

REKABETÇİ DAVRANIŞLARIN OLUŞMASINDA ÖRGÜTSEL YETENEKLERİN ETKİLERİ: AKDENİZ VE EGE BÖLGESİ OTELLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ

Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YüksekokuluE-
suleyman.agras@duzce.edu.tr

Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
izzetkilinc@duzce.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşmasında örgütsel yeteneklerin etkilerini incelemektir. Bu amaçla Akdeniz ve Ege bölgelerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsayan nicel bir araştırma yapılmıştır. İki bölgeden toplam 177 otel işletmesinin yöneticilere anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda otel işletmelerinin belirli rekabetçi davranışlarının ve örgütsel yeteneklerinin boyutları ve rekabetçi davranışların açıklanmasında örgütsel yeteneklerin etkileri ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları otel işletmelerinin saldırgan, savunmacı ve işbirlikçi rekabetçi davranışlarında yenilik yapabilme yeteneğinin etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca lojistik yeteneklerin savunmacı rekabetçi davranışlarda etkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel öğrenme yeteneğinin otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını anlamlı bir şekilde açıklamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına dayanılarak çalışmada sektörel ve akademik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçi Davranış, Örgütsel Yetenekler, Otel İşletmeleri.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES ON FORMATION OF COMPETITIVE BEHAVIOURS: A RESEARCH ON HOTEL BUSINESSES IN MEDITERRANEAN AND AEGEAN REGIONS

Abstract

The aim of this study is to examine the effects of organizational capabilities in the formation of competitive behaviour of hotels. For this purpose a quantitative research has been conducted covering 3, 4 and 5 star hotel businesses in the Mediterranean and Aegean regions. A total of 177 hotel managers from the two regions were surveyed. In conclusion of the study certain dimensions of organizational capabilities and competitive behaviors of hotel and the effects of organizational capabilities in explaining competitive behavior of them have been defined. The results have demonstrated that innovation capability of hotels is effective in their offensive, defensive, and cooperative behaviours. In addition, the logistics capability was determined to be effective in defensive competitive behavior. However, it is concluded that organizational learning capabilities did not explain any competitive behavior of the hotel businesses in a meaningful way. Based on the results academic and sectoral recommendations are given.

Keywords: Competitive Behavior, Organizational Capabilities, Hotels.

1.Giriş

Küreselleşme, hızlı değişen çevresel şartlar ve artan rekabet nedeniyle işletmeler pek çok fırsat ve tehditle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum karşısında işletmelerin en önemli gündemlerinden birisi rekabet avantajının nasıl elde edileceği ve sürdürüleceğidir(Acar, 2005). Fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerle mücadele edebilmek için işletmelerin güçlü yapılara sahip olması gerekmektedir. Stratejik yönetim alanında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl elde edebilecekleri konusunda pek çok görüş ve kuram bulunmaktadır. Bu kuramlardan biri de bazı araştırmacılar tarafından yoğun ilgi görmüş olan Kaynak Temelli Görüşür. Barney (1991)'in çalışmaları ile bir ekol olarak literatüre geçen bu kuram, eşsiz kaynak ve yeteneklere sahip olmanın rekabetçi üstünlük sağlamadaki rolünü ön plana çıkarmaktadır. Bu bakış açısı, rekabetçi üstünlüğün tanımlayıcısı olarak, stratejik yönetim alanında endüstri yapısından daha çok iç yeteneklere odaklanmayı işaret etmektedir(Bayramoğlu, 2007). Rekabet, geçmişten günümüze her alanda varlığını gösteren bir olgu olmakla birlikte iş dünyası için özellikle son çeyrek yüzyılda küresel boyutlara ulaşmıştır. Rekabette üstünlük, varlığını uzun süre sürdürmek isteyen işletmeler için kaçınılmaz bir öncelik halini almıştır. Rekabetin en keskin yaşandığı sektörlerin başında gelen turizm sektörü, küresel rekabetin odağında bulunmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren otel işletmeleri için rekabet soyut varlıklar (turistik ürün ve hizmetler) üzerine yapılmaktadır.

Değişimin ve rekabetin yoğunluğunun artması, küçük veya büyük ölçekli işletme olunmasına bakılmaksızın işletmelere bir taraftan öngörülemez fırsatlar sunarken, diğer taraftan büyük tehditleri de beraberinde getirmektedir(Kayabaşı ve Kanberoğlu, 2008). Bu nedenle günümüz iş dünyasında rekabet ve değişimle baş edebilmek için işletmelerin güçlü örgütsel yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Collis (1994), “Örgütsel yetenekler nasıl değerlidir?” başlıklı çalışmasıyla rekabet avantajının analizinin, işletmenin sahip olduğu kaynak, kapasite ve yetenekler çerçevesinde yapılması gerektiğini belirtmiştir. Literatürde işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan örgütsel yeteneklerle ilgili olarak öğrenme ve yenilik gibi yetenek ve kapasitelerin önemi vurgulanmıştır. Bu çalışmada otel işletmelerinin rekabetçi davranış özelliklerini açıklamada kritik örgütsel yeteneklerin etkileri Akdeniz ve Ege bölgesi otel işletmeleri üzerinden analiz edilmiştir. Çalışmada otel işletmelerinin dikkatinin, rekabet stratejileri belirleme süreçlerinden rekabetçi davranışlara ve bunların dayandığı örgütsel yeteneklere çekilmesi hedeflenmiştir.

2. Rekabetçi Davranış

İşletmelerin rekabetçi davranışı ve işletmeler arası rekabet konusu, strateji ile ilgili merkezi bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Rekabetçi davranış kavramı, örgütlerin, rekabeti nasıl algıladıkları ve rekabet ederken nasıl bir yaklaşım sergiledikleri ile ilgilidir (Porter, 1980). Rekabetçi davranış, işletmenin sahip olduğu insan sermayesi sayesinde yaptığı rekabetçi aksiyonların pazara kattığı rekabetçi yoğunluk ile ilişkilidir. Rekabetçi yoğunluk, işletmenin rekabetçi eğilimi, rekabetçi eylemlerin karmaşıklığı ve rekabetçi eylemlerin genişliğini ifade etmektedir (Vroom ve McCann, 2010:2-4; Offstain ve Gnyawali, 2006:250). Gnyawali ve diğ. (2006) rekabetçi davranış kavramını açıklamada iki kritik kavrama dikkat çekmişlerdir. Bunlardan birincisi olan rekabetçi eylemler (competitive activity) işletmelerin buldukları endüstrideki pozisyonlarını geliştirmek için rakiplerine karşı yürütmüş oldukları amaçlı ve gözlenebilen hareketler olarak tanımlanmaktadır. İkinci kavram olan rekabetçi genişlik (competitive variety) kavramı ise rekabetçi eylemlerin farklılığını ve kapsamını ifade etmektedir. İşletmelerin rekabetçi eylemlerinin genişliği ya da kapsamı, işletmenin Ar-Ge, pazarlama, üretim ve dağıtım gibi fonksiyonlarında rakiplerinin anlamakta ve karşılık vermede güçlük çekecekleri farklı eylemlerle yükselmektedir. Bu nedenle rekabetçi genişlik rekabetçi davranışlar açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin rekabetçi davranış özellikleri buldukları pazarın yapısı, kuruluş ve yönetim şekli, rakiplerin pozisyonları gibi faktörlerden etkilenmektedir. Porter (1980) işletmelerin rekabet stratejisini, işletmeye üstün getiri sağlamaya yönelik saldırgan ve savunmacı aksiyonlar olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Coulter (2005:206-207)'a göre rekabet stratejisinin uygulanması çeşitli rekabetçi davranışları içermektedir. Bu davranışlar da genel olarak savunmaya ve saldırıya yöneliktir. Bununla birlikte literatürde, birbiriyle rekabet halinde olan işletmelerin aralarında işbirliği yapmalarının kazanımları üzerinde durulmaktadır. Yapılan tartışmalar işbirliği ve rekabetin birlikte yapılabileceği noktasında kesişmektedir. Bu nedenle bu çalışmada rekabetçi davranış konusunda yapılan çalışmalar (Kuester ve diğ., 1999; Ferrier ve diğ., 2002:302; Gurnani ve diğ., 2007; Gnyawali ve diğ., 2006; Vroom ve McCann 2010:1-2 ve Xu, 2011) temel alınarak saldırgan savunmacı ve işbirlikçi rekabetçi davranış özellikleri ele alınmaktadır.

2.1.Saldırgan Rekabetçi Davranış

Günümüzün dinamik rekabet ortamı işletmeleri, pazardaki güçlü konumlarını sürdürmek, ortalamanın üzerinde kâr elde etmek ve hissedarların varlıklarını korumak için rekabette saldırgan davranışlar göstermeye zorlamaktadır. Konuyla ilgili olarak D'aveni (1994) rekabetteki saldırgan davranışların özellikle hiper rekabet (hyper competition) koşullarında

arttığını belirtmiştir. Hiper rekabet koşulları çoklu rekabet stratejisi ve taktikleri gerektirmektedir. Ferrier ve diğ. (2002:303)'ne göre saldırgan rekabetçi davranışların ortaya çıkmasını tetikleyen faktörler içerisinde hiper-rekabet koşulları ile birlikte şirket girişimciliği ve rekabetçi dinamiklerin akışı da yer almaktadır. Yazarlara göre saldırgan rekabetçi davranış gösteren işletmeler, diğer işletmelere göre şu konularda daha cesur davranmaktadırlar (Ferrier ve diğ. (2002:303):

- Dışarıdan finansman temini,
- Ürün ve hizmette garanti,
- Reklam yoğunluğu,
- Yenilikçi pazarlama,
- Fiyat esnekliği,
- Ürün kalitesi ve
- Patent ve yenilikçi etkinlikler

Offstain ve Gnyawali (2006:250) de işletmenin çok sayıda ve istikrarlı rekabetçi eylemlerinin rekabette saldırganlığını ve çok yönlülüğünü gösterdiğini ifade etmişlerdir. Xu (2011) saldırgan rekabetçi davranış için, farkındalık, motivasyon ve yetenek olmak üzere üç temel itici faktörünün bulunduğunu ifade etmiştir. Bu faktörler işletmelerin saldırgan rekabetçi davranışlarının belirleyicileri konumundadırlar. İşletmelerin saldırgan rekabetçi davranışların ölçüsü rekabetçi aksiyonlarının genişliği (competitive variety) ve bu aksiyonların yoğunluğu (competitive intensity) ile ilgilidir. Bir işletmenin rakiplerinden daha fazla sayıda ve farklı şekillerde rekabetçi eylemde bulunması rekabetteki saldırganlığını ifade etmektedir. Yoğun, öngörülemez rakipleri yok edici hamleler yapan işletmeler saldırgan rekabetçi davranış özelliği göstermektedirler.

