

**ENFORMASYON ELDE ETME VE YAYMANIN JENERİK STRATEJİLER  
İTİBARIYLA FAKLILAŞMASI: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE  
AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

*The differentiations of information acquisition and dissemination by the effects of  
generic strategies: an empirical research on hospitality enterprises*

**Yrd. Doç. Dr. Oğuz Türkay, Prof. Dr. İge Pınar**

Sakarya Üniversitesi, İİBF, Turizm İşletmeciliği Bölümü, E-posta:  
[turkay@sakarya.edu.tr](mailto:turkay@sakarya.edu.tr)

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme F., Turizm İşletmeciliği Bölümü, E-posta:  
[ige.pinar@deu.edu.tr](mailto:ige.pinar@deu.edu.tr)

**ÖZET**

*Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde enformasyon elde etme ve yaymanın farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri itibarıyla farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti amaçlanmıştır. 2006-2007 döneminde Türkiye genelinde anket çalışması yürütülmüştür. Kolayda örnekleme yöntemi ile 208 adet 3,4,5 yıldızlı otel ve “özel işletme” belgeli konaklama tesisine ulaşılmıştır. Konaklama işletmelerinin enformasyon elde etme ve yayma süreçleri müşteriler hakkında enformasyon elde etme, rakipler hakkında enformasyon elde etme, enformasyonun biçimsel yollarla yayılması ve enformasyonun biçimsel olmayan yollarla yayılması faktörlerinden oluşmaktadır. Her iki stratejik seçeneği (maliyet liderliği ve farklılaştırma) aynı anda ve etkin olarak hayata geçiren işletmeler enformasyon elde etme ve yayma konusunda daha etkindirler. Maliyet liderliğini stratejik pozisyon olarak benimseyen işletmeler daha fazla oranda rakipleri ile ilgili enformasyona odaklanıyor görünmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Enformasyon Elde Etme, Strateji, Konaklama İşletmeleri, Türkiye.

**ABSTRACT**

*In this study, the aim is to figure out the differentiations happening between the strategy-groups about information acquisition and dissemination factors. Data is collected by questionnaires that are distributed to from 3, 4 and 5 star hotels and “special” hotels from all parts of Turkey. Then, information acquisition and dissemination factors are identified (customer-oriented information acquisition, rival-oriented information acquisition, information dissemination in formal ways, and information dissemination in informal ways). Especially, the enterprises which implement both strategic views effectively (cost leadership and differentiation) were more effective to information acquisition and dissemination. The enterprises which implement cost leadership strategy were found to be more rival-oriented and sensitive to information about its competitors.*

**Keywords:** Strategy, Information Acquisition, Hospitality Industry, Turkey.

## **Giriş**

Konaklama işletmeleri, yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen tüketici isteklerine cevap üretmek üzere faaliyet göstermektedir. Bu durum, pazardaki değişimin sürekli olarak izlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmeler dış çevrelerinde gerçekleşen değişimi algılamak ve bu değişimin dinamiklerini kavrayarak uygun cevabı üretmek adına, sürekli olarak enformasyon elde etme ihtiyacı içindedir. Konaklama işletmesinin enformasyon elde ettikten sonra bunu pazardaki değişimlere cevap verecek şekilde çıktıya dönüştürmesi, elde edilen enformasyonun değişik süreçler dâhilinde işlenmesi ile olmaktadır. Elde edilen enformasyon işletme içinde bütün alt birimlere iletilmekte, yorumlanmakta ve ortak bir eylem geliştirilmektedir. Bu bakımdan, enformasyonun elde edilmesi ve işlenip bilgiye dönüştürülmesi, dış çevrenin değişmesine paralel olarak, işletmenin değişime uyum sağlamasının ve talep gören ürünler üretmesinin en geçerli yoludur. Enformasyon elde etme ve bunu işletme geneline yayma yeteneği işletmenin rekabet gücünü ve rakipleri karşısında uzun dönemli üstünlüklerini ortaya koymaktadır (Morgan ve Turnell, 2003).

Enformasyon elde etme ve yayma etkinliğinin belli bir çerçeve içerisinde yürütülmesi ve bu çerçeveden sapılmadan değişime cevap verilmesi, işletmenin yaşamsallığını etkilemektedir. İşletmeleri değişim karşısında rotasından sapmamak üzere hedefe kilitleyen sistematik, onların stratejileridir. Bu bakımdan, yürütülen strateji ile enformasyon elde etme ve yayma arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Thomas ve McDaniel, 1990). Porter (2000) modeli kapsamında bir işletmenin pazarda izleyip konumlanabileceği iki temel stratejik seçenek ortaya çıkmaktadır. Bunlar farklılaştırma ve maliyet liderliğidir. Bu seçenekler, konaklama işletmelerinin yer aldıkları pazarı algılamalarını ve hedeflerine ulaşma yollarını açıklamaktadır. Bu bakımdan da, işletmelerin enformasyon elde etme ve işletme geneline yaymasını etkiliyor olmalıdır.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin enformasyon elde edip bunu işletme içine yayması ele alınarak boyutlandırılmakta ve bu boyutlarda stratejik pozisyon karşısında görülen değişim tespit edilmektedir. Stratejik pozisyon, enformasyon elde etme ve yaymanın bir öncülü olarak ele alınmakta, bağımlı değişken olarak ortaya konulan enformasyon elde etme ve yayma boyutlarının stratejik pozisyona bağlı değişimleri izlenmektedir. Bu doğrultuda, konaklama işletmeciliği bağlamında, enformasyon elde etme ve yayma süreçlerinin stratejiye olan bağımlılığı izah edilmeye çalışılmaktadır.

## **Konaklama İşletmelerinde Enformasyon Elde Etme ve Yayma**

Enformasyon elde etme ve yayma süreçleri bir işletmenin sahip olduğu stratejik bir kaynaktır. Bu süreçlerin sonunda elde edilen enformasyonun yorumlanması ile rekabet baskısı karşısında yeni eylemlerin planlanması olanaklı olabilir (Huber, 1991). Enformasyon elde etme süreci işletmenin paydaşlarından birincil ve ikincil veri elde etmesi sürecidir. Bu süreçte işletmeler, pazarlama araştırmaları, istihbarat raporları, müşteri tatmini araştırmaları gibi yollarla *müşteriler hakkında* ve *rakipler hakkında* bilgiler edinmektedirler (Li ve Cavuşgil, 1999). Enformasyon elde etme, müşteri ile doğrudan temasta olan personel aracılığı ile olacağı gibi, rakiplerden veya endüstriyel birlikler gibi kuruluşlardan da olabilir. Sonuçta, sürecin içeriği, dışarıdan kaynaklanan bir enformasyonun işletme sınırları içerisine dâhil edilmesidir (Moorman, 1995).

Enformasyonu işletme geneline yayma, farklı kaynaklardan gelen enformasyonun ilgili işletme birimlerine ve çalışanlara ulaştırılması ve bu sayede yeni bilgi ve anlayışa yol açmasıdır. Aksu ve Özdemir (2005) yeni enformasyon diğer işletme üyelerine ulaştığında, bunun bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüştüğü anlamına geldiğini belirtmektedir. Elde edilen enformasyonun işletmenin bütün üyelerine ulaştırılması, tüm üyelerin bilgi ve anlayışlarında bir gelişmenin (Huber, 1991) ve tüm üyelerin katkısı ile ortak bir yorumlamanın kapısını açmaktadır. Bu da ortak bir cevabın geniş katılımı ile verilmesini sağlamaktadır.

