merkezi ve organize edilmiş bir satın alma faaliyeti olarak ortaya çıkmaktadır. Büyük otel işletmelerinin yönetsel üstünlükleri ise bu işletmelerin nitelikli personel istihdam etmek olanaklarının daha fazla olması, otel içinde daha fazla departman olmasının avantajını kullanabilmeleri, çalışanlarına daha fazla yükselme olanakları sağlayabilmeleri ve yönetim personeline prestij kazandırabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan büyük otel işletmelerinin

bazı zayıflıkları (sakıncaları) bulunduğu belirtilmektedir. Bunlar(Yıldız, 2011:15-18):

- Sabit maliyet giderleri yüksektir ve bunun işletmenin esnekliği üzerinde olumsuz etkisinin olması,
- Faaliyet hacminin daralması durumunda işçilik maliyetlerinin ağır mali yük teşkil etmesi,
- Yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin yoğun ve yorucu çalışmalar gerektirmesi (yetki sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, aşırı bürokrasi, kontrol zorluğu)
- Uzmanlaşma ön planda olduğu için personelin istenilen zamanda istenilen departmanda istihdamının zor olması
- Büyük otellerin insan yoğunluğunun daha fazla olduğu yerleri kuruluş yeri olarak seçmeleri sakin ve dinlendirici ortam arayan işletmelerin şehir dışı küçük otelleri tercih edebilmeleri
- Küçük işletmeler de müteşebbis ile işçiler arasında dolaysız, geleneksel-kişisel ilişkilerle işler yürütülürken, büyük işletmelerde dolaylı ve tamamen rasyonelliğe dayanan ilişkiler kurulabilmesi
- Turizm piyasasında talep yetersizliği doğuran ekonomik ve politik faktörlerden hızla etkilenilmesi

Diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinin yönetsel uygulamaları genel olarak planlama örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinden oluşmaktadır. Turizm endüstrisinin insan emeğine dayanması, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi gibi özellikleri sektördeki sorunlara hızla çözüm getirilmesi zorunluluğu konusunda yöneticilere önemli görevler yüklemektedir. Yönetici elindeki kaynakları kullanarak, örgütsel amaçlara en hızlı ve en düşük maliyetle ulaşmaya çalışır. Örneğin; bir yiyecek içecek işletmesinin yöneticisi, işletmesini yönetirken para, insan, bilgi, zaman, enerji, ekipmanlar, ürünler ve işletim sistemi gibi kaynaklara sahiptir. Ancak, bu kaynaklar çoğu zaman sınırlıdır; her zaman elinde yeterli miktarda işletme sermayesi, yeterli sayıda kalifiyeli eleman ve yeterli düzeyde ekipmanlar olamayabilir. Bir gün, çok güvendiğiniz bir eleman o gün işe gelmeyebilir ya da işin en yoğun olduğu

saatlerde, mutfaktaki bulaşık makinesi arızalanabilir (Kıngır, 2009 ve Denizer, 2005).

Otel işletmelerinin emek yoğun olmaları ve yukarıda belirtildiği üzere hizmet üretim ve sunum sürecinin eş zamanlı olması otel işletmeleri yöneticilerini zorlu bir yönetim süreci ile karşı karşıya getirdiği söylenebilir. Konaklama işletmelerinde karar alma ve uygulama süreçlerinde yönetici özelliklerinin ön plana çıktığını savunan Yeşil ve Erşahan (2011:317-320)'a göre özellikle stratejik kararlarda yöneticilerin demografik özelliklerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Yazarların yaptığı çalışmada otel yöneticilerinin cinsiyeti, eğitim durumu, yaşları ve görevde geçirdikleri süreler otel işletmelerinin stratejik kararları farklılaştırmamaktadır. Ancak yöneticilerin uzmanlı alanı, sektördeki tecrübeleri ve işletmedeki görevlerinin ilişkisi otel işletmelerinin stratejik kararlarını farklılaştırmaktadır. Stratejik kararlar, işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen, üst yönetimi ilgilendiren, geniş kapsamlı kararlardır. Bu çeşit kararlar işletmenin gelecekteki ve mevcut sistemine yönelik olan işletmede alınan üst düzey kararlardır. İşletme amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi alt hedeflerin oluşturulması stratejik kararlardandır.

Otel işletmelerinin yönetsel karar ve uygulamalarda karşılaştıkları sorunların başında gelen faktör, otel işletmelerinde yüksek olan işgücü ve yönetici devir hızıdır. Personel devri hem akademisyenler hem de uygulamacılar açısından büyük bir öneme sahip olduğundan son yıllarda bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Personel devri, bir örgütte meydana gelen ayrılma ve katılma hareketleri olarak ifade edilebilir. Bu hareketler, oransal olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları açısından önemli bir göstergesi haline gelmektedir. Konaklama işletmelerinde, özellikle iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde, iş görenlerin işten ayrılmaları faaliyetlerin aksamasına, işletme çalışanlarının çalışma saatlerinin uzamasına, hizmet ve üretimin kalitesinde belirli bir düşüş olacağı için, müşteri memnuniyetsizliğinin artmasına neden olmaktadır. Tütüncü ve Demir (2002:142)'in, Türkiye'de Muğla ve çevresinde yer alan kıyı otelleri üzerinde yaptıkları çalışmada ise, personel devir oranı ortalaması % 49,79 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, bölümlere göre personel devir oranına

bakıldığında; en yüksek oranın yiyecek içecek bölümünde, en düşük oranın ise, muhasebe bölümünde gerçekleştiği görülmüştür(Tuna, 2007:45).

Bir diğer çalışmada konaklama endüstrisi genelinde personel devir hızı yıllık oranı ortalama %200 ile %300 arasında olduğu belirtilmiştir. Otel işletmelerinin buldukları lokasyon ile de ilgili olan personel devir hızı ile ilgili bu oran istatistiksel olarak konaklama işletmelerinde çalışan personelin yılda 2 veya üç defa değiştiğini ifade etmektedir. Çalışanlar için devir hızı oranları genellikle işe girmelerini takiben ilk 30 için yüksek çıkmaktadır(Demir vd. 2007:477-478).

Otel işletmelerinde personel devir hızı kadar yönetici devir hızı da yüksektir. Oysa günümüz otel işletmelerinin en önemli gereksinimi nitelikli işgücü ve özellikle nitelikli yöneticilerdir. Küresel ölçekte bakıldığı zaman otelcilik endüstrisinde personel devir hızı ortalama %60'tan fazla olduğu tahmin edilmektedir. Amerika'da yapılan bir araştırma otelcilik endüstrisinde yönetici devir hızı %35 ile %47 arasındadır. Hemdi ve Rahman (2010) yönetici devir hızının psikolojik sözleşme ile azaltılabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre işe aktif katılım ve teşvik fırsatları yöneticilerin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkileyecek yönetici devir hızını düşürecektir. Ying-Chang vd. (2010) da bu görüşlere paralel olarak iş tatmininin personel devir hızını düşüreceği ve performansı arttıracığını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde personel devir hızının yüksek olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlar arasında otelcilikte mevsimlik özelliğinin bulunması yer almaktadır. Bunun yanı sıra Panwar vd. (2012) ve Tuna (2007)'nin belirttiği üzere çalışanlara kapsamlı oryantasyon eğitimlerinin verilmemesi, yazılı iş tanımlarının bulunmaması iş yoğunluğu ve stresinin yüksek olması, uzun çalışma saatleri, ücretlerin düşüklüğü, sosyal yaşamdan kopma ve yavaş olan kariyer olanakları gibi nedenler de sıralanabilir. Yüksek personel devir oranının olumsuzlukları ile karşı karşıya kalmak istemeyen işletme yöneticileri bu oranı düşük tutma konusunda gayret göstermelidir. Bunun için:

- Çalışanların motivasyonun yüksek tutulması,

- Örgütsel bağlılığın sağlanması,
- Tatminkar ücret ve yan ödemelerde bulunulması,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi,
- Yeterli sosyal olanakların sağlanması,
- Objektif terfi ve ödüllendirme sisteminin kurulması,
- Çalışanların önemsenmesi,
- Katılnmalı yönetim tekniğinin kullanılması,
- Kişilere kendini geliştirme olanağı sağlanması,
- İnsan kaynakları planlamasına önem verilmesi,
- İş analizleri yapılması ve iş tasarım yöntemlerinden faydalanılması,
- İşe en uygun elemanı seçecek bir insan kaynakları sisteminin kurulması gerekmektedir.

Avcı vd. (2010) ve Okumuş vd. (2007) tarafından yapılan çalışmalarda otel işletmelerinin öğrenen örgütler olabilmelerinde üst kademe yöneticilerin önemli rolleri bulunduğu belirtilmiştir. Ancak personel devir hızı ve yönetici devir hızının otel işletmelerinde yüksek olması durumu yöneticilerin belirtilen rollerini gerçekleştirmelerinde büyük bir engel olarak görünmektedir. Otel işletmelerinin sezonluk çalışmaları ve yukarıda sıralanan diğer nedenlerden dolayı işgücü devir hızının yüksek olması örgütsel öğrenme için bariyer oluşturduğu ifade edilebilir.

Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin (bireysel, takım halinde ve örgütsel düzeyde) çalışanların işe bağlılığını arttırdığını; buna karşın işten ayrılma eğilimlerini azalttığını göstermiştir. Bu açıdan örgütsel öğrenmenin, otel işletmelerinde personel devir hızını azaltmanın yollarından birisi olarak görüldüğü söylenebilir.

Otelcilik endüstrisi emek yoğun bir endüstri olduğundan işgücü maliyetleri yüksek olup toplam maliyetlerin yaklaşık %40 gibi yüksek bir kısmını oluşturmaktadır. Otel yöneticileri uygun fiyatlarda kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek, rakiplerle rekabet edebilmek için işgücü maliyetlerini kontrol etmeli, çalışanlarını tatmin etmeli ve personel devir hızını düşürmelidir(Demir vd. 2007:477-478). Personel maliyetlerinin yüksek olmasının yanı sıra personel ve

yönetici devir hızının da yüksekliği otel işletmelerinin maliyetleri üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır.

2.3.3. Otel İşletmelerinde Rekabetin Doğası

Günümüz küresel turizm endüstrisinin rekabetçi yapısı, daha fazla bilgilenen, bilinçlenen ve daha fazla tatmin olmak isteyen ve turistlerin tercihleri farklılaşması ve yeni turist destinasyonları ortaya çıkmasına paralel olarak gün geçtikçe daha fazla rekabetçi hale gelmektedir (Gooroochurn ve Sugiyarta 2004:19). Otelcilik endüstrisi rekabetin ulusal ve küresel düzeyde yoğunlukla yaşandığı bir endüstridir. Artan küresel rekabet karşısında otel işletmeleri müşterilerini daha fazla tatmin etme zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır(Sun, 2011).

Konaklama işletmeleri küresel ölçekli gelişmeler karşısında özellikle talep ve rekabet açısından kırılgan bir yapıya sahiptirler. Konaklama işletmelerinin temel amaçlarının başında yüksek doluluk oranıyla çalışarak arzu edilen kâr hedefine ulaşmak gelmektedir. Bu hedef doğrultusunda müşteri memnuniyeti, yüksek ürün ve hizmet kalitesi, rekabet edebilir bir yapı, maliyetlerin minimum seviyeye indirilmesi gibi diğer amaçların da gerçekleşmesi gerekmektedir(Kaya 2010:27).

Otel işletmeleri için kritik rekabet unsurları içinde müşteri memnuniyeti, yenilikçi ürün ve hizmetler olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Otel için stratejik bir önem taşıyan müşteri memnuniyeti müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine paralel olarak artmakta yada azalmaktadır. Güleş vd. (2005)müşterileri ile ilişkileri geliştirmenin konaklama işletmeleri için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ancak konaklama işletmelerinde müşterinin memnun edilebilmesi girift ve karmaşık bir süreci içerir. Hizmet işletmeleri olan konaklama işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasından dolayı, hizmet üretimi ve sunumundaki yanlışların doğrudan tüketiciye yansması ve müşteri

memnuniyetsizliğine yol açması söz konusudur. Yazarlar bu noktada Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulamalarının konaklama işletmeleri için stratejik bir rekabet aracı olduğunu ve işletme performansı üzerinde pozitif etki oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Otel işletmeleri için kritik bir rekabet faktörü olan müşteri memnuniyetinin sağlanması ile otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri arasındaki ilişki olduğu belirtilmiştir. Lo (2012) Çin'deki otel işletmelerine yönelik yaptığı Porter'ın maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemiş ve özellikle farklılaştırma stratejisinin müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Koroğlu vd. (2011) tarafından Marmaris'teki otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmada otel işletmeleri için maliyet kontrolünün rekabet üstünlüğü aracı olduğu belirtilmiş ve maliyetlerini kontrol edemeyen otel işletmelerinin rekabet edemedikleri ifade edilmiştir. Yazarlar otelcilik endüstrisindeki rekabetin en temel nedeni olarak otel işletmelerinin içinde bulunduğu piyasa tipinin bölgesel, ülkesel ya da uluslararası düzeyde monopollü rekabet ve oligopol piyasa özelliği göstermesi olarak açıklanabileceğini belirtmişlerdir.

Monopol ve oligopol piyasa koşulları eksik rekabet koşulları olarak tanımlanmaktadır. Monopolcü rekabet piyasası, çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu, piyasaya giriş çıkış serbestisinin olduğu ürünlerin farklılaştırılmış olmasına rağmen birbirinin ikamesi olan ürünlerin bulunduğu piyasa koşullarını ifade etmektedir. Öte yandan oligopol piyasa koşulları ise birbirini etkileyebilecek kadar az sayıda satıcının sonsuz sayıda alıcı ile karşı karşıya olduğu piyasa koşullarıdır. Oligopol piyasalar, iki firmalı (düapol) ve çok firmalı oligopol piyasaları olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır (Mrs-Az, 2013).

Monopol ve oligopol piyasa tipleri yalnızca başarılı işletmelerin yeterli kârlılıkta çalışmasına imkân verirken, iç ve dış olumsuz etmenler nedeniyle rekabete karşı koyamayan işletmelerin karşılaştığı mali sıkıntılarının ve maliyetlerin artmasına, işletmelerin zarar ile karşılaşmasına ve piyasadan çekilmesine neden

olabilmektedir. Bu nedenle, işletmeyi rekabet ortamında ayakta tutabilmenin, rakiplerine karşı daha cazip hale getirmenin ve otele daha fazla müşteri çekebilmenin yanında tüm maliyetlerin etkili bir şekilde kontrol altında tutulması gerekmektedir. Çünkü otel işletmelerinin maliyetleri kontrol yoluyla minimize etme konusundaki başarısı kendilerine rekabetçi üstünlük sağlayabilir(Köroğlu vd., 2011). Öte yandan Porter'ın maliyet liderliği stratejisi ile otel işletmelerinin finansal performansı arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirtilmektedir. Lo (2012) tarafından Çin'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırma maliyet liderliği stratejisinin otel işletmelerinin karlılığı, satışlarının artması ve yatırımın geri dönüşünü olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Otel işletmelerinin buldukları piyasanın rekabet koşullarında başarılarını etkileyen bazı dış faktörler üzerinde durulmaktadır. Aksu (2000)'ya göre otel işletmelerinin başarısını etkileyen dış çevre faktörleri içerisinde şu faktörler yer almaktadır:

- Küreselleşme
- Teknolojik değişimler ve bilgi çağı
- Potansiyel pazarlardaki değişim
- İşletmeler arasındaki rekabet anlayışının farklılaşması
- Yatay/dikey birleşmeler
- Yasal düzenlemeler

Belirtilen dış çevre faktörlerinin hızlı değişimi ve kontrol edilebilme gücü dikkate alındığında birbirine benzer mal ve hizmet sunumu gerçekleştiren ve bugüne kadar hiç yaşamadıkları biçimde ulusal ve uluslararası yoğun bir rekabet içerisinde kalan otel işletmelerinin alacakları kararlar işletmelerinin sürekliliğini önemli ölçüde etkileyecektir(Aksu, 2000:280). Belirtilen faktörler dış dinamikler olarak otelcilik endüstrisinin rekabetçi yapısını sürekli bir şekilde etkilemektedirler.

Otel işletmelerinin ulusal ve uluslararası turizm piyasasında karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri açısından belirlenecek rekabet stratejilerinin seçimi

önemlidir. Rekabet stratejisi uygulamayan işletmeler rakiplerinin gerisinde kalabilirler. Belirlenen doğru rekabet stratejileri ile otel işletmelerinin rekabet gücü artacağı belirtilmektedir. Günümüz rekabet şartlarında otel işletmelerinin başarısı, rekabete verdikleri önem ve rekabet gücü faktörlerini etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Otel işletmeleri için rekabet faktörleri içerisinde yer alan bazı faktörler şunlardır(Coşar, 2008:45-50):

- Maliyetler
- Yeni yatırımlar için finansman olanakları,
- Sipariş teslim süreci,
- Kapasite esnekliği
- Kalite ve standartlara uygunluk
- Teknoloji ve Ar-Ge
- Güvenilirlik
- Nitelikli işgücü
- İşletme imajı ve marka
- Envanter yönetimi uygulamaları
- Satış sonrası hizmetler
- Üretim Zamanı
- Tam zamanında üretim
- Ürün konsepti
- İstikrar
- Strateji oluşturma

Belirtilen rekabet gücü faktörlerinin daha çok firma içi dinamikler ile ilgili oldukları görülmektedir. Coşar (2008) tarafından otel rekabet gücü faktörlerine yönelik 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerine yapılan araştırma sonuçları yukarıda belirtilen bazı faktörlere yeteri kadar önem vermedikleri belirlenmiştir. Yazarın çalışmasında, otel yöneticilerinin rekabetçi üstünlük sağlamak için rekabet stratejisi belirledikleri ancak Ar-Ge çalışmalarına yeterince önem vermedikleri belirtilmiştir.

Öte yandan yapılan literatür incelemesinde otel işletmelerinin rekabet stratejisi belirleme ve uygulama noktasında nasıl bir rekabetçi davranış sergiledikleri sorusunun yanıtlanmadığı görülmüştür. Otel işletmelerinin rekabette hangi davranış özelliği gösterdiğinin araştırılması gerekmektedir. Bu çalışma bu yönüyle literatürdeki bu alana katkı sağlamayı hedeflemektedir.

2.4. Rekabetçi Davranış Ve Örgütsel Yetenekler İlişkisi İle İlgili Araştırmalar ve Bu İlişkilerde Yanıtlanmamış Noktalar

İşletmelerin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri ilişkisi ile ilgili olarak yapılan literatür incelemesinde konuyu doğrudan bu düzlemde incelemiş bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak rekabet, rekabet avantajı ve rekabet stratejileri ile firma yetenekleri ile ilgili olarak stratejik yönetim literatüründeki Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View) kapsamında yapılmış bazı çalışmalar bulunmaktadır.

Örgütsel yetenekler ve rekabet konusunun birlikte ele alınması, Barney (1991, 1996)'in Kaynak Temelli Görüş kuramına dayanmaktadır. Bu kuram, İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin kaynağı olarak değerli, taklit edilmesi güç, ikamesi olmayan ve kıt bulunan kaynak, kabiliyet ve yetenekleri ön plana çıkarmaktadır. Buna göre sürdürülebilir rekabet avantajı için işletmeler, değerli yeteneklere sahip olmalıdırlar.

Bir başka çalışmasında Barney ve Zajac (1994) rekabet konusunun İşletmelerin içsel yapılarındaki davranışsal ve sosyal olgulardan bağımsız bir şekilde anlaşılamayacağını ifade etmişlerdir. Yazarlar rekabetin dış çevredeki endüstri pozisyonu ile ilişkili olduğu kadar firma içindeki davranışsal ve sosyal olgularla da ilişkili olduğunu, bu noktada organizasyonların kaynak, kabiliyet ve yeteneklerinin önemli bir yer tuttuğunu savunmuşlardır.

Literatürde işletmelerin başarılı olmaları ya da rekabette üstünlük sağlamaları ile ilgili tartışmalar oldukça geniş bir yer tutmaktadır. Yapılan tartışmaların odak noktalarından birisi de işletmelerin rakiplerinden farklı olarak

sahip oldukları temel yetenekleridir. Prahalad ve Hamel (1990) örgütsel yetenekler ve rekabet konusunu “İşletmelerin Temel Yetenekleri” (TheCoreCompetence of Organizations) isimli çalışmalarıyla farklı bir konsept içinde ele almışlardır. Buna göre İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin temel aracı, sahip olunan temel yeteneklerdir. Temel yetenekler,Prahalad ve Hamel (1990)’e göre, organizasyonda özellikle farklı yeteneklerin koordinasyonu ve çoklu teknolojilerin entegrasyonu konusunda geliştirilen kolektif öğrenmedir (Prahalad ve Hamel 1990) Bu tanımdan, temel yeteneğin, farklı yeteneklerin ve yeni teknolojilerin kullanımındaki toplu öğrenmeden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Yetenek ve rekabet ilişkileri ile ilgili bazı çalışmaların odak noktaları ve analiz yaklaşımlarına değinmek, bu ilişkileri anlamak açısından işlevsel olacaktır. Barnett vd. (1994)Illinoi’deki bankalarla ilgili çalışmada endüstrideki rekabetin firma yeteneklerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yazarlar, bankaların zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için daha yüksek performans düzeyini arzuladıklarını ve rekabeti önleyici engeller (barriers) oluşturan İşletmelerin, kendilerine rekabette değerli yetenekler geliştirebilmelerini sağlayacak önemli fırsatları kaybedebileceklerini savunmuşlardır. Sonuç itibariyle bu çalışmanın konuyu analiz etme yaklaşımı, rekabetin yetenekleri (özellikle örgütsel öğrenmeyi) geliştirici bir faktör olduğudur.

Levinthall ve Myatt (1994) de benzer şekilde çalışmalarında, endüstrinin evrimi ile firma yetenekleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Ancak Barnett ve diğerlerinden (1994) farklı olarak Levinthall ve Myatt (1994) göre rekabet ve yetenekler arasındaki bağın tek yönlü olmadığını ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre firma yeteneklerinin gelişimi ve evriminde rekabetin çok net bir etkisi vardır; ancak, bir işletmedeki yeteneklerin gelişimi ve genişletiminde rekabetin evriminde önemli bir etkiye sahiptir. Yazarlar bu tespitlerini ekonomi ve örgüt teorisi çerçevesinde ortaya koymuşlardır. Geline noktada yazarların rekabet ve yetenek ilişkilerini çift yönlü olarak analiz ettikleri görülmektedir.

Bir diğer çalışmada Henderson ve Cokburn (1994), örgütsel yetenekleri ve yetenekler arasındaki ilişkileri ilaç sektörü açısından araştırmışlardır.

Çalışmanın sonuçları, “doğru” bütünleyici yeteneklere sahip işletmelerin doğru ürün geliştirme stratejine ulaşabileceğini ortaya koymuştur. Bu çalışmanın analiz yaklaşımı da rekabette doğru tercihler yapabilmenin temel gerekliliği olarak doğru yetenekleri ön plana çıkarmasıdır.

Collis (1994), “Örgütsel Yetenekler Ne Kadar Değerlidir?” (How Valuable are Organizational Capabilities?) başlıklı çalışmasıyla örgütsel yetenekler ve rekabet avantajı elde etmek arasındaki ilişkiyi irdelemiştir. Yazara göre rekabet avantajının analizi, işletmenin sahip olduğu kaynak, kapasite ve yetenekler çerçevesinde yapılmalıdır. Bu çalışmanın analiz yaklaşımı Barney (1991 ve 1996)’in Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View) kuramı çerçevesinde yer almaktadır. Bununla birlikte yazar, örgütsel yeteneklerin değerinin, organizasyonun bulunduğu koşullara ve strateji alanının tanımlanmasıyla açıklanabileceğini tartışmıştır.

Firma kaynak ve yeteneklerinin rekabetçi uygulamaları (yansımaları) ile ilgili olarak Barney ve Hansen (1994) yaptıkları çalışmada İşletmelerin “güvenilirlik” (Trustworthiness) yeteneğine vurgu yapmışlardır. Yazarlara göre ekonomik değişimler ve farklı rakipler karşısında güvenilirlik yeteneği önemli bir rekabet avantajı kaynağı olmaktadır. Burada güvenilirlik özel bir örgütsel yetenek olarak ele alınmış ve düşük, orta ve güçlü olmak üzere farklı düzeylerde değerlendirilmiştir.

Örgütsel yetenekler ve rekabet konusu ile ilgili bu çalışmalar değerlendirildiğinde yetenek konusunun farklı konsept ve yaklaşımlar içerisinde ele alındığını göstermektedir. Ancak İşletmelerin rekabetçi davranışlarının temelinde hangi örgütsel yeteneklerin etkili olduğu konusu incelenmemiştir. “İşletmeler rekabet ederken nasıl bir yaklaşım ve davranış sergilemektedirler ve bu davranışlarda belirli örgütsel yeteneklerin etkisi var mıdır?” sorusu yanıtlanmamıştır. Bu çalışma, bu açıdan bu boşluğu doldurmayı ve belirli örgütsel yetenekler çerçevesinde rekabetçi davranışları açıklamayı hedeflenmektedir.

2.5. Rekabetçi Davranış ve Örgütsel Yetenekler Konularına İlişkin Literatür İncelemesi Sonucu Ulaşılan Genel Sonuçlar

Bu bölümde öncelikle rekabet ve rekabetçi davranış kavramları tanımlanmış her iki kavramın kapsamı ele alınmıştır. Rekabetçi davranış kapsamında literatürde yer alan dört temel rekabetçi davranış tarzı yapı ve içerik açısından farklı yazarların görüşleriyle açıklanmıştır. Bölümde ele alınan diğer konu ise örgütsel yeteneklerdir. Yetenek kavramı ve yetenekler hiyerarşisi tanımlandıktan sonra günümüz rekabet koşullarında firmaların rekabetçi davranışlarını etkileyen dört örgütsel yetenek kapsamlı olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan literatür incelemesinin genel sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

1. İş dünyasındaki rekabet 1980'li yıllardan itibaren giderek yoğunlaşmış, 2000 yılından sonra küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Rekabet kavramı, müşteriler, tedarikçiler, ikame ürünler ve pazara giren yeni oyuncular açısından geniş boyutta ele alınan bir kavram olarak görülmekte ve bir firmanın rekabet gücünün çok sayıda faktörlerden etkilendiği anlaşılmaktadır.
2. Rekabetçi davranış, işletmelerin buldukları endüstride rekabeti nasıl algıladıkları ve rekabet ederken nasıl bir yaklaşım içinde olduklarını açıklayan ve strateji konusundaki araştırmaların merkezinde yer alan bir kavram olarak görülmektedir.
3. İşletmelerin rekabetçi davranışları, onların rekabet konusundaki genel eğilimleri, rekabetçi faaliyetlerinin karmaşıklığı ve yine rekabetçi eylemlerinin çeşitliliği ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre firmaların rekabetçi eylemlerinin karmaşıklığı ve çeşitliliği ve rekabeti nasıl algıladığı rekabet davranışının belirleyicisi niteliğindedir.
4. İşletmelerin rekabetçi davranışları, buldukları pazara ve pazarın yapısına, işletmenin büyüklüğüne, sahiplik yapısına, finansal gücüne ve rekabet ağındaki pozisyonuna bağlı olarak değişkenlik arz etmektedir.

5. Rekabetçi davranış tarzlarının çok yakından ilişkili olduğu bir diğer konu ise firmaların sahip oldukları kaynak ve yetenekler olduğu anlaşılmaktadır.
6. Yapılan literatür incelemesinde işletmelerin rekabetçi davranışları, işbirliğine dayalı rekabetçi davranış (ortaklaşa rekabet), saldırgan (agresif) rekabetçi davranış, tepkisel (reaktif) rekabetçi davranış ve savunmacı (defansif) rekabetçi davranış olmak üzere dört kategoride değerlendirilebildiği görülmüştür.
7. Küresel iş çevreleri, daha rekabetçi bir hal aldıkça, işletmeler üzerindeki baskı arttığından stratejik ittifaklara olan gereksinim de artmaktadır. Bu açıdan işbirliğine dayalı rekabetçi davranışta, işletmelerin rakipleri ile rekabet ve işbirliğini eş zamanlı yürüterek uzun vadede üstün performans sergileyebileceği ve ekonomik kazanç sağlayabileceğini ve en kazançlı ilişkilerin rakipler arasında olduğu savunulmaktadır.
8. Proaktif veya agresif davranış olarak da literatürde geçen saldırgan rekabetçi davranış, işletmenin bulunduğu pazarda kendisini güçlü hissettiğinde kendi pozisyonunu güçlendirmeye yönelik rakiplerine karşı gerçekleştirdiği hamleleri ifade etmektedir. Keskin fiyat rekabeti, pazara sürekli yeni ürün ve hizmetler sunmak, kalite vb. konularda alışılmadık strateji ve taktikler uygulama ve kâr marjlarından fedakârlık gösterme saldırgan rekabetçi davranış gösteren firmaların özellikleri arasında yer almaktadır.
9. Tepkisel rekabetçi davranış, işletmelerin, buldukları pazarlarda meydana gelen değişimi yakalamak, çevresel değişimlere karşılık verebilmek amacıyla yapılan rekabetçi eylemlerini ifade etmektedir.
10. Savunmacı rekabetçi davranış ise işletmelerin pazardaki varlıklarını tehdit edici durumların olduğu, rakip hamlelerinin işletmeyi yok etmeye yönelik aşırı saldırgan olduğu durumlarda ortaya çıkan işletme davranışları ile ilgilidir. Pazardaki mevcut durumunu korumak, maliyette etkinliği yakalamak ve istikrar ve kontrolü sürdürmek

savunmacı rekabet davranışı gösteren işletmelerin özellikler arasındadır.

11. Rekabetçi davranış konusuna ilişkin literatür incelemesi sonucu, bu konuda yapılmış çalışmaların, özellikle uygulamalı araştırmaların sınırlı düzeyde olduğu anlaşılmıştır.
12. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak sahip oldukları kaynak ve yetenekler gösterilmektedir. Somut ve soyut kaynakları ile yetenekleri rekabet avantajının önemli kaynakları olarak ifade edilmektedir. Ancak sahip olunan kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir bulunan, taklidi zor hatta imkânsız bulunan ve ikamesi mümkün olmayan özelliklere sahip olması derecesinde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği savunulmaktadır.
13. İşletmelerin örgütsel yetenekleri, sahip oldukları kaynak, kabiliyet ve yeteneklerinin bileşiminden oluşmaktadır. Örgütsel yetenekler işletmelerin rekabet avantajını ne şekilde kazanacakları ve sürdürebilecekleri sorusunun cevabı olarak ortaya çıkmaktadır.
14. Çalışma kapsamında günümüz iş dünyasının özelliklerine paralel olarak lojistik yetenekler, yenilik yapabilme yeteneği, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel değişim yeteneği olmak üzere dört farklı örgütsel yetenek türü açıklanmıştır.
15. Örgütsel yetenekler konusu yeteneklere dayalı rekabeti açıklamaktadır. Rekabetteki başarının, sahip olunan kaynakları doğru bileşimlere dönüştürülmesini sağlayacak stratejik örgütsel yeteneklere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.
16. Lojistik yetenekler, bir işletmenin tedarik, üretim ve dağıtım sürecindeki yetkinliği ile ilgilidir. Bu yetenekler, malzeme ve hammaddenin tedarikinden satış ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan yeteneklerdir. Lojistik yeteneklerin, firma stratejisi ve performansı üzerinde önemli ölçüde etkileri olan kilit faktörler oldukları savunulmaktadır.
17. Günümüz rekabet ortamı sürekli değişmekte ve farklılaşmaktadır. Bunun temel bir nedeni ve itici faktörlerinde birisi de pazara sürekli

yeni ürün ve hizmetlerin girmiş olmasıdır. Günümüzde yenilikçi olmak, yeni pazarlara girmeyi sağlayan büyüme stratejileriyle, pazar payını arttırma ve organizasyonu rekabetçi güçle donatmanın temel araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu nedenle firmaların rekabetçi davranışlarında yenilik yapabilme yeteneği önemli bir yer tutmaktadır.