2.2.Savunmacı Rekabetçi Davranış

Coulter (2005: 206-207) savunmaya yönelik rekabetçi hareketleri, işletmenin sahip olduğu rekabet avantajını korumaya yönelik olarak rakiplerin saldırılarına vermiş olduğu karşılıklar olarak ifade etmiştir. Ancak savunmacı rekabetçi davranış gösterebilmek için işletmenin savunma mekanizmaları geliştirmesi gerekmektedir. Porter (1980 ve 2008)'ın ifade ettiği gibi pazarda her zaman rekabetçi güçlerin tehditleri söz konusu olabilmektedir. Pazara yeni giren işletmelerin ve ürünlerin oluşturduğu tehditler ve ikame ürünlerin oluşturduğu tehditler, pazardaki potansiyel kârlılığı ve endüstri yapısını etkilemektedir. İşletmeler oluşan tehditlere karşı pazardaki konumunu korumak ve kendilerini rakiplerin ve diğer güçlerin etkisine karşı

savunmak için (Rivard ve diğ., 2006:31) savunmacı rekabetçi davranış sergilemektedirler. Miles ve Snow (1978)'un strateji tipolojisi ile ilgili çalışmalarında savunmacı işletmelerin özellikleri üzerinde durulmaktadır. Buna göre savunmacı davranan işletmeler belli pazar ve ürün grubuna uzmanlaşmış, teknoloji ve üretime odaklanmış işletmelerdir. Maliyetleri düşük tutma, üretimi artırma, güçlü işbirlikleri kurma, uzun vadeli düşünme (Erdemir, 2006:33) savunmacı işletmelerin temel rekabetçi davranışları arasında yer almaktadır. Savunmacı davranış gösteren işletmeler(Akpolat, 2009):

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

Benzer şekilde Kuester ve diğ. (1999)'ne göre savunma mekanizmaları içerisinde rekabetçi fiyatlama, maliyetleri minimize etme ve farklılaşma yer almaktadır.

2.3.İşbirliğine Dayalı Rekabetçi Davranış

İşletmeler rekabette saldırı ve/ya savunma temelli aksiyonlar mı tercih ederler? Ortaklaşa rekabet kavramı bu sorunun cevabının hayır olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin birbiriyle rekabet ederken işbirliği de yapabilecekleri görüşü dile getirilmiştir. Dagnino (2009)'ya göre işbirliğine dayalı rekabet (ortaklaşa rekabet) rekabet ve işbirliğinin eşzamanlı olarak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Yazara göre işbirliğine dayalı rekabet ilk başta cazip görünmekte ancak uygulamada işletmeler arası dinamikleri yeniden tanımlayan karmaşık bir rekabet davranışıdır. Araştırmacılar, işletmelerin rekabet ve işbirliğini eş zamanlı yürüterek uzun vadede üstün performans sergileyebileceğini (Lado ve diğ., 1997) ve ekonomik kazanç sağlayabileceğini ve en kazançlı ilişkilerin rakipler arasında olduğunu belirtmişlerdir. Her ne kadar Porter ve Fuller (1986) gibi yazarlar rakipler arası işbirliklerinin rekabeti kısıtlayacağı ve anti-rekabetçi sonuçlara yol açacağını ifade etmiş olsa da Gynwali ve Madhavan (2006) gibi araştırmacılar işletmelerin işbirliği ve rekabeti birlikte yapmakla değerli kaynaklara ulaşabileceklerini ve rekabetçi yeteneklerini güçlendireceklerini savunmuşlardır(Gnyawali ve diğ. 2006:508).

Yukarıdaki açıklamalardan rakip konumunda olan işletmelerin işbirliği yapmaları, işbirlikçi rekabetçi davranışı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. İşbirlikçi rekabet davranışı işletmelerin yalnızca rekabet etmemekte olduklarını aynı zamanda farklı şekillerde işbirliğine gittikleri temeline dayanmaktadır. İşletmeler arası işbirliği, rekabet avantajını artıracak yollardan birisi olarak görülmektedir(Bengtsson ve Kock 1999). İşbirliğine dayalı rekabetçi davranış için Kodak ve Fuji işletmeleri arasındaki ilişkiler örnek olarak gösterilmektedir. Bu iki firma faaliyetleri sonlanmadan önce fotoğraf kâğıdı işinde birbiri ile rakip iken Ar-Ge konusunda ortak yatırımlar yapmaktaydılar(Gnyawali ve diğ. 2006:508). İşbirlikçi rekabet davranışı rekabeti bırakmadan rakiplerle işbirliği yapmayı ifade etmektedir. Nitekim Bengtsson ve Kock(1999) piyasadaki yeni işbirliklerinin %50'den fazlasının rakipler arasında gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. İşbirliğine dayalı rekabetin işletmelere sağladığı yararları farklı açılardan değerlendiren yaklaşımlar bulunmaktadır. Öte yandan Chin ve diğ., (2008:441), işbirliğine dayalı rekabet için gerekli olan kritik başarı faktörlerini Hong Kong'daki üretim işletmeleri üzerinden yaptıkları araştırmada şu şekilde sıralamışlardır:

- Yönetimin liderliği
- Güvene dayalı ilişkiler
- Uzun dönemli katılım
- Çatışma yönetim sistemi
- Bilgi ve risk paylaşımı
- Örgütsel öğrenme
- Bilgi sistemi desteği

Ingram ve Roberts (2000:387) tarafından Sidney'deki otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmada birbirine rakip olan oteller arasında işbirliğine dostlukların olabileceği belirtilmiştir. İfade edilen dostlukların, rakipler arası işbirliğini geliştirici dostluklar olup örgütlerin performansını iyileştirmede etkili olabilecekleri vurgulanmıştır. İşbirliğine dayalı rekabetçi davranışın, otel işletmelerinin performansını olumlu yönde etkilediği, müşterilerin otellerde karşılaştığı yapısal farklılıkların elimine edilmesini sağladığı üzerinde durulmuştur. Otel işletmeleri arasında işbirlikçi rekabet davranışı konusu ile ilgili Grangsjö ve Gummesson (2006) tarafından İsveç'in Östersund şehrindeki otellere yönelik yapılmıştır. Yazarlar, çalışmalarında yerel oteller arasında, güven ve katılıma yönelik olumlu ilişkilerin destinasyon pazarlamasına katkı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlar, inceledikleri otel grupları arasında planlı ya da plansız gerçekleşen işbirliği faaliyetlerinin oteller arasında ağ (network) oluşumunu kolaylaştırdığını belirtmişleridir. Benzer bir çalışma da Kılınç ve diğ. (2011),

tarafından yapılan çalışmada belirli bir destinasyondaki otel işletmeleri arasında rekabet ve işbirliğinin (ortaklaşa rekabetin) mümkün olup olmadığı tartışılmıştır. Kapadokya yöresindeki otel işletmelerine yönelik yapılan çalışmanın bulguları, işbirlikçi rekabet davranışının bu oteller arasında uygulanabilecek bir yaklaşım olduğunu ancak konuya ilişkin otel yöneticilerinin yeterli bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığını göstermiştir.

3.Örgütsel Yetenekler

Örgütsel yetenekler konusunun teorik arka planı Barney (1991, 1996) tarafından ortaya konulan Kaynak Temelli Görüş (Resource Based View) teorisine dayanmaktadır. Hall (1993) ve Brown (2007) gibi yazarların da belirttiği üzere Kaynak Temelli Görüşe göre, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı işletmenin kaynak ve yetenekleridir. Nadir bulunan, taklit edilmesi zor ve ikamesi olamayan değerli kaynaklara sahip olmak rekabet avantajının temel kaynağı olarak görülmektedir. Bununla beraber bu özellikteki kaynaklara sahip olmanın rekabette üstünlük için gerekli ancak tek başına yeterli olmadığı belirtilmiştir. Kaynakları değer ve rekabetçi üstünlük sağlayacak stratejilere dönüştürecek itici faktör ise örgütsel yeteneklerdir. Yamen (2010:3)'e göre kaynakların etkili yönetimi için işletmenin sahip olduğu yeteneklerinin farkına varması ve bu yeteneklerini faaliyet gösterdiği alanda değişen çevresel koşullara ve zamana karşı doğru bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Örgütsel yetenek kavramı, finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yapabilmek ve bünyeye adapte edebilme, bu yetenekleri entegre edebilme ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin fiziksel faaliyetleri ve özellikle orta ve üst kademe çalışanlarının yeteneklerinin tamamını ifade etmektedir. Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulamaları ile ilgili olarak iç çevresine odaklanarak dış baskılara karşı kendi rekabet avantajını kullanabilme kabiliyetlerini ifade etmektedir. (Acar ve Zehir, 2007:17-18). Bir diğer bakış açısında örgütsel yetenekler, bir işletmenin belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Sevicin, 2006:111). Örgütsel yetenekler konusuna ilişkin yapılan literatür incelemesinde rekabet ve rekabette üstünlük açısından kritik önem taşıyan bazı örgütsel yeteneklere vurgu yapıldığı görülmüştür. Bu yetenekler içerisinde lojistik yetenekler, yenilik yapabilme ve öğrenme yetenekleri yer almaktadır.

