

# **Animasyon Hizmetlerinin Rekabet Gücüne Katkısı: Otel İşletmelerinde Katılımcı ve Pazar Yönlü Örgüt Kültürünün Etkileri Bağlamında Bir Araştırma**

**Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY**

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
turkay@sakarya.edu.tr

**Arş. Gör. Dr. Abdulmenaf KORKUTATA**

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
korkutata@sakarya.edu.tr

**Öğr. Gör. Serkan ŞENGÜL**

Sakarya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
info@serkansengul.net

**Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ**

Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
solmaz@sakarya.edu.tr

**Özet:** Sunulan animasyon hizmetlerinin otelin rekabet gücüne katkısı, yöneticilerden anket tekniği kullanılarak veri elde etmek suretiyle tespit edilmeye çalışılmış; bunun yanında, bu katkının işletmenin katılımcı ve pazar yönlü bir kültüre sahip olma düzeyinden ne şekilde etkilendiği de test edilmiştir. Bulgular animasyon hizmetlerinin önemli bir rekabet katkısı sağladığını ancak, bu katkının diğer rekabetçi alanlara göre düşük kaldığını göstermektedir. Bunun yanında animasyon hizmetlerinin; müşteriye otelde tutma, gelirleri artırma, işletmenin imajını yükseltme ve işletmenin tanınırlığını artırma işlevleri öne çıkmıştır. Katılımcı bir kültürel ortamda hizmet üreten işletmelerde animasyon hizmetlerinin işlevi, “müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama”, “müşteri doyumu sağlama” ve “müşteri şikâyetlerinin azaltılması” olarak ortaya çıkarken; pazar-yönlü bir kültüre sahip oteller için animasyon hizmetlerinin işlevi, “mekân kullanımını etkinleştirme”, “müşteriyi otelde tutma” ve “gelirleri artırma” konularını kapsamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekreasyon ve animasyon hizmetleri, Katılımcı ve pazar-yönlü örgüt kültürü, Rekabet avantajı, Otel işletmeleri

## The Contribution of Animation Services to Competitiveness: A Research on the Effects of Participatory and Market-Oriented Organizational Cultures in Hotels

**Abstract:** *It was tried to detect how animation services offered by hotels contribute to the competitiveness of the hotel. In addition, how the level of participatory and market-oriented culture has influences on the contribution of animation services was also tested. The findings provide that recreation services create an important contribution to the competitive force of hotel; however the contribution level is lower than the level of other competitive areas. In addition, the prominent functions of animation facilities were highlighted as customer retention, increasing revenue, upgrading company image and increasing familiarity of company. The functions of animation services in a hotel which produce services in a participatory cultural environment were evaluated as "responding to customer requests and needs", "ensuring customer satisfaction" and "reducing of customer complaints" while in a market-oriented culture, they were evaluated as "enabling the use of space", "customer retention at the hotel" and "increasing revenue".*

**Key Words:** *Recreation and animation services, Participatory and market-oriented organizational culture*

### Giriş

Otel işletmeleri, sürekli değişen müşteri istek ve arzularına cevap verebilmek, varlıklarını devam ettirmek ve rakip işletmeler karşısında rekabet avantajı elde etmek için farklı stratejiler üretilip geliştirmek zorundadırlar. Bu amaçla da, sahip oldukları kaynaklara bağlı olarak bir ürün çeşitlendirme ve farklılaştırma özelliklerini canlı tutmaktadırlar. Otellerin rekabet gücü elde etmeleri çoğu zaman, yüksek oranlı bir müşteri yönlülük ile ürün farklılaştırma çalışmalarına bağlı olmaktadır (Türkay ve diğ., 2010). Otel işletmelerinin büyük bir kısmı konaklama ve yiyecek-içecek hizmetlerine odaklanmış görünmektedir. Bununla birlikte sektörde faaliyet gösteren işletmeler, iletişim, kuru temizleme ve ulaşım hizmetleri gibi çok geniş yelpazede ürünler sunmaktadır. Bunlardan birisi de, turistlerin otelde kaldıkları süre boyunca gezme-görme, yeme-içme, uyumadınlenme, vb. genel faaliyetlerinin dışında kalan zamanlarını aktif bir şekilde geçirmelerine olanak sunan animasyon hizmetleridir. Animasyon hizmetleri, insanların boş zamanlarını değerlendirmek üzere yapıldıkları rekreasyon faaliyetleri grubu içinde yer almaktadır ve klasik tatil etkinlikleri dışında kalan zamanlarda, turistlerin fiziksel ve ruhsal yenilenmesine yol açacak değişik faaliyetleri kapsamaktadır.

Animasyon faaliyetlerine katılan bireyler, bu etkinlikler sayesinde kendini ifade edebilme, gizli kalmış yönlerini ortaya çıkarma, beden ve ruh sağlığını

koruma konusunda bir imkâna sahip olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ., 2009). Dolayısıyla, otellerin sunduğu animasyon hizmetleri insanların genelde turizme katılma düzeylerini ve daha spesifik olarak da otel tercihlerini eklemektedir. Müşteri tercihlerine yön vermesiyle birlikte de otellerin karlılığını artırmada önemli bir etken olabilmektedir. Yapılan araştırmalar, otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti sağlamada animasyon hizmetlerinin önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır (Heung, 2000; Chu ve diğ., 2000). Otel işletmelerinde sunulan animasyon etkinlikleri, tatile çıkma kararı ve farklı tatil tercihleri açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır (Mueller ve diğ., 2001). Bunun yanında, otel işletmelerinin sunmakta olduğu animasyon seçenekleri müşterilerin otelde konakladıkları sürenin uzamasına da etki etmekte, müşterilerin daha uzun süreli oda kiralama kararlarının önünü açmaktadır (Borhan ve diğ., 2009).

Otel işletmelerinin, animasyon hizmetleri gibi genel konaklama hizmetlerinin dışında kalan yeni alanlara yönelmeleri ve bu alanlardan rekabetçi fayda sağlamaları işletmenin kültürüyle ilgili olabilir. Örgüt kültürünün işletme performansına etki ettiği ve gerekli kültürel özelliklere sahip olmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğu bilinmektedir (Barney, 1986). Bunun yanında, otel işletmelerinin örgüt kültürüne bağlı özellikleri onların stratejileri, yenilik alanlarına adaptasyon ve hizmet geliştirme çalışmalarına da etki etmektedir (Kemp ve diğ., 2001). Otel işletmeleri için ise katılımcılık (Tayfun ve diğ., 2005; Teare, 1993) ve pazar-yönlülük (Sin ve diğ., 2005; Agarwal ve diğ., 2003) önemli kültürel özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda denebilir ki, işletme kültürü elverdiği ölçüde, oteller animasyona bir rekabetçi kaynak olarak bakacaktır ve bu doğrultuda animasyon hizmetlerini geliştirecektir.

Bu çalışmada genel olarak, animasyon hizmetlerinin oteller açısından rekabet gücü elde etmede nasıl bir rol oynadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bunun ötesinde, otellerin sahip oldukları kültürel özelliklerin onların animasyonu bir rekabetçi kaynak olarak görüp görmedikleri üzerinde ne denli etkili olduğu test edilmektedir. Türkiye genelinde farklı bölgelerde yerleşik 94 otel yöneticisinden anket formu kullanılarak veri elde edilmiştir. Otel yöneticilerinin bakış açısıyla animasyon hizmetlerinin rekabetçilik açısından önemi tespit edilmiş; işletmenin katılımcı – pazar yönlü kültürel özelliklerinin animasyon hizmetlerinin rekabetçilik açısından önemi konusundaki düşüncelere etkisi analiz edilmiştir.

## **1. Animasyon Kavramı ve Animasyon Hizmetleri**

### **1.1. Animasyon Kavramı**

Sanayi devrimi sonrasında artan çevresel baskılar, kentleşme ve yoğun tempolu iş hayatının olumsuzlukları insan sağlığını koruyucu önlemler üzerinde

daha ciddiyetle düşünülmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Artan ekonomik gelişmeler ve ekonomik gelişmeden ödün verememe durumu iş dışı zamanlara odaklanmayı ve iş dışı zamanın etkin ve verimli kullanımı konusundaki bir bilinci beraberinde getirmiştir. Yani, yoğun bir tempoda çalışan ve sosyal hayattan koparak kendini yenileyemeyen, rutine boğulmuş bir bireyin sağlıklı kalabilmesi adına iş dışında kalan zamanını etkin kullanması gerekli görülmektedir. İnsanların iş ve yaşamsal olarak zorunlu oldukları (yeme-içme, uyuma, vb.) eylemler dışında kalan zamanında hayata geçireceği veya katılabileceği, bedenen ve ruhen yenilenmesini sağlayan faaliyetleri rekreasyon kavramı ile ifade edilmektedir (Türkay, 2009). Dolayısıyla rekreasyon faaliyetleri iş dışı zamanların etkin geçirilmesine yol açmak suretiyle de insan varlığını niteliksel olarak etkilemekte, gerek birey, gerek bireyin çalıştığı işletme ve gerekse milli ekonomi açısından etkiler ortaya koymaktadır.

