

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

**KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN REKABET
EDEBİLİRLİK AÇISINDAN İNCELENMESİ:
ANTALYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hande UYAR

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

TEMMUZ-2012

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

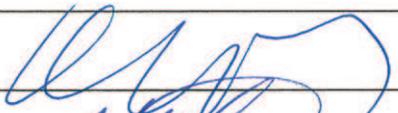
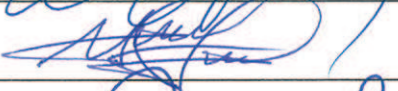
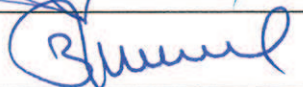
KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN REKABET
EDEBİLİRLİK AÇISINDAN İNCELENMESİ:
ANTALYA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hande UYAR

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bu tez 19.07/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Orhan Döğmen	Başarılı	
Doc. Dr. Mustafa Çelebi	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hande UYAR

19.07.2012

ÖNSÖZ

“Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi: Antalya Örneği” adlı araştırma konusu ile ülkemizde turizmin başkenti olarak nitelendirilen Antalya ilinde konaklama sayısı en fazla olan otel işletmelerinin birbirlerini hangi konularda rakip olarak gördükleri, rakip işletmelere yönelik olarak hangi rekabet stratejilerini geliştirdikleri, rakip işletmelere karşı hangi davranışları sergiledikleri konuları hakkında bir görüş ortaya konulmaya çalışılmıştır. Otel işletmelerinin, çok sayıda rakip işletmenin kümelenildiği Antalya ilinde birbirlerinin faaliyetlerini izleme ve bu faaliyetlere göre pazarlama stratejileri geliştirerek rekabet güçlerini artırma çalışmaları, rekabetin yoğun olduğu piyasa ortamında bir gereklilik haline gelmiştir.

Bu çalışma konusunun şekillenmesi ve gerçekleşmesinde emeği geçen başta tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN’e, akademik anlamda yetişmemde katkıları olan değerli hocam Prof. Dr. Orhan BATMAN ve diğer öğretim üyesi hocalarıma, rekabet konusuna eğilmem hususunda yönlendirici olan Yrd. Doç. Dr. Şaban ESEN’e, yardımlarını ve desteklerini hiç bir zaman esirgemeyen değerli arkadaşlarım Öğr. Gör. Gül ERKOL ile Arş. Gör. Seyit Ahmet SOLMAZ’a, anketlerin otel işletmelerine ulaştırılması ve cevaplandırılması konusunda desteğini aldığım Starlight&Sunrise Otel İşletmesi F&B Müdürü Gökhan ÖZALTIN’a ve kardeşim Sezin UYAR’a sonsuz şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

Hande UYAR
19.07.2012

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
GRAFİK LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: REKABET KAVRAMI VE REKABET STRATEJİLERİ	7
1.1. Rekabet Kavramı, Tanımı ve Kapsamı	7
1.2. Rekabetin Tarihsel Gelişimi	10
1.3. Rekabet Stratejisi	11
1.4. Rekabet Stratejilerinin Kapsamı ve Temel Özellikleri	12
1.5. Rekabetçi Pazarlama Stratejileri	15
1.5.1. Saldırıya Yönelik Stratejiler	17
1.5.1.1. Cepheden Saldırı	19
1.5.1.2. Kanattan Saldırı (Yandan Saldırı)	20
1.5.1.3. Kuşatma - Çevirme Saldırısı	21
1.5.1.4. Bypass Saldırı (Atlatma Saldırısı)	22
1.5.1.5. Gerilla Saldırısı	22
1.5.2. Savunmaya Yönelik Stratejiler	24
1.5.2.1. Konum Savunması	25
1.5.2.2. Kanat Savunması	26
1.5.2.3. Karşı (Kontra) Savunma	26
1.5.2.4. Caydırıcı Savunma	27
1.5.2.5. Daraltma veya Stratejik Çekilme	27
1.6. Rekabet Stratejisi Modelleri	28

1.6.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli	28
1.6.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	30
1.6.1.2. Farklılaştırma Stratejisi	32
1.6.1.3. Odaklanma Stratejisi	37
1.6.1.4. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri	37
1.6.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli	39
1.6.2.1. Arayışçı Strateji	39
1.6.2.2. Savunmacı Strateji	40
1.6.2.3. Analizci (Taklitçi) Strateji	40
1.6.2.4. Tepkici Strateji	40
1.6.3. Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi Modeli	40
1.6.3.1. Kaynaklar	41
1.6.3.2. Kaynakların Özellikleri	42
BÖLÜM 2: TURİZM SEKTÖRÜNDE REKABET	44
2.1. Dünyada Turizm Endüstrisinin Gelişimi	44
2.2. Turizmin Gelişmesine Etki Eden Unsurlar	50
2.2.1. Boş Zamanın Artması	50
2.2.2. Ücretli Tatil Hakkı	50
2.2.3. Teknolojik Gelişmeler	51
2.2.4. Gelir Düzeyinin Artması	51
2.2.5. Kültür ve Eğitim Düzeyinin Artması	51
2.2.6. Seyahat Özgürlüğü	51
2.3. Türkiye'de Turizmin Gelişimi	52
2.3.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Türk Turizmi	52
2.3.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemde Türk Turizmi	53

2.4. Türk Turizminin Rekabet Edebilirlik Açısından Değerlendirilmesi	58
2.4.1. Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Fiyat Rekabeti	60
2.4.2. Çevresel Sürdürülebilirlik ve Doğal Kaynaklar	62
2.5. Turizm Sektöründe Rekabet Modelleri	65
2.5.1. Porter'ın Elmas Modelinin Türk Turizm Sektörüne Uyarlanması	65
2.5.1.1. Faktör Koşulları	67
2.5.1.2. Talep Koşulları	69
2.5.1.3. Bağlı ve Destek Endüstriler	70
2.5.1.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet	70
2.6. Otel İşletmelerinde Rekabeti Etkileyen Faktörler	73
2.6.1. Maliyetler	73
2.6.2. Yatırım Yapabilme Gücü	74
2.6.3. Sipariş Teslim Süresi	76
2.6.4. Kapasite Esnekliği	76
2.6.5. Kalite ve Standartlara Uygunluk	77
2.6.6. Güvenirlilik	78
2.6.7. Teknoloji ve Ar- Ge	78
2.6.8. Nitelikli İş Gücü	80
2.6.9. Firma İmajı ve Marka	81
2.6.10. Pazar Payı	82
2.6.11. Satış Sonrası Hizmetler	83
2.6.12. Envanter Yönetimi Uygulamaları	83
2.6.13. Üretim Zamanı	84
2.6.14. Ürün	85
2.6.15. Strateji	86
2.6.16. Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler	87

