

Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2020, 4(4): 3570-3590.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.579](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.579)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



ARAŞTIRM MAKALESİ

İşletme Yeteneklerine Göre Rekabet Strateji ve Davranışlarının Farklılaşması: Turist Rehberi Çalıştıran "A" Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma*

Dr. Öğr. Üyesi Eda Rukiye DÖNBAK, Adıyaman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Adıyaman, e-posta: edonbak@adiyaman.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1752-0390>

Öz

Bu çalışmanın amacı işletme yeteneklerine göre rekabet strateji ve davranışlarının farklılaşmasını turist rehberi çalıştıran "A" grubu seyahat acentelerinde bir uygulama yaparak değerlendirmektir. Bu amaç ile nicel araştırma yöntemi çerçevesinde Türkiye' de faaliyet göstermekte olan "A" grubu seyahat acentelerinin yöneticilerine anket uygulaması yapılmış ve 352 geçerli anket elde edilmiştir. Araştırma hipotezleri Kruskal Wallis, Mann Whitney-U ve hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Farklılık testlerinden elde edilen sonuçlara göre, belgeli turist rehberlerinin, kadrolu olarak çalıştırdıkları "A" grubu seyahat acentelerinin işletme yeteneklerine katkısı, rekabet davranışları ve rekabet stratejileri istatistiksel açıdan farklıdır. Ayrıca, regresyon analizinin sonuçlarına göre bazı işletme yeteneklerinin rekabet strateji ve davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür.

* Bu çalışma "İşletme Yeteneklerine Göre Rekabet Strateji ve Davranışlarının Farklılaşması: Turist Rehberi Çalıştıran A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turist Rehberleri, Rekabet Stratejileri, Rekabet Davranışları, İşletme Yetenekleri, Seyahat Acenteleri.

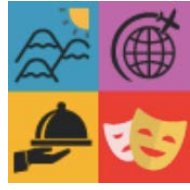
Makale Gönderme Tarihi: 03.06.2020

Makale Kabul Tarihi: 08.10.2020

Önerilen Atf:

Dönbak, E. R. (2020). İşletme Yeteneklerine Göre Rekabet Strateji ve Davranışlarının Farklılaşması: Turist Rehberi Çalıştıran "A" Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3570-3590.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



Journal of Turkish Tourism Research

2020, 4(4): 3570-3590.

DOI: 10.26677/TR1010.2020.579

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



RESEARCH PAPER

Differentiation of Competitive Strategy and Behaviors According to Firm's Capabilities: A Research in "A" Group Travel Agents that Employed Tourist Guides

Assistant Prof. Dr. Eda Rukiye DÖNBAK, Adıyaman University, Faculty of Tourism, Adıyaman, e-mail: edonbak@adiyaman.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1752-0390>

Abstract

The main aim of this study to evaluate differentiation of competitive strategy and behaviors according to firm's capabilities by applying in "A" group travel agent that employed tourist guides. For this purpose, 352 valid questionnaires were obtained by conducting a questionnaire to managers of the agencies operating in Turkey. Research hypotheses tested with Kruskal Wallis, Mann Whitney - U and hierarchical regression analyses. According to the results obtained from the difference tests, the contribution of the professional tourist guides to the organizational capabilities of the "A" group travel agents, which has employed permanent professional tourist guides, the competitive behaviors and competitive strategies are different with statistical significance. In addition, the results of the regression analysis depicted that some business capabilities had significant effects on competition strategies and behaviors.

Keywords: Tourist Guides, Competition Strategies, Competitive Behaviors, Business Capabilities, Travel Agents,

Received: 03.06.2020

Accepted: 08.10.2020

Suggested Citation:

Dönbak, E. R. (2020). Differentiation of Competitive Strategy and Behaviors According to Firm's Capabilities: A Research in "A" Group Travel Agents that Employed Tourist Guides, *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(4): 3570-3590.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

Kaynak temelli işletme yetenekleri görüşü, işletmenin sahip olduğu kaynakların özelliğine göre bir işletmenin değer yaratma ve sürdürülebilir rekabet stratejileri belirleyebilmesini açıklamaktadır. Kaynak temelli işletme yetenekleri görüşü 1959 yılında Penrose tarafından kavramsallaştırılmış, 1990 yılından sonra ise alan yazınında (Bloodgood, 1997; Acar ve Zehir, 2008), Kaynak Temelli Teori (Resource Based View, RBV) adı ile çalışılan bir konu olmuştur (Elbanna ve Maksoud, 2019).

İşletme yetenekleri, işletmedeki içsel kaynakların kullanılması sayesinde işletmenin dış çevresinde yer alan tehditlerin nötr hale getirebilmesini ve bunun sonucunda işletmeye rekabet avantajı veya üstünlüğü yaratabilme imkanını ifade etmektedir (Barney ve Hesterley, 2006). Örneğin, bir konaklama işletmesinin sahip olduğu araştırma ve geliştirme yeteneği finansal oranlarındaki başarıyı etkileyecektir (Gürsoy ve Swanger, 1997). Böylece bu yetenek işletmenin rekabet stratejisi belirleme sürecinde etkili olacaktır. Barney (1991), rakipler ile kıyaslandığında yeteneklerin işletmeye sürdürülebilir üstünlükler sağlaması için bu yeteneklerin nadir olmaları gerektiğini belirtmiştir. Diğer yandan söz konusu yetenekler nadir olduklarından taklit edildiklerinde bunların sıra dışı bir maliyet olarak karşımıza çıkacağını vurgulamışlardır.

Kaynak temelli işletme yetenekleri teorisi kapsamında daha önce alanda benzer araştırmalar yapılmış olmakla birlikte acente yöneticilerinin bakış açısıyla turist rehberlerinin acentenin örgütsel yeteneklerine katkısı olup olmadığı, hangilerini etkilemiş olduğu konusunda araştırma bulunmamaktadır. Bu noktada Türkiye’de faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerinde profesyonel turist rehberlerinin işletmeye katkılarının değerlendirilmesi konusunda yer alan boşluğun doldurması açısından bu araştırma önem taşımaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatürde işletme yetenekleri konusunda yapılmış olan çalışmalar (Acar ve Zehir, 2008; Chiva ve Alegre, 2008; Soparnot, 2011; Chun – Cheng Chien, vd., 2015), incelendikten sonra bu alanda yer alan örgütsel öğrenme, değişim, bilgi teknolojileri, yenilikçilik, lojistik yeteneği kavramları araştırmaya dahil edilmiştir. Örgütsel öğrenme yeteneği, yeni olanı takdir etme sonucunda işletmenin dış çevresinden aldığı bilgileri ticari değerlere dönüştürerek uygulaması ve ilerleme sağlamasını ifade etmektedir (Clyde ve Jeffrey, 2010). Örgütsel öğrenme birey, takım ve örgüt düzeyinde gerçekleşirken, birey düzeyinde sezme ve yorumlama, takım düzeyinde bütünleştirme ve örgüt düzeyinde ise kurumsallaştırma aşamalarını içermektedir (Atak ve Atik, 2007). Örgütler değişimi yakalayabilmeyi öğrenme yeteneği sayesinde başarır ve hızlı öğrenme yeteneği olanlar rakipleri ile rekabet etme gücüne sahip olurlar (Avcı ve Küçükusta, 2009). Değişim yeteneğine sahip örgütler yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilir (Bielinska-Kwapisz, 2014; Najrani, 2016) ve değişim yeteneği bir işletmenin çevresindeki değişimleri yorumlayabilme, değişimlere en uygun cevabı verebilmeyi ifade etmektedir (Najrani, 2016). Holt vd., (2007) örgüt çalışanlarının hünerlerinin değişime uygun olmasının örgütün değişim yeteneği üzerinde etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Yenilik yeteneği örgüt içerisindeki bireysel ve örgüt seviyesindeki yeteneklerden elde edilmiş düşünce ve bilgilerin yeni ürün, süreç ve sistemlere taşınması anlamına gelmektedir (Hogan vd., 2011). Yenilik yeteneği özellikle tüketici tercihlerinin kısa süre içerisinde değişebildiği sektörlerde yer alan işletmeler için önemli olmaktadır (Yusr, 2016). Bilgi ve yeniliğin arasında güçlü bir bağ vardır, bilginin yenilik yeteneğine katkıda bulunabilmesi için organizasyondaki diğer kaynaklara transfer edilmesi gerekmektedir (Kamasak vd., 2016). İnovasyonların ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon türleri bulunmaktadır (Yavuz, 2010; Karlsson ve Tavassoli, 2016). Lojistik yetenek, bir işletmenin