Rekreasyon konusunda çalışmaların çeşitliliğine ve sayıca fazla olmasına paralel olarak kavramın değişik yazarlar tarafından farklı perspektiflerden tanımlanmış olduğu dikkat çekmektedir. Ancak basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, rekreasyon, insanların gönüllü olarak ve günlük yaşamlarından uzaklaşarak, boş zamanlarında katıldıkları faaliyetlerdir (Karaküçük ve diğ., 2007:31, Akten ve diğ., 2011:3, Demirci Orel ve diğ., 2003: 61, Yılmaz ve diğ., 2003:353). Türkay (2009:249), rekreasyon kavramını biraz daha belirginleştirerek, “*bireyin sorumlu olduğu iş yükü ve zaruri ihtiyaçlar (yemek, uyumak ve ailevi sorumluluklar vb.) dışında kalan zamanda (boş zaman, serbest zaman) yapılan ve ruhsal ve bedensel yenilenme oluşturan aktivitelerin tümüdür*” şeklinde tanımlamıştır. Hacıoğlu ve diğ., (2009) ise, rekreasyon kavramını rekreasyon aktivitelerinin içeriğine odaklanarak ifade etmektedir. Araştırmacıların yaptıkları tanıma göre rekreasyon; insanların boş zamanlarında buldukları mekânlardan uzaklaşma, dinlenme, hava değişimi, gezme –görme, beraber olma, heyecan duyma, farklı yaşantılar elde etme gibi değişik amaçla ev dışında veya içinde açık veya kapalı alanlarda aktif veya pasif şekilde etkinliklere katılmalarıdır.

Rekreasyon faaliyetleri serbest zamanda yapılabilecek çok çeşitli faaliyetleri kapsayabilir. Bu çeşitliliğe bağlı olarak rekreasyon faaliyetlerini değişik şekillerde sınıflandırmak yoluna gidilmiştir. Rekreasyonu; katılımın durumuna göre aktif – pasif; yapıldığı mekânın özelliğine göre iç mekân veya dış mekân; yapıma amacına göre kültürel, toplumsal, sportif, turizm ve sanatsal; örgütleyen kuruma göre kamu, ticari, özel şeklinde sınıflamak mümkündür. Bunların yanında aktivitenin ilgili olduğu gruba ve yapıldığı yere göre de turizm rekreasyonu, sağlık rekreasyonu, park rekreasyonu, kampüs rekreasyonu, terapötik rekreasyon, iş yeri rekreasyonu ve hastane rekreasyonu olarak sınıflamak mümkündür (Ardahan ve diğ., 2011). Rekreasyonun bir alt alanı olarak ele alınan turizm rekreasyonu, turistlere yönelik olarak özellikle otellerin hazırlayıp sunduğu bir dizi faaliyeti kapsamaktadır. Bu faaliyetler ise

animasyon olarak isimlendirilmekte ve animasyon hizmetlerini sunan animasyon bölümleri ve ekiplerince örgütlenmektedir.

## **1.2. Otel İşletmelerinde Animasyon Hizmetlerinin Örgütlenmesi ve Önemi**

Otellerde turistlerin konaklama, yeme-içme gibi klasik hizmet tüketimleri dışında kalan zamanlarında katıldıkları boş zaman etkinliklerini organize eden ve sunan birimler oluşmuştur. Bu birimler “animasyon bölümü” olarak isimlendirilmekte ve çoğu zaman otel yapısı içinde bağımsız bir bölüm olarak örgütlenmektedir. Dolayısıyla otelin sunduğu animasyon hizmetleri, misafirlerin otelde konakladıkları süre boyunca eğlenceli vakit geçirebilmeleri için çocuk, genç ve yetişkinlere yönelik çeşitli aktiviteler düzenleyerek uygulayabilen ve bu aktivitelere uygun gerekli materyalleri hazırlayıp bakımını yapabilen, aktivitelerin tanıtımını yaparak katılım sağlayabilen kişi olarak görevlendirilen animatörler (MEGEP, 2007:101) tarafından üretilmektedir. Animasyon ekipleri, açık veya kapalı alanları kullanarak otel müşterilerini eğlendirmek için organizasyonlar düzenlemektedirler. Bu organizasyonlarda sportif animasyonlar, sosyal ve kültürel animasyonlar, dinlendirici ve eğlendirici animasyonlar (Hacıoğlu ve diğ., 2009:106, Hazar, 2009:49-50) yer almaktadır. Otellerde sunulan sportif aktivitelere katılmak, spor eğitimlerinde yer almak, tekne turları ve gezilere katılmak, değişik yarışmalarda yer almak, sunulan sanatsal gösterileri izlemek vb. aktiviteleri otel işletmelerinin bir bölümü olarak örgütlenen animasyon ekibinin, animasyon koordinatörlerinin veya animatörlerin hazırlayıp yürüttüğü görülmektedir (Tekin, 2004:318; Erdem, 2010:1087).

Tüketici ihtiyaçlarını karşılama rolü üstlenen işletmelerin sunmakta oldukları ürün, işlevsel, sosyal ve psikolojik yararları ve çıkarları ele alan somut ve soyut niteliklerin bir bütünüdür (Alpugan ve diğ., 1997: 258). Turizm kapsamında sunulan ürün, fiziksel unsurları, hizmeti, konaklamayı, seçim özgürlüğünü ve deneyimi kapsayan (Smith, 1994) ve bu özellikleri konaklama, seyahat, yeme-içme, araç kiralama, eğlence vb. alanlarda yer alan farklı işletmelerin sunumlarının bir toplamı olarak deneyimlemeye dayanan bir yapıya sahiptir. Bileşik ürün olma özelliğine bağlı olarak her bir hedef kitleye yönelik yeni bir kombinasyon halinde ortaya konulabilmektedir. Turizmin birçok bileşeni ve bu bileşenlerinin spesifik bir kombinasyonunu talep eden çok çeşitli alt pazar gruplarının varlığı nedeniyle, turizm işletmelerinin çeşitliliğe önem vermeleri gerekmektedir. Bu bakımdan ürün çeşitlendirme gerek turizm bölgesi gerek turizm işletmesi bazında önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Bramwell, 1998; 2004).

Dünyanın birçok ülkesinde ve Türkiye’de, özellikle Akdeniz kıyı bölgesinde yer alan dört veya beş yıldızlı otel işletmelerinde animasyon hizmetleri kapsamında çeşitli etkinlikler (spor, sosyal ve kültürel aktiviteler, gece eğlenceleri) düzenlenmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bu endüstride otel

yöneticileri tüketicilerine sunacakları ürün grupları üzerinde iyi bir imaj yaratmak, otel müşterilerinin stres ve sıkıntılarını gidererek kaliteli ve temiz bir hizmet vermek için animasyon programlarına yer vermek zorunluluğunu hissetmektedirler (Gökdeniz ve diğ., 2000:100). Oteller, ürün çeşitlendirmesi kapsamında animasyon hizmetlerine gün geçtikçe daha fazla oranda yer vermekte ve bu aktiviteleri sergilemek için özel yerler tahsis etmektedirler. Bu bağlamda Süklüm (2006: 60) yaptığı tez çalışmasında, her şey dâhil kapsamında sunulan hizmetler içerisinde eğlence ve gösterileri (Animasyon), özel eğlenceler ve spor aktivitelerini bir ürün çeşitlendirme olarak ele almış, ayrıca Kocaman (2012:78) kendi tez çalışmasında ülkemizdeki otelcilerin verimli geçirdikleri sezonu devam ettirmek için özellikle çocuklu ailelere yönelik paketlerin zenginleştirilmesinde animasyon ve eğlencenin önemine vurgu yapıldığını belirtmiştir.

