



**İŞLETME YETENEKLERİNE GÖRE REKABET
STRATEJİ VE DAVRANIŞLARININ FARKLILAŞMASI:
TURİST REHBERİ ÇALIŞTIRAN A GRUBU
SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA**

Eda Rukiye DÖNBAK

**Doktora Tezi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE
2017
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

Eda Rukiye DÖNBAK

**İŞLETME YETENEKLERİNE GÖRE REKABET STRATEJİ VE
DAVRANIŞLARININ FARKLILAŞMASI: TURİST REHBERİ
ÇALIŞTIRAN A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE**

ERZURUM - 2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

11/09/2017

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum **"İŞLETME YETENEKLERİNE GÖRE REKABET STRATEJİ VE DAVRANIŞLARININ FARKLILAŞMASI: TURİST REHBERİ ÇALIŞTIRAN A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA"** adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

11/09/2017

Eda Rukiye DÖNBAK



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

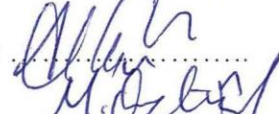
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE danışmanlığında, Eda Rukiye DÖNBAK tarafından hazırlanan bu çalışma 11 / 09 / 2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Gökarp Nuri SELÇUK

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çağdaş ERTAŞ

İmza: 

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Aslı ÖZGEN ÇİĞDEMLİ

İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YETENEKLER

1.1. TEMEL KAVRAMLAR	5
1.1.1. Yetenek, İşletme Kaynakları ve Örgütsel Yetenekler Kavramları.....	5
1.1.2. Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri Teorisi ve Rekabet Gücü İlişkisi.....	9
1.1.3. İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Örgütsel Yetenekler	13
1.1.3.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği	13
1.1.3.2. Örgütsel Değişim Yeteneği	18
1.1.3.3. Yenilik (İnovasyon) Yeteneği.....	23
1.1.3.4. Lojistik Yetenek.....	27
1.1.3.5. Bilgi Teknolojileri Yeteneği	31

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET DAVRANIŞI VE STRATEJİLERİ

2.1. TEMEL KAVRAMLAR	34
2.1.1. Rekabet ve Strateji Kavramları	34
2.1.2. Rekabet Stratejileri	44
2.1.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	49
2.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	51
2.1.2.3. Odaklandırma Stratejisi	53
2.1.3. Rekabet Davranışları	54
2.1.3.1. Saldırgan Rekabet Davranışı	54
2.1.3.2. Savunmacı Rekabet Davranışı.....	56

2.1.3.3. Tepkisel Rekabet Davranışı	57
2.1.3.4. İşbirlikçi Rekabet Davranışı	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE SEYAHAT ACENTELERİ VE PROFESYONEL TURİST REHBERLİĞİ

3.1. TURİZM VE SEYAHAT KAVRAMLARI	60
3.1.1. Turizm ve Seyahatin Tarihsel Dönemleri	61
3.2. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE SEYAHAT ACENTELERİNİN YERİ	63
3.2.1. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması.....	67
3.2.2. Seyahat Acentelerinde Organizasyon Yapısı	69
3.3. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE PROFESYONEL TURİST REHBERLERİ.....	73
3.3.1. PTR ve Seyahat Acenteleri İlişkisi.....	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME YETENEKLERİNE GÖRE REKABET STRATEJİ VE DAVRANIŞLARININ FARKLILAŞMASI: TURİST REHBERİ ÇALIŞTIRAN A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMA	79
4.1.1 Araştırmanın Amacı	79
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	81
4.1.3. Araştırmanın Önemi	81
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	81
4.2.1. Araştırmanın Modeli	82
4.2.2. Araştırmanın Evren, Örneklem, Örneklem Yöntemi ve Veri Toplama Süreci.....	82
4.2.3. Araştırma Değişkenleri ve Anket Sorularının Hazırlanması.....	89
4.2.3.1 Örgütsel Yetenek Değişkeni	89
4.2.3.2. Rekabet Stratejileri Değişkeni	89
4.2.3.3. Rekabet Davranışları Değişkeni	90
4.2.3.4. A Grubu Seyahat Acentesi Özellikleri Değişkeni	90
4.2.3.5. Yönetici Özellikleri Değişkeni	91

4.2.3.6. Profesyonel Turist Rehberi Değişkeni.....	91
4.2.4. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	92
4.2.4.1. Rekabet Davranışları Ölçeği ve Maddeleri.....	96
4.2.4.1.1. İşbirliğine Dayalı Rekabet Davranışı Ölçek Maddeleri.....	96
4.2.4.1.2. Saldırgan Rekabet Davranışı Ölçek Maddeleri.....	97
4.2.4.1.3. Savunmaya Dayalı Rekabet Davranışı Ölçek Maddeleri.....	98
4.2.4.1.4. Tepkisel Rekabet Davranışı Ölçek Maddeleri	98
4.2.4.2. Rekabet Stratejileri Ölçeği Maddeleri	99
4.2.4.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi Ölçek Maddeleri	99
4.2.4.2.2. Farklılaştırma Stratejisi Ölçek Maddeleri	101
4.2.4.2.3. Odaklandırma Stratejisi Ölçek Maddeleri	102
4.2.4.3. İşletme Yetenekleri Ölçeği	102
4.2.4.3.1. Lojistik Yeteneklere Ait Ölçek Maddeleri.....	102
4.2.4.3.2. Yenilikçilik Yeteneği Ölçek Maddeleri	104
4.2.4.3.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçek Maddeleri	106
4.2.4.3.4. Örgütsel Değişim Yeteneği Ölçek Maddeleri.....	107
4.2.4.3.5. Bilgi Teknolojileri Yeteneği Ölçek Maddeleri	107
4.2.5. Ölçeklerin Pilot uygulaması: Ölçek Maddelerinin Geçerlik Analizinin Yapılması.....	108
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN SUNUMU	111
4.3.1. Araştırmanın Hipotezleri	111
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU	116
4.4.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	117
4.4.2. Yapı Geçerliliği, Güvenirlilik ve Faktör Analizleri.....	123
4.4.2.1. Rekabet Davranışları Ölçeği.....	124
4.4.2.2. Rekabet Stratejileri Ölçeği.....	127
4.4.2.3. Örgütsel Yetenekler Ölçeği	130
4.4.3. Farklılık Analizleri	134
4.4.3.1. Cinsiyet.....	135
4.4.3.3. Firmadaki Pozisyon	140
4.4.3.5. İşletmenin Faaliyet Süresi.....	146
4.4.3.7. Yaş	150

4.4.3.8. Kişisel Gelir	151
4.4.3.9. Seyahat Acentesinin Uzmanlık Alanları.....	154
4.4.3.13. Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)	170
4.4.3.14. Stratejik Planlama Yapılması Açısından Karşılaştırma.....	171
4.4.3.16. Acentede Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Olma Durumu	173
4.4.3.18. Rakipler ile Stratejik Ortaklık Geliştirilmesi	177
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	196
KAYNAKÇA	203
EKLER.....	220
EK 1. Anket.....	220
ÖZGEÇMİŞ.....	228

ÖZET**DOKTORA TEZİ****İŞLETME YETENEKLERİNE GÖRE REKABET STRATEJİ VE
DAVRANIŞLARININ FARKLILAŞMASI: TURİST REHBERİ ÇALIŞTIRAN A
GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA****Eda Rukiye DÖNBAK****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2017, 229 sayfa****Jüri: Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE (Danışman)****Doç. Dr. Gökalg Nuri SELÇUK****Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK****Yrd. Doç. Dr. Çağdaş ERTAŞ****Yrd. Doç. Dr. Aslı Özge ÖZGEN ÇİĞDEMLİ**

Bu doktora tezi çalışmasının amacı işletme yeteneklerine göre rekabet strateji ve davranışlarının farklılaşmasını turist rehberi çalıştıran a grubu seyahat acentelerinde bir uygulama yaparak değerlendirmektir. Bu amaçla Türkiye’ de faaliyet göstermekte olan A grubu seyahat acentelerinin yöneticilerine anket uygulaması yapılarak 352 geçerli anket elde edilmiştir. Elde edilen verilerin düzenlenmesi, kayıtlanması ve analizi SPSS 20 programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. KMO testi ölçüm sonucunun 1,000’ e yakın, Bartlett küresellik ve Cronbach’s alfa güvenirlik testlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu sonrasında araştırma örnekleminin tanımlayıcı istatistik bulguları, Kruskal Wallis, Mann Whitney – U farklılık testleri, regresyon testlerine ait bulgular açıklanmaktadır. Farklılık testlerinden elde edilen sonuçlara göre kadrolu rehber istihdamı olan A grubu seyahat acentelerinde rehberlerin işletme yeteneklerine olan katkıları, acentenin uyguladığı rekabet stratejileri ve rekabet davranışları istatistiksel anlamlılığa sahip olarak farklılık göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Turist Rehberliği, Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri, A Grubu Seyahat Acenteleri, Rekabet Stratejileri, Rekabet Davranışları

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****DIFFERENTIATION OF COMPETITIVE STRATEGY AND BEHAVIORS
ACCORDING TO FIRM’S CAPABILITIES: AN APPLICATION IN “A”
GROUP TRAVEL AGENTS THAT EMPLOYED TOURIST GUIDES****Eda Rukiye DÖNBAK****Advisor: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2017, page 229****Jury: Assist Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE (Advisor)****Assoc. Prof. Dr. Gökulp Nuri SELÇUK****Assist. Prof. Dr. Meryem ÖZTÜRK****Assist. Prof. Dr. Çağdaş ERTAŞ****Assist. Prof. Dr. Aslı Özge ÖZGEN ÇİĞDEMLİ**

Main aim of this Ph. D. Dissertation to evaluate differentiation of competitive strategy and behaviors according to firm’s capabilities by applying in “a” group travel agents that employed tourist guides. For this purpose, 352 valid questionnaires were obtained by conducting a questionnaire to managers of the agencies operating in Turkey. Regulation, registration and analysis of the obtained data were carried out through the SPSS 20 program. After KMO test result was founded close to 1,000 Bartlett sphericity and Cronbach’s alpha test results statistically significant, descriptive statistical findings of research sample and the findings of the Kruskal Wallis, Mann Whitney – U tests, regression test are explained. According to the results obtained from the difference tests, the contribution of the professional tourist guides to the operational capabilities of the “A group” travel agents, which has employed permanent professional tourist guides, the competitive behaviors and competitive strategies are different with statistical significance.

Key Words: Tourist Guidance, Theory of Resource – Based Business Competence (RBV), A Group Travel Agency, Competitiveness Behaviors, Competition Strategies

KISALTMALAR DİZİNİ

Ed.	: Editör
İŞL Y.	: İşletme Yeteneği
KTY	: Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri Teorisi
PTR	: Profesyonel Ülkesel Turist Rehberleri
RD	: Rekabet Davranışları
RS	: Rekabet Stratejileri
TDK	: Türk Dil Kurumu
TUREB	: Turist Rehberleri Birliği
TUR OP.	: Tur Operatörü Temsilcisi Acente
TEM.	
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
Vol.	: Volume (Sayı)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Değerli, Az Bulunan, Taklit Edilemez, Kaynakların Organizasyonu.....	11
Tablo 1.2. Örgütsel Öğrenme Seviyeleri	15
Tablo 1.3. Organizasyonel Değişim Kapasitesi Tanımları.....	20
Tablo 1.4. Değişim Kapasitesi Geliştirme.....	22
Tablo 4.1. Online Anketlerin Dağıtım Kayıtları	85
Tablo 4.2. Veri Toplama Aracında Kullanılan Ölçekler	93
Tablo 4.3. Firmaların Hizmet Türlerine Göre Uzmanlık Alanları Dağılımı	109
Tablo 4.4. Firmaların Faaliyet Gösterdikleri İllere Göre Dağılımı	110
Tablo 4.5. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Normallik Testi	116
Tablo 4.6. A Grubu Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Özellikleri	117
Tablo 4.7. Acentelerin Yasal Sınıfları ve Tur Operatörlüğü Faaliyetleri Durumu	118
Tablo 4.8. Seyahat Acentesinin Uzmanlık Alanları	119
Tablo 4.9. Seyahat Acentesinin Kurulmuş Olduğu Şehirler	120
Tablo 4.10. Seyahat Acentesinin Hitap Ettiği Müşteri Tipi, Ödenmiş Sermaye Miktarı, Faaliyet Yılı.....	121
Tablo 4.11. Acentelerin Stratejik Plan, Sahiplik, PTR İstihdamı ve Bütünleşme Durumu.....	122
Tablo 4.12. Acentelerin Karlılık Oranı, Büyüme Hızı, Reklam Kullanımları	123
Tablo 4.13. Ölçeğin KMO ve Bartlett Testi	124
Tablo 4.14. Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yükleri	125
Tablo 4.15. Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ve Güvenirlik Katsayıları	125
Tablo 4.16. Ölçeğin KMO ve Bartlett Testi	127
Tablo 4.17. Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yükleri	128
Tablo 4.18. Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ve Güvenirlik Katsayıları	129
Tablo 4.19. Ölçeğin KMO ve Bartlett Testi	130
Tablo 4.20. Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yükleri	131
Tablo 4.21. Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ve Güvenirlik Katsayıları	134
Tablo 4.22. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)	135

Tablo 4.23. Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi (Mann Whitney).....	135
Tablo 4.24. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)	137
Tablo 4.25. Örgütsel Yetenek Ölçekleri Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	139
Tablo 4.26. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Firmadaki Pozisyon Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)	140
Tablo 4.27. Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Firmadaki Pozisyon Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	141
Tablo 4.28. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Yöneticilik Deneyimi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	143
Tablo 4.29. Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Yöneticilik Deneyimi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	145
Tablo 4.30. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının İşletmenin Faaliyet Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	146
Tablo 4.31. Örgütsel Yetenekler Ölçeği Alt Boyutlarının İşletmenin Faaliyet Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	147
Tablo 4.32. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Bu İşletmedeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	148
Tablo 4.33. Örgütsel Yetenek Ölçeği Alt Boyutlarının Bu İşletmedeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	149
Tablo 4.34. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	150
Tablo 4.35. Rekabet Davranışları Ölçekleri Alt Boyutlarının Kişisel Gelir Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	151
Tablo 4.36. Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Kişisel Gelir Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	152
Tablo 4.37. Örgütsel Yetenek Ölçekleri Alt Boyutlarının Kişisel Gelir Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	153

Tablo 4.38. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Seyahat Acentesinin Uzmanlık Alanı Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)	154
Tablo 4.39. Örgütsel Yetenekler Ölçeği Alt Boyutlarının Seyahat Acentesinin Uzmanlık Alanı Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	155
Tablo 4.40. Rekabet Davranışları Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentenin Bulunduğu Bölge Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)	157
Tablo 4.41. Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentenin Bulunduğu Bölge Açısından İncelenmesi(Kruskal Wallis)	158
Tablo 4.42. Örgütsel Yetenek Ölçeği Alt Boyutlarının Acentenin Bulunduğu Bölge Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	160
Tablo 4.43. Rekabet Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Hitap Edilen Müşteri Tipi Açısından İncelenmesi	161
Tablo 4.44. Rekabet Stratejileri Ölçeği Alt Boyutlarının Hitap Edilen Müşteri Tipi Açısından İncelenmesi	162
Tablo 4.45. Örgütsel Yetenekler Ölçeği Alt Boyutlarının Hitap Edilen Müşteri Tipi Açısından İncelenmesi	164
Tablo 4.46. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının İşletmenin Ödenmiş Sermaye Miktarı Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)	166
Tablo 4.47. Örgütsel Yetenekler Ölçeği Alt Boyutlarının İşletmenin Ödenmiş Sermaye Miktarı Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	168
Tablo 4.48. Rekabet Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)	170
Tablo 4.49. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentenin Stratejik Planlama Yapma Durumu Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)	171
Tablo 4.50. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Stratejik Planlamanın Kimin Yetki ve Sorumluluğunda Olması Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	172

Tablo 4.51. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentede Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Olma Durumu Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)	173
Tablo 4.52. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentede Yönetici Kadrosu İçerisinde Belgeli Turist Rehberi Olma Durumu Açısından İncelenmesi (Mann Whitney).....	175
Tablo 4.53. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Son İki Yıl İçerisinde Rakipler ile Stratejik Ortaklık Gerçekleştirme Durumu Açısından İncelenmesi (Mann Whitney).....	177
Tablo 4.54. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının İşletmenin Karlılık Oranlarını Rakipler ile Karşılaştırma Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis).....	180
Tablo 4.55. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının İşletmenin Büyüme Hızını Sektör Ortalamaları ile Karşılaştırma Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)...	182
Tablo 4.56. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin İşbirlikçi Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi.....	183
Tablo 4.57. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin İşbirlikçi Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi	183
Tablo 4.58. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Saldırgan Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi.....	184
Tablo 4.59. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Saldırgan Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi	185
Tablo 4.60. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Savunmacı Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi	185

Tablo 4.61. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Savunmacı Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi	186
Tablo 4.62. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Tepkisel Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi.....	187
Tablo 4.63. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Tepkisel Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi.....	187
Tablo 4.64. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Maliyet Liderliği Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi	188
Tablo 4.65. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Maliyet Liderliği Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi	188
Tablo 4.66. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Karma Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi.....	189
Tablo 4.67. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Karma Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi.....	190
Tablo 4.68. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi.....	190
Tablo 4.69. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi.....	191
Tablo 4.70. Hipotez Testlerinin Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeler.....	186

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1.	Örgütsel Kaynakların Sınıflandırılması	7
Şekil 1.2.	Değer Yaratma ve Belirleme Zorlukları Temelinde Yetenekler, Kabiliyetler ve Stratejik Hiyerarşi.....	8
Şekil 1.3.	Pazarlama Hedeflerinde Kullanılan Kaynak ve Yetenekler.....	12
Şekil 1.4.	Üretim, Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Fonksiyonları Arasında Lojistik Yetenek	29
Şekil 2.1.	Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler	37
Şekil 2.2.	Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler.....	38
Şekil 2.3.	Stratejik Yönetim Sürecinde Analiz Safhası	39
Şekil 2.4.	Porter’ın Rekabeti Etkileyen Beş Gücü	42
Şekil 2.5.	Müşteriler için Değer Yaratılması.....	45
Şekil 2.6.	Porter’ın Stratejik Gruplar Konsepti Haritası.....	47
Şekil 3.1.	Seyahatçiler ile Turistlerin Tanım Farklılığı.....	61
Şekil 3.2.	Turizm Endüstrisinin İşleyişinde Seyahat Acentelerinin Yeri.....	64
Şekil 3.3.	Küçük Bir Acentenin Organizasyon Şeması.....	70
Şekil 3.4.	Orta Büyüklükte Bir Seyahat Acentesinin Organizasyon Şeması	70
Şekil 3.5.	Büyük Bir Seyahat Acentesinin Organizasyon Şeması.....	72
Şekil 3.6.	Turizm Endüstrisi İçerisinde Turist Rehberlerinin Yeri	73
Şekil 4.1.	Araştırma Modeli	82

ÖNSÖZ

A grubu seyahat acentelerinin işletme yeteneklerine göre rekabet stratejisi ve davranışlarının farklılaşmasını turist rehberi çalıştıran A grubu seyahat acentelerinde bir uygulama ile incelemiş olmamızın ana nedeni yüksek lisans eğitimim sonrasında üç yıl boyunca çeşitli acente ve tur operatörlerinin kültür turlarında lisanslı ve ülkesel turist rehberi olarak görev almış olmamdır. Turist rehberlerinin aslında turizm endüstrisinde sanılandan çok daha önemli bir yere sahip olduklarını, yüksek lisans dönemimde diğer ilgi alanım olan stratejik yönetim çerçevesi içerisinde açıklamaktayız.

Katkılarından dolayı Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE' ye, tez jürilerim Doç. Dr. Gökarp Nuri SELÇUK' a Yrd. Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK' e, Yrd. Doç. Dr. Çağdaş ERTAŞ' a, Yrd. Doç. Dr. Aslı ÇİĞDEMLİ' ye; Sevgili ailem, saygıdeğer çalışma ve doktora arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum-2017**Eda Rukiye DÖNBAK**

GİRİŞ

İşletme yetenekleri, işletmedeki içsel kaynakların kullanılması sayesinde işletmenin dış çevresinde yer alan tehditlerin nötr hale getirebilmesini ve bunun sonucunda işletmeye rekabet avantajı veya üstünlüğü yaratabilme imkanını ifade etmektedir (Barney, J.B. and Hesterly, W.S., 2006). Hooley vd. (1998), Penrose (1959)' un tanımlamış olduğu örgütsel kaynaklar görüşünden hareket ile işletme yeteneklerini bireysel, grup ve örgüt düzeyinde sınıflandırmak ile birlikte temelde çalışanların bireysel kabiliyetlerinden itibaren örgütsel yeteneklerin oluşmaya başladığını ifade etmişlerdir.

İşletme yeteneklerinin tanımlanmasında kullanılmış olan en önemli kriterlerden biri iş gerçekleştirme süreçleridir (Hansen ve Wernerfelt, 1989). Bu ifade ile paralel olarak örnek verilecek olursa, Hogan ve Soutar (2011),’ a göre işletmede kullanılan tüm bilgiler, öğrenme yeteneği ile değerlendirildikten sonra diğer bir işletme yeteneği olan yenilikçiliğe dönüşebilecektir. Literatürde işletme yetenekleri konusunda yapılmış olan çalışmalar (Acar, Z. ve Zehir, C., (2008), Chiva, R. ve Alegre, J., (2008), Soparnot, R. (2011), Chun – Cheng Chien, vd., (2015)), incelendikten sonra tezde aşağıda belirtilmiş olan işletme yetenekleri araştırmaya dahil edilmiştir:

- Bilgi Teknolojileri Yeteneği,
- Örgütsel Öğrenme Yeteneği,
- Yenilikçilik Yeteneği,
- Değişim Yeteneği,
- Lojistik Yetenekler.

Rekabet davranışları işletmenin kaynak ve yetenekleri ölçüsünde gelişebilmekte, işletmenin temel yeteneklerine göre ve sektördeki rekabet dengesine uygun olarak işletme yöneticileri tarafından yürütülmektedir. Altıntuğ, N., (2007), rekabetin dinamizmi ile ilgili dört faktör açıklamaktadır; gelecek odaklılık, işbirliği odaklılık, yetenek odaklılık, hız odaklılık. Altıntuğ, N., (2007)' un, rekabetin dinamizmi konusunda en çok önem vermiş olduğu unsur yetenek odaklılıktır yani “insan” a ait yetenekler olmaktadır. Dolayısı ile onun bir çalışan olarak ve “insan doğası” ile birlikte işletmeye kazandırmış olduğu yeteneklerin aynı zamanda rekabet davranışlarının

niteliğini oluşturduğunu belirtmektedir. İşletmedeki yöneticilerin de dahil olduğu insan kaynaklarına ait rekabet algısı, yine insan kaynağına ait yeteneklerin ölçüsünde yöneticilerin kararı ile uygulamada hayata geçirilecektir.

Rekabet davranışları ile ilgili literatürde yapılmış bazı çalışmalar (Lumpkin, G.T. Ve Dess, Gregory. G., (2001)., Morgan, Robert. ve Strong, Carolyn., (2003)., Moore, M. (2005), Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Ağca, V., ve Kurt, M. (2007)., Akbolat, M. (2009)., Altuntaş, G., ve Dönmez, Dilek., (2010)., Taşgit, Yunus Emre ve Ergün, Ercan. (2015)., Ağraş, Süleyman ve Kılınç, İzzet., (2015)) incelendikten sonra tezde aşağıda belirtilmiş olan rekabet davranışı türleri kullanılmıştır;

- Saldırgan Rekabet Davranışı,
- Tepkisel Rekabet Davranışı,
- İşbirlikçi Rekabet Davranışı,
- Savunmacı Rekabet Davranışı.

Göral, R., (2014), işletmelerin farklı rekabet stratejilerine sahip olmalarında, müşteriye yaratmış oldukları “değerin” stratejik boyutunu kilit nokta olarak görmektedir. Göral, R., (2014)’ göre, bu değerler; ürün kalitesi, fiyat, uzmanlaşma, dağıtım kanalı seçimi, marka bilinirliği, teknolojik liderlik, dikey entegrasyon ve maliyet faktörleri ile yaratılabilmektedir. Alayoğlu, N. (2010), Porter’ a ait jenerik rekabet stratejileri iki ana gruba ayırmıştır; bunlardan bir tanesi maliyet liderliği, diğeri ise odaklı olmaya dayanan rekabet stratejileridir. Literatürde yer alan ilgili çalışmalar (Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984), White, R.E. (1986), Kippenberger, T, (1998), Argyres, N. and McGaha, A.M. (2002), Obasi Akan, Richard S. Allen, Marilyn M. Helms, Samuel A. Spralls., (2006), Allen, R., Helms, M.M., Jones, H., Takeda, M.B., White, C.S., (2007)., Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), Yaşar, F., (2010), değerlendirildikten sonra tezde kullanılmış olan rekabet stratejileri aşağıda belirtilmektedir:

- Maliyet Liderliği Stratejisi,
- Farklılaştırma Stratejisi,
- Odaklandırma Stratejileri.

Ünlü, İ., (Ed.), (2002, s; 39-40), çalışmasında seyahat acentelerini sınıflandırırken bilet satışı, tur satışı, tek temsilci tur satışı, araba kiralama, kongre acenteleri, teşvik seyahati acenteleri ve ulaştırma acenteleri sınıflarını kullanmaktadır. Yurt içi ve dışı bağlantılarına göre acenteler “Incoming”, “Outgoing” ve “Ingoing” Seyahat Acenteleri olarak sınıflanmaları ile birlikte yasal sınıfları; “A”, “B” ve “C” Grubu Seyahat Acenteleri biçiminde olmaktadır (Hacıoğlu, N. ve Şahin, B., 2007, s;831).

Tezde, acentelerin yukarıda belirtilmiş olan fonksiyonel sınıfları, işletmelerin yapısal özellikleri kapsamında değerlendirilirken; yasal sınıflamada belirtilmiş olan, “A” Grubu Seyahat Acentelerine odaklanılmış olmasının sebebi ise Profesyonel Turist Rehberleri yönetiminde paket tur hizmeti sunma yetkilerine sahip olmaları ile birlikte yine PTR (Profesyonel Turist Rehberleri) ile tur sözleşmesi yapma yetkisine de sahip olmalarıdır. Tezin üçüncü bölümünde yer almış olan, Şekil 3.5’ deki büyük ölçekli bir seyahat acentesinin örnek organizasyon şeması incelendiğinde, PTR’ in organizasyon yapısı içerisine de dahil olabildiği görülebilmektedir.

Tezin “Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri Kuramı” çerçevesinde, teoriye katkı sağlaması beklenen noktaları aşağıda yer almaktadır;

- Literatürde, otel sektöründe yer alan konaklama işletmelerine ait örgütsel yeteneklerin incelenmiş olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte, Türkiye’ deki turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yeri olan seyahat acentelerine ait örgütsel yeteneklerin daha önce incelenmemiş olduğu görülmektedir. Dolayısı ile literatürde yer alan bu konudaki boşluğun giderilmiş olması beklenmektedir.

- Literatürde, işletme yeteneklerinin, işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı yönünde sıkça rastlanılmış olan değerlendirmeler ve işletme yetenekleri ile rekabet avantajı elde etme arasında doğrusal bir ilişkinin tespit edilmiş olduğu görülmektedir. Tezde, bireysel düzeydeki kabiliyet ve örgüt düzeyindeki yeteneklere katkıları söz konusu olan PTR’ ni çalıştıran “A” Grubu Seyahat Acenteleri örneğinde bu ilişkinin daha önce araştırılmamış olmasından kaynaklı boşluğun da giderilmesi beklenmektedir.

- Daha önce yukarıda açıklamış olduğumuz işletme yetenekleri boyutlarının, işletmenin rekabet davranış ve stratejileri ile ilişkili olduğu varsayıldığında, rekabet

davranış ve stratejilerinin, işletme yeteneklerine göre farklılık gösterebilme olasılıklarını, PTR çalıştıran “A” Grubu Seyahat Acenteleri örneğinde, “Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri Kuramı” çerçevesinde araştırmak suretiyle tezin alana katkı sağlaması beklenmektedir.

- Tezden üretilecek ve en az iki sayıda uluslararası turizm kongrelerinde sunulacak sözlü bildiri, hakemli uluslararası dergi ve ulusal tanınmış yayınevlerinde yayınlanabilecek makale ve kitap ile katkı sağlanması mümkün durumdadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YETENEKLER

1.1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. Yetenek, İşletme Kaynakları ve Örgütsel Yetenekler Kavramları

Türk Dil Kurumu (TDK)'na ait sözlükte yetenek sözcüğünün anlamı: “*Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat 2. Bir duruma uyma konusunda doğuştan gelen güç, kapasite. 3. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır. 4. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü.*” olarak tanımlanmıştır¹. Yetenek, işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve işletme amaçlarına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesidir². Hooley vd. (1998) ise bir işletmenin organizasyon yeteneğinin, belirlenmiş işlerini koordine edebilme ve yönetebilme kabiliyetlerinden oluştuğunu ifade ederken, örgütsel yeteneğin temelde firma çalışanlarının bireysel kabiliyetlerine dayandığını, tüm çalışan kabiliyetlerinin ise sonuç olarak işletme yeteneğini oluşturduğunu belirtmişlerdir.³ Hogan, Soutar, McCool-Kennedy ve Sweeney (2011)⁴, çalışmalarında örgütsel yeteneklerin, birtakım organizasyonel rutinin yerine getirilmesinde organizasyon kapasitesini ve firmaya nüfuz etmiş, öğrenme yoluyla gerçekleştirilmiş bilgi temelli süreçlerin ve tanımlı rutinlerin yerine getirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Örgüt veya organizasyon, işletmelerin ve/veya işletmelerden farklı olarak diğer siyasi partiler, kamu kurumlarının rasyonel anlamda belirlenmiş işlerin sonuçlanmasında ve üzerinde anlaşmaya varılan ortak örgüt amaçlarına ulaşabilmeleri için iş tanımlarına göre seçilmiş personellerinin uygun görevlere tahsis edilmiş olduğu yapıyı ifade etmektedir⁵. Temel yetenekler, ayırt edici yetenek ve meta

¹ <http://tdk.gov.tr>

² Ülgen, Hayri. ve Mirze, S. Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.

³ Graham. Hooley, Amanda. Broderick, Christian. Möller, “Competitive Positioning and The Resource-Based View of The Firm” *Journal of Strategic Marketing*, 1998, 6 (2), 97-116.

⁴ Hogan, Suellen., Soutar, Geoffrey. N., McCool-Kennedy, Janet. ve Sweeney, Jillian., “Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development”, *Industrial Marketing Management*, (2011), 40, 1264-1273.

⁵ Philip. Selznick, “Foundations of the Theory of Organization”, *American Sociological Review*, 1948, 13 (1), 25-35.

İşletme organizasyonundaki yönetim yeteneği ise farklı fonksiyonel birimlerdeki emir-komuta zinciri içerisinde tanımlanmış görev ve pozisyonların sistematik biçimde birbirleri ile koordinasyonlarına bağlı olarak gerçekleşecektir.

kabiliyeti gibi kavramlarla karşımıza çıkabilir, firmalara sorulduğunda yetenek, bir şeyleri yapma kabiliyeti olarak ifade edilir, bu basit tanım çerçevesinde düşünüldüğünde, eğer firma müşteri değerini bir rekabet unsuru olarak rakiplerine göre daha fazla kullanabiliyorsa, bu unsur firma için sadece yüksek yetenek anlamına gelir⁶. Çalışmalarında Gürsoy ve Swanger (2007), işletmenin sahip olduğu bir araştırma ve geliştirme yeteneğinin (satışlar, araştırma ve geliştirme dağıtımı, müşteri hizmetleri, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe ve bilgi teknolojisi konularında) konaklama işletmelerinin finansal oranlarındaki başarısını etkilediğini tespit etmişlerdir⁷. Pazar payı ve karlılık elde etmede ve rekabette pozisyon kazanmada da firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rolü bulunmaktadır⁸. Barney'e (1991) göre işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin işletmeye sürdürülebilir üstünlükler sağlayabilmesi için dört şart bulunmaktadır bunlar⁹;

- Değerli olmaları; işletmenin çevresel fırsatlardan yararlanmasını sağlayacak yine çevresel tehditleri nötr etki düzeyine indirebilecek faydayı işletmeye sunmaları ölçüsünde değerli olmaları anlamındadır,
- Nadir olmaları; işletmeler öyle bir kaynak ve yeteneğe sahip olmalı ki rakipleri ile kıyaslandığında çok nadir örnekleri bulunsun,
- Taklit edilmesinin maliyetli olması,
- Stratejik ikamesinin mümkün olmaması şeklinde özetlenmiştir.

İşletmenin yetenek ve kaynakları aynı zamanda değerlendirilerek ifade edildiğinde ise bazıları aşağıdaki maddeler ile örneklendirilebilmektedir¹⁰:

- Örgüt kültürü,
- Çalışanlar arasında takım çalışması,

⁶ Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H., "Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2008), Cilt;19, 101-119.

⁷ Doğan, Gürsoy ve Nancy, Swanger., "Performance-Enhancing Internal Strategic Factors And Competencies: Impacts On Financial Success". *International Journal of Hospitality Management*, 1997, 26(1), 213–227.

⁸ Pimpong. Tavitiyaman, Hailin. Qu, Hanqin. Qiu. Zhang, "The Impact of Industry Force Factors On Resource Competitive Strategies And Hotel Performance", *International Journal of Hospitality Management*, 2011, 30(...), 650, 648-657.

⁹ Jay. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 1991, 17(1), 99 – 120. 105-106.

¹⁰ Jay, Barney., William, Hesterly., *Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economic Analysis, Studying Organization: Theory and Method*, (Edition), Sage Publishing, London, 1999.

- Tedarikçi ve müşterileri tarafından tanınmış olmak.

Barney (1991), tarafından yapılmış ayrıntılı bir sınıflandırmada ise işletme kaynakları dört grup içerisinde açıklanmaktadır¹¹;

- Finansal Kaynaklar; ana sermaye, dağıtılmamış kar, ödenmemiş sermaye vb.
- Fiziksel Kaynaklar; makine, konum, kuruluş yeri ve diğer fiziksel ekipmanlar,
- İnsan Kaynakları; deneyim, kabiliyet, eğitim, firma amaçlarını benimsemiş çalışanlar ile çalıştığı kurumun değer yargılarını benimsemiş çalışanlar
- Örgütsel Kaynaklar; güven, takım çalışması, çalışma arkadaşlığı, örgütsel amaçlarla aynı yönde amaçlara sahip gruplar.

Hooley vd. (1998)¹² çalışmalarında, örgüt kaynaklarının dört farklı grupta sınıflanmasının Penrose (1959)' un fikirlerine dayanmış olduğunu, kaynaklar ve yeteneklerin birbirleri ile olan farklılığının ayırımını ilk Penrose (1959)'un kullandığını¹³ açıklamaktadır.

		Örgütsel Kaynaklar				
		Varlıklar		Yetenekler		
		Somut	Soyut	Bireysel	Grup	Şirket
Fiziksel	Arsa	-	-	Oryantasyon ve Ortak Mantık	Müşterileri Önemseme	Müşteri Odaklılık
						Pazar Odaklılık
Finansal	Likidite	Kredi Notu	Stratejik	Öğrenme	Bireysel Öğrenme	Grup Öğrenme
Operasyonel	Makine ve Ekipman	Prosedür ve Teknik Bilgiler		Yönetim / Örgütlenme	Kendini Yönetme	Çalışanlar arası Yönetim
İnsan Kaynağı	Örgüt Çalışanı	Çalışanların Kabiliyetleri		Dışarıdan İçeriye	Dışarı Odaklanma	Pazar duyarlılığı
Pazarlama	Müşteri Veri Bankası	Marka ve Tanınmışlık	Fonksiyonel	İçeriden Dışarıya	İçeride Odaklanma	Operasyon
Yasal	Patent Hakları	Yasal Tanınırlık	Operasyonel	Dairesel	Yetenek Koordinasyonu	Yeni Ürün Geliştirme
Sistemler	Veri Tabanları			Görev Kabiliyeti	Bireysel Görev	Grup Düzeyi Görev
Diğer	-	-		Diğer	-	-

Şekil 1.1. Örgütsel Kaynakların Sınıflandırılması¹⁴

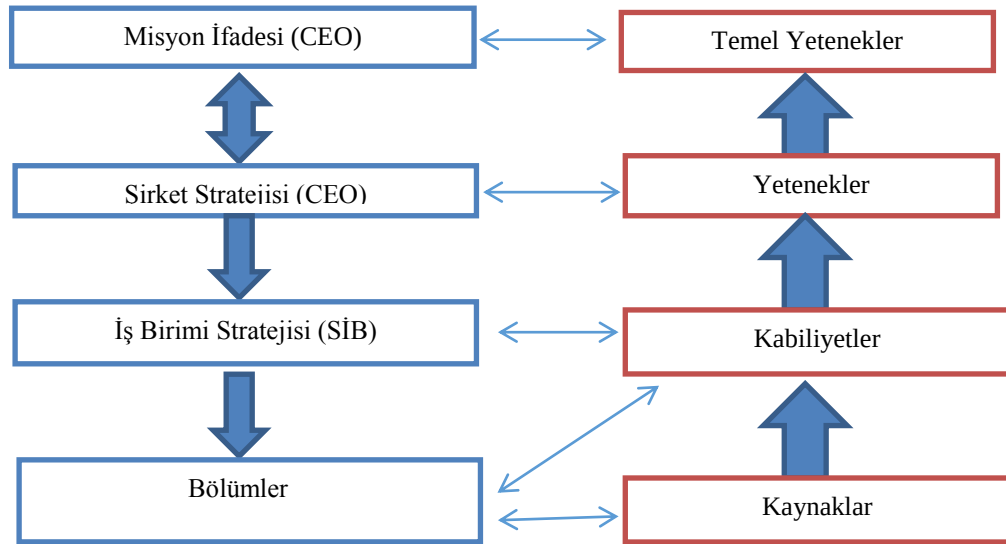
¹¹ Barney, 106

¹² Hooley, 1998, 99.

¹³ E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York, 1959.

¹⁴ Hooley vd. 101

Şekil 1.1’de işletmenin yetenekleri arasındaki farklılıklar iki temel boyutta incelenmektedir. Boyutların birincisinde yetenekler bireysel, grup ve örgüt seviyelerinde gruplandırılırken boyutların ikincisinde yetenekler stratejik, fonksiyonel ve operasyonel gruplarda sınıflandırılmaktadır. Bireysel yetenekler, müşteri memnuniyetini sağlamak ve yerine getirebilmek amacıyla kendi rollerini tanımları ve rollerine uygun davranmaları, kendi zamanlarını yönetebilmeleri, belirli işleri etkinlik ve verimlilik ilkesine uygun yapabilmek için diğer çalışanlar ile koordinasyon kurabilmeyi ifade etmektedir¹⁵. Şekil 1.’de açıklanan grup yeteneği, bireylerin organizasyon amaçlarını gerçekleştirebilmek amacı ile informal ve ya formal düzeyde bir araya gelmelerini ifade etmektedir, İşletme seviyesindeki yetenekler ise işletme kaynaklarından en fazla ölçüde faydalanılarak çeşitli işlerin yönetilebilmesi, bilgi ve öğrenmenin içselleştirilmesini sağlamak suretiyle işletmenin yönünü tayin edebilme anlamına gelmektedir¹⁶. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40-50 arası “yetenek” ten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok temel becerileridir. Aslında bu kavramlar bir hiyerarşik düzen içerisinde birbiriyle ilişki içerisinde, Şekil 2. bu amaçla hazırlanmış olup, yetenek hiyerarşisi olarak da adlandırılır¹⁷.



Şekil 1.2. Değer Yaratma ve Belirleme Zorlukları Temelinde Yetenekler, Kabiliyetler ve Stratejik Hiyerarşi

¹⁵ Hooley vd. 101

¹⁶ Hooley vd. 101

¹⁷ Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H.,(2008),s;105.

1.1.2. Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri Teorisi ve Rekabet Gücü İlişkisi

Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri Teorisi, temelde bir firmanın sahip olduğu yeteneklerin ve kaynakların toplamını ifade ederken¹⁸ Amit ve Schoemaker (1993),’e göre ise işletme tarafından kontrol edilebilen tüm faktörlerin toplamını ve “arzu edilen ölçülerde”, verimli olarak kullanılabilmesini ifade etmektedir¹⁹. Chrisman, Hofer, Boulton (1988), firma stratejisi ve performansında kaynakların önemini belirterek hiçbir firma belirlemiş olduğu amaçlarını kendi kaynak ve yeteneklerini kullanmadan gerçekleştiremeyeceğini²⁰ Wernerfelt (1984), somut (dokunulabilir) ve somut olmayan (dokunulamaz) sınıftaki kaynakların firmanın kendisine ait olduğunu bunların birbirinden ayrılamaz olmakla birlikte firma dışından temininin mümkün olmadığını belirtmektedir²¹. Snow ve Hrebiniak (1980), heterojen yapılı firma yeteneklerini savunmacı, işbirlikçi, saldırgan, tepkisel rekabet davranışına sahip işletmeler açısından incelemiş aynı çevre içerisinde var olmak koşulu ile ayırt edici yeteneklere sahip firmaların diğerlerine göre daha fazla sürdürülebilir rekabet avantajına sahip oldukları sonucuna varmıştır²². Snow ve Hrebiniak (1980)’ ın çalışmasına benzer olarak, Hitt ve Ireland (1985), işletmelerin pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme gibi fonksiyonel alanlarını onların ayırt edici yeteneklerini tayin etmede merkeze almışlar ve ayırt edici yetenekler sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir²³. Hansen ve Wernerfelt (1989) firmanın ayırt edici yeteneklerini ve çevrenin firma performansına yaptığı etkiyi incelemişler, iki önemli firma kaynak ve yeteneği olduğunu önermişlerdir bunlardan birincisi insan kaynakları diğeri ise örgüt içerisinde iş gerçekleştirme süreçleri olmaktadır²⁴. Barney (1991), kaynak temelli işletme yeteneği görüşü ile ilgili çalışmasında rekabet avantajı kazanmak için çevresel

¹⁸ Wernerfelt, B. “A Resource-Based View Of The Firm”, *Strategic Management Journal*, (1984), 5 (2), 171–180.

¹⁹ Amit, R., ve Schoemaker, P. J., “Strategic Assets And Organisational Rent”, *Strategic Management Journal*, (1993), 14(1), 33–46.

²⁰ Chrisman, James., Hofer, Charles., Boulton, R. William., “Toward a System for Classifying Business Strategies”, *Academy of Management Review*, (1988), Vol:13 (3), 413 – 428.

²¹ Wernerfelt, B. (1984), s;173.

²² Snow, Charles ve Hrebiniak, Lawrence., “Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, (1980), Vol:25, 317 – 336.

²³ Hitt, A. Michael., Ireland, R. Duane., “Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance”, *Strategic Management Journal*, (1985), Vol:6 (3), 273 – 293.

²⁴ Hansen, S. Gary., Wernerfelt, Birger., “Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”, *Strategic Management Journal*, (1989), Vol:10(5), 399 – 411.

modeller ile kaynak temelli yetenek (KTY) görüş arasındaki temel farklılıkları tartışmış ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmenin işletmenin sahip olduğu herhangi bir kaynağı ayrı bir yeteneğe dönüştürebildiği zaman mümkün olacağı sonucuna ulaşmıştır²⁵. Buna benzer olarak çalışmalarında, Hall (1992) soyut olan kaynakların, yeteneklerin farklılaştırılması temelinde sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturacağını belirtmektedir²⁶, Peteraf (1993) kaynakların heterojenliği temelinde rekabet avantajı modeli önermiştir²⁷, Schoemaker (1992) de yine kaynak ve yeteneklerin birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacağını belirtmektedir²⁸. Chrisman ve Boulton (1992), ise bir firmanın ayırt edici yeteneklerinin stratejilerini seçerken ve dolayısı ile farklı yeteneklerin farklı stratejileri oluşturmada ve firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir²⁹. Hogan ve Soutar (2011)³⁰, kaynak temelli görüşü içsel organizasyon kaynaklarından elde edilebilecek potansiyel yararların firmaya rekabet avantajı sağlamak amacıyla bilgi ve ya yenilikçilik gibi firma yeteneklerine dönüştürebilmesi olarak açıklamışlardır. Kahveci, (2012,s;33) çalışmasında kaynakların işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gerekli olan kriterleri şu şekilde özetlemektedir³¹;

- Kaynakların “Az Bulunan” olması: Bir işletmenin az bulunan bir kaynağa sahip olması, sahip olduğu az bulunan kaynak nedeni ile firmanın rakiplerinden daha fazla satışlarından kar marjı elde edebilmesi, ya da daha yüksek miktarda satışlara ulaşabilmesidir.
- Kaynakların “Taklit edilemez” olması: işletmenin az bulunan kaynağı ile elde ettiği fazla kar marjını devam ettirebilmesidir.

²⁵ Barney, J. (1991), s;106.

²⁶ Hall, Richard., “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, (1992), Vol:13, 135 – 144.

²⁷ Peteraf, M., “The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, (1993), Vol:14, 179 – 88.

²⁸ Schoemaker, P.J.H., “How to Link Strategic Vision to Core Capabilities”, *Sloan Management Review*, (1992), 34, Fall, 67-81.

²⁹ Chrisman, J. J., Boulton, W. R., “Keys To Improving Economic Performance At The Business Unit Level: Business Strategy, Functional Skills, And Key Success Factors”, *Journal of Business Strategies*, (1992), 9(2), 169-190.

³⁰ Hogan ve Soutar (2011)

³¹ Kahveci, Eyüp., “Kaynak Temelli Strateji ve İhracat Performansı: Tekstil İşletmeleri Üzerinde Veri Zarflama Analizi İle Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, (2012), Cilt 67, No. 2, s. 29-67.

- Kaynakların “Organizasyonu”: İşletmenin, işletme politikalarını ve süreçlerini işletmenin sahip olduğu değerli, az bulunan ve taklit edilmesi çok maliyetli olan kaynaklarını rekabetçi avantaj için kullanabilecek organizasyonu sağlayabilmesidir.

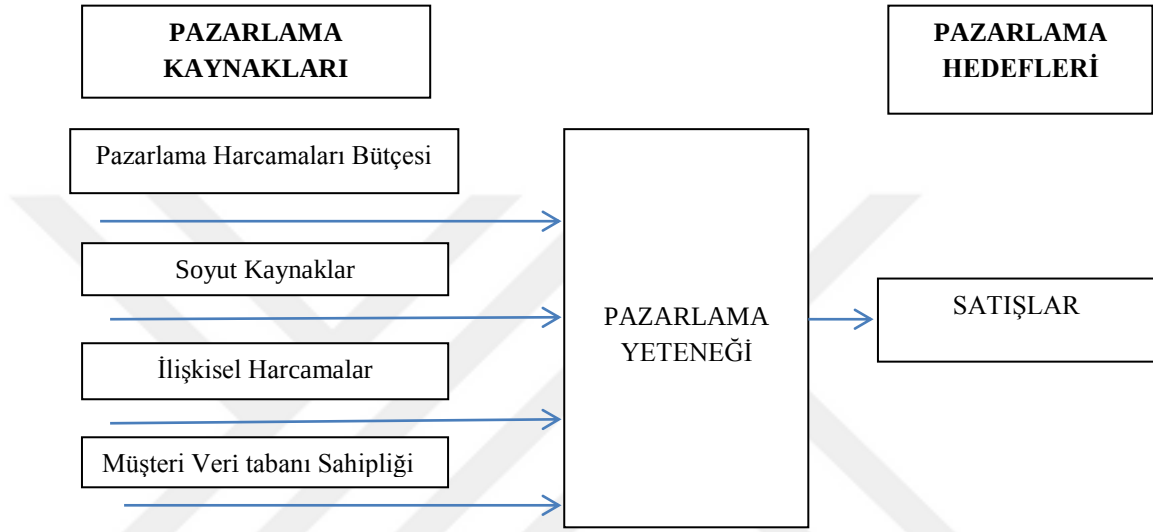
Tablo 1.1. Değerli, Az Bulunan, Taklit Edilemez, Kaynakların Organizasyonu

Değerli mi?	Az Bulunan mı?	Taklit Edilmesi Zor mu?	İşletme Tarafından Kullanılabilir mi?	Rekabet Avantajı Sağlıyor mu?	Ekonomik Performansa Etkisi Var mı?
Hayır	-	-	Hayır	Rekabetçi Dezavantaj	Normalin Altında
Evet	Hayır	-	-	Rekabetçi Parite	Normal
Evet	Evet	Hayır	-	Geçici Rekabetçi Avantaj	Normalin Üzerinde
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürekli Rekabet Avantajı	Normalin Üzerinde

Kaynak; Kahveci, Eyüp., (2012), s;33

Tablo 1’de Kahveci, (2012)’ nin yukarıda açıklamış olduğu, kaynakların işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gerekli olan kriterler gösterilmektedir. Kaynakların sürekli rekabet avantaj sağlaması ve ekonomik performans üzerinde normalin üzerinde etkiye sahip olması eğer kaynak değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve işletme tarafından kullanılabilir özelliklerine aynı anda sahip olduğunda gerçekleşmesi beklenmektedir. Kaynak temelli görüş, firma kaynaklarının firma tarafından belli süreç içerisinde inşa edilebileceğini ve farklı bir doğası olacağını bunun da yeteneklerini farklılaştıracağını, firmaların ayakta kalabilmesinin yeni kaynaklar yaratabilme yeteneğine bağlı olduğunu bunların üzerinde inşa edilecek yetenek platformunun

yeteneklerin taklit edilmesini imkansız duruma getireceğini savunmaktadır³². Nath, Nachiappan, Ramanathan, (2010), kaynak temelli görüş çerçevesi içerisinde bir firmanın pazarlama ve operasyonel yeteneklerinin farklılaştırma stratejisiyle birlikte firma performansını nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmalarında, pazarlama kaynaklarının pazarlama yeteneği aracılığı ile pazarlama hedeflerine ulaşabilmesini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır³³:



Şekil 1.3. Pazarlama Hedeflerinde Kullanılan Kaynak ve Yetenekler

Şekil 1’de satışların artışı, firmanın tüketicilerin ihtiyaçlarını anladıktan sonra üretmiş olduğu değerleri tüketicilerin benimsediğini ve tercih ettiğini gösterdiği için satışlar, hedeflerin gerçekleşmesinde gösterge olarak seçilmiştir, bu amacın gerçekleştirilmesi için de pazarlama iletişimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve promosyon harcamaları yeteneğe dönüşmüş kaynak olarak kullanılmıştır³⁴.

Jacobsen (2013)³⁵, Robinson (1931) ve Penrose (1959)’un kaynak temelli yetenek görüşünü karşılaştırdığında bu görüşlerden kaynak temelli görüşü eleştiri mahiyetinde üç sonuç elde edebilmiştir;

³² Newbert, Scott., “Empirical Research On The Resource-Based View Of The Firm: An Assessment And Suggestions For Future Research” *Strategic Management Journal*, (2007), 28: 121–146.

³³ Prithwiraj, Nath., Subramanian, Nachiappan., Ramakrishnan, Ramanathan., “The Impact Of Marketing Capability, Operations Capability And Diversification Strategy On Performance: A Resource-Based View”, *Industrial Marketing Management*, (2010), 39, 317–329.

³⁴ Nath, Nachiappan, Ramanathan, (2010), s;323.

³⁵ Jacobsen, Lowell., Robinson, Penrose., “The Resource-Based View”, *European Journal of History of Economic Thought*, (2013), Vol. 20, No. 1, 125–147.

- Kaynaklar ve yeteneklerin kullanılması bakımından benzer çevrelerde var olan ve belirsizliği içeren dış çevreye adapte olmaları yönünden firmalar birbirlerinden farklı davranırlar,
- Yöneticiler, firma büyümesi ve genişlemesi gibi stratejik kararlarda kendi tutum ve anlayışları ölçüsünde, girişimci ve organizatörlüğü içeren yönetsel yeteneklerinin sınırları ve var olan koşullar içerisinde karar vereceklerdir.
- Firma içerisindeki deneyimlerin paylaşılmasını içeren öğrenme yeteneği ise “süreç yönetimi”, “iş bölümlendirmesi” platformunda gelişecektir.

1.1.3. İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Örgütsel Yetenekler

Rekabet avantajı, kaynak ve yeteneklerin kullanılması sonucu gerçekleşen firma faaliyetlerinin firmaya sağlamış olduğu pozisyon ve performans üstünlüğünü ifade etmektedir³⁶. Rekabet avantajı ya da üstünlüğü bir firmanın gerçek veya potansiyel rakibi tarafından eşzamanlı olmamak şartıyla gerçekleştirmiş olduğu bir değer yaratma stratejisini ifade etmektedir³⁷. Acar ve Zehir (2008) çalışmalarında³⁸, Penrose’un görüşlerinden hareketle, yeni ürünler, yeni teknolojiler, yeni tedarik kaynakları ve örgütsel şekillerdeki inovasyonun rekabet avantajının kaynağı olduğunu belirterek kaynakların ancak işletmenin büyümesi için inovasyon ve öğrenme yoluyla gelişen yetenekleri oluşturan birer yapı taşı olduklarında değerli olduklarını vurgulamışlardır.

1.1.3.1. Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Firmaların sahip oldukları içsel kaynaklar ve yetenekler değerlendirildiği zaman üç önemli gösterge bir firmanın içsel yeteneklere sahip olmasını ifade edecektir, bunlar;

- Girişimcilik,
- Teknik Yetenekler,
- Finansal Varlıklar,

³⁶ Day, R. H., Wensley, R., “Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, (1988), 53(2), 1-20.

³⁷ Barney, 1991,s;107

³⁸ Acar, Zafer ve Zehir, Cemal., “Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması”, *Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (2008), Cilt:8 (1), 103 – 131.

bunlarla birlikte bu göstergelere ek olarak “organizasyonel öğrenme yeteneği” de sayılabilmektedir³⁹.

Organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonel öğrenmeyi geçerli kılabilen beş ana faktörün kullanılmasını ifade etmektedir⁴⁰;

- Deneyim elde etme,
- Risk alma,
- Dışsal çevre ile etkileşimde bulunmak,
- Kararların alınmasında katılımcılık,
- Diyalog kurma

Organizasyonel öğrenmenin sağlanmasında gerekli olan bu beş temel kriter organizasyonel öğrenme yeteneğini hayata geçirecek yönetsel konularda var olan engel ve teşvikleri değerlendirmeyi sağlarken literatürde sıklıkla kaynak temelli işletme yeteneği görüşü ile organizasyonel öğrenme yeteneğinin ilişkilendirildiği görülmektedir⁴¹. Literatürde araştırmacılar öğrenme ile ilgili yetenekleri iki temel kategoriye ayırmışlardır⁴²;

– Sistemsel Yetenekler; ayrı işletmeler arasındaki bilgi alışverişinde zaman ve mekan köprüsü olan teknik altyapı ve bilgi teknolojilerini yani bilgi transferinin teknoloji boyutunu ifade etmektedir.

– Yöntemsel Yetenekler, bu yetenekler ise rutinler, prosedürler ile bilgi değişimini sağlayan koordinasyonları içeren, iş ile insan arasındaki bilgi transferi boyutunu ifade etmektedir.

Veri tabanları, dokümanlar, politika ve prosedürlerin yanı sıra bireysel uzmanlık ve yetenekleri de içerebilen bilgi yönetimi, işletmelerde örgütsel öğrenme yeteneğinin

³⁹ Chun-Cheng Chien, Han-Chung Lin & Bella, Ya-Hui Lien., “Capability Contingent: The Impact of Organisational Learning Styles on Innovation Performance”, *Total Quality Management & Business Excellence*, (2015), Vol. 26, No. 1, 14–28

⁴⁰ Chiva, R. ve Alegre, J., “Emotional Intelligence And Job Satisfaction: The Role of Organizational Learning Capability”, *Personnel Review*, (2008), Vol. 37 No. 6, pp. 680-701

⁴¹ Alegrea, Joaquín., José Pla-Barbera, Chiva., Ricardo., Villara, Cristina., “Organisational Learning Capability, Product Innovation Performance And Export Intensity”, *Technology Analysis & Strategic Management*, (2012), Vol. 24, No. 5, 511–526.

⁴² Jonathan Whitaker, Sunil Mithas & M. S. “Krishnan Organizational Learning and Capabilities for Onshore and Offshore Business Process Outsourcing”, *Journal of Management Information Systems*, (2010), 27:3, 11-42.

oluşmasında önemli prosedürlerden biri olmaktadır⁴³. Rekabet aracı olarak da öneme sahip olan bilgi yönetimi, ihtiyaç duyulan bilginin elde edilmesi, transferi ve paylaşılmasını ifade etmekle birlikte optimal bilgi akışının sağlanması suretiyle verimlilik elde edilebilmesi için firma içerisinde bilginin yönetilmesini ifade etmektedir⁴⁴. İçsel öğrenme forumlarının yaygınlaştırılması, yeni fikirlerin oluşmasını sağlamakla birlikte öğrenme yeteneğini geliştirerek tamamen yeni olan bir alanda yatırım yapma düşüncesini getirebileceği gibi üretim yöntemlerinin geliştirilmesini de sağlayabilecektir⁴⁵. Firmanın yeni olanın değerini takdir etmesi, dış çevresinden almış olduğu bilgileri ticari değerlere dönüştürebilmesi, yeni bilgiyi iş çevresinde uygulayıp ilerleme sağlaması örgütsel öğrenme yeteneğini ifade etmektedir⁴⁶. Örgütlerde öğrenme; birey takım ve örgüt seviyesinde gerçekleşmektedir, öğrenmenin davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren dört temel süreci farklı seviyeler arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır, sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma seviyeleri Tablo 1.2’de görülmektedir⁴⁷.

Tablo 1.2. Örgütsel Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme Seviyeleri	Süreçler	Girdi ve Çıktılar
Birey	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar Dil
	Yorumlama	Zihinsel Harita Tartışma ve Diyalog Ortak Anlayış
Takım (Grup)	Bütünleştirme	Karşılıklı Uyum Etkileşimli Sistemler Planlar Rutinler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Normlar Teşhis Sistemleri Kurallar Prosedürler

Kaynak; Atak, M. ve Atik, İ. (2007), s;65

⁴³ Ngwenya-Scoburgh, Lizzie., *Organizational Learning: An Exploration of The Influence of Capabilities And Factors*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University, School of Business & Technology, Minneapolis, 2009.

⁴⁴ Cooper, Chris., “Knowledge Management and Tourism”, *Annals of Tourism Research*, (2006), Vol. 33, No. 1, pp. 47–64.

⁴⁵ Ngwenya-Scoburgh, Lizzie, 2009.

⁴⁶ Clyde, Eiri’kur Hull and Jeffrey, G. Covin., “Learning Capability, Technological Parity, and Innovation Mode Use”, *Journal of Product Innovation Managemet*, 2010; 27:97–114.

⁴⁷ Atak, M. ve Atik, İ. “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi” (2007), *Havacılık Ve Uzak Teknolojileri Dergisi* Cilt;3, Sayı;1, 63-70.

Yeni bilgi kaynakları yaratma, bilginin transferi ve paylaşımı örgütler için vazgeçilmez yeteneklerdir, örgütler değişimi yakalayabilmeyi ve güncel kalabilmeyi öğrenme ile başarır, işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisine sahip olmalarıdır⁴⁸. Taşçı ve Koç (2009), öğrenmenin farklı düzeylerde incelenebilecek bir kavram olduğunu belirterek süreçleri⁴⁹:

- Birey Düzeyinde Öğrenme Süreci; sezme ile yorumlama süreçlerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkar. Kişisel deneyimde var olan kalıpların ve / veya olanakların o an için farkında olunmadan, ancak bilinç düzeyine kolayca çıkarılabilecek biçimde tanımlanması ile ortaya çıkan tanımın kelimeler ve / veya eylemler aracılığıyla kişinin kendisine ve başkalarına açıklamasıdır.

- Grup Düzeyinde Öğrenme Süreci; yorumlama ile bireyler arasında paylaşılan anlayışlar geliştirme ve karşılıklı anlayış vasıtasıyla koordineli biçimde eyleme geçme anlamına gelen bütünleştirme süreçlerinden oluşur.

- Örgüt Düzeyinde Öğrenme Süreci; bütünleştirme ile kurumsallaştırma süreçlerinin bir araya gelmesinden doğar. Kurumsallaştırma süreci, bireyler ve gruplar tarafından gerçekleştirilen öğrenmenin örgüte yerleştirilmesi sürecidir. Bu süreç sonunda sistemler, yapılar, prosedürler ve strateji oluşur.