Enformasyonun yayılması biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla olabilir. Biçimsel olarak politikalar, eğitim ve araştırma sunumları, işletme içi müzakereler, direktifler ve fonksiyonlar-arası takımları kapsayan organize ve yapılandırılmış süreçler birer enformasyon yayma işlevi görürler. Biçimsel olmayan bir şekilde ise, dış çevre ve pazar bilgisini kapsayan sohbetler, işletme elemanlarının birbirlerine pazar sorunları hakkında bilgi vermesi gibi kişilerarası etkileşim ile ortaya çıkmaktadır (Moorman, 1995).

Konaklama sektöründe rekabetin artması ve farklı tüketim ihtiyaç ve isteklerinin önemli birer pazar dilimi olarak anlaşılması neticesinde müşteriye öncelik tanıyan bir yönetim felsefesi gelişmeye başlamıştır. Bu bakış açısıyla, konaklama işletmeleri için müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılmasını sağlayan enformasyon kanalları ayrı bir önem taşımaktadır. Bilgi, pazarların genişletilmesi, yeni ürün geliştirme, konaklamaya dair yeni fırsatların yaratılması ve işletmelerin rakiplerinden farklılaşmalarına olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan, her konaklama işletmesinin enformasyonu zamanında elde etme ve yayma fonksiyonunu yerine getirecek bilgi sistemine ihtiyacı bulunmaktadır (Lazer ve Layton, 1999). Yapılan görgül çalışmalar, müşterinin anlaşılmasının ve elde tutulmasının, buna bağlı bir kalite ve iyileştirmenin konaklama işletmeleri yöneticilerinin gözünde en öncelikli konular olduğunu ortaya koymaktadır (Bowen, 1997; Teare ve Bowen, 1997; Teare ve O'Hern, 2000).

Konaklama işletmeciliği, bilgi ve enformasyon paylaşımını arttıran yatay ve dikey bütünleşmelerin (Olsen vd., 1998) yoğun görüldüğü bir alandır. Konaklama işletmeleri enformasyon teknolojilerini yönetim ve operasyonlarında yüksek oranda kullanmaktadır (Xiao, 2006). Bu işletmelerde müşteri ile yüz yüze çalışan personelin geribildirim alması çok kolaydır (Yang, 2004). İşletmeler müşterilerine, ürün hakkındaki değerlendirmelerini içeren sorular sormaktadırlar. Değişik formlar aracılığı ile müşterilerin şikâyetleri ve istekleri öğrenilmektedir. Bazı oteller, konaklayan müşterilere ait verileri toplayan, sınıflandırıp analiz eden teknolojik sistemler kurarken, diğer bazıları belli hedef grupların potansiyel turistler olarak profillerini belirleyen ve onlara ulaşma yollarını ortaya koyan araştırmalar yapmaktadır (Lazer ve Layton, 1999).

### **Konaklama İşletmelerinde Enformasyonu Elde Etme ve Yayma – Stratejik Pozisyon İlişkisi**

İşletmenin ürettiği eylemlerin temel kodlarını içeren strateji, bütün örgütsel süreçlere sinen bir güce sahiptir. Strateji, işletmenin kendi çevresini seçmesi ve yorumlaması, çevre değişkenlerini göz önünde bulundurarak onlara yanıtlar geliştirmesi ve mevcut çevre elemanlarını kendi yararına olacak şekilde biçimlendirmeye çalışması ile ilgilidir (Keats ve Hitt, 1988). Strateji, bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedeflere ulaşmak için hangi politikaları uygulayacağı

konularında geliştirdiği formüldür (Porter, 2000). Dolayısıyla, işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin etkin kullanılması ile ilgilidir. Bir öz değer olarak enformasyon elde etme ve yayma da işletmenin stratejik seçimlerince belirlenmektedir. Fiol ve Lyles (1985) stratejinin, karar verme için bir çerçeve oluşturmak ve çevrenin algılanışı ve yorumlanması için bir düzlem sunmak suretiyle enformasyon elde edip yayma süreçlerine etki ettiğini belirtmektedir. Porter'a (2000) göre de, stratejik tercihler ve uygulamalar olmaksızın işletmenin enformasyon elde edip işlemesi ve bu yolla öğrenmeyi etkin şekilde sürdürebilmesi zordur. Yalnızca kaynaklara ve yeteneklere odaklanıp rekabet konumlarını göz ardı etmek, içine kapanma riski taşımaktadır. Bu bakımdan strateji ve enformasyon elde edip yayma arasındaki karşılıklı bağ çok güçlüdür.

Enformasyon elde etme ve yaymanın etkinliği işletmenin stratejik duruşunu algılamasıyla ilgilidir (Thomas ve McDaniel, 1990). Bu bakımdan strateji, enformasyon elde etme ve işletme içinde yayma süreçlerine doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle, farklı stratejik duruşlar gösteren işletmelerin enformasyon elde etme ve yayma etkinliklerinde farklılaşma görülecektir. Porter'ın (2000) "jenerik stratejiler"i işletmenin rekabete en temel şekilde, ne yönde cevap ürettiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu araştırmada, Porter'ın (2000) jenerik stratejiler tanımlaması kapsamındaki iki stratejik seçenek olan "farklılaştırma" ve "maliyet liderliği" stratejileri ele alınmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisi, rakipler karşısında en düşük maliyetlere ulaşmayı ve bu yolla rekabet üstünlüğü sağlamayı ifade etmektedir. Maliyet kalemlerini en aza indirmek temel hedefdir. Kaliteden taviz vermek söz konusu olmamakta ve düşük maliyet nedeniyle getir, sektör ortalamasının üstünde gerçekleşmektedir (Porter, 2000).

Farklılaştırma stratejisi ise işletmenin sunduğu mal ya da hizmeti farklılaştırarak bir rekabet pozisyonu elde etmeyi öngörmektedir. Sektörde daha önce görülmeyen niteliklerde farklı bir mal ya da hizmet sunumu, değişik şekillerde gerçekleştirilebilir. Tasarım, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, dağıtım ağı gibi boyutlar bu farklılaştırmayı ortaya koyabilir. Teknolojik gelişmeler de farklılaştırma stratejisine güç verebilir (Kotler vd., 2006).

Farklılaştırma ve maliyet liderliğinin enformasyon elde etme ve yayma açısından fark yaratıp yaratmayacağı konusunda net bir görüş yoktur. Ancak, Zahay ve Griffin (2004) strateji ile pazarlama bilgi sistemleri arasındaki ilişkiyi sorguladıkları çalışmalarında, düşük maliyet stratejisi güden işletmelerin enformasyona çok fazla duyarlı olamayacaklarını belirtmektedirler. Buna karşın, farklılaştırma stratejisi, hedef kitlenin ihtiyaçlarının öğrenilmesi konusunda enformasyona ihtiyaç doğuracaktır. Bu nedenle, daha fazla oranda enformasyon odaklı bir anlayış geliştirebilecektir.

Bazı işletmelerin farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin her ikisini de kullanmak suretiyle daha değişken bir konumlandırma sergiledikleri görülmektedir. Bu durumu Porter (2000) *ortaya çakılıp kalmak (stuck in the middle)* olarak adlandırmaktadır. Bu durumun enformasyon elde etme ve yaymaya etkisi araştırılması gereken bir diğer konudur. Belli bir stratejik seçime yönelmemiş, hatta kendisine stratejik bir yol seçememiş işletmelerin rekabet açısından güçsüz düşecekleri beklenebilir (Bahar ve Kozak, 2005).