## **2. Rekabet Avantajı Açısından Animasyonun Önemi**

Günümüz itibari ile otel işletmeleri yoğun rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek için farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu kapsamda, pazarda etkili bir pozisyon alış ve endüstri içinde konumlanma (Porter, 1980) ve/veya kendi kaynaklarına odaklanarak bunların içerisinde kendisi için birer yetenek konumunda olanlar üzerinden strateji geliştirme (Wernerfelt, 1984) yoluna gitmek gerekir. Stratejik yönetim kapsamında pozisyon ve kaynak temelli yaklaşımlar olarak ifade edilen bu iki uçlu bakış, oteller için her halükarda belirli faaliyetleri, rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesini (Seviçin, 2006: 111) öne çıkarmaktadır. Otel işletmeleri, sektörün rekabete dayalı yapısı nedeniyle gerek endüstri içindeki konumları, gerekse sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanmak baskısı ile karşı karşıyadırlar. Bu çerçevenin tamamlayıcısı olarak da her türlü kararın müşteri ihtiyaç ve isteklerine uyumunun gözetilmesi gerektiği vurgulanmalıdır. Animasyon hizmetleri hem bu hizmetleri etkin şekilde hazırlayıp sunabilen işletmeleri farklı bir konuma taşımakta hem de bu işletmelerin müşteriyi işletme içinde tutabilmesine bağlı olarak kaynaklarını etkin kullanma avantajı sağlamaktadır. Diğer andan otel müşterileri sürekli artan oranda farklı animasyon hizmetlerini talep etmekte ve bu hizmetlerin sunumu ile daha yüksek bir tatmin seviyesine erişmektedirler (Gökdeniz ve diğ., 2010; Erdem, 2010; Hacıoğlu ve diğ., 2009). Buradan hareketle, otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin kalitesi ve çeşitliliğinin, otelin rekabet yarışında rakiplerinin önüne geçmesine önemli katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Gelişen sanayileşme ve kentleşmenin etkileriyle, gürültülü çevreden kaçış isteği, seyahat ve konaklamaları talebini azımsanmayacak oranda artırmaktadır. Bu kaçış insanları tatil merkezlerinde toplarken buralarda dinlenmek yanında,

çalışma ortamında bulamadığı sosyalleşme ve eğlenme olanaklarını da önemli kılmaktadır. Dolayısı ile eğlence ve dinlenme olanakları bakımından otellerin istenen nitelikleri taşıması, önemli bir tercih nedeni olabilmektedir (Erdem, 2010:1086). Bu nedenle otel işletmeleri konaklama ve yeme içme gibi hizmetlerin dışında, misafirlerin eğlenmeleri ve hoşça vakit geçirmeleri için animasyon hizmetlerine yönelmektedirler (Gökdeniz ve diğ., 2000:100; Hacıoğlu ve diğ., 2009:128; Hazar, 2009; Akdağ ve diğ., 2010). Bu bağlamda animasyon hizmetlerindeki etkinliğin otel işletmeleri için bir stratejik üstünlük olduğunu söylemek mümkündür.

Hacıoğlu ve diğerleri (2009) çalışmalarında oteller için sunulan hizmetlerin bir kısmının müşteriler tarafından artık olmazsa olmaz olarak algılandığı belirtmişlerdir. Bunlar klasik otel hizmetleri olarak konaklama, yeme-içme vb. hizmetlerdir. Bu hizmetlerde belli bir kalite düzeyinin tutturulmuş olması, otelin yıldız sayısına da bağlı olarak zaten varsayılan bir durumdur. Bunun ötesinde fark yaratacak unsurlar ise, ilave hizmet seçenekleri ve bunlardan birisi olarak animasyon hizmetleridir. Bu bakış açısıyla otellerde rekabetin, temizlik ve kaliteli yemekten animasyon hizmetleri gibi ilave değer yaratacak alanlara doğru kaymakta olduğu düşünülebilir. Birçok işletme, rekabet avantajı elde etmek için hizmet ve temizlik kavramlarını kullanmak yerine, müşterilerine farklı olarak verebileceği iyi bir eğlenceyi ve hoşça vakit geçirmeyi öne çıkarmaktadır. Bu olanakları iyi bir şekilde müşterilerine sunabilen işletmeler rakip işletmelere göre daha avantajlı olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ., 2009:128).

Dört veya beş yıldızlı otellerde konaklayan turistler, sunulan hizmetler ne kadar kaliteli olursa olsun, belli bir müddet sonra can sıkıntısına düşebilmektedirler. Bu gibi durumlarda animasyon hizmetleri, otellerde sunulan turizm ürününün halkalarının cazibe ve faydalılığını artırdığı için (Hazar, 2009:55) oteller bu alanlara odaklanmaktadır. Oteller için artık geceleminin dışında, misafirler için sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleme ihtiyacı doğmaktadır. Çünkü konukların hoşça vakit geçirmelerini sağlamak bu etkinlikler sayesinde olmaktadır. Kolay uygulanması, konukları etkiliyor oluşu ve işletmeye canlılık kazandırması konaklama tesislerinin animasyon hizmetlerine ilgisini arttırmıştır. Sunulan kaliteli programlar işletmenin saygınlığını arttırarak marka değerine de katkı sağlamaktadır.

### **3. Örgüt Kültürünün Animasyon Hizmetlerine Bakışa Etkisi**

Otellerde hizmet sunumunun çeşitliliği ve bu kapsamda animasyon hizmetlerinin çeşitli ve kaliteli oluşu rakiplerin önüne geçme açısından önemli bir rol oynayabilir. Buna bağlı olarak da otel işletmelerinin bu tür faaliyetler odaklanması beklenmektedir. Ancak pazarda yer alan birçok farklı işletmede bu tür faaliyetlerin organizasyonu konusunda farklı tutumların var olduğu

görülmektedir. Bazı işletmelerin çok geniş animasyon ekipleriyle oldukça çeşitli sunumları gerçekleştirilmesi karşısında bazı otellerin animasyon etkinlikleri sunmadıkları görülmektedir. Bu nedenle, animasyon hizmetlerine ancak belli kültürel özelliklere sahip otellerin belirtilen önem paralelinde bakılabileceği; bunun karşısında, içe kapalı, katılımcılıktan uzak, pazardaki gelişme ve değişime odaklı olmayan, mekanik bir yapıda sunum yapan otellerin ise daha fazla oranda klasik faaliyet alanlarına odaklanmış olmaları gerektiği düşünülmektedir. İşletme içinde hâkim olan örgüt kültürünün daha yeniliği destekler normları içermesi otelin animasyon faaliyetlerine bakışını etkileyecektir. Çünkü örgüt kültürü işletmenin yeniliğe adapte olmasını, onu uygulamasını ve yeni rekabet avantajları keşfetmesini belirleyen bir unsurdur (Martins ve diğ., 2003).

Örgüt kültürü bir işletmenin kendi iş yürütme tarzını ortaya koymaktadır ve değerler, inançlar, varsayımlar ve sembollerden oluşan bir bütündür. Bu bütün, işletmenin çalışanlar, ortaklar, yöneticiler, müşteriler ve toplum gibi bütün paydaşlarla ilişkilerini düzenlemekte ve bu ilişkilere etki etmektedir (Barney, 1986). Örgüt kültürü, işletme içinde paylaşılan ortak inançları ifade etmektedir ve bu inançlar ve yaklaşımlar her yeni gelen çalışana aktarılmaktadır (Davidson, 2003). Bu anlamda, örgüt kültürü çalışanların davranışlarını belirleyen işletme genelinde geçerli ortak düşünsel kalıplar ortaya çıkarıyor denebilir.

Bazı işletmelerin sahip oldukları kültür, onları değişken koşullara uygun, yeni fikirlerin ve yeni gelişmelerin etki edip yön vereceği şekilde bilgiye, müşteriye, pazara, iç ve dış çevreye duyarlı hale getirmektedir. Organik bir örgütlenmenin hayata geçtiği bu tür işletmelerde, daha mekanik, daha sıkı kontrolün hayata geçirildiği işletmelere nazaran daha yüksek esneklik ve yenilikçilik ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda kültürel özellikler ve organik yapı istikrarsız ortamlarda işletmeler için önemli bir gereklilik olmaktadır (Courtright ve diğ., 1989).