3.1.Lojistik Yetenekler

Lojistik, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması için malların, hizmetlerin ve bilgilerin, çıkış noktalarından tüketim noktalarına doğru fiziksel akışının planlanması, yürütülmesi ve

kontrolü faaliyetlerini kapsayan süreçlerden oluşan bir sistemdir. Doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru yer ve zamanda sağlanmasına olanak veren faaliyetlerdir (Bilginer ve Kayabaşı, 2007). Bununla beraber lojistik, ikili pazarlama fonksiyonlarından müşteri siparişlerinin işyerinde veya müşterinin kapısında teslimatı anlamına gelen ancak sadece teslimattan ibaret olmayan, içinde her birinin bilimi olan birçok araç barındıran ve çok ciddi entegre bilimsel hazırlıklar ve stratejiler gerektiren bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Çekerol ve Kurnaz, 2011:49). Lojistik yetenekler bir işletmenin müşteri beklentilerini aşarak, nihayetinde işletmenin pazar ve mali performansını artıracak ve aynı zamanda rekabetçi stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bir araç olarak görülmektedir (Acar, 2010). Lojistik yetenekleri rekabetçi perspektif ile değerlendiren Bilginer ve Kayabaşı (2007:630), lojistik süreçlerin ve bu süreçlerdeki yeteneklerin rekabet açısından taşıdığı önemi dört unsurla açıklamışlardır. Bu unsurlar;

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

Çekerol ve Kurnaz (2011: 51-52), lojistik faaliyetlerin artan öneminin küresel rekabet ortamı ve maliyet ve verimlilik konuları ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Küresel rekabet ortamı işletmeleri, ürettikleri ürünlerini kaliteli ve ekonomik üretmeye, daha etkin hizmet kalitesi vermeye ve müşterinin istediği yer, mekân ve zamanda ürünlerini teslim etmeye zorlamaktadır. Acar (2010) tarafından KOBİ'ler üzerine yapılan bir araştırmada lojistik yeteneklerin firma stratejisi ve performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yazar, çalışmada işletmelerin rekabet stratejilerinin (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi) firma performansını etkilemesinde lojistik belirleyici ara değişken olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan çalışmada lojistik yeteneklerin boyutları şu şekilde belirlenmiştir:

- Pazar şartlarındaki değişime cevap verebilme,
- Satış sonrası hizmetler,
- Dağıtım erişim zamanının hızı ve güvenilirliği,
- Dağıtım maliyetlerinin düşüklüğü,
- Dağıtım ağının genişliği,
- Lojistik hizmetleri farklılaştırma ve

- Tersine lojistik süreçlerdir.

Lojistik faaliyet ve yeteneklerin otel işletmeleri açısından taşıdığı anlam ve önem diğer işletmelere göre daha fazladır. Bunun temel nedeni otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması ve hizmetin üretildiği yerde tüketilmesinden kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin soyutluk, heterojen olma, eş zamanlı üretim ve tüketimi ile dayanıksızlık (kolay bozulabilirdik) gibi diğer özellikleri dikkate alındığında istenilen üretim girdilerinin istenilen maliyet ve kalitede elde edilmesi ve servisinin yapılması için lojistik faaliyetlerde etkinlik gerekmektedir. Bu etkinliğin sağlanması ise ancak güçlü lojistik yetenekler ile mümkündür.

3.2.Yenilik Yapabilme Yeteneği

Yenilikçilik, büyüme stratejisi gereği yeni pazarlara girmek, pazar payını artırmak ve örgütü rekabetçi güçle donatmanın temel araçlarından biri olarak görülmektedir. Küresel pazarlarda rekabet eden işletmeler, hızlı değişen pazar koşullarında yenilik yapmanın rekabetin temel bir gerekliliği olduğunu düşünmektedirler (Chailom ve Mumi, 2010: 71). Örgütler, ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini arttırmak için yenilik faaliyetlerine önem vermektedir. Yenilik yapabilmenin gerekliliği ve önemi, Terzioğlu ve diğ. (2008:378) ve Verde ve diğ. (2011)'nin belirttiği üzere küreselleşen iş dünyası, artan rekabet koşulları karşısında rekabet gücünü korumak ve arttırmak ve varlığını sürdürebilmek açılarından ortaya çıkmaktadır. Küresel ölçekteki rekabet, fiyat ve faktör maliyetleri merkezli olmaktan çıkmış, yenilik temelli hale gelmiştir. Rekabet koşulları örgütlerin yenilik yapabilme yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte yenilik yapabilme yeteneğinin nasıl geliştiği ve bunun için hangi unsurların belirleyici olduğu, bu yetenek için hangi kavramların ön plana çıktığı konusu gündeme gelmektedir. Kaçınılmaz bir şekilde, yenilik yapabilme yeteneği ile ilgili olarak ön plana çıkan unsurların başında, örgütlerin Ar-Ge faaliyetleri gelmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin gelişmesi ve teşvik edilmesi, örgütlerin yenilik yapabilme yeteneklerini, olumlu yönde etkilediği kabul gören bir görüştür (Terzioğlu ve diğ., 2008). Symeonidis (1996)'e göre örgütün faaliyet gösterdiği piyasaların yapısı, örgütlerin yenilik yeteneğini etkileyen diğer önemli bir faktördür. Pazar yoğunlaşmasının yüksek olduğu pazarlarda yenilik oranları daha fazla olmaktadır. Bunun temel nedeni, pazarda önemli bir gücü bulunan örgütlerin Ar-Ge yatırımlarını finanse etmede daha yetkin durumda olmaları ve daha kolay ekonomik getiri sağlamak için yenilikçiliği teşvik edebilmeleridir.

Örgütsel yenilik yapabilme yeteneği ile ilgili olarak bu yeteneğin işletmelerin bilgi varlıklarını gösteren entelektüel sermaye ile orantılı olarak gelişen bir yetenek olduğu belirtilmiştir. Verde

ve diğ. (2011:6-9) örgütsel bilgiye dayalı soyut varlıkların işletmenin yenilikçi olabilmesinde kilit faktörler olduklarını belirtmişlerdir. Öte yandan yenilik yapabilme yeteneğinde finansal durumun etkili olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Yenilik yapabilme ve Ar-Ge faaliyetleri için belirli bir finansal güç gerekmektedir. Nečadová ve Scholleová (2011) yenilikçi faaliyetlerin ve davranışların önündeki en büyük engelin yüksek maliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Gelineen noktada değerli somut ve soyut varlıklara sahip ve finansal açıdan güçlü örgütlerde yenilik yeteneğinin daha fazla gelişmiş olması beklenmektedir. Bu unsurlarla birlikte işletmeleri yenilikçi olmaya yönelten, bir anlamda zorlayan işletme dışı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin dikkate alınması, yenilik yapabilme yeteneğinin önemini açıklayıcı niteliktedir. Örgüt düzeyinde yeniliğin etkileri farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, maliyetlerin minimize edilmesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesiyle çeşitliliğe gidilmesi ve ürün ve hizmet kalitesinin artırılması biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Yenilik yapmak işletmelere, belirtildiği üzere pek çok avantajı beraberinde getirmektedir. Ancak firma içi ve firma dışı bazı nedenler yenilik yapabilme yeteneğinin gelişmesi ve buna bağlı olarak yeniliklerin gerçekleşmesini olumsuz etkilemektedir. Yenilik girişiminin önündeki engeller; yüksek maliyetler, uzmanlık eksikliği, yeniliğin geri dönüşünün uzun olabilmesi, teknik ekipman eksikliği, yasalar ve normlar, sermaye eksikliği, müşterinin yeniliklere tepkisizliği, riskten korkma, pazar bilgisinin eksikliği, iş ve yönetim altyapısının eksikliği şeklinde sıralanabilir (Nečadová ve Scholleová, 2011:834). Öte yandan yeniliğin işletme düzeyinde önemli olması, işletmelerin yenilik yeteneklerini belirleyen unsurların tespiti konusunda birçok çalışma yapılmasına neden olmuştur. Schumpeter'e (1966)'e göre işletmelerin yenilik yeteneklerini belirleyen temel unsurlar işletme büyüklüğü ve piyasa yapısıdır. İşletme büyüdükçe yenilik yapma yeteneği de artmakta ve bu da rekabet gücünün artmasına yol açmaktadır. Bu yaklaşımda, büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelere göre, daha fazla yenilik yapma kapasitesine sahiptirler (Symeonidis, 1996). İşletmelerin yenilik yeteneklerini geliştirmeleri için pek çok neden bulunmaktadır. Bunlar içerisinde başta sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve pazarda varlığını sürdürebilmek yer almaktadır. Björk ve diğ. (2010)'ne göre yenilik yapabilme yeteneğinde süreklilik için örgütün düşünme ve düşüncüyü teşvik etmeye yönelik yetenekleri geliştirilmeli ve takviye edilmelidir. Bunun için örgüt içinde düşünceye sınır koymamak, yeni fikirleri araştırmak ve ortaya çıkarmak gerekmektedir. Ancak bu sayede yenilikçi düşünceler ve gözlemler yapılabilecektir. Verde ve diğ. (2011) İspanya'daki üretim işletmelerinde yaptıkları araştırma, işletmelerin entelektüel ve bilgiye dayalı varlıklarının yenilik yapabilme yeteneklerinin oluşmasında belirleyici faktörler

olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek derecede entelektüel varlıklara sahip olan üretim işletmelerinin ürün geliştirmede teknolojik yenilikleri daha iyi gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

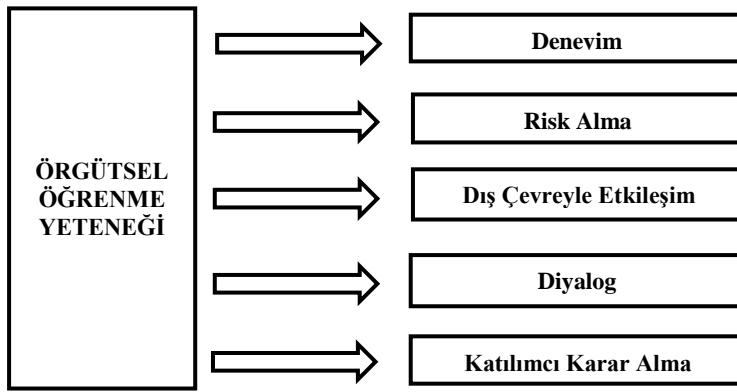
Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için de yenilik yapabilme yeteneği giderek daha fazla önem arz etmektedir. Otelcilikte başarının devamı, yenilik yapmayı gerektirmektedir. Konuklarına sundukları farklı hizmetler ve yeniliklerle onların kendilerini özel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

3.3.Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Örgütsel öğrenme, bir işletmenin büyümesi, yenilikçi olabilmesi ve faaliyetlerini etkinlikle yürütebilmesi açılarından kilit faktör konumundaki bir yetenektir. Chiva ve Alegre (2009) örgütsel öğrenme yeteneğinin bir organizasyonun etkinliğinde, yenilikçi olabilmesinde ve büyüme eğilimi gösterebilmesinde temel konulardan biri olduğunu ifade etmektedirler. Öğrenme, hem kişisel hem de örgütsel anlamda kullanılan bir kavramdır. Kişisel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan değerlendirilebilen öğrenme ile ilgili olarak Bennis (1988: 61) öğrenmeyi kişisel bir değişim süreci olarak tanımlarken; Senge (1994: 9-13) örgütsel öğrenmeyi organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci olarak tanımlamıştır. Öğrenen örgüt ise, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen organizasyon olarak tanımlanmıştır(Aydoğan ve diğ. 2001 ve Başol, 2005: 10-11).