Literatürde jenerik stratejilerin bilgi elde etme ve yayma üzerindeki etkilerini konaklama işletmeleri açısından geçerli kılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu

bakımdan, konaklama işletmeleri bağlamında bilgi elde etme ve yaymanın jenerik stratejiler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti ve bu farklılaşmanın yönünün ortaya konulması gerekmektedir. Konuya bu açıdan yaklaşmak suretiyle araştırmamızın temel sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

**Araştırma Sorusu:** Konaklama işletmelerinin bilgi elde etme ve yaymaları stratejik tercihleri itibarıyla farklılaşmakta mıdır? Farklılaşıyorsa bu farklılaşmanın yönü nedir?

## **YÖNTEM**

### **Veri Toplama Aracı**

Konaklama işletmelerinin enformasyon elde etme ve yaymasının stratejik pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek bu çalışmamızın temel amacıdır. Araştırmamızda farklı çalışmalarda kullanılmış ölçeklere yer verilmiştir. Enformasyon elde etme ve yayma ölçeği Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilmiş olan “pazar-yönlülük” (MARKOR) ölçeğinin uyarlamasıdır. Bu ölçek, Sinkula vd. (1997) tarafından yapılan daha sonraki bir çalışmada da, enformasyon elde etme ve yayma değişkenlerini ölçmek için kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin enformasyon elde etme ve yayma ile ilgili olan *bilgi yaratma, bilgiyi yayma ve cevap üretme* değişkenleri ele alınmıştır. Bu değişkenler toplam 25 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ifadelerden 5 tanesi uyarlama neticesinde ölçekten çıkarılmıştır. Bu sayede, enformasyon elde etme (12 madde) ve yayma (8 madde) ölçeğinde toplam 20 ifadeye yer verilmiştir. Strateji ölçeği ise, Zahra ve Covin’den (1993) uyarlanmıştır. Bu ölçek, Porter’ın jenerik stratejileri doğrultusunda oluşturulmuştur. Orijinaline uygun olarak, iki stratejik seçeneğin her biri 4’er ifadeden olmak üzere toplam 8 ifadeye yer verilmiştir.

Her iki ölçekte de yanıt kategorileri, orijinal ölçeklerde olduğu gibi 7 dereceye ayrılmıştır. Enformasyon elde etme ve yayma ölçeklerinde *kesinlikle katılmıyorum - kesinlikle katılıyorum* şeklinde uygulanan derecelendirme, stratejik pozisyon ölçeğinde, temel raiplere göre kıyaslama içerdiğinden, *çok düşük - çok yüksek* şeklinde uygulanmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Türkiye’de yerleşik turizm işletmesi belgeli 3,4,5 yıldızlı oteller ve *özel belgeli konaklama tesislerine* anket uygulanmıştır. Örnek kitlenin belirlenmesinde dikkat edilen unsur işletmelerin büyüklüğüdür. Enformasyon elde etme ve yayma ile stratejik yaklaşımın izlenmesi, belli bir işletme büyüklüğünü gerekli kılmaktadır (Berthon vd., 2001). Çok küçük işletmelerin rekabet gibi zorunluluk yaratıcı ve eylem gerektiren konulara duyarsız olmaları, bu işletmelerde stratejik olarak görülebilecek bazı uygulamaların oluşturulmasını engellemektedir. Türkiye’de konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında 1982 yıl ve 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’na dayanılarak çıkartılan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” esas alınmaktadır. Yönetmelik gereği, oteller yıldız sayıları üzerinden sınıflandırılmaktadır (Resmi Gazete, 2005). Bu sınıflandırma işletme büyüklüğünü temel almaktadır. Bu yaklaşımla, en az 3 yıldızlı oteller araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. *Özel* belgeli işletmelerde ise, aynı kaygı ile 30’un altında odaya sahip olanlar araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.

Türkiye'deki işletme belgeli *özel tesis* statüsündeki konaklama işletmeleri ve 3,4,5 yıldızlı otellerden oluşan araştırma evreninin büyüklüğü 2007 yılı verileri ile 1.445'tir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2008). Çalışmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden *kolayda örnekleme* seçilmiştir. Bu tür örneklemede, ankete cevap veren herkesin evreni temsil yeteneğine bakılmaksızın örnekleme katılması esastır (Altunışık vd., 2002). Araştırma kapsamında 208 işletmeden kullanılabilir cevap alınmıştır. Evreni oluşturan işletme sayıları itibarıyla Türkiye'de bulunan turizm işletme belgeli özel tesislerin % 16,8'inden, 3 yıldızlı otellerin % 7,8'inden, 4 yıldızlı otellerin % 18,2'sinden ve 5 yıldızlı otellerin de % 22,6'sından cevap alınmıştır.

### **Veri Toplama**

Benzer denekler araştırması olarak tasarlanan çalışmada, konaklama işletmelerinden birer yönetici ile görüşülerek anket doldurulmuştur. Yöneticilerin enformasyon elde etme ve yayma ile strateji konularına uzak birimlerden olmamalarına ve genel müdür, pazarlama müdürü gibi bu konularda daha belirleyici kademeleri temsil etmelerine dikkat edilmiştir. Birçok konaklama işletmesinin yöneticisi ile yüz yüze görüşülmüş, bir kısmına ise internet yoluyla ulaşılarak, hazırlanan etkileşimli internet sayfasında yer alan anketi doldurmaları sağlanmıştır.

### **BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de verilmektedir. Katılımcıların % 63'ü erkek, % 37'si bayandır. Yaş itibarıyla % 30,3'ü 30 ve altı yaş aralığında, % 30,8'i 31-35 yaş aralığında, % 21,6'sı 36-40 yaş aralığında, % 11,5'i 41-45 yaş aralığında, % 3,4'ü 46-50 yaş aralığında ve % 2,4'ü de 51 ve üstü yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 0,5'i ilköğretim, %15,4'ü lise ve dengi okul, %21,6'sı önlisans, %51,9'u lisans ve %10,6'sı lisansüstü eğitim mezunudur. İşletmedeki görevleri itibarıyla, %5,8'i işletme sahibi, %20,2'si genel müdür, %10,1'i genel müdür yardımcısı, %36,5'i pazarlama müdürü, %20,2'si önbüro müdürü, %1,9'u satış-pazarlama sorumlusudur. %5,3'ü diğer seçeneğini işaretlemiştir. *Diğer* seçeneğini işaretleyen 11 yöneticiden ikisi muhasebe, biri halkla ilişkiler, biri gece, biri operasyon, biri yiyecek-içecek, biri kat hizmetleri, biri satınalma ve biri de finans müdürüdür. İki katılımcı *diğer* seçeneğini işaretlemiş, ancak, görev belirtmemiştir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %13'ü özel belgeli konaklama tesisi, % 23,1'i üç yıldızlı otel, % 38'i dört yıldızlı otel, %26'sı de beş yıldızlı otel statüsündedir. Bu işletmelerin %27,4'ü kendisini kıyı oteli, %71,6'sı da şehir oteli olarak tanımlamaktadır. Bu işletmelerin %5,8'i 40'dan daha az oda, % 32,2'si 40-79 oda, % 21,6'sı 80-119 oda, % 15,4'ü 120-199 oda, % 12,5'i 200-350 oda ve % 12,5'i de 350 den fazla odaya sahiptir. İşletmelerden % 27,4'ü 4 yıl ve daha az zamandır, % 20,7'si 5-9 yıldır, % 38,5'i 10-19 yıldır, % 11,5'i 20-49 yıldır ve % 1,9'u da 50 ve daha fazla zamandır faaliyet göstermektedir. İşletmelerin % 84,6'sı tüm yıl, % 15,4'ü ise sezonluk olarak hizmet vermektedir.