Koç, (2009, s;153-154) çalışmasında örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütlere akademik yaklaşımın farklılığını şu şekilde açıklamaktadır⁵⁰;

- Örgütsel öğrenme anında çalışanlar, örgütleri ve örgütlerdeki öğrenme süreçlerini, büyük ölçüde akademik bir bakış açısıyla irdelerken amaç öncelikle neyin meydana geldiğini anlamak ve incelemek olmaktadır,

- Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgede değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışırlar,

⁴⁸ Avcı, Nilgün., Deniz, Küçükusta., “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (2009), Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 33-44.

⁴⁹ Taşçı, Deniz., Koç, Umut., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2007), Cilt:7, Sayı: 2, 373-382.

⁵⁰ Koç, Umut., “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (2009), Cilt;11, Sayı;1 151 – 165.

– Öğrenen örgütler alanında çalışanlar, genel olarak, bu öğrenme kapasitesini yaratmayı ve geliştirmeyi anlamaya çabalamaktadırlar,

– Öğrenen örgütler etkin öğrenme kapasitesine sahip ve bu yüzden de başarılı olan bir ‘varlık’, ideal bir örgüt tipi olarak görülmektedir.

Bir organizasyonda öğrenme yeteneği geliştirebilmek için beş temel yapı taşına ihtiyaç duyulmaktadır⁵¹;

– Net İfade Edilmiş Misyon Ve Vizyon; organizasyonu oluşturan her bir birime ait misyon ve vizyonun genel organizasyon misyon ve vizyonu ile uyumlu olması. Her bir çalışanın bu misyonları anlamaya ihtiyacı olacaktır, misyon çalışan tarafından anlaşıldıktan sonra, örgüt amaçlarına katkıda bulunabilmek için, çalışan nasıl çalışması gerektiğine kendisi karar verecektir. Sonuç olarak, özellikle geleceğe dair arzu edilen ve çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyon inşası organizasyonel öğrenmeye yönelik bir eğilimi başlatmış olacaktır.

– Güçlendirici ve Destekleyici Liderlik; Liderlerin organizasyon amaçlarını özellikle öğrenme ile ilgili amaçlarını desteklemesi gerekmektedir. Bu amaçla liderlerin öncelikle organizasyonda güven ve eşitlik iklimini yaratabilmesi, başarısızlığın öğrenmenin bir parçası olarak kabul edildiği ve liderlerin ılımlı ve iletişime açık olması öğrenme hedeflerine ulaşmada çok önemlidir. Yine de somut olarak liderlerin performans boşluklarını tespit etme, tespitten sonra boşlukları daraltıp kapatacak olan bilgiyi aramaya cesaretlendirmek için yardıma ihtiyaçları olacaktır.

– İş Başarma ve Sonuçların Ödüllendirilmesi; iş başarma fırsatları konusunda organizasyonun yüz yüze kaldığı problemler söz konusudur. İş başarmak için organizasyon yapısı ve çalışma sisteminin desteklenmeye ihtiyacı vardır. Örneğin bir Bütçeleme Sistemi yaratıldığı zaman “bizim her zaman yaptığımız iş” denilebilecektir. Tazminat sistemini kurduğunuz zaman yenilikçilik ve risk üstlenmenin ödüllendirilmesi sağlanmış olacaktır.

– Bilginin Verimli Transferi; İletişimin örgüt içerisinde çok açık, hızlı ve odağa yönelik olmasını gerektirmektedir. Örgüt içerisindeki bilgi alışverişleri örgütsel problemlerle ilgili olmalıdır, fırsatlar her zaman için örgüt içerisindeki yapısal ve fonksiyonel birimlere yönlendirilmelidir.

⁵¹ Ngwenya-Scoburgh, Lizzie., 2009.s;

– Problem Çözmede Grup Çalışması; Bugünün karmaşık iş dünyasında organizasyon içerisindeki amaçların gerçekleştirilmesi için bireylerin birbirine desteğe ihtiyacı vardır. İşverenler tarafından takım çalışması yaratabilmek ve bir üste iletilen problemlerin grup içerisinde çözülmesini sağlamak ve üst kademeye bağımlılığı azaltmak için takım ve grup çalışmasının teşvik edilmesi gerekmektedir. Takım çalışması örgüt üyelerinin bilgi ve paylaşımını artıracak, örgütün farklı kısımlarında çalışanları bir araya getireceği için farklı bölüm çalışanlarına dair diğer çalışanlar anlayış geliştireceklerinden bilgi transferi daha kolay olacaktır.

1.1.3.2. Örgütsel Değişim Yeteneği

Organizasyonların yenilik yapabilme ve değişim yetenekleri, günümüz küresel iş dünyası ve yoğun rekabet ortamı baskısından dolayı işletmeler için yaşamsal önem taşımakta, değişim yeteneğini başarılı bir şekilde kullanabilen işletmeler bu çevre koşullarında hayatta kalabilmektedir⁵². İşletmeler aynı koşullara sahip değişimlerle yüz yüze gelseler de her birinin değişime farklı cevaplar geliştirmesi söz konusu olmaktadır⁵³. Bir işletmede değişim kararının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonda uygun kaynak tahsisi yaratılması gerekmektedir, örneğin, organizasyon kültürüne en uygun hem formel hem de informal mekanizmaların kurulmasını sağlayacak ana karar merkezinin yaratılması başarılı bir değişimin en önemli belirleyicilerinden biri olacaktır⁵⁴. Soparnot, R. (2011), çalışmada örgütsel değişim modellerini; hiyerarşik, organizasyonel gelişim, politik, tekrar eden, açıklamalı olarak sınıflarken her bir modelin farklı bir planlama özelliğine sahip olduğunu açıklamaktadır⁵⁵. Hiyerarşik modelde, çalışanların değişime reaksiyon göstermeyecekleri, gelişim modelinde duygular ile davranışların yönleneceği, politik modelde çalışanların beklenti seviyesine göre davranacağı, tekrar eden modelde rutinlerin davranışlara rehber olacağı, açıklamalı modelde ise olaylardan anlam

⁵² Bielinska-Kwapisz, Agnieszka., “Triggers of Organizational Change: Duration, Previous Changes and Environment”, *Journal of Change Management*, (2014), Cilt:14(3), 405 – 424.

⁵³ Meyer, Christine. B., Stensaker, Inger. G., “Developing capacity for change”, *Journal of Change Management*, (2006), 6:2, 217-231

⁵⁴ Whelan-Berry, S. Karen., ve Somerville, A. Karen., “Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis”, *Journal of Change Management*, (2010), Cilt:10(2), 175 – 193.

⁵⁵ Soparnot, R. (2011), “The Concept Of Organizational Change Capacity”, *Journal of Organizational Change Management*, Cilt; 24 (5), s; 640 - 661.

çıkarak davranış geliştirileceği kabul edilerek planlama yapılacaktır⁵⁶. Değişkenliğin yüksek olduğu işletme çevresinde, işletmenin sahip olduğu uzmanlıkların çevre şartlarına adapte olabilmesi için yenilenmesini sağlayacak olan dinamik yeteneklerin gelişebilmesi, değişim çabalarının başarılı olabilmesine bağlı olurken günlük performansların gerçekleştirilmesini ifade eden operasyonel yetenekler ise değişim yönetimimin başarısından dinamik yetenekler kadar fayda sağlamayacaktır⁵⁷. Najrani, Mated (2016)⁵⁸, işletmeler için değişim yeteneğinin yaşamsal bir araç olarak önem taşıdığını belirtirken işletmede geniş ölçekli değişimler gerçekleştirilirken aynı zamanda günlük operasyonların bundan olumsuz anlamda etkilenmemesi ve işletmenin değişen çevrede neler olduğunu yorumlayabilerek değişime en uygun cevabı verebilecek mükemmelliği sağlamasını değişim yeteneği olarak ifade etmektedir. Değişim kapasitesi ise, organizasyonun değişim için kullanmış olduğu yeteneklerinin tamamını ifade etmekte, işletmenin yeni tehdit ve fırsatlara yanıt üretebilmek için yeni yetenekler yaratabilmek kadar eski yeteneklerin de kullanılmasını, değişimleri firmanın yaşamsal noktalarına transfer edebilmesi anlamına gelmektedir⁵⁹. Değişim kapasitesi yönetiminin 21. yy.'ın stratejik zorunluluğu haline geldiğini çalışmalarında belirtmiş olan Heckmann, Steger ve Dowling (2016), organizasyonel değişim yeteneği yada değişim kapasitesi olarak literatürde kullanılmış olan farklı tanımları çalışmalarında Tablo 1.3'deki gibi sınıflandırmışlardır⁶⁰.

⁵⁶ Soparnot, R. (2011).

⁵⁷ Jones, Renae. A., Jimmieson, Nerina. L. and Griffiths, Andrew., "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change", *Journal of Management Studies*, (2005), 42: 2, s; 361 – 386.

⁵⁸ Najrani, Mated., *The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility*, Yayınlanmamış Dr. Tezi, Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, Malibu, (2016).

⁵⁹ Najrani, Mated (2016)

⁶⁰ Heckmann, Nadine., Steger, Thomas ve Dowling, Michael., "Organizational Capacity For Change, Change Experience, and Change Project Performance", *Journal of Business Research*, (2016), 69, 777–784.

Tablo 1.3. Organizasyonel Değişim Kapasitesi Tanımları

Kaynak	Tanım
Pagliarella (2000)	Değişim Kapasitesi; işletmenin değişim çabalarında istikrar ve başarı göstermesi
Auster et al. (2005)	Değişim Kabiliyeti; somut değişim hedeflerinin karmaşıklık, ölçek ve derinlik bakımından değişim gösterse bile değişimin her defasında başarılı olabilmesi
Judge and Elenkov (2005)	Değişimde Organizasyon Kapasitesi; Tehdit ve fırsatlara cevap vermede yeni yeteneklerin yanı sıra firmanın dinamik yeteneklerini ifade eden eski yeteneklerini kullanabilmesi
McGuinness and Morgan (2005)	Organizasyonel Değişim Yeteneği; Firmanın birbirine bağlı bir dizi değişimi yönetebilmesi yeteneği
Meyer and Stensaker (2006)	Değişim için Kapasite; Uzun dönemli performansı sağlayabilecek operasyonel yeteneklerin tahsis edilmesi
Klarner et al. (2007)	Organizasyonel Değişim Kapasitesi; İşletmenin içsel ya da dış çevreye adapte olabilmede en uygun organizasyonel değişiklikleri geliştirip yürütebilmesi
Klarner et al. (2008)	Organizasyonel Değişim Kapasitesi; çevre şartlarına adapte olabilmede organizasyonun en uygun değişimleri yaratıp yürütebilmesi kapasitesi
Judge and Douglas (2009)	Değişimde Organizasyon Kapasitesi; değişen koşullara rakiplerinden daha hızlı adapte olabilmek için işletmenin yönetsel ve organizasyonel yeteneklerinin tümünü kullanması anlamına gelmektedir.
Buono and Kerber (2010)	Değişim Kapasitesi; Organizasyonun sadece bir defalık değişim yeteneği değil değişimlere sırası geldiğinde cevap verme yeteneğidir
Judge (2011)	Organizasyonel Değişim Kapasitesi; Organizasyonun hayatta kalabilmesini sağlayan yeni yetenekleri oluştururken var olan yeteneklerini de revize ederek çok boyutlu dinamik yeteneklerini oluşturması anlamına gelmektedir

Kaynak; Heckmann, Nadine., Steger, Thomas ve Dowling, Michael., (2016),s;778.

Organizasyonel değişimin başarı ile sonuçlanmasındaki önemli kriterlerden birisi de organizasyonun değişime hazır olmasıdır. Organizasyon, değişim için tanımlamaları

yaparken bunları yerine getirecek ve uzun dönemde devam etmesini sağlayacak unsurlardan birisi de işletme çalışanlarıdır, bu bakımdan değişime hazır olmak çalışanların inanç, tutum ve davranışları ile değişimin gerekli olduğunu kabul etmeleri anlamına gelmektedir.⁶¹ Holt, Armenakis ve Hubert (2007), çalışanların tutumlarından kaynaklı olarak örgütün değişime hazır olmasını etkileyen dört faktörü vurgulamaktadırlar; çalışanların önerilen değişikliğe uygun hünelerinin bulunup bulunmaması(değişime yönelik yeterlilik), önerilen değişikliğin organizasyon yapısına uygunluğu (uygunluk), liderlerin önerilen değişikliğe katılımı (yönetim desteği), önerilen değişikliğin organizasyon çalışanlarına fayda sağlaması (çalışanların beklentisi)⁶². Çalışanların doğrudan dahil oldukları bazı organizasyonel değişim örnekleri olarak yeniden organizasyon yapılandırılması, organizasyonda küçültmeye gitme, güçlendirilmiş çalışma takımları yaratma, otomasyona gidilmesi sayılabilmektedir⁶³.

Christine B. Meyer ve Stensaker (2006), çalışmalarında⁶⁴ bir işletmede geliştirilecek olan değişim kapasitesine yaklaşım tarzları Tablo 1.4’de özetlenmektedir;

⁶¹ Shah, N., Irani, Zahir., Sharif, Amir., “Big Data In An HR Context: Exploring Organizational Change Readiness, Employee Attitudes And Behaviors”, *Journal of Business Research*, (2017), 70, 366–378.

⁶² Holt, Danie.l T., Armenakis, Achilles. A., Feild, Hubert S., Harris, “Stanley G. Readiness for Organizational Change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, (2007), Cilt; 43, (2), s; 232 – 255.

⁶³ Alas,Ruth., Vadi, Maaja., Demirer, Halil. ve Bilgin, Necdet., “Readiness to Change at Turkish Hotel Industry, Procedia”, *Social and Behavioral Sciences*, (2012), Cilt:62, 615 – 619.

⁶⁴ Meyer, Christine. B., ve Stensaker, Inger. G., (2006)

Tablo 1.4. Değişim Kapasitesi Geliştirme

Kategori	Değişim Prospektüsü	Yetenekler üzerindeki etkisi	Operasyonel etkisi	Sürdürülebilirlik
Çerçeve Değişimin arkasındaki rasyonel açıklama	Sembol ve Metaforların kullanılması	Anlayış ve motivasyon yaratılması	Operasyonel yetenekler üzerinde açık etkisi görülmez	Değişime karşı güven oluşacaktır fakat yeni yetenekler gelişmez
Değişimin İletişimi	Krizlerle baş edebilmek	Değişim ihtiyacının anlaşılmasına çalışılması	Eğer personel kriz etkisiyle negatif etkilenmişse günlük işlerde aksamalar	Zamanla tekrarlanabilir olmadığından sürdürülebilirlik söz konusu olmaz.
Katılım Organizasyon üyelerinin kararlara katılmasını sağlamak	Mümkün olduğu kadar fazla sayıda personelin kararlara katılmasını sağlamak	Anlayış geliştirme, motivasyon ve sahiplenme	Günlük operasyonlara ayırılması gereken zamanı alır	Nasıl ya da ne zaman katıldığı önemlidir değerli zamanın boşa harcandığı hissi değişim çabalarını boşa çıkarabilir
Adım ve sıralanma Değişim sürecinin temposu ve yeni gelen sıradaki değişimi tanıma	Hızlı adımlarla değişim - Yavaş adımlarla değişim İlk yüksek değişim etkisinde sıralanma yaklaşımı	Anlama ve Öğrenme için gerekli ortamın yaratılması	Günlük operasyonlara ayırılması gereken zamanı fazlasıyla alır Günlük operasyonlara ayırılması gereken zamanı daha az alır	Değişim yorgunluğuna neden olabilir
Rutinlik Değişim için organizasyonel rutinleri kullanma	Değişimi kontrol edebilmek için rutinlerden yararlanma Danışmanlık almak, Yeni çalışanlar işe almak	Değişim uzmanlığı yaratır	Operasyonel yeteneklere pozitif etki sağlar	Olumlu
İşe alma Geçici ya da sürekli personel istihdam edilmesi	Geçici operasyonel yetenekleri istihdam etmek	Hazırdaki iş gücünün değişim inşasına katkıda bulunur	İşgücünü azaltıcı olumlu etki ile birlikte maliyet artırabilir	Eğer değişim yeteneği organizasyon üyelerine aktarılabilmişse olumlu

Kaynak; Meyer, Christine. B., ve Stensaker, Inger. G., (2006), s, 222 – 223.

1.1.3.3. Yenilik (İnovasyon) Yeteneği

Terim olarak yenilik, yenilik kapasitesi, yenilikçilik yeteneği ve yenilik yeteneği olarak literatürde farklı ifadeler ile kullanılmakla birlikte örgüt içerisindeki bireysel yeteneklerden ve örgütsel yeteneklerden elde edilmiş düşünce ve bilgilerin sürekli biçimde yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere firmanın fayda sağlayabileceği şekilde aktarılması anlamına gelmektedir⁶⁵. Yenilik yeteneği özellikle ürün yaşam eğrisinin düşük, tüketici tercihlerinin kısa sürede değişebildiği, yoğun rekabetin olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için yaşamsal öneme sahip olmaktadır⁶⁶. Yenilik yeteneği sayesinde ve dış çevrelerindeki rekabetin sağladığı motivasyon ile firmalar kendi içsel çevresinden yeni kaynaklar elde edebilmekte, üretim yöntemlerinde ve hizmetlerinde verimliliğe ulaşarak sağladıkları üretim esnekliği ile yeni ürünler ve hizmetler ile yeni pazar ve yeni tüketicilere yeni değerler üreterek rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü kazanabilmektedir⁶⁷. Bilgi ve inovasyon yeteneği arasında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır bu bakımdan dinamik yetenek özelliği oluşturmaları ile birlikte bilgi kaynağı tek başına firmada statik bir yetenek özelliği gösterir ancak organizasyonun diğer kaynaklarına transfer edilirse değer yaratacaktır, bilgi yeteneği inovasyon için hammadde özelliği oluşturmaktadır⁶⁸. Özücü, Kılıç ve Savaş, (2011)⁶⁹'a göre inovasyonun işletmelerde üç temel amacı bulunmaktadır bunlar;

– İşletmenin varlığını sürdürebilmesi: İşletmeler genelde birden fazla ürün veya hizmet üretirler. Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği birden fazla pazarda rekabet etme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Özellikle yüksek teknolojiye sahip işletmelerin bulunduğu piyasalarda mamul-hayat eğrisinin kısalığı yüzünden yenilik ve değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Bir işletme rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır.

⁶⁵ Hogan, Soutar, McCool-Kennedy ve Sweeney (2011)

⁶⁶ Yusr, M. Mohammad., "Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance" *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, (2016), Cilt;2(6),s;1 – 15.

⁶⁷ Jeng, Jyh-Fu. Don., ve Pak, Artur., "The Variable Effects Of Dynamic Capability By Firm Size: The Interaction Of Innovation And Marketing Capabilities in Competitive Industries", *International Entrepreneurship and Management Journal*, (2016), Cilt;12(1), s;115 – 130.

⁶⁸ Kamasak, Rifat., Yavuz, Meltem., Altuntas, Gultekin., "Is The Relationship Between Innovation Performance And Knowledge Management Contingent On Environmental Dynamism And Learning Capability? Evidence From A Turbulent Market", *Business Research*, (2016), Cilt;9, 229 – 253.

⁶⁹ Özücü, Edip., Kılıç, Recep., Savaş, Abdullah., "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (2011), 12 (1), 58-73.

– İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi: Tüketicinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilen ve piyasaya bu gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan firma, liderlik koltuğuna oturur. Lider olabilmek için teknolojiadaki/ pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme bu sayede piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkanı bulabilmektedir. “Oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyandır”.

– Kârın arttırılması: Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu projeler başta kârlılığı azaltır gibi gözükmese de, zamanla kârlılığı arttırıcı bir etkisi olmaktadır. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Bu konularda önemli olan sabırlı davranmaktır çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede işletmeye büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan olarak kârın artmasına ciddi katkılarda bulunacaktır.

İnovasyonların değişim alanlarına göre sınıflandırıldığında ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dört farklı sınıfa ayrılabilir^{70,71} Yavuz (2010), çalışmasında türleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır⁷²;

– Ürün inovasyonu; yeni veya ürünün özellikleri yahut kullanılma amacıyla ilişkili olarak önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmetin ifadesidir. Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenlerde, materyallerde, bütünleşik yazılımlarda kullanıcı dostu veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri içerir. Ürün inovasyonları incelenirken, işletme için ve pazar için yeni ürün şeklinde bir ayrıma gidilmiştir Ürün inovasyonlarının başarısı ise yeni ürünlerin müşteriler tarafından arzu edilir olması, uygulanmasının mümkün olması ve geliştirilen yeni ürünün özellikle de toplu pazarlanabilir, satılabilir olması ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla başarılı bir ürün inovasyonu için işletmenin temel yetenekleri önem taşımaktadır.

⁷⁰ Yavuz, Çağla., “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (2010), Cilt;5(2), s;143 – 173.

⁷¹ Karlsson, Charlie., Tavassoli, Sam., “Innovation Strategies Of Firms: What Strategies and Why?”, *Journal of Technology Transfer*, (2016), Cilt;40, s;1483 – 1506.

⁷² Yavuz, Çağla., (2010),s;146 – 147.

– Süreç inovasyonu; yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim veya teslimat yönteminin veya uygun ve yeni ara basamakların uygulanmasıdır. Bu yöntemin uygulanması; tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli gelişmeleri içerir. Dolayısıyla süreç inovasyonlarının, bir bütün olarak ürün değil de ürünün geliştirilmesi veya yaratılmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü veya herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade ettikleri ileri sürülebilir. Geleneksel ham petrol arıtma yerine konserve gibi yenilenebilir işletme kaynaklarından otomotiv yakıtı üretmek için yeni üretim yolları geliştirmek süreç inovasyonu örneği olarak sunulabilir.

– Pazarlama inovasyonu; ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Bu tür inovasyonlar, satın alma süreci boyunca olası müşterilerle gelişecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun anlamı müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve nihayet inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir.

– Organizasyonel inovasyon; organizasyonel yenilikler ile ilişkili eğitim faaliyetleri, makine ve teçhizat, diğer dış bilgiler ve başka sermaye niteliği taşıyan malların edinimini de kapsamaktadır. Ticari uygulamalardaki, işyeri ve dış ilişkilerin organizasyonundaki yeni yöntemler ile ilgilidir. Organizasyonel inovasyonlar, daha çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların en optimal şekilde bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder. Organizasyonel inovasyonlar, mutlaka stratejik kararlara ve dolayısıyla üst yönetime dayansa da, aynı zamanda ilgili bütün paydaşların katkı ve desteğini ve dolayısıyla, katılımcı bir yönetsel anlayışı da gerektirir. Tepe yönetim inovasyon sürecini desteklerse ve firma içinde uygun iklim yaratırsa, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler gibi inovasyonlar sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanır.

Satı ve Işık (2011), stratejik inovasyonu çalışmalarında en az üç alanın birinde yaratıcı değer zinciri yapısının tasarımı, müşteriye teslim edilen değer ya da potansiyel müşterilerin tespiti yeni ürünleri tanıtarak ya da yeni müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanarak bir pazar hakkında yaratıcı düşünülmesi ve pazarın yeniden tanımlanması

olarak ifade etmiştir⁷³. Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A., (2011) çalışmalarında strateji inovasyonu üç başlık altında açıklamaktadır⁷⁴:

– Saldırgan İnovasyon Stratejileri: Bu strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu strateji, firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur.

– Savunmacı İnovasyon Stratejileri: Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler daha orijinal yenilik türü için kapasitesini eksiltebilir ya da üretim mühendisliğinde veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir. Savunmaya yönelik strateji izlemenin daha muhtemel nedenleri bütün bunların karışımı ya da benzer faktörler olabilir. Daha başarılı saldırgan bir rakip tarafından yarış dışı bırakılan saldırgan strateji izleyen bir işletme, gönülsüzce savunmaya yönelik strateji izlemek zorunda kalabilir. Savunmaya yönelik yenilikçi, başarılı mevcut ürün ve teknolojiyi yeni olanın lehine terk edecek midir, terk ederse ne zaman, ya da mevcut başarılı ürüne devam mı edecektir gibi kendisini ikilemde bırakan sorularla karşı karşıyadır. İşletme mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmalı, ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir. Pazarda yapacağı pilot uygulamalar ve araştırmalarla yeni ürünün performansını ortaya çıkarmalıdır.

– Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri: Taklitçi inovasyon stratejisi izleyen işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür işletmeler yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kâr elde

⁷³ Satı, Z.E. ve Işık, Ö., “İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, (2011), Cilt :9 Sayı :2, s;538 – 559.

⁷⁴ Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A., (2011), s;63-64.

edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir. Ayrıca teknik bilgi gereksinimi ve üretim becerisi bu tür işletmeler için de gereklidir. Bağımlı işletmeler ise genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin bir bölümü veya bir atölyesi gibi çalışırlar. Fakat yine de ileride farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşüncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler. Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir. Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kâr sağlayabilirler.

1.1.3.4. Lojistik Yetenek

Ürünlerin ve hizmetlerin ihtiyaç duyulduğu yerde ve arzulandığı anda sağlanmasıyla ilgilenen bir bilim dalı olan lojistik; müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kaynağından tüketim noktasına kadar hammadde, yarı mamul, bitmiş ürün ve ilgili bilgilerin etkin, etkili ve uygun maliyetli olacak şekilde depolama ve akışının planlanması, uygulanması ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır⁷⁵. Lojistik yetenek ise işletmeye süper performans ve rekabet avantajı sağlaması için gerekli olan tavır, yeti, süreç, bilgi ve beceri olmaktadır⁷⁶. Bir firmanın lojistik yeteneği, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği kaynakları sayesinde rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi ve faaliyetlerine devam etmesi amacıyla gerek satış noktası olarak kullanabileceği gerek ise harcama ve yatırımlarını kontrol edebileceği bilgi teknolojileri kullanımını da kapsamaktadır⁷⁷. Morash, Dröge ve Vickery (1996)⁷⁸, çalışmalarında yedi lojistik temel yeteneğini tanımlamaktadır bunlar;

⁷⁵ Acar, Zafer., “Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: Kobi’ler Üzerinde Bir Saha Araştırması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2010), Cilt: 24, Sayı: 4,s;1 – 21.

⁷⁶ Yorulmaz, Murat., Birgün, Semra., “Lojistik Yetenekler Üzerine Literatür Araştırması ve Deniz Ulaştırma Lojistiği Hizmet Yeteneklerinin Belirlenmesi”, *The Journal of Academic Social Science*, (2016), Yıl: 4, Sayı: 25, s. 313-333.

⁷⁷ Barney, Jay., “Looking Inside for Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, (1995), Vol. 9, No. 4, 49 – 61.

- Güvenli dağıtım
- Hedef pazarlardaki talebe yanıt verebilme
- Dağıtım hızı
- Satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri
- Müşteri hizmetleri
- Yaygın dağıtım ağı
- Dağıtım maliyetlerinin düşürülmesi

Bu yedi yetenek dört farklı grupta toplanabilmektedir⁷⁹;

- Lojistik müşteri hizmetleri
- Lojistik kalite
- Dağıtım kanalı
- Toplam maliyetlerde indirim

İşletmeler, etkili bir lojistik zincirinin yerine getirilmesinin sonucu olarak, düşük maliyette ürünler, müşteri servisi veya bunun her ikisini birden sağlamak suretiyle pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilirler⁸⁰. Ancak lojistik yeteneklerin işletmeye rekabet avantajı ve üstün kârlar sağlaması için hem maliyet avantajı yaratması hem de rakiplere oranla farklılaştırılması gerekmektedir⁸¹. Bir firmanın lojistik faaliyetlerinde başarılı sayılmasının beş kriteri bulunmaktadır⁸²;

- Kaynak yönetimi; Yatırımın geri dönmesi ve kapasite kullanımı,
- Maliyet; Birim maliyeti ve ulaşım maliyetleri,
- Müşteri Hizmetleri; ortalama transfer hızı ve transfer zamanındaki değişimler,
- Verimlilik; Arzu edilen dağıtım sayısı
- Kalite; Ürün veya hizmetin tam istenilen biçimde teslim edilmesi.

⁷⁸ Morash, Edward A., Cornelia L.M. Droge, and Shawnee, K. Vickery., “Strategic Logistics Capabilities For Competitive Advantage and Firm Success.” *Journal of Business Logistics*, (1996), Vol. 17, No. I., 1 – 22.

⁷⁹ Morash, Edward A., Dröge, Cornelia., Vickery, Shawnee., "Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (1996), Vol. 26 Issue: 8, pp.43-62,

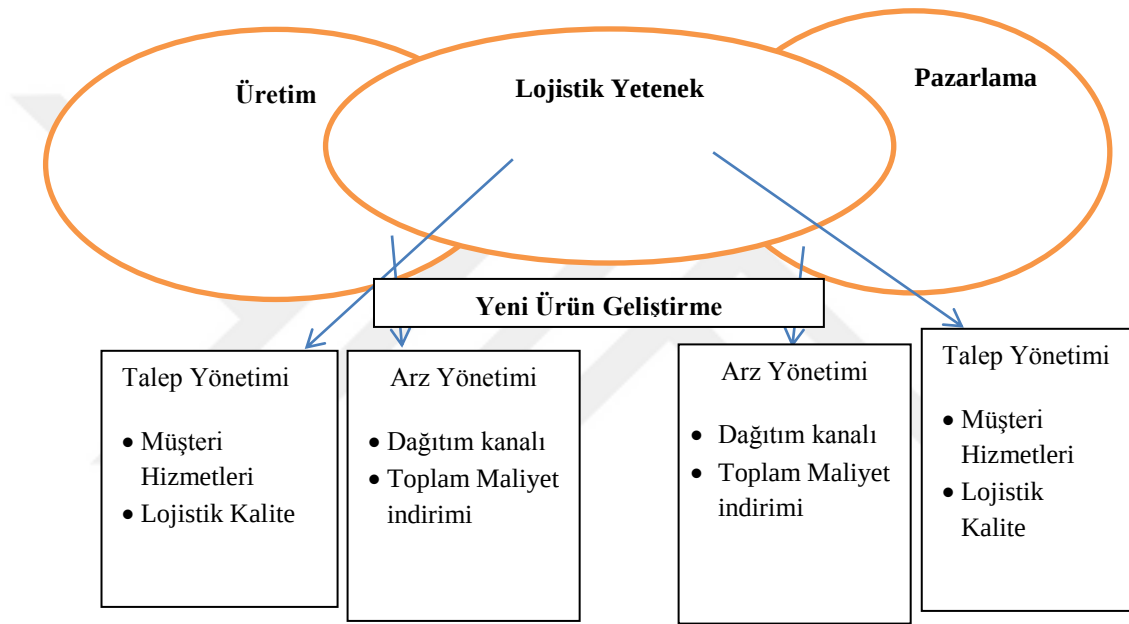
⁸⁰ Bilginer, N., Kayabaşı, A., Sezici, E., “Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2008), Sayı;22 , s;277 – 296.

⁸¹ Acar, Zafer., (2010), s;5

⁸² Akdoğan, Ş. ve Durak, A., “Logistic and marketing performances of logistics companies: A comparison between Germany and Turkey, Procedia” - *Social and Behavioral Sciences*, (2016), 235, s;576 – 586

Suvacı ve Tonus (2015), çalışmalarında lojistik sistemde önemli olan iki unsuru müşterinin ihtiyaç duyduğu doğru mal ya da hizmeti teslim edebilme ve teslimatın, müşteriye sunulan hizmetten ödün vermeksizin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar en düşük maliyetle gerçekleştirebilme olduğunu belirtmişlerdir⁸³.

Edward A. Morash, Cornelia Dröge, Shawnee Vickery, (1996)⁸⁴, çalışmalarında bir işletmenin üretim, yeni ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında lojistik yeteneğin aracı olduğunu aşağıdaki şekil aracılığı ile açıklamaktadır;



Şekil 1.4. Üretim, Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Fonksiyonları Arasında Lojistik Yetenek

Chow ve Lee (2007)⁸⁵, lojistik yetenekleri Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri Teorisi' ndeki stratejik olan ve olmayan kaynaklar sınıfına göre değerlendirdiklerinde lojistik yeteneklerin dokunulmaz özellikteki kaynak sınıfında yer aldığı için stratejik yetenek olarak, bu özelliğinden dolayı da firmaya uzun dönemli fayda yaratan stratejik bir yetenek olarak değerlendirmişlerdir. Stratejik bir yetenek olarak karşımıza çıkan

⁸³ Suvacı, B. ve Tonus, Z. (2015), Zincir ve Grup Otel İşletmelerinde Yerine Getirilen Lojistik Faaliyetler ve Gerekli Lojistik Kaynakların Belirlenmesi, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi /Journal of Travel and Hospitality Management, 12 (3), s;87 – 101.

⁸⁴ Edward A. Morash, Cornelia Dröge, Shawnee Vickery, (1996), s;45.

⁸⁵ Chow, Harry. K.H. ve Lee, Choy. W.B., (2007), A Dynamic Logistics Process Knowledge-Based System – An RFID Multi-Agent Approach, Knowledge-Based Systems, Cilt;20, s; 357 – 372.

lojistik yetenekler süreç odaklı ve farklı operasyonları bünyesinde içermekte olup insan merkezlidir ve lojistik faaliyetler farklı anlayış, kapasite, deneyim ve bilgiye sahip insan unsuru tarafından gerçekleştirilmektedir⁸⁶. Yorulmaz, M. ve Birgün, Semra., (2016), çalışmalarında lojistik yeteneklerin özelliklerini özetlemektedir⁸⁷;

– Yenilik yeteneği, işletmenin mevcut uygulamalarından farklı olarak lojistik hizmetlerde yeni, faydalı bir fikir veya uygulama yapabilme becerisidir. Lojistik hizmetlerde yenilikler özellikle teknoloji tabanlı olup lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin iş süreçlerinde ve operasyonlarında yapacakları yenilikler, müşterinin gözünde değer yaratmak ve müşteri tatmini sağlamak açısından önemli bir kavramdır.

– Esneklik yeteneği, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimlere cevap verebilme özelliğidir. Müşterilerden kaynaklanan ve müşterilerin beklenmedik taleplerini karşılayabilme becerisi olarak ifade edilen esneklik yeteneği, firmalara rekabette avantaj sağlar.

– Hız ve güvenilirlik yeteneği, lojistiğe konu olan ürünlerin zamanında, hasarsız ve herhangi bir kayıp olmaksızın alıcısına ulaştırılmasıyla ilgili becerilerdir.

– Bilgi entegrasyon yeteneği, bilginin işletme içinde ve işletme dışındaki tüm paydaşlara iletilmesi, paylaşılması ve ortak operasyonlarda kullanılmasını sağlar. Bilgi entegrasyonu, bilişim teknolojileri tarafından sağlanan kritik bilgilerin tedarik zinciri boyunca paylaşılmasını ifade eder. Bilgi entegrasyonun temel amacı, gerekli duyulan bilginin, tedarik zincirindeki ağ üyelerine zamanında iletilmesi ve kullanılmasını sağlamaktır. Bilgi entegrasyon yeteneği, lojistik performansı geliştirdiği gibi lojistik entegrasyonu kolaylaştırarak tedarik zincirine katkı sağlar.

⁸⁶ Chow, Harry. K.H. ve Lee, Choy. W.B., (2007), s;358 – 359.

⁸⁷ Yorulmaz, M. ve Birgün, Semra., (2016), s;325.

1.1.3.5. Bilgi Teknolojileri Yeteneği

Bilgi teknolojileri, bilgisayarlar, yazılımlar ve telekomünikasyon sistemlerinin sunmuş olduğu imkanları ifade etmektedir⁸⁸. Bilgi teknolojilerini tüm işletme fonksiyonlarını kapsayacak şekilde kullanan firmaların performanslarını arttırarak rekabetçi bir üstünlük sağlamaları mümkündür, bilgi teknolojilerini kullanmak yetmemekte, rekabetin acımasız olduğu bir dünyada, hem müşteri zevk ve tercihlerini dikkate alarak hem de işletme içerisinde verimliliği arttırarak ayakta kalabilmek için bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere de ayak uydurmak gerekmektedir⁸⁹.

Bilgi teknolojilerinin bir işletmenin soyut kaynakları arasında yer almasıyla birlikte firma etkinliğinde uzun dönemli etkiye sahip olacağı bu açıdan bilgi teknolojisi yeteneğinin pazar temelli göstergelerle ölçülebilecek firma performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir⁹⁰. Örgüt kültürü tarafından etkilenen bilgi teknolojileri kullanımı, işletme stratejilerini sürdürebilmede ve KTY' nin işaret etmiş olduğu, işletmelerin etkin bir bilgi teknolojileri yatırımında bulunması, bilgi teknolojileri yeteneğini aynı zamanda işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir⁹¹. Çalışmasında Hinks (1998)⁹², teknolojik ve yönetsel türdeki bilgi teknolojilerinin birlikte organizasyon kültürü ve pazarlama performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Lu, Ying. ve Ramamurthy, K., (2011)⁹³, çalışmalarında bilgi teknolojileri yeteneği araştırmalarında kullanılan boyutları aşağıdaki gibi özetlemektedir;

⁸⁸ David Xiaosong Peng, Gensheng (Jason) Liu, Gregory R. Heim, (2011) "Impacts Of Information Technology On Mass Customization Capability Of Manufacturing Plants", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 Issue: 10, pp.1022-1047.

⁸⁹ Özen, Ü., ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzurum Ve Bayburt'taki Kobi'lerde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2),s;399 – 417. .

⁹⁰ Muhanna, W.A. and Stoel, M.D. (2010), "How Do Investors Value IT? An Empirical Investigation Of The Value Relevance Of IT Capability And IT Spending Across Industries", Journal of Information Systems, Vol. 24 No. 1, pp. 43-66.

⁹¹ Man Zhang, Patriya S. Tansuhaj, (2007) "Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The Case of Born Global Firms", Multinational Business Review, Vol. 15 Issue: 3, s;43-78

⁹² Jose Benitez-Amado, Francisco Javier Llorens-Montes, Maria Nieves Perez-Arostegui, (2010) "Information Technology-Enabled Intrapreneurship Culture And Firm Performance", Industrial Management & Data Systems, Vol. 110 Issue: 4, s;550-566,

⁹³ Lu, Ying. ve Ramamurthy, K., (2011), Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination, MIS Quarterly Vol. 35 No. 4 pp. 931-954.

– Bilgi teknolojisi altyapı yeteneği; bir firmanın paylaşım platformudur, veri yönetimin sağlanması, ağ iletişimi hizmeti, çeşitli iş portfolyoları ve hizmetlerin uygulanmasını ifade eder,

– Bilgi teknolojileri kullanabilme yeteneği; bilgi teknolojileri kaynaklarından işletme hedeflerini yerine getirme ve destekleme amacıyla kullanılmasını ifade etmektedir,

– Proaktif davranış yeteneği; yeni iş fırsatlarının tanımlanması ve kazanılmasında var olan bilgi teknolojisi kaynaklarından yararlanma ya da tamamıyla yeni bilgi teknolojisi yeteneğine yol alma,

– Pazar odaklı yenilikler; bir firmanın pazardaki değişikliklere göre konum alabilme hızı ve tüketici ihtiyaçlarına göre yeni cevaplar üretebilmesi,

– Operasyonel dengeler; bir firmanın iç çevresindeki fiziksel yapılanmayı pazardaki ye da talepteki değişime göre yeniden düzenleyebilmesi.

Norton, D., (1995) çalışmasında⁹⁴, bilgi teknolojileri yeteneğinden elde edilebilecek altı faydayı aşağıdaki biçimde açıklamaktadır;

– Duvarın ardını görebilme; fırsatlar ve değişim için işletmelere farkındalık yaratmada 21.yy boyunca işletmelerin bu yönde ihtiyaç duyduğu gücü sağlayacaktır

– Vizyon geliştirme; gelecekteki yatırımlar ve vizyonun geliştirilmesinde rehberlik sağlaması,

– Yapıyı tanımlama; gelecekteki işletme stratejilerinin yürütülmesinde bilgi teknolojilerinin yerini belirlemesi,

– Yapının inşa ve yönetilmesi; teknik yetenekler olmaksızın vizyonun hiçbir anlamı olmayacağından teknolojik yeteneklerin kaynak temelli yetenek olarak inşası,

– Faydaların yönetilmesi; faydalar elde edildikçe bunun yönetsel anlamda kontrolünü sağlaması,

– Üst yönetim desteğinin sağlanması; stratejik değişimlerin ve radikal organizasyonel değişimlerin başarılmasında üst yönetim desteğini sağlaması.

Chan, S., (2000)⁹⁵, çalışmasında bilgi teknolojilerinin işletmelerdeki üç ana rolünü tanımlamaktadır;

⁹⁴ David P. Norton, (1995) "Managing Benefits From Information Technology", Information Management & Computer Security, Vol. 3 Issue: 5, pp.29-35

- Değişim; hali hazırda kullanılan bilgi teknolojilerinin gelecekteki yeni operasyonların anahtarı olabilmesi,
- Kolaylaştırma; bilgi teknolojileri sayesinde daha kolay yapılacak işlerin toplam iş yükünü azaltması,
- Çözümsel roller; işlerin “nasıl” yapılacağı sorusunun cevabı olarak tanımlanabilmektedir, aynı zamanda yenilikçiliğin de anahtarı olacaktır.



⁹⁵ Stephen L. Chan, (2000) "Information Technology İn Business Processes", Business Process Management Journal, Vol. 6 Issue: 3, pp.224-237

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET DAVRANIŞI VE STRATEJİLERİ

Kaynaklar ve yeteneklerin rekabetin niteliklerinin anlaşılmasında önemli rolleri bulunmaktadır yalnızca bunlara odaklanmak ise firmanın içine kapanması anlamına gelecektir, firmanın yeteneklerinin mevcut rekabet güçleri karşısında en iyi savunmayı sağlayacak şekilde konuşlandırılması, diğer rakipler farkına varmadan yeni rekabet dengesine uygun strateji seçebilmeleri işletmeler için hayati önemi ifade etmektedir⁹⁶. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesinin ve rekabet üstünlüğü sağlamasının bir yolu da günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği, sektörel platformda sahip olduğu temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik strateji ve davranışları göstermesidir⁹⁷

2.1. TEMEL KAVRAMLAR

2.1.1. Rekabet ve Strateji Kavramları

Etimolojik kökeni Eski Yunancaya dayanan strateji, “stratos”(ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur, rekabet kavramı ise kelime anlamı itibariyle, en az iki kişi, kavram, olay vb. arasındaki bir yarıştan bahsetmektedir, var olma savaşı demektir⁹⁸. Alyaoğlu, N. (2010, s;29)⁹⁹, strateji üzerine - örneğin A. D. Chandler (1962), S. Tiles (1963), I. Ansoff (1965), R. N. Antony (1965), K. R. Andrews (1971), H. Mintzberg (1978), Hofer ve Schendell (1979), M.E. Porter (1980) - yapılmış tanımlardan (Dinçer, 1998:16-17)¹⁰⁰ yola çıkarak bu tanımlamalar ışığında stratejiyi;

“bütüncül” bir yaklaşımla strateji; “... işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz

⁹⁶ Porter, Mihael. E. Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, 2015, 3.Baskı, İstanbul, Aura, s;36.

⁹⁷ Ülgen, Hayri. ve Mirze, S. Kadri, (2010),s;251.

⁹⁸ Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(28), 101-132.

⁹⁹ Alayoğlu, N. (2010)., Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:9 Sayı:17, s.27-49.

¹⁰⁰ Dinçer, Ömer (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım,Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul.

ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi...” (Dinçer, 1998:19), “... ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması...” (Dinçer, 1998:35) ve “... rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklanmış uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu...” (Ülgen ve Mirze, 2004:33)¹⁰¹ olarak tanımlamaktadır.

Engin, E., (2005)¹⁰² çalışmasında stratejinin temel öğelerini dört sınıfta açıklamaktadır;

– “Faaliyet Alanı; strateji, işletmenin rakipleri arasında üstün bir duruma geçmesini sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirdiğine göre, bir işletme kendi faaliyet sahasına daha yakın olan hususları incelemeli ve bu alanda uzmanlaşmalıdır. Bu durumda faaliyet alanı tanımı üç boyutu içermektedir, tüketici grupları, ihtiyaçları tatmin edilen tüketici gruplarının tanımlanmasıdır. Tüketici fonksiyonları, ürünlerle, tüketicilerin hangi ihtiyaçlarının tatmin edildiğinin tanımlanmasıdır. Teknoloji, tüketici ihtiyaçlarının nasıl tatmin edildiğini, başka bir deyişle tüketici için yerine getirilecek belirli bir fonksiyonun alternatif yerine getirme yollarını tanımlar.

– Rekabet Üstünlüğü; Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin aynı sanayideki rakiplerine göre daha başarılı olmasına yol açan özellikleridir. Dolayısıyla sanayi geneline göre daha başarılı olan işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip olduğu söylenebilir. Rekabet üstünlüğü esas olarak bir işletmenin değer yaratabilme yeteneğinden kaynaklanır. Rakiplerinden daha fazla değer yaratan bir işletme rekabet üstünlüğü elde edebilir. Daha fazla değer, bir işletmenin gerekli faaliyetleri rakiplerinden daha düşük maliyetle veya daha verimli yapmasından kaynaklanır. Başka bir deyişle daha fazla değer, ya benzer fayda düzeyini daha düşük maliyetle üretmekten ya da benzer maliyet düzeyinde daha fazla fayda yaratmaktan kaynaklanır.

– Temel yetenek bir işletmenin bazı faaliyetleri aynı sanayideki rakiplerine göre çok daha iyi yaparak kendisini rakiplerinden farklılaştıran özgün karakteridir. Bu

¹⁰¹ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul

¹⁰² Engin, E., (2005), İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, s: 8-9.

yetenek işletmeyi o kadar farklılaştırır ki rakiplerin bunu taklit etmesi zorlaşır. Temel yetenek bir işletmenin ne yapabildiğinden ziyade, özellikle daha iyi yaptığı şeyi belirtir. Temel yetenek kavramıyla yakından ilgili olan bir kavram da ‘kilit başarı faktörleri’ kavramıdır. Kilit başarı faktörleri sanayi tarafından zorunlu kılınan bir işletmenin sahip olması gereken asgari yetenekler olarak da tanımlanabilir.

– Sinerji; Sinerjinin etimolojik olarak anlamı işbirliğidir. Fakat bu kavram stratejiyi belirleyen bir öge olarak işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin ölçüsü olarak da tanımlanabilir. Sinerji bir uyum ve yetenek unsurudur. Bu unsur işletmenin sahip olduğu araç ve faktörlerin hangi alanda başarılı olacağını ve hangi alanlarda başarı gösteremeyeceğini gösteren bir göstergedir. İşletme literatüründe sinerji, bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını ($2+2=5$ gibi); parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir. Amaç, mevcut kaynaklarla daha fazla fayda sağlamaktır.”

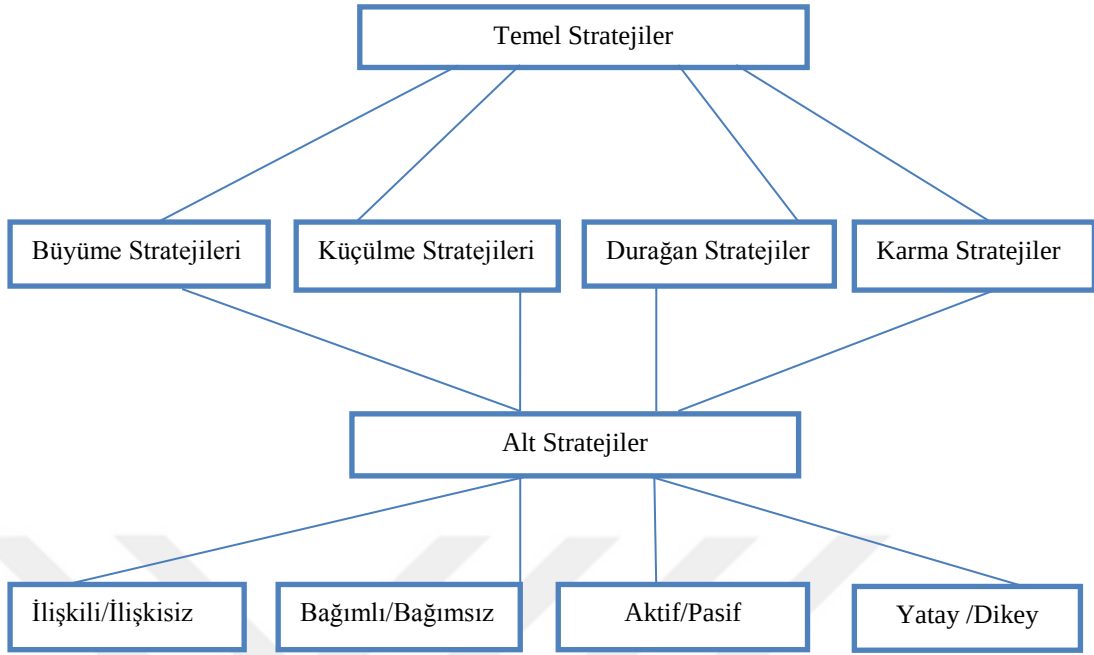
Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010)¹⁰³, çalışmalarında stratejileri, birincisi temel stratejiler ve alt stratejiler olarak, ikincisi de yönetim düzeylerine göre stratejiler olarak iki ana gruba ayırmaktadır;

– “Büyüme, küçülme, durum sürdürme ve karma stratejiler temel stratejiler, ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif yatay/dikey alt stratejiler,

– Üst, orta, alt düzey stratejiler yönetim düzeyine göre stratejileri oluştururken bunlar yönetim düzeylerinde ilgi sahaları ve odaklaşma konuları farklı olarak düzenlenirler.”

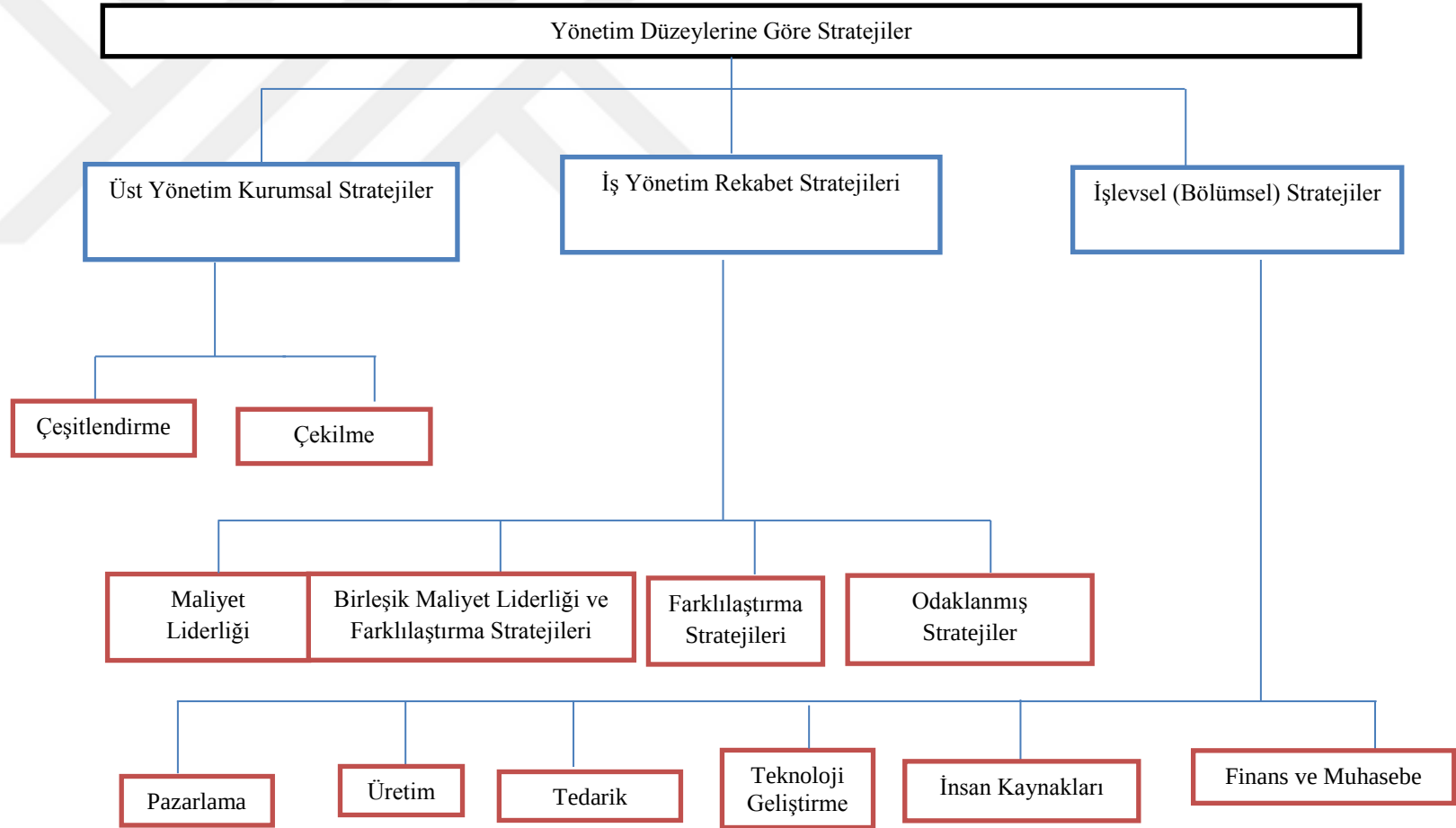
Şekil 2.1 ve Şekil 2.2 temel ve alt stratejiler ile yönetim düzeylerine göre stratejiler gösterilmektedir.

¹⁰³ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s;71 - 72



Şekil 2.1. Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler¹⁰⁴

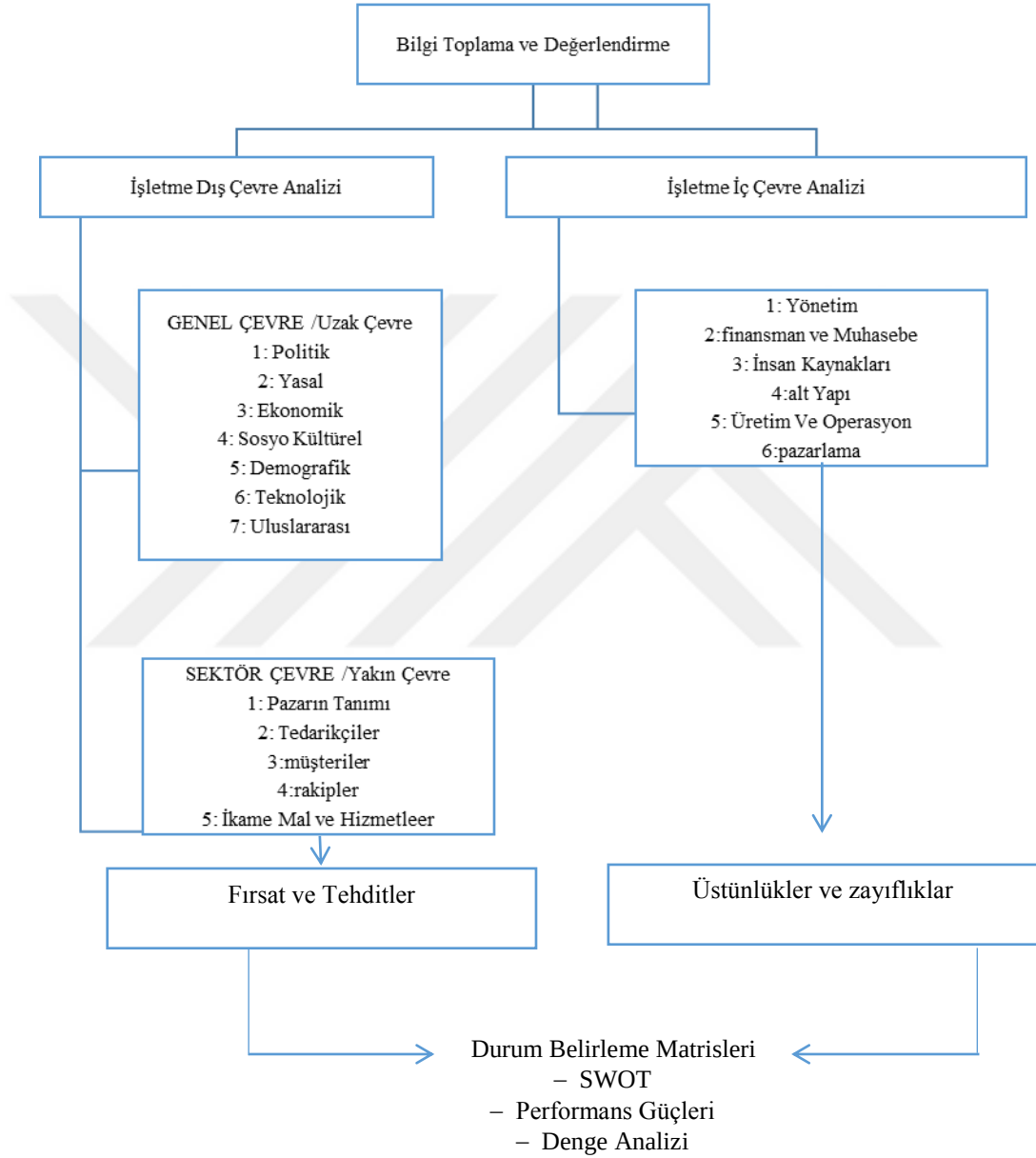
¹⁰⁴ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s;71 - 72



Şekil 2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler¹⁰⁵

¹⁰⁵ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 72

Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), çalışmalarında stratejik yönetim sürecinin, İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama analiz ile başladığını ve bunun tüm süreci etkileyeceğini açıklamaktadır¹⁰⁶.



Şekil 2.3. Stratejik Yönetim Sürecinde Analiz Safhası¹⁰⁷

¹⁰⁶ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 54.

¹⁰⁷ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 54.

Rekabet, bir yandan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, aynı zamanda onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek şeklinde tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004:257)¹⁰⁸. İşletmeler, düşük maliyetle mal veya hizmet üreterek, ya da daha yüksek fiyatlarla farklı özellikli mal veya hizmetlerini müşterilerine sunmak suretiyle müşterilerinin beklentilerini karşılamaya çalışarak rekabet avantajı elde etme yönünde çaba gösterirler¹⁰⁹. Kaynak temelli işletme yetenekleri görüşüne göre rekabet avantajı ya da üstünlüğü kavramı bir işletmenin maliyetlerini azaltabilmesi, pazar fırsatlarını yakalayabilmesi ve dış çevresindeki tehditleri etkisiz bırakabilmeyi ifade etmektedir¹¹⁰. İşletmeler rakiplerine karşı farklı şekillerde rekabet üstünlüğü sağlayabilirler¹¹¹;

- Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilmektedir,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir,
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğü iki yolla gerçekleşmektedir; düşük fiyatla satabilme ya da diğer işletmelerden farklı pozisyon alabilme, müşteri isteklerinin çabuk algılanabilmesi ve karşılanabilmesini ifade eden davranış üstünlüğü ile¹¹² diğeri de bir işletmenin rekabetçi güçlerle başa çıkma ve sektör içinde faaliyet gösteren diğer işletmelerden daha üstün performans gösterebilmesine yardımcı olabilecek kaynak kullanımını¹¹³. Porter (1980)¹¹⁴, sektördeki rekabet ve dolayısıyla işletmenin karar ve davranışlarını

¹⁰⁸ Alayoğlu, N. (2010)., s; 30

¹⁰⁹ Alayoğlu, N. (2010)., s; 30

¹¹⁰ Barney, J.B. and Hesterly, W.S.: Strategic Management and Competitive Advantage, 2nd Edition: Pearson, Prentice-Hall 2006, s;104.

¹¹¹ Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013)., s;104

¹¹² Çivi, Emin., (2001)., Rekabet Gücü; Literatür Araştırması, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt;8, Sayı;2, s;21 – 38.

¹¹³ Alayoğlu, N. (2010)., s; 31.