Örgütsel öğrenme kavramı, örgütün deneyimsel ve bilişsel süreçlerine dayanan ve bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını gerektiren kolektif kapasitesi olarak da tanımlanmıştır (Bolivar-Ramos ve diğ., 2011:670). Örgütler için öğrenme hayatta kalmakla eş anlamlıdır. Öğrenme ile örgütler değişime adapte olur, hataları tekrarlamaz gerekli bilgileri depolar ve geliştirir. Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisine sahip olmasıdır(Avcı ve Küçükusta, 2009:34). Bu noktada örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecek örgütsel yeteneklere ihtiyaç vardır. Örgütsel öğrenme

yeteneği, işletmelerin örgütsel öğrenme yönündeki yetenekleri ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme rekabetçi üstünlük elde edilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların elde edilmesi açısından stratejik bir bakış açısı gerektiren bir yetenektir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişmesi konusunda yapılan tartışmalarda örgütsel öğrenmenin bireysel ve takım halinde öğrenmenin bir sonucu olduğu vurgulanmaktadır. Avcı ve diğ. (2010:97) örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye kolay olmayan bir geçiş sürecinin olduğunu, bunun için işletmelerin takımlar kurmaları gerektiğine işaret etmektedirler. Burada kilit rol oynayan unsur ise süreç içindeki kesintisiz iletişimin gerekliliğidir. Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için öncelikle öğrenen bireylere ihtiyaç vardır. Daha sonra, üyeleri arasında kesintisiz iletişim olan ve bireysel düzeyde öğrenilenlerin paylaşılacağı takımların varlığı gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmenin başarısı için, birey, takım, örgüt basamaklarını takip eden bir öğrenme sisteminin varlığı önerilmektedir (Avcı ve diğ. 2010:97). Örgütsel öğrenme yeteneği örgütsel etkinliği, yeniliği ve potansiyel büyümeyi tetikleyen kilit faktör konumundadır. Chiva ve Alegre (2009:323) örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişimini arttıran ve kolaylaştıran beş temel faktörün (boyutun) olduğunu, bu boyutlar sayesinde örgütün öğrenme yeteneğinin geliştiğini ve örgütün öğrenen bir örgüt olabildiğini belirtmişlerdir. Söz konusu boyutlar şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Alt Boyutları

Kaynak: Chiva ve Alegre, 2009.

Deneyim, bir organizasyonda yeni fikir ve düşüncelere ne ölçüde değer verildiği bunlarla ilgilenildiği ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme yeteneğini en güçlü şekilde etkileyen bu faktör, sorunların yenilikçi bir yaklaşımla ele alınmasını, işlerin gerçekleştirilmesi ile ilişkili farklı metot, düşünce ve prosedürlerin geliştirilmesini gerektirmektedir. *Risk alma* boyutu ise örgüt içinde karmaşıklığa belirsizliğe ve hatalara karşı tolerans gösterebilmeyi ifade etmektedir. Etkili bir örgütsel öğrenme için hatalarında önemli bir etkisi bulunmakta bunların avantaj ve

dezavantajları belirlenmelidir. Hataları ve yanlışları kabul etmek risk almayı gerektirmekte, bu doğrultuda alınan riskler ise örgütsel öğrenmeyi olanaklı kılmaktadır. *Dış çevre ile etkileşim*, dış çevre ile olan ilişkilerin kapsamı ile ilgilidir. Çevrenin özellikleri, öğrenmede önemli bir role sahip olup, örgütsel öğrenme üzerinde etkileri birçok yazar (örn: Bapuji ve Crossan, 2004 ve Nevis ve diğ.,1995 gibi) tarafından incelenmiştir. Çevre ile olan ilişki ve bağlantılar, örgütün değişen çevreyi değerlendirmesi ve uyumu yakalaması bakımından önemlidir. Bu noktada çevreyi gözlemleme, değişimlere açık olma ve etkileşimi canlı tutma örgütsel öğrenme bakımından üzerlerinde önemle durulmaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneğinin *diyalog* boyutunda ise örgüt içi süreçlerde iletişim ve diyalogun önemine işaret etmektedir. Sözcüklerin arkasındaki anlamları keşfetmek ve genel anlaşılabilir bir dil geliştirmek öğrenme yeteneği bakımından son derece önemlidir. Bu da ancak sürekli diyalog ile mümkündür. Diyalog boyutu Avcı ve diğ. (2010)'in de belirttiği örgüt içi bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye doğru geçişteki kesintisiz iletişim unsurunun gerekliliğini teyit etmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgili beşinci boyut olan *katılımcı karar alma* ise çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmeleri durumunu ifade etmektedir. Organizasyonlar katılımcı karar vermenin motivasyonel etkilerinden yararlanmak, çalışanların süreçlere katılımını arttırmak, iş tatminini ve örgütsel katılımı geliştirmek istemektedirler. Katılımcı karar alma aracılığıyla bireylerin bilgisi daha fazla ortaya çıkmakta ve öğrenme yeteneğine katkı sağlamaktadır(Chiva ve Alegre, 2009: 326-330).

4.Rekabetçi Davranış Ve Örgütsel Yetenekler İlişkisine Yönelik Araştırmalar

İşletmelerin rekabetçi davranışları ve örgütsel yetenekleri ilişkisi ile ilgili olarak yapılan literatür incelemesinde konuyu doğrudan bu düzlemde incelemiş bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Ancak rekabet, rekabet avantajı ve rekabet stratejileri ile firma yetenekleri ile ilgili olarak stratejik yönetim literatüründeki Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View) kapsamında yapılmış bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Barney ve Zajac (1994) rekabet konusunun işletmelerin içsel yapılarındaki davranışsal ve sosyal olgulardan bağımsız bir şekilde anlaşılamayacağını ifade etmişlerdir. Yazarlar rekabetin dış çevredeki endüstri pozisyonu ile ilişkili olduğu kadar firma içindeki davranışsal ve sosyal olgularla da ilişkili olduğunu, bu noktada organizasyonların kaynak, kabiliyet ve yeteneklerinin önemli bir yer tuttuğunu savunmaktadırlar. Literatürdeki tartışmaların odak noktalarından birisi de işletmelerin rakiplerinden farklı olarak sahip oldukları temel yetenekleridir. Prahalad ve Hamel (1990) örgütsel yetenekler ve rekabet konusunu farklı bir konsept içinde ele almışlardır. Yazarlara göre işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin temel aracı, sahip

olunan temel yeteneklerdir. Barnett ve diğ. (1994) Illinois'deki bankalarla ilgili çalışmada endüstrideki rekabetin firma yeteneklerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yazarlar, bankaların zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için daha yüksek performans düzeyini arzuladıklarını ve rekabeti önleyici engeller (barriers) oluşturan işletmelerin, değerli yetenekler geliştirebilmelerini sağlayacak önemli fırsatları kaybedebileceklerini savunmuşlardır. Levinthall ve Myatt (1994) de çalışmalarında, endüstrinin evrimi ile firma yetenekleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Yazarlar göre rekabet ve yetenekler arasındaki bağ tek yönlü değildir. Bu düşünceye göre işletme yeteneklerinin gelişimi ve evriminde rekabetin çok net bir etkisi vardır; ancak, bir işletmedeki yeteneklerin gelişimi de rekabetin evriminde önemli bir etkiye sahiptir. Bir diğer çalışmada Henderson ve Cokburn (1994), örgütsel yetenekleri ve yetenekler arasındaki ilişkileri ilaç sektörü açısından araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçları, “doğru” bütünleyici yeteneklere sahip işletmelerin doğru ürün geliştirme stratejine ulaşabileceğini ortaya koymuştur.

5. Metodoloji

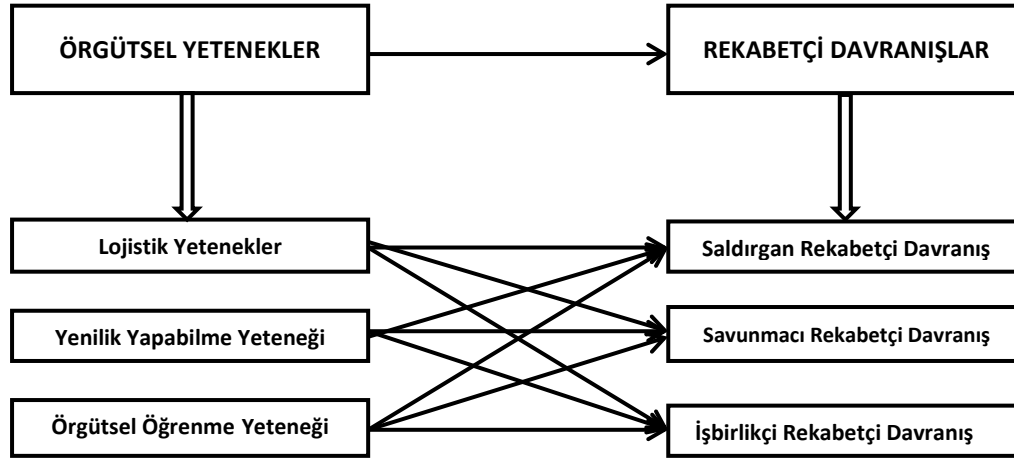
5.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşmasında örgütsel yeteneklerin etkilerini incelemektir. Araştırma “Otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşmasında belirli örgütsel yeteneklerinin (Lojistik, yenilik ve öğrenme yetenekleri) nasıl bir etkisi vardır?” sorusunun yanıtlanmasına yöneliktir. Bu çalışma, rekabetçi davranış ve örgütsel yetenekler konusuna katkı sağlamayı ve belirli örgütsel yetenekler çerçevesinde rekabetçi davranışları açıklamayı hedeflemektedir. Bu amaçla Ege ve Akdeniz Bölgelerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın ana çerçevesini otel işletmelerinin rekabetçi davranış özellikleri (saldırgan, savunmacı, işbirlikçi) ile belirli örgütsel yetenekleri arasındaki ilişkilerin tanımlanmasına dayanmaktadır. Bununla birlikte çalışma sonucunda otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını ve örgütsel yeteneklerini açıklayan değişkenlere yönelik bir ölçek oluşturulması hedeflenmiştir.