**Tablo 1. Katılımcıların ve Çalıştıkları İşletmelerin Demografik Özellikleri**

| <i>Cinsiyet</i>           | <i>Sayı</i> | <i>Yüzde</i> | <i>Toplamlı Yüzde</i> | <i>Yerleşim Yeri</i>     | <i>Sayı</i> | <i>Yüzde</i> | <i>Toplamlı Yüzde</i> |
|---------------------------|-------------|--------------|-----------------------|--------------------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Bayan                     | 77          | 37           | 63                    | Kıyı Oteli               | 59          | 28,4         | 28,4                  |
| Bay                       | 131         | 63           | 100                   | Şehir Oteli              | 149         | 71,6         | 100                   |
| <b>Yaş</b>                |             |              |                       | <b>Oda Sayısı</b>        |             |              |                       |
| 30 ve altı                | 63          | 30,3         | 30,3                  | 40'dan az                | 12          | 5,8          | 5,8                   |
| 31-35                     | 64          | 30,8         | 61,1                  | 40-79                    | 67          | 32,2         | 38                    |
| 36-40                     | 45          | 21,6         | 82,7                  | 80-119                   | 45          | 21,6         | 59,6                  |
| 41-45                     | 24          | 11,5         | 94,2                  | 120-199                  | 32          | 15,4         | 75                    |
| 46-50                     | 7           | 3,4          | 97,6                  | 200-350                  | 26          | 12,5         | 87,5                  |
| 51 ve üstü                | 5           | 2,4          | 100                   | 350 üstü                 | 26          | 12,5         | 100                   |
| <b>Eğitim</b>             |             |              |                       | <b>Hizmet Yılı</b>       |             |              |                       |
| İlköğretim                | 1           | 0,5          | 0,5                   | 4 ve daha az             | 57          | 27,4         | 27,4                  |
| Lise ve Dengi             | 32          | 15,4         | 15,9                  | 5-9 yıl                  | 43          | 20,7         | 48,1                  |
| Ön Lisans                 | 45          | 21,6         | 37,5                  | 10-19 yıl                | 80          | 38,5         | 86,5                  |
| Lisans                    | 108         | 51,9         | 89,4                  | 20-49 yıl                | 24          | 11,5         | 98,1                  |
| Lisansüstü                | 22          | 10,6         | 100                   | 50 ve üstü               | 4           | 1,9          | 100                   |
| <b>İşletmedeki Görevi</b> |             |              |                       | <b>Açık Olduğu Dönem</b> |             |              |                       |
| İşletme Sahibi            | 12          | 5,8          | 5,8                   | Tüm Yıl                  | 176         | 84,6         | 84,6                  |
| Genel Müdür               | 42          | 20,2         | 26,0                  | Sezon                    | 32          | 15,4         | 100                   |
| Müdür Yrd.                | 21          | 10,1         | 36,1                  | <b>İşletmenin Sınıfı</b> |             |              |                       |
| Pazarlama Md.             | 76          | 36,5         | 72,6                  | Özel Belgeli             | 27          | 13,0         | 13,0                  |
| Önbüro Md.                | 42          | 20,2         | 77,9                  | 3 Yıldızlı               | 48          | 23,1         | 36,1                  |
| Satış-Paz. Sor.           | 4           | 1,9          | 98,1                  | 4 Yıldızlı               | 79          | 38,0         | 74,0                  |
| Diğer                     | 11          | 5,3          | 100                   | 5 Yıldızlı               | 54          | 26,0         | 100                   |

### **Konaklama İşletmelerinde Enformasyon Elde Etme ve Yayma Boyutları**

Konaklama işletmelerinde enformasyon elde etme ve işletme geneline yayma boyutlarını tespit etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda 0,50'nin altında eş-kökenlilik gösteren yedi ifade elenmiştir. Geriye kalan 13 ifadeden oluşan bütün için KMO değeri 0,739 bulunmuştur. Bu değer, Bartlett testi sonucuna göre anlamlıdır ( $p < 0,00$ ) ve verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Varimax döndürme yöntemi ile özdeğeri 1'den büyük olan 4 faktör tespit edilmiştir. Bir ifadenin bir faktöre boyutlanabilmesi için asgari %50 korelasyon göstermesine dikkat edilmiştir. Birden fazla faktöre boyutlanan ifadeler için her iki faktöre ait korelasyon değerleri arasında en az 0,10 değerinde bir fark olması gözetilmiştir.

Ortaya çıkan faktörler itibarıyla bir konaklama işletmesinin enformasyon elde etmesi ve işletme içine yayması dört boyutu olan bir bütündür. Bunlar müşteriler hakkında enformasyon elde etmeyi ifade eden "müşteri yönlü enformasyon elde etme", rakiplerle ilgili enformasyona odaklanan "rakip yönlü enformasyon elde etme", elde edilen enformasyonun işletme içerisine resmi kanallardan ve biçimsel yollarla yayılmasını ifade eden "enformasyonun biçimsel yollarla yayılması" ve enformasyonun yayılmasında kişiler arası sözlü iletişimi öne çıkaran "enformasyonun biçimsel olmayan yollarla yayılması" boyutlarıdır. Boyutlara ilişkin değerler ve güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha) sonuçları Tablo 2'de verilmektedir.

**Tablo 2. Enformasyon Elde Etme ve Yayma Faktörleri**

| <i>Değişkenler</i>                               | <i>İfadeler</i>  | <i>Faktörler</i> |          |          |          |
|--|--|------------------|----------|----------|----------|
|  |  | <i>1</i>         | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| <i>Müşteri Yönlü Enformasyon Elde Etme</i>       | Müşterilerin gelecekte ne tür hizmetlere ihtiyaç duyacaklarını belirlemek için çaba gösteririz   | ,781             |          |          |          |
|  | Pazarlama araştırması yaparız  | ,700             |          |          |          |
|  | Müşterilerimiz kalite konusunda mutsuz olduklarında, düzeltme/iyileştirme çabalarını hemen başlatırız  | ,661             |          |          |          |
|  | Müşterilerimiz yenilik bekliyorsa, bölümlerimiz bu konuda ortak bir çaba ortaya koyar  | ,656             |          |          |          |
| <i>Rakip Yönlü Enformasyon Elde Etme</i>         | Rakiplerimiz hakkında özel bilgi toplarız  |                  | ,755     |          |          |
|  | Rakiplerimizden biri müşterilerimizi hedef alan yoğun bir kampanya başlatmışsa, hemen karşılık veririz                                       |                  | ,723     |          |          |
|  | Rakiplerin fiyatlandırma konusundaki önemli değişikliklerine hızla karşılık veririz  |                  | ,716     |          |          |
|  | Resmi olmayan yollarla sektörle ilgili bilgiler toplarız   |                  | ,665     |          |          |
| <i>Enformasyonun Formel Yollarla Yayılması</i>   | İşletmemize ait müşteri doyumunu ile ilgili veriler düzenli olarak bütün çalışanlara iletilir  |                  |          | ,833     |          |
|  | Hedef pazarımızla ilgili önemli bir olay olmuşsa, bütün işletme birimlerimiz kısa zaman içinde bilgi sahibi olur                             |                  |          | ,729     |          |
|  | Müşteriler hakkında bilgiyi yaymak için rapor, bülten gibi dokümanları çalışanlara ulaştırırız   |                  |          | ,553     |          |
| <i>Enformasyonun Enformel Yollarla Yayılması</i> | Pazardaki gelişmeleri tartışmak için sıklıkla bölümlerarası toplantı yaparız   |                  |          |          | ,754     |
|  | Pazarlama çalışanları, müşterilerimizin gelecekteki ihtiyaçları konusunda diğer bazı bölümlerin çalışanları ile fikir alış-verişinde bulunur |                  |          |          | ,659     |
| <i>Özdeğer</i>                                   |  | 3,49             | 2,07     | 1,24     | 1,08     |
| <i>Açıklanan Varyans (%)</i>                     |  | 26,86            | 15,93    | 9,55     | 8,31     |
| <i>Faktör Ortalamaları</i>                       |  | 6,42             | 4,70     | 5,83     | 5,81     |
| <i>Cronbach Alfa</i>                             |  | ,71              | ,68      | ,66      | ,69      |

*NOT:* Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: 0,739 Bartlett küresellik testi:  $p > .000$ ;  $X^2$ : 653,113, df: 78; Açıklanan Toplam Varyans: % 60,673; Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum- 7: Kesinlikle Katılıyorum

Enformasyon elde etme ve yayma daha önce yapılmış birçok araştırmaya benzer şekilde (Li ve Cavusgil, 1999; Moorman, 1995) müşteri enformasyonuna ve rakip enformasyonuna odaklanma boyutlarını ortaya koymaktadır. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, hayatta kalmak adına, hem müşterileri ile ilgili gelişmeleri izlemekte, hem de rakiplerini izlemeyi sürdürmektedirler.