BÖLÜM 3: KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN REKABET EDEBİLİRLİK	
AÇISINDAN İNCELENMESİ: ANTALYA ÖRNEĞİ	89
3.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgi	89
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	89
3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	90
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları	90
3.2. Araştırmanın Bulguları	92
3.2.1. Frekans Analiz Sonuçları	92
3.2.2. Çoklu Soruların Analizi	97
3.2.3. Faktör Analizi	101
3.2.3.1. Rekabet Faktörleri Faktör Analizi	102
3.2.3.2. Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar Faktör	
Analizi	105
3.2.4. Korelasyon Analizi	107
3.2.5. Varyans Analizi	109
3.2.6. Regresyon Analizi	115
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
KAYNAKÇA	128
EKLER	139
ÖZGEÇMİŞ	142

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: 1950 Sonrası Rekabetin Tarihsel Gelişimi	11
Tablo 2	: Rekabetçi Stratejilerin Temelinde Yer Alan Faktörler	14
Tablo 3	: Çeşitli Sektörlerde Faaliyet Gösteren İşletmelerin İzledikleri Stratejiler	28
Tablo 4	: Uluslararası Turizm Hareketlerinin Sayısal Gelişimi	46
Tablo 5	: 2020’de Bölgelere Göre Uluslararası Turist Varışları (Tahmini)	47
Tablo 6	: Yıllar İtibariyle Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri (1963 -2011)	56
Tablo 7	: Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi, 2011-2009 Yılı Karşılaştırılması	58
Tablo 8	: Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi ve Türkiye ’nin Sıralamadaki Yeri	59
Tablo 9	: Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi, Fiyat Rekabeti	60
Tablo 10	: Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi, Çevresel Sürdürülebilirlik	63
Tablo 11	: Otel Yöneticilerinin Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları İşletme İle İlgili Bilgilere Yönelik Frekans Tablosu	94
Tablo 12	: İşletme Yöneticilerinin Rekabetle İlgili Diğer Konulara Verdikleri Cevaplara Yönelik Frekans Tablosu	96
Tablo 13	: Rakiplerin Faaliyetlerini Takip Etmede Kullanılan Bilgi Kaynaklarına İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	98
Tablo 14	: İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Pazarların Önem Derecesine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	98
Tablo 15	: Rakipleri Takip Konularına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 16	: Rekabet Faktörleri KMO ve Bartlett’ s Testi	102
Tablo 17	: Rekabet Faktörleri Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans	102
Tablo 18	: Rekabet Faktörleri Faktör Rotasyon Matriksi.....	103
Tablo 19	: Rekabet Faktörleri Güvenilirlik Tablosu	104
Tablo 20	: Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar KMO ve Bartlett’ s Testi.....	105
Tablo 21	: Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans.....	106
Tablo 22	: Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar Faktör Rotasyon Matriks	106
Tablo 23	: Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar Güvenilirlik Tablosu.....	107

Tablo 24 : Rekabet Faktörleri Korelasyon Tablosu.....	108
Tablo 25 : Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Üç Temel Strateji Anova Testi	109
Tablo 26 : Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Üç Temel Stratejiye Yönelik Post Hoc Testi Sonuçları	110
Tablo 27 : Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Hukuki Statüye Yönelik Anova Testi Sonuçları	111
Tablo 28 : Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Hukuki Statüye Yönelik Post Hoc Testi Sonuçları	111
Tablo 29 : Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün-Hizmet- Fiyat Yöntemine Yönelik Anova Testi Sonuçları	112
Tablo 30 : Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün-Hizmet- Fiyat Yöntemine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları.....	112
Tablo 31 : Müşteri Profili – Farklılaşmasına Yönelik Anova Testi Sonuçları	113
Tablo 32 : Müşteri Profili – Pazar Anova Testi.....	113
Tablo 33 : Müşteri Profili –Pazar Post Hoc Test Post Hoc Testi	114
Tablo 34 : Yöneticilerin Yaşı- Pozisyonları Anova Testi	114
Tablo 35 : Yöneticilerin Yaşı- Pozisyonları Post Hoc Testi.....	115
Tablo 36 : Ürün –Hizmet Kalitesi- Yönelik Kararlar Regresyon Analizi.....	116
Tablo 37 : Stratejik Kararlar – Rekabet Konuları Regresyon Analizi	117

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Stratejisi Çarkı	13
Şekil 2: Ürün Yaşam Eğrilerinin Safhalarında Uygulanan Saldırı Stratejileri.....	18
Şekil 3: Mevcut ve Yeni Ürünler için Hedeflenen Rekabetçi Amaçlar	29
Şekil 4: Bir Rekabet avantajı Olarak İşletmenin Farklılaşmayı Nasıl Kazanabileceğine İlişkin Öneriler	33
Şekil 5: Michael Porter'ın Elmas Modeli.....	65
Şekil 6: Türk Turizm Sektörü Rekabetçilik Analizi.....	68
Şekil 7: Kullanılan İstatistikî Teknikler	92

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Yıllara Göre Uluslararası Turist Hareketleri	48
---	----

Tezin Başlığı: Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi:
Antalya Örneği

Tezin Yazarı: Hande UYAR

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

Kabul Tarihi: 19 Temmuz 2012

Sayfa Sayısı: XI (Ön Kısım)+127 (Tez)+2(Ekler)

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği **Bilim Dalı:** Turizm İşletmeciliği