5.2. Yöntem

Bu araştırma olgular hakkında sistemli ve düzenli bilgilere sahip olunmasını sağlayan ve olgular arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran betimleyici araştırma yaklaşımı (Arslanoğlu, 2012:4) ve bir olgunun daha iyi anlaşılmasını ve problemin netleştirilmesini ve çalışılacak önemli değişkenleri tanımlamaya yarayan keşifsel araştırma (Gates ve McDaniel, 2010:43) yaklaşımları temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede nicel bir araştırma

kurgulanmıştır. Nicel araştırma, olgu ve olaylara gerçekçi bir bakış açısı ile yaklaşarak, verileri gözlemlenebilir, ölçülebilir, genellenebilir bir biçimde sayısal ifadelerle ortaya koyan araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Golafshani, 2003: 597-598). Nicel yöntem kapsamında şekil 2’gösterilen araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının oluşmasında sahip oldukları örgütsel yeteneklerin etkilerini belirlemeye yönelik olarak tasarlanmıştır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde yer alan örgütsel yetenekler bağımsız sürekli değişkenler iken rekabetçi davranışlar ise bağımlı sürekli değişkenlerdir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ön görülen ilişkiler araştırma hipotezleri olarak tanımlanmıştır.

H1a: Otel işletmelerinin lojistik yetenekleri saldırgan rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

H1b: Otel işletmelerinin lojistik yetenekleri savunmacı rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

H1c: Otel işletmelerinin lojistik yetenekleri işbirlikçi rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

H2a: Otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneği saldırgan rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

H2b: Otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneği savunmacı rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

H2c: Otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneği işbirlikçi rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

H3a: Otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneği saldırgan rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

H3b: Otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneği savunmacı rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

H3c: Otel işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneği işbirlikçi rekabetçi davranışlarını pozitif yönlü etkilemektedir.

5.3.Evren ve Örneklem: Evrenin tümüne ulaşmanın zorluğu, zaman ve maliyet yüksekliği gibi faktörler dikkate alınarak evreni temsil edebilecek örneklem seçimi yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın kapsam ve içeriğine daha uygun olduğu varsayılan kotalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Akdeniz ve Ege bölgelerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri sayısına göre dağılımları dikkate alınarak örnekleme yapılmıştır. Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısının belirlenmesi için Sekaran (2003, 292-294) tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü ve tablosu kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini oluşturan 906 otel işletmesi için örneklem sayısı 177 otel işletmesi olarak belirlenmiştir. Evren ve örneklem kümeleri Tablo 1’de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Evren ve Örneklem Sayıları

Bölgeler	Evrendeki İşletme Sayısı			Örneklemdeki İşletme Sayısı		
	5 yıldız	4 yıldız	3 yıldız	5 yıldız	4 yıldız	3 yıldız
Akdeniz Bölgesi	211	184	154	42	36	30
Ege Bölgesi	78	135	144	16	26	28
Genel Toplam	906			178		
Evren/Örneklem:				178		

Tablo 1’den örneklem büyüklüğünün 178 olduğu, örnekleme dâhil edilen otel işletmeleri bölge ve yıldız sayısına göre belirlendiği söylenebilir. Hedeflenen örnekleme ulaşmada ise her bölgeden (yıldız kriterine de uygun olarak) kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketlere yanıt veren otel işletmelerinin sayısı 177’dir. Araştırmanın verileri 178 otel işletmesinden elde edilmiştir.

5.4. Veri Toplama Aracı: Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada anket tekniğinin kullanılmasının nedeni anket yönteminin sağladığı avantajlardan yararlanılması ve araştırma konusunun bu tekniğe dayanılarak incelenmeye uygun olmasıdır. Sekaran (2003)’nin belirttiği anket geliştirme ilkeleri ve Baş (2001) ile Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)’ün belirttikleri anket geliştirmede dikkat edilmesi gereken ilke ve kurallar dikkate alınarak anket formu geliştirilmiştir. Buna göre anketlerde ifade şeklinin belirlenmesi, ölçüm ilkelerinin

belirlenmesi ve genel görünümle ilgili ilkeler dikkate alınmıştır. Bununla beraber geliştirilen anket formunun geçerliliğini sağlamak için üç öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuştur. Hazırlanan anket formunda örgütsel yetenekler konusundaki literatür incelemesine dayanılarak geliştirilen önermeler ve otellerin belirli özelliklerine ilişkin kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Hazırlanan anket formunda otel yöneticilerinin, örgütsel yeteneklere ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

5.5. Pilot Uygulama: Rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler konularına ilişkin literatür incelemesine dayanılarak geliştirilen anket formunun pilot uygulaması 15 Temmuz – 15 Ağustos 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 50 anketin uygulandığı pilot uygulamada otel yöneticilerinin verdikleri cevapların içsel tutarlılığını test etmek için verilerin dağılımına bakılmış ve anketteki ifadelerin anlamlı bir yapı oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda anket formundan bazı ifadeler çıkarılmış bazı ifadeler daha anlaşılır bir ifade ile tekrar yazılmıştır. Revize edilen anket formu kullanılarak 01 Eylül 2012 – 15 Ocak 2013 tarihleri arasında veriler telefonla aramak ve yüz yüze görüşmek yöntemleriyle elde edilmiştir.

5.6. Kullanılan İstatistikler: Elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı ve keşifsel analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan otel yöneticileri ve otel işletmelerinin özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Öte yandan Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi ile otel işletmelerinin rekabetçi davranışları ile örgütsel yetenekleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmak istenmiştir. Çoklu regresyon analizleri aracılığı ile de hangi örgütsel yeteneğin hangi rekabetçi davranışı ne ölçüde açıkladığının ortaya konulması hedeflenmiştir.

7. Bulgular

7.1. Tanımlayıcı İstatistikler: Araştırma bulgularının sunumu kapsamında ilk olarak araştırmaya katılan Türkiye'deki otel işletmeleri ile anketi yanıtlayan orta ve üst kademe yöneticilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir. Tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri ve Anketi Yanıtlayan Yöneticilere ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	%	Değişkenler	N	%
Cinsiyet			Otel İşletmesinin Türü		
Kadın	58	33,1	Münferit Otel	114	64,6
Erkek	119	66,9	Zincir Otel	63	35,4
Otel İşletmesinin Bulunduğu Bölge			Yıldız Sayısı		
Akdeniz	107	60,5	3 yıldız	59	33,5
Ege	70	39,5	4 yıldız	61	34,7
			5 yıldız	57	31,8

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin % 33,1’sini kadın yöneticiler, % 66,9’unu ise erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan otellerin büyük kısmı münferit otellerden (% 64,6) oluşmaktadır. Zincir otellerin oranı ise % 35,4’dır. Yıldız sayısı kriterine göre otel işletmelerinin % 33,5’lük kısmının 3 yıldızlı, % 34,7 kısmının 4 yıldızlı ve % 31,8 kısmının ise 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin buldukları bölgeye göre sınıflandırılmasında %60,5’luk kısmının Akdeniz bölgesinin ön plana çıktığı görülmektedir.

7.2. Faktör Analizi: Anket formunu cevaplayan otel yöneticilerinin rekabetçi davranışlara ilişkin ifadelerle katılım dereceleri doğrultusunda rekabetçi davranış faktörlerini belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Analiz değerleri, Kalaycı (2010) ve Tavşancıl (2007) tarafından belirtilen veri setinin faktör analizi için taşıması gereken uygunluk kriterleri taşıdığı anlaşılmıştır. KMO örneklem yeterliliği %75,2 ve Bartlett’s Testi sonucu $p < ,000$ anlamlı çıkmıştır. Bu değerler faktör modelinin kurulabilmesi için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir. Bu çerçevede rekabetçi davranışlar ile ilgili yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 16 ifadenin 3 faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 8, ikinci faktör 4 ve üçüncü faktör 4 ifadeden oluşmaktadır. Faktör analizine giren üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise % 50, 025’dir.