Konaklama işletmelerinin müşteri hakkında enformasyon elde etmesi açısından 0,70'in üzerinde değer olarak en öne çıkan iki etkinlik alanı, müşterilerin gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarının belirlenmesi çabaları ve pazarlama araştırmalarıdır. Rakip yönlü enformasyon elde etme konusunda yüksek korelasyon gösteren ifadeler ise, rakipler hakkında özel bilgi toplama ve rakiplerin faaliyetlerine cevap üretmekle ilgili ifadelerdir. Bu ifadeler temel alınarak konaklama işletmelerinde rakip yönlülüğün, rakipler hakkında bilgi elde etmek ve rakiplerin pazarlama çalışmalarını izleyerek bu çalışmalara cevap üretmek şeklinde gerçekleştiği söylenebilir. Cevap üretme, rakiplerin fiyat değişikliklerine de hızla karşılık vermeyi içermektedir. Ayrıca, faktör ortalamaları itibarıyla rakip yönlülüğün diğer enformasyon elde etme ve yayma faktörlerine göre düşük düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla, rakiplerle ilgili enformasyon müşterilerle ilgili enformasyon oranında değerli görülmemektedir.

Elde edilen enformasyon işletme içine belli dokümanlar aracılığı ile biçimsel yollarla yayıldığı gibi, çalışanlar arasında görüş alış-verişi şeklinde biçimsel olmayan yollarla da yayılmaktadır. Enformasyonun biçimsel yollarla yayılmasını belirleyen ifadelere bakıldığında, bunun müşteri doyumunu verilerinin çalışanlara düzenli olarak iletilmesi ve hedef pazarda meydana gelen değişimden tüm işletme birimlerinin haberdar edilmesini kapsadığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde müşteri doyumunu ölçümlerinin, müşterilerin katıldığı anketler yolu ile yapıldığı bilinmektedir. Bu anketler çoğu kez her ay sonunda değerlendirilerek sonuçları tüm çalışanlara iletilmektedir. Enformasyonun biçimsel olmayan yollarla yayılması ise, ağırlıklı olarak pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi amacıyla bölümlerarası toplantıları kapsamaktadır.

#### **Konaklama İşletmelerinde Strateji Boyutları**

Konaklama işletmelerinin stratejik pozisyon boyutlarını tespit edebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Verinin faktör analizine uygunluğunun sağlanması için, diğerleri ile arasında düşük korelasyon değeri gösteren ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte kalan 5 ifade için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,682 bulunmuştur. Bu değer anlamlıdır ( $p < 0,00$ ). Varimax döndürme yöntemi uygulanmış ve özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör tespit edilmiştir. Bir ifadenin bir faktöre boyutlanabilmesi için asgari %50 korelasyon göstermesine dikkat edilmiş, birden fazla faktöre boyutlanan ifadeler için 0,10'luk fark gözetilmiştir. Faktörlere ilişkin değerler ve faktörlerin güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha) sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Faktör ortalamaları itibarıyla, konaklama işletmelerinin farklılaştırma stratejisini daha fazla oranda uyguladıkları görülmektedir. Maliyet liderliği ise daha düşük oranda uygulanan stratejidir. Faktörleri oluşturan ifadelerin aldıkları değerler itibarıyla farklılaştırma, hedef pazara göre tasarlanmış uygun hizmet sunma, hedef pazarı açık şekilde tanımlama ve rakiplerden farklı hizmet sunmayı kapsamaktadır. Bu ifadelerin üçü de 0,70'in üzerinde değer olarak güçlü etki ortaya koymaktadır. Maliyet liderliği açısından konaklama işletmeleri, maliyetleri düşürme çabalarına ağırlık vermekte ve rekabetçi fiyatlar sunmaktadırlar. Her iki ifade de 0,70'in üzerinde değer almıştır.

**Tablo 3. Stratejik Pozisyona İlişkin Faktörler**

| <i>Değişkenler</i>         | <i>İfadeler</i>                                  | <i>1</i> | <i>2</i> |
|----------------------------|--|----------|----------|
| <i>Farklılaştırma</i>      | Hedef pazara göre tasarlanmış uygun hizmet sunma | ,897     |          |
|                            | Hedef pazarı açık bir şekilde tanımlama          | ,888     |          |
|                            | Üretilen hizmetin farklılığı                     | ,833     |          |
| <i>Maliyet Liderliği</i>   | Maliyetleri düşürme çabalarına ağırlık verme     |          | ,819     |
|                            | Rekabetçi fiyatlar sunma düzeyi                  |          | ,770     |
| <i>Özdeğer</i>             |  | 2,43     | 1,23     |
| <i>Açıklanan Varyans</i>   |  | 48.68    | 24.60    |
| <i>Faktör Ortalamaları</i> |  | 5,53     | 4,83     |
| <i>Cronbach Alfa</i>       |  | ,85      | ,46      |

*NOT:* Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: 0,682 Bartlett testi:  $p > .000$ ;  $X^2$ : 361,210, df: 10; Açıklanan Toplam Varyans: % 73,285; Yanıt kategorileri: Rakiplere göre 1:Çok Düşük- 7: Çok Yüksek.

#### **Konaklama İşletmeleri Stratejik Pozisyon Kümeleri**

Katılımcı işletmelerin iki farklı stratejik seçeneği, farklı kombinasyonlarda benimsemiş olabilecekleri ortadadır. İşletmeler bu iki stratejik pozisyondan hangisinde daha yüksek değer gösterdiklerine göre kümelendirilmiştir. Kümelerin anlamlı şekilde ayrıştırılmasında hiyerarşik kümeleme analizi kullanılmış ve kümeleme değişkenler itibariyle değil, katılımcılar itibariyle yapılmıştır. Hiyerarşik kümeleme analizi, olası küme sayısının bilinmesi durumunda, aralarında anlamlı fark belirlenen kümeler oluşturulmak amacıyla kullanılmaktadır. Her bir kümenin aldığı değer anlamlılığı diğer kümelere göre belirlendiğinden, bu kümeler arasında bir görelilik söz konusudur.

İki stratejik seçenek karşısında işletmelerin dört farklı durum sergileyebilecekleri görülmektedir. Bunlar; düşük hizmet farklılaştırma- yüksek maliyet liderliği, yüksek hizmet farklılaştırma- düşük maliyet liderliği, yüksek hizmet farklılaştırma-yüksek maliyet liderliği ve düşük hizmet farklılaştırma-düşük maliyet liderliğidir. Son iki seçenek *arada sıkışıp kalmayı* ifade etmektedir. Bu doğrultuda, hiyerarşik kümeleme analizi dört seçenek tanımlı olarak yapılmıştır. Analizde *ward metodu* kullanılmış ve *Öklidyen uzaklıkların karesi* ölçümü esas alınmıştır. Analiz, gözlemleri kümelemeye yöneliktir ve her bir gözlem ilgili kümeye dâhil edilmiştir. Hiyerarşik kümeleme analizi ile tanımlanan birbirinden farklı dört grup arasında farklılıklar ANOVA değerlerince ortaya konulmaktadır (Tablo 4).