¹¹⁴ Porter, Mihael. E., (2015)., s;4.

etkileyecek beş güç bulunduğunu öne sürmektedir, Porter' ın rekabeti etkileyen 5 güç olarak adlandırdığı bu unsurlar¹¹⁵;

- İş çevresine girebilecek yeni işletmelerin (olası rakipler) yarattığı tehditler; rakip olarak yeni bir firmanın pazara girmesi pazarın çekiciliği ve kendi sahip oldukları varlık ve yeteneklere bağlı olmaktadır. Maliyet üstünlüğü sağlayabilmek için çok farklı ve değişik alanda (ilişkisiz çeşitlendirme) çalışma arzuları (pazarın çekiciliğinden dolayı) çok yüksek olsa bile yapacakları değer zinciri analizinde maliyet üstünlüğü sağlayabilecekleri varlık ve yeteneklere sahip olmadıklarını belirleyebilirler. Bu pazara girişin çekiciliğini azaltabilir.

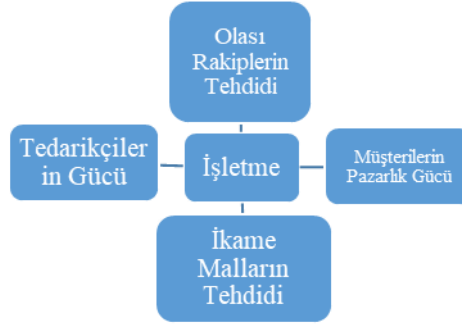
- İşletmenin ürünlerine alternatif olabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehdit; Düşük maliyet liderliği nedeniyle erişebilen maliyet düzeyi fiyatların belli bir miktar aşağıya çekilmesine olanak sağlamaktadır. İkame ürünlerin pazara girdiği ya da görebileceği durumlarda ana mal fiyatları bir miktar düşürülerek giriş engellenir.

- Tedarikçilerin pazarlık gücü; Tedarikçilerin ileriye dönük dikey büyüme stratejilerinin nedenleri de iş çevresine yeni girecek olası rakiplerinkine benzer. Bu nedenle maliyet liderliği stratejisi aynı nedenlerle tedarikçilerin sektörde ileriye dönük büyüme arzularını azaltan bir stratejidir.

- Müşterilerin pazarlık gücü; Maliyet liderliği stratejisi uygulayan bir işletme sahip olduğu düşük maliyetler sayesinde özellikle talebin düştüğü anda fiyatlarını diğer rakiplerin çekemeyeceği düzeye getirerek müşteri taleplerini işletmeye doğru yönlendirir.

- Sektördeki rakipler arası rekabetin şiddeti; esas rakibin davranış ve kararlarını ifade eder bu tek başına rakip analizi ile kapsamlı bir araştırma gerektirmektedir.

¹¹⁵ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010),s; 251



Şekil 2.4. Porter'ın Rekabeti Etkileyen Beş Gücü¹¹⁶

Beş güç analizinden yararlanan Porter, belirli bir sektörde savunulabilir bir pozisyon meydana getirmek ve rakiplerinden üstün performans göstermek için potansiyel olarak mükemmel üç rekabet pozisyonu stratejisi geliştirmiştir¹¹⁷;

- Toplam maliyet liderliği; kalite, hizmet ve diğer alanları ihmal etmeksizin, rakiplere görece düşük maliyeti vurgulamaktadır.
- Farklılaştırma, bir ürün ya da hizmette bütün endüstri düzeyinde eşsiz olarak kabul edilen bazı şeyleri yaratmayı gerektirmektedir.
- Odaklanma stratejisi ise, firmanın özel bir müşteri grubuna, coğrafik pazara ya da ürün hattı bölümüne yoğunlaşmasıdır.
- Porter'a göre bunların yanı sıra bir de düşük kârlılık stratejisi bulunmaktadır: Ortada kalmak (stuck in the middle). Maliyet liderliği ve farklılaştırma arasından birinin seçimindeki başarısızlık, performans düşüklüğü ile sonuçlanacaktır.

Altıntuğ, N., (2007)¹¹⁸, çalışmasında rekabet kavramına dinamizm kazandıran dört unsuru şöyle açıklamaktadır;

- Gelecek Yönelimlilik; Rekabetin gelecek yönelimli kurgulanmasının en önemli sebebi geleceği şekillendirme inisiyatifi insanın elindedir. Yarınları oluşturma öncülüğüne soyunmak için yapılması gerekli olan şeyleri bugünden tasarlamak gerekmektedir. Bunun için öncelikle rekabetin geleneksel maliyet/fiyat odaklı bir

¹¹⁶ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010),s; 251

¹¹⁷ Akbolat, Mahmut. ve Işık, Oğuz., (2012), Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1): 401 – 424.

¹¹⁸ Altıntuğ, N. (2007)., Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl; 3, Sayı;5, s; 15 – 29.

yapıdan çıkarak bilgi, teknoloji ve yeniliklerle iç içe geçmiş bir konsepte dönüştüğünün farkındalığını eylemsel bir sürece dönüştürmek gerekmektedir. Geçmişin başarılarına ve bugünün rekabet stratejilerinin performansına odaklanma işletmenin bakış açısını daraltacağı için geleceğin fırsat ve risklerini öngörme yeteneğini köreltmektedir. Bu zafiyeti gidermek ancak sezgisel ve tesadüfi karar alma anlayışını, zihinsel becerilerle güçlendirilmiş, katılımcılığın yarattığı sinerjiyi açığa çıkarmayı amaçlayan, işletmenin kilit başarı faktörlerine olduğu kadar kritik başarısızlık faktörlerine de odaklanmayı gerektiren bir anlayışla değiştirebilmeye bağlıdır.

– İşbirliği Odaklılık; küreselleşen rekabet ortamında işletmeler, sınırlı kaynakları en etkin şekilde kullanabilmek, kaynak ulaşılabilirliğini kolaylaştırabilmek, teknolojik süreç, lojistik, pazarlama ve insan kaynakları sinerjisini ve uzmanlık becerilerinden yararlanma imkanlarını artırabilmek için bireysel rekabet yerine, birlikte rekabet, çatışma yerine işbirliği ve ben yerine biz mantığı içerisinde hareket etmeli ve stratejik ortağımız kim? Sorusunu kendilerine sormalıdırlar. Günümüzde bir taraftan rekabetin kapsamadığı coğrafya ve sektör kalmadığı ifade edilmesine ve deneyimlenmesine rağmen diğer taraftan da hem makro ölçekte ülkeler hem de mikro ölçekte işletmeler arasında işbirliklerinin giderek artması küreselleşmenin paradoksal yapısının bir sonucudur. Yoğunlaşan rekabet, rekabetçi üstünlükleri; hız, kalite, yenilik, farklılık ve maliyet gibi avantajları bir arada sunan rekabet stratejilerine bağlamaktadır. Tek başına hiçbir işletmenin, her faaliyete odaklanarak her şeyi kendi yaparak başarılı olması hiç şüphe yok ki mümkün görünmemektedir.

– Yetenek Odaklılık; Günümüzde rekabet stratejisi yetenek ve beceri temelli olarak kurgulandığı ve insan kaynaklarından ve onların oluşturduğu yeteneklerdir. “Sosyal Şebekeler” de kendiliğinden yaratılan pozitif enerjilerden gerek önsüzili gerekse akılcı politikalar doğrultusunda yararlanıldığı oranda dinamizm katsayısı artırılarak her türlü değişimle başa çıkılabilmektedir. Bilgi, enerji, yenilik, yetenek, yaratıcılık, girişimcilik gibi dinamizmle örülü kavramların yaratıcısı, harekete geçiricisi, taşıyıcısı ve paylaşımcısı insandır. Bu değerler bir işletmeye çalışanlar aracılığıyla gelir ve orada var olan ortamın motivasyonuna uygun olarak paylaşılarak ve çoğaltılarak, işletmeleri başarıya götüren yolu hazırlar. İşletmeler çalışanlarının bilgi, yetenek ve beceri düzeylerine bağlı olarak kesintisiz işleyen bir rekabet stratejisi oluşturabilmektedirler.

– Hız Odaklılık; İşletmelerin gelecek yönelimli olmaları, ortaklaşa rekabetin yaratacağı sinerjiden faydalanmaları ve yeteneklerine dayanmaları dinamizme giden yolun yapı taşlarını oluşturmaktadır. Ama tüm bunları oluştururken, işletmelerin aynı süreçleri deneyimleyebilme kapasitesine sahip olan rakiplerini göz ardı etmeden onların önüne geçmeleri gereklidir. Hızlılığa erişemeyen işletmeler, rakipleri tarafından geçilmeye mahkum olacaklardır. Küresel rekabetin en kritik ve kırılgan unsuru zaman faktörüdür. Rekabet sürecinin başarıya ulaşması için yol haritasında yer alan tüm etapları tamamlamak yolda güvenle ilerlemek için gereklidir. Ama yeterli olmamaktadır. Başarıyı getiren unsur yarışta yer alan diğer oyunculardan daha hızlı olmaktır. Kritik başarı faktörü, zamanı akılcı ve hızlı kullanma becerisidir. Gelecek için hazırlıklı olmak ve bu hazırlığa çok önceden başlamak dinamik bir rekabet sürecinin birinci önceliği haline gelmiştir.

2.1.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri genel olarak stratejik yönetimin çatısı altında gelişmiştir, üst yönetimin stratejik liderliğini gerektirmekle birlikte işletmenin sahip olduğu temel yeteneklere dayalı olarak, aynı zamanda ülkenin veya bölgenin sağlamış olduğu avantajlara göre oluşturulabilmektedir¹¹⁹. Rekabet stratejileri sektörde faaliyette bulunan rekabetçi güçlerin olası karar ve davranışları karşısında ne şekilde hareket edilmesi, nasıl rekabet edilmesi gerektiği ile ilgili konulara yoğunlaşır, rekabet stratejilerinin amacı faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır¹²⁰. Rekabet stratejilerinin çoğu işletmenin dışsal çevresinin analizinden yola çıkılarak oluşturulmuş firma kaynakları kullanılarak uygulanmıştır, içsel kaynaklar sadece yeteneklerin tek bir tanesi değil örneğin, tüm varlıkları, işletme yetenek ve üretim metotları, firma özellikleri, öğrenme ve bilgi yetenekleri vb. birlikte firmanın performansını ve rekabet gücünü etkileyecektir¹²¹. Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), çalışmalarında bir bakıma rekabeti

¹¹⁹ Kılınç, İzzet. ve Taşgıt, Y.Emre., (2008), Otel İşletmelerinde Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri, içinde, Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, s;235.

¹²⁰ Göral, Ramazan., (2014)., Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, s;253.

¹²¹ Law, Vincent., Tavitiyaman, Pimpong., Zhang, Hanqin. Qiu., (2015), An Analysis of Industry Forces, Strategic Implementation, and Performance: Evidence from State-owned Hotels in China, Journal of China Tourism Research, Cilt; 11, s; 315–336.

müşteriler için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek için tanımladıklarından değer yaratmanın tanımını aşağıdaki şekil yardımıyla açıklamaktadırlar;



Bir işletmenin bulunduğu endüstride sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak amacıyla yürütmüş olduğu faaliyetlere ilişkin stratejik kararları ve kararların sonucuna göre işletme karlılığının endüstri ortalamasının altında veya üstünde olup olmayacağı işletmenin rekabet stratejisi ile ilgilidir¹²³. Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), çalışmalarında stratejik seçim kararı verildikten sonra amaçları sağlayabilecek uygun stratejilerin işletmelerde uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi evresi başladığında işletmenin şu konulara odaklanacağını belirtmektedir¹²⁴;

– Radikal değişimlerin gerektirdiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi,

¹²² Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 255.

¹²³ Kılınç, İzzet. Ve Taşgit, Y.Emre., (2008), s; 237.

¹²⁴ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 73.

- Stratejilere uygun örgütsel yapının tekrar kurulması her türlü işletme kaynağının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,
- Kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi,
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin uygun liderlik ve/veya liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması.

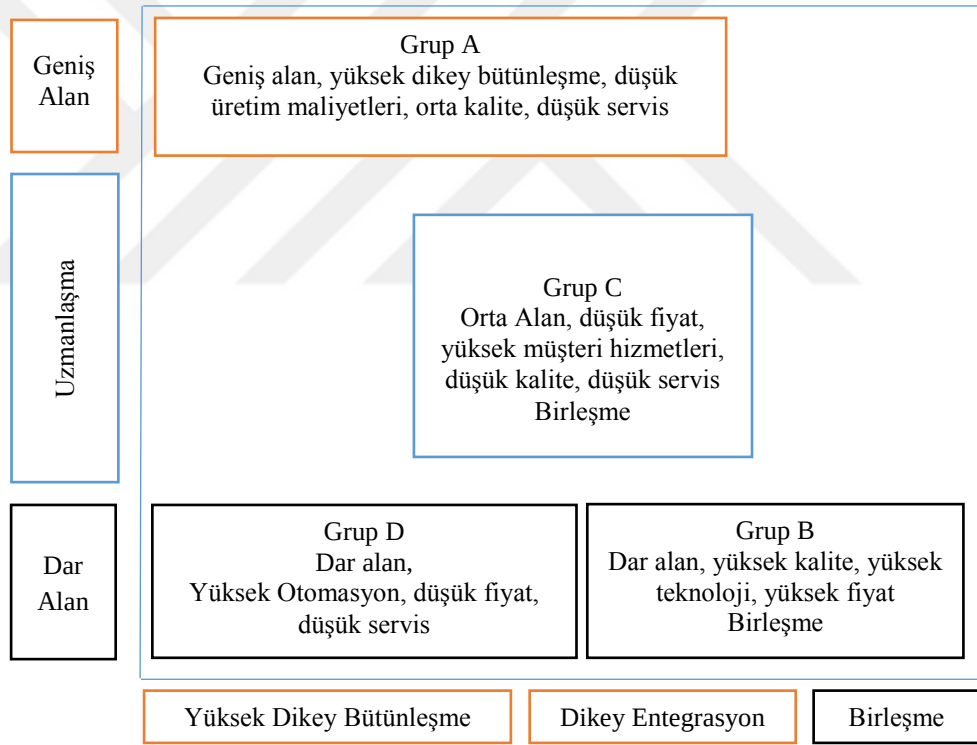
Göral, R., (2014), çalışmasında işletmelerin farklı rekabetçi üstünlük düzeylerine sahip olmasına neden olan stratejik müşteri değeri boyutlarını aşağıdaki şekilde incelemektedir¹²⁵;

- Ürün Kalitesi; kullanılan hammadde, ürünün teknik özellikleri, hizmetin tatmin edici özelliği, ikame malların mevcudiyeti, ikame malların mevcudiyeti gibi durumlar ürünün kalite düzeyi üzerinde etkili olabilmektedir.
- Fiyat; ürünlerin pazardaki göreceli konumu ile ilgili bir kriterdir ve alıcılar açısından önem taşımaktadır.
- Uzmanlaşma; ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından, işletme çabalarının odaklanma derecesini ifade etmektedir. İşletme ne kadar çok hizmet verilen bölgeyi tanır, ürünlerini sattığı müşteri istek ve beklentilerini bilir, ürün ile ilgili bilgisini derinleştirirse, rekabetçi üstünlüğü elde etmesi mümkün olabilecektir.
- Kanal Seçimi; işletmenin sahip olduğu kanallardan, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalara kadar dağıtım kanallarının seçimidir.
- Marka Bilinirliği; bu boyut, marka tanınmışlığını oluşturma çabalarını kullanıp kullanmama ile ilgilidir.
- Teknolojik Liderlik; teknolojik uygulamaları takip etme takip etme yerine, teknolojik geliştirmede ve uygulamada lider olma önemli bir üstünlük kaynağı sayılmaktadır.
- Dikey Entegrasyon; firmanın zorunlu dağıtımı, şirkete ait olan ve olmayan perakende satış mağazaları, şirket içi hizmet ağı vb. olmak üzere benimsenen ileriye ve geriye entegrasyon düzeyine yansıyan katma değerın büyüklüğüdür.

¹²⁵ Göral, R., (2014), s; 254 – 255.

- Etkililik; doğru işleri yapmak ve aynı zamanda işleri doğru yapmak önemli bir rekabet boyutu olarak ön plana çıkmaktadır.
- Maliyet; maliyeti en aza indirecek bir konum elde etmeye yönelik çabaların derecesi rekabette etkili olmaktadır.
- Hizmet; işletmenin ana ürünü yanında sağlamış olduğu yardımcı hizmetler sunma derecesi de müşteri tatmininde dolayısıyla rekabet üstünlük açısından önemli bir boyutu oluşturmaktadır.

Kippenberger, T, (1998), çalışmasında¹²⁶, farklı endüstrilerde yer alan işletmelerden her birinin farklı amaç ve hedefleri olduğundan farklı jenerik stratejileri farklı yollardan uygulamaya çalışacaklarını belirterek stratejik gruplar konsepti haritasını Şekil 2.4’ deki gibi ifade etmiştir.



Şekil 2.6. Porter’ın Stratejik Gruplar Konsepti Haritası¹²⁷

¹²⁶ Kippenberger, T, (1998) “Strategy according to Michael Porter”, The Antidote, Vol. 3 Issue: 6, pp.24-25

¹²⁷ Kippenberger, T, (1998), s; 25.

Firmaların oluşturmuş olduğu stratejik gruplar rekabet için seçecekleri bu stratejilerle birlikte aşağıda listelenen stratejik boyutlardan uygun olanını yürüteceklerdir¹²⁸;

- Güçlü Marka
- Ürün Kalitesi
- Maliyet Azaltma
- Dağıtım Kanalı
- Teknik Liderlik
- Müşteri Hizmetleri
- Dikey Bütünleşme
- Fiyatlama

Hill (1988)’e göre maliyet stratejileri ile farklılaştırma stratejileri tamamıyla birbirleri ile zıt değildir ve bazı firmalar bu iki stratejiyi birlikte rekabet avantajı elde edebilmede kullanabilirler¹²⁹.

Alayoğlu, N. (2010), çalışmasında, ilgili literatürde, en çok bilinen iki tip rekabet stratejisinden bahsetmektedir; Porter’a ait olanlar, bir işletmenin rekabetçi güçlerle başa çıkma ve sektör içinde faaliyet gösteren diğer işletmelerden daha üstün performans gösterebilmesine yardımcı olabilecek toplam maliyet liderliğine, ürün ve/veya hizmet temelinde farklılaştırmaya ve belirli bir alıcı grubu, yer veya ürün temelinde odaklanmaya dayanan rekabet stratejileridir, Miles ve Snow ise, rekabetçi stratejilerini fırsatçı, analizci, savunmacı ve tepkisel olmak üzere dört grupta ele almaktadır¹³⁰. Akbolat, M.. ve Işık, O., (2012)’ ya göre, Porter tarafından ileri sürülen pozisyon (jenerik) stratejilerinde, firmaların (ya da stratejik iş birimlerinin) stratejik avantajlarının (düşük maliyet pozisyonu ya da müşteriler tarafından eşsiz olarak algılanmak) ve stratejik hedeflerinin (sektörün tamamında veya özel bir bölümde) bir analizini esas almaktadır¹³¹. Yaşar, F.,(2010), çalışmasında Dess ve Davis (1984)’ a ait araştırma bulguları arasında en az bir stratejiye odaklanmış olan işletmelerin hiçbir rekabet stratejisi olmayan (ortada kalmış) işletmelere göre daha

¹²⁸ Kippenberger, T, (1998), s; 25.

¹²⁹ Hill, C.W.L. (1988), “Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework”, Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, pp. 401-12.

¹³⁰ Alayoğlu, N. (2010), s; 30 – 31.

¹³¹ Akbolat, Mahmut. ve Işık, Oğuz., (2012), s; 403.

fazla üstünlüğe sahip olduklarını belirlediklerini söylemişlerdir¹³². Dess and Davis (1984), endüstriyel ürünler alanında işletmelerin rekabet avantajını tek bir stratejiye odaklanarak elde ettiklerini¹³³, Ross (1989), maliyet liderliği ve farklılaştırma gibi iki farklı temel jenerik stratejiyi firmaların küçük pazarlarda maliyet odaklı olarak uyguladıklarını çalışmalarının bulguları arasında olduğunu belirtmişlerdir¹³⁴. White (1996), yüksek oranda yatırımdan geri dönüş yüzdesi elde eden aynı zamanda rekabet avantajına sahip olan ve araştırmasında yer alan firmaların düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda uyguladıklarını belirlemiştir¹³⁵. Firmalar odaklanma stratejisinde pazarın belli bir segmentini, tüketici grubunu, ürün veya hizmet grubunu, servis hattını seçebilir¹³⁶. Argyres, N. ve McGaha, A.M. (2002), bir firmanın iki farklı jenerik stratejiyi aynı anda uygulayabileceğini, eğer firma odaklanmış farklılaştırma stratejisini seçiyorsa bunun anlamının hedeflenen pazar bölümüne belli özellikteki bir ürünün sunulmuş olduğudur¹³⁷. Firmaların farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini aynı anda uygulayabilmelerinin ise düşük maliyet ve farklılaştırmanın doğrudan karlılıkla bağlantılı olduğu önerilmektedir¹³⁸.

2.1.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu strateji işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde gelir elde etmesine yöneliktir, odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ise belirli müşteri grubuna odaklanmış maliyet liderliği stratejisidir¹³⁹. Maliyet liderliği stratejisi verimli ölçekte tesislerin kurulmasını, deneyimlerden kaynaklanan maliyet düşüklüğünün sağlanmasını, maliyet ve genel giderlerin sıkı

¹³² Yaşar, F., (2010), Competitive Strategies And Firm Performance: Case Study On Gaziantep Carpeting Sector, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt;7, Sayı;14, s; 309 – 324.

¹³³ Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984), "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and performance", Academy of Management Journal, Vol. 26 No. 3, pp. 467-88.

¹³⁴ Ross, D.N. (1999), "Culture as a context for multinational business: a framework for assessing the strategy-culture 'fit'", Multinational Business Review, Vol. 7 No. 1, pp. 13-9.

¹³⁵ White, R.E. (1986), "Generic business strategies, organizational context, and performance: an empirical investigation", Strategic Management Journal, Vol. 7 No. 2, pp. 217-31.

¹³⁶ Bauer, C. ve Colgan, J., (2001), "Planning for electronic commerce strategy: an explanatory study from the financial services sector", Logistics Information Management, Vol. 14 Nos 1/2, pp. 24-32

¹³⁷ Argyres, N. and McGaha, A.M. (2002), "An interview with Michael Porter", Academy of Management Executive, Vol. 16 No. 2, pp. 43-52.

¹³⁸ Argyres, N. and McGaha, A.M. (2002)

¹³⁹ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 256

kontrolünü; ar-ge, satış, reklam gibi maliyet kalemlerindeki maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir¹⁴⁰.

Maliyet liderliğinin başarılmasıyla, işletme kabul edilebilir bir kalite seviyesi sunuyorsa, rakipleriyle ya aynı fiyatlar sunarak yüksek kar marjlarına ulaşır veya daha düşük fiyat uygulayarak satış hacmini sürekli artırmaya çalışır, riskleri ise bu konunun firmaya ağır yük getirmesi, modern ekipmanlara yatırım yapmak, ürün yelpazesini genişletmek, teknolojik gelişmeleri takip etmek zorunda olmak, kullanılan malların çabuk ıskartaya çıkmasıdır¹⁴¹.

Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M. ve Spralls, S.A., (2006), çalışmalarında maliyet liderliği stratejisini seçmiş olanların üretim ölçeği esnekliği, sıkı üretim maliyeti kontrolleri, genel üretim giderlerinde sıkı kontrol, özellikleri firma müşterileri tarafından kabul edilebilir ölçülerde olan standart ürünleri yaratabilmek amacıyla maliyet takip sistemi kurma gibi bir dizi maliyet azaltma teknikleri uygulayabileceklerini ele almışlardır¹⁴². Ayrıca çalışmalarında dağıtım kanallarında maliyetlerin azaltılmasını, dağıtım kanallarının firma değerini doğrudan etkilediğinden, firmanın maliyet liderliği pozisyonu kazanmasında etkili bir taktik olacağını belirtmektedirler¹⁴³. Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), çalışmalarında maliyet liderliğinin birincisi değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile ikincisi temel faaliyetlere destek veren tedarik faaliyetleri, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler, ve işletmenin yönetim altyapısı ile ilgili yardımcı, değer yaratmayan faaliyetleri elimine etme ve yeniden yapılandırma suretiyle iki yolla sağlanabileceğini belirtmektedir¹⁴⁴.

Porter'ın rekabette beş gücü kapsamında maliyet liderliği stratejisinin güçlere etkisi şu şekilde belirtilmektedir¹⁴⁵;

– Olası rakiplerin tehditleri ile ilgili olarak; deneyimlerinin bulunmadığı kendileri için çok farklı ve değişik (ilişkisiz çeşitlendirme) çalışma arzuları olsa bile

¹⁴⁰ Göral, R., (2014), s; 258.

¹⁴¹ Kılınç, İzzet. Ve Taşgıt, Y.Emre., (2008), s; 238.

¹⁴² Obasi Akan, Richard S. Allen, Marilyn M. Helms, Samuel A. Spralls., (2006), "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies", Journal of Business Strategy, Vol. 27 Issue: 1, pp.43 – 53 .

¹⁴³ Obasi Akan, Richard S. Allen, Marilyn M. Helms, Samuel A. Spralls., (2006),s;49.

¹⁴⁴ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 258.

¹⁴⁵ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 260 - 261.

yapacakları kendi değer zinciri analizlerinde maliyet üstünlüğü sağlayacak varlık ve yeteneklere sahip olmadıklarını belirleyebilirler. Bu çekiciliği azaltacaktır.

- İkame malların yarattığı tehdit ile ilgili olarak; düşük maliyet liderliği fiyatların aşağıya çekilmesini sağlayacağından sektör dışından ikame olarak girebilecek mal ve hizmetlerde engel oluşturacaktır.

- Tedarikçilerin pazarlık güçleri ile ilgili olarak; tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme stratejilerinin nedenleri de iş çevresine yeni girecek olası rakiplerinkine benzer. Bu nedenle maliyet liderliği stratejisi aynı nedenlerle, tedarikçilerin sektörde ileriye yönelik dikey büyüme arzularını engelleyen bir stratejidir.

- Müşterilerin pazarlık gücü ile ilgili olarak; maliyet liderliği stratejisi aynen tedarikçilerin durumunda olduğu gibi, müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme arzusunu azaltan bir stratejidir.

- Rakiplerle ilgili olarak, rakipler, maliyet liderliği stratejisinde başarılı olan işletmenin üstünlüğü nedeniyle bu rakiplerinin karşısında uzun dönemli rekabet pozisyonlarını kaybedeceklerinden fiyat savaşına girmeyeceklerdir. Görüleceği üzere rakiplerin davranışlarını kontrol eden, engelleyen, etkileyen bir strateji olmaktadır.

2.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Tanımlarında Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), pazarlama stratejileri ile ilgili olan işletmenin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırmayı, iş yönetim stratejileri içerisinde yer alan farklılaştırma stratejisi ile karıştırmamak gerektiğini vurgulayarak farklılaştırma stratejisini işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir strateji olarak tanımlamaktadırlar¹⁴⁶. Bu stratejide müşterilerin düşük fiyata verdikleri değer, ürünün farklılaştırılmış olmasına verdiği değerden az olacaktır ve farklılaştırma stratejisinin firmaya sağlayacağı katkı üç temel taktik ile mümkün olacaktır¹⁴⁷;

- Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikçilik,
- Yenilikçilik ve yaratıcılığı güçlendirme,
- Yüksek pazar payına odaklanma.

¹⁴⁶ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 262

¹⁴⁷ Obasi Akan, Richard S. Allen, Marilyn M. Helms, Samuel A. Spralls., (2006),s;46

Allen, S. ve Helms, M.M., (2006), farklılaştırma stratejisinin gerçekleştirilmesinin bağlı olduğu diğer şartların;

- Rakiplerin daha önce sunmadığı ve sunmaya gücünün yetmeyeceği ürün ve hizmetler sağlamak,
- E – ticareti kullanmak,
- Şirket ürün ve bilgilerine hızlı ve kolay bir şekilde ulaşımın sağlanması,
- Şirket büyüklüğünün avantaj olarak kullanılması,
- Ürün ve hizmetleri hakkında personelin iyi eğitilmiş olmasını sağlamak,
- Bol fotoğraflı ürün katalogları geliştirmek,
- Lokal seviyede ihtiyacı duyulan ürün ve hizmetlerin seçilmesi,
- Hizmet kalitesi ve benzersiz ürünler ile teknolojik donanımına vurgu yapılması.

Müşterilerin marka bağımlılığı, fiyatlar karşısındaki hassasiyetinin düşük olması, karşılaştırma yapabilecek alternatiflerin olmaması nedeniyle bu strateji firmaya rekabet avantajı sağlayarak, firmanın sektör ortalaması üzerinde kazanç elde etmesini olanaklı kılar¹⁴⁸. Farklılaştırma stratejisinin beş rekabetçi güç açısından avantajlarına değinilecek olursa¹⁴⁹;

- Oldukça farklılaştırılmış bir mal/hizmet için müşterilerin seçenekleri çok sınırlı olacağından fiyata karşı daha az duyarlı olacaklarından pazarlık güçleri azalacaktır.

- Farklılaştırma yüksek kar marjına yol açacağı için tedarikçilerin pazarlık gücüyle başa çıkmada işletmeye daha fazla esneklik kazandırır, girdi maliyetlerindeki artışı müşterilerine yüksek fiyat olarak yansıtabilir,

- Bu strateji ile elde edilebilecek müşteri bağlılığı, pazara yeni girecek işletmeler için aşılması gereken önemli bir engel oluşturacağı için pazara yeni girişlerin olması tehdidini azaltır.

- Farklılaştırma stratejisi sektördeki rekabetten işletmeyi koruyacaktır. İşletme kendisini rekabetten tam olarak soyutlayamasa bile fiyata karşı daha az duyarlı müşterilere sahip olduğu için rakip işletmelerle fiyat rekabetine girmek zorunda kalmayacaktır.

¹⁴⁸ Kılınç, İzzet. Ve Taşgit, Y.Emre., (2008), s; 239

¹⁴⁹ Göral, R., (2014), s; 261.

- Son olarak işletme marka bağlılığı yoluyla ikame ürünlere karşı da iyi konum almış olur.

2.1.2.3. Odaklandırma Stratejisi

Bu stratejide işletme önceki iki ana stratejiden farklı olarak, müşteri gruplaması yaparak oluşturulan dar bir pazar platformunda belirli bir müşteri grubu hedeflenerek uygulamayı seçerse odaklanmış strateji ortaya çıkacaktır dolayısı ile iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda uygulanması sonucunda gerçekleşir¹⁵⁰, Allen, R., Helms, M.M., Jones, H., Takeda, M.B., White, C.S., (2007) de odaklandırma stratejisini hedef pazarın belli bir bölümü için farklı ürün sunulması olarak tanımlamaktadır¹⁵¹. Odaklanma stratejisini uygulayan firmaların amacı daha dar bir pazar bölümüne yönelerek maliyet avantajı ve ürün/hizmet avantajı sağlamaya çalışmaktır, hitap edilen pazara maliyet liderliği veya farklılaştırılmış strateji uygulamak suretiyle gerçekleştirilebilir bunların hiçbirine sahip olmayan ya da üçünü de aynı anda uygulayan işletmeler “arada kalacak” dır¹⁵². Odaklanma stratejisinin rekabet etkileyen beş güç açısından değerlendirilmesi¹⁵³;

- Pazar alanının dar olması nedeniyle getirilerin çekici olmayacağını düşünen işletmeler, farklı yetenekler isteyen, daralmış bu pazarlara girmek istemeyebilir,
- Belirli ve farklı müşteri grubuna yönelik faaliyetler ikame edilmeyi zorlaştırmaktadır. Bu durumda odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler için ikame ürünlerin tehdidi önemsiz hale gelecektir.
- Pazarın dar olması sonucu özel yetenekler ve uzmanlaşma önemli hale gelmektedir. Tedarikçilerin bunlara sahip olamamasından dolayı dikey büyüme tehdidi azalmaktadır.
- Odaklanma stratejisi tedarikçilerin durumunda olduğu gibi aynı şekilde müşterilerin geriye yönelik büyüme arzusunu azaltan ve engelleyen bir strateji olabilir.

¹⁵⁰ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 265

¹⁵¹ Allen, R., Helms, M.M., Jones, H., Takeda, M.B., White, C.S., (2007)., "Porter's business strategies in Japan", Business Strategy Series, Vol. 9 Issue: 1, pp.37-44.

¹⁵² Kılınç, İzzet. ve Taşgit, Y.Emre., (2008), s; 239.

¹⁵³ Göral, R., (2014), s; 263.

– Rakipler, varlık ve yeteneklerini daraltılmış pazar bölümlerinin yerine daha geniş bir pazarda kullanmayı tercih edebilirler. Bu durumda dar ve farklı pazarda rakip sayısı azalabilir ve rekabet daha düşük derecede oluşabilir.

İşletmelerin odaklandırılmış stratejileri uygulamalarından dolayı bazı konulara dikkat etmesi gerekmektedir, bunlar¹⁵⁴;

– Her iki ana rekabet stratejisi olan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri aracılığı ile uygulandıklarından bunların sahip olduğu sakıncaları içerebilmektedir.

– Dar alanda hitap edilen özel müşteri grubundan dolayı gelişme ve büyüme elde edilemeyebilir.

– Eğer ana pazara göre farklılık gösteren özelliklere sahip müşteriler ürünün farklılıklarını algılayamıyorsa strateji etkisini kaybedecektir.

– Farklı müşteri grubu cazip özellikler taşırsa ana pazardaki işletmeler de odaklanmış stratejiler uygulayabilirler bu durumda uygulayıcı işletmeler için olumlu etkilerini yitirebilme riski doğacaktır.

2.1.3. Rekabet Davranışları

2.1.3.1. Saldırgan Rekabet Davranışı

Yönetmel bir eğilim olarak da kabul edilmiş olan saldırgan rekabetçilik, en basit tanımıyla bir işletmenin rakiplerine egemenliğini kabul ettirebilmek amacıyla bilinçli olarak ya da proaktif davranarak rakip ve pazar analizlerini içerecek biçimde alışılmadık yöntemlerle “rakibi yok etme” istek ve eğilimini işaret eder¹⁵⁵. Ayrıca büyüme ve rekabeti ortadan kaldırma adına açık ve belirgin bir stratejik odaklanma sergiler, pazar payı elde ederek rekabetçi konumlarını güçlendirmeye çalışırlar¹⁵⁶. Ağca ve Kurt (2008), saldırgan rekabet davranışını kafa kafaya mücadele biçimi olan karşı tarafa “duyarlılık” kavramıyla da nitelendirmektedir, bir firma başka bir firmanın elinde bulundurduğu pazara girdiğinde veya reaksiyon olarak bir firmanın rekabetçi bir tehdide

¹⁵⁴ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 266.

¹⁵⁵ Altuntaş, G., ve Dönmez, Dilek., (2010)., "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 39.1 s; 50-74.

¹⁵⁶ Taşgit, Yunus Emre & Ergün, Ercan. (2015)., İş çevresi özelliklerinin işletme stratejisi üzerindeki etkisi: hizmet sektöründen bulgular, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13(26), 85 – 111.

karşı fiyatları düşürdüğü durumlarda bu kafa kafaya mücadele ortaya çıkmaktadır¹⁵⁷. Sözü edilen rekabetçi davranışlar sıklıkla, rakiplerin eylemlerine direkt olarak karşılık verecek biçimde saldırgan fiyat rekabeti, yeni ve üstün bir sunumla pazara giriş, bir rakibi hızlı bir biçimde kopyalayarak izleme, hızlı bir biçimde müşteri farkındalığı yaratmak amacıyla yüksek reklam maliyetlerine katlanma ve kâr marjlarından fedakârlık etme ve alışılmadık sürpriz taktikler geliştirme veya finansman, satış sonrası hizmet, garanti, fiyat, ürün kalitesi ve benzeri rekabet unsurlarına odaklanma biçimindedir¹⁵⁸. Pazarda belirledikleri büyük hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, karlılıktan fedakârlık etme gibi cesur adımlar atmanın yanı sıra pazarlama, ürün/hizmet, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendi durumu ile rakiplerin durumunu karşılaştırarak rakiplerinden hızlı davranmak için çaba gösterirler¹⁵⁹. Saldırgan rekabet davranışı ile beklenen sonuçların elde edilmesi için gerekli kriterler¹⁶⁰;

- İşletme içinde agresif rekabet eğilimine yönelik bir kurum kültürünün oluşması, çalışanların da yöneticiler gibi, rakiplerin hamlelerini izlemesine, bu hamleler hakkında bilgi akışına ve sonuçta rakiplere karşılık vermede ve çevreye uyum sürecinde etkinlik kazanılmasında fayda sağlayacaktır,
- Rakiplerin tehdit içeren hamlelerine hızlı cevap verebilmek veya rekabette yeni pozisyon alabilmek için işletme yönetimleri rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejileri hakkında elde edecekleri bilgileri kendi aralarında tartışmalı, uygun stratejilerini belirlemedir,
- Özellikle, yönetim rakipler hakkında bilgi ediniminin ve bunların rekabet ortamında kullanılmasının değer ve önemini tüm işletme mensuplarına aşılmalı ve onları bu konuda bilinçlendirmelidir.

¹⁵⁷ Ağca, V., & Kurt, M. (2007). Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı;29, Temmuz – Aralık, s; 83 – 112.

¹⁵⁸ Altuntaş, G., ve Dönmez, Dilek., (2010).

¹⁵⁹ Akman, G., Özkan, C., & Hatice, E. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7(13), 93-116.

¹⁶⁰ Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., & Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. Journal of Yasar University, 3(10), 1389-1416.

Saldırgan rekabetçi davranış ve proaktif davranış arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır buna göre proaktif özelliklere sahip işletmeler bunun doğal bir sonucu olarak saldırgan rekabet davranışı göstereceklerdir¹⁶¹.

2.1.3.2. Savunmacı Rekabet Davranışı

İşletmeler, pazara yeni giren işletmelerin ve ürünlerin oluşturduğu tehditler, ikame ürünlerin oluşturduğu tehditler, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık yapma güçleri, potansiyel rakiplerin oluşturmuş olduğu tehditler ile baş edebilmek üzere savunmacı rekabet davranışlarını benimseyebilirler¹⁶². Savunmacılar mevcut faaliyetlerine odaklanır ve verimliliği geliştirmek suretiyle mevcut dengeyi sürdürerek kendi ürün ve pazarlarını korumaya çalışırlar, savunmacılar, mevcut teknolojiler, yapılar veya stratejilerde değişiklik yapma konusunda çok nadir kararlar alırlar ve büyüme amacı ile ilave fırsatlar yakalamak için çok az araştırma yaparlar¹⁶³. Kendilerini mevcut faaliyetlerinin geliştirilmesine adanmış amaçlarıdır ve savunmacıların başarısında maliyet etkinliği bulunmaktadır, buna ilave olarak savunmacılar dikey bütünleşme stratejisini uygulayarak pazar penetrasyonu ve sınırlı ürün geliştirme stratejileri yolu ile büyürler, yeni fırsatları kovalamaktan kaçınırlar¹⁶⁴. Savunmacı strateji izleyen işletmeler yeni ürün geliştirmezler bu işletmeler için etkinlik ve etkililik oldukça önemli başarı göstergeleridir kendileri için göreceli olarak daha güvenli ve durağan alanlarda faaliyet gösterirler¹⁶⁵. Yine de savunmacı bir strateji AR-GE'nin olmadığı anlamına gelmemektedir, savunmacı bir strateji en az saldırgan bir strateji kadar araştırma yoğun olabilir, farkı yeniliklerin niteliğinde ve zamanlamasındadır, savunmacı yenilikçiler pazar liderliği beklentisi içinde olmasalar da teknolojik, ilk yeniliği gerçekleştirerek ortaya çıkacak yüksek maliyetlerin altına girmeyi istemeyebilirler¹⁶⁶. Yüksek kalitede,

¹⁶¹ Lumpkin, G.T. Ve Dess, Gregory. G., (2001)., Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, Journal of Business Venturing 16, 429-451.

¹⁶² Ağraş, Süleyman ve Kılınç, İzzet., (2015), Rekabetçi davranışların oluşmasında örgütsel yeteneklerin etkileri: Akdeniz ve ege bölgesi otellerine yönelik bir araştırma, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 50 – 80.

¹⁶³ 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), 1-20.

¹⁶⁴ Alayoğlu, N. (2010).

¹⁶⁵ Özer, Özgür, *Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011.

¹⁶⁶ Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 653-667.

düşük fiyatta ürünler sunarak rekabetçi pozisyonunu korumaya çalışırlar, ürünlerini en iyi kalitede ve en düşük fiyatlarla sunarak rekabetçi pozisyonunu korurlar, endüstrideki mevcut faaliyet ve süreçlerine doğrudan etkisi olmayan gelişmeleri takip etmez ve sınırlı bir alanda en iyi hizmeti sunmaya çalışırlar¹⁶⁷. Savunmacı stratejiyi kullanan firmalar, üretim esnekliği konusunda gösterdikleri kesin kararlılıkla işletmelerinin güçlü genel yönetim, finansal yönetim, uygulamalı mühendislik ve üretim yapısına sahip olmalarını sağlamaktadırlar¹⁶⁸. Savunmacı karakteristiğe sahip olan firmalar kendi organizasyon yeteneği ve becerilerini kolayca yönetebilirler ve bu sayede kendilerine göre daha az odağa sahip firmalara karşı üstünlük elde ederler¹⁶⁹. Dar bir pazar odağına sahip savunmacı işletmeler, küçük ölçekli operasyonlarındaki standart işleyişin kendilerine kazandırmış olduğu düşük maliyet avantajı ve esneklik ile sahip olacakları yüksek iş performansının yanı sıra pazardaki stratejik uzmanlıkları ve ürün bilgileri sayesinde savunmacı rekabet özellikleri göstererek hayatta kalmaya çalışacaklardır¹⁷⁰. Savunmacı rekabet stratejisinin işletmeye kazandırmış olduğu, mevcut operasyonların ve stratejilerin verimliliğini artırması, üretim ve maliyet kontrolünde üstünlük sağlaması ve tedarikçileri ve müşterilerle olan ilişkinin sürekliliğini teşvik etmesi gibi üstünlükler bu konuyla ilgili literatürde sıklıkla yer bulmaktadır¹⁷¹.

2.1.3.3. Tepkisel Rekabet Davranışı

Tepkisel rekabet davranışına sahip firmalarda rekabet üstünlüğü sağlayacak kararların alınması çevresindeki firmaların davranışlarına bağlı olarak gerçekleşeceğinden bu tür firmaların uzun dönemli tahmin ve planlama zayıflıkları söz konusudur ve neleri yapıp yapmayacakları çevre tarafından belirlenmektedir¹⁷². Bu tip bir örgütün tutarlı ürün ve pazar stratejisi mevcut değildir, rakiplerine göre oturmuş ürün ve hizmetleri elinde tutmakta başarısızdır ve pazar payını elinde tutmakta yeteri

¹⁶⁷ Turan, A. H. (2009). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Bilişim Teknolojileri (Bt), Örgütsel Rekabetçi Stratejileri ve Başarım İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 105 – 122.

¹⁶⁸ Snow, Charles ve Hrebiniak, Lawrence., (1980).

¹⁶⁹ Morgan, Robert. & Strong, Carolyn., (2003), Business performance and dimensions of strategic orientation, Journal of Business Research, 56(3), 163 – 176.

¹⁷⁰ McKee D.O., Varadarajan P.R., Pride WM. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. Journal of Marketing, 53(6), 21–35

¹⁷¹ Morgan, Robert. & Strong, Carolyn., (2003).

¹⁷² Karimi, J., Gupta, Y. P., & Somers, T. M. (1996). Impact of competitive strategy and information technology maturity on firms' strategic response to globalization. Journal of Management Information Systems, 12(4), 55-88.

kadar hırslı değildir, risk almaktan kaçınır, çevresel etmenler tarafından zorlandığında harekete geçer ve rekabetçi stratejisini değiştirir¹⁷³. Bu tür işletmelerin uzun dönemli planları olmadığından bu işletmeler proaktiflik yerine duruma göre hareket etme seçeneğini kullanırlar, amaca yönelik eğilimleri çok azdır, geri bildirimler için bilgi yönetimine sahip olmadıklarından bu işletme yöneticileri neyin yanlış ya da doğru gittiği konusunda hipotezler kuramazlar çünkü hipotez kurmak uzun dönemli planların sayesinde mümkündür¹⁷⁴. Savunmacı rekabet davranışında uzun dönemli çevresel fırsatları değerlendirme yeteneğine sahip olmadıklarından ancak rakiplerinin değerlendirmelerini yorumladıktan sonra bir değerlendirmeye sahip olacaktırlar¹⁷⁵. Snow ve Hrebiniak (1980), havayolu ulaşımı, otomobil ve plastik sektörlerini temsil eden firma yöneticilerinin uyguladıkları rekabet davranışlarını araştırdıkları çalışmalarında tepkisel davranışa sahip olan işletmelerin savunmacı strateji uygulayan işletmelerden ayırt edici bir rekabet avantajlarının olmadığını ve sahip oldukları organizasyon yapısının savunmacılar ile benzer olduğunu belirlemişlerdir¹⁷⁶. Tepkisel rekabet davranışında olan işletmeler, Moore (2005)' a göre en düşük performansa sahip olmakla birlikte çevreleri ile adaptasyon eğiliminde olduklarından dolayı rekabet sürecinde başarılı oldukları söylenememektedir¹⁷⁷.

2.1.3.4. İşbirlikçi Rekabet Davranışı

Gnyawali, vd. (2006)¹⁷⁸, 'e göre işbirliğine dayalı rekabet (ortaklaşa rekabet) rekabet ve işbirliğinin eşzamanlı olarak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir, teoride ve pratikte işletmeler için cezbedici olsa da uygulamada işletmeler arası dinamikleri

¹⁷³ Turan, A. H. (2009).

¹⁷⁴ Frese, M., Brantjes, A., Hoorn, R. (2002). Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259 – 282.

¹⁷⁵ Frese, M., Brantjes, A., Hoorn, R. (2002).

¹⁷⁶ Snow, Charles ve Hrebiniak, Lawrence., (1980).

¹⁷⁷ Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: An empirical test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, 58(5), 696-704.

¹⁷⁸ Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530.

yeniden tanımlayan karmaşık bir rekabet davranışıdır¹⁷⁹. Ortaklaşa rekabet perspektifi aşağıdaki gibi kısaca tanımlanabilen bütünleşik bir teorik çerçeveyi paylaşmaktadır¹⁸⁰:

- Ekonomik değerler firma içerisinde yaratılıyor olsa da değer dağıtımını firmalar arasındaki ortak faaliyetler etkilemektedir ve firmaların yatay ya da dikey türdeki bütünleşmeleri ile sonuçlanmaktadır.

- Bir firma tarafından sağlanmış olan rekabet üstünlüğü ve değer yaratma ortaklıkta yer alan diğer firma için aynı kazançları ifade etmeyebilecektir.

- Firmaların karşılıklı stratejik kararları doğrultusunda gerçekleştirildiğinden bu davranış türü değer yaratmaya yönelik rekabetçi işbirliği olarak isimlendirilebilmektedir.

İşbirliğine dayalı rekabet davranışını uygulayan firmalar doğrudan partnerinden ya da partnerinin iş çevresinden bilgi elde etme faydası sağlamaktadır sonucunda da ağ içerisinde yer almak için bedel ödemeyi kabul edecektir¹⁸¹. Gnyawali and Madhavan (2001)¹⁸², ortaklıkta yer alan mevcut kaynakların bilgi akışı, varlık akışları ve statü akışları ile ortaklar arasında yer değiştireceğini ortaklıktaki firmaların yapısal durumunun bu akışlardan faydalanma derecesini etkileyeceğini belirtmişlerdir.

¹⁷⁹ Ağraş, Süleyman ve Kılınç, İzzet., (2015).

¹⁸⁰ Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May (Vol. 9), 2 – 31.

¹⁸¹ Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006).

¹⁸² Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006)., Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. Academy of Management Review, 26, 431 – 445.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE SEYAHAT ACENTELERİ VE PROFESYONEL TURİST REHBERLİĞİ

Bu bölümde turizm endüstrisini oluşturan faaliyet alanlarından en önemlilerinden biri olan seyahat acentelerinin yasal ve fonksiyonel sınıflamaları yapılarak organizasyon yapıları ve özellikleri tanımlanıp açıklanmaya çalışılacaktır. Bölümün diğer konusu olan ülkesel profesyonel turist rehberliği mesleğinin hukuksal çerçevesi, hakları, yükümlülükleri ve sorumlulukları ile birlikte turizm endüstrisi içerisindeki yerinin önemine yer verilecektir.

3.1. TURİZM VE SEYAHAT KAVRAMLARI

Seyahat genel olarak seyahat kişilerin herhangi bir amaçla ya da herhangi bir süreyle farklı coğrafi konumlar arasında yer değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır¹⁸³. Seyahat herhangi bir destinasyon, ülke ya da bölge içinde olabileceği gibi bir ya da daha fazla ülkeyi, bölgeyi veya destinasyonu da kapsayabilir. Turizm ise seyahatten daha sınırlı anlamı olan bir harekettir, belirli nedenlerle dinlenmeyi hedefleyerek belirli türde seyahatlerin gerçekleştirilmesi turizm olurken, bu seyahatleri yapanlar da turist olarak nitelendirilmektedirler¹⁸⁴. Seyahatlerin turizm olarak değerlendirilebilmesi için seyahat edilen yerde en az 24 saat geçirilmeli ve konaklama yapılmalıdır, seyahatler geçici olmalı ve sürekli yaşanılan yere geri dönmelidir¹⁸⁵. WTO'nun tanımına göre ise kendi ikametgahı dışında en az bir gece en fazla bir yıl olmak üzere para kazanma ve ya iş amaçlı olmaksızın seyahat etmesinden doğan ilişkiler bütünü turizm olarak adlandırılmaktadır¹⁸⁶. Turizm endüstrisi ise konaklama işletmeleri, araba kiralama şirketleri, kurvaziyer gemileri, tur operatörleri, seyahat acenteleri, gazinolar, restoranlar, tren yolları, otobüs firmaları gibi tedarikçi işletmelerin iş ya da tatil amaçlı seyahat ürünlerinin ve aktivitelerinin bir araya gelmiş olduğu endüstri olarak tanımlanmaktadır¹⁸⁷.

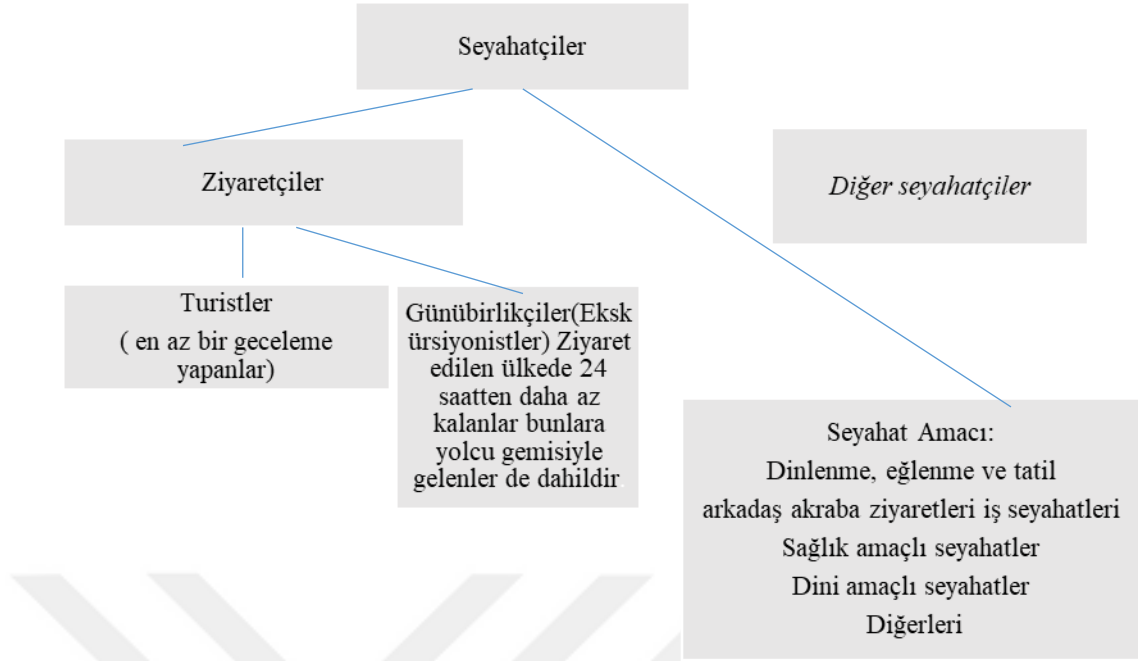
¹⁸³ Özgüç, Nazmiye., *Turizm Coğrafyası, Özellikler ve Bölgeler*, Çantay Kitabevi, İstanbul 2007, s; 33.

¹⁸⁴ Özgüç, Nazmiye., (2007), s; 33.

¹⁸⁵ Mısırlı, İrfan., *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, s; 1.

¹⁸⁶ Biederman, Paul S. *Travel and Tourism: An Industry Primer*, Pearson/Prentice Hall, New York 2008, s; 5.

¹⁸⁷ Biederman, Paul, (2008), s; 5.



Şekil 3.1. Seyahatçiler ile Turistlerin Tanım Farklılığı¹⁸⁸

3.1.1. Turizm ve Seyahatin Tarihsel Dönemleri

Bugünün modern dünyasında seyahat eden “profesyonel yaşam biçimi gezginleri” ni tanımlamak amacıyla Kannisto, (2016)¹⁸⁹ şu tespitte bulunmuştur; “bugünün seyahat edenleri, yönetim bilimlerinin de onayladığı üzere kendi mesleklerini kullanarak farklı yerleri gezip görme ve deneyim elde etme amacıyla seyahat etmektedirler”. Günümüzün seyahat eğilimlerinden daha önceki seyahat motivasyonlarını, destinasyon ve biçimlerini dönemler halinde incelemek yerinde olacaktır. Dünyayı keşfetmek ve görmek için, önce insanın kendi çevresinde daha sonra teknolojinin gelişmesiyle de daha uzak çevrelere doğru yaptığı bu seyahatlerin çok uzak bir geçmişi vardır, bazılarına göre tekerleğin bulunuşundan (MÖ. 4000) sonra insanlar kısa mesafelerde de olsa seyahat etmeye başlamışlardı, seyahatlerin çağlar boyunca gelişimleri aşağıdaki gibi gruplanabilmekte ve açıklanmaktadır¹⁹⁰;

– İlkçağ seyahatleri: Eskiçağlarda maddi durumları iyi olan insanlar zevk için seyahat yapıyorlardı. Buna örnek olarak özellikle maddi durumu iyi olan Roma

¹⁸⁸ Mısırlı, İrfan., (2008), s; 6.

¹⁸⁹ Kannisto, Paivi. (2016). Extreme mobilities: Challenging the concept of “travel”, Annals of Tourism Research, 57, 220 – 233.

¹⁹⁰ Burke, James. & Resnick, Barry., (2000). *Marketing and Selling the Travel Product*, Cengage Delmar Learning, Albany NY, s.9-10.

vatandaşlarının Karakallas Kaplıcalarına yoğun taleplerinin olduğu bilinir. Romalıları ağırlayan bu tür yerler farklı maliyet ve fiyatlara sahip olmuşlardı. Roma İmp.'nun evrensel para birimi sayesinde seyahat harcamaları yolcular için sorunsuz şekilde yapılmaktaydı. Romalılardan başka eski yazmalardan ve kayıtlardan anlaşıldığı üzere zengin Fenikeliler, Çinliler, Mısırlılar zevk için seyahat eden diğer uluslar olmuştur,

– Ortaçağ Seyahatleri: Bu çağda sık olarak esnaf ve tüccarlar mal alıp satabilecekleri yerlere seyahat etmişlerdir. Günlüğünde ünlü seyyah Marko Polo 13. yy' da Pekin' e yaptığı iş seyahatini ayrıntılarıyla açıklar. Çin imparatorluk şehirlerinde tüccarlar için inşa edilmiş konaklama yerlerinde belli ücret karşılığında konaklamanın mümkün olduğundan bahseder hatta buralarda özellikle Alman, İngiliz ve Fransızlara yönelik her ulus için ayrı olarak yapılmış pansiyon türü yerler olduğunu belirtmektedir. Konaklama yerlerinin bu şekilde düzenlenmesinin ana nedeni imparatorluğun güvenlik şartları olurken yolcuların isim ve giriş çıkış kayıtlarının düzenli olarak yapılmasına imkan vermesidir. Böylesi bir düzenlemenin de en eski “pazar araştırması” uygulaması olduğu söylenebilir. Bu çağ boyunca yoksul insanların zevk için seyahat yapmaları görülmemekle birlikte dini amaçlı gezilere katıldıkları bilinmektedir. Örneğin yoksul İngiliz vatandaşları bu dönemde Roma, Kudüs ve diğer kutsal sayılan yerlere görevlerini yerine getirmek, günahlarının bağışlanması kutsal saydığı kişilere bağlılığını gösterme gibi amaçlarla seyahat etmişlerdir,

– 17. ve 18. yy' larda Seyahat: 1600 ve 1700' lerde aristokrat İngiliz aileleri yılda 3 – 4 bin paund harcayarak çocuklarını Büyük Tur olarak adlandırdıkları, “Grand Tour” Avrupa seyahatlerine çıkarmışlardır. Bu seyahatler genel olarak üç yıl sürmekteydi ve tur sonunda aristokrat gençlere önemli bir statü yüklemekteydi. Bu seyahatlerin diğer bir amacı da çocukların eğitiminin bir parçası olarak görülmesidir çünkü özel eğitmeniyle bu tura gönderilmiş bir çocuk, kültürün merkezi olan Avrupa'da özellikle Fransa ve İtalya' da sanat eğitimi alıyor Roma Kolezyum' u gibi antik yerleri ziyaret ediyor, operaya katılıyor yüksek sosyete olmanın tüm gereklerini böylelikle öğreniyordu. Grand turlar ayrıca bugünün seyahat endüstrisinin ana işlerinden biri olarak kabul edilen kültür turlarının ilk şekli olarak da görülmektedir,

– 19. yy' da Seyahat: Tatil ve zevk amaçlı seyahatler Avrupa' nın sayısı artan orta sınıfının alışkanlığı haline gelmeye başlamıştır. Bu dönemde artık birçok insanın tatil için ayırdığı parası ve zamanı daha da önemlisi tatil yapma isteği bulunmaktaydı

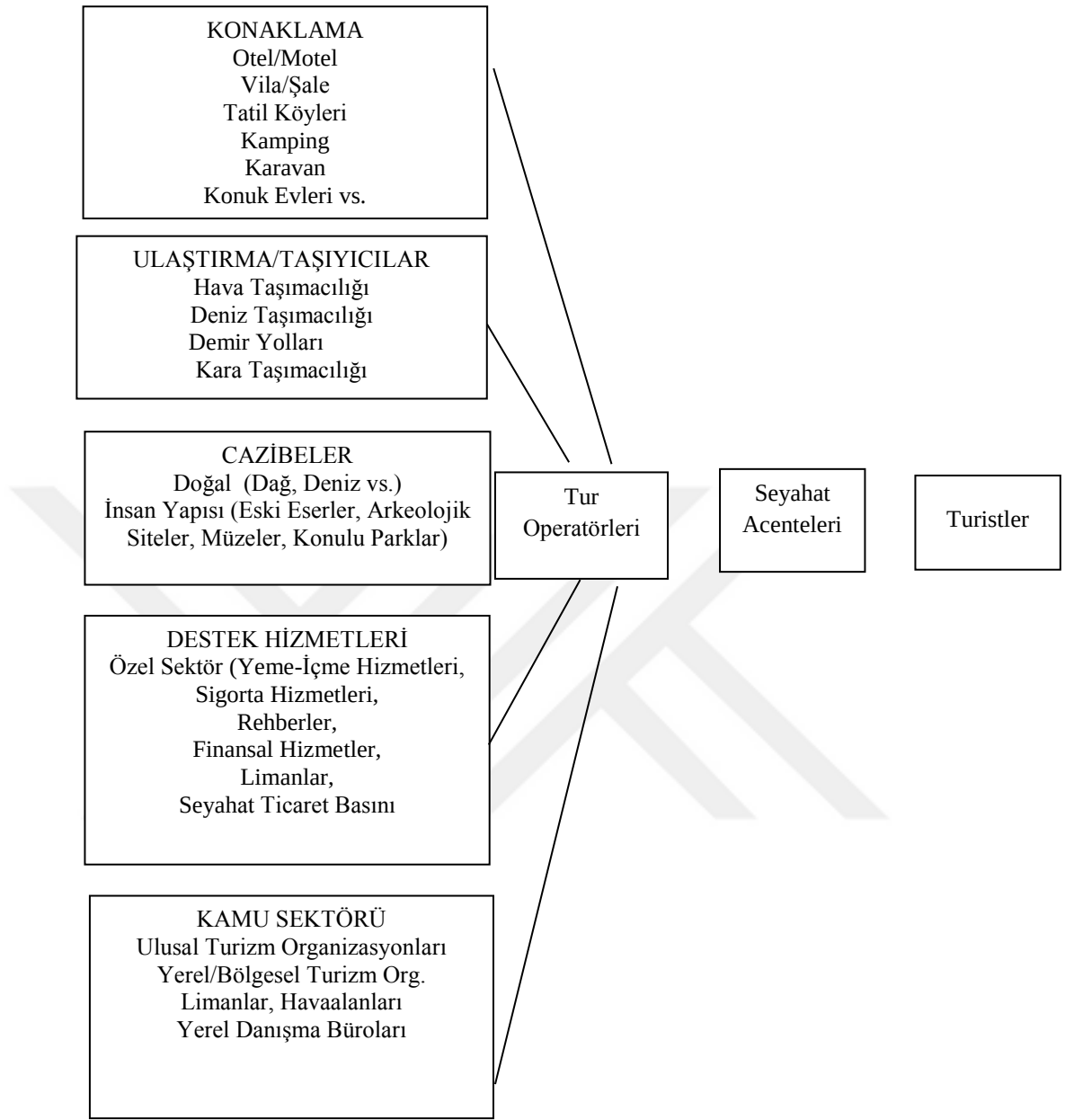
ayrıca sanayi devrimini gerçekleştirmiş kasvetli şehirlerde yaşamının verdiği sıkıntıyı hafifletmek için sahil yörelerine tatil amaçlı seyahatleri başlatmıştır. Buharlı trenin icad olması ve yolcu trenlerinin de çalışmaya başlamasıyla seyahat artık ulaşılabilir ve kolay duruma gelmiştir. 1841’ de Thomas Cook “ bir İngiliz misyoner” yeni tipte bir seyahat ürünü tasarlamıştır bu ürünü şimdi biz “paket tur “ olarak adlandırıyoruz. Cook bu tarihte alkol karşıtı olan bir grup insanı toplanmaya ikna etmiş sayıca fazla olan bu insanlardan aldığı söz üzerine yerel bir tren yolu firmasından özel bir rota kiralayarak 40 km kuzey yönünde Leicester’ dan Loughborough’ a ilk grubunu taşımıştır. Daha sonra 570 kişiye tur programını satmıştır. Bu programda yolcular çok ucuz bir miktar ödeyerek tren seyahati, müzikal eğlence, öğle yemeği, ikindi çayı, Cook’un tur liderliğini satın almışlardır. Cook zamanla dünyanın ilk seyahat acentesi olma ünvanını almış ve turlarını Avrupa ve Amerika’ya genişletmiştir,

– 20.yy’ da Seyahat: Bu yüzyılın başında ulaşım araçlarının gelişmesi Amerika ve Avrupa arasındaki seyahatleri de yoğunlaştırmıştır. 1860’ larda trans–Atlantik gemiler bu mesafeyi 2 haftada geçerken, iler ki yıllarda yeni tipleri 6 günde geçmeye başlamışlardır. Yolculuktaki azalan süre çoğu Amerikalıyı, Avrupa seyahati için paket turlar almaya özendirmiştir. I. Dünya Savaşı başlamadan önce 5 haftalık Avrupa turu maliyeti 178 ile 400 \$ arası değişmekteyken 7 ülkeyi içine alan tur fiyatı ise 1000\$ civarında olmaktadır. Uzak mesafe destinasyonlara gitmek hala zaman ve para harcama ayrıcalığı olan varlıklı insanların imtiyazı olmaktadır.