Tablo 3. Rekabetçi Davranışlara İlişin Faktör Analizi Sonuçları (n:177)

FAKTÖRLER	Faktör Yüklü	Öz Değer	Varyans %	Alfa
İşbirlikçi Rekabet Davranışı (Ort: 3,4849) Bulduğumuz pazardaki rekabet ortamı bizi rakiplerimizle işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmeye zorlamaktadır.	,775	3,982	22,170	81,4
Rakiplerimizle ortaklaşa rekabet etme (işbirliği ve rekabeti birlikte yapma) durumumuz süreklilik arz eder.	,741			
Rakiplerimizle işbirliği yapabileceğimiz birçok alanın olduğunu düşünüyoruz.	,701			
Rakiplerimizle her zaman işbirliği yapabileceğimiz alanlar	,663			

bulunmaktadır.				
Rakiplerimizle bir yandan işbirliği yaparken diğer yandan rekabet halindeyiz.	,615			
Başarılarımızın çoğunu rakiplerimizle yaptığımız işbirliklerinin sonucunda elde ediyoruz.	,598			
Bulduğumuz pazardaki rakiplerimizle genellikle işbirliği yapmaktayız.	,589			
Rakiplerimizle işbirliği ve rekabeti eş zamanlı yürütmekteyiz.	,585			
Saldırgan Rekabet Davranışı(Ort: 3,6295)		2,249	13,941	68,5
Rekabette yaptığımız her hamle, sürekli olarak rakiplerimizin üstesinden gelmek içindir.	,772			
Rekabet ederken rakiplerimize rekabet edecek alan bırakmayız.	,745			
Rekabetteki yaklaşımımız, alışılmadık hizmetler ortaya koymak yönündedir.	,675			
Pazara alışılmadık hizmetler sunmada en iyi olmaya çalışırız.	,644			
Savunmacı Rekabet Davranışı (Ort: 3,9500)		1,773	13,914	69,5
Pazara yeni hizmetler sunulması halinde daha yenilikçi hizmetler sunmanın mücadelesini veririz.	,735			
Rekabetçi baskılar karşısında pazarda güçlü işbirlikleri geliştiririz.	,730			
Rakiplerimizin rekabetçi fiyatlamaları karşısında fiyatlarımızı gözden geçiririz.	,716			
Bulduğumuz pazarda sahip olduğumuz rekabet üstünlüğünü tehdit edici rekabetçi baskılara karşılık veririz.	,631			

Notlar: Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi, Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: %75,2 Bartlett's Test of Sphericity için X^2 : 679,481; s.d.: 120; sig.: ,000, Ölçeğin tamamı için Alfa: 78,7 Açıklanan toplam varyans: %50,025; Kullanılan Likert Ölçeği: 1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum.

Öte yandan örgütsel yeteneklerin boyutlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilere ilişkin analiz değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür(KMO %89,2 Bartlett's Testi sonucu $p < ,000$) Bu çerçevede örgütsel yetenekler ile ilgili yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 27 ifadenin 3 faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 9, ikinci faktör 10 ve üçüncü faktör 8 ifadeden oluşmaktadır. Faktör analizine giren üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 56, 161'dir.

Tablo 4. Örgütsel Yeteneklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (n:177)*

FAKTÖRLER/Önermeler	Faktör Yükü	Öz Değer	Varyans %	Alfa
Örgütsel Öğrenme Yeteneği (Ort: 4,0003)		9,894	19,710	90,2
Üst kademe yöneticiler çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi için mücadele etmektedir.	,831			
İşletmemizde takım çalışması üst düzeyde gerçekleştirilmektedir.	,799			
Yöneticiler önemli kararlarda çalışanları karar verme sürecine dahil ederler.	,761			
İşletmemizin hizmet politikası önemli ölçüde çalışanların bakış açısı ile şekillenmektedir.	,720			
İşletmemizin çalışanları alınan temel kurumsal kararlarda payları olduğunu hissederler.	,720			

İşletmemizde üretilen yeni bilgiler çalışanlara aktarılarak kolektif öğrenme sağlanmaktadır.	,678			
İşletmemizde herkes kendi deneyimleri sonucunda yeni bilgiye ulaşarak gelişim göstermektedir.	,649			
Çalışanların girişimleri olumlu geribildirim aldığından sürekli yeni fikirler üretilebilmektedir.	,615			
Yöneticilerimizden çalışanlara doğru etkili bir bilgi akışı vardır.	,605			
Lojistik Yetenekler (Ort: 4,2851)		3,428	19,197	86,5
Tedarikçilerimizle ilişkilerimiz etkinlikle yürütülmektedir.	,764			
Hizmetlerimizi müşterilerimize istenilen şekilde ulaştırabilmekteyiz.	,758			
Hizmet üretim sürecinde istediğimiz ürünleri uygun maliyetlerle bulmaktayız.	,701			
Hizmetlerimiz için ihtiyaç duyduğumuz hammaddeleri (Konaklama; yiyecek içecek hizmetleri vb. süreçlerde) kolaylıkla sağlamaktayız.	,698			
Hizmetlerimizde uygun kalitede hammaddeyi kolaylıkla bulabilmekteyiz.	,675			
Hizmetlerin üretilme süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	,632			
Hizmetlerin sunum süreci rakiplerimizden daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir.	,626			
Lojistik alt yapımız hizmetlerimizi farklılaştırmada önemli bir rol oynamaktadır.	,621			
Müşterilerimizin bize kolaylıkla ulaşabileceği etkili ulaşım kanallarımız vardır.	,610			
Müşterilerimizin talep ettiği hizmeti anında sunabilme imkânımız vardır.	,607			
Yenilik Yapabilme Yeteneği (Ort:4,0874)		1,842	17,254	89,4
İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarında, yönlendirme (yetki, sorumluluk, kaynak tahsisi) konusunda yeterince uzmandır.	,816			
İşletmemiz Ar-Ge çalışmalarında, zamanlama konusunda yeterince uzmandır. (ne zaman ne yapacağını iyi bilmektedir)	,787			
İşletmemiz yenilikçi insanların ilgisini çekmekte oldukça başarılıdır.	,754			
İşletmemiz, yeni ürün geliştirme konusunda yeterli esnekliğe sahiptir.	,668			
Yeni hizmetler geliştirmek finansal tablolarımız üzerinde olumlu etki etki yapar.	,634			
İşletmemiz yeni fikirleri hayata geçirmek (deneyimlemek) için yeterli kaynak sağlamaktadır.	,586			
İşletmemizin üst kademe yönetimi yenilikçi fikirleri her zaman desteklemektedir.	,585			
İşletmemizin insan kaynakları profili yeni hizmetler geliştirme konusunda uzmandır.	,565			

* Varimax Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: %89,2 Bartlett's Test of Sphericity için X2: 2405,123; s.d.: 351; sig: ,000, Ölçeğin tamamı için Alfa: 92,9 Açıklanan toplam varyans: %56,161; Kullanılan Likert Ölçeği: 1:Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum.

Çalışmanın bu aşamasında rekabetçi davranışları açıklamada örgütsel yeteneklerin etkilerini belirlemek amacıyla Korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları tablo 5'da gösterilmiştir.

Tablo 5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	SRD	IRD	SvRD	ÖÖY	LY	YYY
Saldırgan Rekabetçi Davranış(SRD)						
İşbirlikçi Rekabetçi Davranış (IRD)	,129					
Savunmacı Rekabetçi Davranış (SvRD)	,227(**)	,251(**)				
Örgütsel Öğrenme Yeteneği (ÖÖY)	,266(**)	,080	,132			
Lojistik Yetenekler (LY)	,307(**)	,204(**)	,308(**)	,298(**)		
Yenilik Yapabilme Yeteneği	,388(**)	,234(**)	,334(**)	,531(**)	,543(**)	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 5’deki analiz değerlerine göre 0.01 anlamlılık düzeyinde rekabetçi davranışlar ve örgütsel yetenekler arasında pozitif yönlü korelasyonların bulunduğu anlaşılmaktadır. Analiz değerlerine göre en güçlü ilişki yenilik yapabilme yeteneği ve saldırgan rekabetçi davranışlar (,388) arasındadır. Diğer taraftan örgütsel öğrenme yeteneği ile saldırgan rekabetçi davranışlar arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Öğrenme yeteneği ile işbirlikçi ve savunmacı rekabet davranışları arasında bir korelasyon bulunmamaktadır. Son olarak lojistik yeteneklerin üç rekabet davranışı arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını açıklamada örgütsel yeteneklerin etkilerini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6, 7 ve 8’de gösterilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Yetenekler ve Saldırgan Rekabetçi Davranış İlişkinine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta(β)	t	Sig.	Tolerans	VIF
SABİT					
Lojistik Yetenekler	,137(a)	1,645	,102	,124	,706
Yenilik Yapabilme Yeteneği	,388	5,543	,000	,388	,388
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	,083(a)	,999	,319	,076	,717
R ² =,151	Düzeltilmiş R ² =,146	F=30,729		p=,000	
Durbin-Watson = 1,898					

a. Bağımlı Değişken: Saldırgan Rekabetçi Davranış

Tablo 6’da göre bağımsız değişkenlerden en az bir tanesi otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarını tahmin etmede kullanılabilecek bir değişkendir. Değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığı (DW:1,898) ve çoklu bağlantı sorununun (VIF değerleri 5’ten küçük ve tolerans değeri 200’den küçük(388)) bulunmadığı anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlerden *saldırgan rekabetçi davranış* anlamlı açıklayan tek değişkenin yenilik yapabilme yeteneği olduğu (β : ,388; sig.,000) görülmektedir. Düzeltilmiş R²=,146 değerinden saldırgan rekabetçi davranışların %14’lük kısmının yenilik yapabilme yeteneğine dayandığı görülmektedir. Bununla birlikte β ve sig. değerlerinden diğer örgütsel yeteneklerin saldırgan rekabetçi davranışı açıklamadığı diğer bir ifade ile modele katkısı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Yetenekler ve Savunmacı Rekabetçi Davranış İlişkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta(β)	t	Sig.	Tolerans	VIF
SABİT					
Lojistik Yetenekler	,179	2,119	,036	,160	,150
Yenilik Yapabilme Yeteneği	,334	4,666	,000	,334	,334
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	-,065	-,777	,438	-,059	,717
R ² =,112	Düzeltilmiş R ² =,107	F= 21,776		p=,000	
Durbin-Watson = 2,098					

a. **Bağımlı Değişken:** Savunmacı Rekabetçi Davranış

Tablo 7’de göre bağımsız değişkenlerden en az iki tanesi otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarını tahmin etmede kullanılabilecek bir değişkendir. Değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığı (DW:2,098) ve çoklu bağlantı sorununun bulunmadığı anlaşılmaktadır. Tablo X’den *savunmacı rekabetçi davranışını* anlamlı açıklayan değişkenlerin lojistik yetenekler (β :.388; sig.,000) ve yenilik yapabilme yeteneği (β :.388; sig.,000) olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R²=,107 değerinden savunmacı rekabetçi davranışların %10’luk kısmının lojistik yeteneklere ve yenilik yapabilme yeteneğine dayandığı görülmektedir. Bununla birlikte β ve sig. değerlerinden örgütsel öğrenme yeteneğinin savunmacı rekabetçi davranışı açıklamadığı diğer bir ifade ile modele katkısı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Yetenekler ve İşbirlikçi Rekabet Davranışı İlişkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta(β)	t	Sig.	Tolerans	VIF
SABİT					
Lojistik Yetenekler	,109(a)	1,249	,213	,094	,705
Yenilik Yapabilme Yeteneği	,234	3,181	,002	,234	,234
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	-,061(a)	-,705	,482	-,053	,718
R ² =,055	Düzeltilmiş R ² =,049	F=10,121		p=0,002(a)	
Durbin-Watson = 1,938					