- 18.** Yenilik yapabilme yeteneği işletmenin büyüklüğü, bulunduğu pazarın yapısı, finansal durumu ve Ar-Ge faaliyetleri ile ilişkili olarak değişmektedir.
- 19.** Yenilikçiliğin ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınmasında kritik önem arz eden örgütsel yetenek örgütsel öğrenme yeteneğidir. Örgüt içinde birey, takım ve örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleştirilmesi örgütsel öğrenme yeteneği için son derece önemlidir. Bu noktada dış çevreyle sürekli etkileşim, risk alma, katılımcı karar alma, deneyim ve diyalog, örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişmesi için gerekli faktör olarak ortaya çıkmaktadır.
- 20.** Öte yandan, günümüz iş dünyasını en çok etkileyen kavramların ve üzerinde tartışılan konuların başında değişim konusu gelmektedir. Değişimin yönlendirdiği ve değişim odaklı bir dünyada, değişime uyum sağlama gücü ve yeteneği olan organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmektedir. Değişimi tetikleyen ve sürekli kılan çok sayıda değişken bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin sahip olmaları gereken en önemli örgütsel yeteneklerden birisi örgütsel değişim yeteneğidir.
- 21.** Yapılan literatür incelemesi sonucu işletmelerin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri konusunda çok sınırlı düzeyde araştırmanın yapıldığı anlaşılmaktadır.
- 22.** Otel işletmelerinin rekabetçi davranışları konusunda yapılan incelemede, otel işletmelerinin işbirliğine dayalı ve saldırgan rekabete yönelik rekabetçi davranışları olduğunu belirten çalışmalara rastlanılmıştır.
- 23.** Otel işletmelerinin örgütsel yetenekleri konusunda yapılan incelemede ise konuyu oteller açısından değerlendiren çalışmalara

rastlanılmamıştır. Ancak çalışma kapsamında incelenen örgütsel yetenekler çerçevesinde otel işletmelerinin özellikle yenilik yapabilme ve örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme yeteneklerine gereksinim duydukları anlaşılmaktadır.

24. Öte yandan otel işletmelerindeki personel devir hızı ve yönetici devir hızının bazı örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi önünde büyük bir engel oluşturduğu anlaşılmıştır.
25. Otelcilik endüstrisindeki rekabetin yoğun olduğu, endüstrisinin monopolcü ve oligopol piyasa koşullarını taşıdığı, bu nedenle işletmeler arası rekabet çekişmelerinin fazla yaşandığı anlaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın ilk iki bölümü araştırma için gerekli olan kavramsal çerçevenin oluşmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Yapılan literatür incelemesi sonucu araştırmanın nasıl kurgulanacağına karar verilmiştir. Bu üçüncü bölümde ise otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşumunda örgütsel yeteneklerin etkisini belirlemeye yönelik tasarlanan araştırmanın metodolojisi açıklanmaktadır. Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın temel sorusu ve alt soruları, araştırma sorusunun temel kavramları, araştırma sorusunun dayandığı kuramlar ve araştırma sorusunun temel savı açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, örnekleme yöntemi, araştırmanın modeli, veri toplama araçları ve veri analiz teknikleri ve kullanılan istatistiksel analizler ile araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere ve araştırma sürecinin özetlenmesine yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Temel Sorusu ve Alt Soruları

Araştırma sorusu ve alt sorularının ifade edilmesinden önce araştırma probleminin açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Bilimsel bir araştırmada araştırma probleminin açık bir şekilde tanımlanmış olması araştırma için iyi bir başlangıç olarak kabul edilmektedir. Araştırma problemleri, bütünleştirme, sınırlandırma ve tanımlama şeklinde üç aşamalı bir süreç çerçevesinde tanımlanabilmektedirler. Birinci aşamada, problem alanı belirli bir sistem bütünlüğü içinde ele alınır ve bütün içindeki yeri açısından tanıtılır. İkinci aşamada ise araştırılmak istenen kısım bütün içinden alınır ve problem alanı sınırlandırılır. Son olarak üçüncü aşamada ise sınırlandırılmış problem alanı tanımlanır ve problemi etkilediği düşünülen değişkenler ve aralarındaki olası ilişkiler belirtilir (Karasar, 1999).

Araştırma problemine ilişkin bu açıklamalar dikkate alınarak araştırma sorusunun belirlenmesinde izlenen yaklaşım şu şekilde özetlenebilir. Otel işletmelerinin buldukları pazarlarda rekabet ve strateji açısından ilgi alanlarına giren ve uygulamada karşılaştıkları çok sayıda sorun vardır. Bununla birlikte faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için çok sayıda örgütsel yeteneğe gereksinimleri bulunmaktadır. Rekabet konusunda karşılaşılan sorunlardan birisi de bulunan pazarda nasıl bir rekabet anlayışı ve davranışının uygulanacağıdır. Bu açıdan otel işletmelerinin pazardaki rekabetçi davranışlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının belirlenmesi ve arka planında hangi faktörlerin olduğunun açıklanması ise problemin diğer ayağını oluşturmaktadır. Bu açıdan sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerin etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin yönünün ne olduğu ve hangi örgütsel yeteneklerin ne tür rekabetçi davranışlara yol açtığı konusu gündeme gelmektedir. Araştırmanın problem alanı otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında örgütsel yeteneklerin etkisi ile ilgilidir. Araştırmanın problemi konuya ilişkin literatür taraması temel alınarak sınırlandırılmıştır.

Araştırma sorularının açık olarak yazılması ve tanımlanması, araştırmanın neyi amaçladığı ve hangi noktaya vardığının belirlenmesi ve araştırmacıya yol göstermesi açısından çok önemlidir. Araştırma soruları araştırma probleminin ifade edilmesidir. Problemi ifade etmenin değişik yolları vardır. Problemin ifade biçimi araştırmanın başarısını ve bulguların niteliğini etkiler (Altunışık vd. 2010:35). Araştırmanın problem alanının yukarıda belirtildiği şekilde sınırlandırılmış olması sonucunda problemi ifade eden araştırma sorusu ve alt soruları aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın temel sorusu “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabet davranışının oluşması ve şekillenmesinde sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerin etkisi ve rolü nedir?” şeklinde tanımlanmıştır.

Araştırma sorusu kapsamında aşağıdaki alt sorulara yanıt aranmaktadır.

- Hangi örgütsel yetenekler hangi rekabetçi davranışlara yol açmaktadır?

- Örgütsel yetenekler çerçevesinde oluşan rekabetçi davranışlar işletmelerin hangi özelliklerine farklılık göstermektedir?
- Araştırma evreninin hangi örgütsel yetenekler ve rekabet davranışı özellikleri göstermektedir?
- Bu doğrultuda örgütsel yetenek ve rekabet davranışı ilişkisinin kurgulandığı bir model oluşturulabilir mi?

Araştırma sorusu ve alt soruları belirlenen problem alanının sınırlandırılması ve tanımlanması şeklinde ortaya konulmuştur. Araştırma sorusu kapsamında problemi etkileyen değişkenler ve aralarında tahmin edilen ilişkiler araştırmanın modeli kısmında ele alınmıştır.

3.2. Araştırma Sorusunun Temel Kavramları

Araştırmanın rekabetçi davranış ve örgütsel yetenek olmak üzere iki temel kavramı bulunmaktadır. Bu kavramlar ikinci bölümde geniş bir şekilde ele alındığından burada kısaca açıklanmaktadır.

3.2.1. Rekabetçi Davranış

Kavram genel anlamı itibariyle örgütlerin, rekabeti nasıl algıladıkları ve rekabet ederken nasıl bir yaklaşım sergiledikleri ile ilgilidir. Rekabetçi davranış, pazarın rekabet koşulları yöneticilerin strateji ve rekabet algısı gibi faktörlerle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi davranış, örgütün, rekabetçi pozisyonunu geliştirmek amacıyla yürütmüş oldukları eylemleri ifade etmektedir. Rekabetçi davranış, işletmenin sahip olduğu insan sermayesi sayesinde kullandığı rekabetçi aksiyonların pazara kattığı rekabetçi yoğunluk ile ilişkilidir. Rekabetçi yoğunluk, işletmenin rekabetçi eğilimi, rekabetçi eylemlerin karmaşıklığı ve rekabetçi eylemlerin genişliğini ifade etmektedir (Vroom ve McCann, 2010:2-4 ve Offstain ve Gnywali, 2006:250).

3.2.2. Örgütsel Yetenek

Örgütsel yetenek kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yapabilmek ve örgütsel yapıya adapte edebilme, bu yetenekleri entegre edebilme ve sürdürebilmesini sağlayan bir rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin fiziksel faaliyetleri ve özellikle orta ve üst kademe çalışanlarının yeteneklerinin tamamını ifade etmektedir. Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulamaları ile ilgili olarak iç çevresine odaklanarak dış baskılara karşı kendi rekabet avantajını kullanabilme kabiliyetleri ve yeni üretim fonksiyonları oluşturmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş dinamik ve kolektif alışkanlıklardır (Zehir ve Acar, 2005:17-18). Örgütsel yetenekler, bir işletmenin belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir(Sevicin, 2006:111).

3.3. Araştırma Sorusunun Dayandığı Kuramlar

Araştırma sorusunun yapısı ve konuya ilişkin literatür incelemesi dikkate alındığında araştırma sorusunun rekabet ve strateji alanında üç temel kuramsal temele dayandırılmaktadır. Bunlar, ortaklaşa rekabet teorisi, Konumlandırma Okulu Ve Kaynak Temelli Görüşür. Bu kuramların temel savı ve araştırma sorusu ile ilişkileri aşağıda belirtilmektedir.

3.3.1. Ortaklaşa Rekabet Teorisi

Adam Brandenburger ve Barry J. Nalebuff'un (1995) stratejik yönetim alanında öncülüğünü yaptığı bu kuramın araştırma sorusu ve araştırma kavramları

ile olan ilişkisi şu şekildedir. Oyun teorisi firmaların birbirleri ile yalnızca rakip değil aynı zamanda işbirlikçi olabileceklerini varsaymaktadır. Rekabet ve işbirliğini birlikte ele alan kuram, işbirliğine dayalı rekabetçi davranışları ön plana çıkarmaktadır. Bu noktada işbirliği ve rekabeti birlikte gerçekleştiren firmalarda hangi örgütsel yeteneklerin olduğu sorusu gündeme gelmektedir. Araştırma sorusunun dayandığı kuramsal temel ele alınırken bu sorunun yanıtlanması beklenmektedir.

3.3.2. Konumlandırma Okulu

Sun Tzu ve Michael E. Porter'ın öncüsü olduğu bu okulun araştırma sorusu ve araştırma kavramları ile olan ilişkisi şu şekildedir. Konumlandırma okulu, rekabeti, organizasyonların kendilerine imtiyazlı pozisyonlar üretmeleri ile açıklamaktadır. Kendilerine ayrıcalık bir konum üretmek için mücadele eden organizasyonlar savunmaya ve saldırıya yönelik aksiyonlar sergilemektedirler. Buna göre “Kendilerine ayrıcalıklı pozisyon üretmenin peşinde olan ve bu yönde rekabetçi davranışlar sergileyen örgütler daha çok hangi örgütsel yeteneklere sahiptirler?” sorusu gündeme gelmektedir. Araştırma sorusunun dayandığı kuramsal temel ele alınırken bu sorunun yanıtlanması beklenmektedir.

3.3.3. Kaynak Temelli Görüş

Jay B. Barney (1991) tarafından ileri sürülen ve stratejik yönetim araştırmalarında önemli bir kısım tutan bu kuramın araştırma sorusu ve araştırma kavramları ile olan ilişkisi şu şekildedir. Kaynak temelli görüş kapsamında “belirli örgütsel yetenekler firmalar için taklit edilmesi ve ikamesi güç aynı zamanda nadir bulunan kaynaklara ulaşmada etkilidir. Rekabette önem atfedilen örgütsel yetenekler firmaların rekabetteki davranışını nasıl etkilemektedir? gibi sorular

gündeme gelmektedir. Araştırma sorusunun dayandığı kuramsal temel ele alınırken bu sorunun yanıtlanması beklenmektedir.

3.4. Araştırma Sorusunun Temel Savı

Bilimsel araştırmalarda sav (proposition) bir araştırmanın temel kavramları arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Diğer bir ifade ile sav, araştırma kavramları arasındaki temel ilişkileri tanımlamaktadır(Bacharach, 1989:500). Buna göre bu araştırmanın temel savı araştırmanın temel kavramları arasında öngörülen ilişkilerin tanımlanması şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın savı, işletmelerin örgütsel yetenekleri ile rekabetçi davranışları arasındaki ilişkinin kurgulanması ile şu şekilde belirlenmiştir:

“Türkiye’deki otel işletmelerinin buldukları pazardaki rekabetçi davranışlarının oluşması ve şekillenmesinde sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerinin etkisi vardır.”

Araştırmanın temel savının bu şekilde belirlenmiş olması rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler arasında bir ilişkinin olduğu temeline dayanmaktadır. Bu ilişki, literatür incelemesi bölümünde konuya ilişkin yapılmış çalışmalar ve belirtilen görüşler çerçevesinde kuramsal olarak öngörülmüştür. Ancak bu ilişkilerin hangi düzeyde ve yönde olduğu ve özellikle hangi örgütsel yeteneklerin ne tür rekabetçi davranışların oluşumunu etkilediği ortaya konulmamıştır. Araştırma sorusunun temel savından yola çıkılarak, bu sorunun cevabının verilmesi hedeflenmektedir.

3.5. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, iyi tanımlanmış bir problem ifadesinde saklı olmakla birlikte her türlü yanlış anlamayı önleyecek açıklıkta olmalıdır.

Araştırmalarda amaçlar, genel amaçlar ve ikinci düzeyde işlevsel amaçlar olmak üzere iki düzeyde ifade edilebilmektedir(Karasar, 1999:67).

Bu çerçevede araştırma problemi, araştırmanın temel sorusu ve alt soruları dikkate alınarak araştırmanın genel ve alt amaçları belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın temel amacı, “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşması ve şekillenmesinde sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerinin rolünü ve etkilerini ortaya koymak” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek amacıyla belirlenen hedefler (alt amaçlar) şu şekilde sıralanabilir:

- Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını ortaya koymak,
- Araştırma kapsamında otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklere ne lde ve yaygınlıkta sahip olduklarını ortaya koymak,
- Otel işletmelerinin belirli örgütsel yetenekleri hangi rekabetçi davranışlara yol açtığını belirlemek,
- Belirli rgtsel yetenekler çerçevesinde oluşan rekabetçi davranışlar, işletmelerin hangi özelliklerine göre farklılık gösterdiğini açıklamak,
- Araştırma evreninde genel olarak hangi örgütsel yeteneklerin hâkim olduğu ve rekabetçi davranışların baskın olduğunu ortaya koymak
- Otel işletmelerinin örgütsel yetenekleri ve rekabetçi davranışları arasındaki ilişkileri gösteren bir yapı oluşturmak,

Araştırmanın amacı ve hedeflerinin bu şekilde belirlenmiş olmasının araştırmayı rekabetçi davranışlar konusunda özgün kılacağı ve otel işletmelerinin örgütsel yeteneklerini ortaya koymasını bakımından işlevsel olacağı düşünülmektedir.

3.6. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi

Bilimsel araştırmaların amacı, sistemli, düzenli, sınıflandırılmış ve aralarında bağları kurulmuş bilimsel bilgilere ulaşmak ve bu nitelikteki bilgileri üretmektir. Dolayısıyla bilimsel araştırmanın sağlayacağı bilgiler gelişigüzel elde edilmiş bilgiler olmayıp, bilimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan, sistematik bilgilerdir. Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun olan yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemleri ilkeleri izlenerek bilgi üretilmesidir (Kılınç, 2003).

Bilimsel bilgi üretmek için kullanılacak olan yöntemleri belirlemek amacıyla farklı araştırma yaklaşımları seçilebilmektedir. Bilimsel araştırma yaklaşımları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Clark vd., 1998):

- Temel araştırma,
- Uygulamalı araştırma,
- Birincil araştırma,
- İkincil araştırma,
- Teorik araştırma,
- Deneysel araştırma,
- Betimleyici araştırma,
- Keşfe yönelik araştırma.

Bilimsel bir araştırma için yukarıda sayılan yaklaşımlardan birisi kullanılabileceği gibi iki ya da daha fazla araştırma yaklaşımı aynı çalışmada kullanılabilmektedir (Ticehurst ve Veal, 2000). Bu çalışmada betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımlarının kullanılmıştır.

Betimleyici araştırmalar, olgular hakkında sistemli ve düzenli bilgilere sahip olunmasını sağlayan ve olgular arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran araştırmalardır. Betimleyici araştırmalar bize o olgunun niçin öyle olduğunu, o

ilişkinin niçin öyle kurulduğunu açıklamazlar, onun yerine olgularda neyin olduğunu, nelerin neler ile birlikte olduğunu bildirirler. Betimleyici araştırmaların sonuçları, yüzde tabloları, grafikler ile gösterilir ve değişkenler arasında ilişkilerin (korelasyonun) varlığı veya yokluğu saptanır(Arslanoğlu, 2012:4).

Keşifsel araştırmalar ise bir olguyu daha geniş ölçüde anlamak ya da tanımlanmış bir problemi belirginleştirmeye katkı sağlamak için yapılan araştırmalardır. Keşifsel araştırmalar, bir anlamda ön araştırma niteliği taşımaktadırlar. Aynı zamanda bir olgunun daha iyi anlaşılmasını ve problemin netleştirilmesini ve çalışılacak önemli değişkenleri tanımlamaya yönelik araştırmalardır. Keşifsel araştırmalar, pilot çalışmalar, anket uygulamaları, ikincil verilerin analizi, vaka analizleri ve odak gruplar olmak üzere birkaç şekilde yapılabilmektedirler(Gates ve McDaniel, 2010:43).

Bu araştırmada betimleyici araştırma yaklaşımının tercih edilmesinin temel nedeni, işletmelerin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan yeterli düzeyde araştırmanın yapılmamış olmasıdır. Bu araştırma yoluyla bu iki olgu arasındaki ilişkilerin betimlenmesine katkı sağlanacaktır. Keşifsel araştırma yaklaşımının kullanılma nedeni ise; araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için araştırmanın temel kavramları ve alt kavramları çerçevesinde belirlenen değişkenlerin tanımlanmasıdır.

Bilimsel araştırma yöntemlerine ilişkin literatür incelendiğinde araştırma yöntemlerine ilişkin yapılan tasniflerde nitel ve nicel olmak üzere iki farklı araştırma metodunun yer aldığı görülmektedir. Bunlardan nitel araştırmalar, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır” (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39). Nitel araştırmada, kişilerin belirli bir konu hakkında ne düşündüklerini, neden öyle düşündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm yapmaz, içebakış sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış açılarının entegrasyonunu ve analizini gerçekleştirir (Akgül, 2004:132–133). Nitel

araştırmalar, insanların verdikleri kararları niçin ve nasıl verdiklerin anlaşılmasını kolaylaştırma niteliğindedirler (Gardenhire ve Nelson, 2003).

Buna karşın nicel araştırma ise olgu ve olaylara gerçekçi bir bakış açısı ile yaklaşarak, verileri gözlemlenebilir, ölçülebilir, genellenebilir bir biçimde sayısal ifadelerle ortaya koyan araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Golafshani, 2003: 597–598). Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin arasındaki temel farklar tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması

| Nicel Araştırma | Nitel Araştırma |
|--|---|
| Varsayım | |
| <ul style="list-style-type: none">• Gerçeklik neseldir• Asıl olan yöntemdir• Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir• Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir | <ul style="list-style-type: none">• Gerçeklik oluşturulur• Asıl olan çalışılan durumdur• Değişkenler karmaşık ve iç içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur• Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir |
| Amaç | |
| <ul style="list-style-type: none">• Genelleme• Tahmin• Nedensellik ilişkisini açıklama | <ul style="list-style-type: none">• Derinlemesine betimleme• Yorumlama• Aktörlerin perspektifini anlama |
| Yaklaşım | |
| <ul style="list-style-type: none">• Kuram ve hipotez ile başlar• Deneysel manipülasyon, kontrol• Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma• Parçaların analizi• Uzlaşma ve norm arayışı• Verilerin sayısal göstergelere indirgenmesi | <ul style="list-style-type: none">• Kuram ve hipotez ile son bulur• Kendi bütünlüğü içinde ve doğal• Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması• Örüntülerin (pattern) ortaya çıkarılması• Çokluluk ve farklılık arayışı• Verinin derinliği ve zenginliği içinde betimlenmesi |
| Araştırmacının Rolü | |
| <ul style="list-style-type: none">• Olay ve olguların dışında yansız ve nesnel | <ul style="list-style-type: none">• Olay ve olgulara dahil, öznel bakış açısı olan ve empatik |

Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2005: 49.

Tablo 7’de gösterildiği gibi nicel araştırma gerçekliği nesnel olarak kabul etmekte, yöntemi ön plana çıkarmakta, değişkenleri sınırlayıp arasındaki ilişkileri ölçebilmekte, araştırmacı araştırma konusuna karşı nesnel bir tavır belirleyebilmekte, araştırma sonuçları ile genelleme yapılabilmekte ve tahminlerde bulunabilmektedir.

Nicel araştırmanın sahip olduğu bu özellikler, bu çalışmanın amacını gerçekleştirmek için uygun araştırma metodu olduğu varsayıldığından bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntemin kullanılmasının nedeni, araştırma konusunun kavramsal çerçevesinin oluşmuş olması ve kuramsal temellerinin tespit edilmiş olmasıdır. Rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler kavramları ikincil verilerin ışığında ikinci bölümde değerlendirilmiş ve buna göre araştırmanın nicel yöntemle gerçekleştirilebileceği anlaşılmıştır.

3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

3.7.1. Araştırmanın Evreni

Evren (population), araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür. Bilim genellenebilirliği olan bilgiler bütünüdür. Her araştırmanın kendine özgü evreni, belli değişkenlere ve özelliklere göre tanımlanır (Karasar, 1999:110). Evren, araştırma probleminin ilgilendirdiği kişi ya da grupları ifade etmektedir. Bir anlamda araştırma probleminin kapsadığı alanı ifade etmektedir(Fisher ve Foreit, 2002). Bir diğer bakış açısına göre evren araştırmacının, verileri topladığı parçalardan oluşan bir bütündür. Araştırma verilerinin toplanmasından önce evrenin ve onu oluşturan parçaların belirtilmesi önem arz etmektedir(Sas, 2012).

Bu araştırmanın evrenini Türkiye'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı 2011 (31.03.2011 tarihi itibarıyla güncel) yılı verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel sayısı 373, 4 yıldızlı otel sayısı 539 ve 3 yıldızlı otel sayısı 655'dir. Otel sayıları toplandığında araştırmanın evrenini oluşturan toplam otel sayısı 1567'dir. Araştırmanın sonuçları bu otel işletmeleri açısından yorumlanacaktır. Diğer bir ifadeyle araştırmanın problemi, araştırmanın temel ve alt sorularının yanıtı bu evren üzerinde aranmaktadır.

Araştırma evreninin bu şekilde belirlenmiş olması, otel işletmelerinin bulunduğu pazarın rekabetçi yapısı, işletme büyüklüğüne göre rekabetçi davranışların ve örgütsel yeteneklerin farklılık gösterebileceği gibi kriterlere dayanmaktadır. Günümüz küresel turizm endüstrisinin rekabetçi yapısı, daha fazla bilgilenen, bilinçlenen ve daha fazla tatmin olmak isteyen ve turistlerin tercihleri farklılaşması ve yeni turist destinasyonları ortaya çıkmasına paralel olarak gün geçtikçe daha fazla rekabetçi hale gelmektedir (Gooroochurn ve Sugiyarta 2004:19). Araştırmanın evreni ile ilgili ulaşılabilecek sonuçlar, rekabetçi yapısı giderek artan turizm endüstrisindeki otel işletmelerinin rekabette hangi rekabetçi davranışlar sergilediklerini gösterecektir.

3.7.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma konusunun araştırılacağı evreni incelemek genellikle evrenin tamamına ulaşmakta yaşanan yüksek maliyet ve zaman kısıtlılığı gibi nedenlerle olanaklı değildir. Bu durum, araştırma yöntemi içerisinde örneklemin belirlenmesinin araştırmanın amaçlarına ulaşılması açısından önemli bir aşamayı oluşturmasına neden olmaktadır (Kılınç, 2003).

Örneklem, evrenin tümünü temsil etmesi amacıyla evrenden alınan belirli bir kısmı ifade etmektedir. Araştırmacılar, büyük grupları ilgilendiren sonuçları, genellikle bir örneklem üzerinden ortaya koyarlar. Örneklemin taşıması gereken temel nitelik, büyük evrendeki davranış ve düşüncelerin tahmin edilebilmesine olanak tanınması ve evreni temsil edebilmesidir. Örneklem belirlemede yanıtlanması gereken bazı sorular şunlardır (İhmctan, 2012):

- Örneklem kimlerin dâhil olacağı,
- Örneklem büyüklüğünün ne olacağı ve
- Örneklemin nasıl seçileceğidir.

Bu araştırmada da evrenin tümüne ulaşmanın zorluğu, çalışma takvimi ve maliyet yüksekliği gibi faktörler dikkate alınarak evreni temsil edebilecek

örneklem seçimi yapılmasına karar verilmiştir. Örneklem konusu, bilimsel araştırma yöntemleri literatüründe geniş bir yer tutmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde olasılığa dayalı ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemleri bulunmaktadır. Örnekleme evrenden örneklem alma işlemi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada olasılığa dayalı ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Örnekleme Yöntemleri

| Olasılığa Dayalı Örnekleme Yöntemleri | Olasılığa Dayalı Olmayan Örnekleme Yöntemleri |
|--|--|
| Basit Tesadüfi örnekleme | Kolayda örnekleme |
| Tabakalı (Zümrelere göre) örnekleme | Kasti (Kararsal) Örnekleme |
| Kümelere göre örnekleme | Kota örnekleme |
| Sistematik örnekleme | Kartopu Örnekleme |

Kaynak: Altunışık vd. 2010: s. 35

Birçok örnekleme yöntemi arasından araştırmanın kapsam ve içeriğine daha uygun olduğu düşünülen kümeleme ve kotalı örneklem yöntemleri seçilmiştir. Bu doğrultuda ilk aşamada Türkiye’nin 7 coğrafik bölgesinin her biri örneklem kümesi olarak belirlenmiştir. Daha sonra otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre sınıflandırılmaları ve bölgelere göre dağılımları dikkate alınarak kotalı (oranlı) örnekleme yöntemine göre örneklem kümeleri oluşturulmuştur.

Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran (2003, 292-294) tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü ve tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan 1567 otel işletmesi için örneklem sayısı 309 otel işletmesi olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte 309 otel işletmesinin evreni temsil edememe olasılığı dikkate alınarak %5 oranında sapma olasılığı hesaplanmıştır. Geline nokta örneklem sayısı $309 \times \%5 + 309 = 324$ otel işletmesi olarak belirlenmiştir. Kotalı örneklem yöntemine göre hesaplanan örneklem dağılımında 324 otelin 74’ü 5 yıldızlı, 105’i 4 yıldızlı ve 130’u 3 yıldızlı otellerden oluşmuştur. Evren ve örneklem kümeleri Tablo 9’da ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 9: Araştırmanın Evren ve Örneklem Sayıları

| Bölgeler (Örneklem Kümeleri) | Evrendeki İşletme Sayısı | | | Örneklemdaki İşletme Sayısı | | |
|---------------------------------|--------------------------|------------|------------|-----------------------------|------------|------------|
| | 5 yıldız | 4 yıldız | 3 yıldız | 5 yıldız | 4 yıldız | 3 yıldız |
| Akdeniz Bölgesi | 211 | 184 | 154 | 42 | 36 | 30 |
| Marmara Bölgesi | 48 | 110 | 166 | 10 | 22 | 33 |
| Ege Bölgesi | 78 | 135 | 144 | 16 | 26 | 28 |
| Karadeniz Bölgesi | 6 | 21 | 57 | 1 | 4 | 11 |
| İç Anadolu Bölgesi | 21 | 64 | 87 | 4 | 13 | 17 |
| Doğu Anadolu Bölgesi | 3 | 11 | 29 | 1 | 2 | 6 |
| Güney Doğu Anadolu Bölgesi | 6 | 14 | 23 | 1 | 3 | 5 |
| Toplam: | 373 | 539 | 655 | 78 | 110 | 136 |
| Genel Toplam | | | | | | |
| Evren/Örneklem: | 1567 | | | 324 | | |

Gelinen noktada örneklem büyüklüğü 324 olduğu, örnekleme dâhil edilen otel işletmeleri bölge ve yıldız sayısına göre belirlendiği söylenebilir. Hedeflenen örnekleme ulaşmada ise her bölgeden (yıldız kriterine de uygun olarak) kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan anketlere yanıt veren otel işletmelerinin sayısı 316'dır. Araştırmanın verileri 316 otel işletmesinden elde edilmiştir. Bu rakam örneklemin sayısının % 97,5'lik kısmını oluşturmaktadır.

3.8. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Veri, değişik kaynaklardan gözlem, mülakat ve anket yoluyla elde edilebilen bilgilerdir(Arslan, 2012). Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesidir. Yazışma yoluyla veri toplama yöntemi olan anket yöntemi daha çok sosyal içerikli araştırmalarda kullanılmaktadır. Anket basit bir bilgi toplama süreci değildir. Anketler, posta, telefon ve karşılıklı görüşme yoluyla yapılabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:51 ve Baş, 2001: 11-33). Bu araştırmada anket tekniğinin kullanılmasının nedeni anket yönteminin sağladığı avantajlardan yararlanılması ve araştırma

konusunun bu tekniğe dayanılarak incelenmeye uygun olmasıdır. Anket yönteminin tercih edilmesi sağladığı belirli avantajlar nedeniyledir. Bu avantajlar (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:51).

- Hazırlanan ölçme aracı ile bir defada yoğun veri toplanabilmesi,
- Daha geniş kitleye ulaşıldığı için daha büyük örnekleme evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliğinin ve dış geçerliliğinin artması ve
- Posta, telefon internet karşılıklı görüşme vb. yollarla yapılabilmesidir.

Belirtilen avantajları ile birlikte anket tekniği gelişmiş ve düzensiz bir şekilde hazırlanması araştırmanın sonuçlarının inandırıcılığını açısından sakıncalı bulunmaktadır. Bu bakımdan Sekaran (2000)'nin belirttiği anket geliştirme ilkeleri ve Baş (2001) ile Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ün belirttikleri anket geliştirmede dikkat edilmesi gereken ilke ve kurallar dikkate alınarak anket formu geliştirilmiştir. Buna göre anketlerde ifade şeklinin belirlenmesi, ölçüm ilkelerinin belirlenmesi ve genel görünümle ilgili ilkeler dikkate alınmıştır.

Hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, rekabetçi davranışlar ve örgütsel yeteneklere ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Bu bölümde rekabetçi davranışlar dört boyutta ve örgütsel yetenekler de dört boyutta ifadeler şeklinde ölçeklendirilmiştir. Literatür incelemesi kısmında belirtilen bu boyutlar aynı zamanda rekabetçi davranışların ve örgütsel yeteneklerin aynı zamanda göstergeleridir. İkinci bölümde otel işletmesine ait genel bilgilerin (yıldız sayısı, kuruluş şekli, doluluk oranı vb.) öğrenilmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise anketi yanıtlayan üst kademe yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin anket formundaki ifadelerle katılım düzeyleri ölçülmüştür.

3.9. Araştırmanın Modeli

Model, bir sistemin temsilcisidir. Modeller temsil ettikleri sisteme oranla daha yalın olmaktadır. Model “ideal” bir ortamın temsilcisi olup yalnızca “önemli” görülen değişkenleri içine alacak şekilde gerçek durumun özetlenmiş halidir. Araştırma modeli ise araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilen toplanması ve çözümlenmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir (Karasar, 1999:76).