Örgüt kültürü işletmenin performansı üzerinde etkilidir (Barney, 1986). Otelerde de örgüt kültürünün müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Davidson, 2003). Örgüt kültürünün belirginleştiği alanlardan birisi *katılımcılık* ve bir diğeri de *pazar yönlülüktür*. Katılımcılık, işletmede karar süreçlerine her düzeyden çalışanın görüşünün dahil edilmesi, tüm çalışanların fikirlerini açık şekilde ifade edebilmesi ve özellikle yeni fikir ve önerilerini paylaşmalarının önünde bir engel olmamasıdır. Bu anlamda katılımcılık, örgüt kültürünün dışa yansıdığı alanlardan birisi olarak işletme içinde güvene dayalı birlikte çalışma ruhu oluşturmakta ve kişiler arasında bilgi paylaşımını artırmaktadır (Chen ve diğ., 2012). Katılımcı karar verme ve esnek örgüt kültürü günümüz yönetim literatürünün öne çıkardığı ve kritik alanlar olarak tanımladığı konulardır (Moon, 2000). Otel yöneticileri de katılımcı karar verme mekanizmalarını harekete geçirmekte, bu şekilde daha



insan odaklı yönetim sergilediklerini düşünmektedirler (Akoğlan Kozak ve diğ., 2008).

Modern pazarlama anlayışının bir uygulaması olarak ifade edilen pazar yönlülük (Narver ve diğ., 1990; Heiens, 2000) işletmelerin müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesini ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet üretilmesini gerekli kılmaktadır. Tepeci ve diğ. (2002) müşterilere değer vermeyi bir kültürel özellik olarak ele almaktadır. Diğer yandan, otellerde pazar-yönlülük yenilikçiliği beraberinde getirmektedir (Agarwal ve diğ., 2003). Buna bağlı olarak örgütsel değerler, inançlar ve varsayımlar sisteminin bir yansıması olarak pazar-yönlülük otel işletmesinin yeni bir hizmet üretme alanı olarak animasyon hizmetlerine bakışını etkileyecektir. Animasyon hizmetleri oteller için hizmet çeşitliliği açısından önemli bir katkı ve/veya yenilik olarak ele alınabilir. Bu tür hizmetler, değişen tüketici istek ve beklentilerine yönelik mal ve hizmet üretiminin zorunlu olduğu bir sektör olarak otel işletmeciliğinde farklılaştırma sağlayacak önemli unsurlardan birisidir. Hacıoğlu ve diğ. (2009) aktif tatil anlayışının turist pazarında gittikçe artan bir eğilim olduğuna ve turistlerin artık tatillerini geçirdikleri işletmelerde çeşitli boş zaman etkinliklerine ihtiyaç duyduklarına dikkat çekmektedir. Bu hizmetler gibi, pazarda henüz ortaya çıkan müşteri beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması sonucunda elde edilen tatmin düzeyinin önemli bir başarı göstergesi olacağından, bu durum otellerin rekabetçi kalabilmesinde yaşamsal bir rol oynamaktadır (Yurtseven ve diğ., 2003: 132). Bu bakımdan eğer bir otel ne kadar daha katılımcı ve pazar yönlü kültürel özellikler sergiliyorsa o oranda farklı kaynaklarını üretime aktarabilecek, animasyon hizmetleri gibi farklı ürün bileşenlerinin önemini algılayacak, bu bileşenlere yönelecek ve bunlardan istifade etme yolunu seçecektir.

#### 4. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerindeki animasyon hizmetlerinin rekabet avantajı elde etmede bir araç olarak nasıl bir fonksiyon ortaya koyduğunu incelemektir. Ayrıca bu çalışma doğrultusunda otel işletmelerinin kültürel özellikleri olarak katılımcılık ve pazar yönlülüğünün animasyon hizmetlerine bakışı nasıl etkilediğini belirlemektir. Bu çerçevede araştırma sorusu şu şekilde ifade edilebilir:

**Araştırma Sorusu:** *Otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkı sağladığı alanlar; bu alanlardaki algılanan etkilerin karşılaştırmalı büyüklüğü ve otelin katılımcılık ve pazar yönlülük düzeyinin animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkı sağladığı alanlarla ilgili algılamaya etkileri nelerdir?*

Belirtilen amaçla, otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerden anket tekniği uygulanarak veri elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu, literatür taraması sonucunda yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümünde, otel işletmelerinde sunulan ve animasyon hizmetlerini de kapsayan değişik hizmetlerin/rekabet belirleyicilerinin “rekabet avantajı” sağlamada etkileri, ikinci bölümde, “Animasyon” hizmetlerinin rekabet avantajı sağlamada ortaya çıkardığı etki alanları ve sunduğu avantajlar, üçüncü bölümde otel işletmelerinin kültürel özellikleri ve dördüncü bölümde otel ve yöneticilerinin demografik bilgileri ve işletme özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almıştır. Rekabet avantajı sağlamada etkileri bakımından otel işletmelerinde sunulan değişik hizmet seçenekleri ile ilgili ölçek literatüre bağlı kalınarak oluşturulmuştur. Literatürde otel işletmelerinde rekabete etki eden unsurlar olarak; iyi donatılmış genel alanlar (Akan, 1995), sunulan yemekler, günlük rekreasyon ve animasyon hizmetleri (Chu ve diğ., 2000), nitelikli işgücü (Bitner, 1990), etkin liderlik, katılımcı bir örgüt kültürü, örgüt yapısı (Asree ve diğ., 2010), etkin tanıtım (Prasad ve Dev, 2000), dağıtım kanalı, tedarikçilerle ilişkiler ve etkin satınalma (Halis ve diğ., 2010) gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Bu unsurların rekabete etkileri bir otel işletmesi açısından ele alınarak ifadelendirilmiştir. Animasyon hizmetlerinin rekabet avantajı sağlamadaki etkilerini ölçmede ise yine literatürde bir işletmenin rekabet avantajı sağlayacağı hususlar da gözetenilerek ve animasyon faaliyetlerinin bu açıdan hangi hususlarla ilgili olarak değer üreteceği tasarlanarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Literatürde otel işletmesinin rekabet avantajı sağlama belli hususlarla ilişkilendirilerek ele alınmakta ve bazı çalışmalarda da animasyon faaliyetlerinin bu hususlarla ilişkileri üzerinden etkileri tespit edilmektedir. Bu hususlar; rakiplerden farklılaşma (Türkay ve diğ., 2010), müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılama, müşteri doyumu sağlama, işletmenin imajını yükseltme, karlılığı artırma (Kandampully ve diğ., 2000), müşteriyi otelde tutma; gelirleri artırma; işletmenin tanınırlığını artırma, müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açma, müşteri şikâyetlerini azaltma; otellerin mekân kullanımını etkinleştirme, maliyetleri artırma, kaynak israfını önleme (Kim ve diğ., 2003; Hacıoğlu ve diğ., 2009); insan kaynaklarını motive etme ve işin içine çekme (Patel ve diğ., 2010) gibi unsurlardır. Kültürel özelliklerin ölçülmesinde ise yine literatüre bağlı kalınarak kültürün katılımcılık, esneklik, pazar yönlülük, bilgiye duyarlılık ve teşvik edicilik/kolaylaştırıcılık yönlerini ele alan 10 on ifade oluşturulmuştur. Bu ifadeler “Otelimizde bilgiye duyarlı bir yapı vardır”, “Pazar yönlü bir kültür vardır”, “Çalışanlara yeterli değer verilir”, “Rakipler düzenli olarak izlenir” gibi ifadelerdir. Bu ifadelerin oluşturulmasında belirtilen özelliklere sahip olma düzeyinin işletmelerin rekabet algılarına ve davranışlarına etkilerini ortaya koyan araştırmalardan yararlanılmıştır (Wang ve diğ., 2012; Chen ve diğ., 2012; Agarwal ve diğ., 2003).

Örgüt kültürü ve katılımcıların animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne farklı etkileri ile ilgili ifadeler “(1) Kesinlikle Katılmıyorum- (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ölçeklendirilmiştir. Katılımcıların animasyon hizmetlerinin de dahil olduğu farklı hizmet ve ürün bileşenlerinin rekabet gücüne etkisini değerlendirdikleri ifadeler “(1) Etkili Değil – (5) Çok etkili” düzleminde sorgulanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki oteller oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme, kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Otel rehberi vb. yayınlardan iletişim bilgilerine ulaşılan 3,4 ve 5 yıldızlı otellere çevrimiçi (online) anket formu ulaştırılmıştır. Belirli bir süre sonunda sağlanan kullanılabilir geri dönüş sayısı ise 94’tür. Çalışmada verilerin analizi için belli bir istatistik paket programdan yararlanılmıştır.