Rekabet kavramı iktisat kuramcıları, girişimciler, bilim adamları tarafından farklı bakış açılara yönelik olarak tanımlanmıştır. En basit tanımıyla rekabet, aynı amaç peşinde koşanlar arasındaki yarış olarak nitelendirilebilir. Yazın incelendiğinde, rekabet konusuna en fazla katkıyı Amerikalı bilim adamı Michael PORTER'ın yaptığı görülmektedir. Porter, rekabet kavramını ülke, sektör ve firma düzeyinde ele almıştır ve bir ülkenin rekabet edebilirliğinin ancak firmalar arası rekabet ile gelişeceğini belirtmiştir. Bir işletmenin rekabet edebilirliği için ise, tüketicilere sunulacak ürün ve/veya hizmetlerin rakiplere kıyasla daha az maliyetle, daha düşük fiyatla, ürün ve/veya hizmete, kaliteli üretiminin de ötesinde ilave özellikler ekleyerek gerçekleşecektir. Bilindiği gibi küreselleşen dünyada işletmelerin rakipleri yerel firmaların da ötesinde uluslararası işletmelerdir. Dolayısıyla birçok rakip işletmenin bulunduğu serbest piyasa ekonomilerinde varlık göstermeye çalışan işletmeler, ancak uzun vadeli rekabet stratejileri belirleyerek, istikrarlı bir pazar payı elde edebilirler. Rekabetçi stratejilerin başarılı olabilmesi için pazarın iyi analiz edilmesi gerekir. Bunun için de pazarda bulunan diğer rakiplerin geliştirdikleri pazarlama stratejileri hakkında işletmeye sürekli bir bilgi akışı sağlanmalıdır. Ayrıca rakiplerin geliştirdikleri stratejilere karşı alınacak önlemler belirlenmelidir

1950'li yıllardan itibaren hızlı gelişim gösteren sektörlerden birisi de hizmet sektörüdür. Hizmet sektörünün bir alt kolu olan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin birbirlerini hangi konularda rakip olarak gördükleri ve rakiplerine karşı ne tür eylemler geliştirmeyi tercih ettikleri bu çalışmanın özünü oluşturmaktadır. Çalışma için, ülkemizde turizm işletme kümelenmesinin en yoğun olduğu Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri örneklem olarak seçilmiş, otel yöneticilerinin anket sorularına verdikleri cevaplar tablolar yardımıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Rekabet Edebilirlik, Otel Endüstrisi, Pazarlama Stratejileri, Elmas Modeli.

Title of the Thesis: Examination of the Hospitality Industry in Terms of Competitiveness:
The Case of Antalya

Author: Hande UYAR

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Burhanettin ZENGİN

Date: 19 July 2012

Nu. of pages:XI(pre text)+140(main body)+
2 (appendices)

Department: Tourism Management **Subfield:** Tourism Management

The Concept of competition is identified by Economic theorists, entrepreneurs, scientists in different perspectives. The simplest definition of competition is that it's a race between those that pursue the same purpose. When the literature is reviewed, it is seen that the most important contribution about the concept of competition has been made by American scientist Michael PORTER. Porter examined the concept of competition in three ways which are the competition in country, sector and firms. He also indicates that the competitiveness of a country will only improve if the competition will improve between countries. For the competitiveness of a business, products and services offered to consumers at less cost than competitors, lower prices, and product and service quality by adding additional features beyond the production will take place. As known, the firms are not only competitor with local firms, but also competitor with international firms. Most of the firms which are in the free market economies, can achieve a stable market share if they set long-term competitive strategies. In order, to implement successful competitive market strategies, the market must be well analyzed. For that, the firms must always be supplied with flow of information about the competitors' marketing strategies. In addition, the precautions that will be taken against the opponents' strategies should be determined.

One of the fastest developing sectors since 1950s is the service sector. How one of service sector enterprises, the tourism accommodation sector, see one another as rivals and competitors, what kind of actions they prefer to develop against each other make up the core of this study. For this study, five star hotels in Antalya where the tourism business clusters are intense have been taken as sample and the hotel managers' responses to given questionnaire have been tried to evaluate with tables.

Keywords: Tourism, Competitiveness, Hotel Industry, Marketing Strategies, Diamond Model

GİRİŞ

Ticari anlamda faaliyet gösteren işletmeler, son yıllarda kitle iletişim araçlarının hızlı gelişimi sayesinde birbirlerinde daha fazla haberdar olmuş, bu bağlamda irili ufaklı daha fazla işletme kurulmuş, bu işletmeler mevcut pazar segmentinden daha fazla pay alabilmek için rekabetçi stratejiler geliştirme çabası içerisine girmişlerdir.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan gelişmeler, özellikle de işletmeleri ve işletmelerin var oluş sebebi olan müşterileri direkt etkilemiştir. II. Dünya Savaşı sonrası her ne kadar ülkeler, ekonomik krizler, savaş vb. gibi küreselleşmenin negatif yönlerinden etkilenmiş olsalar da küreselleşme, işletmeleri rekabet sürecine dâhil etmiş, birbirlerinden daha iyi mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmelerini zorunlu kılmıştır.

Küreselleşen dünyada işletmelerin yerelleşmesi daha kolay olmakta, farklı ülkelerde varlık göstermeleri, önündeki engeller ülkelerin birbirleriyle yaptıkları işbirliği anlaşmalarıyla giderilmektedir. Bu durum sektörde sadece ülke işletmelerinin değil, diğer ülkelerdeki işletmelerin de birbirleriyle rakip duruma gelmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bir sektörde sadece yerel işletmeler değil, diğer ülkelerdeki işletmeler de rakip konumundadır.

Bu bağlamda birbirlerine rakip olan işletmeler, öncelikle sektörde aynı işkolunda faaliyet gösteren tüm işletmelerdir. Dolayısıyla öncelikle rekabet kavramı, sektörel bazda değerlendirilmeli, işletmeler geniş bir perspektiften bakarak tüm işletmeleri kendilerine rakip olarak görmelidir. Böylelikle, sektörde bulunan diğer işletmeler hakkında sürekli bilgi akışı sağlanacaktır.

Rekabet, en basit tanımıyla aynı amaca koşanlar arasındaki yarışma olarak tanımlanabilir. Rekabet konusu yazında farklı şekillerde ele alınmıştır. Çünkü rekabet kavramı, tarihsel süreçte iktisat kuramcıları, girişimciler ve bilim adamları tarafından farklı görüş açılarına yönelik olarak tanımlanmıştır. Rekabetle ilgili yazına en fazla katkıyı sağlamış, hatta ismi rekabet kavramıyla özdeşleşmiş olan Michael Porter, rekabet kavramının üç temel düzeyde incelenmesi gerektiğini vurgulamış ve rekabet kavramını, ülke, sektör ve firma düzeyinde incelemiştir. Ona göre bir ülkenin rekabet edebilirliği ancak sahip olduğu kaynakları etkin hale getirecek sektörlerin gelişmesi ile sektörlerin

gelişimi ise firmaların bu doğal kaynakları etkin olarak kullanarak ürün ve hizmete dönüştürecek son teknoloji kullanılarak yapılacak yatırımlar ve kalifiye personel istihdamı ile gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla rekabet kavramına yüklenen anlamlar farklıdır. Ancak, Michael Porter'ın ülke rekabetçiliğinin yolunun firma rekabetçiliğinden geçtiğine dair savı, rekabet kavramına öncelikle firma düzeyinde bakılması gerektiğini bize göstermektedir.