3.2. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE SEYAHAT ACENTELERİNİN YERİ

Turizm sisteminin işleyişi bir anlamda tekil üretici firmaların üretimlerinin seyahat işletmeleri adı verilen perakendeci seyahat acenteleri, toptancı seyahat acenteleri ve tur operatörleri eliyle tekil veya bileşik olarak tüketiciye ulaştırılmasından ibarettir¹⁹¹.

¹⁹¹ Ünlü, İ., (Ed.), *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002. S; 24.



Şekil 3.2. Turizm Endüstrisinin İşleyişinde Seyahat Acentelerinin Yeri¹⁹²

Turizm endüstrisinde yer alan tüm işletmelerin tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler, devlet kurumları ve tamamlayıcı hizmet ve ürün sunan diğer kuruluşlar ile yakın ilişkileri bulunmaktadır¹⁹³.

¹⁹² Ünlü, İ., (Ed.), 2002, s.24.

¹⁹³ Munoz-Madina, Diego. & Garcia-Falcon, Juan.Manuel., (2000)., Successful relationships between hotels and agencies Annals of Tourism Research, Vol. 27, No. 3, pp. 737-762.

Sektörde seyahat acentelerinden elde edilecek fayda beklentisi üç nedenden dolayı sürekli artmaktadır, bunlardan birincisi; acentelerin sektör içerisinde müşterilere çok yakın olması, ikincisi; aranan hizmet türlerinin belirlenmesinde anahtar rol oynuyor olmaları, üçüncüsü; merkezi rezervasyon sistemleri gibi yeni teknolojilerin yaygınlaşmasında kilit nokta oluşturmalarıdır¹⁹⁴.

Ülkemizde, 14.09.1972 tarihinde Resmi Gazete’ de yayınlanmış olan 1618 sayılı TÛRSAB Kanunu’na göre oluşturulmuş yönetmelikte seyahat acentesinin tanımı aşağıdaki gibidir¹⁹⁵:

“Seyahat acenteleri, kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve diğer turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluş”lardır.

Seyahat acentelerinin aracı kuruluşlar (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003: 198)¹⁹⁶ olduğu noktasının yönetmelikte ve literatürde merkeze alındığı gözlenmekte, sektördeki işlev ve önemleri ile birlikte yapılmış seyahat acentelerinin literatürdeki diğer önemli tanımlarından bazılarını ise aşağıda yer verilmektedir;

– Seyahat acentaları, seyahat ve tatil üreten ulaştırma, konaklama, eğlence ve diğer turizm işletmelerinin ürünlerini olduğu gibi veya bu ürünleri birleştirerek ve paket olarak tüketiciye özel tekniklerle pazarlayan, geliştirilmiş satış yöntemleri ile sunan ticari kuruluşlardır (İçöz, 1998: 42)¹⁹⁷.

– Turizm işletmelerinin ürünlerinin satışını onlar adına yapan, yapılan bu aracılık karşılığında belli bir komisyon elde eden, enformasyon, ulaşım aracı kiralama, seyahat sigortası yapma gibi diğer hizmetleri de sunan, değişen çevre koşullarının getirdiği olanaklardan faydalanarak sürekli ve hızlı bir şekilde gelişen işletmelerdir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 11)¹⁹⁸.

¹⁹⁴ Munoz-Madina, Diego. & Garcia-Falcon, Juan. Manuel. (2000)

¹⁹⁵ https://www.tursab.org.tr/dosya/7233/seyahat-acentalari-yonetmeligi_7233_4836936.pdf

¹⁹⁶ Ahipaşaoğlu, S., Arıkan, İ. , *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2003.

¹⁹⁷ İçöz, O., *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara 2000.

¹⁹⁸ Çolakoğlu, O. E., *Turizm Endüstrisindeki Değişim Eğilimlerine Seyahat Acentalarının Entegrasyonu ve Ege Bölgesi Alan Araştırması*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir 1997.

Başarılı bir seyahat acentesi¹⁹⁹:

- Geniş bir bilgi yelpazesine sahiptir ve sürekli gelişmektedir. Tur programlarını planlar ve satışlarını gerçekleştirir. Bu işlevi, seyahat acentelerinin en önemli argümanının “coğrafya” olduğunu gösterir. Her yıl adı bilinmeyen yerlere düzenledikleri turlarla, bu varış yerleri birden bire tanındık ve popüler turist çeken yerler haline gelir,

- Profesyonel bilgi ve deneyimlerini kullanır. Bu, özellikle günümüz koşullarında seyahatin tüm detaylarıyla ilgilenmek anlamına gelir. İstenen programı hazırlamak ve gerçekleştirmek hiç kolay değildir,

- Çalışanlarının tüm eylemlerinden sorumlu olduğunu bilir. Bu nedenle örgütlemeye yeterli iş bilgisi, yeteneği ve deneyimine sahip olması gerektiği hususunu ön planda tutar,

- Seyahat hizmetlerinin tanıtımında aktif rol oynar. Ancak bazıları vitrinlerinde broşürlerini sergilemekten öte bir tanıtım işlevi göremezken, bazıları da basın, medya, sinema, sosyal medya vb. platformlarda yer alarak potansiyel müşteri gruplarına ulaşırlar.

Seyahat acentelerinin temel yükümlülükleri²⁰⁰;

- Paket turlarda; tur başına kırk beş kişiye kadar en az bir profesyonel turist rehberi bulundurmak; tek araç kapasitesi kırk beş kişiyi aşan araçlarda bir rehber bulundurmak; turistlere, rehberler dışında herhangi bir kimse vasıtasıyla Türkiye'nin tarihi, doğası, kültürü ve turizmi ile ilgili rehberlik faaliyeti niteliğinde enformasyon sağlamamak,

- Müşteriyi aldatıcı, kamu güvenini sarsıcı ve ülke turizmini baltalayıcı davranışlarda bulunmamak,

- Sunulan tüm hizmetlere ilişkin detaylı program ve bilgiler ile paket tur programının hangi sigorta şirketi tarafından sigortalandığını gösteren sözleşmenin bir nüshasını tüketiciye vermek,

- Diğer seyahat acentaları ile birlikte ortaklaşa sorumlu olarak düzenleyecekleri faaliyetlere ve aracılık hizmetlerine ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmek,

¹⁹⁹ Ünlü, İ., (Ed.), *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No;2589, Eskişehir.

²⁰⁰ Ünlü, İ., (Ed.), (2002) s; 27.

- Şubeleri de dâhil olmak üzere adres değişikliklerini değişiklik yapılmadan en az on gün önce Bakanlığa bildirmek,
- Tur programındaki yerlerde yönetmelikte belirtilen kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları tarafından hazırlanan tanıtıcı materyallerin müşterilere sunulmasını, bu kuruluşların talebi halinde sağlamak,
- Tüm seyahat acentacılığı işlemlerinden doğacak yükümlülüklerini yerine getirmek karşılığı olarak yasada belirtilen değerler üzerinden teminat vermek ve teminatın eksilmesi halinde otuz gün içerisinde tamamlamak,
- Seyahat acentalarının bilgi verme yani talep halinde enformasyon sağlama, gerçeklere uygun tanıtma ve reklam yapma, işletme belgelerinde gerçekleştirilecek değişiklikleri Bakanlığa yazılı olarak haber verme, Bakanlıktan gelen yazıları tanımlanan sürede cevaplandırma, müşterilerinin seyahatleri ile ilgili kişisel hususları gizli tutma gibi bağlayıcı yasal yükümlülükleri de bulunmaktadır.

3.2.1. Seyahat Acentelerinin Sınıflandırılması

İşlevsel olarak sınıflandırıldığında seyahat acenteleri aşağıdaki gibidir²⁰¹;

- Bilet Satış Acenteleri: Diğer perakendeci seyahat acenteciliği işlevlerini yerine getiriyor olmakla birlikte esas çalışma alanları uçak bileti satışlarıdır. Çalışan elemanlarının büyük bir bölümü yol belirleme, ücret hesaplama, bilet düzenleme, biletini alamayacak durumdaki yolcular için kuponsuz uçuş belgesi düzenleme konularında uzmanlaşmışlardır. Genellikle Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) üyesidirler,
- Tur Satış Acenteleri; Toptancı Seyahat acenteleri ya da doğrudan tur operatörleri tarafından hazırlanmış yurt içi veya yurt dışı, ağırlamalı ya da yönetimli turların satışlarını yapmaktadırlar,
- Tek Temsilci (Tur Operatörü Temsilcisi) Acente; Bu acentelerin tur satış acentelerinden tek farkları yalnızca tek bir tur operatörünün paketlediği dinlence ya da gezi programlarını satıyor olmalarıdır,
- Araba Kiralama Acenteleri; Bu perakendeci seyahat acenteleri binek ve minibüs türü araçlardan 10 – 15 araçlık küçük bir filo ile araba kiralama hizmetleri sunmaktadır,

²⁰¹ Ünlü, İ., (Ed.), (2002) s; 39 – 40.

– Kongre Acenteleri; Kongre bir toplantı türü olmakla birlikte dünya üzerinde en çok yapılan toplantı türü olduğu için, her türlü toplantı organizasyonunda uzmanlaşmış acentelere sektörde kongre acenteleri adı verilmektedir,

– Teşvik Seyahati Acenteleri; Bu acenteler tekil müşterilere yönelmekten çok çalışanlarına özendirme gezileri düzenleyen firmalara yönelik olarak çalışan seyahat acenteleridir,

– Ulaştırma Acenteleri; bu acentelerin işlevi tur operatörlerine yer operasyonları için araç temin etmektir.

Seyahat acenteleri faaliyetleri bakımından uluslararası düzeyde üç farklı tipte sınıflandırılmaktadır²⁰²;

– Perakendeci Seyahat Acentaları; havayolları, gemi ve otobüs işletmeleri, demiryolları, oteller, araç kiralama şirketleri ve bazen de toptancı seyahat acentalarının temsilcisi olarak faaliyet gösterirler,

– Toptancı Seyahat Acentaları; Grup organizasyonlarına yönelik çalışan tur operatörlerinden farklıdır. Hem iş hem de tatil amaçlı seyahatçiler için paket turları oluştururlar. Hazırladıkları paket seyahat ürünlerini de perakendeci seyahat acentaları aracılığı ile halka satarlar,

– Konsorsiyum ya da Zincir Seyahat Acentaları; Perakendeci ya da toptancı işlevlerinden birini üstlenebilirler. Bilgiyi paylaşan, toplu satış ve birlikte pazarlamanın üstünlüklerinden yararlanan seyahat acentaları birliği ya da şebekesidir.

Türkiye’de seyahat acentalarının konumu ve yapısı yasal çerçevede belirlenmiştir, mevzuata göre (1618 Sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu) seyahat acentaları yaptıkları hizmetler bakımından üç gruba ayrılır (Hacıoğlu, N. ve Şahin, B., 2007, s;831),²⁰³ (Ünlü, İ., (Ed.), s;22)²⁰⁴

– A Grubu Seyahat Acentası: Tüm seyahat acentacılığı hizmetlerini yapar. Türk ve yabancı uyruklu müşteriler için üretir ve pazarlar,

– B Grubu Seyahat Acentası: Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satışı hizmetleri ile A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri

²⁰² Ünlü, İ., (Ed.), Yayın No;2589, s; 20 – 21.

²⁰³ Hacıoğlu, N. ve Şahin, B., *Turizm Sektöründe Seyahat Acentalarının Rolü ve Önemi, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, Yayın No: 2007/1. ss. 827-840.

²⁰⁴ Ünlü, İ., (Ed.), Yayın No;2589, s; 22.

turların biletlerinin rezervasyonunu ve satışını yapar. Bunların yanı sıra araç kiralama hizmeti de sunarlar,

- C Grubu Seyahat Acentası: Yalnız Türk vatandaşı için yurt içi turları tanıtır, üretir, pazarlar veya satar.

Seyahat acentaları yurt dışı ve yurt içi bağlantıları bakımından değerlendirildiğinde üç fonksiyonel grupta toplanır²⁰⁵:

- Aktif Dış Turizm Seyahat Acentası (Incoming Acenta): Yurt dışından gelen yabancı ziyaretçilere ilişkin turistik hareketleri organize eden seyahat acentalarıdır. Yabancı tur operatörlerine göre gidilecek ülkedeki yerel karşılayıcı seyahat acentalarıdır.

- Pasif Dış Turizm Seyahat Acentası (Outgoing Acenta): Ülke fertlerinin başka ülkelerde turizm amacıyla yaptıkları seyahatleri organize eden acentalardır. Çalışmalarını yurt dışında kendilerine bağlı şube acentalar aracılığı ile ya da yurt dışında bir tur operatörü ile ortaklaşa yürütebilir.

- İç Turizm Seyahat Acentası (Ingoing Acenta): Kişilerin kendi ülkelerinde yaptıkları seyahatler iç turizm hareketleridir. Ingoing acentalar da yalnız kendi ülke sınırları içinde ve kendi vatandaşları için turistik ürün oluşturur, satışını yapar. Bu acentalar, aktif ve pasif dış turizm acentaları gibi vize, gümrük formaliteleri vb. işlemlerle uğraşmazlar.

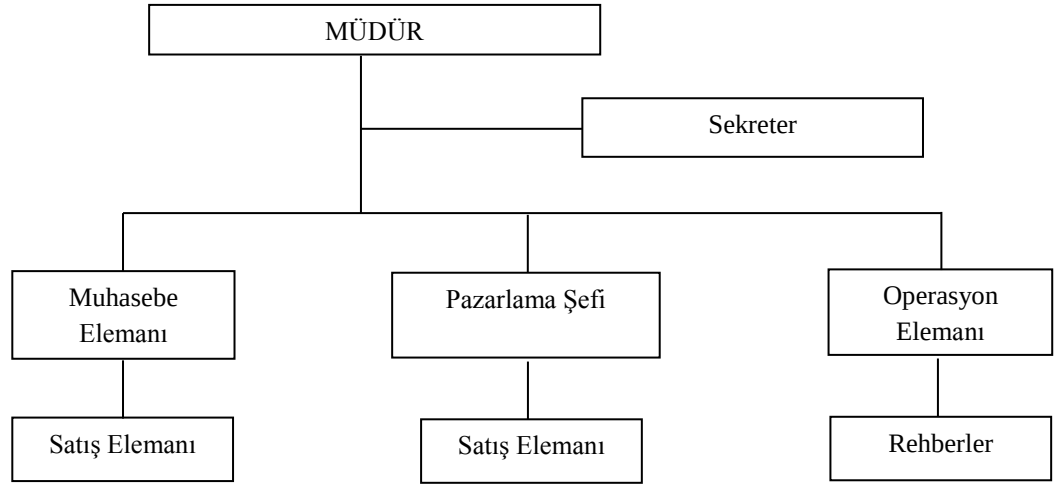
3.2.2. Seyahat Acentelerinde Organizasyon Yapısı

Örgüt tasarımı bir örgütün yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini gösterir ve bu aşamada izlenecek adımlar şunlardır (Demirer, H. ve Özdemir, F., 2016)²⁰⁶:

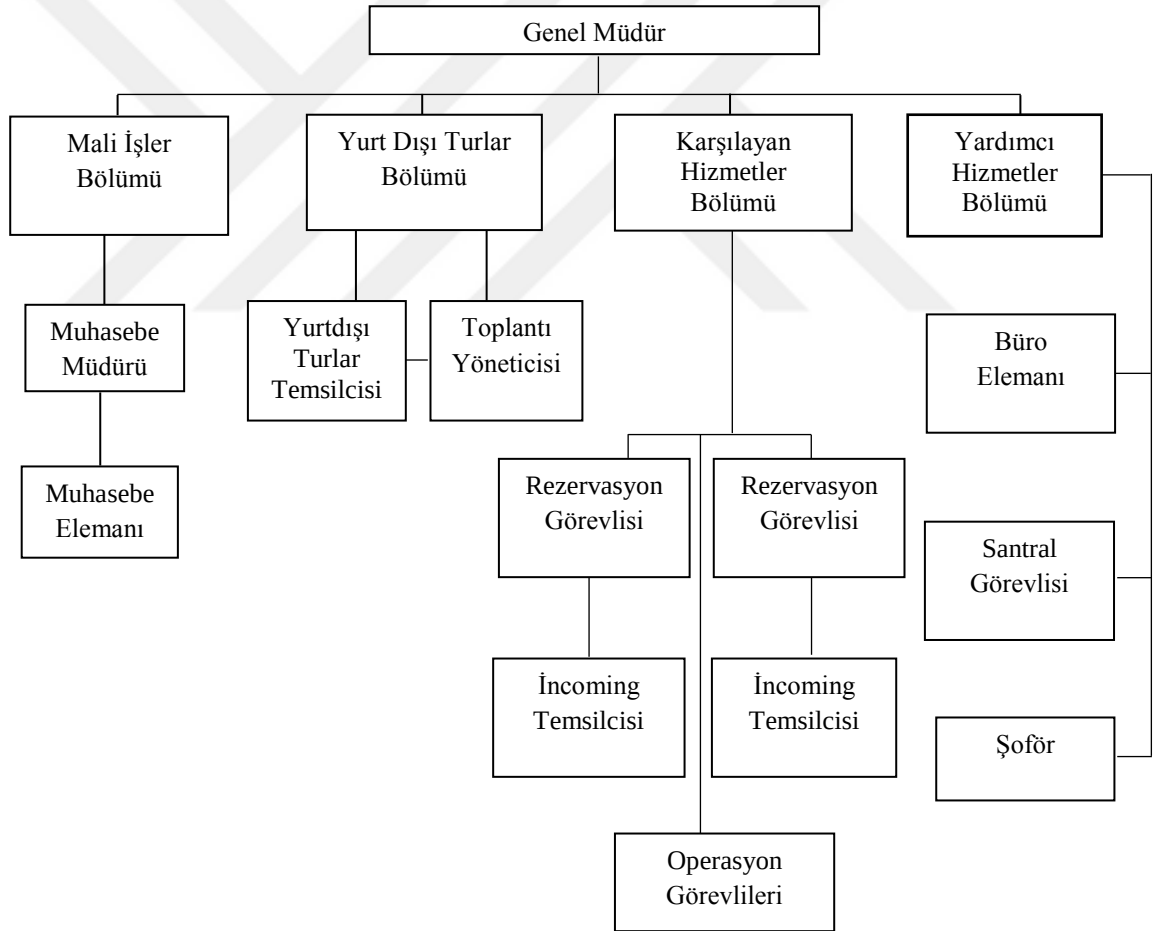
- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Temel işbölümünün kararlaştırılması,
- İşbölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi,
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi,
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi,
- Örgüt şema ve kılavuzlarının hazırlanması.

²⁰⁵ Ünlü, İ., (Ed.), Yayın No;2589, s; 23.

²⁰⁶ Demirer, H. ve Özdemir, F., “Hatay ili 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yiyecek içecek bölümü organizasyon yapıları üzerine bir inceleme”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 2016, 139 – 152.



Şekil 3.3. Küçük Bir Acentenin Organizasyon Şeması²⁰⁷



Şekil 3.4. Orta Büyüklükte Bir Seyahat Acentesinin Organizasyon Şeması²⁰⁸

²⁰⁷ İçöz, O., 2000, s.57.

²⁰⁸ İçöz, O. (2000).s;57.

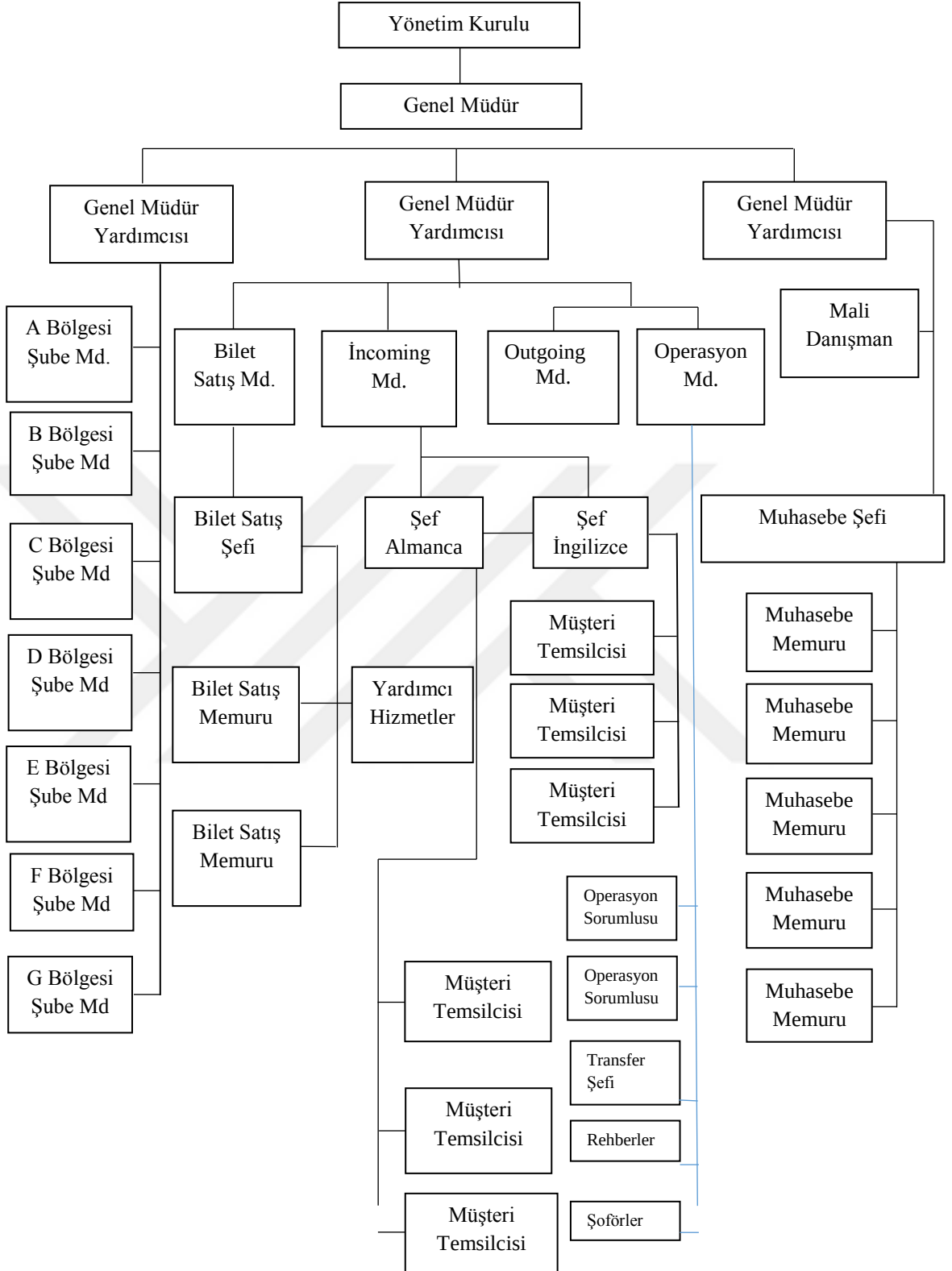
Seyahat acenteleri güçlü bir sermaye yapısından ziyade emeğe ve organizasyon yeteneğine ihtiyaç duyan bir hizmet alanında faaliyet göstermektedirler, seyahat acenteleri ölçek olarak büyüdükçe her ürün ve hizmet çeşidi için uzmanlaşmış iş görenlerin çalıştığı departmanlar oluşmakta, karmaşık bir organizasyon yapısı ortaya çıkmakta, bölüm ve iş gören sayıları artmaktadır²⁰⁹.

Satın alma, satış, pazarlama, insan kaynakları ve eğitimi, finans ve muhasebe ve operasyon departmanları belirli büyüklükteki seyahat acentesinde bulunan başlıca departmanlardır²¹⁰.



²⁰⁹ Yılmaz, A. İ., *Seyahat Acentalarının Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Antalya'da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2012.

²¹⁰ Yılmaz, A. İ., 2012, s; 23.

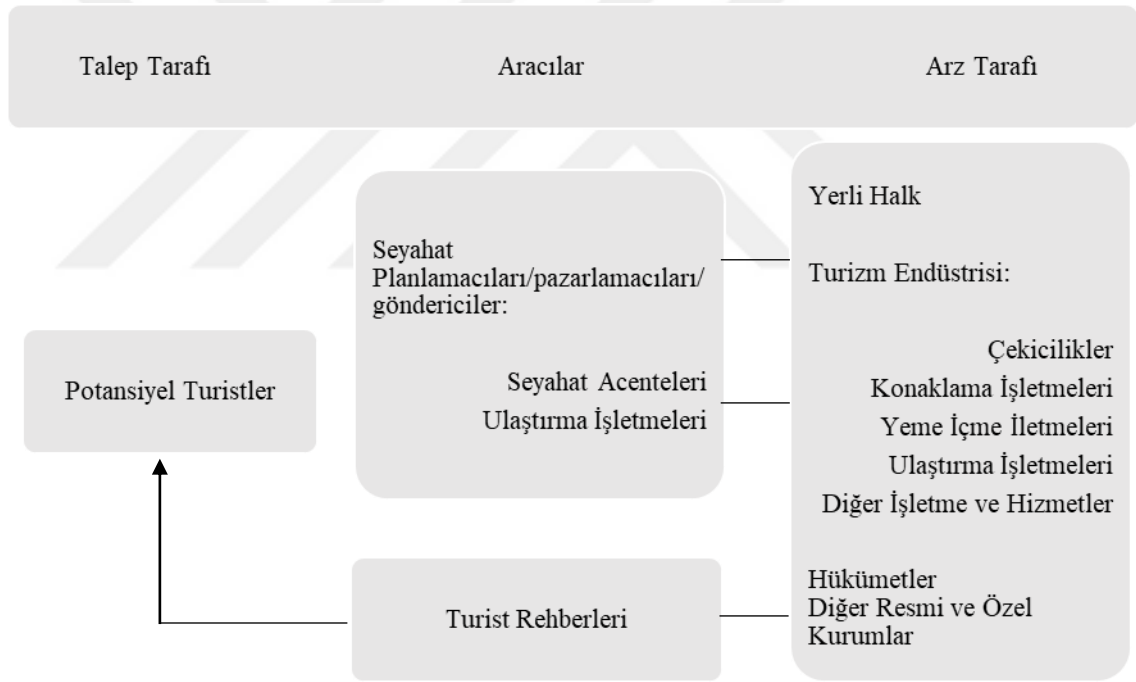


Şekil 3.5. Büyük Bir Seyahat Acentesinin Organizasyon Şeması²¹¹

²¹¹ Yılmaz, A. İ., 2012, s; 23.

3.3. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE PROFESYONEL TURİST REHBERLERİ

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde turizm işletmeleri için kaliteli hizmet sunmak stratejik önem taşımaktadır, bunu yolu ise yetenekli ve iyi motive olmuş, yüksek performansa sahip iş görenlerden geçmektedir, özellikle turizm işletmeleri, yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahip olan işletmelerdir²¹². Profesyonel turist rehberlerinin turizm endüstrisi içerisindeki yerlerinin çok özel bir noktada olması ile birlikte rehberlerin endüstrinin arz tarafında yer aldığı ve endüstri içerisindeki tüm sektörlerin çalışma alanını temsil ettiği, kamu kurumları, özel sektör, seyahat acenteleri ya da tur operatörleri adına çalıştıkları ve asıl çalışmaları olan ziyaretçiler için hizmet sundukları kabul edilmektedir (Hu, Wei., 2007., s;18)²¹³.



Şekil 3.6. Turizm Endüstrisi İçerisinde Turist Rehberlerinin Yeri²¹⁴

²¹² Köroğlu, Ö., Avcıkurt, C., (2014)., Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 39, 45 – 60.

²¹³ Hu, Wei., *Tour Guides and Sustainable Development: the Case of Hainan*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), China, University of Waterloo, Ontario, Canada, 2007.

²¹⁴ Hu, Wei., 2007., s; 19.

Turist rehberleri turistlerin gezme ve çevreyi görme aktivitelerini doğrudan hatırlanabilir öğrenme deneyimine çevirmektedirler²¹⁵. PTR, gidilen yerin kültürü hakkındaki bilgi ve yorumlamaları, iletişim ve hizmet yetenekleriyle turistlerin ziyaretlerini bir deneyim ve bilgilenme boyutuna taşıma gücüne sahiptirler²¹⁶.

Turist rehberinin mesleki rolleri; bilgi aktarıcı, bilgi çeşmesi; öğretmen ya da eğitici, turist deneyimlerini yönlendiren ya da turistleri motive eden, arabulucu, ülkesi için bir misyoner ya da büyükelçi, diplomat, grubun animatörü ya da analizcisi, dert ortağı, çoban, grubun lideri ya da disipline eden kişi, danışman ya da akıl hocası, anlatıcı, dinleyici, sosyolog, psikolog, yol gösterici, kültürel aracı, aktör, denge unsuru, bakıcı ya da vekil ebeveyn, gözetmen, katalizör, yorumcu ya da çevirmen, satış elemanı, organizatör, kurye, yönetici, eğlendirici, sağlık ve güvenlik danışmanı, eşlikçi, halkla ilişkiler vb. olarak tanımlanmaktadır²¹⁷. Bu kadar çeşitli rollerin içerisinde bir de aracılık rolü vardır ki bu rol, literatürde sıkça konu edilmek ile birlikte tur operatörleri, seyahat acentelerinin, konaklama işletmelerinin ve endüstride yer alan diğer işletmelerin müşterileri ile ev sahibi destinasyonun misafirleri olan turistler ile aralarındaki rollere işaret etmektedir²¹⁸.

Çoğunlukla turistler, turist rehberlerini bölgenin veya ülkenin birer temsilcisi gözüyle görmekle birlikte yetenekli bir turist rehberi, seyahat işletmeleri için sahip oldukları değerli bir işletme yeteneği olarak tanımlanmaktadır ve PTR' ini kendi "cephe"lerinde görmektedirler²¹⁹. Turist rehberleri karşılayıcı destinasyon ve destinasyonun ziyaretçileri arasında bağ kurmakta, destinasyonlarda sunulan hizmetin

²¹⁵ Carmody, July. (2013), Intensive Tour Guide Training In Regional Australia: An Analysis Of The Savannah Guides Organisation And Professional Development Schools, *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 679 – 694.

²¹⁶ Olcay, A., Bozgeyik, Y., Akköz, H., Sürme, M., (2015)., Profesyonel Turist Rehberlerinin Performanslarının Yerli Turistler Tarafından Değerlendirilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 349-374.

²¹⁷ Köroğlu, Ö., (2013)., Turist Rehberlerinin İş Yaşamındaki Rollerine Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 91 – 112.

²¹⁸ Mak, A., Wong, K. ve Chang, R., (2010)., Factors Affecting the Service Quality of the Tour Guiding Profession in Macau, *International Journal Of Tourism Research*, 12, 205 – 218.

²¹⁹ Çetinkaya, M. Ve Öter, Z., (2016)., Role Of Tour Guides On Tourist Satisfaction Level In Guided Tours And Impact On Re-Visiting Intention, a Research in Istanbul, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 40-54.

etkileyici ve tatmin edici düzeyde takdir edilmesini sağlamaları yönünden turizm endüstrisinde meslekleriyle önemli roller oynamaktadırlar²²⁰.

3.3.1. PTR ve Seyahat Acenteleri İlişkisi

Profesyonel turist rehberleri, tur operatörleri, seyahat acenteleri yöneticileri, danışmanlar, pazarlamacılar ve planlamacıların düşüncelerini etkileyerek yeni fikirler üretmiş olurlar bu konuda öncü rolleri vardır ayrıca turistlerle doğrudan iletişim kurdukları için endüstrinin ön saf oyuncularında yer almaktadırlar²²¹.

Rehberler, seyahat işletmelerinin paket turlarda bir araya getirdikleri ulaştırma, biletleme, yeme-içme, konaklama, eğlence, müze ve ören yeri gibi hizmetlerin eyleme dönüştüğü anlarda, yetki ve sorumluluk alan, turistlerle doğrudan iletişim kuran, seyahat acenteleri ya da ziyaretçiler arasında ve otelcilik endüstrisi ile turistler arasında arabuluculuk faaliyetleri yürüten kişilerdir²²².

P.T.R. seyahat acentelerine müşteri odaklı ürün tasarımı, pazarlama istihbaratı toplanmasında ve ürünlerin satışında katkı sağlamakla birlikte tur sırasında saptadığı sorunları acente yönetimine bildirerek, acentenin mevcut ürünün iyileştirilmesinde veya yeni ürünler geliştirmesinde değerli katkılar sağlayabilmektedir²²³. Sınırlı bir faaliyet ölçeğine sahip bütçesi yetersiz olan küçük bir seyahat acentesi tur programını destinasyonu iyi tanıyan turistlere yaptırmayı tercih etmektedirler (Çeşmeci, N. s;58)²²⁴.

Seyahat acenteleri tarafından satışa sunulan paket turların müşteriye sunulup uygulanması turist rehberi aracılığıyla gerçekleşmektedir, paket turları uygulayan ve yürütenler ise profesyonel turist rehberleri olduğundan tur operatörü ve seyahat

²²⁰ Lin, Y. Ting, Y. Hsu, Y. Wu, C., (2014)., Tourists' Perceptions Of Tour Guides In Visiting Taiwan, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 6(4), 192 – 202.

²²¹ Hu, Wei., 2007., s; 19.

²²² Köroğlu, Ö., (2014)., Meslek Seçimi İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turizm Rehberliği Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 137 -157.

²²³ Korkmaz, S., Temizkan, P., Temizkan, R., (2011)., Hizmet İçi Eğitim Seminerlerinin Profesyonel Turist Rehberlerinin Turizm Pazarlamasındaki Rolüne Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 17-36

²²⁴ Çeşmeci, N., Türkiye' de Paket Turların Yönetiminde Turist Rehberlerinin Fonksiyonu: Yönetmelik Rollerinin Tespiti, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2004.

acentelerinin en önemli ürünü olan paket turların başarılı olmasını etkileyen zincirin son ve en önemli halkasıdır denilebilir²²⁵.

3.3.2. Türkiye’de PTR Mesleği

Ülkemizde 23 Şubat 2013 tarih ve 28568 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanan Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği’ ne göre Turist Rehberliği²²⁶;

– Seyahat acenteciliği faaliyeti niteliğinde olmamak kaydıyla kişi veya grup hâlindeki yerli veya yabancı turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil kullanılarak ülkenin kültür, turizm, tarih, çevre, doğa, sosyal veya benzeri değerleri ile varlıklarının kültür ve turizm politikaları doğrultusunda tanıtılarak gezdirilmesini,

– Seyahat acenteleri tarafından düzenlenen turların gezi programının seyahat acentesinin yazılı belgelerinde tanımladığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülüp acente adına yönetilmesini ifade etmektedir.

Ahipaşaoğlu (2001, s; 90) ²²⁷, profesyonel turist rehberlerini, belirli bir program dâhilinde yerli ve yabancı ziyaretçilere yol gösteren, ziyaret edilecek yerler ile ilgili onlara uygun dilde doğru bilgiler aktaran, ülke ve bölge tanıtımı yapan, ziyaretçilerin sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan doğru bir izlenim edinmesine yardımcı olan kişiler olarak tanımlamaktadır. Türkiye’ de ilk defa turist rehberliğinin meslek olarak belirmeye başlaması, 19. Yüzyıldan itibaren olmaktadır²²⁸. 20 Ekim 1890 yılında Osmanlı Devleti tarafından “Seyyahine Tercümanlık Edenler Hakkında 190 Sayılı Nizamname” yayınlanmıştır. Nizamnameye göre²²⁹:

– Seyahat ve diğer amaçlarla Memaliki Devleti Aliye’ye gelenlere çevirmenlik yapmak isteyenler ile otel ve misafirhane gibi konakladıkları yerlerin yöneticileri tarafından turistlere çevirmenlik yapmak üzere görevlendirilenler öncelikle bu nizamname içeriğine uygun belge almak zorundadırlar.

– Çevirmenlik belgesi almak isteyenler cünha ve cinayetten hüküm giymemiş, ırz ve namus sahibi kişiler olduklarına dair mahalle veya mensup oldukları millet

²²⁵ Yenipınar, U. Ve Zorkirişçi, A., (2013)., Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Turist Rehberliği Eğitimi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 111 – 136.

²²⁶ Turist Rehberleri Birliği (TUREB), <http://www.tureb.org.tr/tr/Page/Detail/62>

²²⁷ Ahipaşaoğlu, H. S., *Turizmde Rehberlik*, Detay Yayıncılık, Ankara 2001.

²²⁸ Batman, O., Yıldırğan, R. ve Demirtaş, N., *Turizm Rehberliği*, Değişim Yayınları, Adapazarı 2001.

²²⁹ Ahipaşaoğlu, 2001, s; 17 – 18.

muhtarlıklarından alacakları birer ilmühaberleri oturdukları belediye başkanlığına vereceklerdir.

– Sabıka kaydı maddesinde belirtilen ilmühaberler oturulan belediye tarafından incelenerek, gerçeğe uygun oldukları onaylandıktan sonra sahipleri tarafından başkente (Dersaadet) Belediye Başkanlığına ibraz edilerek ilgilinin Türkçe ile birlikte bir başka dili de anlayabildiği ve konuşabildiği ve ayrıca memleket meselelerine hakim olduğu yetkili kurullarca incelendikten ve onaylandıktan sonra kendisine çevirmenlik belgesi verilecektir.

– Taşralarda bu şekilde çevirmenlik yapmak isteyenler hakkındaki bu nizamname uyarınca inceleme ve araştırma yapılması zorunlu olup, belge verme yetkilisi ilgili belediyeye ait olacaktır.

– Belgeli çevirmenlerden, çevirmenlik yaptıkları kişiyi rahatsız ve ifal ettikleri hakkında şikayet edilen veya güvenlik veya belediye memurlarının denetlemeleri üzerine ortaya çıkarılanların belgeleri ellerinden alınacağı gibi tutuklanarak haklarında işledikleri suçun nevi ve derecesine göre ceza kanununa göre işlem yapılacaktır.

– Bu nizamnamenin yürütülmesi ile içişleri bakanlığı görevlidir.

Türkiye Cumhuriyeti Devleti kurulduktan sonra rehberlik mesleği ile ilgili gelişmeler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Çimrin, H., 1995, s;11 - 16);

– Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından kısa bir süre sonra rehberlik mesleğini tekrar düzenlemek gerekmiştir. Bu amaçla, 1925 yılında 2730 sayılı kararname yayınlanarak rehberlerin belediyelerden belge alma zorunluluğu getirilmiştir,

– 1950'den sonraki dönemde Türkiye Milli Talebe Federasyonu (TMTF) üniversiteli 129 gence rehberlik belgesi kazandırmıştır. 1953'ten itibaren turizm konuları Basın Yayın Enformasyon Genel Müdürlüğü kontrolüne geçmiş ve 1963'te Turizm Bakanlığı'nın kuruluşuna kadar devam etmiştir. Bakanlığın turist rehberi yetiştirmede yetkili merci konumuna gelmesine kadar 1960lı yılların başında TMTF, TMGT (Türkiye Milli Gençlik Teşkilatı), MTTB (Milli Türk Talebe Birliği) gibi öğrenci dernekleri etkin olmuştur.

– 1965'ten itibaren Bakanlığın düzenlediği kurslar ile rehberlik belgeleri dağıtılmıştır. 1971'de ise rehberlik mesleğine yönelik Bakanlık yönetmeliği ilk kez çıkarılmıştır.

1990 yılından itibaren ise Türkiye’de turizm rehberliği alanında ön lisans ve lisans programları açılarak hem Kùltür ve Turizm Bakanlığı’ nın açtığı kurslar yoluyla hem de bu programlardan alınan diplomalar yoluyla turist rehberliği mesleği geliştirilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME YETENEKLERİNE GÖRE REKABET STRATEJİ VE DAVRANIŞLARININ FARKLILAŞMASI: TURİST REHBERİ ÇALIŞTIRAN A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNDE BİR UYGULAMA

Önceki bölümlerde literatür hakkında geniş bilgilere yer verilirken bu bölümde araştırmanın planlaması yapılmaktadır. Karar alma sürecinde ihtiyaç duyulan ek bilgilerin sağlanması, daha doğru ve net bir görüş açısı kazanmak amacıyla yapılan araştırmalara başlamadan önce çok aşamalı bir araştırma planı ile sürecin nasıl işleyeceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Kurtuluş, 2010,s;9)²³⁰.

Çalışmanın bu kısmında planımız araştırma amacını, kısıtlarını ve amaca uygun problemlerin ifade edilmesi, araştırmanın modellenmesi, veri toplama yönteminin açıklanması, araştırma evren ve örneğinin açıklanması, verilerin analizi ve yorumlanması, geçerlilik ve güvenilirlik tartışması, araştırma raporu hazırlanması, araştırmanın bulgular ve önerilerinin yazılması planlanmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMA

Araştırma Aralık 2016 ve Nisan 2017 ayları arasında devam etmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizine uygun şekilde düzenlenmesi, kayıtlarının yapılması Mayıs ayı içerisinde tamamlanmıştır.

4.1.1 Araştırmanın Amacı

Kaynak Temelli İşletme Yetenekleri (KTY) Teorisi'ne göre Türkiye' de faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acentelerinin sahip olduğu işletme yetenekleri ile kullandıkları rekabet stratejileri ve rekabet davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek, Ülkesel Belgeli Profesyonel Turist Rehberlerinin işletme yeteneklerini etkilemek suretiyle ilişkinin yönünü ve derecesini nasıl değiştirdiğini açıklamak araştırmamızın amacını oluşturmaktadır.

Amacımıza ulaşmak için cevabını arayacağımız alt sorular ise şunlar olmaktadır;

- Türkiye'de faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acentelerinin hangi işletme yetenekleri vardır?

²³⁰ Kurtuluş, Kemal., *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2010.

- Türkiye’de faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acentelerinin işletme yeteneklerini etkileyen değişkenler nelerdir?
- Yönetici özellikleri, firma yapısı ve PTR’ in rekabet davranış ve stratejilerini etkilemeleri sözkonusu mudur?
- Yöneticilerin deneyim özellikleri, işletmenin stratejik bir planan sahip olma durumuna göre işletme yetenekleri ile rekabet davranış, stratejileri farklılaşmakta mıdır?
- İşletmenin finansal durumu işletme yetenekleri ile rekabet davranış, stratejilerini etkileyebilir mi?
- İşletmenin hitap ettiği müşteri tipi ve diğer hedef pazar özelliklerine göre işletme yetenekleri ile rekabet davranış, stratejileri farklılaşmakta mıdır?
- Türkiye’de faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acentelerinin kullandıkları rekabet stratejileri ve sahip oldukları rekabet davranışı hangileridir?
- Örgütsel yeteneklerin, rekabet stratejilerini ve davranışlarını etkilediği varsayıldığında Türkiye’de faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acentelerinde bu ilişki var mıdır?
- Türkiye’de faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acentelerinin arasındaki yapısal farklılığa göre söz konusu yetenek ve rekabet ilişkisi değişir mi?
- Ülkesel Belgeli Profesyonel Turist Rehberlerinin hangi örgütsel yeteneklere etkisi bulunmaktadır?
- Ülkesel Belgeli Profesyonel Turist Rehberlerinin etkilediği yeteneklerin hangileri rekabet strateji ve davranışını etkilemektedir?
- Ülkesel Belgeli Profesyonel Turist Rehberlerinin A Grubu Seyahat Acentelerinin örgütsel yeteneklerine katkısı işletmelerin hangi yapısal farklılıklarına göre değişmektedir?
- Ülkesel Belgeli Profesyonel Turist Rehberlerinin Türkiye’deki A Grubu Seyahat Acentelerinde istihdam edilme eğilimi ne düzeydedir?
- Türkiye’de faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acente yöneticilerinin veya sahiplerinin aynı zamanda Ülkesel Belgeli Profesyonel Turist Rehberi olma eğilimi ne düzeydedir?

Belirlemiş olduğumuz alt soruların yanıtlarına göre amaçlamış olduğumuz ilişkileri uygun bir yapıda açıklamaya çalışacağız.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmada Türkiye’ de faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerinin üst ve orta düzey yöneticilerinin değerlendirmeleri kapsamında, acentelerinin sahip oldukları işletme yeteneklerinin ve kullandıkları rekabet stratejileri ve sahip oldukları rekabet davranışlarına etkisi ile birlikte bu strateji ve davranışlardaki profesyonel ülkesel turist rehberlerinin katkılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise araştırma sorusunun kapsamı, araştırmanın örneklem ve evreni ile ilgili olmaktadır. Turizm endüstrisi içerisinde seyahat acentelerinin ve turist rehberlerinin özel konumlarının olması açısından rehberlerin rollerini ve seyahat acentelerinin yetenek, rekabet stratejileri ve davranışlarını endüstrinin yakın ve uzak çevre şartlarını oluşturan diğer faktörlerin de etkilediği kabul edilmekle birlikte acentelerin ve yöneticilerinin özellikleri ve rehberlerin katkılarına odaklanarak sonuca gidilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin sınırları içerisinde yer alan tüm A grubu seyahat acentelerinin merkez şube yöneticileri oluşturmakta, zaman ve maddi kaynaklardaki kısıtlılıktan dolayı en kısa sürede en ekonomik yöntemlerin kullanılması gerekmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

A Grubu Seyahat Acentelerinin oluşturduğu araştırma örnekleminde işletmenin yeteneklerinin, rekabet stratejileri ve davranışları üzerindeki etkisi ve bunlar üzerindeki turist rehberlerinin ve örgütsel yeteneklerin rolü konusunda literatürde araştırma yer almamaktadır. Rehberlerin literatürde çoğunlukla son seyahat ürünü olan paket turların uygulanması aşamasındaki rolleri incelenmektedir.

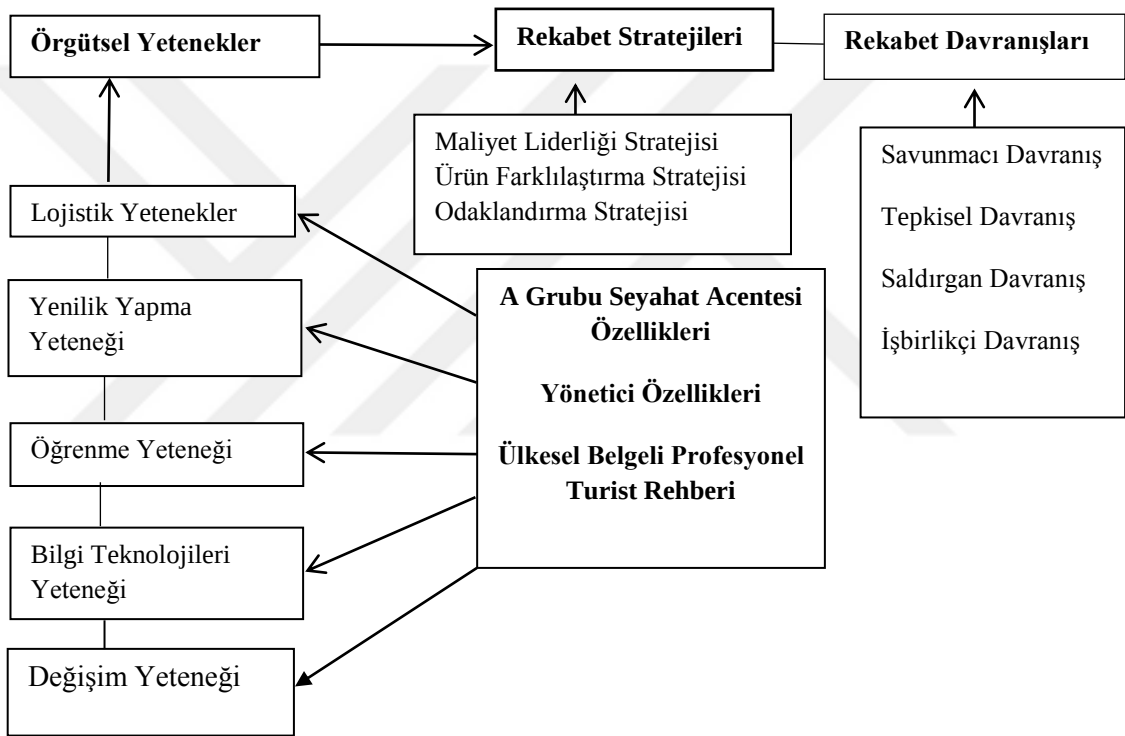
Türkiye’de A Grubu Seyahat Acenteciliğindeki yeteneklerin hangi strateji ve davranışları etkilediğini ve bu yeteneklere turist rehberlerinin katkılarını cevaplamaya çalışırken daha önce araştırılmamış bir soruyu literatüre kazandırmış olacağız.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Türkiye’deki A Grubu Seyahat Acentelerinin oluşturduğu araştırma evreninde yer alan işletmelerin pazarda kullandıkları rekabet stratejileri ve rekabet davranışlarının tayininde işletme örgütsel yeteneklerinin etkisi bu etkiye ise ülkesel, belgeli, profesyonel turist rehberlerinin aracı etkisi vardır. Bu araştırma sorusu hazırlanmadan

önce yetenekleri açıklayan çeşitli teoriler incelenmiştir. Sorunun alt yapısını hazırlayan uygun teori çerçevesinde literatürde yetenekler ve rekabet arasındaki ilişkinin varlığını destekleyen araştırmaların incelenmesi ile soru oluşturulmuştur. Yüz yüze, telefon ve online yöntemlerle uygulanmış olan anketlerden toplam 352 geçerli veri elde edilmiş bu veriler, Sosyal Bilimlerde Veri Analizi Programı (SPSS 20) aracılığı ile çok değişkenli analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 4.7. Araştırma Modeli

4.2.2. Araştırmanın Evren, Örneklem, Örnekleme Yöntemi ve Veri Toplama Süreci

Araştırma evrenimiz Türkiye’ de faaliyet gösteren 9271 (Şubeler dahil olmak üzere) adet A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinden oluşmaktadır, şubeler araştırma örnekleme listesinden çıkarılmış, e mail adreslerinin teknik sebeplerden ya da güncellenmemiş olmasından kaynaklı ulaşamayan e- mailler ile birlikte toplam 6553 anket işletme yöneticilerine ulaştırılmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde %95

güven aralığında 0.05' lik standart sapmaya göre aşağıda yer alan formül kullanılabilir²³¹.

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + t^2 \times p \times q} = \frac{6553 \times 1,96^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2 \times (6553-1) + 1,96^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{6553 \times 0,9604}{17,3404} = 362.9$$

Formülde;

- N= İşletme Toplam Sayısını
- n= Örneklem alınacak işletme sayısını
- P= incelenen olayın görüş sıklığını
- q= incelenen olayın görülme sıklığını (1-p)
- t= Belirli bir serbestlik derecesinde ve saptanan güven düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değeri
- d= yapılmak istenen +,- sapmayı ifade etmektedir.

Acente şubeleri mail listelerinden çıkarıldıktan sonra dağıtılan anketlerin, bazı acentelerin e mail adreslerinin güncel olmaması veya teknik sebeplerden dolayı ulaşmaması gibi nedenler ile toplam 6553 anket dağıtılmıştır. Dolayısı ile evren sayımız 6553 olarak hesaplandı. %95 güven düzeyi ve 0.05 standart hata payı kararı ile yukarıdaki formüle uyguladığımızda toplam örneklem sayısının 363 olarak hesaplandığı görülmektedir.

Uygulama sonucunda toplam 397 anket elde edilmiştir. Bazı anketlerin tutarsız ve eksik değerlendirmeler içermesinden dolayı geçerli 352 anket sonucu değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma evrenine ait tamsayım listesi Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB)'nin resmi web sitesinde mevcut olduğu tespit edilmiştir. Bu sürecin başlangıcında ilk olarak Türkiye'de faaliyet gösteren A grubu seyahat acenteleri yöneticilerinin örneklem alınmasına karar verilmiştir. Bunun nedeni ise yasal sınıflamaya tabi tutulan bu işletmelerden sadece A sınıfı olanların "Belgeli Turist Rehberleri" tarafından yönetilen turların düzenlenebilmesi yetkisine sahip olmalarıdır.

Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) web sitesinde yer alan Türkiye'deki tüm seyahat acentelerinin iletişim bilgileri (telefon, fax numarası, şehir

²³¹ Yamane, T., *Temel Örneklem Yöntemleri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006, S:118.

adresi, e-mail adresi) kurulmuş oldukları şehirlere göre sıralanmıştır²³². Öncelikle tüm şehirlerde yer alan şirketlere ait e-mail adresleri toplu mail gönderebilecek uygunlukta toplam 17 tane liste olarak hazırlanmıştır (EK 1). Sonrasında <http://www.onlineanketler.com> sitesinden üyelik edinilmiştir (EK 2). Bu web sitesi sayesinde günlük sınırsız sayıda cevaplamaı içeren online anket formları e-mail adreslerine gönderilebilmiştir. İletilmiş olan anketlerin bir IP adresinden sadece bir defa yanıtlanması ayarlanabilmiş, katılmak istemeyen, gönderilemeyen ve iptal edilmiş olan ve ankete katılmış olan e-mail adreslerine ait listelerin raporlarını elde etmek mümkün olmuştur. (EK3 – EK17) Bu raporlarda ‘the recipient wishes has no more e-mail’ – “cevaplayıcı daha fazla e-mail almak istememektedir”, “your message was automatically rejected: Quota exceeded (mailbox for user is full)” – “ kullanıcı mail kutusu tamamen dolu olduğundan mesajınız otomatik olarak reddedilmiştir” gibi bildirimler takip edilerek buna göre sayılar azaltılmıştır. Araştırmada asıl anket uygulamasına geçmeden önce ön test yapılmıştır. İzmir’ de 08 – 11 Aralık 2016 tarihinde düzenlenmiş olan “10. Travel Turkey Turizm Fuar ve Kongresi” ne katılım gerçekleştirilerek, seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin yöneticilerine uygulayacakları anket hakkında eğitim verilen beş üniversite öğrencisinin katkılarıyla anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma süreci Aralık 2016 – 14.04.2017 tarihleri arasında devam etmiştir. Online anketlere katılım sayısının düşük seyir göstermesi üzerine Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı (EMITT) turizm fuarına katılım kararı alınmıştır. 26 – 29 Ocak 2017 tarihleri arasında İstanbul’ da bu yıl 21.’ si yapılmış olan EMITT İstanbul fuarına katılım gerçekleştirilerek burada seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin olduğu 5.,6.,7. salon planlarına göre iş bölümü yapılarak yine anket uygulamasında eğitimli üniversite bölüm öğrencilerimizin katkıları ile yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda şehirlere göre gönderilmiş olan online anket sayısı yer almaktadır tabloda yer almış olan liste numaralarına ait raporlar ek olarak ilgili bölümde kullanılmıştır.

²³² Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği, <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama?search=1>

Tablo 4.1. Online Anketlerin Dağıtım Kayıtları

[illegible]

27	Karaman	16				
----	---------	----	--	--	--	--

	60	Yozgat	9										
	61	Zonguldak	13										
	Liste6 Toplam; 747												
Liste 7	62	İstanbul a	10.03.2017		553	17.03.2017	548	24.03.2017	540	04.04.2017	536	16.04.2017	526
	Liste7 Toplam; 700												
Liste 8	İstanbul b		13.03.2017		652	21.03.2017	644	27.03.2017	629	04.04.2017	624	16.04.2017	617
	Liste8 Toplam;800												
Liste 9	İstanbul c		07.03.2017		1139	13.03.2017	990	21.03.2017	967	27.03.2017	953	04.04.2017	932
	Liste 9 Toplam;1699												
Liste 7,8,9 Toplam; 3199													
Liste 10	63	Ankara;	11.03.2017		512	17.03.2017	434	27.03.2017	427	05.04.2017	420	16.04.2017	420
	Liste 10 Toplam;655												
Liste 11	64	İzmir;	269		269	17.03.2017	269	28.03.2017	261	10.04.2017	257	17.04.2017	254
	Liste 11 Toplam;412												
Liste 12	65	Bursa (1-10)	23.03.2017		130	28.03.2017	120	-	-	17.04.2017	123	-	-
	Liste 12 Toplam;200												
Liste 13 (iptal)		Outgoing Yapan Tur Operatörleri Listesine Göre											
Liste 14	66	Ardahan	4	15.04.2017	148	18.04.2017	135	-	-	-	-	30.04.2017	130
	67	Aydın	180										
	Liste 14 Toplam;184								-	-	-	-	
Liste 15	68	Antalya	1315	14.04.2017	854	18.04.2017	597	-	-	-	-	30.04.2017	588
		Aydın	32										
	Liste 15 Toplam;1347								-	-	-	-	
Liste 16	69	Balıkesir	79	15.04.2017	232	18.04.2017	201	-	-	-	-	30.04.2017	200
	70	Bolu	18										
	71	Burdur	8										
		Bursa (b)	53										
	72	Çanakkale	38										
	73	Çankırı	4										
	74	Çorum	23										
	75	Denizli	45										
Liste 16 Toplam;268													
Liste 17	76	Eskişehir	69	16.04.2017	201	19.04.2017	183					30.04.2017	180
	77	Gaziantep	118										
	78	Kayseri	81										

	79	Kars	15									
	80	Kütahya	32									
	81	Gümüşhane	4									
	Liste17 Toplam; 319											
Tüm Listelerin Toplamı				9271								
İlk Dağıtım Genel Toplamı						6553						

4.2.3. Araştırma Değişkenleri ve Anket Sorularının Hazırlanması

Araştırmada kullanmış olduğumuz, araştırma modeli içerisinde yer alan ve modellemede kullandığımız altı değişkenin literatürdeki kökenlerini bu başlık altında inceleyeceğiz.