## 5. Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ve temsil ettikleri işletmelerin özellikleri Tablo 1’de verilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan erkek (%54,3) ve kadın (%45,7) yöneticilerin oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etme noktasındaki düşünceleri açısından her iki grubun da eşit olarak değerlendirildiğini söylemek mümkündür. Otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda görev yapan bireylerin dağılımı incelendiğinde, büyük bir bölümünün 30 yaş ve altında (%46,8) olduğu görülmektedir. Bu oranı, 31-35 yaş arasında olanlar (%20,2) ile 36-40 yaş arasındaki (%17) yöneticiler takip etmektedir. Söz konusu oranlar, çalışmaya katılan yöneticilerin nispeten genç sayılabilecek yaşlarda olduğunu göstermektedir. Sektörünün dinamik bir yapıya sahip olmasından dolayı genç yöneticilerin işletmelerde ağırlıklı olarak çalışması, otelciliğin doğası gereği anlamlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Araştırma kapsamında anket gerçekleştirilen yöneticilerin işletme içindeki pozisyonlarına bakıldığında da, üç temel yönetim kademesi üzerinde eşit dağılımın gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Şöyle ki, araştırma kapsamında anket uygulanan yöneticilerin yaklaşık % 25’i genel müdür ve genel müdür yardımcısı, % 18’i pazarlama müdürü ve müdür yardımcısı, % 20’lik bir kısmı ise ön büro müdürü ve yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Diğer başlığı altında incelenen yönetici grubunun da örneklem içinde % 35’lik bir oranla temsil edildiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici gruplarının otel işletmesinin değişik pozisyonlarına göre dağılımı, bölüm ve yönetim kademesi bazında animasyon hizmetlerinin rekabet avantajı sağlama yönündeki etkisine yönelik düşüncelerinin anlaşılması bakımından önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 1. Katılımcıların ve İşletmelerin Özellikleri**

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Otelin Yıldız Sayısı</b>		
Bay	51	54,3	3 Yıldız	20	21,3
Bayan	43	45,7	4 Yıldız	22	23,4
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	5 Yıldız	47	50,0
<b>Yaş</b>			S Class	5	5,3
30 ve altı	44	46,8	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
31-35 Yaş	19	20,2	<b>Açık Olduğu Dönem</b>		
36-40 Yaş	16	17,0	Sezonluk	24	25,5
41 yaş ve üzeri	15	16	Tüm Yıl	70	74,5
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Otelin Bulunduğu Yer</b>		
Lise ve Dengi	10	10,6	Şehir Oteli	54	57,4
Ön Lisans	26	27,7	Kıyı Oteli	30	31,9
Lisans	51	54,3	Diğer Otel Türleri	10	10,7
Lisans Üstü	7	7,4	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	<b>Otelin Sahiplik Türü</b>		
<b>Pozisyon</b>			Aile İşletmesi	33	35,1
Genel Müdür	11	11,7	Yerli Bağımsız İşletme	26	27,7
Genel Müdür Yardımcısı	13	13,8	Yabancı Bağımsız İşletme	11	11,7
Pazarlama Müdürü	10	10,6	Yerli Zincir	17	18,1
Pazarlama Müdür Yardımcısı	7	7,4	Yabancı Zincir	7	7,4
Ön büro Müdürü	10	10,6	<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
Ön büro Müdür Yardımcısı	10	10,6	<b>Otelin Hizmet Yılı</b>		
Diğer	33	35,1	4 Yıl ve daha az	16	17,0
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>	5-9 Yıl	29	30,9
			10-19 Yıl	26	27,7
			20 Yıl ve Üzeri	23	24,4
			<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1’de aktarılmaya çalışılan bir diğer husus da, katılımcı otel işletmelerinin özellikleridir. Bu anlamda ilk olarak göze çarpan, araştırmaya katılan otel işletmelerinin yarısının 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluştuğudur. Diğer yandan 3 ve 4 yıldızlı oteller de, katılımcı otellerin yaklaşık % 45’ini oluşturmaktadır. Aynı zamanda araştırmaya katılan otellerin çok büyük bir bölümünün tüm yıl faaliyet gösterdiği (% 74,5) Tablo 1’den anlaşılmaktadır. Otellerin sahiplik türleri incelendiğinde, Aile işletmelerinin örneklem içinde

diğerlerine nazaran daha baskın olduğu anlaşılmaktadır (% 35). Bu oranı, yerli bağımsız işletmeler (% 27,7) ile yerli zincir işletmeler takip etmektedir (% 18). Araştırmaya katılan işletmelerin % 24,4'ü 20 yıl ve üzeri, % 27,7'si ise 10-19 yıl arasında hizmet veren işletmelerdir. Bu anlamda araştırmaya katılan otellerin köklü bir geçmişe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, ifade toplam korelasyonu 0,30'un altında değer alan ifadeler çıkarılarak geriye kalan toplam 30 ifade için hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı 0,93 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2005: 405).

Çalışmada ilk olarak, katılımcıların animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne etkileri konusundaki düşünceleri, diğer rekabet belirleyicileriyle kıyaslamalı bir şekilde elde edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle, rekabet belirleyicileri ve bunlardan biri olarak da animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne ne denli etki ettikleri (1) Hiç Etkili Değil – (5) Çok fazla etkili düzleminde sorgulanmıştır. Katılımcıların söz konusu ifadelere vermiş oldukları yanıtların frekans dağılımı Tablo 2'de aktarılmaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde, otel yöneticilerinin rekabet avantajı sağlayacak hususlara ilişkin ifadelerine vermiş oldukları yanıtlar içerisinde en yüksek değere sahip ifadenin “Damağa ve göze hitap eden yemekler” olduğu görülmektedir. Bu değer, araştırmaya katılan otel yöneticilerinin neredeyse tamamının (82 kişi) bir otel için rekabet avantajı sağlayacak en temel unsurun müşteriye sunulacak kaliteli yemekler olduğu hususunda fikir birliğinde olduğunu göstermektedir. Bu değeri 4,26 aritmetik ortalama ile “Çok iyi bir yemek servisi” ifadesi izlemektedir. Söz konusu her iki ifadenin standart sapmalarının da 1'in altında olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bir otel işletmesi için yiyecek-içecek bölümünün rekabet avantajı elde etmede en önemli rolü üstlenen birim olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, otel işletmelerinin sunmuş olduğu en temel hizmetlerden biri olan yeme-içme hizmetlerinin otel işletmesinin hitap ettiği pazarda kendini rakiplerinden bir adım öne geçirecek husus olduğu yöneticilerin verdiği yanıtlardan anlaşılmaktadır.

Rekabet avantajı sağlamada otel yöneticileri tarafından en etkili görülen faktörlerden birisinin de “Seyahat acentalarıyla ve tur operatörleriyle ilişkiler” olduğu anlaşılmaktadır (4,18). Turizm sektörünün bütünleşik yapısı ve konaklama işletmelerinin birer dağıtım kanalı unsuru olarak seyahat işletmelerine duydukları ihtiyaç göz önünde bulundurulduğunda bu sonucun ne denli anlamlı olduğu fark edilmektedir.

**Tablo 2. Rekabet Avantajı Sağlayan Unsurlara İlişkin İfadelere Verilen Yanıtların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Damağa ve göze hitap eden yemekler	4,36	,89
Çok iyi bir yemek servisi	4,26	,98
Seyahat acentalarıyla - tur operatörleriyle ilişkiler	4,18	,97
Hacimli bir sermaye	3,95	,96
İyi donatılmış oda ve genel kullanım alanları.	3,93	1,09
Etkin tanıtım faaliyetleri	3,92	1,08
Hızlı karar alıp uygulayabilen yöneticiler	3,92	1,12
Tedarikçilerle ilişkiler	3,89	1,06
İyi eğitilmiş işgücü	3,87	1,17
Ucuz ve kaliteli satın alma	3,72	1,24
Katılımcı bir örgüt kültürünün olması	3,68	1,25
Günlük rekreasyon ve animasyon faaliyetleri	3,67	1,33
Ast-üst ilişkilerinin etkin olarak tasarlanabildiği bir yapı	3,63	1,17
Az hiyerarşik katmanlar	3,06	,98