kaynaklarını kontrol ettiği ölçüde rakiplerine üstünlük sağlama amacı ile harcama ve yatırımlarını yönlendirebileceği bilgi teknolojileri kullanımından satış noktaları kullanımına kadar bir dizi yeteneği ifade etmektedir (Acar, 2010). Morash vd. (1996), lojistik yetenekleri başlıca olarak satış öncesi ve sonrası müşteri hizmetleri, dağıtım hızı, hedef pazarlardaki talebe yanıt verebilme, yaygın dağıtım ağı, dağıtım maliyetlerini düşürülmesi olarak özetlemektedir. Lojistik yetenekler firmaya uzun dönemli fayda sağlayan stratejik yeteneği ifade etmektedir (Chow ve Lee, 2007) ve farklı deneyim, bilgi, anlayışa sahip insan unsuru tarafından gerçekleştirilmektedir (Chow ve Lee 2007). Bilgi teknolojileri yeteneği örgüt kültürü ve bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlardan doğrudan etkilenebilmektedir (Muhanna ve Stoel, 2010). Lu ve Ramamurthy (2011), bilgi teknolojilerini örgütün paylaşım platformu, bilgi teknolojileri yeteneğini ise işletmedeki hedeflerin tutturulması ve desteklenmesi amacı ile bilgi teknolojilerinden faydalanılması şeklinde tanımlamıştır.

Rekabet stratejileri, müşterilere yaratılan değerın nereye odaklandırıldığına bağlı olarak farklılık gösterecektir örneğin ürün/hizmet kalitesi ile değer yaratılabileceği gibi teknolojik liderlik, uzmanlaşma, maliyet faktörleri ya da dağıtım kanalı seçimi ile de değer yaratmak mümkün olabilmektedir (Alayoğlu, 2010; Göral, 2014). Rekabet stratejisi türleri ise maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklandırma olmaktadır (Dess ve Davis, 1984; White, 1986; Kippenberger, 1998; Argyres ve McGaha, 2002; Obasi vd., 2006; Allen vd., 2007; Ülgen ve Mirze, 2010; Yaşar, 2010). Maliyet liderliği stratejisi işletmenin rakiplerine göre faaliyetlerini daha az maliyet ile gerçekleştirmesi sayesinde sektör ortalamasının üzerinde gelir elde etmeye yöneliktir, bu strateji eğer belli bir müşteri kitlesine yönelik ise odaklanmış maliyet stratejisi olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010, s;256). Akan vd. (2006), maliyet liderliği stratejisinin firma müşterilerinin talep ettiği standart ürünleri yaratabilmek için maliyet azaltıcı teknikler uygulama ve sıkı üretim maliyeti kontrolleri ile mümkün olabileceğini belirtmiştir. Farklılaştırma stratejisi firmanın değer yaratan tüm faaliyetlerindeki farklılaşmayı ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 262). Akan vd. (2006), rakiplerin daha önce pazara çıkarmadığı zaten gücünün de yetmeyeceği ürün ve hizmetleri sunabilmeyi farklılaştırma stratejisinin bağlı olduğu şartlardan biri olarak açıklamaktadır. Odaklandırma stratejisi, maliyet ile farklılaştırma stratejisinden farklı olarak belli bir müşteri grubu hedeflenerek oluşturulan stratejidir ve iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformunda uygulanması sonucunda gerçekleşir (Ülgen ve Mirze, 2010:265). Odaklanma stratejisinin amacı daha dar pazar bölümü seçilerek maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisini uygulamaktır (Kılınç, ve Taşgit, 2008: 239).

Rekabet davranışları ise işletmenin temel yeteneklerine göre şekil alır ve işletme yöneticisi tarafından yönlendirilmektedir (Altıntuğ, 2007). Rekabet davranışları saldırgan, tepkisel, işbirlikçi, savunmacı türde olabilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007; Ağraş ve Kılınç, 2015; Akbolat, 2009; Altuntaş ve Dönmez, 2010; Gnyawali vd., 2006; Lumpkin ve Dess, 2001; Morgan ve Strong, 2003; Moore, 2005; Taşgit ve Ergün, 2015). Saldırgan rekabet davranışına sahip olan işletmelerin pazar tahlillerinde bulunarak farklı, bilinçli ve proaktif yöntemler ile "rakibi yok etme" amacı taşınması söz konusudur (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Savunma davranışına sahip işletmeler yeni fırsatlar bulmak için çok az araştırma yaparlar, verimlilik şartı ile mevcut faaliyetlerini sürdürürken sahip oldukları ürün ve pazarlarını korumaya çalışırlar, mevcut teknoloji, örgüt yapısı ve stratejilerde değişiklik yapma konusunda çok nadir kararlar alırlar (Akbolat, 2009). Savunmacı davranışa sahip işletmeler rakiplerine göre kendi organizasyon yeteneklerini daha kolay yönetebilirler (Morgan ve Strong, 2003). Tepkisel rekabet davranışında çevre firmaların davranışı önemli olduğundan bu davranışa sahip olan firmaların uzun dönemli plan yapabilmeye eksikliği vardır neleri yapıp yapamayacağını ölçüsü çevre firmalardır (Karimi vd., 1996). Snow ve Hrebiniak (1980), tepkisel davranışı olan işletmelerin savunmacı davranışa sahip olanlardan rekabet üstünlüğü bakımından farklarının olmadığını, organizasyon yapısı yönünden ise

benzerlik gösterdiğini belirlemişlerdir. Moore'a (2005) göre tepkisel davranışı olan işletmeler performansları düşük olmakla birlikte çevrelerine adapte olacaklarından rekabette diğer işletmelere üstünlük sağlayamayacaklardır. İşbirlikçi rekabet davranışı ise rakipler arasında rekabet ve iş birliğinin aynı zamanda gerçekleşmesini ifade etmektedir (Gnyawali vd., 2006). Seyahat acenteleri emek yoğun sermaye özelliğine sahip olduğundan organizasyon yeteneğine ihtiyaç duyan bir hizmet alanında faaliyet göstermektedirler ve organizasyon yapısı sunulan hizmet çeşidi arttıkça karmaşıklaşmakta, belgeli turist rehberlerinin organizasyon şemasında yer aldığı görülmektedir (Yılmaz, 2012). Turist rehberlerinin asıl çalışma alanı turistlere doğrudan hizmet sunmak olmak ile birlikte rehberler, seyahat acenteleri veya tur operatörleri adına da çalışmaktadırlar (Hu, 2007). Sektörde yer alan turizm işletmeleri ile turist arasında aracılık rolünü üstlenmişlerdir (Mak vd., 2010). Seyahat acenteleri turist rehberini kendi yanlarında ve işletmeleri için önemli bir yetenek olarak görmektedirler (Çetinkaya ve Öter, 2016). Rehberler tur operatörleri, seyahat acenteleri yöneticileri ve sektör ile ilgili planlamacıların görüş ve fikirlerini etkileyerek yeni fikir oluşturma yönünde öncü rollere sahip olmaktadır (Hu, 2007: 19). Bu araştırmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerindeki işletme yetenekleri, rekabet davranış ve stratejileri arasındaki ilişki çerçevesinde turist rehberlerinin işletme yeteneklerine katkısının işletmenin rekabet davranış ve stratejilerine etkisini incelemektir. Araştırmamızda işletme yeteneklerinin yön verdiği rekabet stratejileri ve davranışlarını seyahat acentesi yöneticilerinin değerlendirebileceği öngörülerek ülkemizde faaliyette olan "a" grubu seyahat acentesi yöneticilerinden oluşan tek seviyeli örneklem kullanılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmada belgeli turist rehberlerinin Türkiye'de yer alan "A" grubu seyahat acenteleri işletme yeteneklerine katkısı ile bu yeteneklerin rekabet strateji ve davranışları arasındaki ilişkisini incelemeye yönelik ilişki tarama deseninde niceliksel yöntem kullanılmıştır. Karasar (2011:81), ilişki tarama deseninin değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini belirlemeyi kapsayan bir araştırma modeli olduğunu belirtmiştir.