4.2.3.1 Örgütsel Yetenek Değişkeni

Örgütsel yetenekler firmaya özel olmasından dolayı benzersiz olma ve başka firmalar tarafından kopyalanamayacağı için çok güçlü bir rekabet aracı olarak kabul edilmektedir^{233 234}. Yeteneklerin işletmeler için yaparak öğrenmeye, bilgi temeline dayalı bir süreci ve pazarda mal ve hizmet dağıtımını rakiplere göre daha iyi gerçekleştirilmesini ifade ettiğinden firmanın sahip olduğu varlıkların ilerisinde durduğu kabul edilmektedir²³⁵. Yeteneklerin geliştirilmesine firmanın iç çevresindeki kaynaklar ve iş bölümüne dayalı uzmanlıkların kombinasyonları temel oluşturacaktır sonrasında yetenekler ana rekabet gücüne dönüşecektir bu güç çoğunlukla firmada yeni ürün geliştirme, müşteri ilişkileri, lojistik faaliyetler, değişim yeteneği ve bilgi teknolojisi kullanabilme yetenekleri olarak ifade edilmektedir²³⁶.

4.2.3.2. Rekabet Stratejileri Değişkeni

Rekabet, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir ve değer yaratma müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet ile gerçekleştiğine göre rekabet stratejilerini de maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejiler olarak sınıflandırabilmekteyiz²³⁷. Dess ve Davis (1984)²³⁸, Porter'ın jenerik stratejilerinin firma performansına etkilerini araştırdıklarında yöneticilerin farklılaştırma stratejisinde yeni ürünler geliştirmeyi, marka kimliğini, pazarlama teknik ve yöntemlerinde yeniliği, dağıtım kanallarının kontrolünü önemli

²³³ Hogan. Suellen J, Soutar. Geoffrey N., McColl-Kennedy, Janet R., Sweeney. Jillian C., (2011), Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development, *Industrial Marketing Management* 40, 1264–1273.

²³⁴ Koçel. Tamer, (2015), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları, 16. Baskı, s;

²³⁵ Hogan. Suellen J, vd., (2011), s; 1265.

²³⁶ Biedenbach. Thomas ve Söderholm. Anders, (2008), *Journal of Change Management* Vol. 8, No. 2, 123–145,s;136.

²³⁷ Ülgen. Hayri ve Mirze. Kadri, (2010), İstanbul, Beta Yayınları, 5.Baskı, s; 255-256.

²³⁸ Dess ve Davis,s; 476.

değerlendirmiş olduklarını belirlerken müşteri hizmetlerini ise önemsiz değerlendirmiş olduklarını belirlemişlerdir. Aynı çalışmada, maliyet liderliği stratejisinde ise aynı yöneticiler verimliliği, rekabete dayalı fiyatlamayı, ürün kalitesi kontrolünü, deneyimli personeli, mevcut ürünleri geliştirmeyi, sektörde tanınmış olmayı, pazardaki gelişmenin tahminini önemli derecede değerlendirirken, pazarlama teknik ve yöntemlerinde yeniliği, belli coğrafyadaki pazarlara hitap etme ve müşteri ilişkilerini önemsiz olarak değerlendirmişlerdir. Odaklandırma stratejisinde ise yöneticilerin yeni ürünler geliştirmeyi, özel ürün geliştirme yeteneğini, üst gelir grubuna hitap eden fiyatlama yapmayı, özel coğrafi pazarlara hitap etmeyi önemli bulurlarken, verimlilik esasını, rekabetçi fiyatlama yapmayı, dağıtım kanallarını kontrol etmeyi, dar ürün çeşitliliğini önemsiz bulmuşlardır.

4.2.3.3. Rekabet Davranışları Değişkeni

Saldırgan rekabet davranışı genellikle yoğun rekabetin ve dalgalanmaların yaşandığı ürün pazarında satış hacmi ve karlılık oranlarının artırılması amacıyla uygulanırken uygulayan firmaların temel kaygısı rakiplerine göre firma kaynağından daha fazla faydalanabilmek ve kaynaklarını daha hızlı geliştirebilmektir²³⁹. Savunmacı rekabet davranışı uzmanlık stratejisi boyutuna sahip olduğundan dolayı yeni ürün yaratmaktansa var olan ürünleri geliştirmek hitap edilen pazardaki konumu ve yeri kaybetmeme amacı taşımaktadır²⁴⁰. Savunmacı rekabet davranışının gerektirdiği durgun hal tedarikçilerle ve müşterilerle uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesine imkan vermenin yanı sıra firmaya maliyet kontrolünde de etkili yöntemler kullanma imkanı sağlamaktadır.

4.2.3.4. A Grubu Seyahat Acentesi Özellikleri Değişkeni

Araştırmada değerlendirilirken acentelerin uzmanlık konularının Bilet Satışı, Kongre ve Toplantı, Teşvik Seyahatleri, Tur Operatörü Temsilciliği, Tur Satışı, Alternatif Turlar Düzenlemek gibi hangi faaliyetlerden oluştuğu çoktan seçmeli sorular ile sorulmuştur. Kontrol amacı ile bu bölümdeki ilk soruda A, B veya C grubu acentelerden hangisi oldukları sorulmuştur. Tur Operatörlüğü faaliyeti gerçekleştirip

²³⁹ Morgan. Robert,E, ve Strong. Carolyn, (2003), Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, Journal of Business Research, Vol,56; 163 – 176, s; 166.

²⁴⁰ Morgan. Robert,E, ve Strong. Carolyn, (2003), s; 167.

gerçekleştirmedikleri iki kategorili olarak sorulmuştur. Tur operatörlüğü gerçekleşiyorsa Outgoing, Incoming, Ingoing ve diğer seçenekleri sunularak türünü belirtmeleri istenmiştir bunların dışında ifade edecekleri bir tur operatörlüğü varsa diğer seçeneğinde yanıtlamaları istenmiştir. İşletmenin hangi şehirde kurulu olduğu, hitap ettikleri müşteri tipleri, ödenmiş sermaye miktarı, kaç yıldır faaliyetlerini sürdürdüklerini belirtmeleri istenmiştir. Karlılık oranlarını rakipleri ile karşılaştırmak suretiyle 5’li derece ile sorulmuş, sektör ortalamasına göre kendi büyüme hızlarını değerlendirmeleri de yine 5’li derece ile sorulmuştur. Acentelerinde stratejik planlama yapılıp yapılmadığı, son iki yıl içinde rakipler ile stratejik ortaklık yapılıp yapılmadığı, İşletmelerinin sahiplik durumunu değerlendirmeleri istenmiş “yerli” ya da yabancı” bir tur operatörüne mi bağlı oldukları yoksa bağımsız yerli bir tur operatörü mü olduklarını bunların dışında iseler “diğer” seçeneği sunularak yanıtları alınmıştır.

4.2.3.5. Yönetici Özellikleri Değişkeni

Yöneticilik pozisyonlarını yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür, genel müdür yardımcısı, acente sahibi, acente ortağı olduklarının belirtilmesi istenerek bunların dışında iseler diğer seçeneğinde açıklama yaparak belirtmeleri istenmiştir. Yöneticilik deneyimlerini “yıl” olarak belirtmeleri istenmiş bunun yanı sıra sektördeki toplam çalışma yılı ve hali hazırda çalışmakta oldukları şirkette çalışma deneyimlerini “yıl” olarak belirtmeleri istenmiştir. 18 ile 45 yaş arası için 4 tane 6’lı kategori kullanılırken 45 yaş üstü seçeneği kategorilerin sonuncusunda sorulmuştur. Eğitim düzeylerini ise ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü seçenekleriyle değerlendirmeleri istenmiştir. Cinsiyet sorusu “bayan” ve “bay” olarak ikili kategoride sorulmuştur.

4.2.3.6. Profesyonel Turist Rehberi Değişkeni

Seyahat acentelerinde profesyonel ülkesel turist rehberi kadrolu istihdamının mevcut olup olmadığı, yönetici kadrosu içinde profesyonel ülkesel turist rehberinin mevcut olup olmadığı iki farklı soru olarak ikili kategoride “evet” veya “hayır” seçenekleri ile sorulmuştur.

Literatürdeki çalışmalardan elde edilen, seyahat acenteleri ve profesyonel turist rehberleri arasındaki ilişkiler çerçevesinde ve örgütsel yeteneklerin değerlendirilmesiyle

bu yeteneklere, PTR'nin özellikle "ürünün tasarlanması" gibi işletmeye sağladığı katkılar ve ilgili yetenekleri hesaba alınmış ve ilgili ölçekte 5'li likert tipinde anketimizde temsil edilmiştir.

4.2.4. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

İşletmelerin rekabet stratejileri, davranışları üzerinde işletme yeteneklerinin etkisini ve yeteneklere turist rehberlerinin katkısını değerlendirmek amacıyla rekabet ve yetenekler arasındaki ilişkileri konu alan araştırmalar dikkate alınarak uyguladıkları ölçme-değerlendirme yöntemleri incelendi. Tablo 4.2'de yer alan araştırmalardan elde edilen ölçek soruları, tezdeki araştırma hipotezlerine uygun olarak düzenlenip anket sorusu olarak kullanılmıştır. Yabancı dilde hazırlanmış olan anket sorularının Türkçe tam karşılığını yansıtıp yansıtmaması kontrol edildikten sonra ön test aşamasında uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılacak yönteme uygunluk, araştırma süresi ve maddi imkanlardaki kısıtlılık nedeniyle en uygun veri toplama aracı olarak anket uygulaması seçilmiştir. İşletmelerin rekabet stratejileri, davranışları ve işletme yeteneklerini değerlendirme amacıyla bu konuda yapılan araştırmalar dikkate alınarak anketler oluşturulmuştur.

Anket yanıtları 5'li likert tipinde, kesinlikle katılıyorum-kesinlikle katılmıyorum ifadeleri arasında yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Anket uygulama öncesi katılım konusundaki onayları sorularak çalışma hakkında bilgi verilmiş ve sonuçlarının isterlerse kendilerine bildirileceği belirtilmiştir.

Araştırmada kullandığımız anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm rekabet stratejileri ve ikinci bölüm rekabet davranışları, üçüncü bölüm işletme yetenekleri ve ülkesel belgeli profesyonel turist rehberlerinin işletme yeteneklerine katkısı, dördüncü bölüm ise işletme ve işletme yöneticilerinin özelliklerinden oluşmaktadır.

Tablo 4.2. Veri Toplama Aracında Kullanılan Ölçekler

Ölçekler (Rekabet Davranışı)	Araştırmacılar	Yararlanılan Araştırma	Araştırmaların Kaynakları
İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış	Morgan, R. and Strong, C. (2003) Mile, R. Snow, C. Meyer, A. and Coleman, H. (1978) Moore (2005) Miles, R. ve Snow, C. (1986)	Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation Organizational Strategy, Structure and Process Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types; An Empirical Test of Miles and Snow Organizations; New Concepts for New Forms	Journal of Business Research, 56,163-176 Academy of Management Review, Vol:3(3), 546 – 562. Journal of Business Research, 58, 696 – 704. California Management Review, Vol:XXVIII, (3),62 – 73
Saldırgan Rekabetçi Davranış	Morgan, R. and Strong, C. (2003) Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001) Guiltinan, J. ve Gundlach, G. (1996)	Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis	Journal of Business Research, 56,163-176 Journal of Business Venturing, 16, 429 – 451 Journal of Marketing, Vol: 60, July, 87 – 102
Savunmacı Rekabetçi Davranış	Moore (2005) Morgan, R. and Strong, C. (2003)	Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types; An Empirical Test of Miles and Snow Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation	Journal of Business Research, 58, 696 – 704. Journal of Business Research, 56,163 – 176.
Tepkisel Rekabetçi Davranış	Moore (2005) Morgan, R. and Strong, C. (2003)	Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types; An Empirical Test of Miles and Snow Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation	Journal of Business Research, 58, 696 – 704. Journal of Business Research, 56,163 – 176.

(Rekabet Stratejileri)	Araştırmacılar	Yararlanılan Araştırma	Araştırmaların Kaynakları
Maliyet Liderliği Stratejisi	Schaffer, J. (1986) Bloodgood, M. (1997) Dess G.G. and Daviss, P.S. (1984)	Competitive Strategy, Organization Structure and Performance in the Lodging Industry: An Empirical Assessment of Miles and Snow's (1978) Perspectives of Organizations Sustaining Competitive Advantage; The Role of Tacit Knowledge in a Resource Based Perspective Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance	Virginia Polytechnic Institute and State University, Dr. Tezi Colloge of Business Administration, University of South Carolina Doktora Tezi Academy of Management Journal, 27(3) : 467 – 488
Ürün Farklılaştırması Stratejisi	Schaffer, J. (1986) Porter, M. (2015) Bloodgood, M. (1997)	Competitive Strategy, Organization Structure and Performance in the Lodging Industry: An Empirical Assessment of Miles and Snow's (1978) Perspectives of Organizations Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri Sustaining Competitive Advantage; The Role of Tacit Knowledge in a Resource Based Perspective	Virginia Polytechnic Institute and State University, Dr. Tezi 3.Basım, Agora Kitaplığı, Ceylan Matbaası, İstanbul Colloge of Business Administration, University of South Carolina Doktora Tezi
Odaklanma Stratejisi	Schaffer, J. (1986) Bloodgood, M. (1997)	Competitive Strategy, Organization Structure and Performance in the Lodging Industry: An Empirical Assessment of Miles and Snow's (1978) Perspectives of Organizations Sustaining Competitive Advantage; The Role of Tacit Knowledge in a Resource Based Perspective	Virginia Polytechnic Institute and State University, Dr. Tezi Colloge of Business Administration, University of South Carolina Doktora Tezi

(Örgütsel Yetenekler)	Araştırmacılar	Yararlanılan Araştırma	Araştırmaların Kaynakları
Lojistik Yetenekler	Joong-Kun “Jay” Cho (2001) Jay Joong-Kun Cho, John Ozment, Harry Sink (2008) Kuo-chung Shang, Peter B.Marlow (2005)	Firm Performance In The E-Commerce Market: The Role Of Logistics Capabilities And Logistics Outsourcing Logistics Capability, Logistics Outsourcing and Firm Performance In An E-Commerce Market Logistics capability and performance in Taiwan’s major manufacturing firms	University of Arkansas, Doktora Tezi International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 38 No. 5, pp. 336-359 Transportation Research Part E 41 (2005) 217–234
Yenilikçilik Yeteneği	Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy, Jillian C. Sweeney (2011) Hsing-Er Lin, Edward F. McDonough, Shu-Jou Lin, and Carol Yeh-Yun Lin (2013)	Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity	Industrial Marketing Management 40, 1264–1273 Prod Innovation Management, 30(2):262–278
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	Najrani, Mated (2016) Ricardo Chiva and Joaqui’n Alegre (2008) Hock-Hai Teo and Xinwei Wang ¹ , Kwok-Kee Wei, Choon-Ling Sia, and Matthew K. O. Lee (2006)	The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study	Pepperdine University, Dr. Tezi, Proquest Number: 10141724 Personnel Review Vol. 37 No. 6, pp. 680-701 Journal Of The American Society For Information Science And Technology, 57(2):264–279, 2006
Örgütsel Değişim Yeteneği	Najrani, Mated (2016) Christine B. Meyer & Inger G. Stensaker (2006)	The Effect of Change Capability, Learning Çağpability and Shared Leadership on Organizational Agility Developing Capacity for Change	Pepperdine University, Dr. Tezi, Proquest Number: 10141724 Journal of Change Management, Vol. 6, No. 2, 217–231
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Ying Lu And K. Ramamurthy (2011) Clyde Eiri’kur Hull and Jeffrey G. Covin (2010) Hock-Hai Teo and Xinwei Wang ¹ , Kwok-Kee Wei, Choon-Ling Sia, and Matthew K. O. Lee (2006)	Understanding The Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination Learning Capability, Technological Parity, and Innovation Mode Use Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study	MIS Quarterly Vol. 35 No. 4 pp. 931-954/December PROD INNOV MANAG 2010;27:97–114 Journal Of The American Society For Information Science And Technology, 57(2):264–279, 2006

4.2.4.1. Rekabet Davranışları Ölçeği ve Maddeleri

Rekabet davranışlarının, firma stratejilerini gerçekleştirmek üzere rakip ve rekabet analizleri yapıldıktan sonra yeni ürünlerin geliştirilmesi, reklam kampanyalarının başlatılması, fiyat indirimleri aracılığı ile uygulandığı varsayılmaktadır²⁴¹.

Schumpeter' in rekabet yorumuna uygun biçimde, firmanın fırsat ve tehdit olarak belirlediği dış çevre değişimlerine ayak uydurmak ve üstünlük sağlamak amacıyla geliştirdiği fiyat, üretim ve pazarlama fonksiyonlarını içeren davranışların tümü rekabete yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır^{242, 243}.

4.2.4.1.1. İşbirliğine Dayalı Rekabet Davranışı Ölçek Maddeleri

İşbirliğine dayalı rekabet (ortaklaşa rekabet) rekabet ve işbirliğinin eşzamanlı olarak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir²⁴⁴, bir firma tarafından sağlanmış olan rekabet üstünlüğü ve değer yaratma ortaklıkta yer alan diğer firma için aynı kazançları ifade etmeyebilir, karşılıklı stratejik kararları doğrultusunda gerçekleştirildiğinden bu davranış türü değer yaratmaya yönelik rekabetçi işbirliği olarak isimlendirilebilmektedir²⁴⁵. Rekabet davranışı ölçeğinde İşbirliğine dayalı rekabetçi davranışı ölçmeye yönelik ifadeler ve ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

- RD4 Rakipler ile işbirliği olsa da rekabet sürdürülür^{246, 247}
- RD3 Rakipler ile yeni iş alanlarında işbirliği yapılabilir²⁴⁸
- RD5 Rakipler ile bilgi alışverişi yapılabilir²⁴⁹
- RD2 Rakipler ile farklı alanlarda işbirliği yapılabilir²⁵⁰

²⁴¹ Grimm, Curtis M., Lee, Hun, & Smith, Ken G. 2006. Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage. Oxford University Press, USA, s; 40.

²⁴² Major, D.L. How Firm Resources And Behavior Impact Firm Performance: An Examination of Firm Resources, Competitive Actions and Performance, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Maryland 2009. s;15.

²⁴³ Grimm, Curtis M., Lee, Hun, & Smith, Ken G. 2006.

²⁴⁴ Ağraş, Süleyman ve Kılınç, İzzet., (2015).

²⁴⁵ Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002).

²⁴⁶ Gnyawali, D.R., vd., (2006).

²⁴⁷ Xu, Y. (2011), Competitive Network and Competitive Behavior: A Study of the U.S. Airline Industry, Academy of Strategic Management Journal, 10(1), 45-63.

²⁴⁸ Moore, 2005.

²⁴⁹ Miles, R. ve Snow, C., (1986), Organizations: New Concepts For New Forms, California Management Review, Vol: 28 (3), 62 – 73.

- RD1 Rakipler ile verimli olan alanlarda işbirliği yapılabilir²⁵¹

4.2.4.1.2. Saldırgan Rekabet Davranışı Ölçek Maddeleri

Saldırgan rekabetçi davranış ve proaktif davranış arasında reaktif davranışın tam tersi olarak doğrudan ilişki bulunmaktadır, proaktif özelliklere sahip işletmeler bunun doğal bir sonucu olarak saldırgan rekabet davranışı göstereceklerdir²⁵².

Pazarda belirledikleri büyük hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, karlılıktan fedakârlık etme gibi cesur adımlar atmanın yanı sıra pazarlama, ürün/hizmet, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendi durumu ile rakiplerin durumunu karşılaştırarak rakiplerinden hızlı davranmak için çaba gösterirler²⁵³.

Bu ölçekte yer alan 7 ve 8. Maddeler diğer ölçeklerden bağımsız olarak literatürdeki çalışmalar yorumlanarak kullanılmıştır. Saldırgan rekabetçi davranışını ölçmeye yönelik ifadeler ve ifadelerin alındığı çalışmalar;

- RD6 Rekabet için ürün ve hizmet fiyatları düşürebilir²⁵⁴
- RD9 Pazardaki ilk firma olma²⁵⁵
- RD10 Geniş ürün yelpazesine sahip olmak²⁵⁶
- RD11 Farklı ürün ve hizmetler rekabet bize gücü sağlamaktadır²⁵⁷
- RD12 Üst yönetimimiz Ar-Ge faaliyetlerine önem verir²⁵⁸
- RD13 Firma yönetimi çevre koşullarına duyarlı stratejileri benimser²⁵⁹
- RD26 Firma yönetimi dış çevredeki değişimi izler²⁶⁰
- RD27 Firma stratejilerimiz planlı olarak uygulanır²⁶¹
- RD28 Firma yapısına uygun stratejiler uygulanır²⁶²

²⁵⁰ Morgan, R. and Strong, C. (2003), Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, Journal of Business Research, 56,163-176.

²⁵¹ Morgan, R. and Strong, C. (2003).

²⁵² Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001).

²⁵³ Akman, G., Özkan, C., & Hatice, E. (2008).

²⁵⁴ Morgan, R. ve Strong, C. (2003).

²⁵⁵ Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G., (2001).

²⁵⁶ Gultinan, J. ve Gundlach, G. (1996) Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis Journal of Marketing, Vol: 60, July, 87 – 102.

²⁵⁷ Gultinan, J. ve Gundlach, G. (1996).

²⁵⁸ Gultinan, J. ve Gundlach, G. (1996).

²⁵⁹ Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001).

²⁶⁰ Kuester, S. vd., (1999).

²⁶¹ Kuester, S. vd., (1999).

²⁶² Kuester, S. vd., (1999).

4.2.4.1.3. Savunmaya Dayalı Rekabet Davranışı Ölçek Maddeleri

Savunmacılar mevcut faaliyetlerine odaklanır ve verimliliği geliştirmek suretiyle mevcut dengeyi sürdürerek kendi ürün ve pazarlarını korumaya çalışırlar, savunmacılar, mevcut teknolojiler, yapılar veya stratejilerde değişiklik yapma konusunda çok nadir kararlar alırlar ve büyüme amacı ile ilave fırsatlar yakalamak için çok az araştırma yaparlar²⁶³. Kendilerini mevcut faaliyetlerinin geliştirilmesine adanmış amaçlarıdır ve savunmacıların başarısında maliyet etkinliği bulunmaktadır, buna ilave olarak savunmacılar dikey bütünleşme stratejisini uygulayarak pazar penetrasyonu ve sınırlı ürün geliştirme stratejileri yolu ile büyürler, yeni fırsatları kovalamaktan kaçınırlar²⁶⁴. Savunmacı rekabet davranışını ölçmeye yönelik ifadeler ve ifadelerin alındığı çalışmalar;

- RD14 Geleneksel hizmetlerimizi sürdürürken rekabetten uzak dururuz^{265, 266}
- RD15 Mevcut müşterilere yönelik ürün ve hizmetler daha önceliklidir²⁶⁷
- RD16 Yeni müşterilere yönelik ürün ve hizmetler daha önceliklidir²⁶⁸
- RD17 Hizmetlerimizi mevcut ürünlerle sürdürmeyi tercih ederiz²⁶⁹
- RD18 Çevre işlerimizi etkilerse rekabet durumumuzu değerlendirmeye alırız²⁷⁰
- RD19 Ürün ve hizmet kalitesi öncelikli işletme amacımızdır²⁷¹
- RD20 Bazı hizmetlerimiz dışarıdan satın alınmaktadır. Bu ifade diğer ölçeklerden bağımsız olarak literatürdeki çalışmalar yorumlanarak kullanılmıştır.
- RD21 Firma yönetim stratejilerinde çevre koşulları dikkate alınmaz²⁷²

4.2.4.1.4. Tepkisel Rekabet Davranışı Ölçek Maddeleri

Tepkisel rekabet davranışına sahip bir örgütün tutarlı ürün ve pazar stratejisi mevcut değildir, rakiplerine göre oturmuş ürün ve hizmetleri elinde tutmakta başarısızdır ve pazar payını elinde tutmakta yeteri kadar hırslı değildir, risk almaktan kaçınır, çevresel etmenler tarafından zorlandığında harekete geçer ve rekabetçi

²⁶³ Akbolat, M. (2009).

²⁶⁴ Alayoğlu, N. (2010).

²⁶⁵ Akbolat, M.(2009).

²⁶⁶ Moore (2005).

²⁶⁷ Moore (2005).

²⁶⁸ Moore (2005).

²⁶⁹ Akbolat, M.(2009)

²⁷⁰ Morgan, R. ve Strong, C. (2003).

²⁷¹ Morgan, R. ve Strong, C. (2003).

²⁷² Morgan, R. ve Strong, C. (2003).

stratejisini deęiřtirir²⁷³. Moore (2005)'a göre en düşük performansa sahip olmakla birlikte çevreleri ile adaptasyon eğiliminde olduklarından dolayı rekabet sürecinde başarılı oldukları sylenememektedir²⁷⁴ Tepkisel rekabet davranışını ölçmeye yönelik ifadeler ve ifadelerin alındığı alışmalar;

- RD22 Firma yönetimi risk almada cesaretlidir²⁷⁵
- RD23 Rakip fiyatlarına göre yeni fiyatlar belirleyebiliriz²⁷⁶
- RD24 Firmaların rekabetçi hamlelerine anında yanıt retebiliriz²⁷⁷
- RD25 Pazardaki rekabet için maliyeti azaltabiliriz²⁷⁸

4.2.4.2. Rekabet Stratejileri leği Maddeleri

Rekabet stratejileri sektörde faaliyette bulunan rekabetçi glerin olası karar ve davranışları karşısında ne şekilde hareket edilmesi, nasıl rekabet edilmesi gerektiği ile ilgili konulara yoğunlaşır, rekabet stratejilerinin amacı faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü saęlamaktır²⁷⁹.

Rekabet stratejilerinin çoğu işletmenin dışsal çevresinin analizinden yola çıkılarak oluşturulmuş firma kaynakları kullanılarak uygulanmıştır, içsel kaynaklar sadece yeteneklerin tek bir tanesi değil örneğin, tüm varlıkları, işletme yetenek ve üretim metotları, firma özellikleri, öğrenme ve bilgi yetenekleri vb. birlikte firmanın performansını ve rekabet gücünü etkileyecektir²⁸⁰.

4.2.4.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi lek Maddeleri

Maliyet liderliği stratejisi verimli ölçekte tesislerin kurulmasını, deneyimlerden kaynaklanan maliyet düşüklüğünün sağlanmasını, maliyet ve genel giderlerin sıkı

²⁷³ Turan, A. H. (2009).

²⁷⁴ Moore (2005).

²⁷⁵ Moore (2005).

²⁷⁶ Kuester, S. vd., (1999) Retailotary Behavior to New Product Entry The Journal of Marketing, 63, 90-106.

²⁷⁷ Moore (2005).

²⁷⁸ Kuester, S. vd., (1999).

²⁷⁹ Göral, R., (2014).

²⁸⁰ Law, Vincent., Tavitiyaman, Pimtong., Zhang, Hanqin. Qiu., (2015).

kontrolünü; ar-ge, satış, reklam gibi maliyet kalemlerindeki maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir²⁸¹.

Rakiplerin davranışlarını kontrol eden, engelleyen, etkileyen bir strateji olduğundan rakipler, maliyet liderliği stratejisinde başarılı olan işletmenin üstünlüğü nedeniyle bu rakiplerinin karşısında uzun dönemli rekabet pozisyonlarını kaybedeceklerinden fiyat savaşına girmeyeceklerdir²⁸². Rekabet stratejisi ölçeğinde maliyet liderliği stratejisini ölçmeye yönelik ifadeler ve ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

- RS1 Esnek ölçekli ürün ve hizmet yapımız vardır²⁸³
- RS2 İşletme maliyetlerini düzenli olarak azaltmaya çalışırız²⁸⁴
- RS3 Firmada sıra dışı maliyet gereken ürünlerden kaçınırız²⁸⁵
- RS4 Ar-Ge maliyetlerinden kaçınırız²⁸⁶
- RS5 Satış maliyetlerini azaltma amacımız vardır²⁸⁷
- RS6 Dağıtım kanallarında düşük maliyeti tercih ederiz²⁸⁸
- RS7 Basit hizmet dizaynı ve maliyetine yöneliriz²⁸⁹
- RS8 Tedarikçilerle yakın ilişki kurma önemlidir²⁹⁰
- RS9 İleriye doğru yatırımlar yapmayı hedefleriz²⁹¹
- RS10 Geniş pazar yoğunluğu profiline sahip olmayı tercih ederiz²⁹²

²⁸¹ Göral, R., (2014), s; 258.

²⁸² Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 260 – 261.

²⁸³ Schaffer, J *Competitive Strategy, Organization Structure and Performance in the Lodging Industry: An Empirical Assessment of Miles and Snow's (1978) Perspectives of Organizations*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg 1986.

²⁸⁴ Schaffer, J. (1986).

²⁸⁵ Schaffer, J. (1986).

²⁸⁶ Schaffer, J. (1986).

²⁸⁷ Bloodgood, M. *Sustaining Competitive Advantage; The Role of Tacit Knowledge in a Resource Based Perspective* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), College of Business Administration, University of South Carolina, South Carolina (1997).

²⁸⁸ Bloodgood, M. (1997).

²⁸⁹ Schaffer, J. (1986).

²⁹⁰ Bloodgood, M. (1997).

²⁹¹ Schaffer, J. (1986).

²⁹² Schaffer, J. (1986),

4.2.4.2.2. Farklılaştırma Stratejisi Ölçek Maddeleri

Pazarlama teknik ve yöntemlerinde yenilikçilik, yenilikçilik ve yaratıcılığı güçlendirme, yüksek pazar payına odaklanma farklılaştırma stratejisinin firmaya sağlayacağı temel katkılar olmaktadır²⁹³. Farklılaştırma stratejisinin gerçekleştirilmesinin bağlı olduğu şartlar; ²⁹⁴

- Bol fotoğraflı ürün katalogları geliştirmek,
- Lokal seviyede ihtiyacı duyulan ürün ve hizmetlerin seçilmesi,
- Hizmet kalitesi ve benzersiz ürünler ile teknolojik donanımına vurgu yapılması,
- Rakiplerin daha önce sunmadığı ve sunmaya gücünün yetmeyeceği ürün ve hizmetler sağlamak, olmaktadır.

Rekabet stratejisi ölçeğinde farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejisini ölçmeye yönelik ifadeler ve ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

- RS11 Firmamızın sunduğu hizmetler sektördekilere farklıdır²⁹⁵
- RS12 Sektör içerisinde ürün ve hizmetlerimiz marjinaldir²⁹⁶
- RS13 Sektördeki dağıtım ağı firmamıza özgüdür²⁹⁷
- RS14 Yeni ürün ve hizmet sunmaya dikkat ederiz²⁹⁸
- RS15 İşletmemiz marka imajına sahiptir²⁹⁹
- RS16 İşletmede kullandığımız teknoloji sektör ortalamasının üstündedir³⁰⁰
- RS17 Ürün ve hizmet fiyatlarımız diğer firmalara göre yüksektir³⁰¹
- RS18 Personel istihdamında yaratıcı yeteneklere öncelik veririz³⁰²
- RS19 Firmamızın pazarlama fonksiyonu güçlüdür³⁰³
- RS20 Firmamız yaygın dağıtım ağına sahiptir³⁰⁴

²⁹³ Obasi Akan, Richard S. Allen, Marilyn M. Helms, Samuel A. Spralls., (2006), s;46

²⁹⁴ Allen, S. ve Helms, M.M., (2006).

²⁹⁵ Schaffer, J.(1986).

²⁹⁶ Schaffer, J.(1986).

²⁹⁷ Schaffer, J.(1986).

²⁹⁸ Porter, M, Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, 3.Basım, *Agora Kitaplığı, Ceylan Matbaası*, İstanbul (2015). s;36.

²⁹⁹ Schaffer, J.(1986).

³⁰⁰ Schaffer, J.(1986).

³⁰¹ Schaffer, J.(1986).

³⁰² Porter, M.(2015).

³⁰³ Schaffer, J.(1986).

4.2.4.2.3. Odaklandırma Stratejisi Ölçek Maddeleri

Bu stratejide işletme önceki iki ana stratejiden farklı olarak, müşteri gruplaması yaparak oluşturulan dar bir pazar platformunda belirli bir müşteri grubu hedeflenerek uygulamayı seçerse odaklanmış strateji ortaya çıkacaktır dolayısı ile iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda uygulanması sonucunda gerçekleşir³⁰⁵. Rekabet stratejisi ölçeğinde odaklandırmaya dayalı rekabet stratejisini ölçmeye yönelik ifadeler ve ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

- RS21 Firmanın hedeflediği tüketici grubu farklı ürünleri seçer³⁰⁶
- RS22 Küçük pazarlara yönelik etkin hizmette bulunmayı amaçlarız³⁰⁷
- RS23 İkame hizmetlerin bulunmadığı pazarları seçeriz³⁰⁸
- RS24 Firmamız belirli bir hizmet grubuna odaklıdır³⁰⁹
- RS25 Firmamız belirli bir coğrafyadaki müşterilere odaklıdır³¹⁰

4.2.4.3. İşletme Yetenekleri Ölçeği

Örgütsel yetenekler, birtakım organizasyonel rutinin yerine getirilmesinde organizasyon kapasitesini ve firmaya nüfuz etmiş, öğrenme yoluyla gerçekleştirilmiş bilgi temelli süreçlerin ve tanımlı rutinlerin yerine getirilmesidir³¹¹.

Somut (dokunulabilir) ve somut olmayan (dokunulamaz) sınıftaki kaynakların firmanın kendisine aittir bunlar birbirinden ayrılamaz olmakla birlikte firma dışından temini mümkün olmamaktadır³¹².

4.2.4.3.1. Lojistik Yeteneklere Ait Ölçek Maddeleri

Bir firmanın lojistik yeteneği, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği kaynakları sayesinde rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi ve faaliyetlerine devam etmesi amacıyla

³⁰⁴ Schaffer, J.(1986).

³⁰⁵ Ülgen, H., Mirze, K.S., (2010), s; 265.

³⁰⁶ Schaffer, J., (1986).

³⁰⁷ Bloodgood, M., (1997).

³⁰⁸ Schaffer, J., (1986).

³⁰⁹ Schaffer, J., (1986).

³¹⁰ Schaffer, J., (1986).

³¹¹ Hogan, Suellen., Soutar, Geoffrey. N., McCool-Kennedy, Janet. ve Sweeney, Jillian (2011)

³¹² Wernerfelt, B. (1984), s; 173.

gerek satış noktası olarak kullanabileceği gerek ise harcama ve yatırımlarını kontrol edebileceği bilgi teknolojileri kullanımını kapsamaktadır³¹³.

İşletme yetenekleri ve belgeli turist rehberlerinin yeteneklere katkısı ölçeğinde kullanılmış olan lojistik yetenekleri ölçmeye yönelik ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

– (YTN1) Müşterilerimizin satın alma kararını etkileyecek hizmetlerimiz vardır³¹⁴

– (YTN2) Müşterilerimizin satın alma kararını etkileyecek hizmetlerimize turist rehberlerinin katkısı olmaktadır, bu ifade bağımsız kullanılmıştır, buna benzer rehberlerin yeteneklere aracı etkisini ölçmeye yönelik ifadelerin tamamı bağımsız olarak eklenmiştir.

– (YTN3) Müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamak amacıyla satış sonrası müşteri hizmetlerimiz vardır³¹⁵.

– (YTN4) Müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamak amacıyla satış sonrası müşteri hizmetlerimizi belirlerken turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız (Bağımsız)

– (YTN5) Müşterilerimiz zaman tasarrufuyla hizmetlerini satın alabilirler³¹⁶

– (YTN6) Müşterilerimiz zaman tasarrufuyla hizmetlerini satın alabilmesi için turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız

– (YTN7) Firmamız hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet sunabilir³¹⁷

– (YTN8) Firmamız hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet sunabilmek için turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır

– (YTN9) Firmamız web sitesi aracılığı ile dağıtıcılarına gerekli bilgileri sunmaktadır³¹⁸

³¹³ Barney, Jay (1995).

³¹⁴ Joong-Kun, “Jay” Cho., (2001) Firm Performance in the E-Commerce Market: The Role of Logistics Capabilities and Logistics Outsourcing.

³¹⁵ Joong-Kun, “Jay” Cho., (2001).

³¹⁶ Jay Joong-Kun Cho, John Ozment, Harry Sink (2008) Logistics Capability, Logistics Outsourcing and Firm Performance In An E-Commerce Market International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 38 No. 5, pp. 336-359.

³¹⁷ Jay Joong-Kun Cho, John Ozment, Harry Sink (2008).

- (YTN10) Firmamız web sitesi aracılığı ile dağıtıcılarına gerekli bilgileri sunma konusunda turist rehberlerinin yetenek ve önerilerinden faydalanmaktadır
- (YTN11) Firmamız web sitesi aracılığı ile müşterilerine talep ettikleri hizmetler ile ilgili bilgileri sunabilmektedir³¹⁹.
- (YTN12) Firmamız web sitesi aracılığı ile müşterilerine talep ettikleri hizmetler ile ilgili bilgileri sunabilmek için turist rehberlerinin değerlendirme ve yeteneklerinden faydalanmaktadır
- (YTN13) Firmamızın yöneticileri rakiplerinin lojistik gücünü kıyaslayabilmektedir³²⁰
- (YTN14) Firmamızın yöneticileri rakiplerinin lojistik gücünü kıyaslamada turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır
- (YTN15) Firmamız performans kıyaslaması yapabilir³²¹
- (YTN16) Firmamız performans kıyaslaması yapmak için rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır.
- (YTN17) Firmamız en aktif iş biriminin performansıyla ilgili değerlendirme yapabilir³²²

4.2.4.3.2. Yenilikçilik Yeteneği Ölçek Maddeleri

Yenilik yeteneği özellikle ürün yaşam eğrisinin düşük, tüketici tercihlerinin kısa sürede değişebildiği, yoğun rekabetin olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için yaşamsal öneme sahip olmaktadır³²³.

Yenilik yeteneği sayesinde ve dış çevrelerindeki rekabetin sağladığı motivasyon ile firmalar kendi içsel çevresinden yeni kaynaklar elde edebilmekte, üretim yöntemlerinde ve hizmetlerinde verimliliğe ulaşarak sağladıkları üretim esnekliği ile

³¹⁸ Jay Joong-Kun Cho, John Ozment, Harry Sink (2008).

³¹⁹ Jay Joong-Kun Cho, John Ozment, Harry Sink (2008).

³²⁰ Kuo-chung Shang ve Peter B.Marlow (2005), Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms, Transportation Research, Part E, 41, 217–234.

³²¹ Kuo-chung Shang ve Peter B.Marlow (2005).

³²² Kuo-chung Shang ve Peter B.Marlow (2005).

³²³ Yusr, M. Mohammad., (2016), Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Cilt; 2(6), s;1–15.

yeni ürünler ve hizmetler ile yeni pazar ve yeni tüketicilere yeni değerler üreterek rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü kazanabilmektedir³²⁴.

İşletme yetenekleri ve belgeli turist rehberlerinin yenilikçilik yeteneklerine katkısı ölçeğinde kullanılmış olan yenilikçilik yeteneklerini ölçmeye yönelik ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

- (YTN18) Müşterilerimizin problemlerini yenilikçi yöntemlerle çözüme kavuşturabiliriz³²⁵.
- (YTN19) Müşterilerimizin problemlerini yenilikçi yöntemlerle çözerken rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.
- (YTN20) Müşterilerimize değer yaratmak amacıyla yenilikçi hizmet dağıtım yöntemi kullanabiliriz³²⁶
- (YTN21) Müşterilerimize değer yaratmak amacıyla yenilikçi hizmet dağıtım yöntemi için rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.
- (YTN22) Müşterilerimize değerler sunmak için yeni fikirler yaratabilmeye çalışırız³²⁷
- (YTN23) Müşterilerimize değerler sunmak için yeni fikirler yaratabilmede rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız
- (YTN24) Rakiplerimizden farklı pazarlama stratejileri seçeriz³²⁸
- (YTN25) Rakiplerimizden farklı pazarlama stratejileri seçerken rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız
- (YTN26) Seçtiğimiz pazarlama stratejileri sektörde devrim yaratmıştır³²⁹.
- (YTN27) Sektörde yer alan ileri teknolojiye adapte olabiliriz³³⁰.

³²⁴ Jeng, Jyh-Fu. Don., ve Pak, Artur., (2016), The Variable Effects of Dynamic Capability By Firm Size: The Interaction of Innovation and Marketing Capabilities in Competitive Industries, International Entrepreneurship and Management Journal, Cilt;12(1), s; 115 – 130.

³²⁵ Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy Jillian C. Sweeney, (2011), Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development, Industrial Marketing Management, 40, 1264–1273.

³²⁶ Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy Jillian C. Sweeney, (2011).

³²⁷ Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy Jillian C. Sweeney, (2011).

³²⁸ Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy Jillian C. Sweeney, (2011).

³²⁹ Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy Jillian C. Sweeney, (2011).

³³⁰ Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy Jillian C. Sweeney, (2011).

4.2.4.3.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçek Maddeleri

Rekabet aracı olarak da öneme sahip olan bilgi yönetimi, ihtiyaç duyulan bilginin elde edilmesi, transferi ve paylaşılmasını ifade etmekle birlikte optimal bilgi akışının sağlanması suretiyle verimlilik elde edilebilmesi için firma içerisinde bilginin yönetilmesini ifade etmektedir³³¹.

İşletme yetenekleri ve belgeli turist rehberlerinin örgütsel yeteneklere katkısı ölçeğinde kullanılmış olan örgütsel öğrenme yeteneklerini ölçmeye yönelik ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

- (YTN28) “Ne biliyoruz ve aslında neyi bilmemiz gerekiyor” arasındaki ilişkiyi kurabiliriz³³²
- (YTN29) Yeni ürün geliştirmek için gerekli olan hünlerleri öğrenebiliriz³³³
- YTN30 Yeni ürün geliştirmek için gerekli olan hünlerleri öğrenmede rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız
- YTN31 Firma olarak geçmiş deneyimlerimizden öğrenme elde edebiliriz³³⁴
- YTN32 Çalışanlar arasında güçlü iletişim özendirilir³³⁵
- YTN33 Fayda sağladığımız öğrenmeler firmamızda kayıtlar ile izlenir³³⁶
- YTN34 Değişim çabası ve öğrenme arasındaki ilişki her zaman gözden geçirilmektedir³³⁷
- YTN35 Firma dışında gerçekleşen değişimleri firmaya rapor olarak sunmak çalışanların görevidir³³⁸
- YTN36 Firma dışında gerçekleşen değişimleri firmaya rapor olarak sunmada rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.

³³¹ Cooper, Chris., (2006),

³³² Hock-Hai Teo and Xinwei Wang, Kwok-Kee Wei, Choon-Ling Sia, and Matthew K. O. Lee, (2006), Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study

³³³ Hock-Hai Teo and Xinwei Wang, Kwok-Kee Wei, Choon-Ling Sia, and Matthew K. O. Lee, (2006),

³³⁴ Najrani, Mated (2016), The Effect of Change Capability, Learning Çağpability and Shared Leadership on Organizational Agility, Pepperdine University, Dr. Tezi, Proquest Number: 10141724.

³³⁵ Ricardo Chiva and Joaquín Alegre (2008)

³³⁶ Najrani, Mated (2016)

³³⁷ Najrani, Mated (2016)

³³⁸ Ricardo Chiva and Joaquín Alegre (2008)

- YTN37 İşletme politikalarını çalışanlarımız benimsemiştir³³⁹.
- YTN38 Firma kararları alınırken çalışanlar sürece dahil edilmektedir³⁴⁰.

4.2.4.3.4. Örgütsel Değişim Yeteneği Ölçek Maddeleri

Bir işletmede değişim kararının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonda uygun kaynak tahsisi yaratılması gerekmektedir, örneğin, organizasyon kültürüne en uygun hem formel hem de informal mekanizmaların kurulmasını sağlayacak ana karar merkezinin yaratılması başarılı bir değişimin en önemli belirleyicilerinden biri olacaktır³⁴¹.

İşletme yetenekleri ve belgeli turist rehberlerinin yeteneklere katkısı ölçeğinde kullanılmış olan örgütsel değişim yeteneklerini ölçmeye yönelik ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

- (YTN39) Değişimin gerekli olduğu düşüncesi firmamızca benimsenmiştir³⁴².
- (YTN40) Değişimin gerekli olduğu düşüncesinin firmamızca benimsenmesinde rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.
- (YTN41) Şirkette değişim yönetimi ve stratejik planlama süreci koordineli olarak yürütülmektedir³⁴³.
- (YTN42) Gelişmiş bir değişim yeteneğimiz vardır³⁴⁴.
- (YTN43) Diğer firmalara göre değişim yeteneğimiz daha çok gelişmiştir³⁴⁵.

4.2.4.3.5. Bilgi Teknolojileri Yeteneği Ölçek Maddeleri

Bilgi teknolojilerini tüm işletme fonksiyonlarını kapsayacak şekilde kullanan firmaların performanslarını arttırarak rekabetçi bir üstünlük sağlamaları mümkündür, bilgi teknolojilerini kullanmak yetmemekte, rekabetin acımasız olduğu bir dünyada, hem müşteri zevk ve tercihlerini dikkate alarak hem de işletme içerisinde verimliliği

³³⁹ Ricardo Chiva and Joaquín Alegre (2008)

³⁴⁰ Ricardo Chiva and Joaquín Alegre (2008)

³⁴¹ Whelan-Berry, S. Karen., ve Somerville, A. Karen., (2010).

³⁴² Najrani, Mated (2016)

³⁴³ Christine B. Meyer ve Inger G. Stensaker (2006).

³⁴⁴ Najrani, Mated (2016)

³⁴⁵ Najrani, Mated (2016)

arttırarak ayakta kalabilmek için bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere de ayak uydurmak gerekmektedir³⁴⁶.

İşletme yetenekleri ve belgeli turist rehberlerinin yeteneklere katkısı ölçeğinde kullanılmış olan bilgi teknolojileri yeteneklerini ölçmeye yönelik ifadelerin alındığı çalışmalar aşağıda maddeler halinde listelenmektedir;

- (YTN45) Ağ iletişimi (LAN, WAN vb.) hizmetine sahibiz³⁴⁷
- YTN46) Uygulama programlarımız mevcuttur (şirkete özel yazılımlar)³⁴⁸
- (YTN47) Stratejik planlama ile bilgi teknolojisi kullanma planını bütünlendiririz³⁴⁹
- (YTN48) Bilgi teknolojileri sayesinde işteki gelişmelerin farkındayız³⁵⁰
- (YTN49) Bilgi teknolojisi kullanımını destekleyici bir örgüt iklimine sahibiz³⁵¹
- (YTN50) Bilgi teknolojisi kullanımını şüphecilikle karşılarız³⁵²

4.2.5. Ölçeklerin Pilot uygulaması: Ölçek Maddelerinin Geçerlik Analizinin Yapılması

Anketlerin araştırma örnekleminde uygulanmadan önce güvenilirliğinin araştırılması amacıyla pilot çalışma yapılmıştır. 9 – 11 Aralık 2016 tarihinde İzmir’ de düzenlenen 10. Uluslararası Travel Turkey Fuarı’ na Türkiye’nin farklı bölgelerinden katılmış olan toplam 54 adet A Grubu Seyahat Acentesinin sahipleri ya da yöneticilerine uygulanmıştır. Fuara katılmış olan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yüz yüze görüşerek anketi cevaplamaları istenmiş, anket maddelerine verdikleri cevapları anında değerlendirme fırsatına sahip olunmuştur.

Araştırma evrenini yansıttığı kabul edilen bu ön çalışma grubuna anket uygulanmasında temel olarak soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, cevaplanmasının

³⁴⁶ Özen, Ü., ve Bingöl, M. (2007).

³⁴⁷ Ying Lu And K. (Ram) Ramamurthy, (2011), Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination, MIS Quarterly Vol. 35 No. 4 pp. 931-954

³⁴⁸ Ying Lu and K. (Ram) Ramamurthy, (2011),

³⁴⁹ Ying Lu and K. (Ram) Ramamurthy, (2011),

³⁵⁰ Hock-Hai Teo and Xinwei Wang¹, Kwok-Kee Wei, Choon-Ling Sia, and Matthew K. O. Lee (2006) Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex Technological Innovations: An Empirical Study, Journal Of The American Society For Information Science And Technology, 57(2):264–279.

³⁵¹ Ying Lu and K. (Ram) Ramamurthy, (2011)

³⁵² Ying Lu and K. (Ram) Ramamurthy, (2011)

ne kadar zaman aldığı ve yöneticilerin yorumlarının alınması amaçlanmıştır. Ön çalışma sonucunda anket sorularının bir kısmı yeniden düzenlenmiştir. Ankete katılan 41 adet firma olmuştur. Verileri 5 adet firmanın eksik doldurması nedeniyle analizler 36 adet firma değerlendirmeleri üzerinden yapılmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen verilere göre ankete katılan ve anketi tam olarak yanıtlamış olan firmaların (n=36) tamamının A grubu seyahat acentesi olduğu belirlenmiştir. Pilot çalışmaya katılan firmaların faaliyet alanlarına göre dağılımı Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Firmaların Hizmet Türlerine Göre Uzmanlık Alanları Dağılımı

Değişkenler	Sıklık (n)	Yüzde %	Kümülatif yüzde
Bilet	1	2,4	2,8
Kongre	5	12,2	16,7
Tur Satış	16	39,0	61,1
Tur Op. Tem.	6	14,6	77,8
Diğer	8	19,5	100,0
Toplam	36	87,8	100,0
Toplam	41	100,0	100,0

Soru formunda firmaların sınıflamaları hizmet türlerine göre, işlevsel ve yasal kriterleri dikkate alınarak yapılmıştır (İçöz, 2009, s;87)³⁵³.

³⁵³ İçöz, Orhan., Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara 2009.

Tablo 4.4. Firmaların Faaliyet Gösterdikleri İllere Göre Dağılımı

Değişkenler	Sıklık (n)	Yüzde %	Kümülatif yüzde
İstanbul	2	4,9	5,7
Ankara	1	2,4	8,6
İzmir	6	14,6	25,7
Bursa	2	4,9	31,4
Aydın	4	9,8	42,9
Nevşehir	1	2,4	45,7
Adana	1	2,4	48,6
Mersin	1	2,4	51,4
Trabzon	1	2,4	54,3
Amasya	1	2,4	57,1
Rize	2	4,9	62,9
Bolu	1	2,4	65,7
Kahramanmaraş	1	2,4	68,6
Kilis	1	2,4	71,4
Karabük	1	2,4	74,3
Denizli	1	2,4	77,1
Eskişehir	2	4,9	82,9
Kütahya	2	4,9	88,6
Balıkesir	1	2,4	91,4
Samsun	2	4,9	97,1
Gaziantep	1	2,4	100,0
Total	35	85,4	
Eksik veri	6	14,6	
Toplam		100,0	

Fuara katılmış olan acentelerin kurulmuş olduğu illerin dağılımını incelediğimizde 21 farklı ilde faaliyet gösteren A gurubu seyahat acentelerinin araştırmaya katılmış olduğunu anlamaktayız. Tablo 4.4’de ilk beş sıradaki acentenin toplam kümülatif

yüzdesi %45,7 olmakla birlikte bu oranın Türkiye’de en fazla turist çeken bölgeler sıralamasıyla Akdeniz Bölgesi haricinde oransal benzerlik göstermiş olduğu belirtilebilmektedir.

Rekabet davranışı ve rekabet stratejileri anketlerinin güvenirlik analizleri Cronbach Alpha istatistiksel yöntemiyle değerlendirilmiştir. Rekabet stratejileri ve davranışları anketleri güvenirlik analizi sonucu Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0,86 ve 0,83 olarak yüksek derecede güvenilir olarak saptandı. İşletme Yetenekleri Anketi güvenirlik analizi sonucu Cronbach Alpha değeri 0,853 olarak yüksek derecede güvenilir olarak saptandı.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN SUNUMU

4.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

H0≠M: Türkiye’deki A Grubu Seyahat Acentelerinin oluşturduğu araştırma evreninde, PTR yer alan ve almayan işletmelerin örgütsel yetenekleri, pazarda kullandıkları rekabet stratejileri ve rekabet davranışları farklı değildir; bu strateji ve davranışların belirlenmesinde örgütsel yeteneklerinin etkisi yoktur; bu etkide ise ülkesel, belgeli, profesyonel turist rehberlerinin katkısı yoktur.

- H1. a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H2. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
b. A Grubu Seyahat Acentelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır
c. A Grubu Seyahat Acentelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H3. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin uzmanlık alanına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
b. A Grubu Seyahat Acentelerinin uzmanlık alanına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır
c. A Grubu Seyahat Acentelerinin uzmanlık alanına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.

- H4. a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yaş aralığına göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yaş aralığına göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yaş aralığına göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H5. a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin gelirine göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin gelirine göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin gelirine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H6. a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin eğitim durumuna göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin eğitim durumuna göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin eğitim durumuna göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H7. a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yöneticilik deneyimine göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yöneticilik deneyimine göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yöneticilik deneyimine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H8. a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin sektördeki çalışma süresine göre işletmenin rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin sektördeki çalışma süresine göre işletmenin rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin sektördeki çalışma süresine göre işletmenin örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H9. a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki çalışma süresine göre işletmenin rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki çalışma süresine göre işletmenin rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki çalışma süresine göre işletmenin örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H10. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin ödenmiş sermayelerine bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin ödenmiş sermayelerine bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin ödenmiş sermayelerine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.

- H11. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin faaliyet süresine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin faaliyet süresine bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin faaliyet süresine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H12. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H13. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin hitap ettiği müşteri türüne bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin hitap ettiği müşteri türüne bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin hitap ettiği müşteri türüne bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H14. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H15. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin stratejik planlama yapılmasına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin stratejik planlama yapılmasına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin stratejik planlama yapılmasına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H16. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin rakiplerine göre karlılığına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin rakiplerine göre karlılığına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin rakiplerine göre karlılığına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H17. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.

- H18. a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin İşletmedeki pozisyonuna göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.
 b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin İşletmedeki pozisyonuna göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.
 c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin İşletmedeki pozisyonuna göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.
- H19. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerin etkisi vardır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.
 d. A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.
 e. A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.
- H20. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerin etkisi vardır.
 d. A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.
 e. A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.
- H21. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır.
 d. A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.
 e. A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.
- H22. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.
 b. A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.
 c. A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.

- d. A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır.
- e. A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.

- H23. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde lojistik yeteneklerin etkisi vardır.
- b. A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.
- c. A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.
- d. A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.
- e. A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.

- H24. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde lojistik yeteneklerin etkisi vardır.
- b. A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.
- c. A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.
- d. A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.
- e. A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.

- H25. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.
- b. A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde lojistik yeteneklerin etkisi vardır .
- c. A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.
- d. A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.
- e. A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU

Araştırma bulguları açıklanırken öncelikle tanımlayıcı analiz bulgularına yer verilmiştir

Tablo 4.5. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Normallik Testi

	Shapiro-Wilk		
	İstatistik	n	p
Saldırgan Rekabet	,942	352	,000
İşbirlikçi Rekabet	,934	352	,000
Tepkisel-saldırgan Rekabet	,956	352	,000
Savunmacı Rekabet	,982	352	,000
Farklılaştırma Stratejisi	,960	352	,000
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	,989	352	,011
Maliyet Liderliği Stratejisi	,979	352	,000
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	,899	352	,000
Değişim Yeteneği	,957	352	,000
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	,958	352	,000
Öğrenme Yeteneği	,970	352	,000
Lojistik Yeteneği	,902	352	,000

p<0,05=normal dağılmıyor; p>0,05=normal dağılıyor

Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının yapılan Shapiro-Wilk normallik analizine göre normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Buna göre Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının demografik değişkenlere farklılık gösterme durumu parametrik olmayan test tekniklerinden Mann Whitney - U ve Kruskal Wallis test teknikleri ile analiz edilmiştir.

4.4.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Tablo 4.6. A Grubu Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Özellikleri

		n	%
Cinsiyetiniz	Kadın	93	26,4
	Erkek	259	73,6
Eğitim Düzeyiniz	İlköğretim	11	3,1
	Lise	44	12,5
	Ön lisans	51	14,5
	Lisans	181	51,4
	Yüksek lisans	65	18,5
Firmadaki Pozisyonunuz	Yönetim Kurulu Başkanı	24	6,8
	Genel Müdür	91	25,9
	Acente Sahibi	130	36,9
	Departman Müdürü	107	30,4
Yöneticilik Deneyiminiz	1-5 yıl	121	34,4
	6-10 yıl	108	30,7
	11-15 yıl	39	11,1
	16-20 yıl	27	7,7
	20 yıldan fazla	57	16,2
Sektördeki Toplam Çalışma Süreniz	1-5 yıl	66	18,8
	6-10 yıl	86	24,4
	11-15 yıl	61	17,3
	16-20 yıl	55	15,6
	20 yıldan fazla	84	23,9
Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz	1-5 yıl	169	48,0
	6-10 yıl	96	27,3
	11-15 yıl	29	8,2
	16-20 yıl	32	9,1
	20 yıldan fazla	26	7,4
Yaşınız	18-24	16	4,5
	25-31	78	22,2
	32-38	88	25,0
	39-45	68	19,3
	45 üstü	102	29,0
Kişisel Geliriniz	1000-3000	53	24,9
	3001-5000	71	33,3
	5001-7000	34	16,0
	7001-9000	17	8,0
	9000'den fazla	38	17,8

Ankete cevap veren katılımcılardan kadınların oranı %26,4 iken erkeklerin oranı %73,6; ilköğretim mezunu olanların oranı %3,1; lise mezunu olanların oranı %12,5; ön lisans mezunu olanların oranı %14,5; lisans mezunu olanların oranı %51,4; yüksek lisans mezunu olanların oranı 18,5'tir.

Katılımcılardan yönetim kurulu başkanı olanların oranı %6,8; genel müdür olanların oranı %25,9; acente sahibi olanların oranı %36,9; departman müdürü olanların oranı %30,4'tür.

Katılımcılardan yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arası olanların oranı %34,4; 6-10 yıl arası olanların oranı %30,7; 11-15 yıl arası olanların oranı %11,1; 16-20 yıl arası olanların oranı %7,7; 20 yıldan fazla olanların oranı %16,2' dir. Sektördeki toplam çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların oranı %18,8; 6-10 yıl arası olanların oranı %24,4; 11-15 yıl arası olanların oranı %17,3; 16-20 yıl arası olanların oranı %15,6; 20 yıldan fazla olanların oranı %23,9' dır. Bu işletmedeki çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların oranı %48,0; 6-10 yıl arası olanların oranı %27,3; 11-15 yıl arası olanların oranı %8,2; 16-20 yıl arası olanların oranı %9,1; 20 yıldan fazla olanların oranı %7,4'tür.

Katılımcılardan 18-24 yaş arası olanların oranı %4,5; 25-31 yaş arası olanların oranı %22,2; 32-38 yaş arası olanların oranı %25,0; 39-45 yaş arası olanların oranı %19,3; 45 yaş ve üstü olanların oranı %29,0 olmuştur.

Kişisel geliri 1000-3000 TL arası olanların oranı %24,9; 3001-5000 TL arası olanların oranı %33,3; 5001-7000 TL arası olanların oranı %16,0; 7001-9000 TL arası olanların oranı %8,0; 9000 TL'den fazla olanların oranı %17,8'dir.