Bir firmanın rekabet edebilirliği, tüketicilere sunacağı ürün ve hizmetleri rakiplere kıyasla daha az maliyetle, daha düşük fiyatla ve ürün ve hizmetlere daha çekici özellikler ekleyerek gerçekleştirilecektir. Burada rekabet kavramı tüketici gözüyle değerlendirilmiştir ki minimum girdi ile maksimum ürün ve hizmet üretmenin nihai amacı da tüketici istek ve ihtiyaçlarının rakiplerden daha fazla karşılanmasını sağlamaktır.

Firmalar, maliyetlerini kontrol altına alabilecekleri önlemler alarak, verimliliklerini, hedefledikleri pazardaki paylarını ve karlılıklarını arttırarak, rekabetçi bir yapı içerisinde olabilirler.

Firmaların uzun vadede gerçekleştirilmeyi düşündükleri hedeflere ulaşmaya yönelik bugünden aldıkları kararlar toplamı olarak tanımlanabilecek rekabetçi firma stratejisi, işletmelerin sektörde istikrarlı bir şekilde belirli bir pazar payı elde etmeleri için önemlidir. İşletmelerin rekabetçi bir strateji geliştirebilmeleri için iç ve dış çevre faktörlerini iyi analiz etmesi gerekir. İç çevre faktörleri, işletme tarafından kontrol altına alınabilen, müdahale edilebilir işletme fonksiyonlarıdır. Dış çevre faktörleri ise kontrolü güç olan fırsat ve tehditlerden oluşmaktadır. Bir işletmenin strateji oluşturmada en önemli adımı "core competence", bir diğer adıyla öz yetenek olarak ifade edebileceğimiz temel yetkinliklerinin neler olduğunu belirleyebilmesidir. Kolay taklit edilemeyen, tüketicilere önemli yararlar sağlayan işletmeye özgü bu beceriler sayesinde rekabetçi bir üstünlük sağlanabilir.

Rekabetçi stratejilerinin başarılı olabilmesi için hedeflenen pazarın değerlendirilmesi gerekir. Bunun içinse pazarda bulunan diğer rakiplere karşı ne tür rekabetçi pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi gerektiğinin saptanması gerekir. Rekabetçi pazarlama stratejileri saldırı ve savunmaya yönelik pazarlama stratejileri olmak üzere iki grupta incelenebilir. İşletmenin kendisinin ve rakiplerinin hangi stratejiyi tercih edeceği ise

pazarda kimlerin bulunduğunun bilinmesi ile mümkün olacaktır. Pazarda, pazarın lideri, pazarı takip edenler, saldıranlar ve niş oyuncular birbirleri ile yarışmaktadırlar. Pazarda yer alan bu işletmeler rakiplerinin aldıkları pozisyona uygun olarak savunma ve/veya saldırıya yönelik pazarlama stratejileri geliştirmektedirler.

Bir işletmenin hangi strateji veya stratejileri tercih edeceği, pazardaki konumları ile rakiplerinin izledikleri pazarlama stratejilerine göre değişecektir. Saldırıya yönelik stratejileri tercih eden işletmeler pazar lideri-pazarı takip edenler-saldıran ve niş işletme oyuncuları olmak üzere dört grupta incelenebilir.

Saldırıya yönelik stratejileri tercih eden işletmelerin en önemli amacı, rakip işletmelerin pazar paylarını ele geçirmektir. Bir başka deyişle rakiplerin müşterilerine sahip olmaktır. Bu amacı gerçekleştirmenin ise üç temel ilkesi bulunmaktadır. Bunlar, güç ilkesi, saldırganlık ve sürpriz ilkesidir. Yani, bir işletme saldırı stratejisini benimseyerek pazardan daha fazla pay almayı tercih ediyorsa bunu üç farklı şekilde gerçekleştirir.

Bu ilkelere güç ilkesi rakipten daha üstün olunan bir zamanda harekete geçmektir. Bir diğer ilke olan saldırganlık ilkesi rakip firmaların zayıf oldukları noktaları tespit ederek o noktalardan rakiplere saldırmaktır. Sürpriz ilkesi ise rakibin hiç beklemediği bir anda alınan kararlar doğrultusunda harekete geçmektir. Bir otel işletmesinin yoğun sezonda fiyatlarını düşürmesi buna örnek verilebilir. Bu ilkeleri uygulayabilmek için rakiplerin piyasadaki tüm eylemleri hakkında bilgi sahibi olunması gerekir. Bu ise ancak işletmede oluşturulacak pazarlama bilgi sistemi ile mümkündür. Piyasada yer alan işletmeler, pazardaki mevcut konumunu koruyabilmek için mutlaka savunmaya yönelik bir strateji geliştireceklerdir.

Porter'a göre işletmeler, üç temel rekabetçi stratejiden yararlanabilir. Bunlar, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir. Maliyet liderliği stratejisi, minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde etmeye yönelik olarak işletmenin maliyetlerini kontrol altına alacak sistemler geliştirmektir. Aynı ürün ve/veya hizmeti daha düşük maliyetle üreten işletmeler daha fazla rekabet gücü elde edeceklerdir.

Farklılaştırma stratejisi, sektörde benzersiz bir ürün ve/veya hizmet ortaya koyma stratejisidir. Farklılaştırma, tasarım, marka, teknoloji, ürün ve hizmetin özellikleri gibi konularda gerçekleştirilebilir. Bu stratejiyi tercih eden işletmeler, en az bir ürün ve

hizmeti sektör ortalamasının üzerinde üreterek, bu farklılığın tüketiciler tarafından algılanmasını sağlayarak rekabet gücü elde edebilirler.

Konaklama işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetlerin taklit edilebilirliği kolay olduğundan, bu stratejiyi tercih eden bir konaklama işletmesinin sürekli daha yeniyi üretmesi önemlidir. Odaklanma, daha küçük ve özellikli müşteri gruplarına hitap etmektir. Konaklama sektöründe butik otellerin bu stratejiyi benimsedikleri söylenebilir.