ANOVA sonuçlarına göre, tüm gruplar arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,00$ ). Kümeleme analizi sonucu ortaya çıkan her bir kümenin ortalamaları Tablo 4'te görülmektedir. Bu ortalamalar üzerinden kümeler arasında göreliliğe dayalı bir sınıflandırma yapılmaktadır. Dört gruptan ilki, yüksek maliyet liderliği (5,543)-düşük hizmet farklılaştırma (5,004) özelliği gösteren işletmelerden oluşmaktadır. İkincisi, yüksek hizmet farklılaştırma (6,162)- düşük maliyet liderliği (3,390) gösteren işletmelerce oluşturulmuştur. Üçüncü grubun üyeleri her iki stratejik seçeneğe de yüksek oranda yönelmişken (farklılaştırma 6,316-maliyet liderliği 5,779), son grubun üyeleri ise her iki seçeneğe de düşük oranda yönelmiş görünmektedir (farklılaştırma

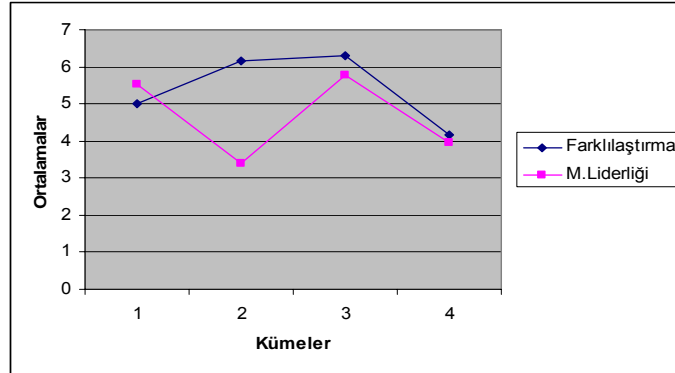
4,189-maliyet liderliği 3,979). Her bir grubun stratejik pozisyonunu daha iyi gösterebilmek amacıyla, grup ortalamalarının karşılaştırılması Şekil 1’de verilmektedir.

**Tablo 4. Kümelere Ait Tanımlayıcı İstatistik ve ANOVA Değerleri**

|                          |        | N   | Ort. | Std. Sap. | Std. Hata | 95% Güven Aralığı |           | F      | Anlam-lılık |
|--------------------------|--------|-----|------|-----------|-----------|-------------------|-----------|--------|-------------|
|                          |        |     |      |           |           | En Düşük          | En Yüksek |        |             |
| <b>Farklı-laştırma</b>   | 1      | 38  | 5,00 | ,58       | ,09       | 4,81              | 5,19      | 198,38 | ,000        |
|                          | 2      | 41  | 6,16 | ,47       | ,07       | 6,01              | 6,31      |        |             |
|                          | 3      | 79  | 6,31 | ,41       | ,04       | 6,22              | 6,41      |        |             |
|                          | 4      | 50  | 4,18 | ,65       | ,09       | 4,00              | 4,37      |        |             |
|                          | Toplam | 208 | 5,53 | 1,03      | ,07       | 5,39              | 5,67      |        |             |
| <b>Maliyet Liderliği</b> | 1      | 38  | 5,54 | ,55       | ,08       | 5,36              | 5,72      | 147,33 | ,000        |
|                          | 2      | 41  | 3,39 | ,958      | ,14       | 3,08              | 3,69      |        |             |
|                          | 3      | 79  | 5,77 | ,60       | ,06       | 5,64              | 5,91      |        |             |
|                          | 4      | 50  | 3,97 | ,66       | ,09       | 3,79              | 4,16      |        |             |
|                          | Toplam | 208 | 4,83 | 1,22      | ,08       | 4,66              | 4,99      |        |             |

Ortalamalarına bakılarak kümelerin aşağıdaki şekilde gerçekleşmiş olduğu söylenebilir:

1. Küme (n=38): düşük hizmet farklılaştırma- yüksek maliyet liderliği → DF/YM
2. Küme (n=41): yüksek hizmet farklılaştırma- düşük maliyet liderliği → YF/DM
3. Küme (n=79): yüksek hizmet farklılaştırma-yüksek maliyet liderliği → YF/YM
4. Küme (n=50): düşük hizmet farklılaştırma-düşük maliyet liderliği → DF/DM



**Şekil 1. Karşılaştırmalı Küme Ortalamaları**

Kümeleme analizi sonuçları, örneklem kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunun ortaya çıkılıp kalmış bir durum sergilediklerini göstermektedir. Net bir stratejik seçim gösteren işletme sayısı azdır (%37). Porter’a (2000) göre işletmeler rekabet ortamında başarılı olabilmek için farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejilerinden birisini uygulamalıdır. Bu iki seçenek, iki ucu temsil etmektedir. Bu iki seçeneğin her ikisine birden yönelmek de, hiç birisine yönelmemek gibi ortaya çıkılıp kalmış bir durumu ortaya koymaktadır. Bu durum, rekabet gücü açısından son derece sakıncalıdır.

**Enformasyon Elde Etme ve Yayma Faktörlerinin Maliyet Liderliği ve Farklaştırma Kümelerine Göre Farklaşması**

Her stratejik küme bir grup olarak ele alınmış ve enformasyon elde etme ve yayma faktörlerinde bu gruplara bağlı değişim olup olmadığı sınanmıştır. Bunun için Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar *müşteri yönlü enformasyon elde etme, rakip yönlü enformasyon elde etme ve enformasyonun biçimsel yollarla yayılması* faktörlerinin strateji kümelerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Her bir stratejik duruş gösteren işletmenin bu boyutlara ilişkin aldığı değer, birbirinden farklıdır. *Enformasyonun biçimsel olmayan yollarla yayılması* ise stratejik duruşa göre değişmemektedir (Tablo 5).

**Tablo 5. Enformasyon Elde Etme ve Yayma Boyutlarının Maliyet Liderliği ve Hizmet Farklaştırma Stratejilerine Göre Farklılıklarına Dair ANOVA Sonuçları**