Araştırma Problemi ve Hipotezler

Seyahat acentelerinin sahip olduğu işletme yetenekleri ve yeteneklerin etkilediği rekabet stratejisi ile davranışlarının kadrolu belgeli turist rehberi istihdam eden acentelerde farklılık gösterip göstermediği araştırma problemidir. Şekil 1'de problemde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler öngörüldüğü biçim ile özetlenmektedir. Bu araştırma test edilecek hipotezler şu şekildedir;

H1. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.

b. A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.

c. A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.

H2a. A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.

b. A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.

c. A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.

H3. a. A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak rekabet davranışları farklılaşmaktadır.

b. A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.

c. A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.

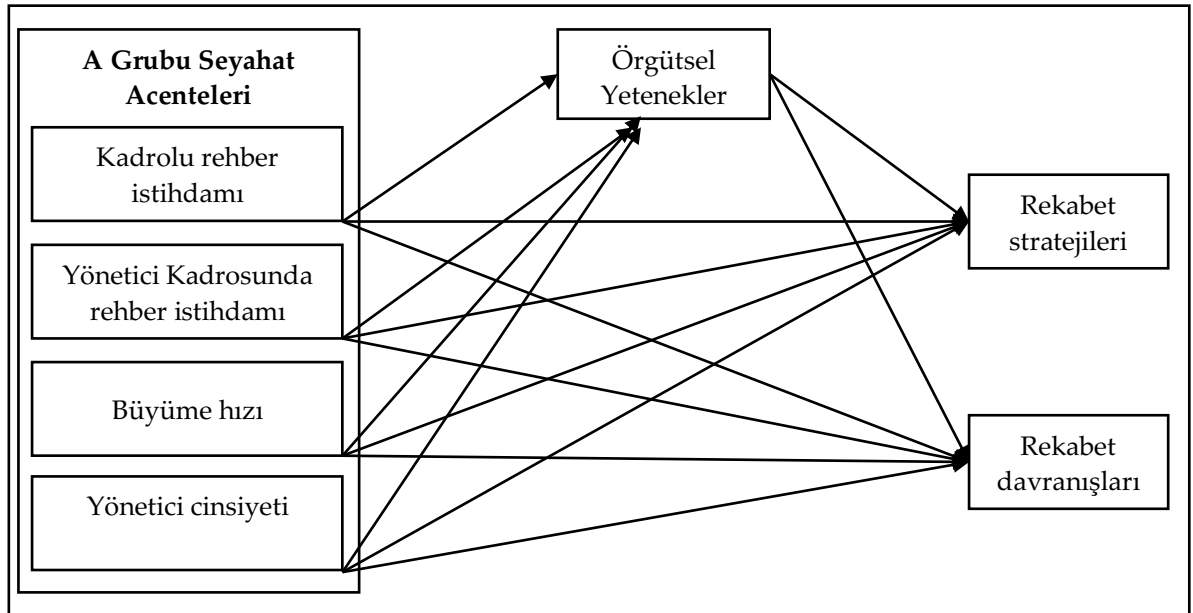
H4.a. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre rekabet davranışları farklılaşmaktadır.

b. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre rekabet stratejileri farklılaşmaktadır.

c. A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinin cinsiyetine göre örgütsel yetenekleri farklılaşmaktadır.

H5. Örgütsel yeteneklerin ve rekabet stratejilerine etkisi vardır.

H6. Örgütsel yeteneklerin rekabet davranışlarına etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Örnekleme ve Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu araştırma evrenini, Türkiye' de faaliyet gösteren 9271 (Şubeler dahil olmak üzere) adet A Grubu Seyahat Acentesi yöneticilerinden oluşmaktadır. Acente şubeleri listelerden çıkarıldıktan sonra evren sayısı 6553 hesaplanmıştır. Örneklem sayısının belirlenmesinde %95 güven aralığında 0.05' lik standart sapmaya göre formül kullanılabilir (Yamane, 2006).

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + t^2 \times p \times q} = \frac{6553 \times 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{0,05^2 \times (6553 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50} = \frac{6553 \times 0,9604}{17,3404} = 362,9$$

Formülde;

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

%95 güven düzeyi ve 0.05 standart hata payı kararı ile yukarıdaki formüle uyguladığımızda toplam örneklem sayısının 363 olarak hesaplandığı görülmektedir. Uygulama sonucunda toplam 397 anket elde edilmiştir. Bazı anketlerin tutarsız ve eksik değerlendirmeler içermesinden dolayı geçerli 352 anket sonucu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada asıl kullanılan anket uygulamasına geçmeden önce ön test yapılmıştır (n=36). Ön test, İzmir’ de 08 – 11 Aralık 2016 tarihinde düzenlenmiş olan “10. Travel Turkey Turizm Fuar ve Kongresi” ne katılım gerçekleştirilerek, seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin yöneticilerine uygulayacakları anket hakkında eğitim verilen beş üniversite öğrencisinin katkılarıyla yapılmıştır. Araştırma evrenini yansıttığı kabul edilen bu ön çalışma grubuna anket uygulanmasında temel olarak soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, cevaplanmasının ne kadar zaman aldığı ve yöneticilerin yorumlarının alınması amaçlanmıştır. Fuara katılmış olan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yüz yüze görüşerek anketi cevaplamaları istenmiş, anket maddelerine verdikleri cevapları anında değerlendirme fırsatı olmuştur. Pilot uygulama sonucunda ölçeklerin güvenilirliklerinin 0,70 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) web sitesinde yer alan Türkiye’deki tüm seyahat acentelerinin iletişim bilgileri (telefon, fax numarası, şehir adresi, e-mail adresi), kurulmuş oldukları şehirlere göre sıralanmıştır. Öncelikle tüm şehirlerde yer alan şirketlere ait e-mail adresleri toplu mail gönderebilecek uygunlukta toplam 17 tane liste olarak hazırlanmıştır. Sonrasında <http://www.onlineanketler.com> sitesinden üyelik edinilmiştir. Bu web sitesi sayesinde günlük sınırsız sayıda cevaplama içerikli online anket formları e-mail adreslerine gönderilebilmiştir. İletilmiş olan anketlerin bir IP adresinden sadece bir defa yanıtlanması ayarlanabilmiş, katılmak istemeyen, gönderilemeyen ve iptal edilmiş olanlarla birlikte ankete katılmış olan e-mail adreslerine ait listelerin raporlarını elde etmek mümkün olmuştur. Araştırma süreci Aralık 2016 – 14.04.2017 tarihleri arasında devam etmiştir. Online anketlere katılım sayısının düşük seyir göstermesi üzerine Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı (EMITT) turizm fuarına katılım kararı alınmıştır. 26 – 29 Ocak 2017 tarihleri arasında 21. EMITT İstanbul Fuarı’na katılım gerçekleştirilerek burada seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin olduğu salon planlarına göre iş bölümü yapılarak yine anket uygulamasında eğitilmiş üniversite bölüm öğrencilerimizin katkıları ile yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırma katılan deneklerin demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir. Katılımcılar cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde çoğunluğun erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise katılımcılardan lisans ve lisans üstü eğitim derecesine sahip olan yöneticilerin de çoğunlukta yer aldığı görülmüştür. Katılımcılar sektörde çalışılan toplam yıl sayısı ile değerlendirildiğinde sahip oldukları yüzdelerin birbirine yakın olması dikkat çekmektedir.