Bilimsel araştırmalarda model konusu farklı açılardan ele alınmaktadır. Şimşek (2007:3-4) model geliştirme ile ilgili olarak üç tarz stratejiden bahsetmektedir. Bunlar:

- Doğrulayıcı modelleme stratejisi
- Alternatif modeller stratejisi ve
- Model geliştirme stratejisidir.

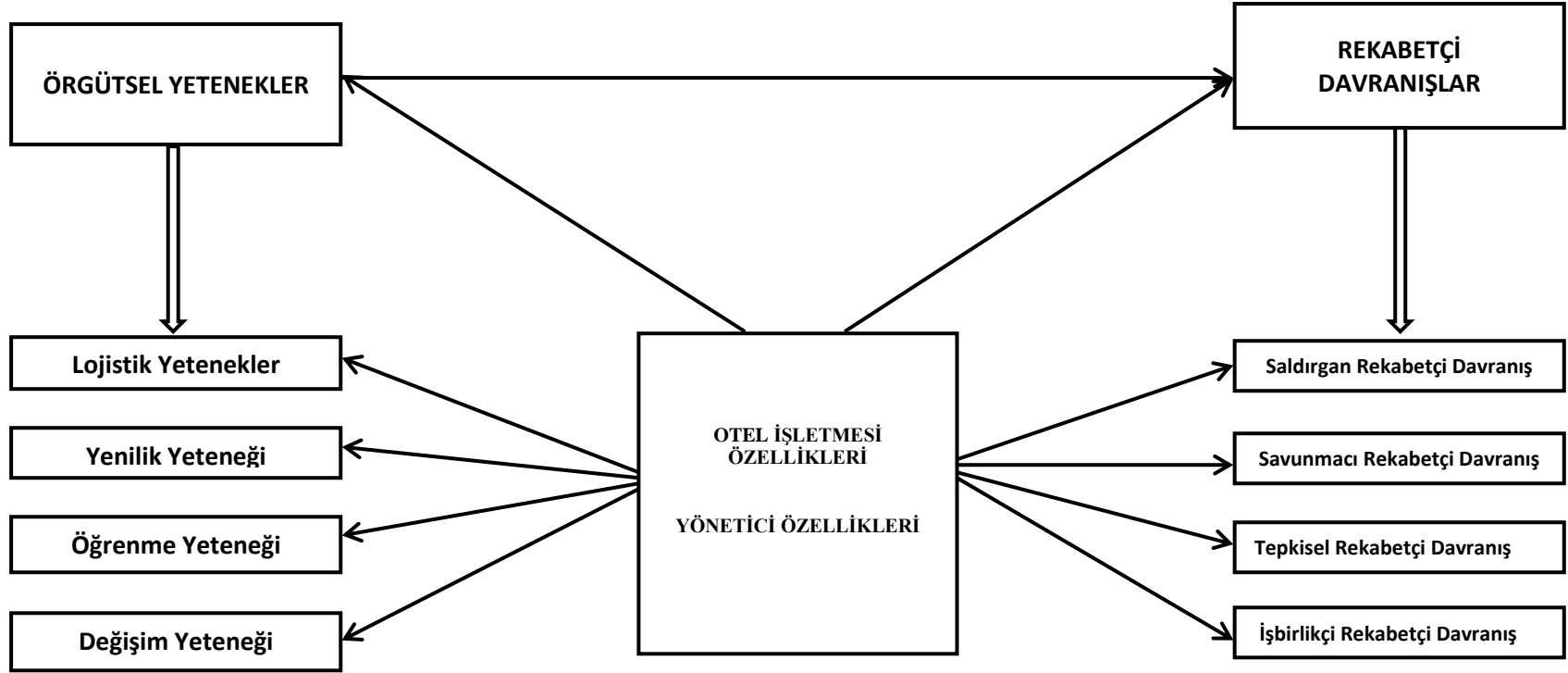
Bu çalışmanın model stratejisi, model geliştirme stratejisidir. Model geliştirme stratejisi bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır (Şimşek, 2007:4). Bu çalışmada araştırmanın temel kavramları ve değişkenleri arasında öngörülen ilişkilere dayanılarak Şekil 1’te bir araştırma modeli geliştirilmiş ve analiz sonuçlarına göre model test edilecektir.

Araştırma modeli ile ilgili bir sınıflandırma da Karasar, (1999:79-83) tarafından yapılmıştır. Yazar araştırma modellerinin genel olarak, iki kısımda değerlendirmektedir. Bunlar genel tarama ve deneme modelleridir. Genel tarama modelleri, tekil tarama modelleri ve ilişkiyel tarama modelleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Tekil tarama modellerinde an’lık durum saptamaları ile birlikte zamansal gelişmeler ve değişimler belirlenebilmektedir. Öte yandan ilişkiyel tarama modelleri ise iki veya çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkiyel modellerde korelasyon ve karşılaştırma yolu ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaktadır. Deneme modelleri ise neden sonuç ilişkilerini

belirlemeye çalışmak amacı ile doğrudan araştırmacının kontrolü altında gözlenmek istenen verilen üretildiği modellerdir.

Bu araştırmanın modeli belirtilen model yaklaşımlarından tarama modeli olup ilişkisel tarama modeli kapsamındadır. Buna göre araştırma kavramları ve değişkenleri arasındaki ilişkiler çoklu regresyon ilişkisel model çerçevesinde belirlenmiş ve test edilmiştir. Bu noktalar dikkate alınarak araştırma modeli şekil 1’de gösterildiği üzere oluşturulmuştur.

Araştırmanın modeli, örgüt teorileri konularında kuramsal çalışmalarını değerlendirmeye yönelik olarak Bacharach (1989) tarafından ortaya konulan çalışma temel alınarak geliştirilmiştir. Araştırma modelde yer alan kavramlar ve bu kavramların belirli değişkenleri ile sınırlıdır. Şekil 1’de gösterilen araştırma modeli işletmelerin örgütsel yetenekleri ve rekabetçi davranışlarını açıklayan literatür incelemesindeki çalışmalar dikkate alınarak ortaya konulmuştur. Araştırma modeline temel oluşturan çalışmalar araştırmada kullanılan ölçekler başlığı altında ele alınmıştır.



Şekil 9: Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın modelinde örgütsel yetenekler ve rekabetçi davranışlar arasında ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu ilişki literatürdeki çalışmalarda da ifade edilmiştir. Ancak bu ilişkiler her kavramın belirli alt değişkenleri dikkate alınarak test edilmemiştir. Araştırmanın modeli bu ilişkilerin belirli bir çerçevede test edilmesine olanak tanımaktadır.

3.9.1. Araştırma Modelindeki Değişkenler ve Nitelikleri

Değişken, bir dizi olay ve olgu içinde rol oynayan birim olay ya da olgu olarak açıklanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Değişkenler genel olarak bağımsız değişken ve bağımlı değişken olarak iki gruba ayrılmaktadır (Miller, 1998). Bir değişkenin bağımlı ya da bağımsız olduğunu anlamak için değişkenler arasındaki ilişki dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda başka bir değişkenden etkilenen ya da ona göre farklı değerler alabilen değişkenler bağımlı değişken olarak ifade edilirken, etkileyen ya da başka değişkene bağımlı olarak farklı değerler almayan değişkenler bağımsız değişken olarak ifade edilmektedir (İkiz vd., 1996).

Buna göre araştırmanın değişkenleri iki grupta ele alınmıştır. Birinci grupta yer alan değişkenler bağımsız değişkenler niteliğindedir. Bu değişkenler örgütsel yetenekler kapsamındaki, lojistik yetenekler, yenilik yapabilme yeteneği, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel değişim yeteneğidir. Buna karşın ikinci grupta yer alan değişkenler ise bağımlı değişkenler olup rekabetçi davranışlar kapsamındaki işbirliğine dayalı rekabet davranışı, saldırgan rekabet davranışı, savunmacı rekabet davranışı ve tepkisel rekabet davranışıdır.

Araştırma modelinde belirlenen bu değişkenler arasındaki ilişkileri, otel işletmelerinin belirli rekabetçi davranışlarının belirli örgütsel yeteneklere göre değiştiği yönünde tanımlanmıştır. Esasen araştırmanın temel savı da budur. Tanımlanan ilişkiler, örgütsel yetenekler altındaki her bir değişkenin rekabetçi davranışlar altındaki her bir davranış tarzı ile ilişkili olabileceği tahmin

edilmektedir. Modelin, araştırma verilerine göre test edilmesi bu ilişkilerin hangi şekilde ortaya çıktığının anlaşılmasını sağlayacaktır.

3.9.2. Araştırmanın Modelinin Hipotezleri

Hipotez kuramsal çalışmalarda kavramları oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri ifade etmek için kullanılırlar. Değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden köprü işlevi görmektedirler (Bacharach, 1989). Hipotez, araştırmacının, araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade eder. Birçok durumda hipotezler, araştırmacının değişkenler arasında var olduğunu düşündüğü ilişkilere dair öngörüleridir (Altunışık vd. 2010: 29).

Araştırmanın değişkenleri arasında öngörülen ilişkiler literatür incelemesinde ulaşılan sonuçlara ve araştırmacının öngörülerine dayanmaktadır. Güleş ve Bülbül (2003) gibi yazarların yenilikçiliği proaktif bir işletme stratejisi olarak ifade etmeleri yenilik yapabilme yeteneği ile saldıran rekabetçi davranışlar arasındaki hipotez için temel oluşturmaktadır. Öte yandan Brandenburger ve Nalebuff (1996) gibi yazarlar tarafından ortaya konulan ortaklaşa rekabet kuramı rakiplerin yalnızca rakip değil aynı zamanda işbirliği yapılabilecek oyuncular olarak görülebileceği konusu işbirliğine dayalı rekabeti gündeme getirmiştir. Bu noktada özellikle lojistik yetenekleri gelişmiş işletmelerin rakipleri ile bazı konularda işbirliğine gidebileceği öngörülmekte ve işbirliğine dayalı rekabet davranışının temelinde bu yeteneklerin etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bununla beraber rakip işletmelerin rekabetçi aksiyonlarına karşılık vermede ve güçlü savunma yapabilmeye dış çevreyle etkileşim ve kurum içi iletişim gibi konuları ön plana çıkaran örgütsel öğrenme yeteneğinin etkisinin olduğu öngörülmektedir. Son olarak işletmeler sürekli değişen bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerinden, politik, teknolojik ve hukuksal alanda meydana gelen değişimler karşısında çevreye gerekli tepkinin verilebilmesi açısından örgütsel değişim yeteneğinin önemli bir etkisinin olduğu öngörülmektedir.

Otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinde etkili olabilecek bazı stratejik faktörler bulunmaktadır. Literatür incelemesinde aşağıda belirtilen faktörlerin işletmelerin rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinde etkili olmalarından bu faktörlere göre rekabetçi davranışların ve örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumları incelenecektir. Bu faktörlerden şunlardır:

- Otel işletmesinin bulunduğu bölge
- Otel türü (münferit otel /zincir otel)
- Kuruluş yapısı (statüsü)
- Büyüklük (yıldız sayısı)
- Faaliyet süresi (sezonluk/her mevsim)
- Faaliyet yılı (işletmenin yaşı)
- Hitap ettiği müşteri kitlesi (bulunduğu pazar)
- Finansal durum
- Stratejik plan durumu
- Rakiplerini tanımlama durumu
- Strateji belirleme sürecinin sorumluluğu
- Rakiplerle yapılan işbirliği sayısı

Öte yandan literatürde otel yöneticilerinin belirli özellikleri de işletmelerin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Buna göre yönetici özelliklerine bağlı olarak otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumları incelenecektir. Araştırma kapsamında incelenecek olan ve araştırma modeli hipotezlerinde yer alan yönetici özellikleri şunlardır:

- Cinsiyet
- Yönetici pozisyonu
- Yöneticilerin yaş aralığı
- Yöneticilerin eğitim durumu
- Yöneticilerin yöneticilik deneyimi
- Yöneticilerin işletmedeki çalışma süresi

Belirtilen otel işletmesi özellikleri ve yönetici özelliklerinin otel işletmelerin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri ve aralarındaki ilişkilerde ne ölçüde farklılık oluşturduğuna araştırma sürecinde uygulanacak analizlerle ortaya konulacaktır.

Bu araştırmanın hipotezleri belirli örgütsel yetenekler ve belirli rekabetçi davranışları ifade eden değişkenler arasında kurulmuştur. Ayrıca otel/yönetici özellikleri ile rekabetçi davranışların ve örgütsel yeteneklerin farklılaşma durumları ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri ve değişkenler arası ilişkiler tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Araştırmanın Hipotezleri

| Hp.No: | Hipotez Adı | Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken(ler) |
|--------|--|----------------------------|---------------------------------------|
| 1. | Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabetçi davranışlarında lojistik yeteneklerin etkisi vardır. | Lojistik Yetenekler | |
| 2. | Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. | Yenilik Yapabilme Yeteneği | İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış |
| 3. | Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Değişim Yeteneği | |
| 4. | Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | |
| 5. | Otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. | Yenilik Yapabilme Yeteneği | |
| 6. | Otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır. | Lojistik Yetenekler | Saldırgan Rekabetçi Davranış |
| 7. | Otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Değişim Yeteneği | |
| 8. | Otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | |
| 9. | Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | |
| 10. | Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır. | Lojistik Yetenekler | Savunmacı Rekabet Davranış |
| 11. | Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır. | Yenilik Yapabilme Yeteneği | |
| 12. | Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Değişim Yeteneği | |
| 13. | Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Değişim Yeteneği | |
| 14. | Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | |
| 15. | Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır. | Lojistik Yetenekler | Tepkisel Rekabet Davranış |
| 16. | Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. | Yenilik Yapabilme Yeteneği | |
| 17. | Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Bulunduğu Bölge | Rekabetçi Davranışlar |
| 18. | Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Bulunduğu Bölge | Örgütsel Yetenekler |
| 19. | Otel işletmelerinin türüne bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Otel Türü | Rekabetçi Davranışlar |
| 20. | Otel işletmelerinin türüne bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Otel Türü | Örgütsel Yetenekler |
| 21. | Otel işletmelerinin kuruluş yapısına (statüsüne) bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Kuruluş Yapısı(Statüsü) | Rekabetçi Davranışlar |
| 22. | Otel işletmelerinin kuruluş yapısına (statüsüne) bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Kuruluş Yapısı(Statüsü) | Örgütsel Yetenekler |
| 23. | Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayısı) bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Büyüklik | Rekabetçi Davranışlar |
| 24. | Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayısı) bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Büyüklik | Örgütsel Yetenekler |
| 25. | Otel işletmelerinin faaliyet süresine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Faaliyet Süresi | Rekabetçi Davranışlar |
| 26. | Otel işletmelerinin faaliyet süresine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Faaliyet Süresi | Örgütsel Yetenekler |
| 27. | Otel işletmelerinin faaliyet yılına bağlı olarak rekabetçi | Faaliyet Yılı | Rekabetçi |

| | | | |
|-----|---|--|-----------------------|
| | davranışları farklılaşmaktadır. | | Davranışlar |
| 28. | Otel işletmelerinin faaliyet yılına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Faaliyet Yılı | Örgütsel Yetenekler |
| 29. | Otel işletmelerinin hitap ettiği müşteri kitlesine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Hitap Ettiği Müşteri Kitlesi | Rekabetçi Davranışlar |
| 30. | Otel işletmelerinin hitap ettiği müşteri kitlesine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Hitap Ettiği Müşteri Kitlesi | Örgütsel Yetenekler |
| 31. | Otel işletmelerinin finansal durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Finansal Durum | Rekabetçi Davranışlar |
| 32. | Otel işletmelerinin finansal durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Finansal Durum | Örgütsel Yetenekler |
| 33. | Otel işletmelerinin stratejik planının olup olmaması durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Stratejik Plan Durumu | Rekabetçi Davranışlar |
| 34. | Otel işletmelerinin stratejik planının olup olmaması durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Stratejik Plan Durumu | Örgütsel Yetenekler |
| 35. | Otel işletmelerinin rakiplerini tanımlama durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Rakiplerini Tanımlama Durumu | Rekabetçi Davranışlar |
| 36. | Otel işletmelerinin rakiplerini tanımlama durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Rakiplerini Tanımlama Durumu | Örgütsel Yetenekler |
| 37. | Otel işletmelerinin strateji belirleme sürecinin sorumluluğuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Strateji Belirleme Sürecinin Sorumluluğu | Rekabetçi Davranışlar |
| 38. | Otel işletmelerinin strateji belirleme sürecinin sorumluluğuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Strateji Belirleme Sürecinin Sorumluluğu | Örgütsel Yetenekler |
| 39. | Otel işletmelerinin rakiplerle yapılan işbirliği sayısına bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Rakiplerle Yapılan İşbirliği Sayısı | Rekabetçi Davranışlar |
| 40. | Otel işletmelerinin rakiplerle yapılan işbirliği sayısına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Rakiplerle Yapılan İşbirliği Sayısı | Örgütsel Yetenekler |
| 41. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Cinsiyet | Rekabetçi Davranışlar |
| 42. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Cinsiyet | Örgütsel Yetenekler |
| 43. | Otel işletmelerinin işletmedeki pozisyonuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yönetici Pozisyonu | Rekabetçi Davranışlar |
| 44. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmedeki pozisyonuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yönetici Pozisyonu | Örgütsel Yetenekler |
| 45. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Yaş Aralığı | Rekabetçi Davranışlar |
| 46. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Yaş Aralığı | Örgütsel Yetenekler |
| 47. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Eğitim Durumu | Rekabetçi Davranışlar |
| 48. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Eğitim Durumu | Örgütsel Yetenekler |
| 49. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin yöneticilik deneyimine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi | Rekabetçi Davranışlar |
| 50. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin yöneticilik deneyimine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi | Örgütsel Yetenekler |
| 51. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmedeki çalışma sürelerine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süresi | Rekabetçi Davranışlar |
| 52. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmedeki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süresi | Örgütsel Yetenekler |

3.10. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada bazı başlangıç noktalarının ayrıca kanıtlanmasına gerek görülmeden “doğru” olarak kabul edilmesi gerekebilir. Bu kabule varsayım ya da sayılı (assumptions) denilmektedir. Varsayımlar, değerlere, problemlere, kuramlara, kontrol değişkenlerine, yöntem ve süreçlere ilişkin olarak araştırmacının temel dayanaklarını oluşturmaktadır (Karasar, 1999:71-72) Bilimsel araştırma, çoğu kez ifade edilmeyen, hatta belki bilinçaltında tutulan bazı temel inanç ve varsayımlara dayanmaktadır (Yıldırım, 1991: 22-23). Bacharach (1989:499)’a göre varsayımlar kuramların sınırlarını ifade etmekte ve değerler, zaman ve mekân ile ilgilidirler.

Bu araştırmanın varsayımları, araştırma süreci, değişkenleri ve yöntemi ile ilişkilidir. Bu noktada araştırma süreci ile ilgili varsayım, otel işletmelerinin üst kademe yöneticilerinin araştırma konusunda bilgi sahibi oldukları ve veri toplama aracına verdikleri cevaplarda samimi oldukları kabul edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili varsayım ise, örgütsel yetenekler ve rekabetçi davranışlar kavramları altında belirlenen değişkenlerin bu kavramları önemli ölçüde açıkladığı kabul edilmiştir. Diğer bir varsayım ise konunun nicel yöntem ve veri toplama tekniği ile değerlendirilebileceğidir.

3.11. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sınırlılıklar, araştırmacının ideal gördüğü ve normal olarak yapmak isteyip de çeşitli nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldığı ve “en uygun” görülen koşullardan yapılan sapmaları ifade etmektedirler. Sınırlılıklar, araştırmacının kendi bilgi, beceri ve olanaklarından gelebileceği gibi problem alanı, araştırma amaçları, yöntem ve diğer pratik zorunluluklardan kaynaklanabilir(Karasar, 1999:73).

Bu araştırmanın sınırlılıkları ise araştırmanın amaçları ve evren ve örnekleme ile ilgilidir. Araştırmanın amacından kaynaklanan sınırlılıklar, otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını araştırmada belirli örgütsel yeteneklerin etkilerinin araştırılmasıdır. Rekabetçi davranışları açıklamada başka olgular ya da faktörler de bulunmaktadır. Buradaki sınırlılık konuyu örgütsel yetenekler ile açıklamak açısından ortaya çıkmaktadır. Evren ve örneklem ile ilgili sınırlılıklar ise araştırmanın turizm sektöründe yalnızca 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını ve örgütsel yeteneklerini kapsamamasından kaynaklanmaktadır. Sektörün diğer endüstrilerinin (yiyecek-içecek, havayolu endüstrisi gibi) davranışları dâhil edilmemiştir. Şüphesiz diğer endüstrilerdeki işletmelerin davranışları otellerin rekabetçi davranışlarını etkileyebilir. Ancak onların rekabetçi davranışlarının araştırma kapsamına alınması araştırmanın gerçekleştirilebilirliğini maliyet ve zaman açısından olumsuz etkileyeceği düşünüldüğünden araştırma yalnızca otel işletmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır.

3.12. Araştırma Verilerinin Analizi

Veri analizi, toplanan verilerin işlenmesi ve ham verilerin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Veri analizinden önce verilerin analize hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Verilerin analize hazır hale getirilmesindeki amaç, elde edilen ham veriler içinde bulunan hataları ayıklamaktır. Bunun yanı sıra verilen eksiksiz olup olmadıkları kontrol edilmelidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:137). Bu araştırmada elde edilen anket formları genel olarak gözden geçirilmiş, eksik, işaretlenmemiş veya gelişigüzel doldurulmuş formlar analize alınmamıştır. Anket tekniği ile elde edilen veriler SPSS 20.00 istatistik programına girilmiştir. İlk olarak sayısal hesaplamalara olanak tanınması bakımından veriler kodlanmıştır. Verilerin kodlanması, programın özelliğinden kaynaklanmaktadır. Verilerin analizi için SPSS programının kullanılması planlandığı ve ölçek olarak da Likert'in beşli ölçeği tercih edildiği için kodlama tablo 11'de görüldüğü şekilde yapılmıştır.

Tablo 11: Verilerin Rakamsal Kodlaması

| İfadeler | Derecelendirme | Katılma Durumu | Katılmama Durumu |
|----------------------------|----------------|----------------|------------------|
| Kesinlikle katılıyorum | 5 | % 100 | % 0 |
| Katılıyorum | 4 | % 75 | % 25 |
| Orta derecede katılıyorum. | 3 | % 50 | % 50 |
| Katılmıyorum | 2 | % 25 | % 75 |
| Kesinlikle katılmıyorum | 1 | % 0 | % 100 |

Kaynak: Başar, 2012 s. 2’den uyarlanmıştır.

Verilen kodlanmasını takiben ikinci olarak verilere normallik testleri yapılarak verilerin dağılımı kontrol edilecektir. Bu aşamada verilere parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılabilmesine karar verilecektir. Daha sonra kullanılan anket formundaki ifadelerin anlamlı bir yapı oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılacaktır. Bununla birlikte betimsel ve tarama türü araştırmalarda frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi genel eğilim ve dağılım ölçüleri kullanıldığından (Gazi, 2012: 5), araştırmanın amacına ve yöntemine uygun olduklarından verilerin analizinde belirtilen analizler kullanılacaktır.

Nicel veri analizlerinde tek değişkenli, iki değişkenli, çok değişkenli ve çıkarımsal istatistik analizler kullanılabilir (Sağlam vd. 2006:28). Bu araştırmada ikiden fazla değişken kullanılması nedeniyle çok değişkenli istatistiksel analizler kullanılacaktır. Bu kapsamda çoklu regresyon analizi ve kümeleme analizi kullanılacak analizlerin başında gelmektedir. Çoklu regresyon analizinin kullanılmasındaki amaç, iki fazla değişken olmasından ve değişkenlerin ilişkisini belirlemektir. Kümeleme analizi ise Çokluk vd. (2010:137) tarafından sınıflandırma oluşturmak için kullanılabilen ve çok sayıda işlemi ifade eden ve birimlerden oluşan bir örneklem hakkında bilgi içeren veri setleri ile başlayan ve bu birimleri görece benzer şekilde tekrar düzenlemeyi sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olarak tanımlanmıştır. Bu analiz kullanılması amaç yaldız sayısı ve işletme büyüklüğü gibi faktörlere bağlı olarak rekabetçi davranışların ve örgütsel yeteneklerin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir.

Yine gruplar arası desenlerde bağımlı değişken üzerinde etkisi gözlenecek değişken sayısının tek veya çok olmasına göre t-testi, tek yönlü varyans analizi veya diğer ANOVA testi kullanılmaktadır (Gazi, 2012: 5). Bu araştırmada örgütsel yetenekler altında yer alan her bir değişkenin rekabetçi davranışlar altında yer alan her bir değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla ilgili testler kullanılacaktır.

3.13. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Sosyal bilimler alanında yapılan herhangi bir araştırmada ölçme ve ölçekler önemli yer tutmaktadır. Matematiksel özellikleri belirli ölçümler kümesine ölçek adı verilmektedir. Ölçek verilerin toplanması açısından büyüklüğüne ya da değerine göre sıralanan herhangi bir birimler dizisi olarak açıklanabilir. Her bir özelliğin büyüklüğünü ölçmeye yarayan benzer ya da farklı ölçekler bulunmaktadır. Araştırmalarda istatistiksel analizler yapabilmek için en yaygın şekilde kullanılan dört ölçek türü bulunmaktadır. Bu ölçek türlerini ve temel özellikleri tablo 12’de görülmektedir (Kılınç, 2003 ve Karagöz ve Ekici, 2004).

Tablo 12: Ölçek Türleri ve Temel Özellikleri

| Ölçek Türü | Temel Özelliği |
|------------------|---|
| Sınıflama Ölçeği | Sınıflama ölçeği bir cisim veya olayı belirli bir isme göre diğer cisim veya olaydan ayırmaya yaramaktadır. Aynı isim altında toplanan verilerde, belirli bir özelliği taşıma bakımından eşitlik vardır. Sınıflama yoluyla elde edilen ölçme sonuçları üzerinde ancak sınıfların frekanslarına dayanan istatistiksel işlemler anlamlı olur. |
| Sıralama Ölçeği | Gözlem sonuçları, bir sınıflamaya tabi tutulmakla beraber, belli bir özelliğe sahip olma bakımından sıralanabiliyorsa, bu ölçek sıralama ölçeğidir. Düşük, orta ve yüksek gibi sınıflandırılmış sosyal statüler, tercih dereceleri bu ölçek kapsamında ölçülebilmektedir. |
| Aralık Ölçeği | Bir ölçek, nesne ya da özellikleri daha büyük ya da daha küçük diye sıraya dizmekle kalmayıp bunlar arasındaki kesin uzaklığı da gösterme imkanı veriyorsa ve bu uzaklık ölçüm boyutunun tüm değerleri için aynıysa aralıklı bir ölçek demektir. |
| Oran Ölçeği | Aralık ölçeğindeki itibari sıfır noktası yerine gerçek sıfır noktası alınır ve başlangıç noktası sabit bir nokta olarak seçilirse, ortaya çıkan yeni ölçeğe "oran ölçeği" denilir. |

Kaynak:Kılınç, 2003, s. 97 ve Karagöz ve Ekici, 2004, s.6’dan uyarlanmıştır.

Bu araştırmada tablo 12’de gösterilen ölçek türlerinden sınıflama ve aralık leği kullanılmıştır. Sınıflama leği ile anket formunun birinci ve ikinci bölümünde elde edilmek istenen verilere ulaşılması hedeflenmiştir. Bu lek araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri, örgüt içindeki görevleri, eğitim durumları, işletme yönetimi konusundaki eğitimleri, otelin yıldız sayısı, büyüklüğü, finansal durumu vb. ile ilgili verileri toplamak için kullanılmıştır. Bunun yanı sıra aralık leği, rgtsel yetenekler ve rekabetçi davranış konusuna ilişkin hazırlanmış ifadelere katılım derecelerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır.

Araştırma konusu kapsamında kullanılan ölçekler literatür incelemesi sürecinde ulaşılan kaynaklara dayanılarak geliştirilmiştir. Örgütsel yetenekler ve rekabetçi davranışlar ile ilgili alt değişkenleri açıklamada daha önce farklı yazarlar tarafından çeşitli araştırmalarda kullanılmış ölçekler birleştirilerek araştırmanın amacına ve yöntemine uygun bir ölçek geliştirilmiştir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda araştırma konusu ile doğrudan/dolaylı olarak ilgili birçok çalışmaya rastlanmıştır. Bu alışmalar arasından araştırmanın amacı, kapsam ve içeriği ile en uyumlu temel çalışmalar belirlenmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması ve anket formunun yapılandırılması için kullanılan, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş çalışmalar tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13: Araştırmada Kullanılan leklerin Kaynakları

| Yapılandırılan lek | Yazar(lar) | Yararlanılan Araştırma | Araştırmanın Detayları |
|--|---|--|--|
| İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış | Gnyawali, D. R., vd. (2006). Xu, Y.(2011). | Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, Competitive Network and Competitive Behavior: A Study of the U.S. Airline Industry | Journal of Management, 32 (4), pp: 507-530. Academy Of Strategic Management Journal, 10 (1), 45-63. |
| Saldırđan Rekabetçi Davranış | Ferrier, W. J. Vd. (2002). | The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views | Managerial and Decision Economics, 23, 301-316. |
| Savunmacı Rekabetçi Davranış | Akbolat, M. (2009). | Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow’unStratejik Tipolojisi: Hastaneler zerine Bir Araştırma | Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (11 (3) 127 – 146. |
| Tepikisel Rekabetçi Davranış | Kuester, S. vd. (1999). | Retailotary Behavior to New Product Entry, | The Journal of Marketing.:63, 90-106. |

Tablo 13'ün Devamı

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|--|
| Lojistik Yetenekler | Shang, K.C. ve Marlow, P. B. (2005). Acar, A. Z. (2011). | Logistics Capability and Performance in Taiwan's Major Manufacturing Firms, Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: KOBİ'ler Üzerinde Bir Saha Araştırması, | Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review,41(3), 217-234. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 1-21. |
| Yenilik Yapabilme Yeteneği | Verde, M.D. vd. (2011). Nečadová, M. ve Scholleová, H. (2011). | Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability Evidence from Spanish Manufacturing Firms, Motives and Barriers of Innovation Behaviour of Companies, | Journal of Intellectual Capital, 1(1), 5-19. Economics and Management ISSN 1822-6515, 832-838. |
| Örgütsel Öğrenme Yeteneği | Chiva, R. ve Alegre, A. (2009) | Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Empirical Assesment in the Ceramic Tile Industry, | British Journal of Management, 20, 323-340. |
| Örgütsel Değişim Yeteneği | Judgea, W.Q. ve Elenkov, D. (2005). | Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms, | Journal of Business Research, 58, 893-901. |

Araştırmada kullanılan ölçekler, tablo 13'te belirtilen araştırmalar ve literatürde konuya ilişkin görüş belirten yazarların ifadeleri dikkate alınarak oluşturulmuştur.

3.14. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Bilime dayalı problem çözmenin en belirgin özelliği, çözümün genel, güvenilir ve insanlarca bilinen en geçerli verilere dayalı olmasıdır (Karasar, 1999:7). Bu nedenle geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşmak önem arz etmektedir. Bunun için kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri söz konusudur.

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Araştırmalarda geçerlik ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile ilgilidir. Bu durumda toplanan veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliğine katkıda bulunur. Geçerlik, bir ölçme aracının kullanıldığı amaca hizmet etme derecesi olduğundan, ölçme

araçlarından elde edilecek ölçümler hangi amaçla kullanılacaksa ölçme geçerliği de o amaca bağlı olarak değişecektir. Geçerliğin yüksek olması, büyük ölçüde, ölçülmek istenen değişkenin ifade edilebilmesine bağlıdır(Ercan ve Kan, 2004:212 ve Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin bir kısmı daha önceki araştırmalarda geçerlikleri test edilmiş ölçeklerdir. Bu nedenle her bir değişken için belirlenen tanımlama ve ifadeler değişkeni açıklayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmiştir.