Bir hizmet sektörü olan turizm sektörü, II. Dünya Savaşı'ndan sonra başta Avrupa kıtasında bulunan ülkeler olmak üzere tüm dünyada savaşların lokal hale gelmesi, insanların refah seviyelerinin artması, özellikle havayolu ulaşımının gelişmesi, dahası insanların yaşadıkları yerin dışındaki dünyayı, insanları, onların kültürlerini, yaşam şekillerini merak etmelerinden dolayı son 50 yıldır en hızlı büyüyen sektörler arasında yer almıştır. 1950'li yıllardan itibaren dünyada çok hızlı bir gelişim gösteren sektörler hizmet sektöründe faaliyet gösteren sektörler olmuştur. Öyle ki, şu an hizmet sektörlerinin tüm sektörlerle oranı % 68'dir. Bu da bize gelecekte en fazla istihdam ve gelirin sağlanacağı sektörlerin hizmet sektörleri olacağını göstermektedir.

Ülkelerin sahip oldukları doğal ve kültürel miras, turizm olayının en önemli unsurunu oluşturur. Bir ülke, bu kaynaklara ne kadar sahipse, turizm hareketliliklerinden elde edeceği pay da o kadar fazla olacaktır. Ancak bu kaynaklara sahip olmak tek başına yeterli olmayacaktır. Şöyle ki, bu kaynaklara en kolay yoldan, en kısa sürede ulaşabiliyor olmak, ayrıca seyahatin gerçekleştirileceği ülkedeki transfer ve konaklama imkanlarının, bir turistin en az evindeki konforu gideceği yerde bulabiliyor olması, destinasyon seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, özellikle farklı konaklama imkânları sunan ülkeler daha avantajlı bir konum elde edeceklerdir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 31.05.2012 tarihi itibarıyla, Antalya ilinde faaliyet gösteren Turizm İşletmesi Belgeli, toplam işletme sayısı 731'dir. Bu işletmeler, tatil köyü, özel konaklamalı tesis, özel tesis, otel+golf tesisi, otel, müstakil apart otel, günübirlik tesis, lokanta ve butik otel olarak faaliyet göstermektedir. Yine bakanlığın verilerine göre Antalya ilinde 5 yıldızlı toplam 257 tesis bulunmaktadır.

Çalışmanın Konusu

Birey ya da kurumları daha iyi olmaya iten en önemli unsurlardan birisi rekabettir. Çünkü rekabet farklı olanın araştırılması, bu farklılığın getirdiği gelişim yardımı ile kişi ya da kurumda artı bir değer oluşturulması demektir. Son 25- 30 yıllık süreçte, insan hayatında meydana gelen değişmelerin paralelinde turizm sektörü de değişmiş ve gelişmiştir. Ülkeler sahip oldukları kaynakların farkına vararak bu kaynaklardan daha fazla kazanç sağlayabilmenin yollarını arar olmuşlardır. Bir turistın destinasyon tercihindeki en önemli unsur, sahip olunan doğal ve kültürel değerlerdir. Akabinde o destinasyonun kolay ulaşılabilir olması ve verilen konaklama hizmetleri de önemli tercih nedenleri arasında yer alır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde, anket soruları için temel oluşturan konulardan rekabet, rekabet stratejileri ile rekabet stratejileri modelleri konularında bilgi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet kavramı ile ilgili olarak tümdengelim yöntemine uygun olarak öncelikle turizm sektöründe rekabet konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda UNWTO-2011 yılı verileri gözden geçirilerek UNWTO, Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksine göre Türkiye'nin sıralamadaki yeri ile indekste hangi konu başlıklarında ülkemizin kaçınıcı sırada yer aldığı, özellikle en alt sıralarda yer aldığı konu başlıkları ile bunların nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Akabinde turizm sektöründe rekabet modellerinden Porter'ın Elmas Modeli baz alınarak Türk Turizm Sektörüne yönelik çıkarımlarda bulunulmuş, daha sonra otel işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörlerin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin turizm başkenti olarak bilinen ve turizm işletme kümelenmesinin en yoğun olduğu Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin birbirlerini hangi konularda rakip olarak gördükleridir. Bununla birlikte rakip olarak gördükleri konularla ilgili olarak hangi davranış biçimlerini sergiledikleri ve rakiplerinin faaliyetlerine yönelik olarak hangi rekabet stratejilerini geliştirmeyi tercih ettiklerini tespit etmektir.

Çalışmanın Önemi

Turizm sektöründe rekabet ve rekabetçi pazarlama stratejilerine yönelik ülkemizdeki çalışmaların sınırlı olması nedeniyle bu çalışma önem arz etmektedir. Şöyle ki; rekabet konusunda en yetkin kişi sayılan Michael Porter'ın rekabet konusundaki çalışmaları üretim işletmelerine yöneliktir. Bir hizmet sektörü olan turizm ve otelcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de rekabetçi stratejiler geliştirmeleri kaçınılmazdır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada ilk olarak yazın taraması yapılmıştır. Yazın taraması yapıldıktan sonra, ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma için YÖK Ulusal Tez Merkezi'nden elde edilen tezler yanında, Sakarya ve Bartın Üniversitesi kütüphanelerinden yerli ve yabancı literatüre yönelik eserlere, kitap, tez ve dergilere ulaşılmış, MARKA (Marmara Kalkınma Ajansı), İTO (İstanbul Ticaret Odası) gibi kurumlar tarafından çıkarılan yayınlara ulaşılmış, UNWTO-2011 yılı Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebililik İndeksi incelenmiş ve elde edilen diğer ikincil veriler doğrultusunda yazının kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Alan araştırması yapılarak yürütülen çalışmanın üçüncü bölümünde ise hazırlanan anket soruları yardımıyla veriler toplanmıştır. Anket formu oluşturulurken, Akgündüz (2007) ve Coşar (2006)'ın araştırmalarında başvurdukları anket formlarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Kültür ve Turizm Bakanlığı 2011 yılı istatistiklerine göre toplam 369 adet beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün hazırlanmış olduğu güncel verilere göre Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletme sayısı 257'dir Ancak zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle Antalya ilinde faaliyet gösteren ve birbirlerini en fazla rakip olarak gördükleri düşünülen 5 yıldızlı otel işletmesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

BÖLÜM 1: REKABET KAVRAMI VE REKABET STRATEJİLERİ

Bu bölümde rekabet kavramı, rekabetin tarihsel gelişimi, rekabet stratejilerinin kapsamı ve temel özellikleri, rekabetçi pazarlama stratejileri ile rekabet stratejisi modelleri hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Rekabet Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Rekabet terimi, günlük hayatta oldukça sık kullanılan ancak tanımı ile ilgili tam bir fikir birliğine varılamayan, öyle ki bu farklılıkların da disiplinlerin rekabet kavramına bakış açısından kaynaklandığı bir olgudur. Genel bir ifade ile rekabet, işletmelerin hayatlarını sürdürebilmek için sarf ettikleri çabalar toplamıdır.