Tablo 1. A Grubu Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Özellikleri

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	93	26,4
	Erkek	259	73,6
	İlköğretim	11	3,1
Eğitim Düzeyi	Lise	44	12,5
	Ön lisans	51	14,5
	Lisans	181	51,4
	Yüksek lisans	65	18,5
Firmadaki Pozisyon	Yönetim Kurulu Başkanı	24	6,8
	Genel Müdür	91	25,9
	Acente Sahibi	130	36,9
	Departman Müdürü	107	30,4
Yöneticilik Deneyimi	1-5 yıl	121	34,4
	6-10 yıl	108	30,7
	11-15 yıl	39	11,1
	16-20 yıl	27	7,7
	20 yıldan fazla	57	16,2
Sektördeki Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	66	18,8
	6-10 yıl	86	24,4
	11-15 yıl	61	17,3
	16-20 yıl	55	15,6
	20 yıldan fazla	84	23,9
İşletmedeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	169	48,0
	6-10 yıl	96	27,3
	11-15 yıl	29	8,2
	16-20 yıl	32	9,1
	20 yıldan fazla	26	7,4
Yaş	18-24	16	4,5
	25-31	78	22,2
	32-38	88	25,0
	39-45	68	19,3
	45 üstü	102	29,0

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçekler, 5'li Likert tipindedir. Kesinlikle katılmıyorum (1) – kesinlikle katılıyorum (5) ifadeleri arasında yer alan derecelendirilmiş ifadelerden oluşmaktadır. Birinci ölçek rekabet stratejileri, ikinci ölçek rekabet davranışları, üçüncü ölçek işletme yetenekleri ve belgeli turist rehberlerinin işletme yeteneklerine katkısını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Dördüncü bölüm ise işletme ve işletme yöneticilerinin özelliklerinin elde edilmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Rekabet Stratejileri Ölçeği: Araştırmaya katılan işletmelerin rekabet stratejilerini ölçmek amacıyla benzer konuda daha önce yapılan araştırmalarda (Bloodgood, 1997; Dess ve Daviss, 1984; Schaffer, 1986) kullanılan ölçeklerden yararlanarak toplam 25 maddeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekte maliyet liderliği (Örnek madde: “Esnek ölçekli ürün ve hizmet yapımız vardır”), Farklılaştırma stratejisi (Örnek madde: “Bol fotoğraflı ürün katalogları geliştirmek”) ve Odaklandırma stratejisi (Örnek madde: “Firmanın hedeflediği tüketici grubu farklı ürünleri seçer”) olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO; 0,823 ve Bartlett (p; 0,000, sd; 300, X²: 2618,025) testleri sonucu faktör analizine uygun ve anlamlı çıkmıştır. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin faktöriyel yapısını keşfetmek amacıyla Varimax döndürme tekniği ile keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin üç faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Faktör 1’de yüklenmiş olan RS9, RS10, RS15, RS14, RS8, RS19, RS1, RS18, RS20 hem odaklı (RS15, RS14, RS19, RS18, RS20) hem de maliyet (RS9, RS10, RS8, RS1) ile ilgili stratejileri temsil etmesinde dolayı “karma strateji” olarak isimlendirilmiştir. Karma stratejinin, maliyet ve odaklı stratejilerin ikisini de birlikte kullanma anlamına geldiği literatür kısmında tartışılmıştır. Rekabet Stratejileri Ölçeğinin 1.faktörü dokuz maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %17,183’ünü açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,792’dir.

Faktör 2’ de yüklenmiş olan maddeler (RS17, RS12, RS13, RS 11) farklılaştırma stratejisini ve yine bu faktöre yüklenmiş olan (RS23, RS22, RS21, RS24) diğer dört madde ise ürün odaklılığı temsil ettiğinden Faktör 2, ürün odaklı farklılaştırma stratejisi olarak isimlendirilmektedir. Ölçeğin ikinci faktörü sekiz maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %13,567’sini açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,756’dir.

Faktör 3’e yüklenmiş olan beş ifadenin (RS7, RS6, RS5, RS4, RS3) tamamı maliyet liderliği stratejisini temsil ettiğinden bu madde maliyet liderliği stratejisi olarak isimlendirilmektedir. Bu faktör beş maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %12,545’ini açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,755’dir. Rekabet stratejileri ölçeğinde RS2 (işletme maliyetlerini düzenli olarak azaltmaya çalışırız), RS16 (İşletmede kullandığımız teknoloji sektör ortalamalarının üstündedir), RS25. (firmamız belli coğrafyadaki müşterilere odaklıdır) maddeler faktör analizi sonucunda hiçbir faktöre yüklenmemiştir.

Rekabet Davranışları Ölçeği: Araştırmaya katılan işletmelerin rekabetçi davranışlarını ölçmek amacıyla benzer konuda daha önce yapılan araştırmalarda (Lumpkin ve Dess, 2001; Morgan ve Strong, 2003; Moore, 2005; Miles ve Snow, 1986) kullanılan ölçeklerden yararlanarak toplam 28 maddeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekte saldırgan (Örnek madde: “Rekabet için ürün ve hizmet fiyatları düşürebilir”), işbirlikçi (Örnek madde: “Rakipler ile olsa da rekabet sürdürülür”), Tepkisel (Örnek madde: “Firma yönetimi risk almada cesaretlidir”) ve Savunmacı (Örnek madde: “Geleneksel hizmetlerimizi sürdürürken rekabetten uzak dururuz”) davranış boyutlarına ait kavramları içeren sorular yer almıştır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO; 0,803 ve Bartlett (p; 0,000, sd; 378, X²: 2867,917) testleri sonucu faktör analizine uygun ve anlamlı çıkmıştır.

Rekabet Davranışları Ölçeğinin faktöriyel yapısını keşfetmek amacıyla Varimax döndürme tekniği ile keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin 4 faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Faktör 1’ e yüklenen ve literatürde saldırgan rekabet davranışını temsil eden toplam yedi madde yer almıştır. Bu yedi madde dışında savunma davranışını ifade eden RD19 “ürün ve hizmet kalitesi öncelikli işletme amacımızdır” ifadesi Faktör 1’ in altında yer almıştır. Bu ifadenin dışındaki yedi madde saldırgan rekabet davranışını ifade ettiğinden Faktör 1, saldırgan rekabet davranışı olarak isimlendirilmiştir. Faktör, toplam varyansın %17,668’ini açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,792’dir.

Faktör 2’de yüklenmiş olan maddeler RD2, RD1, RD3, RD5 literatür ile paralel şekilde tamamı iş birliğine yönelik rekabet davranışını temsil ettiğinden dolayı Faktör 2, İşbirlikçi Rekabet Davranışı olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör dört maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %12,174’ünü açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,732’dir.

Faktör 3’te yüklenmiş olan maddeler olan RD23, RD8, RD24, RD9’un saldırgan (RD8, RD9) ve tepkisel rekabet (RD23, RD24) davranışını temsil eden ifadeler olması söz konusudur. Örnekleme yer almış olan firmaların özellikle RD 23 ve RD24 e göre tepkisel tarzda rekabeti benimsemiş olmak ile birlikte saldırgan davranışla (RD8 ve RD9) tepki vermelerinden dolayı Faktör 3, tepkisel-saldırgan olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör de dört maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %11,139’unu açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,661’dir.

Son faktör olan faktör 4’te yer almış olan maddelerin tamamı literatür ile paralel olarak savunmacı rekabet davranışını temsil ettiğinden dolayı bu faktör savunmacı rekabet davranışı ismi verilmiştir. Bu faktör yine dört maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %10,275’ini açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,637’dir. RD15, RD4, RD6, RD7, RD10, RD18, RD20, RD22, RD25 kodlu maddeler rekabet davranışlarına yönelik faktör analizi sonuçlarına göre hiçbir faktöre yüklenmemiştir.

İşletme Yetenekleri Ölçeği: Firmaların işletme yeteneklerini ölçmek amacıyla benzer konuda daha önce yapılan araştırmalardaki (Chiva ve Alegre, 2008; Hogan vd., 2011; Hull ve Covin, 2010; Lin, vd., 2014; Lu ve Ramamurthy, 2011; Meyer ve Stensaker, 2006; Najrani ve Mated, 2016; Teo, vd., 2006) ölçeklerden yararlanılmıştır. Toplam 50 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekte lojistik yetenekler (Örnek madde: “Müşterilerimizin satın alma kararını etkileyecek hizmetlerimiz vardır”), yenilikçi yetenekler (Örnek madde: “Müşterilerimizin problemlerini yenilikçi yöntemlerle çözüme kavuşturabiliriz”), Örgütsel Öğrenme Yeteneği (Örnek madde: “Ne biliyoruz ve aslında neyi bilmemiz gerekiyor” arasındaki ilişkiyi kurabiliriz”), Örgütsel Değişim (Örnek madde: “Değişimin gerekli olduğu düşüncesi firmamızca benimsenmiştir”) ve Bilgi Teknolojileri Yeteneği (Örnek madde: “Ağ iletişimi (LAN, WAN vb.) hizmetine sahibiz”) olmak üzere beş boyut yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO; 0,916 ve Bartlett (p;0,000, sd; 1225, X²: 9286,919) testleri sonucu faktör analizine uygun ve anlamlı çıkmıştır.