1:Hiç Etkisi yok, 2: Az etkili, 3: Etkili, 4: Çok etkili, 5: Çok fazla etkili

“Etkin tanıtım faaliyetleri”, “Hacimli bir sermaye”, ve “Hızlı karar alıp uygulayabilen yöneticiler” ifadelerinin de rekabet avantajı elde etmede önemli fonksiyonu olduğunu ifade etmek mümkündür. Tablo 2’de dikkat çekici bir husus da, otel işletmesinin yapısal özelliklerine ilişkin ifadelerle verilen yanıtların aritmetik ortalamalarının düşük olmasıdır. Bu anlamda, yapısal özellikler işletmeler tarafından bir rekabet unsuru olarak değerlendirilmemektedir. Tablo 2’ye bakıldığında en düşük ortalamaya sahip ifadelerden birinin “Günlük rekreasyon ve animasyon faaliyetleri” olduğu anlaşılmaktadır (3,6702). Bu değer, otel işletmelerinde sunulan animasyon hizmetlerinin rekabet avantajı elde etmede önemli bir husus olarak değerlendirildiğini (3,67 ortalama) fakat diğer etkenler karşısında bu faktörün görece öneminin daha az olduğunu göstermektedir. Standart sapmasının en yüksek düzeyde olması da bu ifadeye katılımın düzeyinin katılımcılar arasında önemli oranda farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3’te de otel yöneticilerinin animasyon hizmetlerinin otel işletmelerinin rekabet gücüne etkileri kapsamındaki ifadelerle vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamalarının da pek çok ifade için yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, otel yöneticilerinin otel işletmesinde sunulan animasyon hizmetlerinin işletmeye sağlayacağı kazanımların yüksek olacağı ancak rekabet avantajı elde etmede diğer faktörlere nazaran öneminin görece düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. Otel İşletmelerinde Sunulan Animasyon Hizmetlerinin Rekabet Gücüne Etkilerine İlişkin Verilen Yanıtların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Müşteriyi otelde tutmaya yarar	4,18	,90
İşletmenin imajını yükseltir	4,18	,90
İşletmenin tanınırlığını artırır	4,17	,92
Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar	4,11	,92
Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamamıza vesile olur	4,08	,99
Müşteri doyumunu sağlar	4,04	,99
Rakiplerden farklılaştırır	3,95	1,11
Gelirleri artırır	3,90	1,06
İnsan kaynaklarını da motive eder	3,89	1,02
Otellerin mekân kullanımını etkinleştirir	3,88	,96
Karlılığı artırır	3,69	1,04
Maliyetleri artırır	3,61	1,04
Müşteri şikâyetlerini azaltır	3,57	1,15
Kaynak israfına yol açar	2,25	1,21
Boşuna emektir	1,95	1,15

Tablo 3'e bakıldığında, animasyon hizmetlerinin otel işletmeleri açısından en temel katkılarının "Müşteriyi otelde tutma" (4,18), "İşletme imajını yükseltme" (4,18), ve "İşletme tanınırlığını artırma" (4,17) olduğu anlaşılmaktadır. Bunların yanı sıra, "Müşterilerin yeniden satın-alma yapmalarına yol açar" (4,11), "Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamamıza vesile olur" (4,08) ve "Müşteri doyumunu sağlar" (4,04) ifadelerine de katılım düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu ifadelere verilen yanıtların ortalamalar itibariyle "katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" arasında değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda, gerek mevcut müşterilerin tatmin olmuş birer müşteri olarak otel işletmelerinden ayrılmalarını sağlamak, gerekse işletme imajının yükselmesine ve tanınırlığını artırmasına yapacağı katkılar dolayısıyla, animasyon hizmetlerini, potansiyel müşterilerin de otele çekilmesini sağlayacak hususlar olarak belirtmek mümkündür. Animasyon hizmetlerinin rakiplerden farklılaşma noktasında da etkisinin olduğu (3,95), gelirleri arttırdığı (3,90), insan kaynaklarını motive ettiği (3,89) ve mekân kullanımını etkinleştirdiği (3,88) konularında da yüksek düzeyli bir kabul söz konusudur. Her ne kadar Tablo 2'de rekabet avantajı elde etmeye ilişkin olarak animasyon hizmetlerinin çok etkili olmadığı ifade edilmiş olsa da, rekabet gücüne etkileri bağlamında verilen yanıtların orta değer olan 3'ün üzerinde olması animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkılarının önemli görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu yanıtlar animasyonun otel işletmeleri açısından önemini ortaya koyar niteliktedir.

Değişken bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan otel işletmelerinin açık birer sistemler olarak dış çevre değişkenlerinden etkilendiği ve dış çevre koşullarına uyum sağladıkları ölçüde varlıklarını devam ettirebilecekleri söylenmektedir. Bu anlamda, açık sistemler olarak otel işletmelerinin çevreye duyarlı olmalarının katılımcı ve pazar-yönlü bir kültüre sahip olmaları ile gerçekleşebileceğini söylemek mümkündür. Örgüt kültürünün otel işletmelerinin izleyecekleri politika ve stratejilerde belirleyici rolünün olduğu söylenebilir. Katılımcı ve Pazar yönlü örgüt kültürü özelliklerinin animasyonun rekabet gücüne etkisi kapsamındaki değerlendirmeleri ne denli etkilediği doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir. Öncesinde örgüt kültürü ile ilgili ifadelerle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda ifade toplam korelasyonu 0,30'un altında olan ve negatif değer alan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Diğer yandan katılımcı ve Pazar yönlü kültür boyutlarının birbirinden ayrışacak şekilde algılanıp algılanmadığını ortaya koymak için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

İfadeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Aritmetik Ortalama	Cronbach Alfa
<b>Katılımcı Örgüt Kültürü</b>		1,984	39,68	3,48	,74
Otelimizde herkes görüşlerini açıkça ifade edebilir.	,845				
Otelimizde daima yeniliğe ve yeni fikirlere açık bir yapı vardır.	,817				
Karar vermede en alt kademeler söz hakkına	,750				
<b>Pazar Yönlü Örgüt Kültürü</b>		1,540	30,79	3,78	,65
Otelimizde pazar yönlü bir kültür vardır.	,858				
Rakipler düzenli olarak izlenir.	,841				

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi: Açıklanan toplam varyans: %70,480; KMO örneklem yeterliliği: %65,2; Bartlett's küresellik testi:  $p < 0,001$ ; Ki-kare: 110,491; df:10; Değerlendirme aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum

İfadelere ilişkin KMO değeri % 65,2 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik test sonucu ise anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Bu değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde ayrıca eşdeğerlilik



(communality) değeri 0,50'nin altında olan ifadeler çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör analizi neticesinde kültüre ilişkin ifadelerin iki temel boyut etrafında toplandığı görülmektedir. Katılımcı bir örgüt kültürü faktörünün özdeğeri 1,984'tür ve toplam varyansın %39,68'ini açıklamaktadır. Diğer faktör ise pazar yönlü örgüt kültürü olarak adlandırılmıştır. Özdeğeri 1,54 olan bu faktör tarafından açıklanan varyans toplam varyansın % 30,79'udur. Örgüt kültürüne ilişkin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, araştırmaya katılan otel işletmelerinin ortalamadan daha yüksek oranda katılımcı ve pazar-yönlü özelliklere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcılığın ve Pazar-yönlülüğün animasyon hizmetlerinin rekabet gücüne katkısını açıklama gücünü incelemek amacıyla yürütülen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları ve modellere ilişkin anlamlılık değerleri Tablo 5'de aktarılmaya çalışılmıştır. Tablo 5'e bakıldığında, "(Animasyon hizmetleri) Otellerin mekân kullanımını etkinleştirir" ( $r^2=,12$ ), "Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamanıza vesile olur" ( $r^2=,10$ ) ve "Müşteriyi otelde tutmaya yarar" ( $r^2=,10$ ) ifadelerinin kültürel özellikler tarafından açıklanan temel görüşler olduğu görülmektedir. Bunun yanında müşteri doyumu sağlama, gelirleri artırma, müşteri şikâyetlerini azaltma, rakiplerden farklılaştırma ve animasyon hizmetlerinin boşuna bir emek olduğu konusundaki görüşler de örgüt kültürünce az da olsa açıklanan görüşlerdir.