Tablo 4.7. Acentelerin Yasal Sınıfları ve Tur Operatörlüğü Faaliyetleri Durumu

		n	%
Seyahat Acentenizin türü nedir?	A grubu	352	100,0
Acenteniz Tur Operatörlüğü faaliyetleri gerçekleştirir mi?	Evet	280	79,5
	Hayır	72	20,5

Katılımcıların tamamının seyahat acentesi türü A grubudur, katılımcılardan acentesi tur operatörlüğü faaliyetleri gerçekleştirenlerin oranı %79,5 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. Seyahat Acentesinin Uzmanlık Alanları

	n	%
Bilet	45	12,8
Kongre	9	2,6
Tur Satışı	49	13,9
Tur Operatörü Temsilcisi	49	13,9
Alternatif Turlar	21	6,0
Teşvik Seyahatleri	2	,6
Hepsi	5	1,4
Alternatif Tur ve Teşvik (Hariç)	4	1,1
Bilet, Tur Satış ve Kongre	8	2,3
Kongre ve Tur Satışı	3	,9
Kongre ve Teşvik (hariç hepsi)	3	,9
Tur Satışı ve Bilet	6	1,7
Teşvik Seyahati (hariç hepsi)	3	,9
Günü Birlik Turlar	1	,3
Kongre, Teşvik, Tur Op. Tem.	1	,3
Bilet, Tur Teşvik Alternatif	1	,3
Kongre, Tur Satışı Alternatif Turlar	1	,3
Kültür Turları Düzenleme	46	13,1
Bilet ve Tur Op Tem	69	19,6
Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik	26	7,4

Seyahat acentesinin uzmanlık alanı bilet ve Tur Op Tem olanların oranı %19,6; tur satış olanların oranı %13,9; Tur Op Tem olanların oranı %13,9.

Tablo 4.9’da Seyahat acentesinin kurulmuş olduğu şehirlere yer verilmiştir. İstanbul’da olanların oranı %19,9; Adana’da olanların oranı %12,5; Antalya’da olanların oranı %8,0’dır.

Tablo 4.9. Seyahat Acentesinin Kurulmuş Olduğu Şehirler

	n	%		n	%
İstanbul	70	19,9	Adıyaman	3	,9
Ankara	14	4,0	Kayseri	2	,6
İzmir	26	7,4	Erzurum	1	,3
Bursa	9	2,6	Elazığ	3	,9
Aydın	22	6,3	Hakkari	1	,3
Muğla	14	4,0	Bartın	2	,6
Nevşehir	8	2,3	Erzincan	4	1,1
Adana	44	12,5	Gümüşhane	3	,9
Mersin	2	,6	Muş	4	1,1
Konya	1	,3	Ardahan	1	,3
Trabzon	2	,6	Burdur	4	1,1
Amasya	1	,3	Kastamonu	2	,6
Ordu	1	,3	Kırşehir	4	1,1
Rize	5	1,4	Bayburt	1	,3
Bolu	3	,9	Şırnak	1	,3
Kahramanmaraş	2	,6	Sinop	1	,3
Kilis	1	,3	Şanlıurfa	1	,3
Karabük	1	,3	Sivas	1	,3
Denizli	2	,6			
Eskişehir	3	,9			
Antalya	28	8,0			
Kütahya	2	,6			
Balıkesir	24	6,8			
Samsun	2	,6			
Gaziantep	3	,9			
KKTC	1	,3			
Edirne	1	,3			
Aksaray	1	,3			
Osmaniye	1	,3			
Kars	5	1,4			
Çanakkale	9	2,6			
Tekirdağ	4	1,1			
Van	1	,3			

Tablo 4.10. Seyahat Acentesinin Hitap Ettiği Müşteri Tipi, Ödenmiş Sermaye Miktarı, Faaliyet Yılı

		n	%
Hitap ettiğiniz müşteri tipi kimlerden oluşur?	Yaş	21	6,0
	Gelir	53	15,1
	Eğitim	0	0,0
	Meslek	34	9,7
	Milliyet	55	15,6
	Seyahat Motivasyonu	38	10,8
	Coğrafya	22	6,3
	Kurumsal	32	9,1
	Genel	97	27,6
İşletmenizin ödenmiş sermaye miktarı ne kadardır?	80000 den az	103	29,3
	80000 - 200000	162	46,0
	201000 - 500000	37	10,5
	501000 - 800000	28	8,0
	800000 den fazla	22	6,3
İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir?	1-10 yıl	187	53,1
	11-20 yıl	84	23,9
	21-30 yıl	57	16,2
	30 yıldan fazla	24	6,8

Katılımcılardan hitap ettiği müşteri tipi yaş gruplarından oluşanların oranı %6,0; gelir gruplarından oluşanların oranı %15,1; meslek gruplarından oluşanların oranı %9,7; milliyet gruplarından oluşanların oranı %15,6; seyahat motivasyonu gruplarından oluşanların oranı %10,8; coğrafi gruplarından oluşanların oranı %6,3; kurumsal gruplardan oluşanların oranı %9,1; genel gruplardan oluşanların oranı %27,6'dır.

Katılımcılardan işletmesinin ödenmiş sermaye miktarı 80000 den az olanların oranı %29,3; 80000-200000 arası olanların oranı %46,0; 201000-500000 arası olanların oranı %10,5; 501000-800000 arası olanların oranı %8,0; 800000 den fazla olanların oranı %6,3' dir.

İşletmesinin faaliyet süresi 1-10 yıl arası olanların oranı %53,1; 11-20 yıl arası olanların oranı %23,9; 21-30 yıl arası olanların oranı %16,2; 30 yıldan fazla olanların oranı %6,8'dir.

Tablo 4.11. Acentelerin Stratejik Plan, Sahiplik, PTR İstihdamı ve Bütünleşme Durumu

		n	%
Acenteniz stratejik planlama yapar mı?	Evet	312	88,6
	Hayır	40	11,4
Stratejik planlama işletmede kimin yetki ve sorumluluğundadır?	Acente Sahibi	227	64,5
	Genel Müdür	62	17,6
	Yönetim Kurulu Başkanı	19	5,4
	Üs Düzey Yöneticiler	34	9,7
	Departman Müdürleri	10	2,8
Acentenizde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut mudur?	Evet	182	51,7
	Hayır	170	48,3
Acentenizin yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberleri var mıdır?	Evet	149	42,3
	Hayır	203	57,7
Son iki yıl içerisinde rakipleriniz ile stratejik ortaklık gerçekleştirdiniz mi?	Evet	172	48,9
	Hayır	180	51,1
İşletmenizin sahiplik durumunu belirtiniz	Yerli Tur Operatöre Bağlı	138	39,2
	Yabancı Tur Operatörüne Bağlı	17	4,8
	Yerli Tur Operatörüdür	90	25,6
	Bağımsız seyahat acentesi	107	30,4
İşletmenizin geriye doğru bütünleşmesi mevcut mudur?	Evet	215	61,1
	Hayır	137	38,9

Katılımcılardan acentesi stratejik planlama yapanların oranı %88,6; stratejik planlama işletmede acente sahibinin yetki ve sorumluluğunda olanların oranı %64,5; genel müdürde olanların oranı %17,6; yönetim kurulu başkanında olanların oranı %5,4; üs düzey yöneticilerde olanların oranı %9,7; departman müdürlerinde olanların oranı %2,8'dir.

Katılımcılardan acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanların oranı %51,7; yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberleri olanların oranı %42,3; son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin oranı %48,9'dur.

Katılımcılardan işletmesi Yerli Tur Operatöre Bağlı olanların oranı %39,2; Yabancı Tur Operatörüne Bağlı olanların oranı %4,8; Yerli Tur Operatörü olanların

oranı %25,6; Bağımsız seyahat acentesi olanların oranı %30,4 olmaktadır. İşletmesinin geriye doğru bütünleşmesi mevcut olanların oranı %61'dir.

Tablo 4.12. Acentelerin Karlılık Oranı, Büyüme Hızı, Reklam Kullanımları

		n	%
Reklam kullanımınızın kapsamı nedir?	Şehre Hitap	70	19,9
	Bölgeye Hitap	78	22,2
	Ülkeye Hitap	105	29,8
	Yurtdışına Hitap	81	23,0
	Diğer	18	5,1
İşletmenizin karlılık oranlarını rakipleriniz ile karşılaştırdığınızda	Rakiplerden Çok Düşük	15	4,3
	Rakiplerden Düşük	45	12,8
	Rakiplerimize Yakın	193	54,8
	Rakiplerimizden Fazla	87	24,7
	Rakiplerimizden çok Fazla	12	3,4
İşletmenizin büyüme hızını sektör ortalamaları ile karşılaştırdığınızda	Ortalamadan Düşük	61	17,3
	Ortalamaya Yakın	183	52,0
	Ortalamadan Fazla	108	30,7

Reklam kullanımının kapsamı şehre hitap olanların oranı %19,9; bölgeye hitap olanların oranı %22,2; ülkeye hitap olanların oranı %29,8; yurtdışına hitap olanların oranı %23,0; diğer olanların oranı %5,1'dir. Rakiplerine göre acentenin karlılık durumunun rakiplerine yakın olma oranı %54,8, rakiplerine göre büyüme hızının ortalamaya yakın olma oranı ise %52' dir.

4.4.2. Yapı Geçerliliği, Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla Faktör analizi (FA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 1,000' e yakın, Bartlett küresellik testi sonucunun da

istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği ya da açıklanan varyans oranı ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.

Güvenirlilik analizinde Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir ve katsayının 0,700'den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.4.2.1. Rekabet Davranışları Ölçeği

Tablo 4.13. Ölçeğin KMO ve Bartlett Testi

KMO		0,803
	X^2	2867,917
Bartlett's Test of Sphericity	sd	378
	p	0,000

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

Tablo 4.14. Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yükleri

Madde	İfade	Faktör 1 Saldırgan RD	Faktör 2 İşbirlikçi RD	Faktör 3 Tepkisel-saldırgan RD	Faktör 4 Savunmacı RD
RD.27	Firma stratejilerimiz planlı olarak uygulanır.	0,784			
RD.28	Firma yapısına uygun stratejiler uygulanır.	0,779			
RD.26	Firma yönetimi dış çevredeki değişimi izler.	0,679			
RD.12	Üst yönetimimiz Ar-Ge faaliyetlerine önem verir.	0,656			
RD.13	Firma yönetimi çevre koşullarına duyarlı stratejileri benimser.	0,638			
RD.19	Ürün ve hizmet kalitesi öncelikli işletme amacımızdır.	0,507			
RD.11	Farklı ürün ve hizmetler bize rekabet gücü sağlamaktadır.	0,482			
RD.2	Rakipler ile farklı alanlarda işbirliği yapılabilir.		0,797		
RD.1	Rakipler ile verimli alanlarda işbirliği yapılabilir.		0,792		
RD.3	Rakipler ile yeni iş alanlarında işbirliği yapılabilir.		0,771		
RD.5	Rakipler ile bilgi alışverişi yapılabilir		0,582		
RD.23	Rakip fiyatlarına göre yeni fiyatlar belirleyebiliriz.			0,703	
RD.8	Müşterilerin tercihi için yoğun rekabet edilebilir			0,694	
RD.24	Firmaların rekabetçi hamlelerine anında yanıt üretebiliriz.			0,661	
RD.9	Öncelikli amacımız pazardaki birinci firma olabilmektir.			0,646	
RD.21	Firma yönetim stratejilerinde çevre koşulları dikkate alınmaz.				0,765
RD.17	Hizmetlerimizi mevcut ürünlerle sürdürmeyi tercih ederiz				0,725
RD.14	Geleneksel hizmetlerimizi sürdürürken rekabetten uzak dururuz				0,705
RD.16	Yeni müşterilere yönelik ürün ve hizmetler daha önceliklidir.				0,472

RD15, RD4, RD6, RD7, RD10, RD18, RD20, RD22, RD25 rekabet davranışlarına yönelik faktör analizi sonuçlarına göre hiçbir faktöre yüklenmemektedir. Faktör 1' e yüklenen ve literatürde saldırgan rekabet davranışını temsil eden toplam yedi maddenin katsayıları Tablo 4.14' de mevcut olmakla birlikte bu faktör altına sadece savunma davranışını ifade eden RD19 “ ürün ve hizmet kalitesi öncelikli işletme

amacımızdır” ifadesi Faktör 1’ in altında yer almıştır. Bu ifadenin dışındaki 7 madde saldırgan rekabet davranışını ifade ettiğinden Faktör 1, saldırgan rekabet davranışı olarak isimlendirilmiştir.

Faktör 2’ de yüklenmiş olan maddeler RD2, RD1, RD3, RD5 literatür ile paralel şekilde tamamı işbirliğine yönelik rekabet davranışını temsil ettiğinden dolayı Faktör 2 İşbirlikçi Rekabet Davranışı olarak isimlendirilmiştir.

Faktör 3’ de yüklenmiş olan maddeler olan RD23, RD8, RD24, RD9’ un saldırgan (RD8, RD9) ve tepkisel rekabet (RD23, RD24) davranışını temsil eden ifadeler olması söz konusudur. Örneklemde yer almış olan firmaların özellikle RD 23 ve RD24’ e göre tepkisel tarzda rekabeti benimsemiş olmak ile birlikte saldırgan davranışla (RD8 ve RD9) tepki vermelerinden dolayı Faktör 3, tepkisel-saldırgan olarak isimlendirilmiştir.

Faktör 4’ de yer almış olan maddelerin tamamı literatür ile paralel olarak savunmacı rekabet davranışını temsil ettiğinden dolayı Faktör 4’ e savunmacı rekabet davranışı ismi verilmektedir.

Tablo 4.15. Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
Faktör 1	17,668	0,792	7
Faktör 2	12,174	0,732	4
Faktör 3	11,139	0,661	4
Faktör 4	10,275	0,637	4

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla her bir faktörün toplam varyansı açıklama oranı ve Scree Plot grafikleri incelenmiştir. Bunun sonucunda ölçeğin 4 faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

Faktör sayısının belirlenmesinin ardından soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi amacıyla Varimax dikkondürme işlemi yapılmış ve sonuçlar tabloda verilmiştir.

Rekabet Davranışları Ölçeğinin 1.faktörü 7 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %17,668’ini açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,792’dir. Ölçeğin 2.faktörü 4 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %12,174’ünü açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,732’dir. Ölçeğin 3.faktörü 4 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %11,139’unu açıklamaktadır ve güvenirlik

katsayısı 0,661'dir. Ölçeğin 4.faktörü 4 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %10,275'ini açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,637'dir.

4.4.2.2. Rekabet Stratejileri Ölçeği

Tablo 4.16. Ölçeğin KMO ve Bartlett Testi

KMO		0,823
	X^2	2618,025
Bartlett's Test of Sphericity	sd	300
	p	0,000

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla her bir faktörün toplam varyansı açıklama oranı ve Scree Plot grafikleri incelenmiştir. Bunun sonucunda ölçeğin 4 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Faktör sayısının belirlenmesinin ardından soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi amacıyla Varimax dikköndürme işlemi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.17' de gösterilmektedir.

Tablo 4.17. Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yükleri

Madde	İfade	Faktör 1 Karma Strateji	Faktör 2 Ürün Odaklı Farklılaştırma	Faktör 3 Maliyet Liderliği
RS.9	İleriye doğru yatırımlar yapmayı hedefleriz.	0,718		
RS.10	Geniş pazar yoğunluğu profiline sahip olmayı tercih ederiz.	0,688		
RS.15	İşletmemiz marka imajına sahiptir.	0,654		
RS.14	Yeni ürün ve hizmet sunmaya dikkat ederiz.	0,596		
RS.8	Tedarikçilerle yakın ilişki kurmak önemlidir.	0,594		
RS.19	Firmamızın pazarlama fonksiyonu güçlüdür.	0,590		
RS.1	Esnek ölçekli ürün ve hizmet yapımız vardır.	0,543		
RS.18	Personel istihdamında yaratıcı yeteneklere öncelik veririz.	0,460		
RS.20	Firmamız yaygın dağıtım ağına sahiptir.	0,451		
RS.17	Ürün ve hizmet fiyatlarımız diğer firmalara göre yüksektir.		0,636	
RS.12	Sektör içerisinde ürün ve hizmetlerimiz marjinaldir.		0,623	
RS.13	Sektördeki dağıtım ağı firmamıza özgüdür.		0,585	
RS.11	Firmamızın sunduğu hizmetler sektörde diğerlerinden farklıdır.		0,574	
RS.23	İkame hizmetlerin bulunmadığı pazarları seçeriz.		0,562	
RS.22	Küçük pazarlara yönelik etkin hizmette bulunmayı amaçlarız.		0,508	
RS.21	Firmanın hedeflediği tüketici grubu farklı ürünleri seçer.		0,487	
RS.24	Firmamız belirli bir hizmet grubuna odaklıdır.		0,477	
RS.7	Basit hizmet dizaynı ve maliyetine yöneliriz.			0,786
RS.6	Dağıtım kanallarında düşük maliyeti tercih ederiz.			0,739
RS.5	Satış maliyetlerini azaltma amacımız vardır.			0,660
RS.4	Ar-Ge maliyetlerinden kaçınıyoruz.			0,626
RS.3	Firmada sıra dışı maliyet gerektiren ürünlerden kaçınıyoruz.			0,584

Faktör 1’ de yüklenmiş olan RS9, RS10, RS15, RS14, RS8, RS19, RS1, RS18, RS20 hem odaklı (RS15, RS14, RS19, RS18, RS20) hem de maliyet (RS9, RS10, RS8, RS1) ile ilgili stratejileri temsil etmesinde dolayı “karma strateji” olarak isimlendirilmiştir. Karma stratejinin, maliyet ve odaklı stratejilerin ikisini de birlikte kullanma anlamına geldiği literatür kısmında tartışılmaktadır.

Faktör 2’ de yüklenmiş olan maddeler (RS17, RS12, RS13, RS 11) farklılaştırma stratejisini ve yine bu faktöre yüklenmiş olan (RS23, RS22, RS21, RS24) diğer dört madde ise ürün odaklılığı temsil ettiğinden Faktör2, ürün odaklı farklılaştırma stratejisi olarak isimlendirilmektedir.

Faktör 3’ e yüklenmiş olan beş ifadenin (RS7, RS6, RS5, RS4, RS3) tamamı maliyet liderliği stratejisini temsil ettiğinden bu madde maliyet liderliği stratejisi olarak isimlendirilmektedir.

Rekabet stratejileri ölçeğinde RS2 (işletme maliyetlerini düzenli olarak azaltmaya çalışırız), RS16 (İşletmede kullandığımız teknoloji sektör ortalamalarının üstündedir), RS25. (firmamız belli coğrafyadaki müşterilere odaklıdır) maddeler faktör analizi sonucunda hiçbir faktöre yüklenmemiştir.

Tablo 4.18. Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
Faktör 1	17,183	0,792	9
Faktör 2	13,567	0,756	8
Faktör 3	12,545	0,755	5

Rekabet Stratejileri Ölçeğinin 1.faktörü 9 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %17,183’ünü açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,792’dir. Ölçeğin 2.faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %13,567’sini açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,756’dır. Ölçeğin 3.faktörü 4 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %12,545’ini açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,755’dir.

4.4.2.3. Örgütsel Yetenekler Ölçeği

Tablo 4.19. Ölçeğin KMO ve Bartlett Testi

KMO		0,916
	X^2	9286,919
Bartlett's Test of Sphericity	sd	1225
	p	0,000

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla her bir faktörün toplam varyansı açıklama oranı ve Scree Plot grafikleri incelenmiştir. Bunun sonucunda ölçeğin 4 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Faktör sayısının belirlenmesinin ardından soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi amacıyla Varimax dikkondürme işlemi yapılmış ve sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 4.20. Maddelerin Faktörlere Dağılımı ve Faktör Yükleri

<i>Madde</i>	<i>İfade</i>	Faktör 1 Rehberlerin İş Y. Katkısı	Faktör 2 Değişim Yeteneği	Faktör 3 Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Faktör 4 Öğrenme Yeteneği	Faktör 5 Lojistik Ytnk
İŞ.YTNK.30	Yeni ürün geliştirmek için gerekli olan hünserleri öğrenmede rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	0,795				
İŞ.YTNK.21	Müşterilerimize değer yaratmak amacıyla yenilikçi hizmet dağıtım yöntemi için rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	0,763				
İŞ.YTNK.25	Rakiplerimizden farklı pazarlama stratejileri seçerken rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	0,758				
İŞ.YTNK.23	Müşterilerimize değerler sunmak için yeni fikirler yaratabilmede rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	0,749				
İŞ.YTNK.19	Müşterilerimizin problemlerini yenilikçi yöntemlerle çözerken rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	0,748				
İŞ.YTNK.16	Firmamız performans kıyaslaması yapmak için rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır.	0,737				
İŞ.YTNK.8	Firmamız hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet sunabilmek için turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır.	0,736				
İŞ.YTNK.6	Müşterilerimiz zaman tasarrufuyla hizmetlerini satın alabilmesi için turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	0,703				
İŞ.YTNK.36	Firma dışında gerçekleşen değişimleri firmaya rapor olarak sunmada rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	0,696				
İŞ.YTNK.14	Firmamızın yöneticileri rakiplerinin lojistik gücünü kıyaslamada turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır.	0,693				
İŞ.YTNK.10	Firmamız web sitesi aracılığı ile dağıtıcılarına gerekli bilgileri sunma konusunda turist rehberlerinin yetenek ve önerilerinden faydalanmaktadır.	0,667				
İŞ.YTNK.4	Müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamak amacıyla satış sonrası müşteri hizmetlerimizi belirlerken turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	0,658				
İŞ.YTNK.2	Müşterilerimizin satın alma kararını etkileyecek hizmetlerimize turist rehberlerinin katkısı olmaktadır.	0,654				
İŞ.YTNK.40	Değişimin gerekli olduğu düşüncesinin firmamızca benimsenmesinde	0,643				

	rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanınız.					
İŞ.YTNK.41	Şirkette değişim yönetimi ve stratejik planlama süreci koordineli olarak yürütülmektedir.	0,749				
İŞ.YTNK.37	İşletme politikalarını çalışanlarımız benimsemiştir.	0,652				
İŞ.YTNK.38	Firma kararları alınırken çalışanlar sürece dahil edilmektedir.	0,605				
İŞ.YTNK.42	Gelişmiş bir değişim yeteneğimiz vardır.	0,605				
İŞ.YTNK.39	Değişimin gerekli olduğu düşüncesi firmamızca benimsenmiştir.	0,582				
İŞ.YTNK.3	Müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamak amacıyla satış sonrası müşteri hizmetlerimiz vardır.	0,542				
İŞ.YTNK.5	Müşterilerimiz zaman tasarrufuyla hizmetlerini satın alabilirler.	0,499				
İŞ.YTNK.24	Rakiplerimizden farklı pazarlama stratejileri seçeriz.	0,490				
İŞ.YTNK.33	Fayda sağladığımız öğrenmeler firmamızda kayıtlar ile izlenir.	0,343				
İŞ.YTNK.46	Uygulama programlarımız mevcuttur (şirkete özel yazılımlar)		0,780			
İŞ.YTNK.47	Stratejik planlama ile bilgi teknolojisi kullanma planını bütünleştiririz.		0,773			
İŞ.YTNK.45	Ağ iletişimi (LAN, WAN vb.) hizmetine sahibiz.		0,706			
İŞ.YTNK.48	Bilgi teknolojileri sayesinde işteki gelişmelerin farkındayız.		0,593			
İŞ.YTNK.44	Firmamızın çeşitli konularda veri tabanı sahipliği bulunmaktadır.		0,533			
İŞ.YTNK.26	Seçtiğimiz pazarlama stratejileri sektörde devrim yaratmıştır.		0,399			
İŞ.YTNK.32	Çalışanlar arasında güçlü iletişim özendirilir.			0,690		
İŞ.YTNK.29	Yeni ürün geliştirmek için gerekli olan hüneler öğrenilebiliriz.			0,641		
İŞ.YTNK.31	Firma olarak geçmiş deneyimlerimizden öğrenme elde edebiliriz.			0,620		
İŞ.YTNK.28	“Ne biliyoruz ve aşımda neyi bilmemiz gerekiyor” arasındaki ilişkiyi kurabiliriz.			0,555		
İŞ.YTNK.7	Firmamız hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet sunabilir.			0,490		
İŞ.YTNK.50	Bilgi teknolojisi kullanımını şüphesizlikle karşılarız.			-0,374		
İŞ.YTNK.9	Firmamız web sitesi aracılığı ile dağıtıcılarına gerekli bilgileri sunmaktadır.				0,742	
İŞ.YTNK.11	Firmamız web sitesi aracılığı ile müşterilerine talep ettikleri hizmetler ile ilgili bilgileri sunabilmektedir.				0,721	
İŞ.YTNK.13	Firmamızın yöneticileri rakiplerinin lojistik gücünü kıyaslayabilmektedir				0,622	

Rehberlerin işletme yeteneklerine katkısına ait 14 ifade Faktör 1' in altında yüklenmiştir ve Faktör 1 Rehberlerin işletme yeteneklerine katkısı olarak isimlendirilmiştir.

Faktör 2 literatürde yer alan ve değişimin doğrudan kendisi ile ilgili ifadeler; İŞYTNK41 (Şirkette değişim yönetimi ve stratejik planlama süreci koordineli olarak yürütülmektedir), İŞ.YTNK.42 (Gelişmiş bir değişim yeteneğimiz vardır), İŞ.YTNK.39 (Değişimin gerekli olduğu düşüncesi firmamızca benimsenmiştir) ile birlikte değişim yeteneğini lojistik; İŞ.YTNK.3 (Müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamak amacıyla satış sonrası müşteri hizmetlerimiz vardır), İŞ.YTNK.5 (Müşterilerimiz zaman tasarrufuyla hizmetlerini satın alabilirler) ve örgütsel öğrenme; İŞ.YTNK.37 (İşletme politikalarını çalışanlarımız benimsemiştir), İŞ.YTNK.38 (Firma kararları alınırken çalışanlar sürece dahil edilmektedir), İŞ.YTNK.33 (Fayda sağladığımız öğrenmeler firmamızda kayıtlar ile izlenir), yeteneği ile desteklemiş olduklarından Faktör 2 değişim yeteneği olarak isimlendirilmiştir.

Faktör 3' ün altında yüklenmiş olan maddeler İŞYTNK32 (Çalışanlar arasında güçlü iletişim özendirilir), İŞYTNK 29 (Yeni ürün geliştirmek için gerekli olan hünarleri öğrenebiliriz), İŞYTNK 31(Firma olarak geçmiş deneyimlerimizden öğrenme elde edebiliriz), İŞYTNK 28("Ne biliyoruz ve aslında neyi bilmemiz gerekiyor" arasındaki ilişkiyi kurabiliriz) olmaktadır, bu maddelerin literatürde doğrudan örgütsel öğrenme ile ilgili maddeler olduğu görülmektedir. İŞ.YTNK.7 (Firmamız hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet sunabilir) lojistik yeteneği ifade ederken . İŞ.YTNK.50 (Bilgi teknolojisi kullanımını şüphecilikle karşılarız) ifadesi bilgi teknolojilerini kullanmak ile ilgilidir ve negatif yüklenme katsayısına sahip olmuştur. Faktör 3 Öğrenme yeteneği olarak isimlendirilmiştir.

Faktör 4' ü oluşturan maddeler ise İŞ.YTNK.9, İŞ.YTNK.11, İŞ.YTNK.13 olmuştur bunlar literatür ile paralel olup doğrudan lojistik yetenekleri ifade ettiğinden Faktör 4 lojistik yetenekler olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 4.21. Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
Faktör 1	20,183	0,933	14
Faktör 2	10,655	0,825	9
Faktör 3	9,369	0,812	6
Faktör 4	7,108	0,650	6
Faktör 5	6,293	0,746	3

Örgütsel Yetenekler Ölçeğinin 1.faktörü 14 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %20,183'ünü açıklamaktadır ve güvenirlilik katsayısı 0,933'dür. Ölçeğin 2.faktörü 9 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %10,655'ini açıklamaktadır ve güvenirlilik katsayısı 0,825'dir. Ölçeğin 3.faktörü 6 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %9,369'unu açıklamaktadır ve güvenirlilik katsayısı 0,812'dir. Ölçeğin 4.faktörü 6 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %7,108'ini açıklamaktadır ve güvenirlilik katsayısı 0,650'dir. Ölçeğin 5.faktörü 3 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %6,293'ünü açıklamaktadır ve güvenirlilik katsayısı 0,746'dır.

4.4.3. Farklılık Analizleri

Mann Whitney bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında, Kruskal Wallis bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir³⁵⁴.

Söz konusu testlerin uygulanabilmesi için grupların normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir³⁵⁵. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının yapılan Shapiro-Wilk normallik analizine göre normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Buna göre Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının iki gruplu kategorik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu Mann Whitney testi ile üç ve daha fazla gruplu kategorik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise Kruskal Wallis testi ile analiz edilmiştir.

³⁵⁴ Kurtuluş, K., (2010), s;180.

³⁵⁵ Kurtuluş, K., (2010), s;180.

4.4.3.1. Cinsiyet

Tablo 4.22. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)

	Cinsiyetiniz	n	Sıra Ort.	U	p
Saldırgan Rekabet	Kadın	93	158,31	10352,000	,044
	Erkek	259	183,03		
İşbirlikçi Rekabet	Kadın	93	167,47	11203,500	,312
	Erkek	259	179,74		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Kadın	93	154,30	9978,500	,013
	Erkek	259	184,47		
Savunmacı Rekabet	Kadın	93	183,48	11394,000	,439
	Erkek	259	173,99		
Karma Strateji	Kadın	93	166,45	11108,500	,265
	Erkek	259	180,11		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Kadın	93	169,30	11374,000	,426
	Erkek	259	179,08		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Kadın	93	166,52	11115,000	,268
	Erkek	259	180,08		
	Erkek	259	184,55		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.23. Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)

	Cinsiyetiniz	n	Sıra Ort.	U	p
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Kadın	93	155,54	10094,000	,020
	Erkek	259	184,03		
Değişim Yeteneği	Kadın	93	171,82	11608,000	,604
	Erkek	259	178,18		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Kadın	93	159,51	10463,500	,060
	Erkek	259	182,60		
Öğrenme Yeteneği	Kadın	93	160,61	10566,000	,078
	Erkek	259	182,20		
Lojistik Yeteneği	Kadın	93	154,09	9959,000	,012
	Erkek	259	184,55		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Kadın ile erkekler arasında Saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların puan sıra ortalaması 158,31 iken erkeklerin ortalaması 183,03'tür. Buna göre erkeklerde Saldırgan Rekabetin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Kadın ile erkekler arasında Tepkisel-saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların puan sıra ortalaması 154,30 iken erkeklerin ortalaması 184,47'dir. Buna göre erkeklerde Tepkisel-saldırgan Rekabetin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Kadın ile erkekler arasında Rehberlerin İşl. Y. Katkısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların puan sıra ortalaması 155,54 iken erkeklerin ortalaması 184,03'tür. Buna göre erkeklerde Rehberlerin İşl. Y. Katkısının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Kadın ile erkekler arasında Lojistik Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların puan sıra ortalaması 154,09 iken erkeklerin ortalaması 184,55'tir. Buna göre erkeklerde Lojistik Yeteneğin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

4.4.3.2. Eğitim Düzeyi

Tablo 4.24. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Eğitim Düzeyiniz		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	İlköğretim	11	166,91	11,885	,018
	Lise	44	140,27		
	Ön lisans	51	153,38		
	Lisans	181	186,31		
	Yüksek lisans	65	193,47		
İşbirlikçi Rekabet	İlköğretim	11	191,18	0,797	,939
	Lise	44	166,48		
	Ön lisans	51	181,24		
	Lisans	181	176,28		
	Yüksek lisans	65	177,71		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	İlköğretim	11	178,64	7,211	,125
	Lise	44	139,52		
	Ön lisans	51	173,61		
	Lisans	181	182,78		
	Yüksek lisans	65	185,95		
Savunmacı Rekabet	İlköğretim	11	239,23	14,879	,005
	Lise	44	204,92		
	Ön lisans	51	159,74		
	Lisans	181	181,05		
	Yüksek lisans	65	147,14		
Karma Strateji	İlköğretim	11	191,23	11,874	,018
	Lise	44	137,38		
	Ön lisans	51	155,76		
	Lisans	181	185,11		
	Yüksek lisans	65	192,79		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	İlköğretim	11	234,77	8,428	,077
	Lise	44	165,58		
	Ön lisans	51	149,68		
	Lisans	181	179,83		
	Yüksek lisans	65	185,82		
Maliyet Liderliği Stratejisi	İlköğretim	11	245,45	7,348	,119
	Lise	44	177,53		
	Ön lisans	51	176,98		
	Lisans	181	178,59		
	Yüksek lisans	65	157,93		

Eğitim düzeyi farklı olan gruplar arasında Saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İlköğretim mezunu olanların puan sıra ortalaması 166,91; lise mezunu olanların ortalaması 140,27; ön lisans mezunu olanların ortalaması 153,38; lisans mezunu olanların ortalaması 186,31; yüksek lisans mezunu olanların ortalaması 193,47'dir. Buna göre yüksek lisans mezunu olanlarda Saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken lise mezunu olanlarda en azdır.

Eğitim düzeyi farklı olan gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İlköğretim mezunu olanların puan sıra ortalaması 239,23; lise mezunu olanların ortalaması 204,92; ön lisans mezunu olanların ortalaması 159,74; lisans mezunu olanların ortalaması 181,05; yüksek lisans mezunu olanların ortalaması 147,14'tür. Buna göre ilköğretim mezunu olanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken yüksek lisans mezunu olanlarda en azdır.

Eğitim düzeyi farklı olan gruplar arasında Karma Strateji açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İlköğretim mezunu olanların puan sıra ortalaması 191,23; lise mezunu olanların ortalaması 137,38; ön lisans mezunu olanların ortalaması 155,76; lisans mezunu olanların ortalaması 185,11; yüksek lisans mezunu olanların ortalaması 192,79'dur. Buna göre yüksek lisans mezunu olanlarda Karma Stratejinin en fazla olduğu belirlenirken lise mezunu olanlarda en azdır.

Tablo 4.25. Örgütsel Yetenek Ölçekleri Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Eğitim Düzeyiniz		n	Sıra Ort.	X ²	p
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	İlköğretim	11	184,45	6,106	,191
	Lise	44	150,06		
	Ön lisans	51	158,90		
	Lisans	181	184,37		
	Yüksek lisans	65	184,94		
Değişim Yeteneği	İlköğretim	11	146,91	16,955	,002
	Lise	44	137,65		
	Ön lisans	51	146,79		
	Lisans	181	189,11		
	Yüksek lisans	65	196,01		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	İlköğretim	11	123,73	11,802	,019
	Lise	44	155,80		
	Ön lisans	51	150,12		
	Lisans	181	185,75		
	Yüksek lisans	65	194,38		
Öğrenme Yeteneği	İlköğretim	11	151,77	20,246	,000
	Lise	44	126,70		
	Ön lisans	51	150,74		
	Lisans	181	191,57		
	Yüksek lisans	65	192,65		
Lojistik Yeteneği	İlköğretim	11	158,68	8,014	,091
	Lise	44	155,57		
	Ön lisans	51	155,14		
	Lisans	181	190,17		
	Yüksek lisans	65	172,39		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Eğitim düzeyi farklı olan gruplar arasında Değişim Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İlköğretim mezunu olanların puan sıra ortalaması 146,91; lise mezunu olanların ortalaması 137,65; ön lisans mezunu olanların ortalaması 146,79; lisans mezunu olanların ortalaması 189,11; yüksek lisans mezunu olanların ortalaması 196,01'dir. Buna göre yüksek lisans mezunu olanlarda Değişim Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken lise mezunu olanlarda en azdır.

Eğitim düzeyi farklı olan gruplar arasında Bilgi Teknolojileri Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İlköğretim mezunu olanların puan sıra ortalaması 123,73; lise mezunu olanların ortalaması 155,80; ön lisans mezunu olanların ortalaması 150,12; lisans mezunu olanların ortalaması 185,75; yüksek lisans mezunu olanların ortalaması 194,38'dir. Buna göre yüksek lisans mezunu olanlarda Bilgi Teknolojileri Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken ilköğretim mezunu olanlarda en azdır.

Eğitim düzeyi farklı olan gruplar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İlköğretim mezunu olanların puan sıra ortalaması 151,77; lise mezunu olanların ortalaması 126,70; ön lisans mezunu olanların ortalaması 150,74; lisans mezunu olanların ortalaması 191,57; yüksek lisans mezunu olanların ortalaması 192,65'tir. Buna göre yüksek lisans mezunu olanlarda Öğrenme Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken lise mezunu olanlarda en azdır.

4.4.3.3. Firmadaki Pozisyon

Tablo 4.26. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Firmadaki Pozisyon Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Savunmacı Rekabet	Yönetim Kurulu Başkanı	24	161,94	43,454	,000
	Genel Müdür	91	137,30		
	Acente Sahibi	130	164,33		
	Departman Müdürü	107	227,88		
Karma Strateji	Yönetim Kurulu Başkanı	24	190,17	1,171	,760
	Genel Müdür	91	178,41		
	Acente Sahibi	130	169,75		
	Departman Müdürü	107	180,02		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Yönetim Kurulu Başkanı	24	179,33	13,567	,004
	Genel Müdür	91	146,41		
	Acente Sahibi	130	178,03		
	Departman Müdürü	107	199,59		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Yönetim Kurulu Başkanı	24	199,35	15,782	,001
	Genel Müdür	91	157,96		
	Acente Sahibi	130	161,50		
	Departman Müdürü	107	205,37		

$p<0,05$ =fark var; $p>0,05$ =fark yok

Tablo 4.27. Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Firmadaki Pozisyon Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Yönetim Kurulu Başkanı	24	173,73	1,579	,664
	Genel Müdür	91	179,24		
	Acente Sahibi	130	168,44		
	Departman Müdürü	107	184,59		
Değişim Yeteneği	Yönetim Kurulu Başkanı	24	163,71	0,882	,830
	Genel Müdür	91	171,41		
	Acente Sahibi	130	178,75		
	Departman Müdürü	107	180,97		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Yönetim Kurulu Başkanı	24	175,08	7,405	,060
	Genel Müdür	91	189,74		
	Acente Sahibi	130	157,83		
	Departman Müdürü	107	188,24		
Öğrenme Yeteneği	Yönetim Kurulu Başkanı	24	181,42	8,483	,037
	Genel Müdür	91	185,64		
	Acente Sahibi	130	188,64		
	Departman Müdürü	107	152,88		
Lojistik Yeteneği	Yönetim Kurulu Başkanı	24	162,31	1,477	,688
	Genel Müdür	91	180,54		
	Acente Sahibi	130	170,92		
	Departman Müdürü	107	183,02		

$p < 0,05$ =fark var; $p > 0,05$ =fark yok

Firmasındaki pozisyonu farklı olan gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yönetim kurulu başkanı olanların puan sıra ortalaması 161,94; genel müdür olanların ortalaması 137,30; acente sahibi olanların ortalaması 164,33; departman müdürü olanların ortalaması 227,88'dir. Buna göre departman müdürü olanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken genel müdür olanlarda en azdır.

Firmasındaki pozisyonu farklı olan gruplar arasında Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yönetim kurulu başkanı olanların puan sıra ortalaması 179,33; genel müdür olanların ortalaması 146,41; acente sahibi olanların ortalaması 178,03; departman müdürü

olanların ortalaması 199,59'dur. Buna göre departman müdürü olanlarda Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken genel müdür olanlarda en azdır.

Firmasındaki pozisyonu farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetim kurulu başkanı olanların puan sıra ortalaması 199,35; genel müdür olanların ortalaması 157,96; acente sahibi olanların ortalaması 161,50; departman müdürü olanların ortalaması 205,37'dir. Buna göre departman müdürü olanlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken genel müdür olanlarda en azdır.

Firmasındaki pozisyonu farklı olan gruplar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetim kurulu başkanı olanların puan sıra ortalaması 181,42; genel müdür olanların ortalaması 185,64; acente sahibi olanların ortalaması 188,64; departman müdürü olanların ortalaması 152,88'dir. Buna göre acente sahibi olanlarda Öğrenme Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken departman müdürü olanlarda en azdır.

4.4.3.4. Yöneticilik Deneyimi

Tablo 4.28. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Yöneticilik Deneyimi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Yöneticilik Deneyiminiz	n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	1-5 yıl	121	152,95	13,892 ,008
	6-10 yıl	108	199,96	
	11-15 yıl	39	162,63	
	16-20 yıl	27	185,85	
	20 yıldan fazla	57	187,10	
İşbirlikçi Rekabet	1-5 yıl	121	171,46	0,901 ,924
	6-10 yıl	108	178,68	
	11-15 yıl	39	170,79	
	16-20 yıl	27	183,28	
	20 yıldan fazla	57	183,75	
Tepkisel-saldırgan Rekabet	1-5 yıl	121	178,73	16,063 ,003
	6-10 yıl	108	197,52	
	11-15 yıl	39	169,87	
	16-20 yıl	27	185,46	
	20 yıldan fazla	57	132,23	
Savunmacı Rekabet	1-5 yıl	121	190,67	17,078 ,002
	6-10 yıl	108	187,29	
	11-15 yıl	39	147,27	
	16-20 yıl	27	197,52	
	20 yıldan fazla	57	136,02	
Karma Strateji	1-5 yıl	121	174,26	7,110 ,130
	6-10 yıl	108	195,74	
	11-15 yıl	39	154,32	
	16-20 yıl	27	173,87	
	20 yıldan fazla	57	161,22	
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	1-5 yıl	121	186,49	10,541 ,032
	6-10 yıl	108	187,47	
	11-15 yıl	39	134,73	
	16-20 yıl	27	182,15	
	20 yıldan fazla	57	160,41	
Maliyet Liderliği Stratejisi	1-5 yıl	121	184,78	3,196 ,526
	6-10 yıl	108	175,21	
	11-15 yıl	39	169,46	
	16-20 yıl	27	190,96	
	20 yıldan fazla	57	159,32	

Yöneticilik deneyimi farklı olan gruplar arasında Saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Deneyimi 1-5 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 152,95; 6-10 yıl arası olanların ortalaması 199,96; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 162,63; 16-20 yıl arası olanların ortalaması 185,85; 20 yıldan fazla olanların ortalaması 187,10'dur. Buna göre yöneticilik deneyimi 6-10 yıl arası olanlarda Saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 1-5 yıl arası olanlarda en azdır.

Yöneticilik deneyimi farklı olan gruplar arasında Tepkisel-saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Deneyimi 1-5 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 178,73; 6-10 yıl arası olanların ortalaması 197,52; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 169,87; 16-20 yıl arası olanların ortalaması 185,46; 20 yıldan fazla olanların ortalaması 132,23'tür. Buna göre yöneticilik deneyimi 6-10 yıl arası olanlarda Tepkisel-saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 20 yıldan fazla olanlarda en azdır.

Yöneticilik deneyimi farklı olan gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Deneyimi 1-5 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 190,67; 6-10 yıl arası olanların ortalaması 187,29; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 147,27; 16-20 yıl arası olanların ortalaması 197,52; 20 yıldan fazla olanların ortalaması 136,02'dir. Buna göre yöneticilik deneyimi 16-20 yıl arası olanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 20 yıldan fazla olanlarda en azdır.

Yöneticilik deneyimi farklı olan gruplar arasında Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Deneyimi 1-5 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 186,49; 6-10 yıl arası olanların ortalaması 187,47; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 134,73; 16-20 yıl arası olanların ortalaması 182,15; 20 yıldan fazla olanların ortalaması 160,41'dir. Buna göre yöneticilik deneyimi 6-10 yıl arası olanlarda Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken 11-15 yıl arası olanlarda en azdır.

Tablo 4.29. Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Yöneticilik Deneyimi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Yöneticilik Deneyiminiz	n	Sıra Ort.	X2	p
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	1-5 yıl	121	170,55	8,783 ,067
	6-10 yıl	108	196,81	
	11-15 yıl	39	166,67	
	16-20 yıl	27	138,96	
	20 yıldan fazla	57	175,16	
Değişim Yeteneği	1-5 yıl	121	165,40	9,234 ,056
	6-10 yıl	108	200,51	
	11-15 yıl	39	160,04	
	16-20 yıl	27	160,69	
	20 yıldan fazla	57	173,33	
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	1-5 yıl	121	173,48	5,750 ,219
	6-10 yıl	108	194,81	
	11-15 yıl	39	162,94	
	16-20 yıl	27	159,63	
	20 yıldan fazla	57	165,48	
Öğrenme Yeteneği	1-5 yıl	121	156,08	10,208 ,037
	6-10 yıl	108	192,76	
	11-15 yıl	39	165,73	
	16-20 yıl	27	177,87	
	20 yıldan fazla	57	195,75	
Lojistik Yeteneği	1-5 yıl	121	168,39	8,688 ,069
	6-10 yıl	108	199,68	
	11-15 yıl	39	161,06	
	16-20 yıl	27	157,80	
	20 yıldan fazla	57	169,21	

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Yöneticilik deneyimi farklı olan gruplar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Deneyimi 1-5 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 156,08; 6-10 yıl arası olanların ortalaması 192,76; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 165,73; 16-20 yıl arası olanların ortalaması 177,87; 20 yıldan fazla olanların ortalaması 195,75'tir. Buna göre yöneticilik deneyimi 20 yıldan fazla olanlarda Öğrenme Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken 1-5 yıl arası olanlarda en azdır.

4.4.3.5. İşletmenin Faaliyet Süresi

Tablo 4.30. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının İşletmenin Faaliyet Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir?		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	1-10 yıl	187	178,21	,391	,942
	11-20 yıl	84	177,24		
	21-30 yıl	57	174,69		
	30 yıldan fazla	24	164,88		
İşbirlikçi Rekabet	1-10 yıl	187	178,33	1,584	,663
	11-20 yıl	84	166,28		
	21-30 yıl	57	187,01		
	30 yıldan fazla	24	173,06		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	1-10 yıl	187	182,85	4,735	,192
	11-20 yıl	84	166,83		
	21-30 yıl	57	184,59		
	30 yıldan fazla	24	141,63		
Savunmacı Rekabet	1-10 yıl	187	189,23	6,841	,077
	11-20 yıl	84	161,98		
	21-30 yıl	57	167,61		
	30 yıldan fazla	24	149,25		
Karma Strateji	1-10 yıl	187	177,69	,993	,803
	11-20 yıl	84	169,44		
	21-30 yıl	57	176,47		
	30 yıldan fazla	24	192,02		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	1-10 yıl	187	185,86	6,931	,074
	11-20 yıl	84	151,62		
	21-30 yıl	57	177,74		
	30 yıldan fazla	24	187,75		
Maliyet Liderliği Stratejisi	1-10 yıl	187	190,49	9,190	,027
	11-20 yıl	84	153,88		
	21-30 yıl	57	174,33		
	30 yıldan fazla	24	151,79		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

İşletmesinin faaliyet süresi farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İşletmesinin faaliyet süresi 1-10 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 190,49; 11-20 yıl arası

olanların ortalaması 153,88; 21-30 yıl arası olanların ortalaması 174,33; 30 yıldan fazla olanların ortalaması 151,79'dur. Buna göre işletmesinin faaliyet süresi 1-10 yıl arası olanlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken 30 yıldan fazla olanlarda en azdır.

Tablo 4.31. Örgütsel Yetenekler Ölçeği Alt Boyutlarının İşletmenin Faaliyet Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir?		n	Sıra Ort.	X2	p
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	1-10 yıl	187	180,09	5,172	,160
	11-20 yıl	84	159,83		
	21-30 yıl	57	195,99		
	30 yıldan fazla	24	160,60		
Değişim Yeteneği	1-10 yıl	187	184,00	3,306	,347
	11-20 yıl	84	160,20		
	21-30 yıl	57	178,57		
	30 yıldan fazla	24	170,21		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	1-10 yıl	187	174,00	1,898	,594
	11-20 yıl	84	170,93		
	21-30 yıl	57	193,11		
	30 yıldan fazla	24	176,06		
Öğrenme Yeteneği	1-10 yıl	187	174,62	1,376	,711
	11-20 yıl	84	175,73		
	21-30 yıl	57	189,29		
	30 yıldan fazla	24	163,46		
Lojistik Yeteneği	1-10 yıl	187	181,29	2,226	,527
	11-20 yıl	84	162,61		
	21-30 yıl	57	182,22		
	30 yıldan fazla	24	174,25		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

4.4.3.6. İşletmedeki Çalışma Süresi

Tablo 4.32. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Bu İşletmedeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz	n	Sıra Ort.	X2	p	
Saldırgan Rekabet	1-5 yıl	169	169,26	2,462	,651
	6-10 yıl	96	187,82		
	11-15 yıl	29	169,71		
	16-20 yıl	32	178,77		
	20 yıldan fazla	26	186,58		
İşbirlikçi Rekabet	1-5 yıl	169	171,50	5,696	,223
	6-10 yıl	96	167,17		
	11-15 yıl	29	202,45		
	16-20 yıl	32	182,58		
	20 yıldan fazla	26	207,00		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	1-5 yıl	169	174,71	11,089	,026
	6-10 yıl	96	192,46		
	11-15 yıl	29	201,97		
	16-20 yıl	32	148,56		
	20 yıldan fazla	26	135,19		
Savunmacı Rekabet	1-5 yıl	169	183,09	3,314	,507
	6-10 yıl	96	176,83		
	11-15 yıl	29	173,07		
	16-20 yıl	32	168,72		
	20 yıldan fazla	26	145,85		
Karma Strateji	1-5 yıl	169	182,26	1,165	,884
	6-10 yıl	96	172,87		
	11-15 yıl	29	166,31		
	16-20 yıl	32	169,02		
	20 yıldan fazla	26	173,02		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	1-5 yıl	169	181,91	3,134	,536
	6-10 yıl	96	180,00		
	11-15 yıl	29	169,02		
	16-20 yıl	32	149,39		
	20 yıldan fazla	26	170,12		
Maliyet Liderliği Stratejisi	1-5 yıl	169	176,45	1,107	,893
	6-10 yıl	96	182,29		
	11-15 yıl	29	177,14		
	16-20 yıl	32	172,81		
	20 yıldan fazla	26	159,27		

Bu işletmedeki çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Tepkisel-saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Süresi 1-5 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 174,71; 6-10 yıl arası olanların ortalaması

192,46; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 201,97; 16-20 yıl arası olanların ortalaması 148,56; 20 yıldan fazla olanların ortalaması 135,19'dur. Buna göre işletmesindeki çalışma süresi 11-15 yıl arası olanlarda Tepkisel-saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 20 yıldan fazla olanlarda en azdır.

Tablo 4.33. Örgütsel Yetenek Ölçeği Alt Boyutlarının Bu İşletmedeki Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz		n	Sıra Ort.	X2	p
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	1-5 yıl	169	176,07	0,677	,954
	6-10 yıl	96	172,26		
	11-15 yıl	29	187,21		
	16-20 yıl	32	175,00		
	20 yıldan fazla	26	184,90		
Değişim Yeteneği	1-5 yıl	169	179,23	1,728	,786
	6-10 yıl	96	176,78		
	11-15 yıl	29	176,53		
	16-20 yıl	32	154,89		
	20 yıldan fazla	26	184,31		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	1-5 yıl	169	189,55	7,221	,125
	6-10 yıl	96	165,28		
	11-15 yıl	29	158,28		
	16-20 yıl	32	150,50		
	20 yıldan fazla	26	185,40		
Öğrenme Yeteneği	1-5 yıl	169	179,39	9,887	,042
	6-10 yıl	96	154,28		
	11-15 yıl	29	174,72		
	16-20 yıl	32	199,34		
	20 yıldan fazla	26	213,63		
Lojistik Yeteneği	1-5 yıl	169	179,59	0,457	,978
	6-10 yıl	96	173,82		
	11-15 yıl	29	167,90		
	16-20 yıl	32	174,73		
	20 yıldan fazla	26	178,06		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Bu işletmedeki çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Süresi 1-5 yıl

arası olanların puan sıra ortalaması 179,39; 6-10 yıl arası olanların ortalaması 154,28; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 174,72; 16-20 yıl arası olanların ortalaması 199,34; 20 yıldan fazla olanların ortalaması 213,63'tür. Buna göre işletmesindeki çalışma süresi 20 yıldan fazla olanlarda Öğrenme Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken 6-10 yıl arası olanlarda en azdır.

4.4.3.7. Yaş

Tablo 4.34. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Yaşınız		n	Sıra Ort.	X ²	p
Saldırgan Rekabet	18-24	16	112,88	10,578	,032
	25-31	78	166,74		
	32-38	88	182,69		
	39-45	68	169,16		
	45 üstü	102	193,50		
İşbirlikçi Rekabet	18-24	16	126,06	8,121	,087
	25-31	78	159,56		
	32-38	88	184,18		
	39-45	68	188,35		
	45 üstü	102	182,85		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	18-24	16	162,91	10,110	,039
	25-31	78	167,38		
	32-38	88	200,71		
	39-45	68	186,66		
	45 üstü	102	157,94		
Savunmacı Rekabet	18-24	16	193,91	2,211	,697
	25-31	78	181,72		
	32-38	88	164,20		
	39-45	68	182,49		
	45 üstü	102	176,40		

Farklı yaş grupları arasında Saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). 18-24 yaş arası olanların puan sıra ortalaması 112,88; 25-31 yaş arası olanların ortalaması 166,74; 32-38 yaş arası olanların ortalaması 182,69; 39-45 yaş arası olanların ortalaması 169,16; 45 yaş üstü olanların ortalaması

193,50'dir. Buna göre 45 yaş üstü olanlarda Saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 18-24 yaş arası olanlarda en azdır.

Farklı yaş grupları arasında Tepkisel-saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 18-24 yaş arası olanların puan sıra ortalaması 162,91; 25-31 yaş arası olanların ortalaması 167,38; 32-38 yaş arası olanların ortalaması 200,71; 39-45 yaş arası olanların ortalaması 186,66; 45 yaş üstü olanların ortalaması 157,94'tür. Buna göre 32-38 yaş arası olanlarda Tepkisel-saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 45 yaş üstü olanlarda en azdır.

4.4.3.8. Kişisel Gelir

Tablo 4.35. Rekabet Davranışları Ölçekleri Alt Boyutlarının Kişisel Gelir Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Kişisel Geliriniz		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	1000-3000	53	89,40	8,755	,068
	3001-5000	71	106,27		
	5001-7000	34	108,37		
	7001-9000	17	128,44		
	9000den fazla	38	122,11		
İşbirlikçi Rekabet	1000-3000	53	111,97	0,695	,952
	3001-5000	71	104,45		
	5001-7000	34	109,66		
	7001-9000	17	104,62		
	9000den fazla	38	103,51		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	1000-3000	53	107,23	0,885	,927
	3001-5000	71	107,50		
	5001-7000	34	112,69		
	7001-9000	17	95,82		
	9000den fazla	38	105,66		
Savunmacı Rekabet	1000-3000	53	121,04	17,889	,001
	3001-5000	71	111,51		
	5001-7000	34	111,15		
	7001-9000	17	119,15		
	9000den fazla	38	69,84		

Kişisel geliri farklı olan gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Geliri 1000-3000 TL arası olanların puan sıra ortalaması 121,04; 3001-5000 TL arası olanların ortalaması 111,51; 5001-7000 TL arası olanların ortalaması 111,15; 7001-9000 TL arası olanların ortalaması 119,15; 9000 TL'den fazla olanların ortalaması 69,84'tür. Buna göre kişisel geliri 1000-3000 TL arası olanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 9000 TL'den fazla olanlarda en azdır.

Tablo 4.36. Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Kişisel Gelir Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Kişisel Geliriniz	n	Sıra Ort.	X2	p
Karma Strateji	1000-3000	53	97,11	2,504 ,644
	3001-5000	71	112,26	
	5001-7000	34	107,82	
	7001-9000	17	118,29	
	9000den fazla	38	105,17	
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	1000-3000	53	101,74	5,496 ,240
	3001-5000	71	113,66	
	5001-7000	34	109,09	
	7001-9000	17	126,68	
	9000den fazla	38	91,22	
Maliyet Liderliği Stratejisi	1000-3000	53	119,55	13,667 ,008
	3001-5000	71	113,61	
	5001-7000	34	104,75	
	7001-9000	17	115,94	
	9000den fazla	38	75,17	

Kişisel geliri farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Geliri 1000-3000 TL arası olanların puan sıra ortalaması 119,55; 3001-5000 TL arası olanların ortalaması 113,61; 5001-7000 TL arası olanların ortalaması 104,75; 7001-9000 TL arası olanların ortalaması 115,94; 9000 TL'den fazla olanların ortalaması 75,17'dir. Buna göre kişisel geliri 1000-3000 TL arası olanlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken 9000 TL'den fazla olanlarda en azdır.

Tablo 4.37. Örgütsel Yetenek Ölçekleri Alt Boyutlarının Kişisel Gelir Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Kişisel Geliriniz		n	Sıra Ort.	X ²	p
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	1000-3000	53	104,06	3,873	,423
	3001-5000	71	112,92		
	5001-7000	34	116,53		
	7001-9000	17	106,12		
	9000'den fazla	38	91,92		
Değişim Yeteneği	1000-3000	53	103,90	4,544	,337
	3001-5000	71	111,98		
	5001-7000	34	93,22		
	7001-9000	17	128,97		
	9000'den fazla	38	104,53		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	1000-3000	53	98,72	2,297	,681
	3001-5000	71	108,35		
	5001-7000	34	108,43		
	7001-9000	17	123,85		
	9000den fazla	38	107,22		
Öğrenme Yeteneği	1000-3000	53	89,05	10,118	,038
	3001-5000	71	107,63		
	5001-7000	34	103,41		
	7001-9000	17	118,41		
	9000'den fazla	38	128,96		
Lojistik Yeteneği	1000-3000	53	100,89	2,913	,573
	3001-5000	71	105,92		
	5001-7000	34	103,91		
	7001-9000	17	103,88		
	9000'den fazla	38	121,70		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Kişisel geliri farklı olan gruplar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Geliri 1000-3000 TL arası olanların puan sıra ortalaması 89,05; 3001-5000 TL arası olanların ortalaması 107,63; 5001-7000 TL arası olanların ortalaması 103,41; 7001-9000 TL arası olanların ortalaması 118,41; 9000 TL'den fazla olanların ortalaması 128,96'dır. Buna göre kişisel geliri 9000 TL'den fazla olanlarda Öğrenme Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken 1000-3000 TL arası olanlarda en azdır.

4.4.3.9. Seyahat Acentesinin Uzmanlık Alanları

Tablo 4.38. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Seyahat Acentesinin Uzmanlık Alanı Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Seyahat Acentenizin uzmanlık alanı nedir?		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	Bilet Satışı	45	179,23	5,787	,122
	Bilet ve Tur Satışı	192	169,77		
	Tur Organizasyonları	72	172,51		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	210,36		
İşbirlikçi Rekabet	Bilet Satışı	45	210,42	6,777	,079
	Bilet ve Tur Satışı	192	167,38		
	Tur Organizasyonları	72	179,45		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	176,77		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Bilet Satışı	45	202,08	5,128	,163
	Bilet ve Tur Satışı	192	177,91		
	Tur Organizasyonları	72	159,08		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	172,58		
Savunmacı Rekabet	Bilet Satışı	45	232,96	34,320	,000
	Bilet ve Tur Satışı	192	185,40		
	Tur Organizasyonları	72	125,67		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	162,79		
Karma Strateji	Bilet Satışı	45	193,46	3,541	,316
	Bilet ve Tur Satışı	192	175,70		
	Tur Organizasyonları	72	160,96		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	188,34		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Bilet Satışı	45	193,31	2,903	,407
	Bilet ve Tur Satışı	192	174,57		
	Tur Organizasyonları	72	164,25		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	188,02		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Bilet Satışı	45	214,22	12,861	,005
	Bilet ve Tur Satışı	192	181,68		
	Tur Organizasyonları	72	153,15		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	152,97		

Seyahat acentesinin uzmanlık alanı farklı olan gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Uzmanlık alanı bilet satışı olanların puan sıra ortalaması 232,96; bilet ve tur satışı

olanların ortalaması 185,40; tur organizasyonları olanların ortalaması 125,67; kongre, toplantı, MICE ve teşvik seyahatleri olanların ortalaması 162,79'dur. Buna göre seyahat acentesinin uzmanlık alanı bilet satışı olanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken tur organizasyonları olanlarda en azdır.