Bu kapsamda kullanılan ölçeklerin bir bütün olarak ölçülmek isteten amaca ne derece katkı sağladığını belirlemek amacıyla kapsam geçerliliği, değişkenlerin araştırmanın ana kavramlarını temsil edip etmediği ile ilgili olarak yapı geçerliliği ve ölçeğin bir bütün olarak genel görünüşünü anlamak amacıyla görünüş geçerliliği dikkate alınmıştır.

Öte yandan ölçeğin taşınması gereken diğer bir önemli özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Ölçümlerin kararlılığının yorumlanmasında, iki farklı yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım, birbirini izleyen ölçmelerde, bireyin grup içindeki sırasının değişmezliği; ikinci yaklaşım ise birbirini izleyen ölçümlerde ölçme hatalarının büyüklüğü, yani ölçeğin tekrarlı ölçümlerde aynı denekten yaklaşık olarak aynı ölçüm değerini elde etmesi ve dolayısıyla ölçmenin standart hatasının düşük olması ile ilgilidir (Ercan ve Kan, 2004:212).

3.15. Araştırmanın Kuramsal Katkıları

Yapısından kaynaklanan nedenlerle oldukça rekabetçi bir endüstri olan otelcilik endüstrisi içinde faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinin rekabette nasıl bir yaklaşım sergilediklerini ortaya koymak bu çalışmanın katkıları arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra bu çalışma otel işletmelerinin belirli örgütsel yeteneklerdeki durumlarının nasıl

olduğunu ortaya koymaktadır. Dahası Türkiye’deki otel işletmeleri açısından belirli örgütsel yeteneklere göre rekabetteki davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığı konusu araştırmanın kuramsal katkısını ifade etmektedir. Araştırmanın dayandığı temel kuramlar çerçevesinde ortaya çıkaracağı diğer kuramsal katkılar ise şu şekilde özetlenebilir.

- Ortaklaşa rekabet teorisinin temel savı gereği işbirliği ve rekabeti birlikte gerçekleştiren otel işletmelerinde hangi örgütsel yeteneklerin baskın olduğunun belirlenmesi,
- Otel işletmelerinin buldukları pazarda kendilerini konumlandırmaları ile ilgili olarak yapılan konumlamalar temelinde rekabet davranışlarını ve örgütsel yeteneklerin analiz edilmesi
- Önemli bir kaynak olarak görülen örgütsel yeteneklerin hangi belirli rekabet davranışları ile ilişkili olduklarının ortaya konulması.

Belirtilen kuramsal katkıların özünde konunun Türkiye’deki oteller özelinde değerlendirilmesi, turizm sektörünün Türkiye’deki koşullarını yansıtması bakımından da önem arz etmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını analiz etmek yönüyle de bu alandaki çalışmaları artırma yönünde bir katma değeri bulunmaktadır.

3.16. Araştırma Yönteminin Özeti

Bu üçüncü bölümde araştırmanın yönteminin nasıl belirlendiği ve yöntem kapsamında araştırmanın problemine dayalı sorulardan başlanarak araştırmanın kuramsal katkılarına kadar izlenen yol açıklanmıştır. Gelinek noktada yöntem bölümünün belirlenmesinde izlenen yol şu şekilde özetlenebilir.

- Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşması ve şekillenmesinde sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerinin rolünü ve etkilerini ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

- Araştırmada niceliksel araştırma yönetimine uygun olarak ilişkisel tarama yöntemi ile keşfe ve betimlemeye yönelik yaklaşımlar kullanılmıştır.
- Araştırmanın bağımsız değişkenlerini, örgütsel yetenekler kapsamındaki lojistik yetenekler, yenilik yapabilme yeteneği, örgütsel öğrenme yeteneği ve örgütsel değişim yeteneği olarak belirlenmiştir. Buna karşın bağımlı değişkenler ise rekabetçi davranışlar altında işbirliğine dayalı, saldırgan, savunmacı ve tepkisel rekabetçi davranışlar olarak belirlenmiştir.
- Araştırmanın evreni Türkiye'deki 3, 4 ve 5 yıldıızlı 1567 otel işletmesinin üst kademe yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın rnekleme ise 309 otel işletmesinin üst kademe yöneticileri olarak belirlenmiştir. Örnekleme yönteminde ise küme örnekleme ve kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır.
- Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formları otel işletmelerinin iletişim bilgilerindeki e-posta adresleri ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek doldurulmaları sağlanmıştır.
- Anket yoluyla elde edilen verilere çok değişkenli istatistiki analizler uygulanmıştır. Örgütsel yetenekler altında yer alan her bir değişkenin rekabetçi davranışlar altında yer alan her bir değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla t-testi, tek yönlü varyans analizi veya diğer ANOVA testi kullanılmıştır. Bununla birlikte çoklu regresyon faktör analizi ve diğer tanımlayıcı ve keşfe yönelik analizler kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI

Araştırma bulgularının sunulmasında şu şekilde bir yol izlenmiştir. Bulguların sunumunda ilk olarak, anketi yanıtlayan üst kademe yöneticilere ve otel işletmelerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmektedir. İkinci olarak, örgütsel yetenekler ve rekabetçi davranışlara ilişkin ilişkin bulgular ve faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Daha sonra rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler arasındaki ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizlerine yer verilmiştir. Daha sonra ise otel işletmeleri ve yönetici özelliklerine göre Türkiye'deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri ile ilgili farklılık analizleri ve sonuçlarına ortaya konulmuştur.

4.1. Otel İşletmeleri ve Yönetici Özellikleri İle İlgili Bulgular

Tablo 14'te araştırmaya katılan otel işletmeleri ve anketi yanıtlayan otel yöneticilerinin özelliklerine ilişkin bulguları ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 14: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n:316)

| | Frekans (n) | Yüzde % |
|-----------------------------------|-------------|---------|
| Cinsiyet | | |
| Kadın | 111 | 35,1 |
| Erkek | 205 | 64,9 |
| İşletmedeki Pozisyon | | |
| Otelin Sahibi | 3 | 0,9 |
| Yönetim Kurulu Başkanı | 2 | 0,6 |
| Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı | 3 | 0,9 |
| Genel Müdür | 18 | 5,7 |
| Genel Müdür Yardımcısı | 10 | 3,2 |
| İşletme Müdürü | 54 | 17,2 |
| Departman Müdürü* | 226 | 71,5 |
| Eğitim Durumu | | |
| İlköğretim | 6 | 1,9 |
| Lise | 76 | 24,1 |
| Ön Lisans | 64 | 20,3 |
| Lisans | 162 | 51,5 |
| Lisans Üstü | 7 | 2,2 |
| Yaş Aralığı | | |
| 20-30 | 119 | 37,6 |
| 31-40 | 122 | 38,7 |
| 41-50 | 75 | 23,7 |
| Yöneticilik Deneyimi | | |
| 1-7 Yıl Arası | 182 | 57,6 |
| 8-14 Yıl Arası | 91 | 28,8 |
| 15 Yıl ve Üzeri | 43 | 13,6 |
| İşletmedeki Çalışma Süresi | | |
| 1-7 Yıl Arası | 213 | 67,5 |
| 8-14 Yıl Arası | 71 | 22,4 |
| 15 Yıl ve Üzeri | 32 | 10,1 |

*Departman müdürleri olarak otel işletmelerinin yönetim kademesine yakın olan ön büro, kat hizmetleri, yiyecek içecek, satış ve pazarlama ile insan kaynakları departmanlarının müdürlerine anket uygulanmıştır.

Tablo 14’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin % 35,1’sini kadın yöneticiler, %64,9’unu ise erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Öte yandan katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında anketi yanıtlayan büyük çoğunluğun departman yöneticileri (%71,5) olduğu görülmektedir. Departman yöneticileri içerisinde ön büro müdürü, satış ve pazarlama müdürü, muhasebe ve insan kaynakları müdürü ve yiyecek içecek bölümü müdürü yer almaktadır. Üst kademe yöneticilerden anketi yanıtlayanlar içerisindeki çoğunluğu ise işletme müdürleri (%17,2)

oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu değerlendirildiğinde % 51,5 ile lisans mezunları ön plana çıkmaktadır. İlköğretim ve lise mezunlarının toplam oranı %42,8'dir. Genel değerlendirme yapıldığında katılımcıların eğitim durumlarının yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan yaş aralığı değişkenine bakıldığında ise 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin oranının %37,6 ve 31-40 yaş aralığında olan yöneticilerin oranı ise %38,7'dir. Bu oranlar otelcilik endüstrisinde genç yöneticilerin işbaşında olduğunu göstermektedir. Anketi yanıtlayan yöneticilerin yöneticilik deneyimi içerisinde en yüksek oran % 57,6 ile 1-7 yıl arasında yöneticilik deneyimi olan yöneticilere aittir. Yöneticilik deneyimi 8-14 yıl arasında olan yöneticilerin oranı ise %28,8'dir. Toplamda otel yöneticilerinin %42,4'lük kısmının orta ve uzun dönemli yöneticilik deneyimine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan hali hazırda buldukları işletmedeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde otel yöneticilerinin % 67,5'lik büyük kısmının 1-7 yıldır mevcut işletmede görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Bunun dışında toplamda %32,5'lik kısmı ise 8-14 ve 15 yıl ve üzeri işletmelerinde görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 15'te otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinde etkili olduğu varsayılan, otel işletmelerinin bazı özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

Tablo 15: Otel İşletmelerinin Belirli Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları (*n:316*)

| | Frekans (n) | Yüzde % |
|------------------------------------|-------------|---------|
| Otel İşletmesinin Türü | | |
| Münferit Otel | 222 | 70,3 |
| Zincir Otel | 94 | 29,7 |
| Otelin Statüsü | | |
| Bağımsız Yerli İşletme | 234 | 74,1 |
| Yabancı Bir Zincir İşletmeye Bağlı | 10 | 3,2 |
| Bağımsız Yabancı İşletme | 11 | 3,5 |
| Yerli Bir Zincir İşletmeye Bağlı | 61 | 19,3 |
| Yıldız Sayısı | | |
| 3 yıldız | 137 | 43,4 |
| 4 yıldız | 106 | 33,5 |
| 5 yıldız | 73 | 23,1 |

Tablo 15'in devamı

| | | |
|---|-----|-------|
| Hitap Edilen Müşteri Kitlesi | | |
| İş Amaçlı Seyahat Eden Müşteriler | 103 | 32,6 |
| Tatil Amaçlı Seyahat Eden Müşteriler | 203 | 64,2 |
| Sağlık/Spor Amaçlı Seyahat Eden Müşteriler | 10 | 3,2 |
| Otel İşletmesinin Bulunduğu Bölge | | |
| Akdeniz | 107 | 33,9 |
| Ege | 70 | 22,2 |
| Marmara | 65 | 20,6 |
| Karadeniz | 16 | 5,1 |
| Doğu Anadolu | 9 | 2,8 |
| İç Anadolu | 40 | 12,7 |
| Güneydoğu Anadolu | 9 | 2,8 |
| Rakiplerin Rekabetçi Davranışlarının Tanımlanması | | |
| Saldırgan | 47 | 14,9 |
| Savunmacı | 43 | 13,6 |
| İşbirlikçi | 144 | 45,6 |
| Tepkisel | 56 | 17,7 |
| Cevaplanmayan | 26 | 8,2 |
| Son 5 Yıl İçinde Rakiplerle Yapılan İşbirliği Sayısı | | |
| 1-6 | 88 | 27,8 |
| 7-11 | 52 | 16,5 |
| 12-17 | 38 | 12 |
| 18 ve Üzeri | 82 | 25,9 |
| Hiç yok | 10 | 3,2 |
| Cevaplanmayan | 46 | 14,16 |
| Otel İşletmesinin Faaliyet Süresi | | |
| Her mevsim | 229 | 72,5 |
| Sezonluk | 87 | 27,5 |
| Otel İşletmesinin Faaliyet Yılı | | |
| 1-10 yıl | 145 | 45,9 |
| 11-20 yıl | 84 | 26,6 |
| 21 yıl ve üzeri | 87 | 27,5 |
| Stratejik Plan Durumu (Stratejik Plan Yapılıyor mu?) | | |
| Evet | 223 | 70,6 |
| Hayır | 49 | 15,5 |
| Cevaplanmayan | 44 | 13,9 |
| Rekabet Stratejisini Belirleme Süreci | | |
| Otel Sahibi | 44 | 13,9 |
| Genel Müdür | 127 | 40,2 |
| Üst Yönetim Kadrosu | 50 | 15,8 |
| Yönetim Kurulu | 29 | 9,2 |
| Cevaplanmayan | 66 | 20,9 |

Tablo 15'teki tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında otel işletmelerinin belirli özelliklere göre durumları şu şekildedir: Anketi yanıtlayan otellerin büyük kısmı münferit otellerden (%70,3) oluşmaktadır. Zincir otellerin oranı ise %29,7'dir. Bu

noktada münferit ve zincir otellere yönelik karşılaştırma yapılabilme imkânı bulunmaktadır. Öte yandan otel işletmelerinin statüsüne bakıldığında büyük çoğunluğun (%74,1) bağımsız yerli işletme statüsünde oldukları görülmektedir. Bu noktadaki en düşük oran ise %3,5 ile bağımsız yabancı otel işletmeleridir.

Yıldız sayısı kriterine göre otel işletmelerinin %43,4'lük kısmının 3 yıldızlı %33,5 kısmının 4 yıldızlı ve %23,1 kısmının ise 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu görülmektedir. Bu oranlar, otel işletmelerinin büyüklük itibariyle rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin nasıl farklılaştığı açısından analiz imkânı sunmaktadır. Öte yandan otel işletmelerinin hitap ettiği müşteri kitlesi içersinde tatil amaçlı seyahat eden turistler %64,2 oranında iken iş amaçlı seyahat eden turistler ise %32,6'dır. Bu noktadaki en düşük oran ise sağlık/spor amaçlı seyahat eden turistlere (%3,2) yöneliktir. Otel işletmelerinin buldukları bölgeye göre sınıflandırılmasında %33,9'luk kısmının Akdeniz bölgesinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu oran, Türkiye'deki otellerin büyük kısmının bu bölgede yer alması ile paraleldir. En düşük oranlar ise Doğu ve Güneydoğu bölgelerine aittir.

Rakiplerin rekabetçi davranışlarının nasıl tanımlandığı konusunda anketi yanıtlayan otel işletmelerinin %45,6'sının rakiplerini işbirliği yapmaya dönük davranışlar gösteren işletmeler olarak tanımladıkları görülmektedir. Rakiplerini tepkisel rekabetçi davranış gösterdiklerini belirten otel işletmelerinin oranı ise %17,7'dir. Rakip tanımlama ile ilgili en düşük oranlar ise savunmacı (%13,6) ve saldırgan (%14,9) rekabetçi davranışlara yöneliktir. Rakiplerin çoğunlukla işbirlikçi olarak tanımlanmasına paralel olarak otel işletmelerinin % 25,9'nun son beş yıl içinde rakipleri ile 18 ve üzeri sayıda rakipleri ile işbirliği yaptıkları anlaşılmaktadır. Rakipleri ile hiç işbirliği yapmayan otellerin oranı ise % 3,2'dir. Otel işletmelerinin faaliyet sürelerine bakıldığında % 72,5'nin her mevsim, % 27,5'nin ise sezonluk çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 45,9'luk kısmının 1-10 yıldır işletme aşamasında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu oran araştırma evrenindeki otellerin yaklaşık yarısının yeni işletme aşamasına girdiğini göstermektedir. Öte yandan % 27,5 oranındaki otellerin 21 yıl ve üzerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin stratejik plan yapıp yapmadıkları konusundaki istatistikler ise büyük çoğunluğun (%70,6) stratejik plan oluşturduklarını göstermektedir. Bu oran otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektör açısından önemlidir. Öte yandan rekabet stratejisi belirleme sürecinin kim yada kimler tarafından işletildiği konusunda ise Genel Müdürler (%72,2) ağırlıklı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu noktadaki en düşük oran ise yönetim kuruluna(%9,2) aittir.

4.2. Otel İşletmelerinin Örgütsel Yetenekleri ve Rekabetçi Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunu yanıtlayan otel yöneticilerinin örgütsel yetenekler ve rekabetçi davranışlara ilişkin verdikleri yanıtlar doğrultusunda dikkate aldıkları faktörleri belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve tablo 16'da yer alan sonuçlara ulaşılmıştır. Veri setinin faktör analizi için uygun olabilmesi KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olmasını gerektirmektedir. Barlett Testi sonucuna göre sig. değerinin anlamlı çıkması, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca özdeğer istatistiği 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmaz(Kalaycı vd., 2010). KMO testinden elde edilen değer 1'e yakınlaştıkça mükemmel, 0.50'nin altına ise kabul edilmemektedir. (Tavşancıl, 2007) Faktör analizi sonucunda faktör modelinin geçerliliğinin kabul edilebilmesi için yeterliliklerinin sağlandığı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda toplam varyansı açıklama oranını %65,485 ve KMO örneklem yeterliliği de %85,3'dür. Bartlett's Test of Sphericity için X²: 3593,689; s.d.: 496; sig: ,000 anlamlı çıkmıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa değeri 0,89 çıkmıştır. Bu değerler faktör modelinin kurulabilmesi için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir.

Bu aşamada üzerinde durulması gereken diğer bir konu da verilerin normal dağılıp dağılmadığıdır. Bu araştırmada verilerin normal dağılım özelliği göstermediği görülmektedir. Özellikle küçük örnek hacmi ile çalışıldığında verilerin çok değişkenli normal dağılım göstermesi önem taşımaktadır. Öte yandan temel bileşenler ve ana eksen

faktör analizi uygulanacaksa bu koşulun aranmaması gerekmektedir (Özdamar, 2002). Bu araştırmadaki verilerin analizinde Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulandığı ve örneklem büyüklüğü 316 olduğu için verilerin normal dağılmamış olması faktör modelinin kurulmasına engel teşkil etmemektedir. Dolayısıyla elde edilen veriler 8 faktörden oluşan bir faktör modeli ortaya çıkarmıştır. Her faktörün altında farklı sayıda ifade yer almaktadır. Faktör tablosu oluşturulurken faktör yükleri 0,50'nin altında kalan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur.

Tablo 16: Örgütsel Yetenekler ve Rekabetçi Davranışlara ilişkin Faktör Analizi Sonuçları (n:316)

| FAKTÖRLER | Faktör Yüğü | Özdeğer | Ortalama | Varyans (%) | Alfa |
|--|--|---------|----------|-------------|------|
| Fak 1: Örgütsel Öğrenme Yeteneği (ÖÖY) İşletmemizde herkes ihtiyaç duyduğu bilgiye tam zamanında ulaşabilmektedir. Çalışanların girişimleri olumlu geribildirim aldığından sürekli yeni fikirler üretilebilmektedir. Yöneticilerimizden çalışanlara doğru etkili bir bilgi akışı vardır. İşletmemizde elde edilen yeni tecrübeler çalışanlara yayılarak çalışanların gelişimleri desteklenmektedir. İşletmemizde takım çalışması üst düzeyde gerçekleştirilmektedir. İşletmemizin çalışanları risk alma konusunda yöreklendirilirler. | ,787 ,773 ,724 ,682 ,641 ,639 | 8,563 | 4,10 | 11,601 | ,857 |
| Fak 2: Lojistik Yetenekler (LY) Hizmet üretim sürecinde istediğimiz ürünleri uygun maliyetlerle bulmaktayız. Hizmetlerin sunum süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Lojistik alt yapımız hizmetlerimizi farklılaştırma da önemli bir rol oynamaktadır. Hizmetlerin üretilme süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Hizmetlerimizi müşterilerimize istenilen şekilde ulaştırabilmekteyiz. | ,746 ,736 ,732 ,719 ,683 | 2,640 | 4,21 | 10,429 | ,819 |
| Fak 3: Örgütsel Değişim Yeteneği (ÖDY) İşletmemizin çalışanları değişim hakkındaki görüşlerini rahatça seslendirme şansına sahiptir. İşletmemizde değişim için, çalışanların risk almasına tolerans tanınmaktadır. İşletmemiz değişimi gerçekleştirebilecek yetenekleri olan değişim öncülerine sahiptir. İşletmemiz statüko ile mücaele edebilecek gönüllü değişim öncülerine sahiptir. İşletmemizin çalışanları değişimin işletmeye nasıl katkı sağlayacağına farkındadır. | ,791 ,769 ,730 ,681 ,667 | 2,182 | 4,11 | 10,154 | ,840 |
| Fak 4: Yenilik Yapabilme Yeteneği (YYY) İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarında, yönlendirme (yetki, sorumluluk, kaynak tahsisi) konusunda yeterince uzmandır. İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarında, zamanlama konusunda yeterince uzmandır. (ne zaman ne yapacağını iyi bilmektedir) İşletmemiz, yeni ürün geliştirme konusunda yeterli esnekliğe sahiptir. | ,839 ,815 ,597 | 1,986 | 4,01 | 7,184 | ,840 |

Tablo 16'nın devamı

| | | | | | |
|---|------------------------------|-------|------|-------|------|
| Fak 5: Tepkisel Rekabetçi Davranış (TRD) Pazarda yeni çıkan hizmetleri işletmemize uyarlarız. Pazar rekabet koşullarında meydana gelen değişimleri takip ederiz. Çevre koşullarında meydana gelen değişime ayak uydurmaya çalışırız. Yenilik yaparken rakiplerimizin gerçekleştirdiği yenilikleri izleriz. | ,794 ,736 ,732 ,715 | 1,688 | 4,11 | 8,160 | ,775 |
| Fak 6: İşbirlikçi Rekabetçi Davranış (IRD) Rakiplerimizle her zaman işbirliği yapabileceğimiz alanlar bulunmaktadır. Rakiplerimizle işbirliği yapabileceğimiz birçok alanın olduğunu düşünüyoruz. Başarılarımızın çoğunu rakiplerimizle yaptığımız işbirliklerinin sonucunda elde ediyoruz. | ,846 ,827 ,640 | 1,440 | 3,31 | 6,410 | ,705 |
| Fak 7: Savunmacı Rekabetçi Davranış (SvRD) Rakiplerimizin rekabetçi aksiyonlarına karşılık vermede tasarruf yönlü davranışlar gösteririz. Rekabet ederken stratejimizi, sürekli olarak rakiplerin hamlelerine karşılık vermek üzere geliştiririz. Rakiplerimizin rekabetçi hamlelerine anında karşılık veririz. | ,864 ,840 ,589 | 1,275 | 3,80 | 6,313 | ,744 |
| Fak 8: Saldırgan Rekabetçi Davranış (SRD) Rekabet ederken rakiplerimize rekabet edecek alan bırakmayız. Rekabette yaptığımız her hamle, sürekli olarak rakiplerimizin üstesinden gelmek içindir. | ,831 ,789 | 1,181 | 3,55 | 5,233 | ,653 |

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %85,3 Bartlett's Test of Sphericity için X²: 3593,689; s.d.: 496; sig: ,000, Ölçeğin tamamı için Alfa: ,890 Açıklanan toplam varyans: %65,485; Kullanılan Likert Ölçeği: 1:Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum

Anketi yanıtlayan üst kademe yöneticilerin verdikleri yanıtlar çerçevesinde oluşturulan faktör modelindeki faktörlerin içyapısı incelendiğinde her faktör için farklı sayılarda değişkenin modele girdiği görülmektedir. *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin* içyapısı incelendiğinde 6 değişkenin bu yapı içinde yer aldığı görülmektedir. Bunlar:

- Herkesin ihtiyaç duyduğu bilgiye tam zamanında ulaşabilmesi
- Çalışanların girişimleri doğrultusunda sürekli yeni fikirler üretilebilmesi
- Yöneticilerden çalışanlara doğru etkili bir bilgi akışının olması
- Yeni tecrübelerinin çalışanlara yayılarak gelişimlerinin desteklenmesi
- Takım çalışmasının üst düzeyde gerçekleştirilmesi ve
- Çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirilmesi

Öte yandan örgütsel yetenekler kısmının ikinci faktörü olan *Lojistik Yetenekler* faktörünün içyapısı incelendiğinde beş değişkenin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu değişkenler; hizmet üretim sürecinde istenilen ürünlerin uygun maliyetlerle bulunabilmesi, hizmet sunum sürecinin rakiplerden daha hızlı gerçekleştirilebilmesi,

lojistik alt yapının hizmet farklılaştırmasına olanak verecek şekilde tasarlanmış olması, hizmet üretim sürecinin etkin olması, hizmetlerin müşterilere kolaylıkla ulaştırılabilmesidir.

Diğer bir boyut olan *Örgütsel Değişim Yeteneği* faktörünün içyapısını açıklayan değişkenler ise şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Çalışanların değişim konusundaki fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri
- Değişim için çalışanların risk almalarına tolerans tanınması
- Değişime öncülük edecek değişim öncülerinin olması
- Statüko ile mücadele edebilecek gönüllü değişim öncülerinin olması
- Çalışanların değişime nasıl katkıda bulunacaklarının bilincinde olmaları

Tüm işletmeler için olduğu gibi otel işletmeleri için de rekabette çok önemli bir örgütsel yetenek olan *Yenilik Yapabilme Yeteneği* boyutunda 3 temel değişken belirlenmiştir. Bu değişkenler:

- Çalışanların Ar-Ge çalışmaları konusunda yönlendirilmesi (Yetki sorumluluk ve kaynak tahsisinin yapılması)
- Ar-Ge çalışmalarının zamanında yapılmasında uzman olunması (Ne zaman hangi yeniliklerin yapılması gerektiğinin bilinmesi)
- Yeni ürün geliştirme konusunda yeterli esnekliğe sahip olunması

Bu aşamada otel işletmelerinin rekabetçi davranış özellikleri ile ilgili faktörlerde ortaya çıkan değişkenler betimlenecektir. İlk olarak pazar koşullarındaki değişimlere karşılık verme süreci olarak ortaya çıkan *Tepkisel Rekabetçi Davranış* faktörünün içyapısına bakıldığında dört değişkenin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar:

- Pazarda yeni çıkan hizmetleri işletmeye uyarlanması,
- Pazar rekabet koşullarında meydana gelen değişimleri izlenmesi,
- Çevre koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlanması ve

- Yenilik yapma sürecinde rakiplerimizin gerçekleştirdiği yeniliklerin izlenmesidir

İkinci olarak işbirliği ve rekabetin birlikte gerçekleştirilmesini ifade eden, rakiplerin yalnızca rakip değil aynı zamanda işbirliği yapılacak ortaklar olduğunu belirten *İşbirlikçi Rekabet Davranış* faktörünün içyapısında üç değişken modele girmiştir. Bunlar da:

- Rakiplerle her zaman işbirliği yapılabilecek alanların bulunması,
- Rakiplerle işbirliği yapılacak çok sayıda alanın olduğunun farkında olunması ve
- Başarıları sonuçlar için rakiplerle işbirliğine gidilmesidir.

Rekabetçi davranış özelliklerini açıklayan diğer önemli bir davranış tarzı rakip işletmelerin saldırılarına karşı *Savunmacı Rekabetçi Davranıştır*. Faktör analizi sonuçları savunmacı rekabetçi davranış faktörünün üç değişkenden oluşan bir yapıda olduğunu göstermiştir. Bu değişkenler:

- Rakiplerin saldırıları karşısında maliyet odaklı davranılması,
- Rekabet stratejisinin rakip hamlelerine karşılık vermek üzere planlanması ve
- Rakiplerin rekabetçi hamlelerine anında karşılık verilmesidir.

Son olarak rekabette proaktif davranmayı ve pazarda rakipler üzerinde hâkimiyet kurmayı ifade eden *Saldırgan Rekabetçi Davranış* faktörünün içyapısında 2 değişkenin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu değişkenler de rakiplere rekabet edecek alan bırakılmaması ve rekabette yapılan her hamlenin sürekli olarak rakiplerin üstesinden gelmek için tasarlanmasıdır.

4.3. Örgütsel Yetenekler ve Rekabetçi Davranış İlişkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Anket formundan elde edilen verilere uygulanan faktör analizinden sonra otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında sahip oldukları dört temel örgütsel yeteneğin etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon modeli iki veya daha fazla açıklayıcı değişkene gerek duyulduğu durumlarda birden çok açıklayıcı değişkenli analiz modeli olarak tanımlanmaktadır (Kalaycı, 2010). Bu araştırmada uygulanan çoklu regresyon modeli rekabetçi davranışları açıklamada dört örgütsel yeteneğin açıklayıcı değişken olarak kullanıldığı modeldir. Regresyon analizi sonuçları tablo 17, 18, 19 ve 20’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel Yetenekler ve İşbirlikçi Rekabet Davranışı İlişkinine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| | Beta(β) | <i>t</i> | Sig. | Tolerans | VIF |
|-----------------------------------|----------------------------------|----------|----------|----------|--------|
| SABİT | | 3,317 | ,001 | | |
| Lojistik Yetenekler | ,067 | 1,071 | ,285 | ,795 | 1,259 |
| Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,128 | 1,936 | ,054 | ,716 | 1,396 |
| Örgütsel Değişim Yeteneği | ,079 | 1,127 | ,261 | ,636 | 1,571 |
| Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,002 | ,027 | ,979 | ,551 | 1,815 |
| R ² =,045 | Düzeltilmiş R ² =,032 | | F=,85708 | | p=0,05 |
| Durbin-Watson = 2,128 | | | | | |

a. Bağımlı Değişken: İşbirlikçi Rekabet Davranışı

Tablo 17’den İşbirlikçi Rekabet Davranışını anlamlı açıklayan tek değişkenin Yenilik yapabilme yeteneği olduğu (β :0,128; sig.0,054) görülmektedir. Bununla birlikte β ve sig. değerlerinden diğer örgütsel yeteneklerin işbirlikçi rekabet davranışını açıklamadığı diğer bir ifade ile modele katkısı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Yetenekler ve Saldırgan Rekabet Davranışı İlişkinine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| | Beta(β) | <i>t</i> | Sig. | Tolerans | VIF |
|-----------------------------------|----------------------------------|----------|----------|----------|--------|
| SABİT | | 3,269 | ,001 | | |
| Lojistik Yetenekler | ,068 | 1,071 | ,285 | ,794 | 1,259 |
| Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,078 | 1,169 | ,243 | ,711 | 1,406 |
| Örgütsel Değişim Yeteneği | ,067 | ,945 | ,346 | ,636 | 1,573 |
| Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,042 | ,556 | ,578 | ,552 | 1,813 |
| R ² =,036 | Düzeltilmiş R ² =,024 | | F=,94320 | | p=0,05 |
| Durbin-Watson = 2,138 | | | | | |

a. Bağımlı Değişken: Saldırgan Rekabet Davranışı

Tablo 18'deki β ve sig. model kapsamındaki örgütsel yeteneklerin saldırgan rekabet davranışını ilginç bir şekilde açıklamadığı diğer bir ifade ile modele katkısı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 19: Örgütsel Yetenekler ve Savunmacı Rekabet Davranışı İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| | Beta (β) | t | Sig. | Tolerans | VIF |
|----------------------------|----------------------------------|----------|------|----------|-------|
| SABİT | | 4,197 | ,000 | | |
| Lojistik Yetenekler | ,048 | ,779 | ,437 | ,794 | 1,259 |
| Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,168 | 2,598 | ,010 | ,711 | 1,407 |
| Örgütsel Değişim Yeteneği | ,085 | 1,239 | ,216 | ,635 | 1,574 |
| Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,094 | 1,272 | ,204 | ,551 | 1,814 |
| R ² =,095 | Düzeltilmiş R ² =,083 | F=,72497 | | p=0,05 | |
| Durbin-Watson = 1,875 | | | | | |

a. Bağımlı Değişken: Savunmacı Rekabet Davranışı

Tablo 19'dan, Savunmacı Rekabet Davranışını anlamlı açıklayan tek değişkenin Yenilik yapabilme yeteneği olduğu (β : 0,168; sig.0,010) görülmektedir. Bununla birlikte β ve sig. değerlerinden diğer örgütsel yeteneklerin Savunmacı Rekabet Davranışını açıklamadığı diğer bir ifade ile modele katkısı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 20: Örgütsel Yetenekler ve Tepkisel Rekabet Davranışı İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

| | Beta (β) | t | Sig. | Tolerans | VIF |
|----------------------------|----------------------------------|----------|------|----------|-------|
| SABİT | | 6,190 | ,000 | | |
| Lojistik Yetenekler | ,283 | 4,839 | ,000 | ,794 | 1,259 |
| Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,109 | 1,768 | ,078 | ,711 | 1,406 |
| Örgütsel Değişim Yeteneği | ,090 | 1,378 | ,169 | ,636 | 1,573 |
| Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,046 | ,659 | ,511 | ,552 | 1,813 |
| R ² =,169 | Düzeltilmiş R ² =,158 | F=,50607 | | p=0,05 | |
| Durbin-Watson = 1,916 | | | | | |

a. Bağımlı Değişken: Tepkisel Rekabet Davranışı

Tablo 20'den, Tepkisel Rekabet Davranışını anlamlı açıklayan tek değişkenin Lojistik Yetenekler ($\beta : 0,283$; sig. ,000) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte β ve sig. değerlerinden yenilik yapabilme, örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme yeteneklerinin Tepkisel Rekabet Davranışını açıklamadığı diğer bir ifade ile modele katkısı olmadığı anlaşılmaktadır.