İşletme Yetenekleri Ölçeğinin faktöriyel yapısını keşfetmek amacıyla Varimax döndürme tekniği ile KFA yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin beş faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Rehberlerin işletme yeteneklerine katkısına ait 14 ifade Faktör 1’in altında yüklenmiştir ve Faktör 1 Rehberlerin işletme yeteneklerine katkısı olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör, 14 maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %20,183’ünü açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,933’dür.

Faktör 2 literatürde yer alan ve değişimin doğrudan kendisi ile ilgili ifadeler; İŞYTNK41 (Şirkette değişim yönetimi ve stratejik planlama süreci koordineli olarak yürütülmektedir), İŞYTNK42 (Gelişmiş bir değişim yeteneğimiz vardır), İŞYTNK39 (Değişimin gerekli olduğu düşüncesi firmamızca benimsenmiştir), İŞYTNK3 (Müşteri tatmini ve bağlılığını sağlamak amacıyla satış sonrası müşteri hizmetlerimiz vardır), İŞYTNK5 (Müşterilerimiz zaman tasarrufuyla hizmetlerini satın alabilirler), İŞYTNK37 (İşletme politikalarını çalışanlarımız benimsemiştir), İŞYTNK38 (Firma kararları alınırken çalışanlar sürece dâhil edilmektedir), İŞYTNK33 (Fayda sağladığımız öğrenmeler firmamızda kayıtlar ile izlenir), olduklarından Faktör 2 değişim yeteneği olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör dokuz maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %10,655’ini açıklamaktadır ve güvenilirlik katsayısı 0,825’dir.

Faktör 3 bilgi teknolojileri yeteneği faktörüdür ve altında yüklenmiş olan örnek maddeler İŞYTNK46 (Uygulama programlarımız mevcuttur (şirkete özel yazılımlar), İŞYTNK46 (Stratejik

planlama ile bilgi teknolojisi kullanma planını bütünleştiririz) ile birlikte toplam altı maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %9,369'unu açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,812'dir.

Faktör 4'ün altında yüklenmiş olan maddeler İŞYTNK32 (Çalışanlar arasında güçlü iletişim özendirilir), İŞYTNK 29 (Yeni ürün geliştirmek için gerekli olan hüneleri öğrenebiliriz), İŞYTNK 31(Firma olarak geçmiş deneyimlerimizden öğrenme elde edebiliriz), İŞYTNK 28 (Ne biliyoruz ve aslında neyi bilmemiz gerekiyor arasındaki ilişkiyi kurabiliriz) olmaktadır, bu maddelerin literatürde doğrudan örgütsel öğrenme ile ilgili maddeler olduğu görülmektedir. İŞYTNK7 (Firmamız hedef pazarındaki müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet sunabilir) lojistik yeteneği ifade ederken, İŞYTNK50 (Bilgi teknolojisi kullanımını şüphesizlikle karşılarız) ifadesi bilgi teknolojilerini kullanmak ile ilgilidir ve negatif yüklenme katsayısına sahip olmuştur. Faktör 4, Öğrenme yeteneği olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör altı maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %7,108'ini açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,650'dir.

Faktör 5'i oluşturan maddeler ise İŞYTNK9, İŞYTNK11, İŞYTNK13 olmuştur. Bunlar literatür ile paralel olup doğrudan lojistik yetenekleri ifade ettiğinden Faktör 5 lojistik yetenekler olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör üç maddeden oluşmaktadır. Faktör, toplam varyansın %6,293'ünü açıklamaktadır ve güvenirlik katsayısı 0,746'dır.

İşlem ve Analizler

Araştırmanın verileri SPSS 20 Programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği keşfedici faktör analizi (KFA), güvenirliği ise Cronbach alfa katsayısı ile test edilmiştir. Hipotez testlerinden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını saptamak amacıyla, Shapiro-Wilk testi yapılmış ve Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu nedenle, Rekabet Davranışları, Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Yetenekler Ölçekleri Alt Boyutlarının demografik değişkenlere farklılık gösterme durumu parametrik olmayan test tekniklerinden Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis test teknikleri ile analiz edilmiştir. Mann Whitney bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında, Kruskal Wallis bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir (Kurtuluş, 2010: 180). İlişkisel hipotezleri test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde bazı değişkenlerin etkileri kontrol altında alınarak ikinci adımda regresyona dâhil edilen bağımsız değişkenlerine göreli etkileri daha net tespit edilebilmektedir (Jong, 1999). Bu kapsamda, regresyon analizinin birinci adımında farklılık analizlerinde bağımlı değişken üzerinde etkisi olan Kadrolu Rehber İstihdamı, Yönetici Kadrosunda Rehber, Büyüme Hızı ve Cinsiyet değişkenleri kontrol altına alınmıştır.

BULGULAR

Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki Pearson korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre örgütsel yeteneklerden Rehberlerin İşletme Yeteneklerine Katkısı ile Tepkisel Davranış ($r = 0,300$; $p < 0,01$), Saldırgan Davranış ($r = 0,279$; $p < 0,01$), Savunmacı Davranış ($r = 0,234$; $p < 0,01$) İşbirlikçi Davranış ($r = 0,190$; $p < 0,01$), rekabet davranışları arasında pozitif yönde anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Rehberlerin yetenekleri ile Karma Strateji ($r = 0,360$; $p < 0,01$), Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi ($r = 0,348$; $p < 0,01$), Maliyet Liderliği Stratejisi ($r = 0,189$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır. Tablo

2'den de anlaşılacağı üzere diğer işletme yetenekleri boyutları ile rekabet davranışları ve rekabet stratejileri arasında genellikle pozitif yönde anlamlı korelasyonlar olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Saldırgan Davranış	4.10	0.57											
2. İşbirlikçi Davranış	3.92	0.69	.293**										
3. Tepkisel Davranış	3.87	0.72	.399**	.186**									
4. Savunmacı Davranış	3.23	0.85	.068	.083	.206**								
5. Karma Strateji	3.99	0.56	.617**	.224**	.470**	.089							
6. Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	3.66	0.69	.267**	.152**	.229**	.443**	.418**						
7. Maliyet Liderliği Stratejisi	3.41	0.80	.003	.061	.204**	.480**	.092	.302**					
8. Rehberlerin İşl. Yet. Katkısı	3.74	0.83	.279**	.190**	.300**	.234**	.360**	.348**	.189**				
9. Değişim Yeteneği	3.96	0.57	.546**	.253**	.340**	.172**	.572**	.446**	.091	.396**			
10. Bilgi Teknolojisi Yeteneği	3.87	0.66	.508**	.181**	.402**	.126*	.563**	.378**	.037	.372**	.635**		
11. Öğrenme Yeteneği	3.81	0.55	.431**	.167**	.322**	.115*	.478**	.286**	.001	.398**	.517**	.484**	
12. Lojistik Yeteneği	3.90	0.81	.447**	.177**	.300**	.083	.498**	.320**	.013	.352**	.487**	.468**	.452**

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Farklılık Testleri

A Grubu Seyahat Acentelerinin kadrolu rehber istihdamına bağlı olarak araştırmada ele alınan ölçek boyutlarının (Hipotez-1) anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından anlamlı bulunan bulgular, Tablo 3'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre; acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olanlarda, Savunmacı Rekabet ($U=13011$; $p < 0,05$), Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi ($U=12392,50$; $p < 0,05$), Rehberlerin İşl. Y. Katkısı ($U=11660$; $p < 0,05$), Değişim Yeteneği ($U=13304$; $p < 0,05$), Lojistik Yeteneğine ($U=12805$; $p < 0,05$) ait puanların, acentesinde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı olmayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlara yönelik anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda; H1a, H1b ve H1c hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