Türk Dil Kurumu sözlük anlamında rekabet; “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma ve yarış” şeklindedir. Fakat işletmelerin hayatındaki ekonomik anlamı Maddala ve Miller’in ifade ettiği gibi, çok sayıda rakibin olduğu, fakat bunlardan ne üreticilerin ne de tüketicilerin bir araya gelerek fiyatı belirleyemedikleri, giriş ve çıkışın serbest, bilgi akışının tam, ürünün homojen olduğu kısacası fiyatın veri olduğu bir durumdur (Maddala ve Miller, 1989: 283-284). Rekabet kavramı, zaman içerisinde evrim geçirerek farklı anlamlar kazanmıştır. Günlük hayatta, rekabet kavramı belirli bir menfaat elde edebilmek amacı ile başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı belirli yararları temin etmek için üstünlük sağlama amacıyla yarışmak anlamına gelmektedir (Topçuoğlu, 2001: 9). Hayek’e göre rekabet, sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur (Hayek, 1982: 68).

Rekabet kavramının iktisat kuramcıları tarafından da farklı şekillerde tanımlandığını görülmektedir. Şöyle ki; klasik iktisatçılar, rekabet kavramı üzerinde durmamış ancak varlığı sezgi yoluyla ile algılanan bir kavram olarak ele almışlardır. Birçok klasik iktisatçı için rekabet o kadar belirgindir ki, onun mantıksal özünün araştırılması gereksiz görülmüş ve analiz edilmemiştir (Söylemez, 2003: 19).

Rekabet sürecinin önemini kavrayıp onu piyasa sisteminin merkezi unsuru olarak bilimsel düzeyde ilk ele alan kişi Adam Smith olmuştur. Smith, rekabet kavramını, üretebilecek veya tüketilebilecek mal miktarının sınırlı olmasından dolayı alıcılar ve

saticılar arasındaki bir yarış olarak görmüştür. Bu tanımdaki rekabet için zorunlu unsur kişisel özgürlük (Savaş, 1999:284) olarak gösterilmiş ve ayrıca rakiplerin sayılarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu yönüyle “...özgür ve genel rekabet herkesin kendini diğerlerinden korumak için başvuracağı bir güç” olacaktır (Tokathıoğlu, 1999: 10-11).

Klasik görüş tarafından, “dengeye ulaşmak için bir araç yani piyasa süreci” olarak ele alınan rekabet kavramı, neo-klasikler tarafından “piyasa yapısı” olarak ele alınmıştır. Böylece klasik iktisatta dinamik bir süreç olarak dengeye ulaştıran rekabet kavramı, neo-klasik analizde, denge sağlandığında, dengenin nerede olması gerektiğini gösteren ve dengeden uzaklaşmayı engelleyen statik durumları ifade etmektedir (Tokathıoğlu, 1999: 15).

Avusturya Okulunun en önde gelen ismi olan F. Hayek (1997:103)’in nazarında rekabet, tıpkı bilimdeki deney gibi her şeyden evvel bir keşif yöntemidir ve sadece ekonomide değil, ekonomi dışındaki alanlarda da kimin daha iyi yapamayacağını önceden bilemediğimiz her durumda yararlanılacak bir yöntemdir (Yayla,1993:138).

Rekabet, piyasadaki girişimcileri; diğer girişimcilerin bulup görmediği fırsatları araştırıp bulmaya yöneltmektedir (Yay,1993:150). Rekabet, bir ülkede veya bölgede piyasa ya da piyasaların var olabilmesinin koşuludur. Piyasaların oluşumu tek başına bir şey ifade etmez, işletmeler arasındaki en iyi ürün ve hizmeti üreterek, en karlı satış hacmine ulaşmak ve bu satış hacminin sürdürülebilir olması, işletmeler arası rekabet ortamının yaratılmasıyla gerçekleşir.

Bir ülkede rekabet edilebilir piyasa koşullarının oluşması ancak devlet tarafından gerçekleştirilebilir. Toplumun ihtiyaç duyduğu niteliklere ve kaliteye sahip mal ve hizmet üretimi, işletmeler arasındaki rekabetin sağlıklı bir seviyede gerçekleşmesiyle mümkündür.

İşletmeler öncelikle toplumun ihtiyaçlarını göz önüne alarak ve piyasa koşullarını, buldukları sektördeki diğer firmaların üretim faaliyetlerini inceleyerek başarılı olup olamayacaklarına karar vermelidir. Bu kararın verilmesi ise işletmenin kendi iç dinamiklerini gözden geçirmesiyle sağlanacaktır.

Rekabet ortamında fiyatlar piyasada belirlenir. Bu bağlamda rekabet işletme içinde de kaynakların en iyi biçimde kullanımını teşvik eden bir unsurdur (Türkkan,2005:7). Rekabet piyasasında faaliyet gösteren firmaların kar etmeleri ya da karlarını arttırabilmeleri, piyasada belirlenen fiyatın altında bir fiyattan üretim yapmalarına bağlıdır. Bunu gerçekleştiremeyen firma bakımından, üretmemek, üretmekten daha karlıdır. Bunun önemli bir sonucu, daha az kaynak kullanımınıdır. Bu rekabet, piyasa fiyatının üzerinde maliyetleri olanları da üretimden caydıracağı için, malı değerinin üzerinde bir harcama ile gerçekleştirilecek üretime engel olur ve toplumsal değerlerin kaybını önler (DPT, 2006: 14).