|   |               |     |      |           |           | Varyans Eşitliği Testi (Levene) |            |      |            |
|---|---------------|-----|------|-----------|-----------|---------------------------------|------------|------|------------|
|   |               | N   | Ort. | Std. Sap. | Std. Hata | F                               | Anlamlılık | F    | Anlamlılık |
| <b>Müşteri Yönlü Enf. Elde Etme</b>             | 1 (DF/YM)     | 38  | 6,28 | ,65       | ,10       | 1,72                            | 0,16       | 8,64 | ,000       |
|   | 2 (YF/DM)     | 41  | 6,56 | ,52       | ,08       |                                 |            |      |            |
|   | 3 (YF/YM)     | 79  | 6,59 | ,46       | ,05       |                                 |            |      |            |
|   | 4 (DF/DM)     | 50  | 6,14 | ,62       | ,08       |                                 |            |      |            |
|   | <i>Toplam</i> | 208 | 6,42 | ,58       | ,04       |                                 |            |      |            |
| <b>Rakip Yönlü Enf. Elde Etme</b>               | 1 (DF/YM)     | 38  | 5,10 | ,95       | ,15       | 5,59*                           | 0,00       | 9,93 | ,000       |
|   | 2 (YF/DM)     | 41  | 3,86 | 1,62      | ,25       |                                 |            |      |            |
|   | 3 (YF/YM)     | 79  | 5,06 | 1,16      | ,13       |                                 |            |      |            |
|   | 4 (DF/DM)     | 50  | 4,53 | 1,24      | ,17       |                                 |            |      |            |
|   | <i>Toplam</i> | 208 | 4,70 | 1,33      | ,09       |                                 |            |      |            |
| <b>Enf. Biçimsel Yollarla Yayılması</b>         | 1 (DF/YM)     | 38  | 5,64 | 1,08      | ,17       | 0,65                            | 0,58       | 3,11 | ,027       |
|   | 2 (YF/DM)     | 41  | 5,97 | ,94       | ,14       |                                 |            |      |            |
|   | 3 (YF/YM)     | 79  | 6,01 | ,89       | ,10       |                                 |            |      |            |
|   | 4 (DF/DM)     | 50  | 5,58 | ,84       | ,11       |                                 |            |      |            |
|   | <i>Toplam</i> | 208 | 5,83 | ,94       | ,06       |                                 |            |      |            |
| <b>Enf. Biçimsel Olmayan Yollarla Yayılması</b> | 1 (DF/YM)     | 38  | 5,71 | ,93       | ,15       | 0,68                            | 0,56       | 2,54 | ,057       |
|   | 2 (YF/DM)     | 41  | 5,63 | ,96       | ,15       |                                 |            |      |            |
|   | 3 (YF/YM)     | 79  | 6,05 | 1,13      | ,12       |                                 |            |      |            |
|   | 4 (DF/DM)     | 50  | 5,67 | ,76       | ,10       |                                 |            |      |            |
|   | <i>Toplam</i> | 208 | 5,81 | ,99       | ,06       |                                 |            |      |            |

\*Varyanslar eşit değil ( $p \leq 0,001$ )

Post Hoc test sonuçlarına göre aralarında farklılık olan gruplar Tablo 6'da verilmektedir. Varyans eşitliği gösteren boyutlarda Tukey HSD testi sonucuna göre, varyans eşitliği sağlanamayan tek boyut olan rakip yönlü enformasyon elde etme için ise Tamhane testi sonucuna göre değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 6. Post Hoc Testleri İtibariyle Gruplar Arasında Anlamlı Farklılıklar (p<0,05)**

| <i>Değişken</i>                     | <i>Farklı Gruplar</i> | <i>Ortalamalar Farkı</i> | <i>Std. Hata</i> | <i>Anlamlılık</i> |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|-------------------|
| <b>Müşteri Yönlü Enf. Elde Etme</b> | 1-3 (DF/YM- YF/YM)    | - 0,3132                 | 0,10             | 0,02              |
|                                     | 2-4 (YF/DM- DF/DM)    | 0,4270                   | 0,11             | 0,00              |
|                                     | 3-4 (YF/YM- DF/DM)    | 0,4560                   | 0,10             | 0,00              |
| <b>Rakip Yönlü Enf. Elde Etme</b>   | 1-2 (DF/YM- YF-DM)    | 1,2434                   | 0,29             | 0,00              |
|                                     | 2-3 (YF/DM- YF/YM)    | - 1,2012                 | 0,28             | 0,00              |
| <b>Enf. Biçimsel Yollarla Yay.</b>  | 3-4 (YF/YM- DF/DM)    | 0,4346                   | 0,16             | 0,05              |

Müşteri yönlü enformasyon elde etme, her iki stratejik seçimi birden hayata geçiren işletmeler ve farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler tarafından daha yüksek oranda gerçekleştirilmektedir. Rakip yönlü bir enformasyon elde etme davranışı ise yine her iki stratejik seçeneğe de yönelen işletmeler ve maliyet liderliği stratejisi uygulayanlarca diğerlerinden daha yüksek oranda gerçekleştirilmektedir. Bulgularla ortaya konulan çok önemli sonuç, her iki stratejiyi birden yüksek düzeyde uygulayan işletmelerin enformasyon elde etme ve yayma konusunda en etkin işletmeler olmasıdır.

Kavramsal inceleme kısmında dikkat çekilen, farklılaştırma stratejisine net bir şekilde yönelen işletmelerin enformasyon elde etme ve yayma faktörleri açısından daha yüksek değerler ortaya koyacakları beklentisi gerçekleşmemiştir. Yüksek farklılaştırma uygulayan işletmeler ile müşteri enformasyonu konusunda her iki stratejik seçeneği birden hayata geçiren işletmeler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu işletmelerle maliyet liderliğine yönelen işletmeler arasında da anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Diğer yandan, maliyet lideri işletmeler farklılaşmaya yönelenlerden daha fazla oranda rakip enformasyonu elde etmektedirler. Bu durum, farklılaştırma stratejisinin müşteri enformasyonu elde etme konusunda beklendiği şekilde bir fark yaratmadığını ortaya koymaktadır. Konaklama işletmeleri için farklılaştırmanın enformasyon elde etme konusunda beklenen sonucu yaratmaması, rekabet gücüne etkisini de sorgulanabilir kılmaktadır. Burada, sektörün yapısını dikkate almadan yapılacak değerlendirmeler eksik kalacaktır. Konaklama işletmeciliğinde rekabetin yoğun olması, aynı zamanda üretim ve tüketimin aynı anda ve yerde gerçekleşmesi, neredeyse bütün üretim süreçlerinin içerisinde müşterinin bizzat yer alması gibi etkenlere bağlı olarak müşteriyi tanımayı bütün işletmeler için zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda enformasyonun işletme geneline yayılması konusunda da farklılaştırma stratejisine yönelmek bir fark ortaya koymamaktadır.

Her iki stratejik seçeneği de yüksek düzeyde uygulayan işletmeler, müşteriler ve rakipler hakkında enformasyon elde etme ve enformasyonu biçimsel yollarla yayma konularında diğerlerinden anlamlı düzeyde ayrılmaktadır (müşteri yönlülük açısından

en yüksek, rakip yönlülükte maliyet lideri ile birlikte en yüksek). Bu işletmeler her iki stratejik seçeneğe birden yönelmekle teorik olarak, ortaya çakılıp kalmış bir durum sergilemektedirler ve enformasyon elde etme ve yayma açısından diğer işletmelere göre düşük düzeyde olmaları beklenmektedir. Bir işletmenin hem rekabetçi fiyatlar sunma ve hem de aynı zamanda farklılaştırmayı başaramayacağı varsayılmaktadır. Ancak, uygulamada bunu sağlayabilen işletmeler de bulunmaktadır. Bu durum, pazarda yer alan diğer işletmelerin farklılaştırma yeteneğine de bağlı olabilir. Bunun yanında, farklılaştırma stratejisinin yüksek düzeyde bir maliyet artışına yol açacağı varsayımı konaklama işletmeleri özelinde çok geçerli olmayabilir. Dolayısıyla, konaklama işletmeleri için her iki seçeneği birden hayata geçirmek, üretim yapısına ve sektör şartlarına bağlı olarak diğer sektörlerden daha kolay olabilir. Her iki stratejik seçeneği birden uygulayan işletmeler enformasyonun biçimsel yollarla yayılmasında, her iki stratejik seçeneği de uygulama konusunda kararsız bir durum ortaya koyanlardan anlamlı düzeyde daha etkindir. Diğer işletmeler arasında fark anlamlı düzeyde değildir.