4.4. Farklılık Analizleri

Bu aşamada anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özellikleri ve otel işletmelerinin belirli özelliklerinin otel işletmelerinde rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadıkları ortaya konulacaktır. İlk olarak otel işletmelerinin belirli özelliklerine ilişkin T testi ve Anova testi sonuçlarına yer verilecektir.

4.4.1. Otel İşletmelerinin Bulunduğu Bölgeye Bağlı Farklılık Analizi Bulguları

Farklılık testleri ile ilgili olarak yapılan ilk analiz otel işletmelerinin buldukları bölgeler itibariyle araştırma değişkenlerinde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA testidir. Yapılan analiz sonucunda bulgular tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21: Otel İşletmelerinin Buldukları Bölge ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Bulunduğu Bölge | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|-------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 2,489 | <u>,023</u> | Var |
| Marmara | Saldırgan Rekabetçi Davranış | 3,299 | <u>,004</u> | Var |
| Ege | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 1,436 | ,200 | |
| Akdeniz | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,892 | ,501 | |
| İç Anadolu | Lojistik Yetenekler | ,853 | ,530 | |
| Doğu Anadolu | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 1,507 | ,175 | |
| Karadeniz | Örgütsel Değişim Yeteneği | 1,070 | ,380 | |
| Güneydoğu Anadolu | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 2,467 | <u>,024</u> | Var |

Tablo 21'deki verilerden otel işletmelerinin buldukları bölgeye göre rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerine ilişkin farklılıkların olup olmadığı görülmektedir. Analiz değerleri bölgeler açısından rekabetçi davranışlarda özellikle saldırgan ve savunmacı rekabet davranışlarında farklılıkların olduğunu göstermektedir. Tanımlayıcı istatistiklerden saldırgan davranışlarda en yüksek ortalama 4,05 ile Doğu Anadolu bölgesindeki otellere ait iken en düşük ortalama ise 3,27 Ege bölgesi otellere ait çıkmıştır. Öte yandan örgütsel öğrenme yeteneği açısından da bölgeler arasında farklılık olduğu görülmektedir. Scheffe Testi sonuçlarından Örgütsel öğrenme yeteneğinde Akdeniz Bölgesi ile İç Anadolu Bölgesi otelleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Farklılığın yönüne bakıldığında Akdeniz bölgesinin öğrenme yeteneğine ilişkin değeri (ort:3,9) iken İç Anadolu bölgesinin değeri (ort: 4,3) çıkmıştır. Bu değerler İç Anadolu Bölgesi otellerinin Akdeniz Bölgesi otellerine göre örgütsel öğrenme yeteneğinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

4.4.2. Otel Türü ve Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Bölgeler açısından yapılan farklılık analizinden sonra otel işletmelerinin yetenek ve davranışlarında etkili olan ve büyüklük kriterlerinden olan *Otel Türü*

değişkenine göre rekabetçi davranışlar ve örgütsel ve örgütsel yeteneklerde farklılık olup olmadığına bakılmıştır. T testi analiz sonuçları tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22: Otel İşletmelerinin Türü ile Faktör Ortalamalarına İlişkin T Testi Sonuçları

| Otel Türü | Faktörler | t değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|---------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| Münferit Otel | Savunmacı Rekabetçi Davranış | -2,766 | <u>,006</u> | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | -1,306 | ,193 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,297 | ,767 | |
| Zincir Otel | Tepkisel Rekabetçi Davranış | -1,364 | ,174 | |
| | Lojistik Yetenekler | -,756 | ,451 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | -3,471 | <u>,001</u> | Var |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | -,625 | ,533 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | -,075 | ,940 | |

Tablo 22’deki sonuçlardan otel işletmelerinin türüne göre (münferit veya zincir otel olma durumu) rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri açısından savunmacı rekabetçi davranış boyutu ve yenilik yapabilme yeteneğinde farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın yönünü belirlemek amacıyla yapılan grup istatistikleri tablo 23’te görülmektedir.

Tablo 24: Otel Türü Farklılık Analizlerine İlişkin Grup İstatistikleri

| Değişkenler | Otel İşletmesinin Türü | N | Ort. | St. Sapma |
|------------------------------|------------------------|-----|---------------|-----------|
| Savunmacı Rekabetçi Davranış | Münferit Otel | 218 | 3,7393 | ,79550 |
| | Zincir Otel | 91 | 3,9744 | ,62703 |
| Yenilik Yapabilme Yeteneği | Münferit Otel | 221 | 3,9434 | ,71735 |
| | Zincir Otel | 91 | 4,2179 | ,59768 |

Tablo 23’deki grup istatistiklerinden zincir otel işletmelerinin daha savunmacı rekabetçi davranış içinde oldukları ve yenilik yapabilme yeteneklerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4.4.3. Otel İşletmelerinin Statüsü ve Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Otel işletmelerinin ait oldukları statüye göre rekabetçi davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 24’te yer almaktadır.

Tablo 24: Otel İşletmelerinin Ait Oldukları Statü ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Otel İşletmesinin Statüsü | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|---|-------------------------------|----------|----------|------------|
| Bağımsız Yerli İşletme Yabancı Bir Zincir İşletmeye Bağlı | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 2,938 | ,034 | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,910 | ,436 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,167 | ,919 | |
| Bağımsız Yabancı İşletme | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 2,561 | ,055 | Var |
| Yerli Bir Zincir İşletmeye Bağlı | Lojistik Yetenekler | 1,094 | ,352 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 3,784 | ,011 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 2,536 | ,057 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 1,916 | ,127 | |

Tablo 24’teki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, saldırganlık ve tepkisel davranışları, otel işletmelerinin statüsüne bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin lojistik yetenekleri, değişim yetenekleri ve öğrenme yetenekleri ait oldukları statüye göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçları, otel işletmelerinin savunmacı davranışlarının ($F_{(2,938)}$ ve $p < .05$) ve yenilik yapabilme yeteneklerinin ($F_{(3,784)}$ ve $p < .01$) ait oldukları statü ’ye göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, otel işletmelerinin savunmacı davranışları, statülerine bağlı olarak değişmektedir. Benzer şekilde otel işletmelerinin sahip oldukları yenilik yeteneğinin statüye bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Farklılıkların yönüne bakıldığında Yerli bir zincir işletmeye bağlı otel işletmelerinin daha fazla savunmacı davranış eğilimi gösterdikleri

görülmektedir. Öte yandan Yabancı bir zincir işletmeye bağlı otellerde de yenilik yapabilme yeteneğine ilişkin değerler daha yüksek çıkmıştır.

4.4.4. Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Otel işletmelerinin büyüklük kriterlerinden birisi de yıldız sayılarıdır. Buna göre yıldız sayısına bağlı olarak otel işletmelerinin rekabetteki davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25: Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Yıldız Sayısı | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|----------------------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| 3 yıldız 4 yıldız 5 yıldız | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 1,301 | ,274 | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | 1,249 | ,288 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 1,345 | ,262 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 1,107 | ,332 | |
| | Lojistik Yetenekler | 2,439 | ,089 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 5,167 | <u>,006</u> | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 1,044 | ,353 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,219 | ,803 | |

Tablo 25'teki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, saldırganlık, tepkisellik ve savunmacı davranışları, otel işletmelerinin sahip olduğu yıldız sayısına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin lojistik yetenekleri, değişim yetenekleri ve öğrenme yetenekleri de otel işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısına göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçları, otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneğinin ($F_{(5,167)}$ ve $p < .01$) sahip olduğu yıldız

sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, otel işletmelerinin yenilikçilik yeteneği, yıldız sayısına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Scheffe testi sonuçları farklılığın 4 ve 5 yıldızlı oteller arasında olduğunu göstermiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden 5 yıldızlı otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneğine ilişkin ortalama değerlerin daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.5. Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Otel işletmelerinin her mevsim veya sezonluk faaliyet göstermeleri durumuna göre rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinde farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan T testi sonuçları tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin T Testi Sonuçları

| Faaliyet Süresi | Faktörler | t değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|------------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| Her Mevsim Sezonluk | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 1,057 | <u>,021</u> | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,127 | ,091 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 1,110 | ,957 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | -812 | ,418 | |
| | Lojistik Yetenekler | 1,682 | <u>,006</u> | Var |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 2,916 | <u>,004</u> | Var |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | ,379 | ,705 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 2,774 | <u>,006</u> | Var |

Tablo 26’deki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, tepkisellik ve savunmacı rekabet davranışları, otel işletmelerinin faaliyet sürelerine bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin örgütsel değişim yetenekleri de otel işletmesinin faaliyet sürelerine göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçları, otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarının ($F_{(1,057)}$ ve $p < .05$) faaliyet

sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Öte yandan otel işletmelerinin lojistik ($F_{(1,682)}$ ve $p<.01$), yenilik yapabilme ($F_{(2,916)}$ ve $p<.01$) ve Örgütsel öğrenme yetenekleri ($F_{(2,774)}$ ve $p<.01$) de faaliyet sürelerine göre farklılaşmaktadır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan grup istatistikleri Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27: Faaliyet Sürelerine Göre Farklılaşma Durumlarına İlişkin Grup İstatistikleri

| Faktörler | Faaliyet Süresi | N | Ort. | St. Sapma |
|------------------------------|------------------------|----------|-------------|------------------|
| Saldırgan Rekabetçi Davranış | Her mevsim | 222 | 3,8776 | ,72668 |
| | Sezonluk | 86 | 3,6473 | ,79763 |
| Lojistik Yetenekler | Her mevsim | 226 | 4,2308 | ,46127 |
| | Sezonluk | 86 | 4,1742 | ,50795 |
| Yenilik Yapabilme Yeteneği | Her mevsim | 225 | 4,1037 | ,63766 |
| | Sezonluk | 86 | 3,8256 | ,79167 |
| Örgütsel Öğrenme Yeteneği | Her mevsim | 226 | 4,1746 | ,51275 |
| | Sezonluk | 87 | 3,9739 | ,59512 |

Grup istatistiklerinde her mevsim faaliyet gösteren otel işletmelerine ait ortalama değeri sezonluk çalışan otel işletmelerinden daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde her mevsim faaliyet gösteren otel işletmelerinin lojistik yetenekler, yenilik yapabilme yeteneği ve örgütsel öğrenme yeteneğine ilişkin ortalama değerleri sezonluk faaliyet gösteren otel işletmelerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.4.6. Otel İşletmelerinin Faaliyet Yılı Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Otel işletmelerinin faaliyet yılı sayısına bağlı olarak rekabetteki davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: Otel İşletmelerinin Faaliyet Yılı Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Faaliyet Yılı | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|--|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| 1-10 Yıl Arası 11-20 Yıl Arası 21 yıl ve üzeri | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 2,331 | ,099 | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,283 | ,753 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,944 | ,390 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,390 | ,677 | |
| | Lojistik Yetenekler | 1,789 | ,169 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,060 | ,941 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 3,745 | <u>,025</u> | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,800 | ,450 | |

Tablo 28'deki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, tepkisellik ve savunmacı ve saldırgan rekabet davranışları, otel işletmelerinin faaliyet yılı sayısına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin lojistik, yenilik yapabilme ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmesinin faaliyet yılına göre farklılaşmamaktadır. Öte yandan analiz sonuçları, otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneklerinin ($F_{(3,745)}$ ve $p < .05$) faaliyet yılına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarında farklılığın 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren otel işletmeleri ile 11-20 yıl arasında faaliyet gösteren oteller arasında olduğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren otel işletmelerine ait ortalama değerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.7. Otel İşletmelerinin Hitap Ettikleri Müşteri Kitleleri Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Otel işletmelerinin hitap ettikleri müşteri kitlesi ile rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinde farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan ANOVA analizi tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29: Hitap Edilen Müşteri Kitlesi Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Hitap Edilen Müşteri Kitlesi | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık Var |
|--|-------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 5,513 | <u>,001</u> | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | 1,715 | ,164 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,828 | ,479 | |
| İş Amaçlı Seyahat Eden Müşteriler | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 1,520 | ,209 | |
| Tatil Amaçlı Seyahat Eden Müşteriler | Lojistik Yetenekler | ,314 | ,815 | |
| Sağlık/Spor Amaçlı Seyahat Eden Müşteriler | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 1,167 | ,323 | |
| Diğer | Örgütsel Değişim Yeteneği | 1,020 | ,384 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 1,986 | ,116 | |

Tablo 29’deki analiz değerleri hitap edilen müşteri kitlesine bağlı olarak otel işletmelerinin savunmacı rekabetçi davranışlarında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın yönü ise Scheffe Testi sonuçlarında, *İş Amaçlı Seyahat Eden Müşterilere* hitap eden oteller ile *Sağlık/Spor Amaçlı Seyahat Eden Müşterilere* hitap eden oteller arasında olduğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden *İş Amaçlı Seyahat Eden Müşterilere* hitap eden otellere ilişkin ortalama değeri 3,9 iken; *Sağlık/Spor Amaçlı Seyahat Eden Müşterilere* hitap eden otellere ilişkin ortalama değeri ise 3,0 çıkmıştır. Bu verilerden *İş Amaçlı Seyahat Eden Müşterilere* hitap eden otellerin daha savunmacı mekanizmalara sahip olduğu görülmektedir.

4.4.8. Otel İşletmelerinin Finansal Durumu ve Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

İşletmelerin finansal yapıları ve faaliyet oranları ile onların rekabetteki davranışları arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu bakımdan likidite, karlılık,

finansal oranları ile rekabetçi davranışları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için farklılık analizleri yapılmıştır. Buna göre likidite oranlarına göre araştırma değişkenlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30: Likidite Oranları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Likidite Oranları | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|----------------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,366 | ,778 | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,054 | ,984 | |
| 1. Ortalamanın Altında | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,904 | ,440 | |
| 2. Ortalama Düzeyinde | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 1,671 | ,174 | |
| 3. Ortalamanın Üstünde | Lojistik Yetenekler | 1,948 | ,122 | |
| 4. Ortalamanın Çok Üstünde | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 5,659 | <u>,001</u> | Var |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 3,263 | <u>,022</u> | Var |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 1,124 | ,340 | |

Tablo 30’daki analiz değerleri otel işletmelerinin likidite oranlarına göre rekabetçi davranışlarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Ancak nakit durumuna göre yenilik yapabilme ($F_{(5,659)}$ ve $p < ,05$) ve örgütsel değişim yeteneklerinde ($F_{(3,263)}$ ve $p < ,05$) anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi likidite düzeylerinde olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe Testi sonucunda, likidite oranları ortalamanın altında ve ortalamanın üstünde olan otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin farklı olduğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden farklılığın yönüne bakıldığında Ortalamanın Üstünde likiditeye sahip otel işletmelerinin yenilik yapabilme durumlarına ilişkin ortalama değeri (Ort:4,1) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan örgütsel değişim yeteneği için Scheffe Testinde benzer şekilde ortalamanın altında ve ortalamanın üstünde likidite oranlarının örgütsel değişim yeteneğinde anlamlı farklılık oluşturdukları tespit edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden farklılığın yönüne bakıldığında Ortalamanın Üstünde likiditeye sahip otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneğine ilişkin ortalama değeri (Ort:4,1) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 31’de finansal oranlara göre rekabetçi davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 31: Finansal Oranları Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| FinansalOranlar | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|----------------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,315 | ,868 | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,263 | ,902 | |
| 1. Ortalamanın Altında | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,401 | ,808 | |
| 2. Ortalama Düzeyinde | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,311 | ,870 | |
| 3. Ortalamanın Üstünde | Lojistik Yetenekler | 3,307 | <u>,012</u> | Var |
| 4. Ortalamanın Çok Üstünde | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 1,369 | ,245 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 4,200 | <u>,003</u> | Var |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,707 | ,588 | |

Tablo 31’deki sonuçlara göre otel işletmelerinin rekabetçi davranışları, otel işletmelerinin finansal oranlarına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin yenilik yapabilme ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmelerinin finansal oranlarına göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçları, otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin($F_{(3,307)}$ ve $p < ,05$) ve örgütsel değişim yeteneklerinin($F_{(4,200)}$ ve $p < ,05$) finansal oranlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, otel işletmelerinin lojistik yetenekleri ve örgütsel değişim yetenekleri finansal oranına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Tablo 32’de faaliyet oranlarına göre rekabetçi davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 32: Faaliyet Oranları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Faaliyet Oranları | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|----------------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,366 | ,778 | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,054 | ,984 | |
| 1. Ortalamanın Altında | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,904 | ,440 | |
| 2. Ortalama Düzeyinde | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 1,671 | ,174 | |
| 3. Ortalamanın Üstünde | Lojistik Yetenekler | 1,948 | ,122 | |
| 4. Ortalamanın Çok Üstünde | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 5,659 | <u>,001</u> | Var |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 3,263 | <u>,022</u> | Var |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 1,124 | ,340 | |

Tablo 32'deki sonuçlara göre otel işletmelerinin rekabetçi davranışları, otel işletmelerinin faaliyet oranlarına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin lojistik yetenekleri ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmelerinin faaliyet oranlarına göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçları, otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin ($F_{(5,659)}$ ve $p < ,05$) ve örgütsel değişim yeteneklerinin ($F_{(3,263)}$ ve $p < ,05$) faaliyet oranlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, otel işletmelerinin lojistik yetenekleri ve örgütsel değişim yetenekleri finansal oranına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Buradaki farklılaşmalar faaliyet oranlarının ortalamasının altında ve üstünde olması ile ilişkilidir. Ortalamanın üstünde faaliyet oranına sahip otel işletmelerinde yenilik yapabilme ve örgütsel değişim yeteneklerine ilişkin değerler daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 33'te otel işletmelerinin bir diğer önemli finansal performans göstergesi olan doluluk oranlarına göre rekabetçi davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 33: Doluluk Oranları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Doluluk Oranları | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|---|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| 1. Ortalamanın Altında 2. Ortalama Düzeyinde 3. Ortalamanın Üstünde 4. Ortalamanın Çok Üstünde | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,924 | ,450 | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,833 | ,505 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 1,972 | ,099 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,205 | ,936 | |
| | Lojistik Yetenekler | 1,375 | ,243 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,296 | ,881 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | ,705 | ,589 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 2,461 | <u>,046</u> | Var |

Tablo 33'teki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, saldırganlık, tepkisellik ve savunmacı rekabet davranışları, otel işletmelerinin doluluk oranlarına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin lojistik yetenekleri, değişim yetenekleri ve yenilik yapabilme yetenekleri de otel işletmesinin doluluk oranına göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçları, otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneğinin ($F_{(2,461)}$ ve $p < .05$) doluluk oranlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, otel işletmelerinin öğrenme yeteneği, doluluk oranına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Scheffe Testi sonuçları ve tanımlayıcı istatistikler ortalamanın altında ve ortalamanın üstünde doluluk oranının örgütsel öğrenme yeteneğinde farklılık oluşturduğunu göstermiştir.

Tablo 34'te otel işletmelerinin bir diğer önemli finansal performans göstergesi olan kârlılık oranlarına göre rekabetçi davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 34: Kârlılık Oranları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Kârlılık Oranları | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|---|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| 1. Ortalamanın Altında 2. Ortalama Düzeyinde 3. Ortalamanın Üstünde 4. Ortalamanın Çok Üstünde | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,629 | ,642 | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,701 | ,592 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,492 | ,742 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,696 | ,596 | |
| | Lojistik Yetenekler | 4,674 | <u>,001</u> | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 1,730 | ,144 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 1,303 | ,270 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 1,117 | ,349 | |

Tablo 34'teki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, saldırganlık, tepkisellik ve savunmacı rekabet davranışları, otel işletmelerinin kârlılık oranlarına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin örgütsel değişim, yenilik yapabilme ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmesinin kârlılık oranına göre farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçları, otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin ($F_{(4,674)}$ ve $p < .05$) kârlılık oranlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinin lojistik yetenekleri kârlılık oranlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Scheffe Testi sonuçları ve tanımlayıcı istatistikler ortalamanın altında ve ortalamanın üstünde kârlılık oranının örgütsel öğrenme yeteneğinde farklılık oluşturduğunu göstermiştir. Ortalamanın üstünde kârlılık oranına sahip otel işletmeleri lojistik yeteneklerine ilişkin değerler daha yüksek çıkmıştır.

4.4.9. Otel İşletmelerinde Stratejik Plan Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Otel işletmelerin stratejik amaçlarını planlı bir şekilde gerçekleştirmek için stratejik plan geliştirmelerinin onların rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri

üzerindeki etkilerini belirlenmek istenmiştir. Bu çerçevede Türkiye’deki otel işletmelerinin stratejik planı olup olmama durumuna göre rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerine ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 35’te gösterilmiştir.

Tablo 35: Stratejik Plan Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin t- Testi Sonuçları

| Stratejik Plan Durumu | Faktörler | t değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|-----------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| Evet | Savunmacı Rekabetçi Davranış | -,074 | ,941 | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,015 | ,988 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,420 | ,676 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 1,449 | ,152 | |
| Hayır | Lojistik Yetenekler | 3,209 | <u>,002</u> | Var |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 1,806 | ,076 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 2,338 | <u>,023</u> | Var |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 3,608 | <u>,001</u> | Var |

Tablo 35’den stratejik plan durumuna göre otel işletmelerinin yalnızca rekabetçi davranışları açısından farklılık bulunmamaktadır. Ancak örgütsel yeteneklerin stratejik plan durumuna göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Tablo 36’daki grup istatistikleri aracılığıyla bu farklılıkların yönü gösterilmektedir.

Tablo 36: Stratejik Plan Durumuna Göre Farklılık Analizlerine İlişkin Grup İstatistikleri

| Faktörler | Otel İşletmenizin Stratejik Planı Var mı? | N | Ort. | St. Sapma |
|---------------------------|---|-----|--------|-----------|
| Lojistik Yetenekler | Evet | 223 | 4,2425 | ,49315 |
| | Hayır | 49 | 4,0214 | ,42328 |
| Örgütsel Değişim Yeteneği | Evet | 223 | 4,1908 | ,47229 |
| | Hayır | 49 | 3,9622 | ,64763 |
| Örgütsel Öğrenme Yeteneği | Evet | 223 | 4,1815 | ,49193 |
| | Hayır | 49 | 3,8156 | ,67120 |

Grup istatistikleri, stratejik planı olan otel işletmelerinin, stratejik plan geliştirmeyen otellere göre daha yüksek ortalama değerlerine sahip olduğunu

göstermektedir. Grup istatistiklerinde en yüksek farklılık örgütsel öğrenme yeteneği boyutunda çıkmıştır.

4.4.10. Otel İşletmelerinin Rakibi Tanımlama Durumları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Otel işletmelerinin rakip işletmeleri nasıl tanımladıkları ile kendilerinin rekabet davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 37’de yer almaktadır.

Tablo 37: Otel İşletmelerinin Rakibi Tanımlama Durumları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Rakip Tanımlama | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|--|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| Saldırgan Savunmacı İşbirlikçi Tepkisel | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,941 | ,421 | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | 1,334 | ,264 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 4,088 | <u>,007</u> | Var |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 2,392 | ,069 | |
| | Lojistik Yetenekler | 1,550 | ,202 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 5,121 | <u>,002</u> | Var |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 7,642 | <u>,000</u> | Var |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 3,614 | <u>,014</u> | Var |

Tablo 37’deki sonuçlara göre otel işletmelerinin saldırganlık, tepkisellik ve savunmacı davranışları, rakibi tanımlama durumuna bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin lojistik yetenekleri rakibi tanımlama durumuna farklılaşmamaktadır. Diğer taraftan analiz sonuçları, otel işletmelerinin işbirliği davranışlarının ($F_{(4,088)}$ ve $p < .01$) rakibi tanımlama durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Benzer şekilde otel işletmelerinin sahip oldukları yetenek türlerinden yenilik yapabilme yeteneği ($F_{(5,121)}$ ve $p < .01$), değişim yeteneği

($F_{(7,642)}$ ve $p<.01$) ve öğrenme yeteneği ($F_{(3,614)}$ ve $p<.05$) rakibi tanımlama durumuna bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre ise işbirliği davranışı ($\bar{X}=3,4965$) daha baskın olan otel işletmelerinin, saldırganlık davranışı baskın olan ($\bar{X}=3,0993$) otellere göre rakibi tanımlama durumu daha etkin olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde rakibini işbirlikçi olarak tanımlayan otel işletmelerinin ($\bar{X}=4,1424$) yenilik yapabilme yeteneğinin, rakibini saldırgan olarak tanımlayan otel işletmelerine ($\bar{X}=3,7482$) göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Rakibini saldırgan olarak konumlandıran otel işletmeleri ile rakibini işbirlikçi ve tepkisel olarak konumlandıran otel işletmelerinin değişim yetenekleri de birbirinden farklılaşmaktadır. Benzer şekilde rakibini savunmacı olarak konumlandıran otellerin değişim yeteneği, rakibini işbirlikçi ve tepkici olarak konumlandıran işletmeye göre farklılaşmaktadır. Sonuç olarak rakiplerini tepkici olarak konumlandıran otellerin değişim yeteneği (tepkici: $\bar{X}=4,3027$, işbirlikçi: $\bar{X}=4,1885$, saldırgan: $\bar{X}=3,9362$, savunmacı: $\bar{X}=3,9023$) daha olumludur. Son olarak rakibini saldırgan ve işbirlikçi olarak konumlandıran otel işletmelerinin öğrenme yeteneği anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Rakibini işbirlikçi olarak konumlandıran otel işletmelerinin ($\bar{X}=4,1949$) öğrenme yeteneği, saldırgan olarak konumlandıran otellere ($\bar{X}=3,9255$) göre daha olumludur.

4.4.11. Otel İşletmelerinde Rekabet Stratejisi Belirleme Sorumluluğu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler açısından önemli bir diğer faktör de işletmenin rekabet stratejisini belirleme sürecidir. Rekabet stratejisi belirleme sürecinin kimler tarafından yürütüldüğü ile işletmenin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri arasında farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38: Rekabet Stratejisi Belirleme Sorumluluğu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Rekabet Stratejisi Belirleme Sorumluluğu | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|--|-------------------------------|----------|----------|-----------|
| Otel Sahibi Genel Müdür Üst Yönetim Yönetim Kurulu | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,680 | ,565 | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | 3,090 | ,028 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 1,932 | ,125 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,613 | ,607 | |
| | Lojistik Yetenekler | 1,756 | ,156 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,682 | ,564 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 1,788 | ,150 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 1,985 | ,117 | |

Tablo 38'deki analiz değerleri otel işletmelerinin rekabet stratejisi belirleme süreci sorumluluğuna göre işletmelerin yalnızca saldırgan rekabetçi davranışlarda (F:3,090 ve $p < ,05$ olduğundan) farklılık bulunmaktadır. Farklılığın yönünü belirlemek için yapılan Scheffe Testi sonuçları rekabet stratejinin Genel Müdür tarafından belirlenmesi ile ve Otel Sahipleri tarafından belirlenmesinin otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarını farklılaştırmaktadır. Tanımlayıcı istatistiklerden rekabet stratejisi belirleme sürecinin Genel Müdürlerin sorumluluğunda olan işletmelerin daha fazla saldırgan rekabet davranış özelliği (ort:3,6) gösterdikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan rekabet stratejisi belirleme sürecinin sorumluluğunun örgütsel yetenekler açısından bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

4.4.12. Otel İşletmelerinin Rakipleri ile Yaptıkları İşbirlikleri ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Farklılık Analizleri kapsamında yapılan bir diğer analiz de otel işletmelerinin rakipleri ile işbirliği yapmalarının onların rekabetçi davranışlarını ve örgütsel yeteneklerini farklılaştırıp farklılaşdırmadığıdır. Bu çerçevede rakiplerle son 5 yıl içinde

yapılan işbirliği düzeyini belirlemek için işbirliği faktörü 5’li gruba ayrılmış ve değişkenler açısından farklılıkların olup olmadığı ANOVA testi ile belirlenmiştir.

Tablo 39: Rakiplerle Yapılan İşbirliği Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Son 5 Yıl Rakiplerle İşbirliği Yapma Durumu | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|--|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| 1-6 İşbirliği 7-11 İşbirliği 12-17 İşbirliği 18 ve Üzeri İşbirliği Hiç yok | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,914 | ,457 | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,223 | ,925 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 6,705 | <u>,000</u> | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 1,293 | ,273 | |
| | Lojistik Yetenekler | ,662 | ,619 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 1,150 | ,334 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | ,420 | ,794 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,322 | ,863 | |

Tablo 39’deki değerlerden rakipler ile işbirliği yapma durumunun yalnızca otel işletmelerinin İşbirlikçi rekabet davranışı özelliği göstermeleri konusunda farklılık oluşturduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle rakipleri ile işbirliği yapan otel işletmelerinin, işbirlikçi rekabetçi davranışlarının farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılığın yönünü belirlemek amacıyla yapılan Scheffe Testi sonuçlarında son beş yıl içerisinde 1-6 sayıda işbirliği yapan otel işletmeleri ile 18 ve üzeri sayıda işbirliği yapan otel işletmelerinin işbirlikçi rekabetçi davranışlarının farklılaştığı belirlenmiştir. Farklılığın yönü doğal olarak tanımlayıcı istatistiklerden de belirlendiği 18 ve üzeri sayıda işbirliği yapmış işletmelerin daha baskın işbirlikçi rekabet davranışı gösterdiği (or:3,6) yönündedir.

4.4.13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Otel işletmelerinin belirli özellikleri gibi otel işletmesinin yöneticilerinin bazı özellikleri de işletmelerin rekabetteki davranışlarını ve örgütsel yeteneklerini etkilemektedir. Tablo 40’da cinsiyet faktörüne bağlı olarak otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri arasında farklılıkların olup olmadığına ilişkin T testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 40: Cinsiyet ile Faktör Ortalamalarına İlişkin T Testi Sonuçları

| Cinsiyet | Faktörler | t değeri | Sig(p) | Farklılık |
|-----------------|-------------------------------|-----------------|---------------|------------------|
| Kadın Erkek | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | -,598 | ,550 | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,777 | ,438 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 1,651 | ,100 | |
| | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 1,301 | ,195 | |
| | Lojistik Yetenekler | 1,515 | ,131 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 1,770 | ,078 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 1,167 | ,244 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 2,040 | <u>,042</u> | Var |

Tablo 40’da, anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetleri ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin, *saldırgan rekabetçi davranış* faktörüne verilen cevapların analizinde sig. değeri 0,550’dir. $0,234 > 0,05$ olduğundan, kadın ve erkek yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin, yalnızca *örgütsel öğrenme yeteneği* (0,042) faktörüne ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Grup istatistiklerinden kadın yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneğine ilişkin ortalamaları (4,19) erkek yöneticilerden yüksek çıkmıştır. Bu noktada farklılığın yönü, erkek yöneticilerin örgütsel öğrenme yeteneği faktörüne ilişkin ifadelerle erkek yöneticilerden daha fazla katıldıkları söylenebilir.