Rekabetin birçok yararını saymak mümkündür. Şöyle ki; rekabet işletmeleri minimum girdi ile maksimum çıktıyı üretmeye sevk edecek, Japonların muda olarak tanımladığı israf, gereksiz ve atıl kullanımdan kurtaracak, işletmelerin teknolojiyi takip ederek, teknolojik ürünlere dayalı mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmesi için teşvik edecektir.

Rekabet, birbiri için mal ve hizmet üreten işletmelerin, tüketici grubuna yönelik olarak, istedikleri tedarikçilerle anlaşma yapmalarına olanak sağlayacaktır.

Rekabet, toplumların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, bu ihtiyaçları gidermeye yönelik mal ve hizmet üretimine teşvik eder. Böylelikle sadece içinde yaşanılan toplumun değil ihracat ile diğer toplumların da istek ve ihtiyaçları karşılanmış olur. Mal ve hizmet üretmek isteyen herkesin giriş serbestliğine imkân sağlayan rekabet ortamında devletin alacağı birtakım engellerle herkes kazanır.

Nihayet rekabet, demokratikleşme açısından da büyük önem taşır. Rekabet ortamında tekellere, ayrıcalıklı gruplar ve güç odaklarına yer yoktur. Rekabet ortamında oyuncuların kural koyabilmesi veya kuralları etkileyebilmesi mümkün değildir. Rekabet ortamında piyasalarda oluşan fiyatları, ücretleri, rantları ve faizleri kimse belirleyemez ve önemli ölçüde etkileyemez. Bu değişkenler milyonlarca karar vericinin yer aldığı piyasalarda bir anlamda adil bir oylama sonucunda belirlenir. Rekabet kültürü, ekonomik alanda olduğu gibi siyasi alanda da adil yarışma koşullarının gelişmesini teşvik eder (Türkkan, 2005: 58).

1.2. Rekabetin Tarihsel Gelişimi

Rekabet, en basit tanımıyla işletmelerin birbirini geçme savaşıdır. Dolayısıyla her ne kadar sanayi devrimiyle birlikte bu yarışın işletme sayısının artmasıyla birlikte hız kazandığını söylesek de geçmiş çok öncelere dayanmaktadır.

Rekabetin tarihsel gelişimine baktığımızda, milattan önce 3200 yıllarında yazının bulunması ile belirlenen tarihin başlangıcından günümüze kadar meydana gelen en önemli olay, insan hayatına ve rekabete olan etkileri nedeni ile sanayi devrimi olmuştur (Kozlu,1996: 2). Sanayi devrimi günümüz işletmelerinin bugünlere gelmesinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu nedenle rekabet kavramı sanayi devrimi öncesi ve sonrası olarak ele alınmıştır.

Sanayi devrimi öncesi seri üretimin olmaması ve üretimin insan gücüne dayanması dolayısıyla işletme sayısının az olduğu görülmektedir. Bu durum, rekabet kavramının günümüzdeki anlamında kullanılmasından uzak olduğunu bize göstermektedir. Dolayısıyla, rekabet kavramının anlamı işletme sayısının artmasıyla zenginlik kazanmıştır.

Ancak piyasalarda birçok sektörün yeni oluşması sebebiyle rekabet yoğun olarak yaşanmamıştır. Öyle ki, Porter'a (2000) göre yeni bir sektörün temel özelliği, oyunun kurallarının belli olmamasıdır.

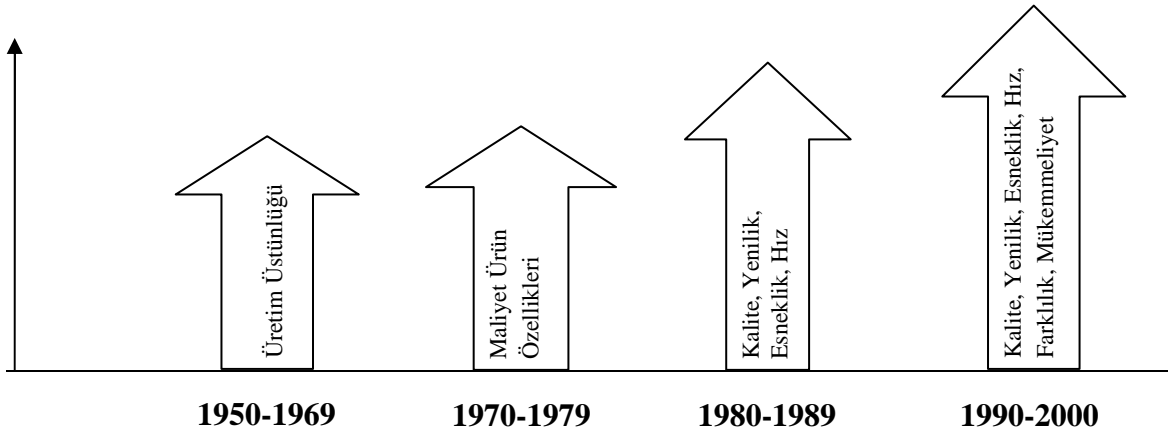
II. Dünya Savaşı'ndan sonra, dünyada büyük bir ekonomik kriz yaşanmaya başlamıştır. Talebin fazla üretimin düşük olması, hiper enflasyona sebep olmuştur. Bu gelişmeler yeni bir dünya düzeninin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Yeni dünyadaki ekonomik düzene yön vermek amacıyla ABD'nin etkinliği ile IMF ve Dünya Bankası kurulmuştur. Komünizmi engellemek amacıyla ABD tarafından Avrupa'ya Marshall yardımı yapılmıştır (Karluk, 1996: 539). Avrupalı devletlerin Avrupa Birliğini kurmasıyla birlikte, sınırlar ortadan kalkmış, böylelikle rekabet daha da yoğunlaşmıştır.

Bu yoğun ortam 1960'lara gelindiğinde firmaları büyük bir rekabet yarışına itmiştir. Piyasadaki rakiplerin artmasıyla, 1960'lı yıllarda rekabeti anlama ve strateji alanı üzerine ciddi araştırmaların yapılmasıyla da rekabet artık stratejik olarak ele alınmaya başlanmıştır. 1960'lardaki üretim üstünlüğüyle rekabet döneminin yerini, 1970'lerde maliyet üstünlüğü, 1980'lerde kalite üstünlüğü ve hız üstünlüğü rekabet dönemi

almıştır.1990'lar ile 2000'li yıllar arasında ise mükemmeliyet ve farklılık kavramları da eklenerek işletmeler arası rekabetin rakipten farklı ve daha kaliteli ürün ve hizmet oluşturulma dönemine girilmiştir (www.superonline.com,1998, 1.11.1998).