Tablo 4.39. Örgütsel Yetenekler Ölçeği Alt Boyutlarının Seyahat Acentesinin Uzmanlık Alanı Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Bilet Satışı	45	188,92	1,513	,679
	Bilet ve Tur Satışı	192	170,92		
	Tur Organizasyonları	72	179,44		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	183,49		
Değişim Yeteneği	Bilet Satışı	45	186,21	9,875	,020
	Bilet ve Tur Satışı	192	168,43		
	Tur Organizasyonları	72	166,56		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	219,03		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Bilet Satışı	45	204,90	9,633	,022
	Bilet ve Tur Satışı	192	176,04		
	Tur Organizasyonları	72	149,99		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	193,23		
Öğrenme Yeteneği	Bilet Satışı	45	172,02	4,199	,241
	Bilet ve Tur Satışı	192	168,14		
	Tur Organizasyonları	72	190,90		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	194,43		
Lojistik Yeteneği	Bilet Satışı	45	186,02	2,379	,497
	Bilet ve Tur Satışı	192	169,18		
	Tur Organizasyonları	72	182,33		
	Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri	43	189,45		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Seyahat acentesinin uzmanlık alanı farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Uzmanlık alanı bilet satışı olanların puan sıra ortalaması 214,22; bilet ve tur satışı olanların ortalaması 181,68; tur organizasyonları olanların ortalaması 153,15; kongre, toplantı, MICE ve teşvik seyahatleri olanların ortalaması 152,97'dir. Buna göre seyahat

acentesinin uzmanlık alanı bilet satışı olanlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken kongre, toplantı, MICE ve teşvik seyahatleri olanlarda en azdır.

Seyahat acentesinin uzmanlık alanı farklı olan gruplar arasında Değişim Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Uzmanlık alanı bilet satışı olanların puan sıra ortalaması 186,21; bilet ve tur satışı olanların ortalaması 168,43; tur organizasyonları olanların ortalaması 166,56; kongre, toplantı, MICE ve teşvik seyahatleri olanların ortalaması 219,03'tür. Buna göre seyahat acentesinin uzmanlık alanı kongre, toplantı, MICE ve teşvik seyahatleri olanlarda Değişim Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken tur organizasyonları olanlarda en azdır.

Seyahat acentesinin uzmanlık alanı farklı olan gruplar arasında Bilgi Teknolojileri Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Uzmanlık alanı bilet satışı olanların puan sıra ortalaması 204,90; bilet ve tur satışı olanların ortalaması 176,04; tur organizasyonları olanların ortalaması 149,99; kongre, toplantı, MICE ve teşvik seyahatleri olanların ortalaması 193,23'tür. Buna göre seyahat acentesinin uzmanlık alanı bilet satışı olanlarda Bilgi Teknolojileri Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken tur organizasyonları olanlarda en azdır.

4.4.3.10. Seyahat Acentesinin Bulunduğu Bölge

Tablo 4.40. Rekabet Davranışları Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentenin Bulunduğu Bölge Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Acentenin Bulunduğu Bölge		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	Marmara	117	185,06	11,491	,074
	Ege	66	200,89		
	İç Anadolu	36	171,74		
	Akdeniz	80	168,39		
	Karadeniz	23	146,02		
	Güney Doğu Anadolu	11	153,64		
	Doğu Anadolu	19	132,34		
İşbirlikçi Rekabet	Marmara	117	160,79	9,618	,142
	Ege	66	188,55		
	İç Anadolu	36	189,32		
	Akdeniz	80	181,41		
	Karadeniz	23	204,04		
	Güney Doğu Anadolu	11	200,86		
	Doğu Anadolu	19	138,97		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Marmara	117	177,68	4,997	,544
	Ege	66	188,79		
	İç Anadolu	36	165,08		
	Akdeniz	80	168,49		
	Karadeniz	23	204,67		
	Güney Doğu Anadolu	11	171,27		
	Doğu Anadolu	19	150,87		
Savunmacı Rekabet	Marmara	117	162,65	13,957	,030
	Ege	66	208,64		
	İç Anadolu	36	158,11		
	Akdeniz	80	185,38		
	Karadeniz	23	172,67		
	Güney Doğu Anadolu	11	121,77		
	Doğu Anadolu	19	183,92		

Acentesinin bulunduğu bölge farklı olan gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Acentesi Marmara’da olanların puan sıra ortalaması 162,65; Ege’de olanların ortalaması 208,64;

İç Anadolu’da olanların ortalaması 158,11; Akdeniz’de olanların ortalaması 185,38; Karadeniz’de olanların ortalaması 172,67; Güney Doğu Anadolu’da olanların ortalaması 121,77; Doğu Anadolu’da olanların ortalaması 183,92’dir. Buna göre acentesi Ege bölgesinde olanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken Güney Doğu Anadolu’da olanlarda en azdır.

Tablo 4.41. Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentenin Bulunduğu Bölge Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Acentenin Bulunduğu Bölge	n	Sıra Ort.	X2	p
Karma Strateji	Marmara	117	178,17	6,980 ,323
	Ege	66	193,67	
	İç Anadolu	36	174,64	
	Akdeniz	80	179,47	
	Karadeniz	23	142,85	
	Güney Doğu Anadolu	11	173,41	
	Doğu Anadolu	19	140,13	
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Marmara	117	177,65	5,656 ,463
	Ege	66	195,00	
	İç Anadolu	36	160,78	
	Akdeniz	80	178,06	
	Karadeniz	23	152,07	
	Güney Doğu Anadolu	11	187,00	
	Doğu Anadolu	19	151,84	
Maliyet Liderliği Stratejisi	Marmara	117	163,24	15,305 ,018
	Ege	66	202,11	
	İç Anadolu	36	137,72	
	Akdeniz	80	193,28	
	Karadeniz	23	179,74	
	Güney Doğu Anadolu	11	141,00	
	Doğu Anadolu	19	188,63	

Acentesinin bulunduğu bölge farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Acentesi Marmara'da olanların puan sıra ortalaması 163,24; Ege'de olanların ortalaması 202,11; İç Anadolu'da olanların ortalaması 137,72; Akdeniz'de olanların ortalaması 193,28; Karadeniz'de olanların ortalaması 179,74; Güney Doğu Anadolu'da olanların ortalaması 141,00; Doğu Anadolu'da olanların ortalaması 188,63'tür. Buna göre acentesi Ege bölgesinde olanlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken İç Anadolu'da olanlarda en azdır.

Acentesinin bulunduğu bölge farklı olan gruplar arasında Değişim Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Acentesi Marmara'da olanların puan sıra ortalaması 194,82; Ege'de olanların ortalaması 180,97; İç Anadolu'da olanların ortalaması 180,38; Akdeniz'de olanların ortalaması 171,13; Karadeniz'de olanların ortalaması 127,98; Güney Doğu Anadolu'da olanların ortalaması 140,27; Doğu Anadolu'da olanların ortalaması 143,11'dir. Buna göre acentesi Marmara bölgesinde olanlarda Değişim Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken Karadeniz'de olanlarda en azdır.

Acentesinin bulunduğu bölge farklı olan gruplar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Acentesi Marmara'da olanların puan sıra ortalaması 195,58; Ege'de olanların ortalaması 172,07; İç Anadolu'da olanların ortalaması 196,92; Akdeniz'de olanların ortalaması 162,15; Karadeniz'de olanların ortalaması 129,35; Güney Doğu Anadolu'da olanların ortalaması 195,00; Doğu Anadolu'da olanların ortalaması 142,50'dir. Buna göre acentesi İç Anadolu bölgesinde olanlarda Öğrenme Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken Karadeniz'de olanlarda en azdır.

Tablo 4.42. Örgütsel Yetenek Ölçeği Alt Boyutlarının Acentenin Bulunduğu Bölge Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Acentenin Bulunduğu Bölge		n	Sıra Ort.	X2	p
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Marmara	117	185,27	11,697	,069
	Ege	66	200,76		
	İç Anadolu	36	171,47		
	Akdeniz	80	166,29		
	Karadeniz	23	161,43		
	Güney Doğu Anadolu	11	119,09		
	Doğu Anadolu	19	142,21		
Değişim Yeteneği	Marmara	117	194,82	12,940	,044
	Ege	66	180,97		
	İç Anadolu	36	180,38		
	Akdeniz	80	171,13		
	Karadeniz	23	127,98		
	Güney Doğu Anadolu	11	140,27		
	Doğu Anadolu	19	143,11		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Marmara	117	186,81	5,196	,519
	Ege	66	183,89		
	İç Anadolu	36	164,31		
	Akdeniz	80	173,93		
	Karadeniz	23	152,37		
	Güney Doğu Anadolu	11	183,95		
	Doğu Anadolu	19	146,18		
Öğrenme Yeteneği	Marmara	117	195,58	14,838	,022
	Ege	66	172,07		
	İç Anadolu	36	196,92		
	Akdeniz	80	162,15		
	Karadeniz	23	129,35		
	Güney Doğu Anadolu	11	195,00		
	Doğu Anadolu	19	142,50		
Lojistik Yeteneği	Marmara	117	188,37	5,710	,456
	Ege	66	174,63		
	İç Anadolu	36	177,07		
	Akdeniz	80	176,11		
	Karadeniz	23	147,72		
	Güney Doğu Anadolu	11	180,95		
	Doğu Anadolu	19	142,74		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

4.4.3.11. Hitap Edilen Müşteri Tipi

Tablo 4.43. Rekabet Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Hitap Edilen Müşteri Tipi Açısından İncelenmesi

Hitap ettiğiniz müşteri tipi kimlerden oluşur?		n	Sıra Ort.	X ²	p
Saldırgan Rekabet	Yaş	21	190,98	7,618	,367
	Gelir	53	202,59		
	Meslek	34	152,53		
	Milliyet	55	184,29		
	Seyahat	38	167,70		
	Motivasyonu	22	184,43		
	Coğrafya	32	164,17		
	Kurumsal	97	168,81		
	Genel	97	168,81		
İşbirlikçi Rekabet	Yaş	21	162,88	7,792	,351
	Gelir	53	203,27		
	Meslek	34	168,57		
	Milliyet	55	166,05		
	Seyahat	38	173,58		
	Motivasyonu	22	152,84		
	Coğrafya	32	197,95		
	Kurumsal	97	172,95		
	Genel	97	172,95		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Yaş	21	184,95	7,024	,426
	Gelir	53	201,74		
	Meslek	34	147,91		
	Milliyet	55	172,32		
	Seyahat	38	169,12		
	Motivasyonu	22	169,14		
	Coğrafya	32	187,53		
	Kurumsal	97	174,20		
	Genel	97	174,20		
Savunmacı Rekabet	Yaş	21	181,19	15,258	,033
	Gelir	53	161,99		
	Meslek	34	187,79		
	Milliyet	55	155,74		
	Seyahat	38	165,33		
	Motivasyonu	22	159,75		
	Coğrafya	32	153,75		
	Kurumsal	97	206,91		
	Genel	97	206,91		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Tablo 4.43.'de Rekabet Davranışları Ölçeği alt boyutlarının hitap edilen müşteri tipi açısından analizi sonuçları yer almaktadır. Hitap ettiği müşteri tipi farklı olan

gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Hitap ettiği müşteri tipi yaş gruplarında oluşanların puan sıra ortalaması 181,19; gelir gruplarından oluşanların ortalaması 161,99; meslek gruplarından oluşanların ortalaması 187,79; milliyet gruplarından oluşanların ortalaması 155,74; seyahat motivasyonu gruplarından oluşanların ortalaması 165,33; coğrafi gruplardan oluşanların ortalaması 159,75; kurumsal gruplardan oluşanların ortalaması 153,75; genel gruptan oluşanların ortalaması 206,91'dir. Buna göre hitap ettiği müşteri tipi genel gruptan oluşanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken kurumsal gruplardan oluşanlarda en azdır.

Tablo 4.44. Rekabet Stratejileri Ölçeği Alt Boyutlarının Hitap Edilen Müşteri Tipi Açısından İncelenmesi

Karma Strateji	Yaş	21	199,93	9,200	,239
	Gelir	53	180,93		
	Meslek	34	140,56		
	Milliyet	55	201,16		
	Seyahat	38	173,33		
	Motivasyonu	22	175,84		
	Coğrafya	32	167,98		
	Kurumsal	97	171,82		
	Genel				
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Yaş	21	188,50	3,352	,851
	Gelir	53	173,69		
	Meslek	34	170,49		
	Milliyet	55	170,27		
	Seyahat	38	181,61		
	Motivasyonu	22	169,02		
	Coğrafya	32	155,86		
	Kurumsal	97	187,58		
	Genel				
Maliyet Liderliği Stratejisi	Yaş	21	230,19	16,866	,018
	Gelir	53	168,26		
	Meslek	34	190,15		
	Milliyet	55	148,31		
	Seyahat	38	150,50		
	Motivasyonu	22	187,20		
	Coğrafya	32	163,27		
	Kurumsal	97	192,70		
	Genel				

$p<0,05$ =fark var; $p>0,05$ =fark yok

Hitap ettiği müşteri tipi farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Hitap ettiği müşteri tipi yaş gruplarında oluşınların puan sıra ortalaması 230,19; gelir gruplarından oluşınların ortalaması 168,26; meslek gruplarından oluşınların ortalaması 190,15; milliyet gruplarından oluşınların ortalaması 148,31; seyahat motivasyonu gruplarından oluşınların ortalaması 150,50; coğrafi gruplardan oluşınların ortalaması 187,20; kurumsal gruplardan oluşınların ortalaması 163,27; genel gruptan oluşınların ortalaması 192,70'tir. Buna göre hitap ettiği müşteri tipi yaş gruplarından oluşınlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken milliyet gruplarından oluşınlarda en azdır.



Tablo 4.45. Örgütsel Yetenekler Ölçeği Alt Boyutlarının Hitap Edilen Müşteri Tipi Açısından İncelenmesi

Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Yaş	21	177,29	5,163	,640
	Gelir	53	195,53		
	Meslek	34	152,69		
	Milliyet	55	179,85		
	Seyahat Motivasyonu	38	172,96		
	Coğrafya	22	181,84		
	Kurumsal	32	156,72		
	Genel	97	179,08		
Değişim Yeteneği	Yaş	21	173,40	5,563	,592
	Gelir	53	195,61		
	Meslek	34	149,79		
	Milliyet	55	172,36		
	Seyahat Motivasyonu	38	178,33		
	Coğrafya	22	190,05		
	Kurumsal	32	188,91		
	Genel	97	170,55		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Yaş	21	157,38	18,973	,008
	Gelir	53	209,84		
	Meslek	34	143,60		
	Milliyet	55	183,59		
	Seyahat Motivasyonu	38	150,24		
	Coğrafya	22	227,32		
	Kurumsal	32	165,00		
	Genel	97	172,49		
Öğrenme Yeteneği	Yaş	21	196,48	14,966	,036
	Gelir	53	195,42		
	Meslek	34	141,15		
	Milliyet	55	193,46		
	Seyahat Motivasyonu	38	182,59		
	Coğrafya	22	212,73		
	Kurumsal	32	163,69		
	Genel	97	158,24		
Lojistik Yeteneği	Yaş	21	192,24	5,816	,561
	Gelir	53	176,92		
	Meslek	34	169,09		
	Milliyet	55	189,40		
	Seyahat Motivasyonu	38	178,71		
	Coğrafya	22	191,64		
	Kurumsal	32	142,45		
	Genel	97	175,08		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Hitap ettiği müşteri tipi farklı olan gruplar arasında Bilgi Teknolojileri Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Hitap ettiği müşteri tipi yaş gruplarında oluşınların puan sıra ortalaması 157,38; gelir gruplarından oluşınların ortalaması 209,84; meslek gruplarından oluşınların ortalaması 143,60; milliyet gruplarından oluşınların ortalaması 183,59; seyahat motivasyonu gruplarından oluşınların ortalaması 150,24; coğrafi gruplardan oluşınların ortalaması 227,32; kurumsal gruplardan oluşınların ortalaması 165,00; genel gruptan oluşınların ortalaması 172,49'dur. Buna göre hitap ettiği müşteri tipi coğrafi gruplardan oluşınlarda Bilgi Teknolojileri Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken meslek gruplarından oluşınlarda en azdır.

Hitap ettiği müşteri tipi farklı olan gruplar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Hitap ettiği müşteri tipi yaş gruplarında oluşınların puan sıra ortalaması 196,48; gelir gruplarından oluşınların ortalaması 195,42; meslek gruplarından oluşınların ortalaması 141,15; milliyet gruplarından oluşınların ortalaması 193,46; seyahat motivasyonu gruplarından oluşınların ortalaması 182,59; coğrafi gruplardan oluşınların ortalaması 212,73; kurumsal gruplardan oluşınların ortalaması 163,69; genel gruptan oluşınların ortalaması 158,24'tür. Buna göre hitap ettiği müşteri tipi coğrafi gruplardan oluşınlarda Öğrenme Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken meslek gruplarından oluşınlarda en azdır.

4.4.3.12. İşletmenizin Ödenmiş Sermaye Miktarı

Tablo 4.46. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının İşletmenin Ödenmiş Sermaye Miktarı Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

İşletmenizin ödenmiş sermaye miktarı ne kadardır?		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	80000 den az	103	173,28	11,752	,019
	80000 - 200000	162	162,61		
	201000 - 500000	37	216,91		
	501000 - 800000	28	189,86		
	800000 den fazla	22	208,89		
İşbirlikçi Rekabet	80000 den az	103	181,01	2,592	,628
	80000 - 200000	162	173,17		
	201000 - 500000	37	191,42		
	501000 - 800000	28	154,75		
	800000 den fazla	22	182,45		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	80000 den az	103	166,53	21,793	,000
	80000 - 200000	162	160,40		
	201000 - 500000	37	208,31		
	501000 - 800000	28	212,09		
	800000 den fazla	22	242,98		
Savunmacı Rekabet	80000 den az	103	184,34	16,965	,002
	80000 - 200000	162	191,15		
	201000 - 500000	37	146,32		
	501000 - 800000	28	120,16		
	800000 den fazla	22	154,41		
Karma Strateji	80000 den az	103	163,78	15,835	,003
	80000 - 200000	162	166,38		
	201000 - 500000	37	219,43		
	501000 - 800000	28	184,07		
	800000 den fazla	22	228,75		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	80000 den az	103	172,72	1,732	,785
	80000 - 200000	162	176,69		
	201000 - 500000	37	189,49		
	501000 - 800000	28	161,63		
	800000 den fazla	22	189,91		
Maliyet Liderliği Stratejisi	80000 den az	103	185,15	10,581	,032
	80000 - 200000	162	184,24		
	201000 - 500000	37	140,50		
	501000 - 800000	28	138,45		
	800000 den fazla	22	187,98		

Ödenmiş sermayesi 501000–800000 arası olanların ortalaması 212,09; 800000’den fazla olanların ortalaması 242,98’dir. Buna göre işletmesinin ödenmiş

sermaye miktarı 800000'den fazla olanlarda Tepkisel-saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 80000-200000 arası olanlarda en azdır.

İşletmesinin ödenmiş sermaye miktarı farklı olan gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Sermaye miktarı 80000'den az olanların puan sıra ortalaması 184,34; 80000-200000 arası olanların ortalaması 191,15; 201000-500000 arası olanların ortalaması 146,32; 501000-800000 arası olanların ortalaması 120,16; 800000'den fazla olanların ortalaması 154,41'dir. Buna göre işletmesinin ödenmiş sermaye miktarı 80000-200000 arası olanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 501000-800000 arası olanlarda en azdır.

İşletmesinin ödenmiş sermaye miktarı farklı olan gruplar arasında Karma Strateji açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Sermaye miktarı 80000'den az olanların puan sıra ortalaması 163,78; 80000-200000 arası olanların ortalaması 166,38; 201000-500000 arası olanların ortalaması 219,43; 501000-800000 arası olanların ortalaması 184,07; 800000'den fazla olanların ortalaması 228,75'tir. Buna göre işletmesinin ödenmiş sermaye miktarı 800000'den fazla olanlarda Karma Stratejinin en fazla olduğu belirlenirken 80000'den az olanlarda en azdır.

İşletmesinin ödenmiş sermaye miktarı farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Sermaye miktarı 80000'den az olanların puan sıra ortalaması 185,15; 80000-200000 arası olanların ortalaması 184,24; 201000-500000 arası olanların ortalaması 140,50; 501000-800000 arası olanların ortalaması 138,45; 800000'den fazla olanların ortalaması 187,98'dir. Buna göre işletmesinin ödenmiş sermaye miktarı 800000'den fazla olanlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken 501000-800000 arası olanlarda en azdır.

Tablo 4.47. Örgütsel Yetenekler Ölçeği Alt Boyutlarının İşletmenin Ödenmiş Sermaye Miktarı Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	80000 den az	103	184,72	4,597	,331
	80000 - 200000	162	167,42		
	201000 - 500000	37	181,14		
	501000 - 800000	28	166,82		
	800000 den fazla	22	209,39		
Değişim Yeteneği	80000 den az	103	173,76	8,146	,086
	80000 - 200000	162	165,80		
	201000 - 500000	37	204,45		
	501000 - 800000	28	180,11		
	800000 den fazla	22	216,55		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	80000 den az	103	154,34	16,091	,003
	80000 - 200000	162	172,15		
	201000 - 500000	37	206,88		
	501000 - 800000	28	202,36		
	800000 den fazla	22	228,23		
Öğrenme Yeteneği	80000 den az	103	173,32	26,472	,000
	80000 - 200000	162	155,07		
	201000 - 500000	37	234,00		
	501000 - 800000	28	193,16		
	800000 den fazla	22	231,30		
Lojistik Yeteneği	80000 den az	103	166,74	16,725	,002
	80000 - 200000	162	162,52		
	201000 - 500000	37	220,08		
	501000 - 800000	28	203,79		
	800000 den fazla	22	217,14		

$p < 0,05$ =fark var; $p > 0,05$ =fark yok

İşletmesinin ödenmiş sermaye miktarı farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre işletmesinin ödenmiş sermaye miktarı 800000'den fazla olanlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken 501000-800000 arası olanlarda en azdır.

İşletmesinin ödenmiş sermaye miktarı farklı olan gruplar arasında Bilgi Teknolojileri Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Sermaye miktarı 80000'den az olanların puan sıra ortalaması 154,34; 80000-

200000 arası olanların ortalaması 172,15; 201000-500000 arası olanların ortalaması 206,88; 501000-800000 arası olanların ortalaması 202,36; 800000'den fazla olanların ortalaması 228,23'tür. Buna göre işletmesinin ödenmiş sermaye miktarı 800000'den fazla olanlarda Bilgi Teknolojileri Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken 80000'den az olanlarda en azdır.

İşletmesinin ödenmiş sermaye miktarı farklı olan gruplar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Sermaye miktarı 80000'den az olanların puan sıra ortalaması 173,32; 80000-200000 arası olanların ortalaması 155,07; 201000-500000 arası olanların ortalaması 234,00; 501000-800000 arası olanların ortalaması 193,16; 800000'den fazla olanların ortalaması 231,30'dur. Buna göre işletmesinin ödenmiş sermaye miktarı 201000-500000 arası olanlarda Öğrenme Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken 80000-200000 arası olanlarda en azdır.

İşletmesinin ödenmiş sermaye miktarı farklı olan gruplar arasında Lojistik Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Sermaye miktarı 80000'den az olanların puan sıra ortalaması 166,74; 80000-200000 arası olanların ortalaması 162,52; 201000-500000 arası olanların ortalaması 220,08; 501000-800000 arası olanların ortalaması 203,79; 800000'den fazla olanların ortalaması 217,14'tür. Buna göre işletmesinin ödenmiş sermaye miktarı 201000-500000 arası olanlarda Lojistik Yeteneğinin en fazla olduğu belirlenirken 80000-200000 arası olanlarda en azdır.

4.4.3.13. Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Tablo 4.48. Rekabet Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Sektördeki Toplam Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

Sektördeki Toplam Çalışma Süreniz		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	1-5 yıl	66	159,69	6,228	,183
	6-10 yıl	86	164,55		
	11-15 yıl	61	197,91		
	16-20 yıl	55	181,18		
	20 yıldan fazla	84	183,33		
İşbirlikçi Rekabet	1-5 yıl	66	164,02	3,553	,470
	6-10 yıl	86	169,60		
	11-15 yıl	61	175,95		
	16-20 yıl	55	178,60		
	20 yıldan fazla	84	192,39		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	1-5 yıl	66	179,39	12,655	,013
	6-10 yıl	86	156,31		
	11-15 yıl	61	213,13		
	16-20 yıl	55	181,08		
	20 yıldan fazla	84	165,30		
Savunmacı Rekabet	1-5 yıl	66	199,07	6,584	,160
	6-10 yıl	86	178,48		
	11-15 yıl	61	153,48		
	16-20 yıl	55	177,87		
	20 yıldan fazla	84	172,56		

Sektördeki toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Tepkisel-saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Süresi 1-5 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 179,39; 6-10 yıl arası olanların ortalaması 156,31; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 213,13; 16-20 yıl arası olanların ortalaması 181,08; 20 yıldan fazla olanların ortalaması 165,30'dur. Buna göre sektördeki toplam çalışma süresi 11-15 yıl arası olanlarda Tepkisel-saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken 6-10 yıl arası olanlarda en azdır.

4.4.3.14. Stratejik Planlama Yapılması Açısından Karşılaştırma

Tablo 4.49. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentenin Stratejik Planlama Yapma Durumu Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)

Acenteniz stratejik planlama yapar mı?		n	Sıra Ort.	U	p
Saldırgan Rekabet	Evet	312	183,90	3930,000	,000
	Hayır	40	118,75		
İşbirlikçi Rekabet	Evet	312	177,29	5993,000	,680
	Hayır	40	170,33		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Evet	312	177,64	5883,000	,553
	Hayır	40	167,58		
Savunmacı Rekabet	Evet	312	172,79	5082,000	,055
	Hayır	40	205,45		
Karma Strateji	Evet	312	184,99	3591,000	,000
	Hayır	40	110,28		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Evet	312	179,36	5348,500	,140
	Hayır	40	154,21		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Evet	312	174,55	5633,000	,315
	Hayır	40	191,68		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Evet	312	178,60	5584,000	,278
	Hayır	40	160,10		
Değişim Yeteneği	Evet	312	182,50	4369,500	,002
	Hayır	40	129,74		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Evet	312	182,67	4314,500	,001
	Hayır	40	128,36		
Öğrenme Yeteneği	Evet	312	182,28	4437,000	,003
	Hayır	40	131,43		
Lojistik Yeteneği	Evet	312	179,67	5252,500	,099
	Hayır	40	151,81		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Acentesi stratejik planlama yapan ile yapmayanlar arasında Bilgi Teknolojileri Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik planlama yapanların puan sıra ortalaması 182,67 iken yapmayanların ortalaması 128,36'dır. Buna göre son acentesi stratejik planlama yapanlarda Bilgi Teknolojileri Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Acentesi stratejik planlama yapan ile yapmayanlar arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik planlama yapanların puan sıra ortalaması 182,28 iken yapmayanların ortalaması 131,43'tür. Buna göre son acentesi stratejik planlama yapanlarda Öğrenme Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

4.4.3.15. Stratejik Planlama Yetkisi

Tablo 4.50. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının Stratejik Planlamanın Kimin Yetki ve Sorumluluğunda Olması Açısından İncelenmesi(Kruskal Wallis)

Stratejik planlama işletmede kimin yetki ve sorumluluğundadır?		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	Acente Sahibi	227	175,93	2,699	,609
	Genel Müdür	62	170,58		
	Yönetim Kurulu Başkanı	19	199,24		
	Üs Düzey Yöneticiler	34	188,15		
	Departman Müdürleri	10	143,25		
İşbirlikçi Rekabet	Acente Sahibi	227	172,30	2,935	,569
	Genel Müdür	62	178,16		
	Yönetim Kurulu Başkanı	19	181,39		
	Üs Düzey Yöneticiler	34	184,76		
	Departman Müdürleri	10	224,10		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Acente Sahibi	227	173,01	1,538	,820
	Genel Müdür	62	176,35		
	Yönetim Kurulu Başkanı	19	184,05		
	Üs Düzey Yöneticiler	34	195,12		
	Departman Müdürleri	10	179,00		
Savunmacı Rekabet	Acente Sahibi	227	189,73	13,635	,009
	Genel Müdür	62	140,28		
	Yönetim Kurulu Başkanı	19	164,26		
	Üs Düzey Yöneticiler	34	156,40		
	Departman Müdürleri	10	192,25		
Karma Strateji	Acente Sahibi	227	171,13	4,322	,364
	Genel Müdür	62	176,00		
	Yönetim Kurulu Başkanı	19	218,29		
	Üs Düzey Yöneticiler	34	186,37		
	Departman Müdürleri	10	188,60		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Acente Sahibi	227	185,83	10,522	,032
	Genel Müdür	62	160,35		
	Yönetim Kurulu Başkanı	19	119,26		
	Üs Düzey Yöneticiler	34	167,50		
	Departman Müdürleri	10	204,05		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Acente Sahibi	227	186,60	7,052	,133
	Genel Müdür	62	151,03		
	Yönetim Kurulu Başkanı	19	168,18		
	Üs Düzey Yöneticiler	34	166,19		
	Departman Müdürleri	10	155,95		

İşletmesindeki stratejik planlamanın yetki ve sorumluluğunun olduğu kişi farklı olan gruplar arasında Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Acente sahibinin sorumluluğunda olanların puan sıra ortalaması 185,83; genel müdürün sorumluluğunda olanların ortalaması

160,35; yönetim kurulu başkanının sorumluluğunda olanların ortalaması 119,26; üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olanların ortalaması 167,50; departman müdürlerinin sorumluluğunda olanların ortalaması 204,05'tir. Buna göre işletmesindeki stratejik planlamanın yetki ve sorumluluğu departman müdürlerinde olanlarda Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken yönetim kurulu başkanında olanlarda en azdır.

4.4.3.16. Acentede Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Olma Durumu

Tablo 4.51. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentede Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Olma Durumu Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)

Acentenizde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut mudur?		n	Sıra Ort.	U	p
Saldırgan Rekabet	Evet	182	179,47	14930,000	,570
	Hayır	170	173,32		
İşbirlikçi Rekabet	Evet	182	173,27	14882,000	,532
	Hayır	170	179,96		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Evet	182	185,42	13846,000	,086
	Hayır	170	166,95		
Savunmacı Rekabet	Evet	182	190,01	13011,000	,010
	Hayır	170	162,04		
Karma Strateji	Evet	182	184,83	13954,500	,111
	Hayır	170	167,59		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Evet	182	193,41	12392,500	,001
	Hayır	170	158,40		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Evet	182	185,42	13847,000	,088
	Hayır	170	166,95		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Evet	182	197,43	11660,000	,000
	Hayır	170	154,09		
Değişim Yeteneği	Evet	182	188,40	13304,000	,023
	Hayır	170	163,76		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Evet	182	184,77	13964,000	,113
	Hayır	170	167,64		
Öğrenme Yeteneği	Evet	182	184,80	13959,500	,112
	Hayır	170	167,61		
Lojistik Yeteneği	Evet	182	191,14	12805,000	,005
	Hayır	170	160,82		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olan ile olmayanlar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Turist rehberi istihdamı olanların puan sıra ortalaması 190,01 iken olmayanların ortalaması 162,04'tür. Buna göre acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olanlarda Savunmacı Rekabetin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olan ile olmayanlar arasında Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Turist rehberi istihdamı olanların puan sıra ortalaması 193,41 iken olmayanların ortalaması 158,40'tır. Buna göre acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olanlarda Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olan ile olmayanlar arasında Rehberlerin İşl. Y. Katkısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Turist rehberi istihdamı olanların puan sıra ortalaması 197,43 iken olmayanların ortalaması 154,09'dur. Buna göre acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olanlarda Rehberlerin İşl. Y. Katkısının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olan ile olmayanlar arasında Değişim Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Turist rehberi istihdamı olanların puan sıra ortalaması 188,40 iken olmayanların ortalaması 163,76'dır. Buna göre acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olanlarda Değişim Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olan ile olmayanlar arasında Lojistik Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Turist rehberi istihdamı olanların puan sıra ortalaması 191,14 iken olmayanların ortalaması 160,82'dir. Buna göre acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olanlarda Lojistik Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

4.4.3.17. Yönetici Kadrosunda PTR

Tablo 4.52. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Acentede Yönetici Kadrosu İçerisinde Belgeli Turist Rehberi Olma Durumu Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)

Acentenizin yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberleri var mıdır?		n	Sıra Ort.	U	p
Saldırgan Rekabet	Evet	149	181,56	14370,000	,423
	Hayır	203	172,79		
İşbirlikçi Rekabet	Evet	149	179,73	14641,500	,605
	Hayır	203	174,13		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Evet	149	191,94	12823,500	,014
	Hayır	203	165,17		
Savunmacı Rekabet	Evet	149	191,56	12879,500	,017
	Hayır	203	165,45		
Karma Strateji	Evet	149	185,85	13730,500	,139
	Hayır	203	169,64		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Evet	149	195,94	12227,500	,002
	Hayır	203	162,23		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Evet	149	186,64	13612,000	,108
	Hayır	203	169,05		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Evet	149	207,30	10534,000	,000
	Hayır	203	153,89		
Değişim Yeteneği	Evet	149	191,76	12850,500	,016
	Hayır	203	165,30		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Evet	149	191,77	12848,500	,015
	Hayır	203	165,29		
Öğrenme Yeteneği	Evet	149	188,29	13367,500	,061
	Hayır	203	167,85		
Lojistik Yeteneği	Evet	149	191,10	12948,500	,020
	Hayır	203	165,79		
p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok					

Acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olan ile olmayanlar arasında Tepkisel-saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanların puan sıra ortalaması 191,94 iken olmayanların ortalaması 165,17'dir. Buna göre acentesinde

yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanlarda Tepkisel-saldırgan Rekabetin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olan ile olmayanlar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanların puan sıra ortalaması 191,56 iken olmayanların ortalaması 165,45'tir. Buna göre acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanlarda Savunmacı Rekabetin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olan ile olmayanlar arasında Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanların puan sıra ortalaması 195,94 iken olmayanların ortalaması 162,23'tür. Buna göre acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanlarda Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olan ile olmayanlar arasında Rehberlerin İşl. Y. Katkısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanların puan sıra ortalaması 207,30 iken olmayanların ortalaması 153,89'dur. Buna göre acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanlarda Rehberlerin İşl. Y. Katkısının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olan ile olmayanlar arasında Değişim Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanların puan sıra ortalaması 191,76 iken olmayanların ortalaması 165,30'dur. Buna göre acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanlarda Değişim Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olan ile olmayanlar arasında Bilgi Teknolojileri Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanların puan sıra ortalaması 191,77 iken olmayanların ortalaması 165,29'dur. Buna göre acentesinde

yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanlarda Bilgi Teknolojileri Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olan ile olmayanlar arasında Lojistik Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanların puan sıra ortalaması 191,10 iken olmayanların ortalaması 165,79'dur. Buna göre acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanlarda Lojistik Yeteneğin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

4.4.3.18. Rakipler ile Stratejik Ortaklık Geliştirilmesi

Tablo 4.53. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının Son İki Yıl İçerisinde Rakipler ile Stratejik Ortaklık Gerçekleştirme Durumu Açısından İncelenmesi (Mann Whitney)

Son iki yıl içerisinde rakipleriniz ile stratejik ortaklık gerçekleştirdiniz mi?		n	Sıra Ort.	U	p
Saldırgan Rekabet	Evet	172	194,99	12299,000	,001
	Hayır	180	158,83		
İşbirlikçi Rekabet	Evet	172	189,26	13285,500	,020
	Hayır	180	164,31		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Evet	172	182,68	14417,000	,262
	Hayır	180	170,59		
Savunmacı Rekabet	Evet	172	177,27	15347,500	,889
	Hayır	180	175,76		
Karma Strateji	Evet	172	192,90	12659,000	,003
	Hayır	180	160,83		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Evet	172	188,25	13459,000	,034
	Hayır	180	165,27		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Evet	172	165,31	13554,500	,043
	Hayır	180	187,20		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Evet	172	185,06	14007,500	,122
	Hayır	180	168,32		
Değişim Yeteneği	Evet	172	198,89	11629,500	,000
	Hayır	180	155,11		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Evet	172	193,63	12534,500	,002
	Hayır	180	160,14		
Öğrenme Yeteneği	Evet	172	190,60	13055,500	,011
	Hayır	180	163,03		
Lojistik Yeteneği	Evet	172	190,78	13023,000	,009
	Hayır	180	162,85		

$p<0,05$ =fark var; $p>0,05$ =fark yok

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında Saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 194,99 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 158,83'tür. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerde Saldırgan Rekabetin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında İşbirlikçi Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 189,26 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 164,31'dir. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerde İşbirlikçi Rekabetin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında Karma Strateji açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 192,90 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 160,83'tür. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerde Karma Stratejinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 188,25 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 165,27'dir. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerde Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 165,31 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 187,20'dir. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirmeyenlerde Maliyet Liderliği Stratejisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında Değişim Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 198,89 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 155,11'dir. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerde Değişim Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında Bilgi Teknolojileri Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 193,63 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 160,14'tür. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerde Bilgi Teknolojileri Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında Öğrenme Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 190,60 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 163,03'tür. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerde Öğrenme Yeteneğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştiren ile gerçekleştirmeyenler arasında Lojistik Yeteneği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Stratejik ortaklık gerçekleştirenlerin puan sıra ortalaması 190,78 iken gerçekleştirmeyenlerin ortalaması 162,85'tir. Buna göre son iki yıl içerisinde rakipleri ile stratejik ortaklık gerçekleştirenlerde Lojistik Yeteneğin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

4.4.3.19. Karlılık Oranı

Tablo 4.54. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri Ölçekleri Alt Boyutlarının İşletmenin Karlılık Oranlarını Rakipler ile Karşılaştırma Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

İşletmenizin karlılık oranlarını rakipleriniz ile karşılaştırdığınızda		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	Rakiplerden Çok Düşük	15	195,93	4,432	,351
	Rakiplerden Düşük	45	154,09		
	Rakiplerimize Yakın	193	178,80		
	Rakiplerimizden Fazla	87	174,61		
	Rakiplerimizden çok Fazla	12	212,96		
İşbirlikçi Rekabet	Rakiplerden Çok Düşük	15	223,43	6,369	,173
	Rakiplerden Düşük	45	172,10		
	Rakiplerimize Yakın	193	180,71		
	Rakiplerimizden Fazla	87	159,57		
	Rakiplerimizden çok Fazla	12	189,38		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Rakiplerden Çok Düşük	15	154,17	3,863	,425
	Rakiplerden Düşük	45	195,47		
	Rakiplerimize Yakın	193	178,88		
	Rakiplerimizden Fazla	87	169,26		
	Rakiplerimizden çok Fazla	12	147,50		
Savunmacı Rekabet	Rakiplerden Çok Düşük	15	206,47	12,492	,014
	Rakiplerden Düşük	45	186,03		
	Rakiplerimize Yakın	193	187,26		
	Rakiplerimizden Fazla	87	145,97		
	Rakiplerimizden çok Fazla	12	151,67		
Karma Strateji	Rakiplerden Çok Düşük	15	184,10	2,622	,623
	Rakiplerden Düşük	45	174,97		
	Rakiplerimize Yakın	193	172,40		
	Rakiplerimizden Fazla	87	179,14		
	Rakiplerimizden çok Fazla	12	219,50		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Rakiplerden Çok Düşük	15	149,73	3,630	,458
	Rakiplerden Düşük	45	192,23		
	Rakiplerimize Yakın	193	175,48		
	Rakiplerimizden Fazla	87	170,78		
	Rakiplerimizden çok Fazla	12	208,79		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Rakiplerden Çok Düşük	15	205,20	9,895	,042
	Rakiplerden Düşük	45	194,26		
	Rakiplerimize Yakın	193	182,79		
	Rakiplerimizden Fazla	87	148,64		
	Rakiplerimizden çok Fazla	12	174,83		

İşletmesinin karlılık oranları rakipleri ile karşılaştırıldığında durumu farklı olan gruplar arasında Savunmacı Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Karlılık oranları rakiplerden çok düşük olanların puan sıra ortalaması 206,47; rakiplerden düşük olanların ortalaması 186,03; rakiplerine yakın

olanların ortalaması 187,26; rakiplerinden fazla olanların ortalaması 145,97; rakiplerinden çok fazla olanların ortalaması 151,67'dir. Buna göre işletmesinin karlılık oranları rakipleri ile karşılaştırıldığında onlara göre çok düşük olanlarda Savunmacı Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken onlardan fazla olanlarda en azdır.

İşletmesinin karlılık oranları rakipleri ile karşılaştırıldığında durumu farklı olan gruplar arasında Maliyet Liderliği Stratejisi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Karlılık oranları rakiplerden çok düşük olanların puan sıra ortalaması 205,20; rakiplerden düşük olanların ortalaması 194,26; rakiplerine yakın olanların ortalaması 182,79; rakiplerinden fazla olanların ortalaması 148,64; rakiplerinden çok fazla olanların ortalaması 174,83'tür. Buna göre işletmesinin karlılık oranları rakipleri ile karşılaştırıldığında onlara göre çok düşük olanlarda Maliyet Liderliği Stratejisinin en fazla olduğu belirlenirken onlardan fazla olanlarda en azdır.

Tablo 4.55'de Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri alt boyutlarının işletmenin büyüme hızını sektör ortalamaları ile karşılaştırma açısından incelenmesi sonuçlarına yer verilmiştir. İşletmesinin büyüme hızının sektör ortalamaları ile karşılaştırıldığında durumu farklı olan gruplar arasında Saldırgan Rekabet açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Büyüme hızı ortalamadan düşük olanların puan sıra ortalaması 144,02; ortalamaya yakın olanların ortalaması 186,03; ortalamadan fazla olanların ortalaması 178,69'dur. Buna göre işletmesinin büyüme hızı sektör ortalamaları ile karşılaştırıldığında ortalamaya yakın olanlarda Saldırgan Rekabetin en fazla olduğu belirlenirken ortalamadan düşük olanlarda en azdır.

4.4.3.20. Büyüme Hızı

Tablo 4.55. Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının İşletmenin Büyüme Hızını Sektör Ortalamaları ile Karşılaştırma Açısından İncelenmesi (Kruskal Wallis)

İşletmenizin büyüme hızını sektör ortalamaları ile karşılaştırdığınızda		n	Sıra Ort.	X2	p
Saldırgan Rekabet	Ortalamadan Düşük	61	144,02	7,928	,019
	Ortalamaya Yakın	183	186,03		
	Ortalamadan Fazla	108	178,69		
İşbirlikçi Rekabet	Ortalamadan Düşük	61	185,17	0,672	,714
	Ortalamaya Yakın	183	176,27		
	Ortalamadan Fazla	108	172,00		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Ortalamadan Düşük	61	149,19	5,418	,067
	Ortalamaya Yakın	183	181,51		
	Ortalamadan Fazla	108	183,44		
Savunmacı Rekabet	Ortalamadan Düşük	61	179,84	3,320	,190
	Ortalamaya Yakın	183	184,02		
	Ortalamadan Fazla	108	161,88		
Karma Strateji	Ortalamadan Düşük	61	141,21	8,918	,012
	Ortalamaya Yakın	183	183,91		
	Ortalamadan Fazla	108	183,88		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Ortalamadan Düşük	61	172,65	3,002	,223
	Ortalamaya Yakın	183	185,09		
	Ortalamadan Fazla	108	164,12		
Maliyet Liderliği Stratejisi	Ortalamadan Düşük	61	187,02	2,746	,253
	Ortalamaya Yakın	183	180,68		
	Ortalamadan Fazla	108	163,48		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Ortalamadan Düşük	61	173,85	7,459	,024
	Ortalamaya Yakın	183	189,52		
	Ortalamadan Fazla	108	155,94		
Değişim Yeteneği	Ortalamadan Düşük	61	166,78	0,684	,710
	Ortalamaya Yakın	183	178,90		
	Ortalamadan Fazla	108	177,92		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Ortalamadan Düşük	61	149,71	5,154	,076
	Ortalamaya Yakın	183	182,30		
	Ortalamadan Fazla	108	181,80		
Öğrenme Yeteneği	Ortalamadan Düşük	61	161,73	3,225	,199
	Ortalamaya Yakın	183	173,73		
	Ortalamadan Fazla	108	189,54		
Lojistik Yeteneği	Ortalamadan Düşük	61	163,46	1,357	,507
	Ortalamaya Yakın	183	177,70		
	Ortalamadan Fazla	108	181,83		

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

Farklı olan gruplar arasında Karma Strateji açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). İşletmesinin büyüme hızının sektör ortalamaları ile karşılaştırıldığında durumu farklı olan gruplar arasında Rehberlerin İşl. Y. Katkısı

açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Büyüme hızı ortalamadan düşük olanların puan sıra ortalaması 173,85; ortalamaya yakın olanların ortalaması 189,52; ortalamadan fazla olanların ortalaması 155,94'tür. Buna göre işletmesinin büyüme hızı sektör ortalamaları ile karşılaştırıldığında ortalamaya yakın olanlarda Rehberlerin İşl. Y. Katkısının en fazla olduğu belirlenirken ortalamadan fazla olanlarda en azdır.

Tablo 4.56. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin İşbirlikçi Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
İşbirlikçi Rekabet	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,021	,883	,378	
	Değişim Yeteneği			,079	1,386	,168	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	4,380	,001	-,074	-1,306	,193	,111
	Öğrenme Yeteneği			,158	2,374	,019	
	Lojistik Yeteneği			,135	1,394	,165	

$p<0,05$ =etki var; $p>0,05$ =etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanlarda Örgütsel Yeteneklerin, İşbirlikçi Rekabeti etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Öğrenme Yeteneğinin İşbirlikçi Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B=,158$ $p<0,05$); belirlenmiştir. İşbirlikçi Rekabetteki değişimin %11'i Öğrenme Yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.57. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin İşbirlikçi Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
İşbirlikçi Rekabet	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,011	,578	,564	
	Değişim Yeteneği			,037	,689	,492	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	4,049	,002	,066	1,052	,294	,110
	Öğrenme Yeteneği			,170	2,276	,024	
	Lojistik Yeteneği			,004	,040	,968	

$p<0,05$ =etki var; $p>0,05$ =etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin, İşbirlikçi Rekabeti etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Öğrenme Yeteneğinin İşbirlikçi Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B = ,170$ $p < 0,05$); belirlenmiştir. İşbirlikçi Rekabetteki değişimin %11'i Öğrenme Yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.58. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Saldırgan Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Saldırgan Rekabet	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			-,049	-1,660	,099	
	Değişim Yeteneği			,210	2,900	,004	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	27,345	,000	,315	4,344	,000	,437
	Öğrenme Yeteneği			,221	2,612	,010	
	Lojistik Yeteneği			,323	2,629	,009	

$p < 0,05$ =etki var; $p > 0,05$ =etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Saldırgan Rekabeti etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Değişim, Bilgi Teknolojileri, Öğrenme ve Lojistik Yeteneklerin Saldırgan Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B = ,210$ $B = ,315$ $B = ,221$ $B = ,323$ $p < 0,05$) belirlenmiştir. Saldırgan Rekabetteki değişimin %44'ü Değişim, Bilgi Teknolojileri, Öğrenme ve Lojistik Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.59. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Saldırgan Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Saldırgan Rekabet	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,012	,555	,579	
	Değişim Yeteneği			,227	3,879	,000	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	19,957	,000	,034	,498	,619	,378
	Öğrenme Yeteneği			,265	3,254	,001	
	Lojistik Yeteneği			,179	1,600	,112	

p<0,05=etki var; p>0,05=etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Saldırgan Rekabeti etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Modelde katsayı incelendiğinde Değişim ve Öğrenme Yeteneklerinin Saldırgan Rekabeti olumlu yönde etkilediği (B=,227 B=,265 p<0,05) belirlenmiştir. Saldırgan Rekabetteki değişimin %38'i Değişim ve Öğrenme Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.60. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Savunmacı Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Savunmacı Rekabet	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,063	2,214	,028	
	Değişim Yeteneği			,129	1,846	,067	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	5,370	,000	,102	1,456	,147	,132
	Öğrenme Yeteneği			-,284	-3,476	,001	
	Lojistik Yeteneği			-,144	-1,218	,225	

p<0,05=etki var; p>0,05=etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Savunmacı Rekabeti etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan

regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Rehberlerin İşl. Y. Katkısının Savunmacı Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B=,063$ $p<0,05$); Öğrenme Yeteneğinin olumsuz etkilediği belirlenmiştir. ($B=-,284$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Savunmacı Rekabetteki değişimin %13'ü Rehberlerin İşl. Y. Katkısı ve Öğrenme Yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.61. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Savunmacı Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Savunmacı Rekabet	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,049	2,079	,039	
	Değişim Yeteneği			,140	2,194	,030	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	6,015	,000	,056	,753	,453	,155
	Öğrenme Yeteneği			-,257	-2,892	,004	
	Lojistik Yeteneği			,189	1,556	,122	

$p<0,05$ =etki var; $p>0,05$ =etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Savunmacı Rekabeti etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Rehberlerin İşl. Y. Katkısı ve Değişim Yeteneğinin Savunmacı Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B=,049$ $B=,140$ $p<0,05$); Öğrenme Yeteneğinin olumsuz etkilediği belirlenmiştir. ($B=-,257$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Savunmacı Rekabetteki değişimin %16'sı Rehberlerin İşl. Y. Katkısı, Değişim ve Öğrenme Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.62. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Tepkisel-saldırgan Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,023	1,047	,297	
	Değişim Yeteneği			,123	2,312	,022	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	10,197	,000	,162	3,034	,003	,225
	Öğrenme Yeteneği			,029	,459	,647	
	Lojistik Yeteneği			-,006	-,072	,943	

p<0,05=etki var; p>0,05=etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Tepkisel-saldırgan Rekabeti etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Modelde katsayı incelendiğinde Değişim ve Bilgi Teknolojileri Yeteneklerinin Tepkisel-saldırgan Rekabeti olumlu yönde etkilediği (B=,123 B=,162 p<0,05) belirlenmiştir. Tepkisel-saldırgan Rekabetteki değişimin %23'ü Değişim ve Bilgi Teknolojileri Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.63. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Tepkisel-saldırgan Rekabete Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,031	1,467	,144	
	Değişim Yeteneği			-,027	-,476	,635	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	5,315	,000	,212	3,203	,002	,139
	Öğrenme Yeteneği			,016	,200	,842	
	Lojistik Yeteneği			,112	1,038	,301	

p<0,05=etki var; p>0,05=etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Tepkisel-saldırgan Rekabeti etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Bilgi Teknolojileri Yeteneğinin Tepkisel-saldırgan Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B=,212$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Tepkisel-saldırgan Rekabetteki değişimin %14'ü Bilgi Teknolojileri Yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.64. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Maliyet Liderliği Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Maliyet Liderliği Stratejisi	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,049	1,356	,177	,075
	Değişim Yeteneği			,217	2,467	,015	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	2,871	,016	-,067	-,761	,447	
	Öğrenme Yeteneği			-,284	-2,754	,007	
	Lojistik Yeteneği			-,133	-,890	,375	

$p<0,05$ =etki var; $p>0,05$ =etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Maliyet Liderliği Stratejisi etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Değişim Yeteneğinin Maliyet Liderliği Stratejisini olumlu yönde etkilediği ($B=,217$ $p<0,05$); Öğrenme Yeteneğinin olumsuz etkilediği belirlenmiştir. ($B=-,284$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Maliyet Liderliği Stratejisindeki değişimin %8'i Değişim ve Öğrenme Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.65. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Maliyet Liderliği Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Maliyet Liderliği Stratejisi	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,075	2,794	,006	,138
	Değişim Yeteneği			,099	1,370	,173	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	5,253	,000	-,017	-,200	,842	
	Öğrenme Yeteneği			-,342	-3,384	,001	
	Lojistik Yeteneği			,096	,697	,487	

$p<0,05$ =etki var; $p>0,05$ =etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Maliyet Liderliği Stratejisi etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Rehberlerin İşl. Y. Katkısının Maliyet Liderliği Stratejisini olumlu yönde etkilediği ($B=,075$ $p<0,05$); Öğrenme Yeteneğinin olumsuz etkilediği belirlenmiştir. ($B=-,342$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Maliyet Liderliği Stratejisindeki değişimin %14'ü Rehberlerin İşl. Y. Katkısı ve Öğrenme Yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.66. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Karma Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Karma Strateji	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,002	,061	,951	
	Değişim Yeteneği			,231	3,040	,003	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	40,433	,000	,408	5,357	,000	,535
	Öğrenme Yeteneği			,200	2,243	,026	
	Lojistik Yeteneği			,479	3,706	,000	

$p<0,05$ =etki var; $p>0,05$ =etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Karma Stratejini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Değişim, Bilgi Teknolojileri, Öğrenme ve Lojistik Yeteneklerin Karma Stratejisini olumlu yönde etkilediği ($B=,231$ $B=,408$ $B=,200$ $B=,479$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Karma Stratejindeki değişimin %54'ü Değişim, Bilgi Teknolojileri, Öğrenme ve Lojistik Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.67. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Farklılaştırma Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R²
Karma Strateji	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,053	1,819	,071	
	Değişim Yeteneği			,270	3,430	,001	
	Bilgi Teknolojileri	21,583	,000	,172	1,863	,064	,397
	Öğrenme Yeteneği			,208	1,891	,060	
	Lojistik Yeteneği			,311	2,069	,040	

p<0,05=etki var; p>0,05=etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Karma Stratejini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Modelde katsayı incelendiğinde Değişim ve Lojistik Yeteneklerin Karma Stratejisini olumlu yönde etkilediği (B=,270 B=,311 p<0,05) belirlenmiştir. Karma Stratejisindeki değişimin %40'ı Değişim ve Lojistik Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.68. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olanlarda Örgütsel Yeteneklerin Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejine Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R²
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,108	2,692	,008	
	Değişim Yeteneği			,263	2,678	,008	
	Bilgi Teknolojileri	10,780	,000	,204	2,075	,039	,234
	Öğrenme Yeteneği			-,114	-,989	,324	
	Lojistik Yeteneği			,053	,318	,751	

p<0,05=etki var; p>0,05=etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Rehberlerin İşl. Y. Katkısının, Değişim ve Bilgi Teknolojileri Yeteneklerin Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisini olumlu yönde etkilediği ($B=,108$ $B=,263$ $B=,204$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisindeki değişimin %24'ü Rehberlerin İşl. Y. Katkısı, Değişim ve Bilgi Teknolojileri Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.69. Acentesinde Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Mevcut Olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisine Etki Durumunun İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R ²
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Rehberlerin İşl. Y. Katkısı			,092	2,795	,006	
	Değişim Yeteneği			,374	4,202	,000	
	Bilgi Teknolojileri Yeteneği	15,329	,000	,135	1,295	,197	,318
	Öğrenme Yeteneği			-,362	-2,918	,004	
	Lojistik Yeteneği			,326	1,920	,057	

$p<0,05$ =etki var; $p>0,05$ =etki yok

Acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut olmayanlarda Örgütsel Yeteneklerin, Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Modelde katsayı incelendiğinde Rehberlerin İşl. Y. Katkısının ve Değişim Yeteneğinin Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisini olumlu yönde etkilediği ($B=,092$ $B=,374$ $p<0,05$); Öğrenme Yeteneğinin ise olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir ($B=-,362$ $p<0,05$). Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisindeki değişimin %32'si Rehberlerin İşl. Y. Katkısı, Değişim ve Öğrenme Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.70. Hipotez Testlerinin Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeler

NO		HİPOTEZLER	KABUL	RED
H1.	a.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H2	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin bulunduğu bölgeye bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H3.	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin uzmanlık alanına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin uzmanlık alanına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin uzmanlık alanına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H4	a.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yaş aralığına göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yaş aralığına göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.		x
	c.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yaş aralığına göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.		x
H5	a.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin gelirine göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin gelirine göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin gelirine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H6	a.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin eğitim durumuna göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin eğitim durumuna göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin eğitim durumuna göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H7	a.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yöneticilik deneyimine göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yöneticilik deneyimine göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin yöneticilik deneyimine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H8	a.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin sektördeki çalışma süresine göre işletmenin rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin sektördeki çalışma süresine göre işletmenin rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.		x
	c.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin sektördeki çalışma süresine göre işletmenin örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.		x
H9	a.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki çalışma süresine göre işletmenin rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki çalışma süresine göre işletmenin rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.		x
	c.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki çalışma süresine göre işletmenin örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H10	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin ödenmiş sermayelerine bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin ödenmiş sermayelerine bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin ödenmiş sermayelerine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	

NO		HİPOTEZLER	KABUL	RED
H11	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin faaliyet süresine bağlı olarak rekabetçi davranışları farklılaşmaktadır.		x
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin faaliyet süresine bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin faaliyet süresine bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.		x
H12	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H13	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin hitap ettiği müşteri türüne bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin hitap ettiği müşteri türüne bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin hitap ettiği müşteri türüne bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H14	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H15	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin stratejik planlama yapılmasına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin stratejik planlama yapılmasına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin stratejik planlama yapılmasına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H16	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin rakiplerine göre karlılığına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin rakiplerine göre karlılığına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin rakiplerine göre karlılığına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.		x
H17	a.	A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H18	a.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki pozisyonuna göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.	x	
	b.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki pozisyonuna göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.	x	
	c.	A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin işletmedeki pozisyonuna göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.	x	
H19	a	A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerin etkisi vardır.		x
	b	A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	c	A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	d	A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	e	A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.	x ³⁵⁶	
	f	A Grubu Seyahat Acentelerinin işbirliğine dayalı rekabet davranışlarında rehberlerin işletme yeteneklerine katkısının etkisi vardır.		x

³⁵⁶ Kadrolu PTR olan ve olmayan acentelerde aynı sonuç elde edilmiştir.

NO	HİPOTEZLER	KABUL	RED
H20	a A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	b ³⁵⁷ A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	c A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	d ³⁵⁸ A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	e A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	f A Grubu Seyahat Acentelerinin saldırgan rekabet davranışlarında rehberlerin işletme yeteneklerine katkısının etkisi vardır.		x
H21	a A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	b A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	c A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	d ³⁵⁹ A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	e A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	f A Grubu Seyahat Acentelerinin savunmacı rekabet davranışlarında rehberlerin işletme yeteneklerine katkısının etkisi vardır.	x	
H22	a ³⁶⁰ A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	b A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	c A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	d A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında lojistik yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	e A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	f A Grubu Seyahat Acentelerinin tepkisel rekabet davranışlarında rehberlerin işletme yeteneklerine katkısının etkisi vardır.		x
H23	a A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde lojistik yeteneklerin etkisi vardır.		x
	b A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	c A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	d A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	e ³⁶¹ A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	f ³⁶² A Grubu Seyahat Acentelerinin maliyet liderliğine dayalı rekabet stratejilerinde rehberlerin işletme yeteneklerine katkısının etkisi vardır.		x
H24	a A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	b A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.	x	

³⁵⁷ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi yoktur.

³⁵⁸ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi yoktur.

³⁵⁹ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi vardır.

³⁶⁰ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi yoktur.

³⁶¹ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi yoktur.

³⁶² Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi vardır.

	c ³⁶³	A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	d	A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	e ³⁶⁴	A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	f	A Grubu Seyahat Acentelerinin farklılaştırmaya dayalı rekabet stratejilerinde rehberlerin işletme yeteneklerine katkısının etkisi vardır.		x
H25	a ³⁶⁵	A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel değişim yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	b	A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde lojistik yeteneklerin etkisi vardır.		x
	c	A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde yenilik yapabilme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	d ³⁶⁶	A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde örgütsel öğrenme yeteneklerinin etkisi vardır.		x
	e	A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde bilgi teknolojisi kullanma yeteneklerinin etkisi vardır.	x	
	f	A Grubu Seyahat Acentelerinin odaklandırmaya dayalı rekabet stratejilerinde rehberlerin işletme yeteneklerine katkısının etkisi vardır.	x	

³⁶³ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi yoktur.

³⁶⁴ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi yoktur.

³⁶⁵ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi yoktur.