4.4.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Tablo 41'de araştırmaya katılan otel yöneticilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre rekabetçi davranış ve örgütsel yeteneklere ilişkin verdikleri yanıtlar arasında farklılık olup olmadığına ilişkin homojenlik testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 41: Yönetici pozisyonlarına ilişkin Varyansların Homojenliği Testi

| Faktörler | Levene Testi | Sd1 | Sd.2 | Sig. | Farklılık |
|-------------------------------|--------------|-----|------|-------------|------------|
| İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 1,363 | 6 | 305 | ,229 | |
| Saldırgan Rekabetçi Davranış | 1,004 | 6 | 303 | ,422 | |
| Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,644 | 6 | 303 | ,695 | |
| Savunmacı Rekabetçi Davranış | 1,248 | 6 | 301 | ,282 | |
| Lojistik Yetenekler | 2,586 | 6 | 305 | <u>,019</u> | Var |
| Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,985 | 6 | 304 | ,435 | |
| Örgütsel Değişim Yeteneği | ,875 | 6 | 306 | ,513 | |
| Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,779 | 6 | 306 | ,587 | |

Tablo 41'de Tek Yönlü ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliği testinin sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçları ışığında p değerinin (sig) 0,05'ten büyük olduğu durumlarda varyansların homojen olduğu şeklinde değerlendirilir. Buna göre işletmedeki pozisyona göre yalnızca lojistik yetenekler ile ilgili görüşlerde homojenliğin olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları tablo 42'de görülmektedir.

Tablo 42: Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Yönetici Pozisyonu | Faktörler | F değeri | Sig. | Farklılık |
|------------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| Otelin Sahibi | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,221 | ,970 | |
| Yönetim Kurulu Başkan | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,972 | ,444 | |
| Yardımcısı | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,613 | ,720 | |
| Yönetim Kurulu Başkanı | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 1,088 | ,370 | |
| Genel Müdür Yardımcısı | Lojistik Yetenekler | 1,326 | <u>,245</u> | Var |
| Genel Müdür | Yenilik Yapabilme Yeteneği | ,482 | ,822 | |
| İşletme Müdürü | Örgütsel Değişim Yeteneği | ,587 | ,741 | |
| Departman Yöneticisi | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,853 | ,530 | |

Varyansların homojenliği testi ve ANOVA tablosu otel yöneticilerinin işletmedeki pozisyonlarına göre lojistik yetenekler hakkında farklı düşündükleri anlaşılmaktadır. ANOVA tablosundaki F değeri % 95 anlamlılık düzeyindeki tablo değerinden büyük olduğundan(1,326) Gruplar arasında farklılık olduğu söylenebilir. Lojistik yeteneklerle ilgili hangi gruplar arasında farklılığın olduğuna bakmak için **Post Hoc** testlerinden Scheffe ve Tamhane testlerine bakılmıştır. Sig değeri 0,05'ten büyük olduğundan (0,245) Tamhane testi sonuçlarına bakılmıştır. Buradaki değerlerden (sig:000) departman müdürleri ve otel sahiplerinin lojistik yeteneklerle ilgili farklı düşündükleri anlaşılmaktadır. Farklılığın yönüne bakıldığında ise departman müdürlerinin lojistik yetenekler ile ilgili ifadelerle daha fazla katılım gösterdikleri (ort:4,24) görülmektedir.

4.4.15.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Aralığı Faktör Ortalamalarının İlişkin Analiz Bulguları

Tablo 43'te anketi yanıtlayan yöneticilerin yaş aralığına bağlı olarak rekabet davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 43: Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin Yaş Aralığı Faktör Ortalamalarının İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Yöneticilerin Yaş Aralığı | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|---|-------------------------------|----------|----------|------------|
| 20-30 Yaş Aralığı 31-40 Yaş Aralığı 41-50 Yaş Aralığı | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 1,144 | ,320 | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | 1,263 | ,284 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,610 | ,544 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,380 | ,684 | |
| | Lojistik Yetenekler | 2,427 | ,090 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 3,940 | ,020 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | 1,550 | ,214 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | 2,576 | ,078 | |

Tablo 43'teki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, tepkisellik, savunmacı ve saldırgan rekabet davranışları, otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin lojistik, örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmesinin yöneticilerin yaş aralığına göre farklılaşmamaktadır. Öte yandan analiz sonuçları, otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin ($F_{(3,940)}$ ve $p < .05$) yöneticilerin yaş aralığına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarında 20-30 yaş aralığı ile 41-50 yaş aralığındaki yöneticiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerden 20-30 yaş aralığındaki yöneticilere ait ortalama değerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.4.16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Tablo 44'te anketi yanıtlayan yöneticilerin eğitim durumlarına bağlı olarak rekabet davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 44: Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Yöneticilerin Eğitim Durumları | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|--------------------------------|-------------------------------|----------|-------------|------------|
| | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 1,192 | ,314 | |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | 3,405 | <u>,010</u> | Var |
| İlköğretim | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,823 | ,511 | |
| Lise | Tepkisel Rekabetçi Davranış | 1,275 | ,280 | |
| Ön Lisans | Lojistik Yetenekler | 3,835 | <u>,005</u> | Var |
| Lisans | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 1,484 | ,207 | |
| Lisans Üstü | Örgütsel Değişim Yeteneği | ,257 | ,905 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,838 | ,502 | |

Tablo 44'teki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, tepkisellik ve savunmacı davranışları, otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumlarına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin yenilik yapabilme, örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmesinin yöneticisinin eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır. Öte yandan analiz sonuçları, otel işletmelerinin saldırgan rekabet davranışları ($F_{(3,405)}$ ve $p<.05$) ve lojistik yeteneklerinin ($F_{(3,835)}$ ve $p<.01$) yöneticilerin eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarında saldırgan rekabetçi davranışlarda ön lisans ve ilköğretim mezunları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler, ön lisans mezunlarına ait ortalama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan Scheffe testi sonuçları lojistik yeteneklerdeki farklılık ise ilköğretim ve lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Tanımlayıcı istatistikler, lisans mezunlarına ait ortalama değerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

4.4.17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Tablo 45'da anketi yanıtlayan yöneticilerin yöneticilik deneyimlerine bağlı olarak rekabet davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 45: Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Yöneticilik Deneyimi (Yıl) | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|----------------------------|------------------------------|----------|----------|-----------|
| 1-7 Yıl Arası | Savunmacı Rekabetçi Davranış | ,629 | ,534 | |

| | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|-------|-------------|------------|
| 8-14 Yıl Arası 15 Yıl ve Üzeri | Saldırgan Rekabetçi Davranış | ,444 | ,642 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | ,439 | ,645 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,989 | ,373 | |
| | Lojistik Yetenekler | 1,472 | ,231 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 4,763 | <u>,009</u> | Var |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | ,481 | ,619 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,186 | ,830 | |

Tablo 45'teki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, tepkisellik ve savunmacı davranışları, otel işletmelerinin yöneticilerinin yöneticilik deneyimlerine (yıl) bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin lojistik, örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmesinin yöneticisinin eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır. Öte yandan analiz sonuçları, otel işletmelerinin yalnızca yenilik yapabilme ($F_{(4,763)}$ ve $p < .01$) yöneticilerin yöneticilik deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarında 1-7 yıl arasında yöneticilik yapmış otel yöneticileri ile 15 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olan yöneticiler arasında farklılık olduğu görülmüştür. Tanımlayıcı istatistikler, 1-7 yıl arasında yöneticilik deneyimi olan yöneticilerin yönettiği otel işletmelerine ait ortalama değerinin (yenilik yapabilme yeteneği) daha yüksek olduğunu göstermektedir.

4.4.18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süreleri ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Analiz Bulguları

Tablo 46'da anketi yanıtlayan yöneticilerin buldukları işletmede çalışma sürelerine bağlı olarak rekabet davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 46: Anketi Yanıtlayan Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süreleri ile Faktör Ortalamalarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| İşletmedeki Çalışma Süresi | Faktörler | F değeri | Sig. (p) | Farklılık |
|--|-------------------------------|----------|----------|------------|
| 1-7 Yıl Arası 8-14 Yıl Arası 15 Yıl ve Üzeri | Savunmacı Rekabetçi Davranış | 1,681 | ,188 | Var |
| | Saldırgan Rekabetçi Davranış | 1,164 | ,313 | |
| | İşbirlikçi Rekabetçi Davranış | 1,269 | ,283 | |
| | Tepkisel Rekabetçi Davranış | ,813 | ,445 | |
| | Lojistik Yetenekler | 3,419 | ,034 | |
| | Yenilik Yapabilme Yeteneği | 2,285 | ,104 | |
| | Örgütsel Değişim Yeteneği | ,809 | ,446 | |
| | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | ,628 | ,534 | |

Tablo 46'daki sonuçlara göre otel işletmelerinin işbirliği, tepkisellik ve savunmacı davranışları, otel işletmelerinin yöneticilerinin yöneticilik buldukları işletmedeki çalışma süresine (yıl) bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde otel işletmelerinin yenilik yapabilme, örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme yetenekleri de otel işletmesinin yöneticisinin eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır. Öte yandan analiz sonuçları, otel işletmelerinin yalnızca lojistik yeteneklerinin ($F_{(3,419)}$ ve $p < .05$) yöneticilerin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarında 1-7 yıl arasında bulunduğu işletmede çalışan yöneticiler ile 15 yıl ve üzeri bulunduğu işletmede çalışan yöneticiler arasında farklılık olduğu görülmüştür. Tanımlayıcı istatistikler, 1-7 yıl arasında bulunduğu işletmede çalışan yöneticilerin yönettiği otel işletmelerine ait ortalama değerinin (lojistik yetenekler) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma verilerine yönelik yapılan regresyon ve farklılık analizleri sonucunda aştırmanın yöntem kısmında yer alan araştırma hipotezlerine ilişkin değerlendirmeler tablo 48'de gösterilmiştir.

4.4.19. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez Testi sonuçları tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47: Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler

| Hp.No: | Hipotez Adı | Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken(ler) | Kabul/Red |
|--------|--|----------------------------|---------------------------------------|-----------|
| 1. | Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabetçi davranışlarında lojistik yeteneklerin etkisi vardır. | Lojistik Yetenekler | İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış | Red |
| 2. | Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. | Yenilik Yapabilme Yeteneği | İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış | Kabul |
| 3. | Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Değişim Yeteneği | İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış | Red |
| 4. | Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış | Red |
| 5. | Otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. | Yenilik Yapabilme Yeteneği | Saldırgan Rekabetçi Davranış | Red |
| 6. | Otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır. | Lojistik Yetenekler | Saldırgan Rekabetçi Davranış | Red |
| 7. | Otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Değişim Yeteneği | Saldırgan Rekabetçi Davranış | Red |
| 8. | Otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | Saldırgan Rekabetçi Davranış | Red |
| 9. | Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | Savunmacı Rekabet Davranış | Red |
| 10. | Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır. | Lojistik Yetenekler | Savunmacı Rekabet Davranış | Red |
| 11. | Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır. | Yenilik Yapabilme Yeteneği | Savunmacı Rekabet Davranış | Kabul |
| 12. | Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Değişim Yeteneği | Savunmacı Rekabet Davranış | Red |
| 13. | Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Değişim Yeteneği | Tepkisel Rekabet Davranış | Red |
| 14. | Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır. | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | Tepkisel Rekabet Davranış | Red |
| 15. | Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır. | Lojistik Yetenekler | Tepkisel Rekabet Davranış | Kabul |
| 16. | Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. | Yenilik Yapabilme Yeteneği | Tepkisel Rekabet Davranış | Red |
| 17. | Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Bulunduğu Bölge | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 18. | Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Bulunduğu Bölge | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 19. | Otel işletmelerinin türüne bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Otel Türü | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 20. | Otel işletmelerinin türüne bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Otel Türü | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 21. | Otel işletmelerinin kuruluş yapısına (statüsüne) bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Kuruluş Yapısı(Statüsü) | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 22. | Otel işletmelerinin kuruluş yapısına (statüsüne) bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Kuruluş Yapısı(Statüsü) | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 23. | Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayısı) bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Büyüklik | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 24. | Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayısı) bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Büyüklik | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 25. | Otel işletmelerinin faaliyet süresine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Faaliyet Süresi | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 26. | Otel işletmelerinin faaliyet süresine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Faaliyet Süresi | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 27. | Otel işletmelerinin faaliyet yılına bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Faaliyet Yılı | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 28. | Otel işletmelerinin faaliyet yılına bağlı olarak örgütsel yetenekleri | Faaliyet Yılı | Örgütsel | Kabul |

| | | | Yetenekler | |
|-----|---|--|-----------------------|-------|
| | farklılaşmaktadır. | | | |
| 29. | Otel işletmelerinin hitap ettiği müşteri kitlesine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Hitap Ettiği Müşteri Kitlesi | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 30. | Otel işletmelerinin hitap ettiği müşteri kitlesine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Hitap Ettiği Müşteri Kitlesi | Örgütsel Yetenekler | Red |
| 31. | Otel işletmelerinin finansal durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Finansal Durum | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 32. | Otel işletmelerinin finansal durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Finansal Durum | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 33. | Otel işletmelerinin stratejik planının olup olmaması durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Stratejik Plan Durumu | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 34. | Otel işletmelerinin stratejik planının olup olmaması durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Stratejik Plan Durumu | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 35. | Otel işletmelerinin rakiplerini tanımlama durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Rakiplerini Tanımlama Durumu | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 36. | Otel işletmelerinin rakiplerini tanımlama durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Rakiplerini Tanımlama Durumu | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 37. | Otel işletmelerinin strateji belirleme sürecinin sorumluluğuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Strateji Belirleme Sürecinin Sorumluluğu | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 38. | Otel işletmelerinin strateji belirleme sürecinin sorumluluğuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Strateji Belirleme Sürecinin Sorumluluğu | Örgütsel Yetenekler | Red |
| 39. | Otel işletmelerinin rakiplerle yapılan işbirliği sayısına bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Rakiplerle Yapılan İşbirliği Sayısı | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 40. | Otel işletmelerinin rakiplerle yapılan işbirliği sayısına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Rakiplerle Yapılan İşbirliği Sayısı | Örgütsel Yetenekler | Red |
| 41. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Cinsiyet | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 42. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Cinsiyet | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 43. | Otel işletmelerinin işletmedeki pozisyonuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yönetici Pozisyonu | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 44. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmedeki pozisyonuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yönetici Pozisyonu | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 45. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Yaş Aralığı | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 46. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Yaş Aralığı | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 47. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Eğitim Durumu | Rekabetçi Davranışlar | Kabul |
| 48. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Eğitim Durumu | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 49. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin yöneticilik deneyimine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 50. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin yöneticilik deneyimine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimi | Örgütsel Yetenekler | Kabul |
| 51. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmedeki çalışma sürelerine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süresi | Rekabetçi Davranışlar | Red |
| 52. | Otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmedeki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır. | Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süresi | Örgütsel Yetenekler | Kabul |

Araştırma bulguları sonucunda araştırma modeline ilişkin kurulan 52 hipotezden 27'si kabul edilmiş; 27 ise red edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşmasında sahip oldukları belirli örgütsel yeteneklerin etkileri incelenmiştir. Çalışmanın temel savı “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında belirli örgütsel yeteneklerinin etkisi olduğu”dur. Çalışmanın ana çerçevesi, otel işletmelerinin saldırgan, savunmacı, tepkisel ve rakiplerle işbirliğine dayalı rekabetçi davranışları ile lojistik, yenilik yapabilme, örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme yetenekleri arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal temeli, Kaynak temelli görüş (RBV), konumlandırma okulu ve rekabet teorilerine dayanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma, otel işletmelerinin belirli özellikleri ile otel yöneticilerinin demografik özelliklerinin otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında ve örgütsel yeteneklerinde farklılık oluşturup oluşturmadığının ortaya çıkarılmasına yönelik tasarlanmıştır. Geliştirilen araştırma modeli aracılığı ile rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler ilişkileri tanımlanmak ve otel/yönetici özelliklerinin ilişkilerdeki rolü açıklanmak istenmiştir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda nicel bir araştırma kurgulanmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye’deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden 316 otel işletmesinin orta ve üst kademe yöneticilerine yüz yüze, posta ve telefon aracılığı ile anket yapılmıştır. Rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler ile ilgili literatür incelemesine dayalı olarak geliştirilen anket formunun pilot uygulaması 15 Temmuz – 15 Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrasında anket formu güncellenmiş ve 01 Eylül 2012 – 15 Ocak 2013 tarihleri arasında araştırmanın verileri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.00 programında yapılandırılarak tanımlayıcı ve keşfe yönelik analizlere tabi tutulmuştur. Tablo 8’de de görüldüğü üzere anket formunda yer alan ifadelere faktör analizi yapılmış ve anketteki 104 ifadeden 31 ifadenin 8 faktör içerisinde yer alabildiği görülmüştür. Tanımlayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan faktör modelinde yer alan boyutlar rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri açıklayıcı nitelikte bulunmuştur.

Faktör analizi sonuçları otel işletmelerinde rekabetçi davranışlar ile ilgili en yüksek ortalama değerinin tepkisel rekabetçi davranış için; en düşük ortalama değerinin ise saldırgan rekabetçi davranışlar için geçerli olduğunu göstermiştir. Otelcilik endüstrisinin rekabetçi yapısı değerlendirildiğinde saldırgan rekabet davranışlarının baskın olması beklenirken tersi bir durumun ortaya çıkması otel işletmelerinin ağırlıklı olarak saldırgan davranmadıkları ancak gelen rekabetçi baskılara ve pazar koşullarındaki değişimlere karşılık vermek üzere kendilerini konumlandıklarını göstermektedir. Öte yandan örgütsel yeteneklerle ilgili ortalama değerlerinin 4 yetenek için de yüksek çıkması otel işletmelerinin örgütsel yeteneklere önemli yatırımlar yaptıklarını göstermektedir.

Faktör ortalamaları ile ilgili çarpıcı bir sonuç da otel işletmelerinin işbirlikçi rekabet davranışı ile ilgili ortalama değerinin düşük olmasıdır. Kapalı uçlu sorularda rakiplerle son 5 yıl içinde yapılan işbirliği sayıları otel işletmelerinin yaklaşık %50'sinin 80 üzerinde işbirliği yaptığı anlaşılmıştır. Öte yandan anketi yanıtlayan yöneticilerin %45'i rakip işletmeleri "işbirlikçi" olarak tanımlamıştır. Bu durumda, otel işletmelerinin rakiplerini işbirlikçi görmeleri ve onlarla işbirliği yapmaları ile elde ettikleri kazanımlar arasında bağlantı kuramadıkları anlaşılmaktadır.

Faktör analizi sonucunda otel işletmelerinin örgütsel yeteneklerini açıklayan değişkenler tablo 48'de gösterilmektedir.

Tablo 48: Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Örgütsel Yeteneklerin Alt Boyutları

| <i>Örgütsel Öğrenme Yeteneği</i> | <i>Lojistik Yetenekler</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Herkesin ihtiyaç duyduğu bilgiye tam zamanında ulaşabilmesi • Çalışanların girişimleri doğrultusunda sürekli yeni fikirler üretilebilmesi • Yöneticilerden çalışanlara doğru etkili bir bilgi akışının olması • Yeni tecrübelerinin çalışanlara yayılarak gelişmelerinin desteklenmesi • Takım çalışmasının üst düzeyde gerçekleştirilmesi ve • Çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirilmesi | <ul style="list-style-type: none"> • Hizmet üretim sürecinde istenilen ürünlerin uygun maliyetlerle bulunabilmesi, • Hizmet sunum sürecinin rakiplerden daha hızlı gerçekleştirilebilmesi, • Lojistik alt yapının hizmet farklılaştırmasına olanak verecek şekilde tasarlanmış olması, • Hizmet üretim sürecinin etkin olması, • Hizmetlerin müşterilere kolaylıkla ulaştırılabilmesi |

Tablo 48'in devamı

| | |
|--|--|
| Örgütsel Değişim Yeteneği <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların değişim konusundaki fikirlerini rahatlıkla açıklayabilmeleri• Değişim için çalışanların risk almalarına tolerans tanınması• Değişime öncülük edecek değişim öncülerinin olması• Statüko ile mücadele edebilecek gönüllü değişim öncülerinin olması• Çalışanların değişime nasıl katkıda bulunacaklarının bilincinde olmaları | Yenilik Yapabilme Yeteneği <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların Ar-Ge çalışmaları konusunda yönlendirilmesi (Yetki sorumluluk ve kaynak tahsisinin yapılması)• Ar-Ge çalışmalarının zamanında yapılmasında uzman olunması (Ne zaman hangi yeniliklerin yapılması gerektiğinin bilinmesi)• Yeni ürün geliştirme konusunda yeterli esnekliğe sahip olunması |
|--|--|

Öte yandan faktör analizi sonucunda otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını açıklayan değişkenler ve alt boyutları tablo 49'da gösterilmiştir.

Tablo 49: Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Rekabetçi Davranışların Alt Boyutları

| | |
|--|--|
| Tepkisel Rekabetçi Davranış <ul style="list-style-type: none">• Pazarda yeni çıkan hizmetleri işletmeye uyarlanması,• Pazar rekabet koşullarında meydana gelen değişimleri izlenmesi,• Çevre koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlanması ve• Yenilik yapma sürecinde rakiplerimizin gerçekleştirdiği yeniliklerin izlenmesi | Savunmacı Rekabetçi Davranış <ul style="list-style-type: none">• Rakiplerin saldırıları karşısında maliyet odaklı davranılması,• Rekabet stratejisinin rakip hamlelerine karşılık vermek üzere planlanması ve• Rakiplerin rekabetçi hamlelerine anında karşılık verilmesi |
| Saldırgan Rekabetçi Davranış <ul style="list-style-type: none">• Rakiplere rekabet edecek alan bırakılmaması• Rekabette yapılan her hamlenin sürekli olarak rakiplerin üstesinden gelmek için tasarlanması | İşbirlikçi Rekabet Davranış <ul style="list-style-type: none">• Rakiplerle her zaman işbirliği yapılabilecek alanların bulunması,• Rakiplerle işbirliği yapılacak çok sayıda alanın olduğunun farkında olunması ve• Başarıları sonuçlar için rakiplerle işbirliğine gidilmesi |

Türkiye'deki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını açıklamada belirli örgütsel yeteneklerin ne ölçüde geçerli olduğu diğer bir ifadeyle rekabetçi davranışları açıklama derecesini belirlemek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Burada sabit (bağımlı) değişkenler olarak rekabetçi davranışlar, bağımsız değişkenler olarak da örgütsel yetenekler regresyon modelinde yer almıştır. Tablo 17, 18, 19 ve 20'deki analiz değerleri dikkate alınarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Otel işletmelerinin işbirlikçi rekabetçi davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır. Yenilik yeteneği güçlü olan otel işletmelerinin rekabette

rakipleri ile daha fazla işbirliği yapma eğiliminde oldukları söylenebilir. Araştırma sonuçlarına göre diğer 3 örgütsel yeteneğin işbirliğine dayalı rekabet davranışı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Burada en fazla dikkat çeken nokta ise lojistik yeteneklerin işbirlikçi rekabet davranışlarını anlamlı şekilde açıklamamasıdır. Çünkü işbirliğine dayalı rekabet davranışı Porter (1980)'a göre işletmelerin içinde bulunduğu değerler ağı, işletmeler için rakipleri, tedarikçileri, alıcıları ve tamamlayıcıları ile çok yönlü ilişkileri ön plana çıkarmaktadır. Öte yandan Bilginer ve Kayabaşı (2007)'nin lojistik yetenekleri rekabetçi perspektifle değerlendirmesinde tedarik zincirinin işletmeler arası uyumu ve stratejik tedarikçi ortaklığının etkinliğinin sağlanmasına yer vermeleri lojistik yeteneklerle işbirliğine dayalı rekabetçi davranışlar arasında organik bağlar olduğunu gündeme getirmiştir. Ancak ulaşılan sonuçlar bu bağların otelcilik endüstrisinde geçerli olmadığını göstermiştir. Bu durum otelciliğin hizmete dayalı bir endüstri olması ve rekabette münferit davranma eğilimlerinin baskın olması ile ilişkilendirilebilir. Geline nokta işbirlikçi rekabet davranışlarında örgütsel yeteneklerin etkileri ile ilgili kabul edilen tek hipotez, *“Otel işletmelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.”* hipotezi olmuştur.

Regresyon analizleri sonucu ulaşılan bir diğer sonuç otel işletmelerinin saldırgan rekabet davranışlarında örgütsel yeteneklerin anlamlı bir etkisinin olmadığıdır. Diğer bir ifadeyle regresyon analizinde örgütsel yeteneklerin saldırgan rekabet davranışlarını açıklamadığı görülmüştür. Örgütsel yeteneklerin saldırgan rekabetçi davranışları açıklamamasındaki en çarpıcı sonuç yenilik yeteneği ile saldırgan rekabeti açıklamamasıdır. Literatürde belirtildiği üzere yenilikçiliğin işletmelerde proaktif bir strateji olarak görülmesi (Güleş, vd., (2003) ve işletmelerde yenilikçi faaliyetlerin hedefleri arasında çevrenin baskısının azaltılmasının (Nečadová ve Scholleová, 2011) yer alması yenilik yapabilme yeteneğinin saldırgan rekabeti belirli düzeyde açıklayabileceğini gündeme getirmiştir. Ancak ulaşılan bu sonuç istatistiksel olarak böyle bir durumun otel işletmeleri açısından geçerli olmadığını göstermiştir. Nihai olarak örgütsel yeteneklerin saldırgan rekabetçi davranışlar üzerindeki etkileri ile ilgili kurulan 4 hipotez de reddedilmiştir. Hipotezlerin reddedilmesi otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin düşük

düzeyle olmadığını ancak yeniliklerin rakipleri yok etme ya da rekabette pasifize etme amacıyla yapılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel yeteneklerin savunmacı rekabet davranışları üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları, otel işletmelerinde yenilik yapabilme yeteneğinin savunmacı rekabetçi davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu yüzden örgütsel yeteneklerden yalnızca yenilik yeteneği ve savunmacı rekabet arasında kurulan “*Otel işletmelerinin savunmacı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.*” Hipotezi kabul edilmiş diğer yetenekler için kurulan hipotezler ise reddedilmiştir. Bu sonuç otel işletmelerinde yenilik yapma eğilimlerinin rakip işletmelerin rekabetçi baskılarına karşılık vermeye odaklı olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle yetenekler içerisinde rekabetçi baskılara savunma mekanizması olarak kullanılan yenilik yapabilme yeteneğidir. Ulaşılan bu sonuç Nečadová ve Scholleová (2011)’in belirttiği yenilik yapmanın hedefleri ve Bolivar-Ramos (2011)’un belirttikleri işletmelerin yenilik yeteneklerini geliştirmelerini gerektiren nedenler ile kısmen paralellik arz etmektedir.

Otel işletmelerinde örgütsel yeteneklerin tepkisel rekabet davranışlarına etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları lojistik yeteneklerin %28 oranında anlamlı etkisinin olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle analiz sonuçlarına göre lojistik yetenekler tepkisel rekabetçi davranışların %28’lik kısmını açıklamaktadır. Bu sonuçtan yetenekler ve rekabetçi davranışlara etkisi ile ilgili kurulan hipotezlerden yalnızca “*Otel işletmelerinin tepkisel rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.” Gelinek noktada, lojistik yetenekleri güçlü olan otel işletmelerinin pazar portföylerindeki değişimlere karşılık vermesi (Kuester vd., 1999) (örn: müşteri istek ve beklentilerindeki değişimler) ve yeni pazarların açılması durumlarında (Altmonte vd., 2010) buna uygun tepkilerin verilmesinde imtiyazlı konumda olabilecekleri söylenebilir.

Otel işletmelerinin örgütsel yetenekleri ve rekabetçi davranışlarına ilişkin faktör ortalamalarının otel/yönetici özelliklerine göre farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin yapılan t testi ve ANOVA testi değerlerinden şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İlk olarak otel işletmelerinin buldukları bölge ile faktör ortalamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçları, işletmelerin buldukları bölgeye bağlı olarak saldırgan ve savunmacı rekabet davranışları ve örgütsel öğrenme yeteneklerinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle “*Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır*” ve “*Otel işletmelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezleri kabul edilmiştir. Analizler sonucunda saldırgan rekabetçi davranış özelliği gösteren otellerin Doğu Anadolu bölgesi otelleri oldukları savunmacı davranış gösteren otellerin ise Ege Bölgesindeki oteller oldukları anlaşılmıştır. Saldırgan rekabetçi davranışların Doğu Anadolu bölgesindeki otel işletmelerinde baskın olması bu bölgedeki otelcilik piyasasının özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. 3, 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı en az olan bölge olmasından bu bölgede oligopol piyasa koşullarının olduğu anlaşılmaktadır. Piyasa koşulları sonucu işletmelerin birbirlerini daha fazla etkileme, pazarda öncü olmaya çalışma vb. eğilimleri bu bölgedeki otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarını açıklamaktadır. Ege bölgesi ise pazar yoğunluğu açısından Türkiye’de ikinci bölge olması bakımından bu bölgedeki otel işletmelerinin sunduğu hizmetler benzerlik taşımaktadır. İkame edilebilirlik yüksek olduğu için monopol piyasa koşullarından bahsedilebilir. Bu durum bu bölgedeki otellerin rekabette saldırgan olmayı sınırlandırmakta olduğu ifade edilebilir.

Öte yandan örgütsel öğrenme yeteneği en güçlü olan oteller ise İç Anadolu bölgesinde yer almaktadır. Bu durum iç Anadolu bölgesi otellerinin çoğunlukla her mevsim faaliyet göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte Akdeniz Bölgesindeki otellerde örgütsel öğrenme yeteneğine ilişkin ortalama değerinin düşük olması bu bölgedeki otellerde personel devir hızının iç Anadolu bölgesine göre daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Sezonluk çalışan oteller ile tatil amaçlı hizmet veren otellerin Akdeniz bölgesindeki yoğunluğu, işgücünün daha hızlı değişmesine yol açtığından bu yöndeki anlamlı farklılıkların sektörün gerçeklikleri ile de örtüşmekte olduğu söylenebilir. Bu sonuç, Okumuş vd. (2007)’inin otel işletmelerinin öğrenen örgüt olabilmeleri yönündeki görüşleri ile paralellik göstermektedir.

Farklılık analizleri kapsamında otel türü ve faktör ortalamasına ilişkin t testi sonuçları, münferit oteller ile zincir otellerin savunmacı rekabet davranışlarının ve

yenilik yapabilme yeteneklerinin farklı olduklarını göstermiştir. Bu nedenle “*Otel işletmelerinin türüne bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır*” ve “*Otel işletmelerinin türüne bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezleri kabul edilmiştir. Grup istatistikleri zincir otel işletmelerinin münferit otellere göre daha savunmacı ve yenilik yapabilme yeteneklerinin daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar regresyon analizi sonuçları ile de paralellik arz etmektedir. Sonuçta zincir otellerin daha yenilik yapabilme yeteneklerinin daha güçlü olduğunu ve daha güçlü savunma mekanizmalarına sahip olduklarını göstermektedir. Zincir otel işletmelerinin daha savunmacı rekabet davranışı içinde olmaları şaşırtıcı bir araştırma sonucu olarak görünmektedir. Sermeye yapıları, fiziksel donanımları, işgücü kapasitesi vb. açılardan bakıldığında zincir otellerin daha saldırgan olmaları beklenmesine karşın durumun daha savunmacı olmaları dikkat çekicidir.

Öte yandan otel işletmelerinin statüsü ile faktör ortalamalarına ilişkin farklılık analizlerinde, savunmacı rekabetçi davranış ve yenilik yapabilme yeteneği açısından farklılıklar belirlenmiştir. Bu nedenle “*Otel işletmelerinin kuruluş yapısına (statüsüne) bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır*” ve “*Otel işletmelerinin kuruluş yapısına (statüsüne) bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezleri kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarından yerli bir zincir işletmeye bağlı otellerin daha savunmacı davrandıkları ve yabancı bir zincir işletmeye bağlı otellerin ise yenilik yapabilme yeteneklerinin daha güçlü oldukları anlaşılmaktadır. Yabancı zincir otellerin bağımsız ve yerli zincir otellere göre yenilik yapabilme yeteneklerinin güçlü olması, Chailom ve Mumi (2010)’nin de belirttiği üzere pazar payını arttırmada, rekabet güçlerini arttırmada ve yenilik temelli rekabette kendilerine önemli üstünlükler sağlayacaktır.