A Grubu Seyahat Acentelerinin yönetici kadrosunda rehber istihdamına bağlı olarak araştırmada ele alınan ölçek boyutlarının (Hipotez-2) anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla Mann Whitney testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından anlamlı bulunan bulgular, Tablo 4'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre; Acentesinde yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olanların, Tepkisel-Saldırgan Rekabet ($U=12823,50$; $p < 0,05$), Savunmacı Rekabet ($U=12879,50$; $p < 0,05$), Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi ($U=12227,50$; $p < 0,05$), Rehberlerin İşl. Y. Katkısı ($U=10534$; $p < 0,05$), Değişim Yeteneği ($U=12850,50$; $p < 0,05$), Bilgi Teknolojileri Yeteneği ($U=12848,50$; $p < 0,05$), ve Lojistik Yeteneğine ($U=12948,50$; $p < 0,05$) ait puanların, yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberi olmayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer

boyutlara yönelik anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda; H2a, H2b ve H2c hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

Tablo 3. Acentede Kadrolu Belgeli Turist Rehberi İstihdamı Olma Durumuna Göre Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Acentenizde kadrolu belgeli turist rehberi istihdamı mevcut mudur?		n	Sıra Ort.	U	p
Savunmacı Rekabet	Evet	182	190,01	13011,000	,010
	Hayır	170	162,04		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Evet	182	193,41	12392,500	,001
	Hayır	170	158,40		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Evet	182	197,43	11660,000	,000
	Hayır	170	154,09		
Değişim Yeteneği	Evet	182	188,40	13304,000	,023
	Hayır	170	163,76		
Lojistik Yeteneği	Evet	182	191,14	12805,000	,005
	Hayır	170	160,82		

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

Tablo 4. Acentede Yönetici Kadrosunda Rehber İstihdamı Durumuna Göre Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Acentenizin yönetici kadrosu içerisinde belgeli turist rehberleri var mıdır?		n	Sıra Ort.	U	p
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Evet	149	191,94	12823,500	,014
	Hayır	203	165,17		
Savunmacı Rekabet	Evet	149	191,56	12879,500	,017
	Hayır	203	165,45		
Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisi	Evet	149	195,94	12227,500	,002
	Hayır	203	162,23		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Evet	149	207,30	10534,000	,000
	Hayır	203	153,89		
Değişim Yeteneği	Evet	149	191,76	12850,500	,016
	Hayır	203	165,30		
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	Evet	149	191,77	12848,500	,015
	Hayır	203	165,29		
Lojistik Yeteneği	Evet	149	191,10	12948,500	,020
	Hayır	203	165,79		

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

A Grubu Seyahat Acentelerinin sektördeki büyüme hızına bağlı olarak araştırmada ele alınan ölçek boyutlarının (Hipotez-3) anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında anlamlı bulunan bulgular, Tablo 5'te verilmiştir. Bu sonuçlara göre; farklı olan gruplar arasında Karma Strateji açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İşletmesinin büyüme hızının sektör ortalamaları ile karşılaştırıldığında durumu farklı olan gruplar arasında Rehberlerin İşl. Y. Katkısı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Büyüme hızı ortalamadan düşük olanların puan sıra ortalaması 173,85; ortalamaya yakın olanların ortalaması 189,52; ortalamadan fazla olanların ortalaması 155,94'tür. Buna göre işletmesinin büyüme hızı sektör ortalamaları ile karşılaştırıldığında ortalamaya yakın olanlarda Rehberlerin İşl. Y. Katkısının en fazla olduğu belirlenirken ortalamadan fazla olanlarda en azdır. Bu bulgular doğrultusunda; H3b ve H3c hipotezleri kısmen desteklenmiş, H3a hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 5. Seyahat Acentelerinin Sektördeki Büyüme Hızına Göre Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları.

İşletmenizin büyüme hızını sektör ortalamaları ile karşılaştırdığınızda		n	Sıra Ort.	X2	p
Karma Strateji	Ortalamadan Düşük	61	141,21	8,918	,012
	Ortalamaya Yakın	183	183,91		
	Ortalamadan Fazla	108	183,88		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Ortalamadan Düşük	61	173,85	7,459	,024
	Ortalamaya Yakın	183	189,52		
	Ortalamadan Fazla	108	155,94		

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

A Grubu Seyahat Acentelerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre araştırmada ele alınan ölçek boyutlarının (Hipotez-4) anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından anlamlı bulunan bulgular, Tablo 6'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; erkeklerin Saldırgan Rekabet ($U=10352$, $p<0,05$), Tepkisel-saldırgan Rekabet ($U=9978,50$, $p<0,05$), Rehberlerin İşl. Y. Katkısı ($U=10094$, $p<0,05$), ve Lojistik Yeteneğine ($U=9959$, $p<0,05$) ait puan skorları, kadınların skorlarından anlamlı olarak daha yüksektir. Bu bulgular doğrultusunda; H4a ve H4c hipotezleri kısmen desteklenmiş, H4b hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyete Göre Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz	n	Sıra Ort.	U	p
Saldırgan Rekabet	Kadın	93	158,31	10352,000	,044
	Erkek	259	183,03		
Tepkisel-saldırgan Rekabet	Kadın	93	154,30	9978,500	,013
	Erkek	259	184,47		
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	Kadın	93	155,54	10094,000	,020
	Erkek	259	184,03		
Lojistik Yeteneği	Kadın	93	154,09	9959,000	,012
	Erkek	259	184,55		

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

Regresyon Analizleri

Örgütsel Yeteneklerin, rekabet stratejilerine etkisini (Hipotez 5) test etmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Regresyon analizinin birinci adımında farklılık analizlerinde bağımlı değişken üzerinde etkisi olan Kadrolu Rehber İstihdamı, Yönetici Kadrosunda Rehber, Büyüme Hızı ve Cinsiyet değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Buna göre; Model 1’de Rehberlerin İşl. Y. Katkısının, Maliyet Liderliği Stratejisini olumlu yönde etkilediği ($\beta=.162$; $p<0,01$) belirlenmiştir. Maliyet Liderliği Stratejisindeki değişimin %5,5’i modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Model 2’de ise Değişim, Bilgi Teknolojileri ve Lojistik Yeteneklerin Karma Stratejisini olumlu yönde etkilediği (sırasıyla; $\beta =,262$, $\beta =,266$, $\beta =,187$; $p<0,001$) belirlenmiştir. Karma Stratejisindeki değişimin %45,9’u, modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Son olarak Model 3’te Rehberlerin İşl. Y. Katkısının ve Değişim Yeteneklerinin, Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisini olumlu yönde etkilediği (sırasıyla $\beta =,182$, $\beta =,315$; $p<0,01$) belirlenmiştir. Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisindeki değişimin %29’u modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda; H5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Yeteneklerin Rekabet Stratejilerine Etkileri

Bağımsız Değişken	Maliyet Liderliği	Karma Strateji	Ürün Odaklı Farklılaştırma
	Stratejisi		Stratejisi
	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Kadrolu Rehber İstihdamı	-.038	.008	-.067
Yönetici Kadrosunda Rehber	-.018	.025	.002
Büyüme Hızı	-.068	.076	-.037
Cinsiyet	.039	.024	-.001
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	.162**	.053	.182**
Değişim Yeteneği	.140	.262***	.315***
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	-.093	.266***	.097
Öğrenme Yeteneği	-.070	.079	.000
Lojistik Yeteneği	-.014	.187***	.069
F	2,195	32,266	15,485
R ²	,055	,459	,290
ΔR^2	,035*	,428***	,257***

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; Standardize edilmiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır. İkinci adımdaki değerler raporlanmıştır.