³⁶⁶ Kadrolu PTR istihdamının mevcut olmadığı işletmelerde etkisi vardır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletme yeteneklerine göre rekabet strateji ve davranışlarının farklılaşması çerçevesinde turist rehberi çalıştıran “A” Grubu Seyahat Acenteleri Örneğinde yapmış olduğumuz araştırmamız sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık sonuçları elde edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde araştırmaya katılmış olan işletmelerin %42,3’ünde yönetici kadrosunda turist rehberi çalıştırıldığı saptanmıştır. “Yönetici Kadrosunda Belgeli Turist Rehberi Çalıştırma” durumuna göre yapılmış olan analizlerde, yönetici kadrosunda turist rehberi çalıştıran acenteler ile çalıştırmayanlar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Tepkisel -saldırgan ve savunmacı rekabet davranışı, ürün odaklı farklılaştırma stratejisi, rehberlerin işletme yeteneklerine katkısı, değişim, bilgi teknolojisi, öğrenme ve lojistik yeteneklerinin yönetici kadrosunda turist rehberi çalıştıran acentelerde daha fazla puan aldıkları görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde araştırmaya katılmış olan işletmelerin %51,7’inde kadrolu turist rehberi çalıştırıldığı saptanmıştır. “Kadrolu Belgeli Turist Rehberi Çalıştırma” durumuna göre yapılan analizlerde, kadrolu belgeli turist rehberi çalıştıran acenteler ile çalıştırmayanlar arasında ürün odaklı farklılaştırma stratejisi, savunmacı rekabet davranışı, değişim yeteneği, lojistik yeteneği ve rehberlerin işletme yeteneklerine katkıları açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Turist rehberlerini kadrolu olarak çalıştıran seyahat acentelerinde ürün odaklı farklılaştırma stratejisinin, savunmacı rekabet davranışının, değişim yeteneğinin, lojistik yeteneğin ve rehberlerin işletme yeteneklerine katkılarının turist rehberlerini kadrolu olarak çalıştırmayan acentelere göre daha fazla puan aldıkları saptanmıştır.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde araştırmaya katılmış olan işletmelerin yöneticilerinin %26,4’ü kadın, %73,6’ sı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilere ait “Demografik Özelliklere” göre yapılan analizlerde ise “Erkek” yöneticilerde saldırgan ve tepkisel-saldırgan rekabet davranışının anlamlı derecede farklılık göstermiş olduğu gözlenmiştir. Rehberlerin işletme yeteneklerine

katkısı ve örgütsel lojistik yetenekler “Erkek” yöneticilerde anlamlı olarak farklılık göstermiştir.

Yöneticilerin “Eğitim Düzeyleri” ne göre yapılan analizlerde “Lisans” düzeyinde eğitime sahip olan yöneticilerin saldırgan rekabet davranışları gösterdiği, “İlköğretim” düzeyinde eğitime sahip olan yöneticilerin ise savunmacı rekabet davranışları göstermiş olduğu tespit edilmiştir. “Yüksek Lisans” düzeyinde eğitime sahip olan yöneticilerin karma rekabet stratejileri uygulamış oldukları belirlenmiştir. “Yüksek Lisans” düzeyinde eğitime sahip olan yöneticilerin değişim yeteneği, bilgi teknolojileri yeteneği ve öğrenme yeteneğinde yüksek derece anlamlı puanlar aldıkları sonucu elde edilmiştir.

Yöneticilerin “Firmadaki Pozisyonlarına” göre yapılan analizlerde “Departman Müdürleri” nin savunmacı rekabet davranışında, ürün odaklı farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejilerinde anlamlı yüksek puanlar aldıkları belirlenirken “Acente Sahipleri” nin öğrenme yeteneğinde anlamlı yüksek puanlar aldıkları saptanmıştır.

“Yöneticilik Deneyimleri” ne göre yapılan analizlerde yöneticilik deneyimi 6-10 yıl arasında olanların saldırgan rekabet ile tepkisel-saldırgan rekabet davranışı açısından anlamlı yüksek puanlar aldıkları belirlenmiştir. “Yöneticilik Deneyimleri” 16 – 20 yıl arasında olanlar savunmacı rekabet davranışı gösterirken, 6-10 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip olanlar ürün odaklı farklılaştırma stratejisinde anlamlı yüksek puanlara sahip olmuşlardır. 20 yıldan fazla yöneticilik deneyimine sahip olanların ise öğrenme yeteneğinde anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

“Sektördeki Toplam Çalışma Süresi” ne göre yapılan analizlerde çalışma süresi 1-10 yıl arasında olan yöneticilerin maliyet liderliği stratejisini uygulamada diğer yöneticilere göre anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları belirlenmiştir. “İşletmedeki Çalışma Sürelerine” göre yapılan analizlerde 11-15 yıl arasında işletmede çalışma süresine sahip yöneticilerin tepkisel-saldırgan rekabet davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. 20 yıldan fazla çalışma süresine sahip yöneticilerin ise örgütsel öğrenme yeteneğinde anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde araştırmaya katılmış olan işletme yöneticilerinin %25’ i 32 – 38 yaş aralığında yer alırken, %29’ u 45 yaş üzerinde yer almaktadır. “Yaş” değişkenine göre yapılan analizlerde 32-38 yaş

aralığında olanların saldırgan ve tepkisel-saldırgan rekabet davranışlarında anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde araştırmaya katılmış olan işletme yöneticilerinin %24,9' u 1000 – 3000 L. arasında yer alırken, %17,8' i 9000 L.' nin üzerinde gelire sahiptir. “Kişisel Gelir” değişkenine göre yapılan analizlerde gelir düzeyi 1000 – 3000 L. arasında olan yöneticilerin savunmacı rekabet davranışında ve maliyet liderliği stratejisinde anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları görülmüştür. “Kişisel Gelir” i, 9000 L.' dan fazla olan yöneticilerin ise öğrenme yeteneğine göre anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde araştırmaya katılmış olan işletmelerin %12,8' inin uzmanlık alanı Bilet Satışı Acenteliği iken %7' si Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri acentesidir. “Seyahat Acentelerinin Uzmanlık Alanlarına” göre yapılmış olan analizlerde Bilet Satış acentelerinin savunmacı rekabet davranışı, maliyet liderliği stratejisi ve bilgi teknolojisi yeteneklerinde anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları saptanmıştır. Kongre, Toplantı, MICE ve Teşvik Seyahatleri acentelerinin değişim yeteneği açısından anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları saptanmıştır.

“Seyahat Acentesinin Kurulmuş Olduğu Bölge” ye göre yapılmış olan analiz sonuçlarına göre Ege Bölgesi'nde yer alan acentelerin savunmacı rekabet davranışı, maliyet liderliği stratejisinde açısından anlamlı yüksek puanlara sahip oldukları belirlenmiştir. Marmara Bölgesi'nde yer alan acenteler değişim yeteneğinde anlamlı yüksek puanlara sahip olmuşlardır. İç Anadolu Bölgesi'ndeki acenteler ise öğrenme yeteneğinde anlamlı yüksek puanlara sahip olmuşlardır.

“Hitap Edilen Müşteri Tipi” ne göre yapılmış olan analiz sonuçlarına göre genel müşteri tipine hitap eden acentelerin savunmacı rekabet davranışı açısından yüksek anlamlı puanlar aldıkları belirlenmiştir. Yaş orjinli müşteri tiplerine hitap eden acentelerin ise maliyet liderliği stratejisinde anlamlı yüksek puanlar aldıkları belirlenmiştir. Coğrafya orjinli müşteri tipine sahip acenteler ise bilgi teknolojileri ve öğrenme yeteneğinde anlamlı yüksek puanlara sahip olmuşlardır.

“İşletmenin Ödenmiş Sermaye Miktarı” na göre yapılmış analizlerde ödenmiş sermayesi 201,000 – 500,000 L. arasında olan acentelerin saldırgan rekabet davranışlarında ve öğrenme ile lojistik yeteneklerinde yüksek anlamlı puanlar aldıkları gözlemlenmiştir. 800,000 L.’ den fazla ödenmiş sermayesi olan acentelerin tepkisel-saldırgan rekabet davranışı ile karma ve maliyet liderliği stratejisine sahip oldukları görülmüştür. 800,000 L.’ den fazla ödenmiş sermayesi olan acentelerin ayrıca bilgi teknolojileri yeteneği açısından anlamlı yüksek puanlara sahip olmuşlardır.

“Acentelerin Stratejik Planlama Yapması” durumuna göre yapılmış analizlerde stratejik plana sahip olan acentelerin bilgi teknolojileri, değişim ve öğrenme yeteneklerinde anlamlı yüksek puanlar aldıkları belirlenmiştir. Stratejik plana sahip olan acenteler saldırgan rekabet davranışlarında ve karma rekabet stratejilerinde anlamlı yüksek puanlar almışlardır.

“Stratejik Planlama Yetkisi” ne göre yapılan analizlerde stratejik planlama yetkisi departman müdürlerinde olan seyahat acentelerinde savunmacı rekabet davranışları anlamlı yüksek puana sahip olurken, ürün odaklı farklılaştırma stratejileri yine planlama yetkisi departman müdürlerinde olan seyahat acentelerinde anlamlı yüksek puan almıştır.

“İşletmenin Karlılık Oranlarını Rakipleri ile Karşılaştırmaları” açısından yapılan analizlere göre karlılık oranlarını rakiplerinden çok düşük olarak niteleyen seyahat acentelerinde maliyet liderliği stratejisi ve savunmacı rekabet davranışı anlamlı yüksek puan almıştır.

“İşletmenin Büyüme Hızının Sektör Ortalamaları ile Karşılaştırılması” na göre yapılmış olan analiz sonuçlarında işletmenin büyüme hızını sektör ortalamalarına yakın olarak değerlendiren işletmelerin saldırgan rekabet davranışlarında, karma rekabet stratejilerinde ve rehberlerin işletme yeteneklerine katkısında anlamlı yüksek puanlar almışlardır. İşletmenin büyüme hızını sektör ortalamalarından fazla olarak değerlendiren acentelerde ise tepkisel-saldırgan rekabet davranışları anlamlı yüksek puan almaktadır.

Acentesinde kadrolu olarak belgeli turist rehberi çalıştıran “A” Grubu seyahat acentelerinde, “Öğrenme Yeteneğinin İşbirlikçi Rekabeti” olumlu yönde etkilediği

($B=,158$ $p<0,05$); belirlenmiştir. İşbirlikçi Rekabetteki değişimin %11'i Öğrenme Yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Modelde katsayı incelendiğinde, acentesinde kadrolu olarak belgeli turist rehberi çalıştıran “A” Grubu seyahat acentelerinde; Değişim, Bilgi Teknolojileri, Öğrenme ve Lojistik Yeteneklerin Saldırgan Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B=,210$ $B=,315$ $B=,221$ $B=,323$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Saldırgan Rekabetteki değişimin %44'ü Değişim, Bilgi Teknolojileri, Öğrenme ve Lojistik Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Acentesinde kadrolu olarak belgeli turist rehberi çalıştıran “A” Grubu seyahat acentelerinde; Rehberlerin İşl. Y. Katkısının Savunmacı Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B=,063$ $p<0,05$); Öğrenme Yeteneğinin olumsuz etkilediği belirlenmiştir. ($B=-,284$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Savunmacı Rekabetteki değişimin %13'ü Rehberlerin İşl. Y. Katkısı ve Öğrenme Yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Acentesinde kadrolu olarak belgeli turist rehberi çalıştıran “A” Grubu seyahat acentelerinde; Değişim ve Bilgi Teknolojileri Yeteneklerinin Tepkisel-saldırgan Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($B=,123$ $B=,162$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Tepkisel-saldırgan Rekabetteki değişimin %23'ü Değişim ve Bilgi Teknolojileri Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Acentesinde kadrolu olarak belgeli turist rehberi çalıştıran “A” Grubu seyahat acentelerinde; Değişim Yeteneğinin Maliyet Liderliği Stratejisini olumlu yönde etkilediği ($B=,217$ $p<0,05$); Öğrenme Yeteneğinin olumsuz etkilediği belirlenmiştir. ($B=-,284$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Maliyet Liderliği Stratejisindeki değişimin %8'i Değişim ve Öğrenme Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Acentesinde kadrolu olarak belgeli turist rehberi çalıştıran “A” Grubu seyahat acentelerinde; Değişim, Bilgi Teknolojileri, Öğrenme ve Lojistik Yeteneklerin Karma Stratejini olumlu yönde etkilediği ($B=,231$ $B=,408$ $B=,200$ $B=,479$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Karma Stratejindeki değişimin %54'ü Değişim, Bilgi Teknolojileri, Öğrenme ve Lojistik Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

Acentesinde kadrolu olarak belgeli turist rehberi çalıştıran “A” Grubu seyahat acentelerinde; Rehberlerin İşl. Y. Katkısının, Değişim ve Bilgi Teknolojileri Yeteneklerin Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisini olumlu yönde etkilediği ($B=,108$ $B=,263$ $B=,204$ $p<0,05$) belirlenmiştir. Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisindeki değişimin %24’ü Rehberlerin İşl. Y. Katkısı, Değişim ve Bilgi Teknolojileri Yetenekleri tarafından açıklanmaktadır.

İşletmeler İçin Öneriler;

- Ürün odaklı farklılaştırma stratejisi, hem yönetici kadrosunda profesyonel turist rehberi çalıştıran “A” Grubu Seyahat Acentelerinde hem de normal çalışan olarak profesyonel turist rehberi çalıştıran “A” Grubu Seyahat Acentelerinde, çalıştırmayan firmalara göre anlamlı daha yüksek puanlarla farklılaşmaktadır. Rehberlerin işletme yeteneklerine sağladığı katkılar, değişim ve bilgi teknolojisi kullanma ürün odaklı farklılaştırma stratejisindeki değişimin üzerinde etkili olmuştur.

Ürün odaklı farklılaştırma stratejisi ile işletmenin hedef pazarındaki müşteri ve tüketici grupları için “stratejik değer” yaratılmış olduğu varsayılmaktadır. Bu doğrudan rakiplerine karşı avantajlı duruma geçme anlamına gelmektedir. Karlılık durumunu “rakiplerinden fazla”, işletmesinin büyüme hızını sektör ortalamaları ile “paralel”, yöneticilerinin kişisel gelirini 7000 – 9000 L. olarak tanımlayan işletmeler ve son iki yılda en az bir stratejik ortaklık yapmış ve stratejik plana sahip olmuş işletmelerin, ürün odaklı farklılaştırma stratejilerinde daha yüksek anlamlı puanlara sahip olması literatürde yer alan bu görüşü desteklemektedir.

Ege Bölgesinde yer alan seyahat acentelerinde ürün odaklı farklılaştırma stratejisi anlamlı yüksek puana sahip olmuştur. Bu bölgemizde eğitim düzeyi oranlarının yüksek olması, turizm sektörünün gelişmiş olmasından dolayı bölgede rehber sayısının göreceli olarak daha yüksek olması, insan kaynağının daha yüksek yeteneklere sahip olduğunu düşündürebilmektedir, dolayısıyla bu yeteneklerin örgüte yansımış olduğu kabul edilebilir.

- İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde yakın ve uzak dış çevrelerini stratejik bilinç ile değerlendirebilmeleri gerekmekte, stratejik planlamaya sahip olmaları önerilmektedir.

- Stratejik plan ve bilince sahip olabilmek yetenekli ve değişimin seviyelerini yorumlayabilecek eğitim düzeyine sahip iş gören ve yöneticilerin varlığına dayandığı için işletmelerin stratejik insan kaynağı planlamasına sahip olması önerilmektedir.

- Yine odaklı rekabet stratejisini uygulayacak olan işletmeler dar alanda kalabilecekleri için kaynak kullanımında etkin ve verimli olma sınırına dikkat etmeleri gerekmektedir.

- Tepkisel-saldırgan rekabet davranışındaki değişimin %23' ünün rehber çalıştıran A grubu seyahat acentelerinde değişim ve bilgi teknolojileri kullanma yeteneği tarafından açıklanmakta olması bu acentelerin gelecek ile ilgili planlarını, bilgi teknolojileri sayesinde etkili kullanabildiklerini işaret etmektedir. Tepkisel-saldırgan rekabette anlamlı yüksek puana sahip olan yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek lisans olduğu göz önüne alınırsa işletmelerindeki bu yeteneklerin gelişmesini olumlu yönde etkiledikleri söylenebilir.

Akademi İçin Öneriler;

- Beklenenin aksine ödenmiş sermayesi en yüksek olan işletmelerde savunmacı rekabet davranışlarının gelişmiş olduğu gözlenirken, göreceli olarak daha düşük ödenmiş sermayesi olan işletmelerin saldırgan ve tepkisel – saldırgan rekabet davranışı geliştirmiş oldukları tespit edilmiştir. Gelecekteki araştırmaların saldırganlık ve savunma mekanizmalarını daha ayrıntılı çalışması önerilmektedir.

- İşletmeler için stratejik insan kaynağı politika ve planlamasının nasıl uygulamaya geçirilebileceğinin araştırılması ve belirlenmesi gerekmektedir.

- Yöneticilerin işletme yakın ve uzak dış çevre algılarını inceleyerek bunları firması için işletme içi kaynakları kullanabilerek nasıl plana dönüştürebildiklerinin tespit edilmesi,

- Rekabetten uzak kalırken ya da saldırgan ve/veya tepkisel davranırken aslında lojistik, bilgi teknolojilerini kullanabilme, değişim ve öğrenme yeteneklerinin ne ölçüde kullanıldığı yoksa kullanılmadan sadece fiyata dayalı rekabete mi gidildiği araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, Zafer ve Zehir, Cemal, “Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması”, *Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 2008,103 – 131.
- Acar, Zafer, “Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: Kobi’ler Üzerinde Bir Saha Araştırması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, 1 – 21.
- Ağca, V., & Kurt, M. “Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı;29, Temmuz – Aralık 2007, 83 – 112.
- Ağraş, Süleyman *Rekabetçi Davranışların Oluşmasında Örgütsel Yeteneklerin Etkileri: Türkiye’deki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. 2013
- Ağraş, Süleyman ve Kılınç, İzzet “Rekabetçi davranışların oluşmasında örgütsel yeteneklerin etkileri: Akdeniz ve ege bölgesi otellerine yönelik bir araştırma”, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 2015, 50 – 80.
- Ahipaşaoğlu, H. S. (2001). *Turizmde Rehberlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ahipaşaoğlu, S., Arıkan, İ., *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2003.
- Akbolat, M. Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow’un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 2009, 1-20.
- Akbolat, Mahmut. ve Işık, Oğuz., *Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans*, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 2012, 401 – 424.
- Akdoğan, Ş. ve Durak, A., “Logistic and marketing performances of logistics companies: A comparison between Germany and Turkey”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 2016, 576 – 586.

- Akman, G., Özkan, C., & Hatice, E., “Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 2008, 93-116.
- Alayoğlu, N., “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:9 Sayı:17, 2010, 27-49.
- Alegrea, Joaquín., José Pla-Barbera, Chiva, Ricardo ve Villara, Cristina, “Organizational Learning Capability”, *Product Innovation Performance and Export Intensity Technology Analysis & Strategic Management* Vol. 24, No. 5, 2012, 511–526.
- Allen, R., Helms, M.M., Jones, H., Takeda, M.B., White, C.S., "Porter's business strategies in Japan", *Business Strategy Series*, Vol. 9 Issue: 1, 2007, 37-44.
- Altuntaş, G., ve Dönmez, Dilek., "Girişimcilik Yönelimi Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 39(1), 2010. 50-74.
- Altuntuğ, N., Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl; 3, Sayı;5, 2007, 15 – 29.
- Amit, R., ve Schoemaker, P. J., “Strategic Assets And Organizational” *Rent Strategic Management Journal*, 14(1), 1993, 33–46.
- Argyres, N. and McGaha, A.M. “An interview with Michael Porter”, *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 2, 2002, 43-52.
- Atak, M. ve Atik, İ., *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi* Cilt;3, Sayı;1, 2007, 63-70.
- Avcı, Nilgün. ve Deniz, Küçükusta, “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 33-44, 2009

- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H., “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt; 19, 2008, 101-119.
- Barney, J.B. and Hesterly, W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage*, 2nd Edition: Pearson, Prentice-Hall, 2006.
- Barney, Jay (1995), “Looking Inside for Competitive Advantage,” *Academy of Management Executive*, of Vol. 9, No. 4.
- Batman, O., Yıldırğan, R. ve Demirtaş, N., *Turizm Rehberliği*, Değişim Yayınları, Adapazarı 2001.
- Bauer, C. ve Colgan, J., “Planning for electronic commerce strategy: an explanatory study from the financial services sector”, *Logistics Information Management*, Vol. 14 No;1/2, 2001, 24-32.
- Biedenbach. Thomas ve Söderholm, Anders, “The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: A Literature Review”, *Journal of Change Management* Vol. 8, No. 2, 123–145, 2008, 136.
- Biederman, Paul S. *Travel and Tourism: An Industry Primer*, Pearson/Prentice Hall, New York 2008, S; 5.
- Bielinska-Kwapisz, Agnieszka, “Triggers of Organizational Change: Duration, Previous Changes and Environment”, *Journal of Change Management*, Cilt:14(3), 2014, 405 – 424.
- Bilginer, N., Kayabaşı, A., Sezici, E., “Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 22, 2008, s;277 – 296.
- Bloodgood, M., *Sustaining Competitive Advantage; The Role of Tacit Knowledge in a Resource Based Perspective* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Colloge of Business Administration, University of South Carolina, South Carolina 1997.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., & Yılmaz, S., “ Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”. *Journal of Yaşar University*, 3(10), 2008, 1389-1416.

- Burke, James. & Resnick, Barry., *Marketing and Selling the Travel Product*, Cengage Delmar Learning, Albany NY, 2000.
- Carmody, July, “Intensive Tour Guide Training In Regional Australia: An Analysis Of The Savannah Guides Organisation And Professional Development Schools”, *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 2013, 679 – 694.
- Chiva, R. ve Alegre, J., “Emotional Intelligence And Job Satisfaction”, *The Role of Organizational Learning Capability*, Vol. 37 No. 6, 2008, 680-701
- Chow, Harry. K.H. ve Lee, Choy. W.B., “A Dynamic Logistics Process Knowledge-Based System – An RFID Multi-Agent Approach”, *Knowledge-Based Systems*, Cilt;20, 2007, 357 – 372.
- Chrisman, J. J., ve Boulton, W. R., “Keys To Improving Economic Performance At The Business Unit Level: Business Strategy, Functional Skills, And Key Success Factors”. *Journal of Business Strategies*, 9(2), 1992, 169-190.
- Chrisman, James., Hofer, Charles. ve Boulton, R. William., “Toward a System for Classifying Business Strategies”, *Academy of Management Review*, Vol:13 (3), 1988, 413 – 428.
- Chun-Cheng Chien, Han-Chung Lin & Bella Ya-Hui Lien, “Capability Contingent: The Impact Of Organisational Learning Styles on Innovation Performance”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 26, No. 1, 2015, 14–28
- Clyde Eiri'kur Hull and Jeffrey G. “Covin Learning Capability, Technological Parity, and Innovation Mode Use”, *Journal of Product Innovation Managemet*, 2010, 27:97–114
- Cooper, Chris, *Knowledge Management and Tourism Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 1, 2006, 47–64.
- Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ., “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(28), 2013, 101-132.

- Çeşmeci, N., Türkiye’de Paket Turların Yönetiminde Turist Rehberlerinin Fonksiyonu: Yönetimsel Rollerin Tespiti, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2004.
- Çetinkaya, M. Ve Öter, Z., Role Of Tour Guides On Tourist Satisfaction Level İn Guided Tours And Impact On Re-Visiting İntention, a Research in Istanbul, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 2016, 40-54.
- Çivi, Emin, “Rekabet Gücü; Literatür Araştırması, Yönetim ve Ekonomi Dergisi”, Cilt;8, Sayı;2, 2001, 21 – 38.
- Çolakoğlu, O. E., *Turizm Endüstrisindeki Değişim Eğilimlerine Seyahat Acentalarının Entegrasyonu ve Ege Bölgesi Alan Araştırması*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir 1997.
- D Alas, Ruth., Vadi, Maaja, “The impact of organisational culture on attitudes concerning change in post-soviet organisations”, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 9, Iss. 1, 2004, pp. 20-39
- Dagnino, G. B., & Padula, G., “Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation”. In *Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference*, Stockholm, May (Vol. 9), 2002, 2 – 31.
- David P. Norton, "Managing Benefits From Information Technology", *Information Management & Computer Security*, Vol. 3 Issue: 5, 1995, 29-35.
- David Xiaosong Peng, Gensheng (Jason) Liu, Gregory R. Heim, "Impacts Of Information Technology On Mass Customization Capability Of Manufacturing Plants", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Issue: 10, 2011, 1022-1047.
- Day, R. H., ve Wensley, R., “Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority”. *Journal of Marketing*, 53(2), 1988, 1-20.
- Demirer, H. ve Özdemir, F., “Hatay ili 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yiyecek içecek bölümü organizasyon yapıları üzerine bir inceleme”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 2016, 139 – 152.

- Demirer, Halil. ve Bilgin, Necdet., “Readiness to Change at Turkish Hotel”, *Industry, Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Cilt:62, 2012, 615 – 619.
- Dess, G.G. and Davis, P.S. “Porter’s generic strategies as determinants of strategic group membership and performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26 No. 3, 1984, 467-88.
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım,Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul 1998.
- Doğan. Gursöy ve Nancy Swanger, “Performance-Enhancing Internal Strategic Factors And Competencies: Impacts On Financial Success”. *International Journal of Hospitality Management*, , 26(1), 1997, 213–227.
- Engin, E., *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2005, 8-9.
- E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons. 1959
- Edward A. Morash, Cornelia Dröge, Shawnee Vickery, "Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 Issue: 8, 1996, 43-62.
- Frese, M., Brantjes, A., Hoorn, R., “Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 2002, 259 – 282.
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R., “Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination”, *Journal of Management*, 32(4), 2006, 507-530.
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R., “Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective”. *Academy of Management Review*, 26, 2006, 431 – 445.

- Göral, Ramazan, *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2014, 253.
- Graham. Hooley, Amanda. Broderick, Christian. Möller, Competitive Positioning and the Resource – Based View of the Firm, *Journal of Strategic Management*, 6, 1998. 97 – 115.
- Grimm, Curtis M., Lee, Hun, & Smith, Ken G., *Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press, USA 2006.
- Guiltinan, J. ve Gundlach, G., “Aggresive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol: 60, July, 1996, 87 – 102.
- Hacıoğlu, N. ve Şahin, B., *Turizm Sektöründe Seyahat Acentalarının Rolü ve Önemi, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, Yayın No: 2007/1, 827-840.
- Hall, Richard, “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal*, Vol:13, 1992, 135 – 144.
- Hansen, S. Gary ve Wernerfelt, Birger, “Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”, *Strategic Management Journal*, Vol:10(5), 1989, 399 – 411.
- Heckmann, Nadine, Steger, Thomas ve Dowling, Michael, “Organizational Capacity For Change, Change Experience, and Change Project Performance”, *Journal of Business Research* 69, 2016, 777–784.
- Hill, C.W.L. “Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, 1988, 401-12.
- Hitt, A.Michael, ve Ireland, R. Duane., Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol:6 (3), 1985, 273 – 293.
- Hock-Hai Teo and Xinwei Wang, Kwok-Kee Wei, Choon-Ling Sia, and Matthew K. O. Lee, “Organizational Learning Capacity and Attitude Toward Complex

- Technological Innovations: An Empirical Study”, *Journal of The American Society For Information Science And Technology*, 57(2), 2006, 264–279.
- Hogan, Suellen, Soutar, Geoffrey. N., McCool-Kennedy, Janet. ve Sweeney, Jillian, “Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development”, *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, 1264-1273.
- Holt, Daniel T., Armenakis, Achilles. A., Field, Hubert S., Harris, Stanley G., “Readiness for Organizational Change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt; 43,(2), 2007, 232 – 255.
- Hu, Wei, *Tour Guides and Sustainable Development: the Case of Hainan*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), China, University of Waterloo, Ontario, Canada, 2007.
- İçöz, O., *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Turhan Kitabevi, Ankara 2000.
- Jacobsen, Lowell, “ On Robinson, Penrose, And The Resource-Based View European”, *Journal of History of Economic Thought*, Vol. 20, No. 1, 2013, 125–147
- Jay Joong-Kun Cho, John Ozment, Harry Sink, “Logistics Capability, Logistics Outsourcing and Firm Performance In An E-Commerce Market International”, *Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 38 No. 5, 2008, 336-359.
- Jay. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 1991, 17(1), 99 – 120, 105-106.
- Jay. Barney, William. Hesterly, “Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economic Analysis”, *Studying Organization: Theory and Method*, (Edition), Sage Publishing, 1999.
- Jeng, Jyh-Fu. Don ve Pak, Artur, “The Variable Effects Of Dynamic Capability By Firm Size: The Interaction Of Innovation And Marketing Capabilities in Competitive Industries”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Cilt;12(1), 2016, s;115 – 130.

- Jonathan Whitaker, Sunil Mithas & M. S. Krishnan, "Organizational Learning and Capabilities for Onshore and Offshore Business Process Outsourcing", *Journal of Management Information Systems*, 27:3, 2010, 11-42.
- Joong-Kun, "Jay" Cho, "Firm Performance In The E-Commerce Market:The Role Of Logistics Capabilities And Logistics Outsourcing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol:38(5), 2001, pp;336 – 359.
- Jose Benitez-Amado, Francisco Javier Llorens-Montes, Maria Nieves Perez-Arostegui, "Information Technology-Enabled Intrapreneurship Culture And Firm Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 Issue: 4, 2010, 550-566.
- Kahveci, Eyüp, "Kaynak Temelli Strateji ve İhracat Performansı: Tekstil İşletmeleri Üzerinde Veri Zarflama Analizi İle Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 67, No. 2, 2012, 29-67.
- Kamasak, Rifat., Yavuz, Meltem., Altuntas, Gultekin, "Is The Relationship Between Innovation Performance And Knowledge Management Contingent On Environmental Dynamism And Learning Capability? Evidence From A Turbulent Market", *Business Research*, Cilt;9, 2016, 229 – 253.
- Kannisto, Paivi, "Extreme mobilities: Challenging the concept of "travel"", *Annals of Tourism Research*, 57, 2016, 220 – 233.
- Karimi, J., Gupta, Y. P., & Somers, T. M., "Impact of competitive strategy and information technology maturity on firms' strategic response to globalization". *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 1996, 55-88.
- Karlsson, Charlie ve Tavassoli, Sam, "Innovation Strategies Of Firms: What Strategies and Why?", *Journal of Technology Transfer*, Cilt;40, 2016, s;1483 – 1506.
- Kılınç, İzzet ve Taşgit, Y.Emre, "Otel İşletmelerinde Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri", içinde, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara 2008.
- Kippenberger, T., "Strategy according to Michael Porter", *The Antidote*, Vol.3, Issue: 6, 1998, 24-25.

- Koç, Umut, “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt;11, Sayı;1, 2009, 151 – 165.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 16.Baskı, İstanbul 2015.
- Korkmaz, S., Temizkan, P., Temizkan, R., “Hizmet İçi Eğitim Seminerlerinin Profesyonel Turist Rehberlerinin Turizm Pazarlamasındaki Rolüne Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 2011, 17-36.
- Köroğlu, Ö., “Turist Rehberlerinin İş Yaşamındaki Rollerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 2013, 91 – 112.
- Köroğlu, Ö., “Meslek Seçimi İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turizm Rehberliği Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 2014, 137 -157.
- Köroğlu, Ö., Avcıkurt, C., “Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 2014, 45 – 60.
- Kuester, S. vd., “Retailotary Behavior to New Product Entry”, *The Journal of Marketing*, 63, 1999, 90-106
- Kuo-chung Shang ve Peter B., “Marlow Logistics Capability And Performance İn Taiwan’s Major Manufacturing Firms”, *Transportation Research, Part E*, 41, 2005, 217–234.
- Kurtuluş, Kemal, *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2010.
- Law, Vincent., Tavitiyaman, Pimtong., Zhang, Hanqin. Qiu., “An Analysis of Industry Forces, Strategic Implementation, and Performance: Evidence from State-owned Hotels in China”, *Journal of China Tourism Research*, Cilt; 11, 2015, 315–336.
- Lin,Y. Ting, Y. Hsu, Y. Wu, C., “Tourists’ Perceptions Of Tour Guides İn Visiting Taiwan”, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 6(4), 2014, 192 – 202.

- Lu, Ying. ve Ramamurthy, K., “Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination”, *MIS Quarterly* Vol. 35 No. 4, 2011, 931-954.
- Lumpkin, G.T. Ve Dess, Gregory. G., “Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle”, *Journal of Business Venturing*, 16, 2001, 429–451.
- Major, D. L. *How Firm Resources And Behavior Impact Firm Performance: An Examination of Firm Resources, Competitive Actions and Performance*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, Maryland 2009.
- Mak, A., Wong, K. ve Chang, R., “Factors Affecting the Service Quality of the Tour Guiding Profession in Macau”, *International Journal Of Tourism Research*, 12, 2010, 205 – 218.
- Man Zhang, Patriya S. Tansuhaj, "Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The Case of Born Global Firms", *Multinational Business Review*, Vol. 15 Issue: 3, 2007, 43-78.
- McKee D.O., Varadarajan P.R., Pride WM. “Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective”. *Journal of Marketing*, 53(6), 1989, 21–35.
- Meyer, Christine. B., ve Stensaker, Inger. G., “Developing capacity for change”, *Journal of Change Management*, 6:2, 2006, 217-231
- Mısırlı, İrfan., *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Detay Yayıncılık, Ankara 2008.
- Miles,R. ve Snow, C., *Organizations: New Concepts For New Forms*, California *Management Review*, Vol:28 (3), 1986, 62 – 73.
- Moore, M. “Towards a confirmatory model of retail strategy types: An empirical test of Miles and Snow”, *Journal of Business Research*, 58(5), 2005, 696-704.

- Morash, Edward A., Cornelia L.M. Droge, and Shawnee K. Vickery, "Strategic Logistics Capabilities For Competitive Advantage and Firm Success." *Journal of Business Logistics*, 1996, Vol. 17, No. 1.
- Morgan, Robert. & Strong, Carolyn, "Business performance and dimensions of strategic orientation", *Journal of Business Research*, 56(3), 2003, 163 – 176.
- Muhanna, W.A. and Stoel, M.D. "How Do Investors Value IT? An Empirical Investigation Of The Value Relevance Of IT Capability And IT Spending Across Industries", *Journal of Information Systems*, Vol. 24 No. 1, 2010, 43-66.
- Munoz-Madina, Diego. & Garcia-Falcon, Juan Manuel, "Successful relationships between hotels and agencies", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, 2000, 737-762.
- Najrani, Mated, *The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility Pepperdine University*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Graduate School of Education and Psychology, Malibu 2016.
- Nath, P., Nachiappan, S., Ramanathan, R., "The Impact of Marketing Capability, Operations Capability and Diversification Strategy on Performance: A Resource-Based Views", *Industrial Marketing Management*, Vol:39, 2010, 317 – 329.
- Newbert, Scott, "Empirical Research On The Resource-Based View Of The Firm: An Assessment And Suggestions For Future Research" *Strategic Management Journal*, 28: 2007, 121–146.
- Ngwenya-Scoburgh, Lizzie, *Organizational Learning: An Exploration of The Influence of Capabilities And Factors*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Capella University, School of Business & Technology, Minneapolis 2009.
- Obasi Akan, Richard S. Allen, Marilyn M. Helms, Samuel A. Spralls, "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies", *Journal of Business Strategy*, Vol. 27 Issue: 1, 2006, 43 – 53.
- Olcay, A., Bozgeyik, Y., Akköz, H., Sürme, M., "Profesyonel Turist Rehberlerinin Performanslarının Yerli Turistler Tarafından Değerlendirilmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 2015, 349-374.

- Örücü, Edip., Kılıç, Recep., Savaş, Abdullah, “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 2011, 58-73.
- Özen, Ü., ve Bingöl, M. “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’taki Kobi’lerde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 2007, s;399 – 417.
- Özer, Özgür, *Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2011.
- Özgüç, Nazmiye., *Turizm Coğrafyası, Özellikler ve Bölgeler*, Çantay Kitabevi, İstanbul 2007.
- Peteraf, M., “The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, Vol:14, 1993, 179 – 88.
- Philip. Selznick, “Foundations of the Theory of Organization”, *American Sociological Review*, 13(1), 1948, 25, 25-35
- Pimpong. Tavitiyaman, Hailin. Qu, Hanqin. Qiu. Zhang, “The Impact of Industry Force Factors On Resource Competitive Strategies And Hotel Performance”, *International Journal of Hospitality Management*, 2011,30(...), 650, 648-657
- Porter, M., *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, 3.Basım, Agora Kitaplığı, Ceylan Matbaası, İstanbul 2015.
- Prithwiraj Nath, Subramanian Nachiappan, Ramakrishnan Ramanathan, “The Impact Of Marketing Capability, Operations Capability And Diversification Strategy On Performance: A Resource-Based View”, *Industrial Marketing Management*, 39, 2010, 317–329.
- Rena A. Jones, Nerina L., “Jimmieson and Andrew Griffiths The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change”, *Journal of Management Studies*, 42:2, 2005, 361 – 386.

- Ross, D.N. "Culture as a context for multinational business: a framework for assessing the strategy-culture 'fit'", *Multinational Business Review*, Vol. 7 No. 1, 1999, pp. 13-9.
- Satı, Z.E. ve Işık, Ö., "İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon", *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt :9 Sayı :2, 2011, 538 – 559.
- Schaffer, J., *Competitive Strategy, Organization Structure and Performance in the Lodging Industry: An Empirical Assessment of Miles and Snow's (1978) Perspectives of Organizations*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg 1986.
- Schoemaker, P.J.H., "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities". *Sloan Management Review*, 34, Fall, 1992, 67-81.
- Shah, N., Irani, Zahir., Sharif, Amir, "Big Data In An HR Context: Exploring Organizational Change Readiness, Employee Attitudes And Behaviors", *Journal of Business Research*, 70, 2017, 366–378.
- Snow, Charles ve Hrebiniak, Lawrence, "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol:25, 1980, 317 – 336.
- Soparnot, R., "The Concept Of Organizational Change Capacity", *Journal of Organizational Change Management*, Cilt; 24(5), 2011, 640 - 661.
- Stephen L. Chan, "Information Technology In Business Processes", *Business Process, Management Journal*, Vol. 6 Issue: 3, 2000, 224-237.
- Suellen J. Hogan, Geoffrey N. Soutar, Janet R. McColl-Kennedy Jillian C. Sweeney, "Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development", *Industrial Marketing Management*, 40, 2011, 1264–1273.
- Suvacı, B. ve Tonus, Z., "Zincir ve Grup Otel İşletmelerinde Yerine Getirilen Lojistik Faaliyetler ve Gerekli Lojistik Kaynakların Belirlenmesi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi /Journal of Travel and Hospitality Management*, 12 (3), 2015, 87 – 101.

- Taşçı, Deniz. ve Koç, Umut, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 2, 2007, 373-382.
- Taşgit, Yunus Emre & Ergün, Ercan, “İş çevresi özelliklerinin işletme stratejisi üzerindeki etkisi: hizmet sektöründen bulgular”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 2015, 85 – 111.
- The Resource-Based View of The Firm”, *Journal of Strategic Marketing*, 1998, 6(2), 100. 97-116.
- Turan, A. H., “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Bilişim Teknolojileri (Bt), Örgütsel Rekabetçi Stratejileri ve Başarım İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 2009, 105 – 122.
- Turist Rehberleri Birliği (TUREB), Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği, Turist Rehberleri Birliği (TUREB), <http://www.tureb.org.tr/tr/Page/Detail/62>
- Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, <http://tdk.gov.tr>
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB), Birliğe Kayıtlı Acentelerin İletişim Bilgileri Alfabetik Listeleri, <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama?search=1>
- Ülgen, H., Mirze, K.S., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5b b.), Beta Yayınları, İstanbul 2010.
- Ünlü, İ., (Ed.), *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002. .
- Ünlü, İ., (Ed.), *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No;2589, Eskişehir.
- Wernerfelt, B., “A Resource-Based View Of The Firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 1984, 171–180.

- Whelan-Berry, S. Karen., ve Somerwille, A. Karen., “Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis”, *Journal of Change Management*, Cilt;10 (2), 2010, 175 – 193.
- White, R.E. “Generic business strategies, organizational context, and performance: an empirical investigation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 2, 1986, 217-31.
- Xu, Y., “Competitive Network and Competitive Behavior: A Study of the U.S. Airline Industry”, *Academy of Strategic Management Journal*, 10(1), 2011, 45-63.
- Yamane, T., *Temel Örnekleme Yöntemleri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2006.
- Yaşar, F., “Competitive Strategies And Firm Performance: Case Study On Gaziantep Carpeting Sector”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt;7, Sayı;14, 2010, 309 – 324.
- Yavuz, Çağla, “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt; 5 (2), 2010, 143 – 173.
- Yenipinar, U. ve Zorkirişçi, A., “Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Turist Rehberliği Eğitimi”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 2013, 111 – 136.
- Yılmaz, A. İ., *Seyahat Acentalarının Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Antalya’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay 2012.
- Ying Lu and K. (Ram) Ramamurthy, “Understanding The Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination”, *MIS Quarterly*, Vol. 35 No. 4, 2011, 931-954
- Yorulmaz, Murat., Birgün, Semra, “Lojistik Yetenekler Üzerine Literatür Araştırması ve Deniz Ulaştırma Lojistiği Hizmet Yeteneklerinin Belirlenmesi”, *The Journal of Academic Social Science*, Yıl: 4, Sayı: 25, 2016, 313-33.

Yusr, M. Mohammad, “Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Cilt;2(6), 2016, 1 – 15.

Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E., “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 2007, 653-667.



EKLER

EK 1. Anket

SAYIN İŞLETME YÖNETİCİSİ,

Bu anketin amacı A grubu Seyahat Acentelerinin İşletme Yeteneklerinin İşletmenin Rekabetçi Davranış ve Stratejilerine Etkisi ve Turist Rehberlerinin Yeteneklere Aracı Etkisini incelemektir. Çalışmanın sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için anketimizdeki ifadeler katılma derecenizin doğruluğu büyük önem arz etmektedir. Elde edilen veriler Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD’da yürütülüyor olan doktora tezinin sonuçları için kullanılacaktır. Arzu etmeniz halinde araştırmamızın sonuçlarını e – mailiniz aracılığı ile size ulaştırmayı planlamaktayız.

BİRİNCİ BÖLÜM
REKABET DAVRANIŞLARI

İşletmenizin sahip olduğu rekabet davranışlarını aşağıda yer alan ifadelerle göre değerlendiriniz.

1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
İFADELER					
1) Rakipler ile verimli olan alanlarda işbirliği yapılabilir.	1	2	3	4	5
2) Rakipler ile farklı alanlarda işbirliği yapılabilir.	1	2	3	4	5
3) Rakipler ile yeni iş alanlarında işbirliği yapılabilir.	1	2	3	4	5
4) Rakipler ile işbirliği olsa da rekabet sürdürülür	1	2	3	4	5
5) Rakipler ile bilgi alışverişi yapılabilir	1	2	3	4	5
6) Rekabet için ürün ve hizmet fiyatları düşürebilir	1	2	3	4	5
7) Pazar payını artırmada karlılık oranlarından taviz verebilir	1	2	3	4	5
8) Müşterilerin tercihi için yoğun rekabet edilebilir	1	2	3	4	5
9) Öncelikli amacımız pazardaki birinci firma olabilmektir.	1	2	3	4	5
10) Geniş ürün yelpazesi firmamız için önemlidir.	1	2	3	4	5
11) Farklı ürün ve hizmetler rekabet bize gücü sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
12) Üst yönetimimiz Ar-Ge faaliyetlerine önem verir.	1	2	3	4	5

13) Firma yönetimi çevre koşullarına duyarlı stratejileri benimser.	1	2	3	4	5
14) Geleneksel hizmetlerimizi sürdürürken rekabetten uzak dururuz	1	2	3	4	5
15) Mevcut müşterilere yönelik ürün ve hizmetler daha önceliklidir.	1	2	3	4	5
16) Yeni müşterilere yönelik ürün ve hizmetler daha önceliklidir.	1	2	3	4	5
17) Hizmetlerimizi mevcut ürünlerle sürdürmeyi tercih ederiz	1	2	3	4	5
18) Çevre işlerimizi etkilerse rekabet durumumuzu değerlendirmeye alırız	1	2	3	4	5
19) Ürün ve hizmet kalitesi öncelikli işletme amacımızdır	1	2	3	4	5
20) Bazı hizmetlerimiz dışarıdan satın alınmaktadır	1	2	3	4	5
21) Firma yönetim stratejilerinde çevre koşulları dikkate alınmaz.	1	2	3	4	5
22) Firma yönetimi risk almada cesaretlidir.	1	2	3	4	5
23) Rakip fiyatlarına göre yeni fiyatlar belirleyebiliriz.	1	2	3	4	5
24) Firmaların rekabetçi hamlelerine anında yanıt üretebiliriz.	1	2	3	4	5
25) Pazardaki rekabet için maliyeti azaltabiliriz.	1	2	3	4	5
26) Firma yönetimi dış çevredeki değişimi izler.	1	2	3	4	5
27) Firma stratejilerimiz planlı olarak uygulanır.	1	2	3	4	5
28) Firma yapısına uygun stratejiler uygulanır.	1	2	3	4	5

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET STRATEJİLERİ

İşletmenizin uygulamakta olduğu rekabet stratejilerini aşağıda yer alan ifadelerimize göre değerlendiriniz.

29) Esnek ölçekli ürün ve hizmet yapımız vardır.	1	2	3	4	5
30) İşletme maliyetlerini düzenli olarak azaltmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
31) Firmada sıra dışı maliyet gereken ürünlerden kaçınırız.	1	2	3	4	5
32) Ar-Ge maliyetlerinden kaçınırız.	1	2	3	4	5
33) Satış maliyetlerini azaltma amacımız vardır.	1	2	3	4	5
34) Dağıtım kanallarında düşük maliyeti tercih ederiz.	1	2	3	4	5

35) Basit hizmet dizaynı ve maliyetine yöneliriz.	1	2	3	4	5
36) Tedarikçilerle yakın ilişki kurma önemlidir.	1	2	3	4	5
37) İleriye doğru yatırımlar yapmayı hedefleriz.	1	2	3	4	5
38) Geniş pazar yoğunluğu profiline sahip olmayı tercih ederiz.	1	2	3	4	5
39) Firmamızın sunduğu hizmetler sektördeki diğerden farklıdır.	1	2	3	4	5
40) Sektör içerisinde ürün ve hizmetlerimiz marjinaldir.	1	2	3	4	5
41) Sektördeki dağıtım ağı firmamıza özgüdür.	1	2	3	4	5
42) Yeni ürün ve hizmet sunmaya dikkat ederiz.	1	2	3	4	5
43) İşletmemiz marka imajına sahiptir.	1	2	3	4	5
44) İşletmede kullandığımız teknoloji sektör ortalamasının üstündedir	1	2	3	4	5
45)) Ürün ve hizmet fiyatlarımız diğer firmalara göre yüksektir	1	2	3	4	5
46) Personel istihdamında yaratıcı yeteneklere öncelik veririz	1	2	3	4	5
47) Firmamızın pazarlama fonksiyonu güçlüdür.	1	2	3	4	5
48) Firmamız yaygın dağıtım ağına sahiptir.	1	2	3	4	5
49) Firmanın hedeflediği tüketici grubu farklı ürünleri seçer.	1	2	3	4	5
50) Küçük pazarlara yönelik etkin hizmette bulunmayı amaçlarız.	1	2	3	4	5
51) İkame hizmetlerin bulunmadığı pazarları seçeriz.	1	2	3	4	5
52) Firmamız belirli bir hizmet grubuna odaklıdır	1	2	3	4	5
53) Firmamız belirli bir coğrafyadaki müşterilere odaklıdır.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME YETENEKLERİ ve BELGELİ TURİST REHBERLERİNİN YETENEKLERE KATKISI

İşletmenizin sahip olduğu yetenekleri turist rehberlerinin bu yeteneklere katkısını aşağıda belirttiğimiz ifadelerle göre değerlendiriniz

1) Müşterilerimizin satın alma kararını etkileyecek hizmetlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
2))Müşterilerimizin satın alma kararını etkileyecek hizmetlerimize turist rehberlerinin katkısı olmaktadır	1	2	3	4	5

3) Müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamak amacıyla satış sonrası müşteri hizmetlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
4) Müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamak amacıyla satış sonrası müşteri hizmetlerimizi belirlerken turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız	1	2	3	4	5
5) Müşterilerimiz zaman tasarrufuyla hizmetlerini satın alabilirler.	1	2	3	4	5
6) Müşterilerimiz zaman tasarrufuyla hizmetlerini satın alabilmesi için turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız	1	2	3	4	5
7) Firmamız hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet sunabilir.	1	2	3	4	5
8) Firmamız hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet sunabilmek için turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır.	1	2	3	4	5
9) Firmamız web sitesi aracılığı ile dağıtıcılarına gerekli bilgileri sunmaktadır.	1	2	3	4	5
10) Firmamız web sitesi aracılığı ile dağıtıcılarına gerekli bilgileri sunma konusunda turist rehberlerinin yetenek ve önerilerinden faydalanmaktadır.	1	2	3	4	5
11) Firmamız web sitesi aracılığı ile müşterilerine talep ettikleri hizmetler ile ilgili bilgileri sunabilmektedir.	1	2	3	4	5
12) Firmamız web sitesi aracılığı ile müşterilerine talep ettikleri hizmetler ile ilgili bilgileri sunabilmek için turist rehberlerinin değerlendirme ve yeteneklerinden faydalanmaktadır.	1	2	3	4	5
13) Firmamızın yöneticileri rakiplerinin lojistik gücünü kıyaslayabilmektedir	1	2	3	4	5
14) Firmamızın yöneticileri rakiplerinin lojistik gücünü kıyaslamada turist rehberlerinin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır	1	2	3	4	5
15) Firmamız performans kıyaslaması yapabilir	1	2	3	4	5
16) Firmamız performans kıyaslaması yapmak için rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanmaktadır.	1	2	3	4	5

17) Firmamız en aktif iş biriminin performansı ile ilgili değerlendirme yapabilir.	1	2	3	4	5
18) Müşterilerimizin problemlerini yenilikçi yöntemlerle çözüme kavuşturabiliriz.	1	2	3	4	5
19) Müşterilerimizin problemlerini yenilikçi yöntemlerle çözerken rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	1	2	3	4	5
20) Müşterilerimize değer yaratmak amacıyla yenilikçi hizmet dağıtım yöntemi kullanabiliriz	1	2	3	4	5
21) Müşterilerimize değer yaratmak amacıyla yenilikçi hizmet dağıtım yöntemi için rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	1	2	3	4	5
22) Müşterilerimize değerler sunmak için yeni fikirler yaratabilmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
23) Müşterilerimize değerler sunmak için yeni fikirler yaratabilmede rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız.	1	2	3	4	5
24) Rakiplerimizden farklı pazarlama stratejileri seçeriz	1	2	3	4	5
25) Rakiplerimizden farklı pazarlama stratejileri seçerken rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız	1	2	3	4	5
26) Seçtiğimiz pazarlama stratejileri sektörde devrim yaratmıştır.	1	2	3	4	5
27) Sektörde yer alan ileri teknolojiye adapte olabiliriz.	1	2	3	4	5
28) “Ne biliyoruz ve aslında neyi bilmemiz gerekiyor” arasındaki ilişkiyi kurabiliriz	1	2	3	4	5
29) Yeni ürün geliştirmek için gerekli olan hünerleri öğrenebiliriz	1	2	3	4	5
30) Yeni ürün geliştirmek için gerekli olan hünerleri öğrenmede rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanırız	1	2	3	4	5
31) Firma olarak geçmiş deneyimlerimizden öğrenme elde edebiliriz	1	2	3	4	5
32) Çalışanlar arasında güçlü iletişim özendirilir	1	2	3	4	5
33) Fayda sağladığımız öğrenmeler firmamızda kayıtlar ile izlenir	1	2	3	4	5
34) Değişim çabası ve öğrenme	1	2	3	4	5

arasındaki ilişki her zaman gözden geçirilmektedir					
35) Firma dışında gerçekleşen değişimleri firmaya rapor olarak sunmak çalışanların görevidir	1	2	3	4	5
36) Firma dışında gerçekleşen değişimleri firmaya rapor olarak sunmada rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanınız	1	2	3	4	5
37) İşletme politikalarını çalışanlarımız benimsemiştir.	1	2	3	4	5
38) Firma kararları alınırken çalışanlar sürece dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
39) Değişimin gerekli olduğu düşüncesi firmamızca benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
40) Değişimin gerekli olduğu düşüncesinin firmamızca benimsenmesinde rehberlerin öneri ve yeteneklerinden faydalanınız.	1	2	3	4	5
41) Şirkette değişim yönetimi ve stratejik planlama süreci koordineli olarak yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
42) Gelişmiş bir değişim yeteneğimiz vardır	1	2	3	4	5
43) Diğer firmalara göre değişim yeteneğimiz daha çok gelişmiştir.	1	2	3	4	5
44) Firmamızın çeşitli konularda veri tabanı sahipliği bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
45) Ağ iletişimi (LAN, WAN vb.) hizmetine sahibiz	1	2	3	4	5
46) Uygulama programlarımız mevcuttur (şirkete özel yazılımlar)	1	2	3	4	5
47) Stratejik planlama ile bilgi teknolojisi kullanma planını bütünleştiririz	1	2	3	4	5
48) Bilgi teknolojileri sayesinde işteki gelişmelerin farkındayız	1	2	3	4	5
49) Bilgi teknolojisi kullanımını destekleyici bir örgüt iklimine sahibiz	1	2	3	4	5
50) Bilgi teknolojisi kullanımını şüphecilikle karşılarız	1	2	3	4	5

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME ÖZELLİKLERİ

1) Seyahat Acentenizin türü nedir? ☐ A Grubu ☐ B Grubu ☐ C Grubu	2) Acenteniz Tur Operatörlüğü faaliyetleri gerçekleştirir mi? ☐ Evet ☐ Hayır
3) Seyahat Acentenizin uzmanlık alanı nedir? Bilet Satışı ☐ Kongre ve Toplantı ☐ Tur Satışı ☐ Tur Operatörü Temsilcisi ☐ Alternatif Turlar ☐ Teşvik Seyahatleri ☐	4) Tur Operatörlüğünüzün Türü Nedir? ☐ Outgoing ☐ Incoming ☐ Ingoing ☐ Diğer Belirtiniz;
4) Seyahat Acentenizin Kurulmuş Olduğu Şehri Belirtiniz	5) Hitap ettiğiniz müşteri tipi kimlerden oluşur?
6) İşletmenizin ödenmiş sermaye miktarı ne kadardır?	
7) İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir? ☐ 1 – 10 Yıl ☐ 11 – 20 Yıl ☐ 21 – 30 Yıl ☐ 30 Yıldan fazla	8) Acenteniz stratejik planlama yapar mı? ☐ Evet ☐ Hayır
9) Stratejik planlamalarınız işletmede kimin yetki ve sorumluluğundadır? ☐ Acente Sahibi ☐ Genel Müdür ☐ Yönetim Kurulu Başkanı ☐ Üst Düzey Yöneticiler ☐ Departman Müdürleri; Belirtiniz;	10) Acentenizde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut mudur? ☐ Evet ☐ Hayır 11) Acentenizin yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberleri var mıdır? ☐ Evet ☐ Hayır

12) Son iki yıl içerisinde rakipleriniz ile stratejik ortaklık gerçekleştirdiniz mi? ☐ Evet ☐ Hayır	13) İşletmenizin sahiplik durumunu belirtiniz? ☐ Yerli bir tur operatörüne bağlıdır ☐ Yabancı bir tur operatörüne bağlıdır ☐ Bağımsız yerli bir tur operatörüdür ☐ Diğer.....
14) İşletmenizin geriye doğru bütünleşmesi (Tedarikçi Sahipliği; otel, uçak, yeme içme gibi..) mevcut mudur? Belirtiniz;	15) Reklam kullanımınızın kapsamı nedir? ☐ Bulunduğumuz şehre hitap eder. ☐ Bulunduğumuz bölgeye hitap eder. ☐ Bulunduğumuz ülkeye hitap eder. ☐ Yurt dışına hitap eder. ☐ Diğer.....
16) İşletmenizin karlılık oranlarını rakipleriniz ile karşılaştırdığınızda; ☐ Rakiplerimizden çok düşüktür ☐ Rakiplerimizden düşüktür ☐ Rakiplerimize yakındır ☐ Rakiplerimizden fazladır ☐ Rakiplerimizden çok fazladır	17) İşletmenizin büyüme hızını sektör ortalamaları ile karşılaştırdığınızda; ☐ Sek. Ort'dan çok düşüktür ☐ Sektör ortalamasından düşüktür ☐ Sek. Ort'a yakındır ☐ Sek. Ort'dan fazladır ☐ Sek. Ort'dan çok fazladır
18) Cinsiyetiniz: Bayan Bay 19) Eğitim Düzeyiniz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü	21) Yöneticilik Deneyiminiz (Yıl): 22) Sektördeki toplam çalışma süreniz: 23) Bu işletmedeki çalışma deneyiminiz (Yıl)..... 24) Yaş Aralığınız: ☐ 18 – 24 ☐ 25 – 31 ☐ 32 – 38 ☐ 39 – 45 ☐ 45 yaş üstü
20) Pozisyonunuz: ☐ Yönetim Kurulu Başkanı ☐ Yönetim Kurulu Üyesi ☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Yardımcısı ☐ Acente Sahibi ☐ Acente Ortağı Diğer (Lütfen Belirtiniz):.....	
Araştırmamıza katılarak bize vermiş olduğunuz desteğinizden ötürü teşekkür ederiz. İletişim; Öğr. Gör. Eda Rukiye DÖNBAK T. C. ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİ, TURİZM FAKÜLTESİ, Turizm Rehberliği ve Seyahat İşletmeciliği Bölümü Merkez/Adıyaman Tel; 0416 223 10 24 / 2820 Fax; 0416 223 12 54	

Araştırmamızın sonuçlarını sizlerle paylaşmamızı isterseniz e mail adresinizi belirtiniz;

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Eda Rukiye DÖNBAK
Doğum Yeri ve Tarihi	26.09.1977 - Adana
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	1996 – 2000 Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği
Y. Lisans Öğrenimi	2003 – 2006 Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce (KPDS = 80)
Bilimsel Faaliyetleri	UNUR. Kamil, DÖNBAK. Eda Rukiye(2008)Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri içinde Turizm İşletmelerinde Stratejik Ortaklıklar,255-282,Detay Yayıncılık, Ankara UNUR. Kamil, DÖNBAK. Eda Rukiye, ÇAKICI. Celil,(2008)"Turizm İşletmeleri ile Bankalar Arasındaki Stratejik İşbirliğinin Değerlendirilmesi: Ankara'daki Turizm İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" SOİD-Journal of Travel and Hospitality Management,5(4),6-17. DÖNBAK E.R.,(2013). Adıyaman Örneğinde Kültürel Turizm Kaynaklarının Ürün Olma Özelliği ve Kültürel Turistik Ürün Farklılaştırması Üzerine Bir Çalışma. Adıyaman Üniversitesi 1. Uluslararası Bilimsel Proje Pazarı(10), 68-71. (Tam metin bildirisi)(Yayın No:2818135) DÖNBAK, Eda. Rukiye., (2013). An Empirical Investigation of Consumer Online Purchasing Behavior Focused Tourism Products. The 3rd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference, 1 (Tam metin bildirisi)(Yayın No:182007) DÖNBAK, Eda. Rukiye., ve Ukav, Ismail., (2016). Continuing Value Calculation with Discounted Cash Flows Method: An Application Example for Tekart Tourism Establishment Whose Shares Are Dealt in Istanbul Stock Exchange. Journal of Tourism and Hospitality Management, 4(3), 139-145., Doi: 10.17265/2328-2169/2016.06.005 (Yayın No: 2922292) DÖNBAK, Eda. Rukiye. (2017)., Rural Tourism in Turkey: Potential, Sustainability, Rural Development and Marketing/Determining the Potential Rural Tourism Areas and Its Properties in Adıyaman, Cambridge Scholar Publishing.

	DÖNBAK, Eda. Rukiye. (2017)., Special Accommodation Population Density in Turkey, Type and Properties, 9 th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality, Leisure, 6 – 11 June, Cartagena Spain.	
İş Deneyimi		
Stajlar	1997	Sunrise Quenn Hotel - Side/Antalya
	1998	Sunrise Quenn Hotel – Side/Antalya
Projeler	-	
Çalıştığı Kurumlar	2001 – 2002	Adana HiltonSA
	2007 – 2010	Turist Rehberliği
	2011 –	Devam Adıyaman Üniversitesi Turizm Fakültesi
İletişim	edonbak@adiyaman.edu.tr	