Bazı görüşlerin katılımcı örgüt kültürü bazılarının ise pazar yönlü bir kültür kapsamında belirlendiği beta değerlerinin anlamlılığına bağlı olarak ortaya koyulabilir. Katılımcı ve yeni fikirlere açık ve alt kademe çalışanların da söz sahibi olduğu bir örgüt kültürü, animasyon hizmetlerine "müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama", "müşteri doyumu sağlama" ve "müşteri şikâyetlerinin azaltılması" kapsamında bir bakış üretirken; pazar yönlü bir kültür animasyon hizmetlerini "mekân kullanımını etkinleştirme", "müşteriyi otelde tutma" ve "gelirleri artırma" kapsamında yorumlamaktadır. Bunun yanında, yine pazar-yönlü bir kültür animasyon hizmetlerinin boşuna bir emek olduğu konusundaki görüşü de belirlemektedir denebilir. Bu durumda, katılımcılığın animasyon etkinliklerine yüklediği anlamın daha çok müşteri doyumu ve ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ile ilgili olduğu görülmektedir. Pazar yönlülüğün ise daha fazla oranda gelir sağlayıcı yönü üzerinden animasyon etkinliklerini ele aldığını ve değerlendirdiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 5. Örgüt Kültürünün Animasyon Hizmetlerinin Katkılarına İlişkin Anlayışa Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Beta Katsayısı	Beta Anlamlılık	F Değeri	R <sup>2</sup>	Model Anlamlılık																																																																																																																																																							
Katılımcı Ö.K.	Rakiplerden	,171	,108	3,288	,047	<b>,042</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.	farklılaştırır.	,154	,148				Katılımcı Ö.K.	Müşteri ihtiyaç ve isteklerini	,272	<b>,009</b>	6,657	,108	<b>,002</b>	Pazar Yönlü Ö.K.	karşılamaımıza vesile olur.	,169	,101	Katılımcı Ö.K.	Müşteri doyumu sağlar.	,223	<b>,035</b>	4,159	,064	<b>,019</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,133	,206	Katılımcı Ö.K.	Müşteriyi otelde tutmaya yarar.	,085	,410	6,347	,103	<b>,003</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,317	<b>,003</b>	Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.
Katılımcı Ö.K.	Müşteri ihtiyaç ve isteklerini	,272	<b>,009</b>	6,657	,108	<b>,002</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.	karşılamaımıza vesile olur.	,169	,101				Katılımcı Ö.K.	Müşteri doyumu sağlar.	,223	<b>,035</b>	4,159	,064	<b>,019</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,133	,206	Katılımcı Ö.K.	Müşteriyi otelde tutmaya yarar.	,085	,410	6,347	,103	<b>,003</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,317	<b>,003</b>	Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741								
Katılımcı Ö.K.	Müşteri doyumu sağlar.	,223	<b>,035</b>	4,159	,064	<b>,019</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,133	,206				Katılımcı Ö.K.	Müşteriyi otelde tutmaya yarar.	,085	,410	6,347	,103	<b>,003</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,317	<b>,003</b>	Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																			
Katılımcı Ö.K.	Müşteriyi otelde tutmaya yarar.	,085	,410	6,347	,103	<b>,003</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,317	<b>,003</b>				Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																														
Katılımcı Ö.K.	Gelirleri artırır.	,121	,250	4,203	,064	<b>,018</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,233	<b>,028</b>				Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327	Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326	Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																									
Katılımcı Ö.K.	İşletmenin imajını yükseltir.	,088	,415	1,133	,003	,327																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,106	,326				Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058	Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417	Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																				
Katılımcı Ö.K.	İşletmenin tanınırlığını artırır.	,208	,052	2,935	,040	,058																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,086	,417				Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195	Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107	Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																															
Katılımcı Ö.K.	Müşterilerin yeniden satın alma yapmalarına yol açar.	,037	,729	1,666	,014	,195																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,174	,107				Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184	Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																										
Katılımcı Ö.K.	Müşteri şikâyetlerini azaltır.	,225	<b>,033</b>	4,365	,067	<b>,015</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,139	,184				Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>	Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																					
Katılımcı Ö.K.	Otellerin mekan kullanımını etkinleştirir.	,099	,330	7,908	,129	<b>,001</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,346	<b>,001</b>				Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080	Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087	Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																
Katılımcı Ö.K.	İnsan kaynaklarını da motive eder.	,100	,347	2,593	,033	,080																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,184	,087				Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948	Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771	Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																											
Katılımcı Ö.K.	Maliyetleri artırır.	-,006	,955	0,53	-,021	,948																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		-,032	,771				Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>	Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>	Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																																						
Katılımcı Ö.K.	Boşuna emektir.	-,073	,488	3,803	,057	<b>,026</b>																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		-,249	<b>,020</b>				Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093	Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217	Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																																																	
Katılımcı Ö.K.	Karlılığı artırır.	,150	,161	2,441	,030	,093																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,132	,217				Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267	Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																																																												
Katılımcı Ö.K.	Kaynak israfına yol açar.	-,175	,106	1,340	,007	,267																																																																																																																																																							
Pazar Yönlü Ö.K.		,036	,741																																																																																																																																																										

## Sonuç

Otel işletmeleri rekabet karşısında farklı içeriklerde hizmet sunumları tasarlamak durumundadırlar. Son yıllarda tüketici kitlesine hakim olan aktif tatil anlayışının bir gereği olarak da turistlere daha bol etkinlik içeren animasyon programları hazırlanmakta ve sunulmaktadır. Bu sunumların oteller açısından stratejik bir gereklilik olduğu söylenebilir. Bu çalışmada otellerin sundukları animasyon hizmetlerinin onların rekabet gücüne etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Animasyonun etkileri ile ilgili görüşlerin otelden otele değişebileceği ve bu değişimin ana kaynağının da otelin kültürü olabileceği tezinden hareket edilmiştir.

Bulgular göstermektedir ki, oteller için animasyon hizmetleri önemli bir rekabet gücü oluşturan alandır. Ancak, diğer rekabetçi alanlar arasındaki karşılaştırmalı önemi düşüktür görünmektedir. Bu kapsamda, oteller animasyon hizmetlerine rekabet avantajı sağlayan bir alan olarak bakmaktadır. Ancak bundan daha fazla oranda etkili olan başka alanların varlığına işaret ettikleri görülmektedir. Animasyon hizmetlerinin etkileri ile ilgili olarak öne çıkan unsurlar, bu hizmetlerin; müşteriye otelde tutmaya yaraması, gelirleri artırması, işletmenin imajını yükseltmesi ve işletmenin tanınırlığını artırması ile ilgilidir. Animasyon hizmetlerinin işletmenin rekabet gücüne en fazla oranda katkı sunduğu alanlar da bunlardır. Diğer yandan, katılımcı bir kültür kapsamında hizmet üreten işletmeler için animasyon hizmetlerinin etkisi “müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama”, “müşteri doyumu sağlama” ve “müşteri şikayetlerinin azaltılması” olarak ortaya çıkarken; pazar-yönlü bir kültüre sahip oteller için animasyonun etkisi “mekan kullanımını etkinleştirme”, “müşteriyi otelde tutma” ve “gelirleri artırma” kapsamında değerlendirilmektedir.

Animasyon hizmetlerinin rekabetçilik açısından otellere katkısı konusunda ortaya konulan bu sonuçlar rekabetçiliğe yenilikçi çözümleri, yeni uygulamaları ve bu uygulamalara otel kültürünün tepkilerini de değerlendirmeye almayı zorunlu kılmaktadır. İşletmeler için ise artık animasyon uygulamalarının önemi konusunda ortak bir anlayışın varlığından hareketle, bu uygulamaları geliştirmek yolunda kararlar almalarının zorunluluğu hatırlatılmalıdır. Bu uygulamalar rekabet avantajı sağlamada etkili görülmektedir ve buna bağlı olarak da bu uygulamaların etkinliği daha iyi yönetilmeye çalışılmalıdır. Otel işletmeleri daha yüksek düzeyde katılımcılığa ve pazar yönlülüğe dayalı kültürel bakış ve anlayış geliştirdikleri oranda animasyon hizmetlerine daha yüksek değer vermekte ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda, yoğun rekabet altında, öngörülemez dış çevre şartlarında çalışmanın bir gereği olarak ortaya çıkan kültürel özellikler animasyon hizmetlerini işletmeye uyumlaştırmayı ve bu alandan yenilikçi bir tarzda ve rekabet avantajı sağlayacağı beklentisiyle istifade etmeyi gerektirmektedir.

Bu çalışma ile animasyon hizmetlerinin turizm uygulamaları içinde ele alınışı ve etki alanı tanımlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın literatüre bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmekle birlikte, yeni çalışmalarla özellikle animasyon hizmetlerine müşteri bakış açısı üzerinden bakılmalı ve müşteri algılamaları neticesinde bu hizmetlerin otellerin rekabetçiliğine etkileri test edilmelidir.