Otel işletmelerinin yıldız sayısı ile faktör ortalamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçlarında yenilik yapabilme yeteneği açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Bu nedenle “*Otel işletmelerinin büyüklüklerine (yıldız sayısı) bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler 5 yıldızlı otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu sonuç otel türü ve statüsü ile ilgili sonuçlarla da örtüşmektedir. Yıldız sayısına göre yenilik yapabilme yeteneğinin doğru orantılı bir şekilde yükselmesi, Aranda vd (2001) ve Symeonidis (1996)’in işletme büyüklüğü ve yenilik

yapma ilişkisi ile ilgili görüşlerini destekler niteliktedir. Yazarların görüşlerinde işletme büyüklüğü yenilikçiliği pozitif olarak etkileyen bir faktör olduğu ve büyük işletmelerin daha fazla Ar-Ge yatırımı yaptıkları ve yenilik yapmak için gerekli finansal güce sahip oldukları belirtilmiştir.

Otel işletmelerinin sezonluk veya her mevsim faaliyet göstermesi ile faktör ortalamalarına ilişkin t testi sonuçları otel işletmelerinin saldırgan rekabet davranışı lojistik, yenilik ve örgütsel öğrenme yeteneklerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. “*Otel işletmelerinin faaliyet süresine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır*” ve “*Otel işletmelerinin faaliyet süresine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezleri kabul edilmiştir. Sonuçlar, her mevsim çalışan otel işletmelerinin rekabette daha güçlü savunma mekanizmalarına sahip oldukları, lojistik, yenilik ve öğrenme yeteneklerinin daha gelişmiş olduklarını göstermiştir. Bu durum sezonluk çalışan otel işletmelerinin kendilerini rakiplerden farklı konumlandıkları ve belirli müşteri gruplarına yöneldikleri şeklinde değerlendirilebilir. Diğer taraftan her mevsim çalışan otel işletmelerinin lojistik, yenilik ve öğrenme yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duydukları şeklinde yorumlanabilir.

Otel işletmelerinin kaç yıldır faaliyette bulunduğu (faaliyet ömrü) ile faktör ortalamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçları faaliyet yılına bağlı olarak yalnızca örgütsel değişim yeteneği açısından farklılık olduğu belirlenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda faaliyet yılı 1-10 yıl arasında olan otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneklerinin daha güçlü olduğu anlaşılmıştır. Bu açıdan 28 nolu hipotez kabul edilmiştir. Örgütsel değişim yeteneği ile ilgili literatürde yeni kurulan ya da genç işletmelerin daha güçlü değişim yeteneğine sahip oldukları yönünde bir görüşe rastlanılmamıştır. Otelcilik gibi her şeyin çok hızlı değiştiği bir endüstride uzun yıllar faaliyet gösteren otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneklerine ait ortalama değerinin düşük olması şaşırtıcıdır. Bu sonuç işletmelerin rekabetçi davranışlarının temelinde işletmenin yaşı olduğunu belirten Offstain ve Gnywali (2006)’nın ilgili görüşü ile ters düşmektedir. Otel işletmelerinde faaliyet yılı faktörünün rekabetçi davranışlarda temel olmadığı anlamına gelmektedir.

Otel işletmelerinin hitap ettikleri müşteri kitlesi ile faktör ortalamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçları hitap edilen müşteri kitlesine bağlı olarak otel işletmelerinin yalnızca savunmacı rekabet davranışlarının farklılaştığını göstermiştir. Bu açıdan 29 nolu hipotez kabul edilmiştir. Yapılan değerlendirmelerde iş amaçlı seyahat eden müşterilere hitap eden otel işletmelerinin daha savunmacı rekabet davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buradan iş amaçlı seyahatlerden ortaya çıkan turizm talebine karşılık veren otel işletmelerinin rakip işletmelerin hamlelerine hazırlıklı oldukları söylenebilir. Rakip saldırılarına karşı sahip oldukları rekabet avantajını korumak (Coulter, 2005) isteyen ve diğer hedef müşteri kitlelerine hitap eden otel işletmelerinin de rekabette savunma mekanizmalarına olan gereksinimi açıktır.

Otel işletmelerinin finansal konumlarına bağlı olarak rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA analizleri otel işletmelerinin finansal konumlarının rekabetçi davranışlarını farklılaştırmadığını göstermiştir. Öte yandan örgütsel yeteneklerde ise anlamlı farklılıkların bulunduğu anlaşılmıştır. Bu bakımdan “*Otel işletmelerinin finansal durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir. Finansal konumla ilgili sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Ortalamanın üstünde likidite oranına sahip otel işletmelerinin yenilik yapabilme ve örgütsel değişim yeteneklerinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir.
- Finansal oranları ortalamanın üstünde olan otel işletmelerinin lojistik ve öğrenme yeteneklerinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir.
- Faaliyet oranları ortalamanın üstünde olan otel işletmelerinin yenilik yapabilme ve değişim yeteneklerinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir.
- Doluluk oranları yüksek olan otel işletmelerinin öğrenme yeteneğinin de yüksek olduğunu göstermiştir.
- Kârlılık oranları yüksek olan otel işletmelerinin lojistik yeteneklerde güçlü oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Likidite oranlarının yüksek olduğu otel işletmelerinde yenilik yapabilme yeteneğinin de yüksek olması ancak kârlılık oranlarının yenilik yapabilmeye

yeteneğini farklılaştırmaması araştırmanın dikkate çekici sonuçlarından birisidir. Bu noktada likiditeye dönüşmeyen kârlılık durumunun yeniliklere kapı açmayacağı söylenebilir. Nečadová ve Scholleová (2011)'nın belirttiği üzere yenilik yapmak yüksek maliyetler ve belirli bir finansal güç gerektirmektedir. Bu bakımdan otel işletmeleri aktif rekabette yenilik yapabilmeleri için öncelikle finansal yapılarını güçlendirilmelidirler.

Otel işletmelerinin belirli stratejik unsurlara bağlı olarak rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumları ile ilgili çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Stratejik planı olan otel işletmelerinin lojistik, yenilik, değişim ve öğrenme yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan stratejik planı olan ve olmayan otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında istatistiksel farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin %45'lik kısmı rakiplerini işbirlikçi olarak tanımlamışlardır. *Rakiplerini tanımlama durumlarına* bağlı olarak rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler farklılık göstermektedir. Yapılan değerlendirmelerde rakiplerini işbirlikçi tanımlayan işletmeler işbirlikçi rekabet davranışı eğilimi gösterdikleri anlaşılmıştır. Rakiplerini tepkisel olarak konumlandıran otellerin değişim yeteneği daha güçlü çıkmıştır. Bu sonuç rakip hamlelerine karşılık vermede değişim yeteneğinin önemini ön plana çıkarmaktadır.

Otel işletmelerinin rakiplerle son 5 yıl içinde yaptıkları işbirliği sayısının yüksek olduğu anlaşılmıştır. İşbirliği sayısı yüksek olan işletmelerin rekabetteki davranış özelliği işbirlikçi rekabet, diğer bir ifadeyle ortaklaşa rekabet özelliği taşımaktadır. İşbirliği sayısının yüksek olması otel işletmeleri arasında ortaklaşa rekabetin mümkün olabildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu sonuç, Kılınç vd. (2011) tarafından Kapadokya otellerine ilişkin yapılan ortaklaşa rekabet çalışmasının sonuçlarını destekler niteliktedir. Diğer taraftan işbirliği sayısının örgütsel yeteneklerde farklılık oluşturmadığı anlaşılmıştır. Gelinek noktada "*Otel işletmelerinin rakiplerle yapılan işbirliği sayısına bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır*" hipotezi kabul edilmiştir.

Öte yandan otel işletmelerinde rekabet stratejisi belirleme sorumluluğunun kimin yada kimlerin insiyatifinde olduğuna bakıldığında bu konuda otel işletmelerinin genel müdürleri (%40,2) ön plana çıkmıştır. Rekabet stratejisi belirleme sorumluluğuna bağlı olarak saldırgan rekabet davranışında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Rekabet stratejisi genel müdürlerin sorumluluğunda olan otel işletmelerinin daha saldırgan rekabetçi davranış sergiledikleri söylenebilir. Gelinen noktada belirli stratejik unsurlara bağlı olarak rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaşma durumlarına ilişkin kabul edilen hipotezlere göre şu sonuçlar doğrulanmıştır:

- Otel işletmelerinin stratejik plan yapmaları rekabetçi davranışlarını farklılaştırmamakta ancak örgütsel yeteneklerini farklılaştırmaktadır.
- Otel işletmelerinin rakiplerini nasıl tanımladıkları onların hem rekabetteki davranışlarını hem de örgütsel yeteneklerini farklılaştırmaktadır.
- Rekabet stratejisi belirleme sorumluluğu otel işletmelerinin örgütsel yeteneklerini farklılaştırmazken rekabetçi davranışlarını farklılaştırmaktadır.
- Rakiplerle yapılan işbirlikleri otellerin rekabeti algılamalarını farklılaştırmakta ve rekabetteki davranışlarını şekillendirmektedir.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir konu ise otel işletmelerinin belirli stratejik faktörlere ilişkin anket formunda yer alan sorulara yanıt vermemiş olmalarıdır. Otel işletmelerinin % 8,2'si rakiplerinin rekabetçi davranışlarını tanımlamaktan kaçınmış, %14,1 rakipleri ile yaptıkları işbirliği sayısı ile ilgili soruyu yanıtlamamış, %13'ü stratejik plan yapıp yapmadığını bildirmemiş ve %20,9'u da rekabet stratejisi belirleme sürecinin kimin sorumluluğunda olduğunu belirsiz bırakmıştır. Bu durum otel işletmelerinin stratejik konularda yapılan bilimsel çalışmalara olan kuşkucu yaklaşımları ile ilişkilendirilebilir.

Anketi yanıtlayan otel işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri ve yöneticilik deneyimlerinin otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını ve örgütsel yeteneklerini farklılaştırma durumları analiz edilmiştir. ANOVA ve t testi değerleri için yapılan değerlendirmelerde ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Anketi yanıtlayan otel yöneticilerinin cinsiyetlerine bağlı olarak yalnızca örgütsel öğrenme yetenekleri farklılaşmaktadır. Kadın yöneticilerin yönettiği otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yetenekleri daha yüksek çıktığından “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir. Cinsiyet faktörüne bağlı olarak rekabetçi davranışlar ve diğer örgütsel yetenekler farklılaşmamaktadır.

Otel yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinde anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. 20-30 yaş aralığındaki yöneticilerin yönettiği otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin daha yüksek olduğu anlaşıldığından “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin yaş aralığına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir. Yaş aralığı faktörüne bağlı olarak otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve diğer örgütsel yetenekler farklılaşmamaktadır. Bu sonuç Datta vd. (2003) tarafından yöneticilerin demografik özellikleri ve işletmelerin rekabetçi davranışları konusundaki görüşleri ile örtüşmemektedir. Yazarlar genç yöneticilerin yönettiği işletmelerde daha saldırgan rekabet davranışının görüldüğünü belirtmişler ancak bu çalışmada bu görüş desteklenmemiştir.

Otel yöneticilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak saldırgan rekabetçi davranışları ve lojistik yetenekleri farklılaştığından “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumuna bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır*” ve “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezleri kabul edilmiştir. Ön lisans mezunlarının yönettiği otel işletmeleri ilköğretim mezunlarının yönettiği otel işletmelerine göre daha saldırgan rekabetçi davranış özelliği göstermektedir. Ancak frekans analizlerinde ilköğretim mezunlarının sayısının düşük olmasından bu sonucu doğrulamak için ilköğretim mezunlarının daha fazla içinde olduğu örnekleme ihtiyacı bulunmaktadır. Yine benzer şekilde lisans mezunlarının yönettiği otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin ilköğretim mezunlarının yönettiği otel işletmelerine oranlara daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç Datta vd. (2003) tarafından yöneticilerin eğitim düzeyi ve işletmelerin rekabetçi davranışları konusundaki görüşleri ile örtüşmektedir. Yazarlar eğitim düzeyi yöneticilerin yönettiği işletmelerde daha saldırgan rekabet davranışının görüldüğünü belirtmişlerdir.

Yöneticilerin işletmedeki pozisyonlarına bağlı olarak yalnızca lojistik yeteneklerinin farklılaştığı anlaşılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler sonucunda departman yöneticileri ile otel sahipleri için lojistik yeteneklerde farklılık bulunduğu görüldüğünden “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmedeki pozisyonuna bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir. Departman yöneticilerinin görüşlerine ulaşılan otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin daha güçlü olduğu söylenebilir.

Anketi yanıtlayan otel yöneticilerinin yöneticilik deneyimine bağlı olarak otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin farklılaştığı anlaşıldığından “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin yöneticilik deneyimine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, yöneticilik deneyimi 1-7 yıl arasında olan yöneticilerin yönettiği otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilik deneyimi diğer örgütsel yeteneklerde ve rekabetçi davranışlarda farklılık oluşturmamaktadır. Buradan genç otel yöneticilerinin Ar-Ge ve yeniliğe daha fazla ilgi duydukları ve yönettikleri otel işletmelerinin daha yenilikçi olduğu söylenebilir.

Anketi yanıtlayan otel yöneticilerinin işletmedeki çalışma deneyimine bağlı olarak otel işletmelerinin lojistik yeteneklerinin farklılaştığı anlaşıldığından “*Otel işletmelerinin yöneticilerinin işletmedeki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, yöneticilik deneyimi 1-7 yıl arasında olan yöneticilerin yönettiği otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilik deneyimi diğer örgütsel yeteneklerde ve rekabetçi davranışlarda farklılık oluşturmamaktadır. Buradan genç otel yöneticilerinin yönettiği otellerde hizmet sunum öncesi ve sonrası ile ilgili lojistik yeteneklerinin daha güçlü olduğu söylenebilir.

Öte yandan anketi yanıtlayan yöneticilerin yöneticilik deneyimi ile buldukları işletmedeki çalışma sürelerinde “1-7 yıl arası” seçeneğinin yüksek çıkması sektördeki yönetici devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta ise araştırma örnekleminde yöneticilik deneyimi ve işletmedeki çalışma deneyimi 1-7 yıl arasında olan

yöneticilerin daha fazla olmasıdır. Otelcilik endüstrisinde iş gören devir hızının yüksek olması 7 yıl ve üzerinde aynı endüstride ve işletmede görev yapan yöneticilerin bulunmasını güçlendirmektedir. Bu nedenle yöneticilik deneyimi ve işletmedeki çalışma süreleri bu sınırlılık içerisinde ele alınmıştır.

5.1. Sonuçların Özeti

Bu çalışma sonucunda “Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabet davranışlarının oluşmasında belirli örgütsel yeteneklerin etkisi vardır” savı bütünüyle doğrulanamamıştır. Çünkü bazı örgütsel yeteneklerin rekabetçi davranışları açıklamadığı anlaşılmıştır. Faktör modeli ve regresyon analizi sonuçları işletmelerin yenilik yapabilme yeteneklerinin işletmelerin İşbirlikçi ve savunmacı rekabetçi davranışlarını anlamlı şekilde açıkladığını; lojistik yeteneklerin ise tepkisel rekabetçi davranışlarını açıkladığını göstermiştir. Öte yandan model kapsamındaki tüm yeteneklerin saldırgan rekabetçi davranışları açıklamadığı; öğrenme ve değişim yeteneklerinin de herhangi bir rekabetçi davranış özelliğini anlamlı bir şekilde açıklamadığı anlaşılmıştır.

Öte yandan beraber otel işletmelerinin ve otel yöneticilerinin belirli özelliklerine bağlı olarak otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaştığı anlaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda otel işletmelerine ve gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Özetle bu çalışma sonucunda Türkiye’deki otel işletmelerinin;

1. İşbirlikçi ve savunmacı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisinin olduğu,
2. Tepkisel rekabetçi davranışlarında da lojistik yeteneklerinin etkilerinin bulunduğu ve
3. Otel işletmelerinin ve otel yöneticilerinin özelliklerine bağlı olarak otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin farklılaştığı anlaşılmıştır.

Bu çalışma rekabet konusunda yapılan çalışmaların dikkatini rekabet stratejilerinden rekabetçi davranışlara çekmeyi hedeflemiştir. Literatüre yaptığı en önemli katkı otel işletmeleri özelinde rekabetçi davranışların örgütsel yeteneklerle açıklanabilme durumunu ortaya koymasıdır. Bununla beraber yönetici ve otel özelliklerin de rekabetteki davranışları ve örgütsel yetenekleri farklılaştırma durumlarının betimlenmesidir.

5.2.Öneriler

Çalışmanın önerileri sektörel ve akademik olmak üzere iki başlık altında özetlenmiştir.

5.2.1. Sektörel Öneriler

- Müşterilerin istek ve beklentilerine istenildiği şekilde karşılık verebilmek isteyen ve pazar koşullarında değişime hızlı adapte olmak isteyen otel işletmelerinin lojistik yeteneklerine daha fazla yatırım yapmaları önerilmektedir.
- Rekabet gücünü sürdürülebilir kılmak isteyen ve yenilik temelli rekabette avantajlı pozisyonda bulunmak isteyen yerli otel işletmelerinin yenilik yeteneklerine daha fazla yatırım yapmaları önerilmektedir. Ar-Ge ve inovasyon için gerekli fiziksel yatırımların yapılması, bununla birlikte özellikle stratejik düzeyde yetenekli işgücünün istihdam edilmesi yenilik yapabilme yeteneği açısından otel işletmelerine önemli kazanımlar sağlayacaktır.
- Değişen rekabet ortamına ve geleceğin belirsizliği karşısında sektörün beklentilerine karşılık vermek ve değişimi takip eden değil değişime öncülük etmek isteyen otel işletmelerinin örgütsel değişim yeteneklerini geliştirmeleri önerilmektedir.

- Otel işletmelerinin bilimsel araştırmalara bakış aılarınun kuşkuculuktan kurtulup, kendilerinin sektörel uygulamalara yeni perspektifler kazandıracak araştırmaları daha fazla desteklemeleri önerilmektedir.
- Otel yöneticilerine, işletmelerinin rakipleriyle yaptıkları işbirliklerinin niteliği ve kazanımları konusunda yoğunlaşmaları önerilmektedir.
- Stratejik plan yapmanın otel işletmelerinin örgütsel yetenekleri üzerinde pozitif etkiler meydana getirmesine dayalı olarak stratejik planı olmayan otellerin stratejik plan ve kazanımları konusuna yoğunlaşmaları önerilmektedir.
- Rakip tanımlamanın otel işletmelerinin davranış ve yeteneklerini etkilemesinden dolayı otel işletmelerinin mevcut rakiplerini ve aralarındaki ilişkileri belirli zaman dilimlerinde gözden geçirmeleri önerilmektedir.

5.2.2. Akademik Öneriler

- Otel işletmelerinde yenilik yapmanın hangi hedeflere yönelik olduğu incelenilir. Yapılan yenilikler kurumsal performansı arttırmaya yönelik mi, çevresel baskılara karşılık verilen bir yanıt mı yoksa rakiplere saldırgan bir davranış olarak mı yapıldıkları araştırılabilir.
- İleride yapılacak araştırmalarda yoğun rekabet koşullarında zincir otel işletmelerinin rakip saldırılarına ilişkin hangi savunma mekanizmaları geliştirdikleri konusu incelenebilir.
- Otel işletmelerinin değişimi algılama düzeyleri ve belirledikleri rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması gerekmektedir. İlerde yapılacak araştırmalarda bu konu incelenebilir.
- Bu çalışmada finansal konumun ile rekabetçi davranışları farklılaştırmadığı ortaya çıkmıştır. Buna paralel olarak otel işletmelerinin finansal stratejileri ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması gündeme geldiğinden gelecekteki araştırmalarda bu konu otel işletmeleri özelinde araştırılabilir.

- Araştırma sonuçlarından otel genel müdürleri özellikleri ile rekabetçi davranışlar arasında bir ilişki olduğunu gündeme gelmektedir. Bu bakımdan gelecekteki araştırmalarda genel müdür özellikleri ile otel rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri kurgulayan nitel ya da nicel bir araştırma yapılması önerilmektedir.
- Otel yöneticilerinin turizmle ilgili bilimsel çalışmalara bakışı ayrı bir araştırma konusu olarak değerlendirilebilir. Böyle bir araştırma, sektörel strateji ve uygulamalarla ilgili çalışan araştırmacılara yön verecek ve önemli sonuçlar ortaya çıkaracaktır.
- Bu araştırma otel işletmelerinin rakipleri ile işbirliği yaptığı ve rakiplerini işbirlikçi olarak tanımladıkları belirlenmiş, ancak otel işletmelerinin işbirlikçi rekabet davranışı ile ilgili ortalamaları düşük çıkmıştır. Bu noktada gelecekteki araştırmalarda otel işletmelerinin rakiplerle işbirliği yapmasının nedenleri ve kazanımları ile ilgili bir araştırma yapılması önerilmektedir.

6. KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2011). Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: KOBİ'ler Üzerinde Bir Saha Araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 1-21.
- Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2009). Rekabet Avantajı Yaratmada Lojistik Yeteneklerin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs-Eskişehir.
- Acar, Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği, Geliştirilmesi Ve Doğrulanması, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
- Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 127-146.
- Akgül, O. (2004). Niteliksel Araştırma ve Turizmde Uygulamaları, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 130-136.

- Akgün, A. E. Keskin, H. ve Günsel. A. (2005). Bilgi Ekonomisi Kapsamında Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümüne Dair Bir Literatür Taraması, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 227-242.
- Akgündüz, Y. (2007).Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13/1), 93-115.
- Aksu, A.A. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 269-281.
- Aktaş, Ahmet (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya: Retromat Matbaası.
- Altomonte, C., Nicolini, M. ve Ogliar, L. (2010) International Trade and The Competitive Behavior of Heterogeneous Firms, http://www.etsg.org/ETSG2011/Papers/Altomonte_Nicolini_Ogliari.pdf (15.10.2011).
- Altunışık, R. , Coşkun, R. , Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010).*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 6. Baskı, Sakarya; Sakarya Yayıncılık.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* Cilt:39(1), s. 50-74.
- Aranda, A. D., B. Rata, M.A. ve Duarte, R. (2001).“Innovation and FirmSize: An Empirical Study for Spanish Engineering Consulting Companies”, *European Journal of Innovation Management*, Vol: 4(3). pp:133-142.
- Arslan, M. (2012). *Araştırma Yöntem ve TeknikleriDers Notları*, Harran Üniversitesi; Birecik Meslek Yüksekokulu.
- Arslanoğlu, İ. (2012). Sosyal Bilimlerde Metod ve Araştırma Teknikleri, w3.gazi.edu.tr/~iarslan/arastek.doc (10.04.2012).

- Avcı, U., Kılıncı, İ. ve Okumuş, F. (2010). Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* Cilt: 10 (1) s. 95-115.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 33-44, 2009.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik U. ve Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 12(2), s. 191-213.
- Bacharach, S. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation, *Academy of Management, Review*, Vol: 14 (85), pp: 495-515.
- Barnett, W. P., Greve, H.R. Park, D. Y. (1994). An Evolutionary Model of Organizational Performance, *Strategic Management Journal* 15, 11–28.
- Barney, J. B. ve Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage *Strategic Management Journal*, Vol: 15, (S1), pp: 175–190
- Barney, J.B. ve Zajac, E.J. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward An Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal* Vol: 15, pp: 5-9.
- Baş, M. (2005). Rekabeti Etkileyen Faktörlerden Pazar Yoğunlaşması ve Ülkemizdeki Bazı Sektörlerin Yoğunlaşma Dereceleri, *Kooperatifçilik*, Sayı: 148, s. 37- 45.
- Baş, T. (2001). *Anket*, Ankara; Seçkin Yayıncılık.
- Başar, H. (2012). Araştırmalarda Likert Yanılgıları, yunus.hacettepe.edu.tr/~alerbas/Likert.doc (Erişim: 10.06.2012).
- Baydaş, A. (2011). “Değişim Ortamında Yeni Rekabet Vizyonu” (içinde: *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Edit: İsmail Bakan) Ankara; Gazi Kitabevi.
- Bayramoğlu, G. (2007). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusas, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Eskişehir.

- Bennis, W. (1988). *Bir Lider Olabilmek* (Çev: Utku Teksöz), Ankara Sistem Yayıncılık.
- Bilginer N., Kayabaşı A. ve Sezici E. (2008), Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:22, s. 277-297.
- Bilginer, N. ve Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 629-644.
- Binkley, J. , Eales, J. , Jekanowski, M. ve Dooley, R. (2001). Competitive Behaviour of National Brands: The Case Of Orange Juice, *Agri Business*, 17(1), 139-160.
- Björk, J. Boccardelli, P. ve Magnusson, M. (2010). Ideation Capabilities for Continuous Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), 385-396.
- Bolivar-Ramos, M.T., García-Morales, V.J. ve Mihi-Ramírez, A. (2011). Influence of Technological Distinctive Competencies and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance, *Economics and Management*, 16, 670-675.
- Brown, E. D. (2007). Competitive Advantage and the Resource Based View of the Firm <http://ericbrown.com/competitive-advantage-and-the-resource-based-view-of-the-firm.htm>, [Erişim: 14.01.2013].
- Budayan, C., Dikmen, İ. ve Birgönül, M.T. (2007), Türk İnşaat Sektöründe Stratejik Grup Analizi, *4. İnşaat Yönetimi Kongresi*, 30-31 Ekim, İstanbul.
- Cao, L.L. ve Dupuis, M. (2009). Core Competences, Strategy and Performance: The Case Of International Retailers in China, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 349–369
- Cao, L.L. ve Dupuis, M. (2009). Core Competences, Strategy and Performance: The Case Of International Retailers in China, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 349–369.
- Chailom, P. ve Mumi, A. (2010). The Effects of Information Technology Capability, Network Competency and Organizational Learning on Logistics Innovation, Competitive Advantage and Performance of Food Businesses in Thailand, *International Journal of Business Strategy*, 10(3), 71-85.

- Chin, K.S., Chan, B.L. ve Lam, P.K. (2008), Identifying and Prioritizing Critical Success Factors For Coopetition Strategy, *Industrial Management & Data Systems*, 108 (4), 437-454.
- Chiva, R.ve Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capacity and Job Satisfaction: An Emprical Assesment in the Ceramic Tile Industry, *British Journalof Management*, 20,323-340.
- Clark, M.A., Riley, M.J., Wilkie, E. ve Wood, R. (1999). *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism*, London: International Thomson Business Press.
- Collis, D. J. (1994). How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1), 143-152.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Coşkun, R. (2002). Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), (Edit: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunısık), *Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları*İstanbul; Beta Yayınları.
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*,3th Edition. Pearson Education International Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Çekerol, G. S. ve Kurnaz. N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 47-59.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Çok değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara;Pagem Akademi.
- Dagnino, G.B. (2009), ‘Coopetition Strategy: A New kind of Interfirm Dynamics For Value Creation’, içinde (*Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*, edit: Dagnino, G.B. ve Rocco, E.); London;Routledge, 25-43.
- Datta, D.K. , Rajagopalan, N. ve Zhang, Y. (2003) New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: the Moderating Role of Industry Characteristics, *British Journal of Management*, 14, 101–114.

- Demir, C. , Çolakoğlu, Ü. ve Güzel, B. (2007). Relationship Between Employee Turnover and the Location of Hotels: The Case Of Kuşadası and Izmir in Turkey, *Journal of Yasar University*, 2(5), 477-487
- Denizer, D. (2005). Turizm İşletmelerinde Yönetim Süreci *I.Burdur Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 16-19 Kasım, Burdur.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel Öğrenme Öğrenen Organizasyonlar, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim Dergisi*, 10(34), 57-67.
- Dinçer, Ö.(2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul; Beta.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011) Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), 73-98.
- Emek, U. (2009). *Rekabetçi Piyasa Ekonomisi: Kavramlar, Kurallar, Kurumlar*, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu ve Türkiye'deki Yansımaları, *Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı* 3-5 Kasım Kocaeli.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 1-24.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik Ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 201-224.
- Fellman, P.V. (2010) Corporate Strategy: From Core Competence to Complexity— An Evolutionary Review Part I, necsi.edu/events/iccs6/viewpaper.php?id=90. (05.02.2011)
- Ferrier, W. J. , Fhionnlaoich, C. M., Smith, K.G. ve Grimm C.M. (2002). The Impact Of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views *Managerial and Decision Economics*, 23, 301-316.
- Fisher, A. Ve Foreit, J. (2002), *Designing HIV/AIDS Intervention Studies: An Operations Research Handbook*, Washington, DC: Population Council.

- Freebairn, J.W. (1968) Competitive Behaviour in the International Wheat Market *Review of Marketing and Agricultural Economics*, 36(3), 111-124.
- Gardenhire, A. ve Nelson, L. (2003). Intensive Qualitative Research Challenges, Best Uses, and Opportunities, *MDRC Working Papers on Research Methodology*, , 1–37.
- Gates, R. ve McDaniel, C. Jr. (2010). *Marketing Research Essentials* 7th Edition, United States of America; John Wiley & Sons, Inc.
- Gazi, (2012) Bilimsel Araştırma Yöntemleri <http://w3.gazi.edu.tr/~gyavuzcan/yonetim/files/8.1.pdf> (19.04.2012).
- Gimenez, F. A. P.(2002). The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles and Snow’s Model in the Context of Small Firms, *Creativity and Innovation Management*, 9(4), 235-244.
- Gnyawali, D. R., He, J. ve Madhavan, R. (2006).Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, *Journal of Management*, 32(4), 507-530.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607.
- Gooroochurn, N. ve Sugiyarta, G. (2004). Measuring Competitiveness in the Travel and Tourism Industry, *International Conferance on Tourism Modelling and Competitiveness*, University of Cyprus.
- **Grangsjö, Y.V.F. ve Gummesson, E. (2006). Hotel Networks and Social Capital in Destination Marketing, *International Journal of Service Industry Management* Vol:17(1), pp: 58-75.**
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*, 5th Edition. Backwell Publishing (UK).
- Gurnani, H.,Erkoc, M. ve Luo, Y. (2007). Impact of Product Pricing and Timing of Investment Decisions on Supply Chain Co-Opetition, *European Journal of Operational Research*, 180(1): 228–248
- Güleş, H. K. , Akgemci, T. ve Civelek, A. (2005).Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 273-290.

- Güleş, Hasan K. Bülbül, H. (2003). İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama, *Journal of Faculty of Business*, Vol:4, No:1.
- Gynwali, D.R. , He, J. ve Madhavan, R. (2006), Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, *Journal of Management*, 32, 507-530.
- He, J.,Mahoney, J.T. ve Wang, H.C. (2011). Firm Capability, Corporate Governance and Competitive Behaviour: A Multi-Theoretic Framework, *Int. J. Strategic Change Management*, Vol. X, No. Y, pp.xxx–xxx.
- Hemdi, M.A. ve Rahman, N.A. (2010). Turnover of Hotel Managers: Addressing the Effect of
- Henderson, R. ve Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp. 63-84.
- <http://ericbrown.com/competitive-advantage-and-the-resource-based-view-of-the-firm.htm>(06.02.2012).
- Ilgaz P. ve Erşahin, B. (2004). Değişim Yönetimi Ar-Ge Danışmanlık, www.arge.com. (10.03.2012).
- Itami, H. ve Noto, L. (2007). Analyzing Resources and Capabilities <http://www.blackwellpublishing.com/grant/files/CSAC05.pdf> (Erişim: 15.05.2012).
- İhmctan (2012). “Research Methodology” http://www.ihmctan.edu/PDF/notes/Research_Methodology.pdf (Erişim: 11.04.2012).
- İkiz, F., Püsküllü, H. ve Eren, Ş. (1996). *İstatistiğe Giriş*, Dördüncü Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- İnce, M. (2011). Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/.../319-340.pdf (15.03.2012).
- Janz, N. , Lööf, H. ve Peters, B. (2003). Firm Level Innovation and Productivity- Is there a CommonStoryAcrossCountries?ZentrumfürEuropäischeWirtschaftsforschungGmbH CentreforEuropeanEconomicResearch, *DiscussionPaper*, No: 03-26.