Örgütsel Yeteneklerin, rekabetçi davranışlara etkisini (Hipotez 6) test etmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Regresyon analizinin birinci adımında farklılık analizlerinde bağımlı değişken üzerinde etkisi olan Kadrolu Rehber İstihdamı, Yönetici Kadrosunda Rehber, Büyüme Hızı ve Cinsiyet değişkenleri kontrol altına alınmıştır. Buna göre; Model 1’de Değişim Yeteneğinin İşbirlikçi Rekabet Davranışını olumlu yönde etkilediği ($\beta=.197$; $p<0,05$); belirlenmiştir. Bu modelde tüm bağımsız değişkenlerin, İşbirlikçi Rekabetteki değişimin %7,8’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Saldırgan Rekabet Davranışı üzerinde etkili olan örgütsel yeteneklerin ise Değişim, Bilgi Teknolojileri ve Lojistik Yetenekler olduğu (Sırasıyla, $\beta = .313$, $\beta = .210$, $\beta = .150$; $p < 0,01$) belirlenmiştir (Model 2). Bu modelde tüm bağımsız değişkenlerin, Saldırgan Rekabetteki değişimin %37,7'sini açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü modelde, Rehberlerin İşl. Y. Katkısının Savunmacı Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($\beta = .177$, $p < 0,05$) belirlenmiştir. Bu modelde tüm bağımsız değişkenlerin, Savunmacı Rekabetteki değişimin %9,5'ini açıkladığı saptanmıştır.

Son modelde (Model 4) ise Rehberlerin İşl. Y. Katkısının ve Bilgi Teknolojileri Yeteneklerinin Tepkisel-saldırgan Rekabeti olumlu yönde etkilediği ($\beta = .109$, $\beta = .252$; $p < 0,05$) belirlenmiştir. Bu modelde tüm bağımsız değişkenlerin, Tepkisel-saldırgan Rekabeti değişimin %20'sini açıkladığı saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda; H6 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Yeteneklerin Rekabet Davranışlarına Etkileri

Bağımsız Değişken	İşbirlikçi Rekabet	Saldırgan Rekabet	Savunmacı Rekabet	Tepkisel-saldırgan Rekabet
	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β	Model 4 β
Kadrolu Rehber İstihdamı	.053	.066	-.067	-.024
Yönetici Kadrosunda Rehber	.001	.030	-.037	-.028
Büyüme Hızı	-.033	.054	-.041	.098
Cinsiyet	.038	.073	-.058	.084
Rehberlerin İşl. Y. Katkısı	.047	-.040	.177**	.109*
Değişim Yeteneği	.197*	.313***	.069	.018
Bilgi Teknolojileri Yeteneği	-.005	.210***	.065	.252***
Öğrenme Yeteneği	.019	.081	.040	.119
Lojistik Yeteneği	.086	.150**	-.006	.022
F	3,222	22,996	3,992	9,471
R ²	,078	,377	,095	,200
ΔR^2	,074***	,353***	,067***	,154***

Not. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; Standardize edilmiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır. İkinci adımdaki değerler raporlanmıştır.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, bazı demografikler özellikler ile işletme yeteneklerinin, rekabet strateji ve davranışlarına etkisini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda turist rehberi çalıştıran A grubu seyahat acenteleri yöneticilerinden toplanan veriler ile araştırmanın hipotezleri analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde araştırmaya katılmış olan işletmelerin %42,3'ünde yönetici kadrosunda turist rehberi çalıştırıldığı saptanmıştır. Tepkisel-saldırgan ve savunmacı rekabet davranışı, ürün odaklı farklılaştırma stratejisi, rehberlerin işletme yeteneklerine katkısı, değişim, bilgi teknolojisi, öğrenme ve lojistik yeteneklerinin yönetici kadrosunda turist rehberi çalıştıran acentelerde daha fazla puan aldıkları görülmüştür. Bu sonuca dayanılarak öğrenme yeteneği ile dış çevreden edindiği bilgileri ticari yeteneğe dönüştürülebilir (Clyde ve Jeffrey, 2010) ve değişimi yakalayabilmiş (Bielinska-Kwapisz, 2014; Najrani, 2016) işletmelerin rekabet etme gücüne sahip olduklarını (Avcı ve Küçükusta, 2009) bu gücün de dış çevre ile doğrudan teması olan turist rehberleri sayesinde gerçekleştiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Örgüt kültürü ve yatırımların belirleyici olduğu

bilgi teknolojileri yeteneğinin (Muhanna ve Stoel, 2010) yönetici kadrosunda turist rehberi çalıştıran seyahat acentelerinde farklılaştığı görülmüştür. Soyut olan seyahat ürünlerinin turistler için daha standart ve somut olmasında bu tür acentelerin bilgi teknolojileri yeteneğinden daha fazla fayda sağladığı görülebilmektedir. Örneğin son zamanlarda yaşanmış olan küresel grip salgını seyahat sektörünü olumsuz etkilemiş olmasına rağmen online gezi platformları sayesinde bazı acentelerin aktif olmaya devam ettikleri izlenmiştir. Online gezi platformu oluşturmuş olan acentelerin bu faaliyeti turist rehberlerinin mesleki performansları sayesinde gerçekleştirdiği görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı bulgular incelendiğinde araştırmaya katılmış olan işletmelerin %51,7'inde kadrolu turist rehberi çalıştırıldığı saptanmıştır. "Kadrolu Belgeli Turist Rehberi Çalıştırma" durumuna göre yapılan analizlerde, kadrolu belgeli turist rehberi çalıştıran acenteler ile çalıştırmayanlar arasında ürün odaklı farklılaştırma stratejisi, savunmacı rekabet davranışı, değişim yeteneği, lojistik yeteneği ve rehberlerin işletme yeteneklerine katkıları açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Lojistik yetenek satış öncesi ve sonrası müşteri hizmetlerini kapsayıcı ve hedef pazarın taleplerine hızlı cevap verebilme yeteneğini ifade ettiğinden (Acar, 2010; Morash, 1996) talebin yapısını yakından değerlendirilebilen turist rehberlerinin bu yetenek üzerinde anlamlı farklılık yaratmış oldukları görülmektedir. Çalışmalarında Kitsios ve Grigoroudis (2020), yeni hizmetler geliştirmenin turistlerin ihtiyaçlarının yakından takip edilmesi ile mümkün olacağını ve bunun farklılaştırmayı beraberinde getireceğini ve turizm sektöründeki işletmelerin finansal performanslarının bu sürece bağlı olarak arttığını tespit etmişlerdir. Bu noktada turist rehberlerinin turistlerin ihtiyaçlarını en yakından analiz edebilecek benzersiz bir yetenek olduğu rahatlıkla tartışılabilir.

"İşletmenin Büyüme Hızının Sektör Ortalamaları ile Karşılaştırılması" na göre yapılmış olan analiz sonuçlarında işletmenin büyüme hızını sektör ortalamalarına yakın olarak değerlendiren işletmelerin saldırgan rekabet davranışlarında, karma rekabet stratejilerinde ve rehberlerin işletme yeteneklerine katkısında anlamlı yüksek puanlar almışlardır. Karma rekabet stratejisi bu çalışmada odaklı maliyet liderliğini ifade etmektedir. Bu büyüme düzeyindeki işletmeler için maliyet kontrolü önemli algılanabilir. Örgütsel Yeteneklerin, rekabet stratejilerine etkilerine dair yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, Rehberlerin İşl. Y. Katkısının, Maliyet Liderliği Stratejisini etkilediği görülmüştür ($\beta=,162$ $p<0,01$). Çalışmalarında benzer şekilde Huang ve Kao (2011) turist rehberlerinin seyahat acentelerinin maliyet liderliği stratejisini etkilediklerini tespit etmişlerdir. Rehberlerin İşl. Y. Katkısının ve Değişim Yeteneklerinin, Ürün Odaklı Farklılaştırma Stratejisini (sırasıyla $\beta =,182$, $\beta =,315$, $p<0,01$) olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu tespit Kitsios ve Grigoroudis (2020)'in farklılaştırmanın turistlerin ihtiyaçlarının yakından takip edilebilmesi ile mümkün olduğu önerisini desteklemiştir. Akan vd., (2006) rakiplerin daha önce sunmamış olduğu ürün ve hizmetleri pazara çıkarabilmeyi farklılaştırma stratejisinin ilkelerinden biri olduğunu belirtmiştir, turist rehberlerinin destinasyonlardaki deneyimleri bu şartı mümkün kılmıştır.

İşletmeler İçin Öneriler;

İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde yakın ve uzak dış çevrelerini stratejik bilinç ile değerlendirerek stratejik planlamaya sahip olmaları önerilmektedir. Stratejik plan ve bilinç sahip olabilmek yetenekli ve değişimin seviyelerini yorumlayabilecek eğitim düzeyine sahip iş gören ve yöneticilerin varlığına dayandığı için işletmelerin stratejik insan kaynağı planlamasına sahip olması önerilmektedir.