### KAYNAKÇA

AGARWAL, S., M.K. Erramilli, ve C.S. Dev (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation, *Journal of Service Marketing*, 17(1): 68-82.

AKAN, Perran (1995). Dimensions of Service Quality: a Study in Istanbul, *Managing Service Quality*, 5(6): 39-43.

AKDAĞ, Gürkan ve Yılmaz Akgündüz (2010). Konaklama İşletmeleri Açısından Animasyon Faaliyetlerinin Önemi ve Kuşadası Otelleri Üzerine Bir İnceleme, V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi: 229-239, Nevşehir.

AKOĞLAN KOZAK, Meryem. ve Selda Uca (2008), Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(1): 117-134.

AKTEN Murat ve Sibel Akten (2011), Rekreasyon Potansiyellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Yaklaşımı: GÜLEZ Yöntemi, I. Ulusal Sarıgöl İlçesi ve Değerleri Sempozyumu 17-19 Şubat 2011, Sarıgöl/Manisa, ss. 347-356.

ALPUGAN O., H. Demir, M. Oktav ve N. Üner (1997), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Basımevi, İstanbul.

ARDAHAN, F. ve T. YERLİSU LAPA (2011), Açıkalan Rekreasyonu: Bisiklet Kullanıcıları ve Yürüyüşçülerin Doğa Sporu Yapma Nedenleri Ve Elde Ettikleri Faydalar, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1): 1328-1341.

ASREE, S., M. Zain, ve M.Z. Razalli, (2010), Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 500-516.

BARNEY, Jay B. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *The Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.

BITNER, Mary Jo (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54(2): 69-82.

BORHAN, Oktay ve Nurtekin Erkmen (2009), Antalya'nın Kemer İlçesinde Tatil Yapan Turistlerin Rekreasyon ve Animasyon Faaliyetleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 11 (3): 21–26.

BRAMWELL, Bill (1998), User Satisfaction and Product Development in Urban Tourism, *Tourism Management*, 19(1): 35-47.

BRAMWELL, Bill (2004), Mass Tourism, Diversification and Sustainability in Southern Europe's Coastal Regions, Editör: Bramwell, B., *Coastal Mass Tourism*, Channel Wiev Publications, ss. 1-32.

CHEN, Wen-Jung and Han-Yin Cheng (2012), Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel, *International Journal of Hospitality Management* 31: 468–476.

CHU, Raymond K.S. ve Tat Choi (2000), An Importance-Performance Analysis of Hotel Selection Factors in The Hong Kong Hotel Industry: A Comparison of Business and Leisure Travellers, *Tourism Management*, 21: 363-377.

COURTRIGHT, J. A., G. T. Fairhurst, & L. E. Rogers (1989), Interaction Patterns in Organic and Mechanistic System, *Academy of Management Journal*, 32(4), 773-802.

DAVIDSON, Michael CG. (2003), Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4): 206 – 213.

DEMİRCİ OREL, Fatma. ve Mehmet Cihan Yavuz (2003), Rekreasyonel Turizmde Müşteri Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(11): 61-76.

ERDEM Barış (2010). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerden Otel İşletmelerinin Animasyon Bölümüne Yönelik Tutumları: Ampirik Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3): 1085-1113.

GÖKDENİZ, Ayhan ve Yakup Dinç (2000), Konaklama İşletmelerinde Animasyon Faaliyetlerinin Hizmet Satışlarına Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11: 99-106.

HACIOĞLU, N., , A. Gökdeniz ve Y. Dinç (2009) Boş Zaman Ve Rekreasyon Yönetimi Örnek Animasyon Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

HALİS, Muhsin. ve Oğuz Türkay (2010), Konaklama İşletmelerinde Tedarikçi – İşletme İlişkileri: Türk Şehir Otellerinden Bulgular, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 1(1): 6 – 16.

HAZAR, Atila (2009), Rekreasyon ve Animasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

HEIENS, Richard A. (2000), Market Orientation: Toward An Integrated Framework, *Academy of Marketing Review*, 4(1):1-4.

HEUNG, Vincent C. (2000), Satisfaction Levels of Mainland Chinese Travelers With Hong Kong Hotel Services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 308-315.

KARAKÜÇÜK, Suat ve Bülent GÜRBÜZ (2007), Rekreasyon ve Kentleşme, Gazi Kitapevi, Ankara.

KAYIŞ, Aliye (2005), Güvenilirlik Analizi, Editör: Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

KEMP, Sharon and Larry Dwyer. (2001), An Examination of Organisational Culture: The Regent Hotel, Sydney, *International Journal of Hospitality Management* 20: 77-93.

KIM, Hong-bumm, Woo Gon Kim, and Jeong A. An (2003), The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance, *Journal of Consumer Marketing*, 20(4): 335 – 351.

KOCAMAN, Serpil (2012), Turistik Bir Ürün Olarak Her Şey Dâhil Sistemin Yaşam Seyrinin Analizi: Alanya Örneği, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOHLİ, Ajay K., ve Bernard J. Jaworski (1990), Market Orientation: Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *The Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.

Oğuz TÜRKAY

Abdulmenaf KORKUTATA

Serkan ŞENGÜL

Seyit Ahmet SOLMAZ

Animasyon Hizmetlerinin Rekabet Gücüne

Katkısı: Otel İşletmelerinde Katılımcı ve Pazar Yönlü

Örgüt Kültürünün Etkileri Bağlamında Bir Araştırma

MARTINS, E.C. ve F. Terblanche (2003), Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64 – 74.

MEGEP (2007). Mesleki eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Eğlence Hizmetleri Animasyona Hazırlık, Ankara.

MOON, M. Jae (2000) Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level, *Public Performance & Management Review*, 24(2): 177-194.

MUELLER, Hansruedi, and Eveline Lanz Kaufmann (2001), Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry, *Journal of Vacation Marketing*, 7(1): 5-17.

NARVER, John C., and Stanley F. Slater (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *The Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.

PATEL, Pankaj C., and Melissa S. Cardon (2010), Adopting HRM Practices and Their Effectiveness in Small Firms Facing Product-market Competition, *Human Resource Management*, 49(2): 265– 290.

PORTER, Michael E (1980), Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, *Financial Analysis Journal*, 36(4): 30-41.

PRASAD, Keshav ve Chekitan S. Dev (2000), Managing Hotel Brand Equity: A Customer-centric Framework for Assessing Performance, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3):22-31.

SEVİÇİN, Ahmet (2006), Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 183-197.

SMITH, Stephen L. J. (1994), The Tourism Product, *Annals of Tourism Research*, 21(3): 582-595.

SÜKLÜM, Nurcan (2006), Türkiye'de Hizmet Sektöründeki Turizm İşletmelerinde Uygulanan “Her Şey Dahil” Sisteminin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Ölçümlenmesi ve Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

TAYFUN, Ahmet ve Hasan Aslan Kösem (2005), Katılımlı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2:113-128.

TEARE, Richard (1993), Designing a Contemporary Hotel Service Culture, *International Journal of Service Industry Management*, 4(2):63-73.

TEKİN, Ali (2004), Sporttourism: An Animation perspective, *Journal Of Sporttourism*, 9(4): 317–322.

TEPECİ, Mustafa, ve A. L. Bart Bartlett (2002), The Hospitality Industry Culture Profile: a Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person–Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions, *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.

TÜRKAY, Oğuz (2009), *Rekreasyon İşletmeleri*, Editörler: Demirkol, Ş., Zengin B., *Turizm İşletmeleri*, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, ss. 247-290.

TÜRKAY, Oğuz. ve İge Pınar (2010), Enformasyon Elde Etme ve Yaymanın Jenerik Stratejiler İtibariyle Farklılaşması: Konaklama işletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 216 – 232.

WANG, Cheng-Hua, Kuan-Yu Chen, and Shiu-Chun Chen (2012), Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: the Moderating Effects of External Environmental Factors, *International Journal of Hospitality Management* 31:119–129.

WERNERFELT, Birger (1984), Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

YILMAZ Hasan, Sevgi Yılmaz, Nalan Demircioğlu Yıldız (2003), Kars Kent Halkının Rekreasyonel Talep ve Eğilimlerinin Belirlenmesi, *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 34 (4): 353-360.

YURTSEVEN, H. Rıdvan ve Dilek Dönmez (2003), Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Müşteri Tatmini: Örgüt ve Müşteri Boyutlarıyla Karşılaştırmalı Bir Pilot Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 132-140.