Her iki stratejik seçeneği birden hayata geçiren işletmelerin Porter'ın (2000) öngörüsünün tersine bir başarı elde edebileceklerine farklı sektörleri inceleyen değişik çalışmalar da dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar stratejiyi Porter modeli kapsamında ele alıp sınımladılar. Rubach ve McGee (1998), perakende sektöründe iki stratejiyi birden bütünleştirerek uygulayan işletmelerin yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kim vd. (2004), Kore'de internet üzerinden alış-veriş hizmeti sunan işletmeleri konu aldığı çalışmada yine iki stratejiyi birden uygulayan işletmelerin en üst performans düzeyini sergilediklerini ortaya koymaktadır. Hlavacka vd. (2001), Slovak hastanelerinde strateji-performans ilişkisini sınımladıkları çalışmada stratejik seçenekleri bütünleştirerek bir arada uygulayan işletmelerin en yüksek performans düzeyine ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Hiçbir stratejik seçeneği uygulama istekliliği göstermeyen işletmeler ise en düşük oranda performans göstermektedirler.

Bulgular itibariyle görülmektedir ki Türkiye'deki konaklama işletmelerinde de, her iki stratejiyi düşük düzeyde uyguladığı belirlenen işletmeler, enformasyon elde etme ve yayma konusunda ortalamalar itibariyle en geride görülmektedirler. Stratejik yönelimleri net olmayan bu işletmelerle farklılaştırma stratejisini güden işletmeler arasında, müşteri enformasyonuna duyarlılık açısından anlamlı fark bulunmuştur. Buna karşın, bu işletmelerle, stratejik seçimini net olarak ortaya koyabilen işletmeler arasında, diğer boyutlarda anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

## **SONUÇ**

Konaklama işletmeleri için yoğun rekabet ortamında başarı elde etmenin yolu, dış çevreden enformasyon elde edip bunu işletme içindeki ilgili kesimlere iletebilme yeteneğini geliştirmektir. Bu uygulamanın sürekli hale getirilmesi, işletmenin dış çevreyi ve değişimi zamanında algılamasını sağlamaktadır. Güncel bilgi ile donatılan bireylerin hizmet üretiminde bu bilgileri kullanarak yüksek kalitede sunum gerçekleştirecekleri bellidir. İşletmelerin enformasyon elde etme ve yaymalarına etki eden bir olgu da stratejidir. Konaklama işletmeleri açısından hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejilerini birlikte uygulamak en yüksek düzeyde enformasyon elde etme ve yayma etkinliği doğurmaktadır. Bu işletmelerin her iki stratejik duruşu da

başarıyla ortaya koyuyor olmalarının işletme yapıları kadar, içinde yer aldıkları pazar yapılarıyla da ilgili olabileceğini belirtmek gerekmektedir. Bu sonuca dayanarak konaklama işletmeleri açısından tek bir stratejik seçeneğe yönelmenin ötesinde, her iki stratejik alanda da etkin olmanın rekabet üstünlüğü açısından gerekli olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin yoğun rekabet karşısında, maliyet lideri iken farklı hizmetler tasarlayabilmesi, ya da farklılaştırma stratejisi güderken maliyetleri rakipleri kadar kontrol altında tutabilmesi gereklidir. İşletmelerin stratejilerini belirlerken ve kendilerini konumlandırırken bunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu durum, sektörde rekabetin geldiği noktayı da gözler önüne sermektedir. Rekabet baskısı altındaki hiçbir işletme artık farklılaştırma adına maliyetlere duyarsız kalamamakta, maliyet liderliği adına da, değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine arkasını dönememektedir. Bu bakımdan, konaklama işletmelerinin, rekabet gücü adına, farklılaştırma ve maliyetleri kontrol altına alma alanlarının her ikisinde birden yüksek etkinlik göstermeleri gerekmektedir.

Hem enformasyon elde etme ve yayma hem de stratejik pozisyon konularında farklı ölçeklerin kullanılması gelecek araştırmalar için faydalı olabilir. Bu araştırmada kullanılan olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemi de bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır. Gelecek araştırmalar için farklı örnekleme kitleleri üzerinde çalışmak önerilebilir. Stratejik pozisyon yanında işletmelerin farklı demografik özelliklerini değerlendirmeye almak ve bunu olasılığa dayalı olarak seçilen bir örnekleme üzerinden sınamak çok daha kapsamlı sonuçlara ulaşmayı olası kılacaktır.

## **KAYNAKLAR**

- Aksu, A. ve Özdemir, B. (2005). Individual learning and organizational culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya Region of Turkey”, *Managerial Auditing Journal*, 20 (4):422-441.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. 2. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Berthon, P., Pitt, L. F. ve Ewing, M.T. (2001). Corollaries of the collective: The influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context, *Journal of Academy of Marketing Science*, 29 (2): 135-150.
- Bowen, J. T. (1997). A market-driven approach to business development and service improvement in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7): 334-344.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M.A. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10 (4): 803-813.
- Hlavacka S., Bacharova, L., Rusnakova, V. ve Wagner, R. (2001). Performance implications of Porters' generic strategies in Slovak hospitals, *Journal of Management in Medicine*, 15 (1):44-66.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2 (1): 88-115.

- Jaworski, B. J. ve Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57 (3): 53-70.
- Keats, B. W. ve Hitt, M.A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance, *Academy of Management Journal*, 31 (3): 570-596.
- Kim, E., Nam, D. ve Stimpert, J.L. (2004), Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls, *Journal of Business Strategies*, 21 (1): 19-45.
- Kotler, P., Bowen, J.T. ve Makens, J.C. (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson International Edition.
- Lazer, W. ve Layton, R.A. (1999). *Contemporary Hospitality Marketing: A Service Management Approach*. Educational Institute of The American Hotel&Motel Association.
- Li, T. ve Cavuşgil, T. (1999). Measuring the dimensions of market knowledge competence, *European Journal of Innovation Management*, 2 (3): 129-145.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes, *Journal of Marketing Research*, 32 (3): 318-335.
- Morgan, R. E. ve Turnell, C. R. (2003). Market-based organizational learning and market performance gains, *British Journal of Management*, 14 (3): 255-274.
- Olsen, M., West, J. ve Tse, E.C. (1998). *Strategic Management in The Hospitality Industry*. 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri [Competitive Strategy: The Techniques for Industry and Rival Analysis]*. Çeviren. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık.
- Resmî Gazete (2005, 21 Haziran). *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*, Karar Sayısı:2005/8948, Resmî Gazete Sayı: 25852.
- Rubach, M.J. ve McGee, J.M. (1998). Stuck in the middle: For retailers, perhaps not such a bed place to be, *Proceedings of Association of Small Business & Entrepreneurship*, ss. 29-34, <http://sbaer.uca.edu/research/asbe/1998/pdf/06.pdf>, Erişim: 05 Ekim 09.
- Sinkula, J. M., Baker, W.E. ve Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 25 (4): 305-318.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2008). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri 2007*. Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı Yayını, <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF4497A73B597516EA85E8AFC7A1B9BEFB>.
- Teare, R. ve Bowen, J.T. (1997). Assessing information needs and external change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7): 274-284.
- Teare, R. ve O'Hern, J. (2000). Challenges for service leaders: Setting the agenda for the virtual learning organization, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (2): 97-106.
- Thomas, J.B. ve McDaniel, R. (1990). Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams, *Academy of Management Journal*, 33 (2): 286-306.
- Xiao, H. (2006). Towards a research agenda for knowledge management in tourism, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 3 (2): 143-157.



*Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 2010, Sayfa 216-232*

Yang, J. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: Two case studies in Taiwan hotels, *Tourism Management*, 25 (4): 421-428.

Zahay, D. ve Griffin, A. (2004). Customer learning processes, strategy selection and performance in business- to-business service firms, *Decision Science*, 35 (2): 169-203.

Zahra, S. ve Covin, J. (1993). Business strategy, technology policy, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 14 (6): 451-478.