a. **Bağımlı Değişken:** İşbirlikçi Rekabet Davranışı

Tablo 8’de göre bağımsız değişkenlerden en az iki tanesi otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarını tahmin etmede kullanılabilecek bir değişkendir. Değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığı (DW:1,938) ve çoklu bağlantı sorununun bulunmadığı anlaşılmaktadır. Tablo 9’dean *işbirlikçi rekabet davranışını* anlamlı açıklayan tek değişkenin yenilik yapabilme yeteneği olduğu (β :.234; sig.,002) görülmektedir. Bununla birlikte β ve sig. değerlerinden diğer örgütsel yeteneklerin işbirlikçi rekabet davranışını açıklamadığı diğer bir ifade ile modele katkısı olmadığı anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına dayanılarak H1b, , H2a, H2b ve H2c hipotezleri kabul edilirken; H1a, H1c, H3a, H3b ve H3c hipotezleri ise reddedilmiştir.

8.Tartışma Ve Sonuç

Bu çalışmada Akdeniz ve Ege bölgelerindeki otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarını açıklamada örgütsel yeteneklerin etkileri incelenmiştir. Yapılan nicel araştırma ile bu iki bölgedeki 3, 4 ve 5 yıldızlı 177 otel işletmesinin yöneticilerine anket yapılmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi uygulanmış, belirlenen faktörler arasındaki ilişkileri tanımlamak üzere korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarındaki rekabetçi davranışlar ile ilgili en yüksek ortalama değerinin savunmacı rekabetçi davranışlar için; örgütsel yetenekler için en yüksek ortalama değerinin ise lojistik yetenekler için geçerli olduğu belirlenmiştir. Bu durum Akdeniz ve Ege bölgelerindeki otel işletmelerinin rekabette ağırlıklı olarak savunmacı davranış gösterdikleri ve lojistik yatırımlara önem verdiklerini göstermektedir.

Yapılan faktör analizi çerçevesinde rekabetçi davranış boyutları bu konuda yapılmış çalışmalarla karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde değerlendirilebilir: İşbirlikçi rekabet davranışı ile ilgili boyutlar Akdeniz ve Ege bölgesindeki otellerin buldukları pazarın kendilerini rakipleriyle işbirliği yapmaya zorladığını ve bu bölgelerdeki otellerin işbirliği ve rekabeti birlikte sürdürebildiğini göstermektedir. Rakiplerle işbirliği yapılacak pek çok alanın olduğu başarıların büyük kısmının rakiplerle yapılan işbirliğine dayandığı anlaşılmaktadır. Bu durum Lado ve diğ., (1997) gibi araştırmacıların, “işletmelerin rekabet ve işbirliğini eş zamanlı yürüterek uzun vadede üstün performans sergileyebileceğini ve ekonomik kazanç sağlayabileceğini ve en kazançlı ilişkilerin rakipler arasında olduğu” yönündeki görüşlerini teyit etmektedir. Ancak faktör ortalamalarına bakıldığında araştırma örneklemindeki otel işletmelerinin saldırgan rekabetçi davranışlarına ait ortalama değerinin düşük düzeyde de olsa işbirlikçi rekabet davranışından yüksek olduğundan bu bölgelerdeki otellerin rekabette saldırganlığı (rakiplere rekabet edecek alan bırakmamak, alışılmadık hizmetler sunmak ve rakiplerin üstesinden gelmek) daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Faktör modelindeki saldırgan rekabetçi davranışı açıklayan ifadeler Xu (2011)’in rekabette saldırganlıkla ilgili belirttiği rekabetçi aksiyonların genişliği (competitive variety) ile benzerlik göstermektedir. Ancak faktör modelinde yazarın belirttiği rekabetçi aksiyonların yoğunluğunu (competitive intensity) yer almamıştır. Bu noktada otel işletmelerinin rekabetçi eylemlerinin farklılık gösterdiği ancak yoğunluk göstermediği ifade edilebilir. Faktör modelinde en yüksek ortalama değerine sahip olan savunmacı rekabetçi davranış alt boyutlarına bakıldığında otellerin savunmacı refleksleri şu şekilde sıralanabilir;

- Rakip yeniliklerine karşı yenilik yapmak,

- Rakip saldırıları karşısında güçlü işbirlikleri geliştirmek
- Rekabetçi fiyatlama karşısında fiyatları gözden geçirmek
- Pazardaki tehditlere karşı anında karşılık vermek

Bu araştırmada ortaya çıkan örgütsel yetenek boyutları daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde yorumlanabilir: Lojistik yetenekler boyutu ile ilgili ulaşılan boyutlar Acar (2010) ve Sandberg ve Abrahamsson (2011) gibi yazarların lojistik yetenekler için kullandıkları değişkenler ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Hizmet üretim sürecinde istenilen ürünlerin uygun maliyetlerle bulunabilmesi otel işletmelerinde tedarikçilerle ilişkilerin mükemmel olduğunu göstermektedir. Farklı olarak, Acar (2010)'ın belirttiği tersine lojistik süreçlerin otel işletmelerinde geçerli olmadığı belirtilebilir. Bu durum hizmet kavramının daha çok soyut unsurlara dayanması ile açıklanabilir. Yeni pazarlara açılmak, pazar payını arttırmak isteyen otel işletmelerinin yenilik yapabilme yeteneğine yatırım yapmaları önemlidir. Araştırma sonuçları otel işletmelerinde yenilik yapabilme yeteneği için özellikle Ar-Ge çalışmalarının önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Symeonidis (1996) belirttiği üzere Ar-Ge projeleri yüksek maliyet gerektirdiği için yüksek satış oranları olan büyük otel işletmelerinin ancak bu maliyetleri karşılayabileceği ifade edilebilir. Literatürde finansal durum gibi faktörlerin de yenilik yapabilme yeteneği bakımından önemli faktörler olarak görülmektedir. Yenilik yapabilme yeteneğini açıklayan ifadeler verilen cevaplar yenilik yapmanın Akdeniz ve Ege bölgesi otellerinin finansal performansını arttırdığını göstermiştir. Yöneticilerin ifadelerine ilişkin katılım düzeylerinden bölgelerdeki otellerin yenilik yapabilme için yeterli kaynaklara sahip olduğu ve bunları yeni fikirleri desteklemek için tahsis ettikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan örgütsel öğrenme yeteneğinin alt boyutları, Chiva ve Alegre (2009) ve Avcı ve diğ.'nin (2010) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Çalışanların girişimleri doğrultusunda sürekli yeni fikirler üretilebilmesi, örgütsel öğrenmenin risk alma eğilimi ile paralellik göstermektedir. Yeni tecrübelerin çalışanlara yayılarak gelişmelerinin desteklenmesi ise örgütsel öğrenme yeteneğinin diyalog boyutunu açıklamakta olduğu belirtilebilir. Öte yandan takım çalışmasının üst düzeyde gerçekleştirilmesi, katılımcı karar alma boyutunu açıkladığı gibi örgütsel öğrenme için önemli olan takım halinde öğrenmeyi de kapsadığı ifade edilebilir. Bu boyutla ilgili sonuçlar Ussahawanitchakit ve Sriboonlue (2011:165) gibi yazarların örgütsel öğrenme yeteneği için dile getirdiği önemli faktörleri de kısmen açıklamaktadır. Takım halinde öğrenme, yeni bilgilerin örgüte yayılmasını sağlama gibi değişkenler aynı zamanda öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültürünün önemli parçalarıdır. Burada yalnızca literatürde

belirtilen dış çevre ile iletişim boyutunun araştırma sonuçları ile açıklanamadığı görülmektedir.

Rekabetçi davranışları açıklamada örgütsel yeteneklerin etkilerini belirlemek için yapılan korelasyon analizinde 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları en güçlü ilişkinin, yenilik yapabilme yeteneği ve saldırgan rekabetçi davranışlar (,388) arasında olduğunu göstermiştir. Bu sonuç yenilik yapmanın saldırgan rekabetçi davranışları çerçevesinde değerlendirilebileceğini göstermektedir. Nitekim Güleş ve Bülbül (2003) gibi yazarlar yenilikçiliği proaktif bir işletme stratejisi olarak ifade etmiştir. Bununla birlikte yapılan çoklu regresyon analizi de yenilik yapabilme yeteneğinin saldırgan rekabetçi davranışların % 14'lük kısmının açıkladığını göstermiştir. Öte yandan çoklu regresyon analizleri lojistik yeteneklerin ve yenilik yapabilme yeteneğinin savunmacı rekabetçi davranışlarının %10'luk kısmını açıklayabildiğini göstermiştir. Son olarak işbirlikçi rekabet davranışını da anlamlı şekilde açıklayan değişkenin yenilik yapabilme yeteneği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarında özellikle yenilik yapabilme yeteneğinin baskın açıklayıcı yetenek olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin faktör ortalamasının düşük olması ve rekabetçi davranışları açıklamaması otellerin mevsimsel özellikleri ve işgücü devir hızının otel işletmelerinde yüksek olması ile ilişkilendirilebilir. Bu çalışma sonucunda Ege ve Akdeniz bölgesindeki otel işletmelerinin belirli rekabetçi davranışları ve örgütsel yeteneklerinin boyutları ve bunların içyapıları ortaya konulmuştur. Ayrıca rekabetçi davranışları açıklamada örgütsel yeteneklerin etkileri belirlenmiştir Bu çalışma rekabet konusunda yapılan çalışmaların dikkatini rekabet stratejilerinden rekabetçi davranışlara çekmeyi hedeflemiştir. Araştırma sonuçlarına dayanılarak rakiplerin çok sayıda bulunduğu ve pazar değişimlerinin çok yaşandığı koşullarda faaliyet gösteren otel işletmelerinin savunmacı rekabetçi davranışlar için güçlü mekanizmalar geliştirmeleri ve özellikle yenilik yapabilme yeteneğine yatırım yapmaları önerilmektedir. Gelecekteki araştırmalarda otel işletmelerinin rekabetçi davranışlarının somut yansımalarını gösteren rekabet araçlarının incelenmesi ve otel işletmelerinin personel devir hızı ile örgütsel yeteneklerinin gelişim düzeyleri arasındaki ilişkilerin araştırılması önerilmektedir.