- Judgea, W.Q. ve Elenkov, D. (2005). Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms, *Journal of Business Research*, Vol:58, pp:893-901.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara; Asil Yayın, Dağıtım.
- Kalkan, A. ve Alparslan, A.M. (2009). Rekabet Savaşından Çıkış Yolu: Değer Yeniliği, Kâr ve İnsan Önermeleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1(1), s. 1-12.
- Karagöz, Y. ve Ekici, S. (2004). Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 5,(1), s. 25-43.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 9. Basım, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım.
- Kasımoğlu, M. (2002). İş Ekolojisinin Yeni Paradigması, *Marmara Üniversitesi, SBE Hakemli Dergisi Öneri*, Cilt: 5 (17), s. 1-8.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (18): 27-35.
- Kılınç, İ. (2003). Stratejik Planlama – Finansal Performans İlişkisi ve Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılınç, İ. , Ağraş, S. , Dabanlı, E. ve Okumuş , F. (2011). Belirli Bir Destinasyondaki Otel İşletmeleri Arasında Ortaklaşa Rekabet Mümkün Mü? Kapadokya Otellerinden Bulgular, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt:8 (3), s. 23-41.
- Kınır, S. (2009). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 15, s. 457-482.
- Kibritçioğlu, A. (1998). Firma ve Ürün Kalitesi Nedir? Neden Önemlidir?http://dialup.ankara.edu.tr/~kibritci/wp6_kalite.html(25.01.2011).
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H.(2006). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme ,www.isguc.org. (09.03.2012).

- Köroğlu, . , Biçici, F. Ve Sezer, D. (2011). Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolünün Rekabet  st nl ğine Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3(1), 33-48.
- Kuester, S. , Homburg, C. ve Robertson, T.S. (1999). Retailotary Behavior to New Product Entry, *The Journal of Marketing*, Vol:63, pp: 90-106.
- Kumral, N. (2008). Bölgesel Rekabet Gücünü ArtırmayaY nelik Politikalar, *Ege University, WorkingPaperNo: 08 / 02* <http://www.iibf.ege.edu.tr/economics/tartisma> (25.01.2011).
- Levinthal, D. ve Myatt, J. (1994). Co-Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing, *Strategic Management Journal*, Vol:15, (S1), pp:45-62.
- Lo, Y.L. (2012). Back to Hotel Strategic Management 101: An Examination of Hotels' Implementation of Porter's Generic Strategy in China, *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 56-69.
- Madhavan, R.,Gnyawali, D. R., & He, J. Y. (2004). Two's Company, Three's A Crowd? Triads in Cooperative Competitive Networks. *Academy of Management Journal*, vol:47(6), pp:918-927.
- Madsen, S. Miller, D. ve John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in The Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, Vol: 16(2), pp:213-233.
- Mathews, J. A. (2002). Strategizing vs. Economizing: Theorizing Dynamic Competitive Behavior in Disequilibrium, <http://www.gsm.mq.edu.au/facultyhome/john.mathews/index.html>(15.10.2011)
- McGuinness, T. , Morgan, R.E. ve Oxtoby, B. (2002). Organizational Change Capability: The Theoretical Construct and Its Operational Measurement, <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id389.pdf> (20.03.2012)
- Miller, C.C. ve Cardinal, L.B. (1994). 'Strategic Planning and Firm Performance: a Synthesis of More Than Two Decades of Research', *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.
- Morash, E.A.,Droge, C.L.M. ve Vickery S.K. (1996) "Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success", *Journal of Business Logistics*, 17(1), s.1-22.

- Mrs-Az İno (2013). Eksik Rekabet Piyasaları II-Monopolcü Rekabet ve Oligopol Piyasaları, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları, <http://mrs-az.info/files/files/2%20sinif/Iktisat%20Teorisi/pdf/08%20Iktisat%20Teorisi.pdf> (01.06.2013).
- Nečadová, M. ve Scholleová, H. (2011). Motives and Barriers of Innovation Behaviour of Companies, *Economics and Management* ISSN 1822-6515, pp:832-838.
- Offstein, E.H ve Gnyawali, D.R. (2006), A Humanistic Perspective of Firm Competitive Behavior, *Competitiveness Review*; 16(3/4), Proquest, 248-261.
- Offstein, E.H ve Gnyawali, D.R. (2006). A Humanistic Perspective of Firm Competitive Behavior, *Competitiveness Review*; vol: 16(3/4), Proquest, pp: 248-261.
- Offstein, E.H. ve Gnyawali, D.R. (2005). Firm Competitive Behavior as a Determinant of CEO Pay: Empirical Evidence from the US Pharmaceutical Industry *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 20(5/6), pp:335-354.
- Okumuş, F., Avcı, U. ve Kılınç İ. (2007). Öğrenen Örgütlerin Oluşturulmasında Üst Kademe Yöneticilerin Rolü, *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 31-51.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir; Kann Kitabevi.
- Özgener, Ş. (2004). “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, (Edit: İsmail Bakan), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul; Beta Yayınları.
- Panwar, S., Dalal, J.S. ve Kaushik, A.K. (2012). High Staff Turn Over In Hotel Industry, Due To Low Remunerations And Extended Working Hours !!!, *International Journal of Business & Management Research* 2 (3), 81-89.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation. January pp: 1-18.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, New York; TheFreePress.
- Powell, T.C., Lovallo, D. ve Fox, C.R. (2011). Behavioral Strategy *Strategic Management Journal* 32 (13) 1517–1523.

- Poyraz, K., Taşkın, E. ve Kara, H. (2009). Dönüşen Pazarlarda Tekel İşletmelerinin Rekabet Davranışlarını Etkinleştirmede Pazar Yönlülük Stratejisi -Türk Telekom İncelemesi- *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 16, s.1-14.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporations *Harvard Business Review*, May-June pp: 1-15.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporations *Harvard Business Review*, May-Junepp: 1-15.
- Probst, G.J.B. ve Büchel, B.S.T. (1997): Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future, Prentice Hall., London.
- Psychological Contract and Affective Commitment, *World Applied Sciences Journal* 10 (Special Issue of Tourism & Hospitality): 01-13,
- Rivard, S., Raymond, L. ve Verreault, D. (2006). Resource-BasedView and Competitive Strategy:An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance, *Journal of Strategic Information Systems*,Vol: 15 pp:29–50.
- Sağlam, G., Armutlu, C., Tosunoğlu, N. G. ve Yücel, T.B. (2006).Nicel Araştırmalarda Metodoloji Sorunları: Yüksek Lisans Tezleri Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* Cilt:64 (4), s.15-35.
- Sandberg, E. ve Abrahamsson M. (2011). Logistics Capabilities for Sustainable Competitive Advantage *International Journal of Logistics Research and Applications* Vol: 14(1), pp:61-75.
- Sarwo (2007) Business Strategies in Action, <http://bizcovering.com/management/business-strategies-in-action/#ixzz11829bzIG> (30.01.2012).
- Sas, (2012).*Concepts of Experimental Design*,Design Institute for Six Sigma support.sas.com/resources/.../sixsigma1.pdf. (11.04.2012).
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition. John Wiley & Sons Ltd.
- Sevicin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı; 15, s.109-124.

- Shang, K.C. ve Marlow, P. B. (2005). Logistics Capability and Performance in Taiwan's Major Manufacturing Firms, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol: 41(3), pp: 217–234.
- Sun, L. (2011). The Core Competences and Strategic Management of Raffles — A Case Study of Singapore Hotel Industry, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(4), 270-273.
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ankara; Eninoks Yayınları.
- Tan, H., Weston, R. ve Tang, Y. (2011). Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry: A Research Framework, http://www.prrs.net/papers/Tan_Applying_Miles_and_Snow_to_China.pdf (Erişim: 12.10.2011).
- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2006). “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi” *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, (Editör: İsmail Bakan), İstanbul; Beta.
- Tavşancıl, E. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, 3. Baskı, Ankara Nobel Yayıncılık, 2007.
- Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökövalı, U. (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17 (3), s.377-388.
- Thurow, L. (1992). “Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America”, (içinde: *Küresel Rekabet*, Derleyen: Mustafa Özel (1998), 2. Baskı, İstanbul; İz Yayıncılık)
- Ticehurst, G.W. ve Veal, A.J. (2000). *Business Research Methods: A Managerial Approach*, Malayisa: Longman.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Ussahawanitchakit, P. ve Sriboonlue, P. (2011). Transformational Leadership, Strategic Flexibility, Learning Capability, Continuous Improvement, and Firm Performance: Evidence from Thailand, *International Journal Of Business Strategy*, Vol:11(1), pp:162-172.

- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul; Literatür Yayınları.
- Van de Ven, A. (1986), Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, Vol. 32 No. 5, pp. 590-607.
- Verde, M.D. , Castro, G. M. ve Lo'pez, J.E.N. (2011). Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability Evidence from Spanish Manufacturing Firms, *Journal of Intellectual Capital*, Vol:12(1), pp. 5-19.
- Vroom, G. ve McCann, B.T. (2010). Ownership Structure, ProfitMaximization and Competitve Behaviour, *Working Paper*, Bercelona/Spain; University Of Navara IESE Busines School Press.
- Xu, Y.(2011). Competitive Network and Competitive Behavior: A Study of the U.S. Airline Industry *Academy Of Strategic Management Journal*, Vol:10 (1), pp:45-63.
- Yamen, M. (2011). *Dinamik Yetenekler*, www.belgeler.com/blg/2hlu/dinamik-yetenekler, (01.02.2012).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara; Detay Yayıncılık.
- Yeşil, S. ve Erşahan E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 317-329.
- Yıldırım, C. (1991). *Bilim Felsefesi*, İstanbul: Remzi Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Ankara; Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Ş. (2011). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi Yayınlanmamış *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Ying-Chang, C., Kuo, C., Wen Cheng, W. Hsia, H. ve Ying Chien, C. (2010). Structural Investigation of the Relationship between Working Satisfaction and Employee Turnover, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 41-50.

- Yumuşak, S. ve Yıldız, H. (2011). Eğitim Örgütleri Öğrenen Organizasyon Özellikleri Göstermekte midir? Kamu ve Özel İlköğretim Okullarının Balıkesir İli Örneğinde Karşılaştırmalı Bir Analizi, *Business and Economics Research Journal* Vol: 2 (4), pp. 159-177.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2011). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/so> (25.01.2011).

7. EKLER

7.1. Tezden Üretilen Akademik Yayınlar

7.1.1. Ulusal Bildiri

Ağraş, S. ve Kılınç, İ. (2013), Lojistik Yeteneklerin İşletmelerin Rekabetçi Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya

7.2. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



ANKET FORMU

**OTEL İŞLETMELERİNDE REKABETÇİ DAVRANIŞLAR
VE ÖRGÜTSEL YETENEKLER İLİŞKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI**

**Doç. Dr. İzzet KILINÇ
Süleyman AŐRAŐ
2012**

Sayın Yönetici;

İlginize sunulan bu anket çalışması, Türkiye’deki *Otel İşletmelerinin Rekabetçi Davranışları İle Örgütsel Yetenekleri Arasındaki İlişkileri* incelemek amacıyla yürütülen bir araştırma için hazırlanmıştır. Anket formunda belirtilen ifadelere katılım derecenizi belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmayla Türkiye’deki otel işletmelerinin rekabetteki genel davranışları ve bu davranışların belirli örgütsel yetenekleri ile ilişkileri irdelenecektir. Elde edilen veriler tamamen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup arzu etmeniz halinde araştırma sonuçları siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır.

Göstereceğiniz ilgi için çok teşekkür ederiz.

Lütfen aşağıda belirtilen ifadeleri işletmenizin Rekabetçi Davranışları açısından değerlendiriniz. Formda yer alan rekabetçi davranışlar doğrultusunda işletmenizin durumunu belirtmek amacıyla ifadelere katılım derecenizi belirtiniz. İfadelere katılım derecesi en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır.

1- Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Orta Derecede Katılıyorum. 4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum.

| İFADELER | Katılma Derecesi | | | | |
|--|-------------------------|---|---|---|---|
| Bulduğumuz pazardaki rakiplerimizle genellikle işbirliği yapmaktayız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizle bir yandan işbirliği yaparken diğer yandan rekabet halindeyiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bulduğumuz pazardaki rekabet ortamı bizi rakiplerimizle işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmeye zorlamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ortak çıkarlarımız bulunması halinde rakiplerimizle işbirliği yapmaktayız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizle yalnızca rekabete dayalı ilişkilerimiz bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizle işbirliği ve rekabeti eş zamanlı yürütmekteyiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Başarılarımızın çoğunu rakiplerimizle yaptığımız işbirliklerinin sonucunda elde ediyoruz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizle her zaman işbirliği yapabileceğimiz alanlar bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizle işbirliği yapabileceğimiz birçok alanın olduğunu düşünüyoruz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizle ortaklaşa rekabet etme (işbirliği ve rekabeti birlikte yapma) durmumumuz süreklilik arz eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletme olarak genel eğilimimiz pastayı yaparken işbirlikçi davranmak, pastayı paylaşırken ise rekabetçi davranmak yönündedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin tanıtımında yoğun reklâm yaparız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazarda en fazla müşteri çeken otel olmak için rakiplerimizle yoğun rekabet halindeyiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazara yeni hizmetler sunmada öncü olmaya çalışırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Daha fazla müşteri çekmek için yüksek kâr marjlarından fedakârlık gösteririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazara alışılmadık hizmetler sunmada en iyi olmaya çalışırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Her zaman rakiplerimizin önünde olmak isteriz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rekabet ederken rakiplerimize rekabet edecek alan bırakmayız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Belirli bir dönemdeki rekabetçi faaliyetlerimiz rakiplerimizin rekabetçi eylemlerinden daha fazladır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Rekabette yaptığımız her hamle, sürekli olarak rakiplerimizin üstesinden gelmek içindir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rekabetteki yaklaşımımız, alışılmadık hizmetler ortaya koymak yönündedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazar rekabet koşullarında meydana gelen değişimleri takip ederiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazarda yeni çıkan hizmetleri işletmemize uyarlarız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çevre koşullarında meydana gelen değişime ayak uydurmaya çalışırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yenilik yaparken rakiplerimizin gerçekleştirdiği yenilikleri izleriz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazara yeni hizmetler sunmaktan çok mevcut hizmetlerimizin sürekliliğini sağlarız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bulduğumuz pazardaki çevre elemanlarından gelen baskılar karşısında bazı hizmetlerimizi değiştiririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Örgüt yapımız geliştirdiğimiz rekabet stratejisine uygun olarak tasarlanmıştır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rekabetteki sürekli prensibimiz, gelişen koşullara uygun hareket etmektir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bulduğumuz pazarda sahip olduğumuz rekabet üstünlüğünü tehdit edici rekabetçi baskılara karşılık veririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazara yeni hizmetler sunulması halinde daha yenilikçi hizmetler sunmanın mücadelesini veririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizin rekabetçi fiyatlamaları karşısında fiyatlarımızı gözden geçiririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rekabetçi baskılar karşısında pazarda güçlü işbirlikleri geliştiriz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazardaki rekabetin şiddetine göre maliyetlerimizi kontrol altında minimum seviyeye çekeriz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rekabetin artması halinde daha iyi rekabet edebilmek için bazı hizmetlerimizden vazgeçerek belirli hizmetlere odaklanıriz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizin rekabetçi hamlelerine anında karşılık veririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pazardaki durgunluk dönemlerinde mevcut konumumuzu korumaya çalışırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rekabet ederken stratejimizi, sürekli olarak rakiplerin hamlelerine karşılık vermek üzere geliştiririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rakiplerimizin rekabetçi aksiyonlarına karşılık vermede tasarruf yönlü davranışlar gösteririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lütfen aşağıda belirtilen ifadeleri işletmenizin sahip olduğu **Örgütsel Yetenekler** açısından değerlendiriniz. Formda yer alan yetenekler doğrultusunda işletmenizin durumunu ifade etmek amacıyla ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. İfadelere katılım derecesi en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır.

1- Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Orta Derecede Katılıyorum. 4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum.

| İFADELER | Katılma Derecesi | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz pazar koşullarındaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bizi tercih eden müşterilerimize satış sonrası çeşitli hizmetlerimiz bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hizmetlerimiz için ihtiyaç duyduğumuz hammaddeleri (Konaklama; yiyecek içecek hizmetleri vb. süreçlerde) kolaylıkla sağlamaktayız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz etkinlikle yürütülmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hizmetlerimizi müşterilerimize istenilen şekilde ulaştırabilmekteyiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hizmetlerin üretilme süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hizmetlerin sunum süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lojistik alt yapımız hizmetlerimizi farklılaştırmada önemli bir rol oynamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hizmet üretim sürecinde istediğimiz ürünleri uygun maliyetlerle bulmaktayız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hizmetlerimizde geri dönüşümü (hizmet üretim sürecinde tekrar kullanılabilen) olan ürünleri tercih ederiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hizmetlerimizde uygun kalitede hammaddeyi kolaylıkla bulabilmekteyiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterilerimizin talep ettiği hizmeti anında sunabilme imkânımız vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterilerimizin bize kolaylıkla ulaşabileceği etkili ulaşım kanallarımız vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterimize kolaylıkla ulaşabileceğimiz etkili ulaşım kanallarımız vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarında, zamanlama konusunda yeterince uzmandır. (ne zaman ne yapacağını iyi bilmektedir) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarında, yönlendirme (yetki, sorumluluk, kaynak tahsisi) konusunda yeterince uzmandır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz, yeni ürün geliştirme konusunda yeterli esnekliğe sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz yenilikçi insanların ilgisini çekmekte oldukça başarılıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yeni hizmetler geliştirmek finansal tablolarımız üzerinde olumlu etki etki yapar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz yeni fikirleri hayata geçirmek (deneyimlemek) için yeterli kaynak sağlamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bulduğumuz pazarın yapısı hizmetlerimizde yenilik yapmaya elverişlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hizmetlerimizde yenilik yapmamız nakit akışlarımızı olumsuz etkilememektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterilerimize her zaman yeni hizmetler sunmanın gerekliliğine inanırız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletme olarak müşterilerimizin gereksinimlerine uygun hizmetler sunmanın mücadelesini veririz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yeni hizmetler geliştirmek için gerekli donanıma sahibiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| İşletmemizin insan kaynakları profili yeni hizmetler geliştirme konusunda uzmandır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin üst kademe yönetimi yenilikçi fikirleri her zaman desteklemektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz, değişim konusunda yeterli esnekliğe sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizde değişim cesaretlendirilirken temel değerler korunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yönetimin değişim konusundaki faaliyetleri çalışanlarda güvenilir bir karşılık bulmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin üst kademe yönetimi değişim için büyük cesaret örneği göstermektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Üst yönetim ile alt kademe çalışanlar arasında etkili bir iletişim bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları kabul etmedikleri bir durumu, yapıcı bir şekilde dile getirebilmektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz kişiler arası ilişkileri çok iyi olan değişim öncülerine sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz statüko ile mücaele edebilecek gönüllü değişim öncülerine sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz değişimi gerçekleştirebilecek yetenekleri olan değişim öncülerine sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizde değişim için, çalışanların risk almasına tolerans tanınmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları değişim hakkındaki görüşlerini rahatça seslendirme şansına sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları değişimin işletmeye nasıl katkı sağlayacağını farkındadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları üst yöneticilerini güvenilir olarak görmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Departmanlar arasında etkili bir bilgi akışı vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Değişimin kurumsal hale getirilmesinin önemini farkındayız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemiz, değişimi gerçekleştirmek için gerektiğinde insiyatif almaktan kaçınmamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Değişim için belirtilerden ziyade nedenlere odaklanmanın önemini farkındayız. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanlar işlerini daha iyi yapmak için değişim konusunda sorumluluk almayı gönüllü olarak kabul ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticilerimizden çalışanlara doğru etkili bir bilgi akışı vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizde herkes ihtiyaç duyduğu bilgiye tam zamanında ulaşabilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanların girişimleri olumlu geribildirim aldığından sürekli yeni fikirler üretilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları risk alma konusunda yüreklendirilirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizde elde edilen yeni tecrübeler çalışanlara yayılarak çalışanların gelişimleri desteklenmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları daha önce üzerinde çalışılmamış konular üzerinde çalışmayı göze alırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin dış çevresinden bilgi edinmeye yönelik sistemleri vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin dış çevresinden elde ettiği bilgileri kurum içi paylaşmaya yönelik süreçleri vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları, sektörle ilgili tüm oyuncularla etkileşim halinde olmaları için teşvik edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| İşletmemizde öğrenilen deneyimler öğrenen kişiyle sınırlı kalmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletme dışında (işimizle ilgili) bilgi edinmek tüm çalışanların işinin bir parçasıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları sosyal iletişime teşvik edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin tüm departmanlarında açık iletişim kanalları mevcuttur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Üst kademe yöneticiler çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi için mücadele etmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizde takım çalışması üst düzeyde gerçekleştirilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticiler önemli kararlarda çalışanları karar verme sürecine dahil ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin hizmet politikası önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizin çalışanları alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizde üretilen yeni bilgiler çalışanlara aktarılarak kolektif öğrenme sağlanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşletmemizde herkes kendi deneyimleri sonusunda yeni bilgiye ulaşarak gelişim göstermektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Aşağıdaki ifadeler işletmenizin bazı özellikleri hakkındadır. Lütfen otel işletmenizin özellikleridoğrultusunda aşağıdaki ifadelerde uygun olan kutucukları işaretleyiniz.

| | |
|--|---|
| 1.Otel İşletmenizin Türü: <input type="checkbox"/> Münferit Otel <input type="checkbox"/> Zincir Otel | 7.Otel İşletmenizin Yıldız Sayısı: <input type="checkbox"/> 3 Yıldız <input type="checkbox"/> 4 Yıldız <input type="checkbox"/> 5 Yıldız |
| 2.Hitap Ettiğiniz Müşteri Kitlesi: Lütfen Belirtiniz:..... | 8.Otel İşletmenizin Faaliyet Süresi: <input type="checkbox"/> Her Mevsim <input type="checkbox"/> Sezonluk |
| 3.Otel İşletmenizin Bulunduğu Bölge: <input type="checkbox"/> Akdeniz <input type="checkbox"/> Ege <input type="checkbox"/> Marmara <input type="checkbox"/> Karadeniz <input type="checkbox"/> Doğu Anadolu <input type="checkbox"/> İç Anadolu <input type="checkbox"/> Güney Doğu Anadolu | 9.İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyetlerini Sürdürmektedir? <input type="checkbox"/> 1-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-20 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve Üzeri |
| 4.Sektörünüzde yer alan rakiplerinizin rekabet davranışlarını nasıl tanımlarsınız? <input type="checkbox"/> Saldırgan <input type="checkbox"/> Savunmacı <input type="checkbox"/> İşbirlikçi <input type="checkbox"/> Tepkisel | 10. Otel İşletmenizin Stratejik Planı Var Mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır |
| 5.Son 5 Yıl İçinde Rakiplerinizle Gerçekleştirdiğiniz İşbirliği Sayısı Ne Kadardır? <input type="checkbox"/> 1-6 <input type="checkbox"/> 7-11 <input type="checkbox"/> 12-17 <input type="checkbox"/> 18 ve Üzeri <input type="checkbox"/> Hiçbiri | 11.Otelinizin Rekabet Stratejisini Belirleme Süreci Kimin Sorumluluğunda Gerçekleştirilmektedir? <input type="checkbox"/> Genel Müdür(Ceo) <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu <input type="checkbox"/> Üst Yönetim Kadrosu <input type="checkbox"/> Otelin Sahibi |
| 12. Otelinizin Statüsü Aşağıdakilerden Hangisine Girmektedir? <input type="checkbox"/> Bağımsız Yerli İşletme <input type="checkbox"/> Bağımsız Yabancı İşletme <input type="checkbox"/> Yerli Bir Zincir İşletmeye Bağlı <input type="checkbox"/> Yabancı Bir Zincir İşletmeye Bağlı <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz):..... | |
| 13. İşletmenizin likidite oranlarını sektör ortalaması ile karşılaştırdığınızda durumunuzu nasıl tanımlarsınız? <input type="checkbox"/> Ortalamanın Çok Altında <input type="checkbox"/> Ortalamanın Altında <input type="checkbox"/> Ortalama Düzeyinde <input type="checkbox"/> Ortalamanın Üstünde <input type="checkbox"/> Ortalamanın Çok Üstünde | |

14. İşletmenizin faaliyet oranlarını sektör ortalaması ile karşılaştırdığınızda durumunuzu nasıl tanımlarsınız?
 Ortalamanın Çok Altında Ortalamanın Altında Ortalama Düzeyinde Ortalamanın Üstünde
 Ortalamanın Çok Üstünde

15. İşletmenizin finansal oranlarını sektör ortalaması ile karşılaştırdığınızda durumunuzu nasıl tanımlarsınız?
 Ortalamanın Çok Altında Ortalamanın Altında Ortalama Düzeyinde Ortalamanın Üstünde
 Ortalamanın Çok Üstünde

16. İşletmenizin kârlılık oranlarını sektör ortalaması ile karşılaştırdığınızda durumunuzu nasıl tanımlarsınız?
 Ortalamanın Çok Altında Ortalamanın Altında Ortalama Düzeyinde Ortalamanın Üstünde
 Ortalamanın Çok Üstünde

17. İşletmenizin doluluk oranını sektör ortalaması ile karşılaştırdığınızda durumunuzu nasıl tanımlarsınız?
 Ortalamanın Çok Altında Ortalamanın Altında Ortalama Düzeyinde Ortalamanın Üstünde
 Ortalamanın Çok Üstünde

Aşağıdaki ifadeler bazı demografik bilgileriniz hakkındadır. Lütfen aşağıda size uygun olan kutucukları işaretleyiniz.

| | |
|---|---|
| <p>18. Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/> Bay</p> <p>19. Pozisyonunuz: <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Başkanı <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Otelin Sahibi <input type="checkbox"/> Otelin Hâkim Ortağı <input type="checkbox"/> İşletme Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz):.....</p> | <p>20. Eğitim Düzeyiniz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü</p> <p>21. Yöneticilik Deneyiminiz(Yıl):</p> <p>22. Bu işletmedeki çalışma deneyiminiz(Yıl).....</p> <p>23. Yaş Aralığınız: <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 30-40 <input type="checkbox"/> 40-50</p> |
|---|---|

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

İletişim Bilgileri:

Süleyman AĞRAŞ

Düzce Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Konuralp Yerleşkesi, Konuralp-DÜZCE

Tel: 0535 630 62 93 Fax: 0380 611 32 66

E-mail: suleyman.agras@duzce.edu.tr , suleymanagras@gmail.com

Araştırma sonuçlarının size gönderilebilmesi için lütfen e-posta adresinizi belirtiniz.

E-posta:.....

7.3. Özgeçmiş ve Eserler Listesi

ÖZGEÇMİŞ

Yazar, ilk ve orta öğrenimini Siirt'te tamamlamıştır. 2005 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda lisanseğitimini tamamlamıştır. Yazar 2007 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans derecesini; 2013 yılında da Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Doktora derecesini almıştır. Akademik ilgi alanları içerisinde, rekabet stratejileri, liderlik ve örgüt teorileri yer almaktadır. Yazar evli ve bir çocuk babasıdır.

ESERLER

1. Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında (*Proceedings*) Basılan Bildiriler

Kılinc, I. ve Ağraş, S. (2007). Strategic Leadership Implementations in Turkish Hospitality Industry from The Perspective of Academicians, 3. Strategic Management Conference, Preceding Book, 6-7 July, Antalya, Turkey.

Bakoğlu, R. ve Ağraş, S. (2010). Evaluation of The Paradoxes in Strategy Formation From The Perspective of Strategic Management Schools, 6th. Strategic Management Conferance, 8-10 July, St. Petersburg, Russia.

Özevren M. ve Ağraş, S. (2010). “A Comparative Study on “Emergent Strategies” Implemented In Turkish Enterprises”, 4th International Conference on Business Management and Economics ICBME'10, 7-9 October 2010, Çeşme-İzmir, Turkey.

2. Ulusal ve Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayınlanan Makaleler

Ağraş, S. (2006). “Stratejik Bir Faktör Olarak Kuruluş Yerinin Önemi”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 3 (1), ss: 50–55.

Kılınç, İ. ve Ağraş, S. (2009). Türk Sermayeli Turizm İşletmelerinde Stratejik Liderlik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 6 (2), ss:23-31

Kıngır S. Karagöz, Y. Yıldız, M.S. ve Ağraş, S. (2009). Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Çalışmalara Katılım Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, S:255-278.

Kılınç, İ., Ağraş, S., Dabanlı, E. ve Okumuş, F. (2011). Belirli Bir Destinasyondaki Otel İşletmeleri Arasında Ortaklaşa Rekabet Mümkün Mü? *Kapadokya Otellerinden Bulgular*, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 8 (3), ss: 23-41.

3. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan Ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

Kılınç, İ., Ağraş, S. ve Dabanlı, E. (2010). “Otel İşletmelerinde Ortaklaşa Rekabet Uygulanabilir Mi? *Kapadokya Otellerine Yönelik Bir Araştırma*”, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010 Zonguladak.

Kılınç, İ., Ağraş, S. (2010). “Türk Üniversiteleri Rekabetçi Olabilir Mi? Üniversitelerin Stratejik Planları Üzerinden Bir Değerlendirme” 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs 2010, Adana.

Kılınç, İ., Ağraş, S. ve Öztürk, E. (2010). “Stratejik Vizyon Bağlamında 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Vizyon İfadelerinin Değerlendirilmesi”, 11. Ulusal Turizm Kongresi, 02-05 Aralık 2010, Kuşadası, Aydın.

Ağraş, S. ve Öztürk, M. (2010). “Yöre Turizminin Gelişmesinde Dış Paydaşların üniversiteden Beklentileri: Akçakoca Örneği”, 9. Geleneksel Turizm Paneli, 15 Nisan 2010, Sakarya.

Ağraş S. ve Baykal, D. (2011). Türkiye’de Turizm Eğitimi Veren Lisans ve Yüksek Lisans Programlarındaki Stratejik Yönetim Dersine İlişkin Bir İçerik Analizi, 10. *Geleneksel Turizm Paneli*, 15 Nisan 2011, Sakarya.

Çömlekçi, İ. , Mesci, Z. ve Ağraş S. (2011). Finansal Performansa Dayalı Etkinlik Ölçümü, *Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, 12. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 30 Kasım- 4 Aralık 2011 Düzce s. 482-487.

Ağraş, S. ve Kılınç, İ. (2013). Lojistik Yeteneklerin İşletmelerin Rekabetçi Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 30.05.2013-01.06.2013, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Ağraş, S., Taşgit, Y. E. ve Çakar, N.D. (2013). Rekabetin Şiddeti Ve Pazar Dinamizmi İle Proaktif İşletme Davranışı Arasındaki İlişkiler: Risk Alma Ve Belirsizlikten Kaçınma Eğilimlerinin Aracılık Etkisi, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 30.05.2013-01.06.2013, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya

4. Kitap Bölümü

Çatı, K. ve Ağraş, S. (2006). “Hizmet Kalitesi Ölçüm Teknikleri”, *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler* (Edit: Said Kınır), Ankara; Seçkin Yayınları.

Karataş, A. , Öncü, M.A. ve Ağraş, S. (2007). “Turizm İşletmelerinin Finansmanı (İçinde: *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü: Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*”, Edit: Eraslan, İ. H. ve Bulu, M.) Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği Yayınları, Yayın No:2007/1

Kılınç, İ., Ağraş, S. (2010). “İş Etiği” (içinde: *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Editör: Derya Ergun Özler), ss: 65-78, Bursa; Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Kınır S. ve Ağraş S. (2011). “İşletmelerde Temel Yetenek” (içinde: *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Editör: İsmail Bakan) s. 105-124. Ankara; Gazi Kitabevi.