Tepkisel-saldırgan rekabet davranışındaki değişimin %20' i rehber çalıştıran A grubu seyahat acentelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanma Yeteneği ve Rehberlerin İşl. Y. Katkısı tarafından

açıklanmakta olması bu acentelerin gelecek ile ilgili planlarını, bilgi teknolojileri sayesinde etkili kullanabildiklerini işaret etmektedir.

Akademi İçin Öneriler;

İşletmeler için stratejik insan kaynağı planlamasının nasıl uygulamaya geçirilebileceğinin araştırılması ve belirlenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin işletme yakın ve uzak dış çevre koşullarını inceleyerek bunları firmaları için işletme içi kaynakları kullanarak planladıkları araştırılabilir.

Rekabetten uzak kalırken ya da saldırgan ve/veya tepkisel davranırken aslında lojistik, bilgi teknolojilerini kullanabilme, değişim ve öğrenme yeteneklerinin ne ölçüde kullanıldığı yoksa kullanılmadan sadece fiyata dayalı rekabete mi gidildiği araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2010). Lojistik Yeteneklerin, Strateji-Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: Kobi'ler Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 1 – 21.
- Acar, Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması. *Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 103 – 131.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83 – 112.
- Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 1-20.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (17), 27-49.
- Allen, R., Helms, M.M., Jones, H., Takeda, M.B. and White, C.S. (2007). Porter's Business Strategies in Japan. *Business Strategy Series*, 9 (1), 37-44.
- Altuntaş, G., ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 39 (1), 50-74.
- Argyres, N. and McGaha, A.M. (2002). An interview with Michael Porter. *Academy of Management Executive*, 16 (2), 43-52.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* 3 (1), 63-70.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*, 2nd Edition: Pearson, Prentice-Hall.
- Bielinska-Kwapisz and Agnieszka. (2014). Triggers of Organizational Change: Duration, Previous Changes and Environment. *Journal of Change Management*, 14 (3), 405 – 424.
- Bloodgood, M. (1997). *Sustaining Competitive Advantage; The Role of Tacit Knowledge in a Resource Based Perspective* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Colloge of Business Administration University of South Carolina, South Carolina.

- Chiva, R. and Alegre, J. (2008). Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *The Role of Organizational Learning Capability*, 37 (6), 680-701.
- Chow, H. K.H. and Lee, C. W.B. (2007). A Dynamic Logistics Process Knowledge-Based System – An RFID Multi-Agent Approach. *Knowledge-Based Systems*, 20, 357 – 372.
- Chun-Cheng, C.Han-Chung L. and Hui Lien, B. (2015). Capability Contingent: The Impact of Organisational Learning Styles on Innovation Performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (1), 14–28
- Clyde, E. Hull and Jeffrey G. (2010). Covin Learning Capability, Technological Parity, and Innovation Mode Use. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 97–114.
- Çetinkaya, M. and Öter, Z. (2016). Role of Tour Guides on Tourist Satisfaction Level in Guided Tours and Impact on Re-Visiting Intention, a Research in Istanbul, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7 (1), 40-54.
- Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984). Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Performance. *Academy of Management Journal*, 26 (3), 467-88.
- Elbanna, S. and Abdel-Maksoud, A. (2020). Organizational Resources and Performance: The Case of an Oil-Rich Country. *Public Performance & Management Review*, 43 (3), 713-739.
- Gnyawali, D. R., He, J., and Madhavan, R. (2006). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective". *Academy of Management Review*, 26, 431 – 445.
- Gursoy, D. and Swanger, N. (1997). Performance-Enhancing Internal Strategic Factors and Competencies: Impacts on Financial Success. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1), 213–227.
- Hogan, S., Geoffrey. N., McCool-Kennedy, J. and Jillian, S. (2011). Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development. *Industrial Marketing Management*, 40, 1264-1273.
- Holt, Danie.l T., Armenakis, Achilles. A., Feild, Hubert S. and Harris, Stanley G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, (2), 232 – 255.
- Hu, W. (2007). *Tour Guides and Sustainable Development: The Case of Hainan*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), China, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Huang, L., Kao, P. (2011). How to Tell a Good Tour Guide Under Different Strategic Orientations, *African Journal of Business Management*, 5 (27), 11146-11162.
- Jong, P.F. (1999) Hierarchical Regression Analysis in Structural Equation Modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (2), 198-211.
- Kamasak, R., Meltem, Y. and Altuntas, G. (2016). Is the Relationship Between Innovation Performance and Knowledge Management Contingent on Environmental Dynamism and Learning Capability? Evidence from A Turbulent Market. *Business Research*, 9, 229 – 253.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. (15. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karimi, J., Gupta, Y. P. and Somers, T. M. (1996). Impact of Competitive Strategy and Information Technology Maturity on Firms' Strategic Response to Globalization. *Journal of Management Information Systems*, 12 (4), 55-88.

- Karlsson, C. and Tavassoli, S. (2016). Innovation Strategies of Firms: What Strategies and Why? *Journal of Technology Transfer*, 40, 1483 – 1506.
- Kılınç, İ. ve Taşgit, Y.E. (2008). *Otel İşletmelerinde Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri*, içinde, Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kippenberger, T. (1998). Strategy According to Michael Porter. *The Antidote*, 3(6), 24-25.
- Kitsios, F. C. and Grigoroudis, E. (2020). Evaluating Service Innovation and Business Performance in Tourism: A Multicriteria Decision Analysis Approach. *Management Decision*. DOI 10.1108/MD-09-2019-1326.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Lin, Y. Ting, Y. Hsu, and Wu, C. (2014). Tourists' Perceptions of Tour Guides in Visiting Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6 (4), 192 – 202.
- Lu, Ying. and Ramamurthy, K. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35 (4), 931-954.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Mak, A., Wong, K. and Chang, R. (2010). Factors Affecting the Service Quality of the Tour Guiding Profession in Macau. *International Journal of Tourism Research*, 12, 205 – 2018.
- Meyer, C.B. and Stensaker, I.G. (2006). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6 (2), 217-231.
- Miles, R. and Snow, C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28 (3), 62 – 73.
- Moore, M. (2005). Towards a Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles and Snow. *Journal of Business Research*, 58 (5), 696-704.
- Morash, E.A., Cornelia L.M.D. and Shawnee K. V. (1996). Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success. *Journal of Business Logistics*, 17 (1), 1-22.
- Morgan, R. and Strong, C. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, 56 (3), 163 – 176.
- Muhanna, W.A. and Stoel, M.D. (2010). How Do Investors Value IT? An Empirical Investigation of the Value Relevance of IT Capability and IT Spending Across Industries. *Journal of Information Systems*, 24 (1), 43-66.
- Najrani, M. (2016). *The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility Pepperdine University*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Graduate School of Education and Psychology, Malibu.
- Obasi, A., Richard S. A., Marilyn M. H. and Samuel A. S. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 43 – 53.
- Schaffer, J. (1986). *Competitive Strategy, Organization Structure and Performance in the Lodging Industry: An Empirical Assessment of Miles and Snow's (1978) Perspectives of Organizations*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- Snow, C. and Hrebiniak, L (1980). Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317 – 336.

- Soparnot, R. (2011). The Concept of Organizational Change Capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (5), 640- 661.
- Taşgıt, Y.E. ve Ergün, E. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (26), 85 – 111.
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB), Birliğe Kayıtlı Acentelerin İletişim Bilgileri Alfabetik Listeleri, <http://www.tursab.org.tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama?search=1>
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5b b.), Beta Yayınları, İstanbul.
- Yamane, T. (2006). *Temel Örnekleme Yöntemleri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yaşar, F. (2010). Competitive Strategies and Firm Performance: Case Study on Gaziantep Carpeting Sector. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (4), 309 – 324.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (2), 143 – 173.
- Yılmaz, A. İ. (2012). *Seyahat Acentalarının Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Antalya'da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yusr, M. M. (2016). Innovation Capability and Its Role in Enhancing the Relationship Between TQM Practices and Innovation Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2 (6), 1 – 15.