Kaynakça

Acar, A. Z. (2010), Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: Kobi'ler Üzerinde Bir Saha Araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), ss. 1-21.

Acar, A.Z. (2005), Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(3), ss. 15- 34.

Acar, A.Z. ve Zehir, C. (2007). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği, Geliştirilmesi Ve Doğrulanması, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), ss. 103-131.

Akbolat, M. (2009), Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(3), ss. 127 - 146.

Arslanoğlu, İ. (2012), *Sosyal Bilimlerde Metod ve Araştırma Teknikleri*, w3.gazi.edu.tr/~iarslan/arastek.doc (10.04.2012).

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009), Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), ss. 33-44.

Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010), Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış*, 10(1), ss.95-115.

Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik U. ve Aksay, K. (2011), Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*,12(2), ss. 191-213.

Barney, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, (17), ss. 99-120.

Barney, J.B. ve Zajac, E.J. (1994), Competitive Organizational Behavior: Toward An Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, (15), ss. 5-9.

Barnett, W. P., H. R. Greve ve D. Y. Park (1994), An Evolutionary Model of Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, (15), ss.11-28.

Bapuji, H. and Crossan, M. (2004), From Questions To Answers: Reviewing Organizational Learning Research, *Management Learning*, 35(4), pp.397-417.

Baş, T. (2001), *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Başol, Ö. (2005), Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi, İ.Ü. İşletme ABD, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Bayramoğlu, G. (2007), Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi Ve Ford Otosan, Tusas, Graham Ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Bengtsson, M. ve Kock, S. (1999), Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), pp. 178-194.

Bennis, W. (1988), *Bir Lider Olabilmek* (Çev: Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, Ankara.

Bilginer, N. ve Kayabaşı, A. (2007), İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), ss. 629-644.

Björk, J. Boccadelli, P. ve Magnusson, M. (2010), Ideation Capabilities For Continuous Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 19(4), pp. 385-396.

Bolivar-Ramos, M.T., García-Morales, V.J. ve Mihi-Ramírez, A. (2011), Influence Of Technological Distinctive Competencies And Organizational Learning On Organizational Innovation To Improve Organizational Performance, *Economics and Management*, (16), pp.670-675.

Brown, E. D. (2007), Competitive Advantage And The Resource Based View Of The Firm, <http://ericbrown.com/competitive-advantage-and-theresource-based-view-of-the-firm.htm>(14.01.2013).

Chailom, P. ve Mumi, A. (2010), The Effects Of Information Technology Capability, Network Competency And Organizational Learning On Logistics Innovation, Competitive Advantage And Performance Of Food Businesses In Thailand, *International Journal of Business Strategy*, 10(3), pp.71-85.

Chin, K.S., Chan, B.L. ve Lam, P.K. (2008), Identifying And Prioritizing Critical Success Factors For Competition Strategy, *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), pp. 437-454.

Chiva, R.ve Alegre, J. (2009), Organizational Learning Capacity And Job Satisfaction: An Emprical Assesment İn The Ceramic Tile Industry, *British Journal of Management*, (20), pp. 323-340.

Collis, D. J. (1994), How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1), pp. 143-152.

Coulter, M. (2005), *Strategic Management in Action*, 3th Edition. Pearson Education International Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Çekerol, G. S. ve Kurnaz. N. (2011), Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü Ve Rekabet Analizi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), ss. 47-59.

D'Aveni, R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press: New York.

Dagnino, G.B. (2009), Coopetition Strategy: A New Kind Of Interfirm Dynamics For Value Creation, içinde (*Coopetition Strategy: Theory Experiments And Cases*, edit: Dagnino, G.B. ve Rocco, E.); London; Routledge, pp. 25-43.

Durna, U. ve Babür, S. (2011), Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), ss. 73-98.

Erdemir, E. (2006), Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu Ve Türkiye'deki Yansımaları, *Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli.

Ferrier, W. J. , Fhionnlaich, C. M., Smith, K.G. ve Grimm C.M. (2002), The Impact Of Performance Distress On Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation Of Conflicting Views, *Managerial And Decision Economics*, (23), pp. 301-316.

Gates, R. ve McDaniel, C. J. (2010), *Marketing Research Essentials*, 7th Edition, United States of America; John Wiley & Sons, Inc.

Gnyawali, D. R., He, J. ve Madhavan, R. (2006), Impact Of Co-Opetition On Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, *Journal Of Management*, 32(4), pp. 507-530.

Golafshani, N. (2003), Understanding Reliability And Validity İn Qualitative Research, *The Qualitative Report*, 8(4), pp. 597-607.

Grangsjö, Y.V.F. ve Gummesson, E. (2006), Hotel Networks And Social Capital In Destination Marketing, *International Journal Of Service Industry Management*, 17(1), pp. 58-75.

Gurnani, H., Erkoc, M. ve Luo, Y. (2007), Impact Of Product Pricing And Timing Of Investment Decisions On Supply Chain Co-Opetition, *European Journal Of Operational Research*, 180(1), pp. 228-248

Güleş, Hasan K. Bülbül, H. (2003), İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama, *Journal of Faculty of Business*, 4(1), pp. 40-63.

Hall, R. (1993), A Framework Linking İntangible Resources And Capabiliites To Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14(8), pp. 607-618.

Henderson, R. ve Cockburn, I. (1994), Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research *Strategic Management Journal*, (15), Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp. 63-84.

Ingram, P ve Roberts, P. W. (2000), Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry, *American Journal of Sociology*, 106(2), pp. 387-423.

Kalaycı, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kayabaşı, A. ve Kanberoğlu, Z. (2008), Kobi'lerde Rekabetçi Yeteneklerin Geliştirilmesinde Rol Oynayan Örgütsel Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirme, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 45 (520), ss. 49-65.

Kılınç, İ., Ağraş, S., Dabanlı, E. ve Okumuş, F. (2011), Belirli Bir Destinasyondaki Otel İşletmeleri Arasında Ortaklaşa Rekabet Mümkün Mü? Kapadokya Otellerinden Bulgular, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(3), ss. 23-41.

Kuester, S. , Homburg, C. ve Robertson, T.S. (1999). Retailotary Behavior To New Product Entry, *The Journal of Marketing*, 63: 90-106.

Lado, A.A. Boyd, N.G. ve Hanlon, S.C. (1997), Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *The Academy of Management Review*, 22(1), pp. 110-141.

Levinthal, D. ve Myatt, J. (1994), Co-Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing, *Strategic Management Journal*, 15 (S1), pp. 45-62.

Nečadová, M. ve Scholleová, H. (2011), Motives And Barriers Of Innovation Behaviour Of Companies, *Economics and Management* ISSN 1822-6515, pp. 832-838.

Nevis,.C., DiBella, J. ve Gould, M. (1995), Understanding Organizations As Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 73-85.

Offstein, E.H ve Gnyawali, D.R. (2006), A Humanistic Perspective Of Firm Competitive Behavior, *Competitiveness Review*; 16(3/4), pp. 248-261.

Offstein, E.H. ve Gnyawali, D.R. (2005), Firm Competitive Behavior As A Determinant Of Ceo Pay: Empirical Evidence From The Us Pharmaceutical Industry *Journal of Managerial Psychology*, 20(5/6), pp. 335-354.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York; The Free Press.

Porter, M.E. (2008), “Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti”, (içinde: *HBR's 10 Must Reads: Strateji*, Çeviren: Melis İnan, 2013), Optimist Yayıncılık, İstanbul.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990), The Core Competence of The Corporations *Harvard Business Review*, May-June, pp. 1-15.

Rivard, S., Raymond, L. ve Verreault, D. (2006), Resource-Based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance, *Journal of Strategic Information Systems*, (15), pp.29-50.

Sandberg, E. ve Abrahamsson M. (2011), Logistics Capabilities For Sustainable Competitive, Advantage *International Journal of Logistics Research and Applications* 14(1), pp. 61-75.

Sekaran, U. (2003), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition. John Wiley & Sons Ltd.

Sevicin, A. (2006), Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), ss. 109-124.

Symeonidis, G. (I 996), Innovation, Firm Size And Market Structure: Schumpeterian Hypotheses And Some New Themes, OECD Economics Department Working Papers, Working Paper E1/9, London School of Economics. pp. 5 I 1-530.

Tavşancıl, E. (2007), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, 3. Baskı Nobel Yayıncılık, , Ankara.

Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökovalı, U. (2008), İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörü Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), ss. 377-388.

Ussahawanitchakit, P. ve Sriboonlue, P. (2011), Transformational Leadership, Strategic Flexibility, Learning Capability, Continuous Improvement, And Firm Performance: Evidence From Thailand, *International Journal Of Business Strategy*, 11(1), pp. 162-172.

Verde, M.D., Castro, G. M. ve Lo'pez, J.E.N. (2011), Organizational Knowledge Assets And Innovation Capability Evidence From Spanish Manufacturing Firms, *Journal Of Intellectual Capital*, 12(1), pp. 5-19.

Vroom, G. ve McCann, B.T. (2010), Ownership Structure, Profit Maximization And Competitive Behaviour, *Working Paper*, Bercelesona/ Spain; University Of Navara IESE Business School Press.

Xu, Y. (2011), Competitive Network And Competiti Ve Behavior: A Study Of The U.S. Airline Industry, *Academy Of Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 45-63.

Yamen, M. (2010), Dinamik Yetenekler, www.belgeler.com/blg/2hlu/dinamik-yetenekler, (01.02.2012).

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.