2000'li yıllara gelindiğinde, rekabette kalıcılık ve süreklilik, yalnızca rakipten daha iyi yapmaya dayanmaz. Önemli olan, rakipten daha farklı yapabilmektir (Kırım,1998: 6). Bunun için işletmeler hedef müşterilerine nasıl ulaşabilecekleri ve mal ve hizmetlerini nasıl ulaştırabilecekleriyle ilgili olarak müşterilerini alt segmentlere ayırabilecekleri ve onlarla kalıcı ilişkiler kurabilecekleri Müşteri İlişkileri Yönetimini (Customer Relationship Management –CRM) kullanmaya başlamışlardır.

Tablo 1
1950 Sonrası Rekabetin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Porter, Michael. E. Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri

İşletmeler sadece yenilikleri kopyalayarak rekabet avantajı sağlayamazlar, işletmeler ayrıca temel yetkinlikleri sayesinde diğer işletmelerle rekabet edebilme şansı da yakalayabileceklerdir.

1.3. Rekabet Stratejisi

Rekabet stratejisinin ne ifade ettiğini belirtmeden önce strateji kavramını açıklamakta yarar vardır. Strateji kavramı, ilk olarak askeri bir terim olarak kullanılmış, savaşta belirlenmiş hedeflere ulaşmak için sahip olunan bütün kaynakları seferber etme ve düzenleme sanatı olarak tanımlanmıştır. Strateji kavramına, iktisadi bir bakış açısıyla yaklaşıldığında, önceden saptanan ekonomik davranışlar olarak ifade edildiği ve rekabet ortamı da bir çeşit savaş alanı sayılabileceğinden bir işletmenin rakip işletme ya da

işletmeler karşısında, onları alt etmek amacıyla, önceden belirlediği tutuma strateji denildiği görülmektedir (Karabıyık, 2005: 14).

İşletme yazınında rekabet üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Michael Porter, rekabet stratejisini “sektörde avantajlı bir rekabetçi pozisyon için yapılan araştırma” olarak tanımlamaktadır (Çetinkaya, 2006: 58). Porter, bu tanımlamayla işletmelerin daha iyiyi üretmek için çaba sarf etmeleri gerektiğini, böylelikle hedeflerine ulaşmakta zorluk çekmeyerek, işletmelerini de geleceğe taşıyabileceklerini ifade etmiştir.

İşletmeler, rekabetçi ortamda varlıklarını devam ettirebilmek ve daha iyi duruma gelmek için çalışırlar. Bunu başarabilmek için öncelikle işletmelerin stratejilerini belirlemeleri gerekir. Şöyle ki, işletmelerin varlıklarını korumak, değişim ve gelişimi gerçekleştirmek, büyümek gibi birçok stratejik seçeneği bulunmaktadır.

Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası mücadele de bu konularda yoğunlaşır, işletmeler ya en düşük maliyetle mal ve hizmet üreterek müşteriye sunar ya da daha yüksek fiyatlarla sunulan farklı özellikli mal veya hizmetlerle müşterinin beklentilerini karşılar (Ülgen ve Mirze, 2004: 257). Dolayısıyla işletmeler homojen müşteri gruplarına hitap ederek avantaj elde edecek böylelikle rekabet stratejilerini oluşturacaklardır.

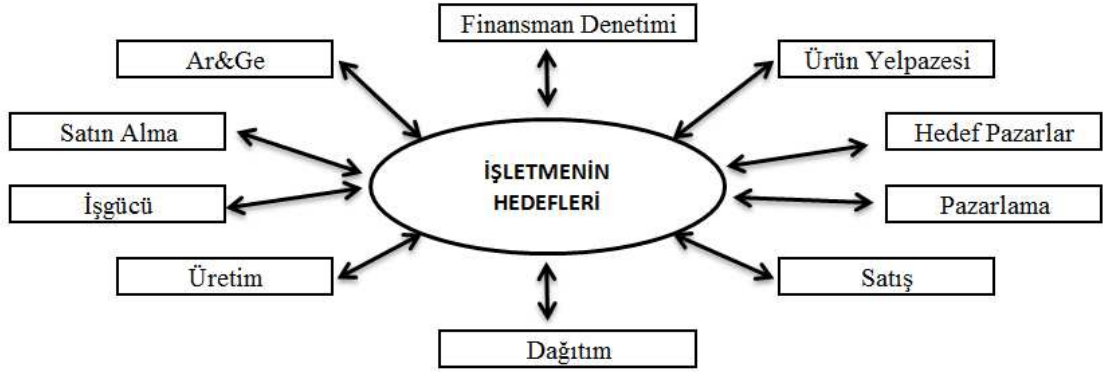
Çekici işletme stratejileri sürdürülebilir rekabetçi avantajlar temeli üzerine kurulmuşlardır, bir işletme tüketicileri etkilemede ve rekabetçi baskılara karşı korunmada rakiplerinden farklı bir anlayışa sahip olduğu sürece rekabetçi avantaj elde eder (Thompson ve Strickland, 1995: 115). İşletmeleri rakiplerinden ayıracak olan ise, sahip olacakları üstün rekabet stratejileri olacaktır.

1.4. Rekabet Stratejilerinin Kapsamı ve Temel Özellikleri

Günümüzde işletmelerin rekabet stratejileri oluşturması çok daha zordur. Öyle ki, işletmeler, bir yandan dış çevre analizi gerçekleştirirken bir diğer yandan iç çevre faktörlerini sürekli olarak analiz ederek ileriye dönük kararlar almaktadırlar.

Bir işletmenin rekabet stratejisini geliştirmesi demek işletmenin ileriye dönük hedeflerini ve bu hedefleri gerçekleştirecek yol ve yöntemleri bugünden tespit etmesi

demektir ki bu da işletmenin kimlerle nasıl bir rekabet içerisinde olacağını bize bildirir. Michael Porter, rekabet stratejisi çarkı adını verdiği bir çark ile bu durumu iyi bir şekilde sunmaktadır.



Şekil 1: Rekabet Stratejisi Çarkı

Kaynak: Porter, Michael. E. Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çev: Gülen Ulubilgen).

Yukarıdaki şekli bir çarka benzetebiliriz. Görüldüğü üzere bu çarkın dişlileri birbirleriyle bağlantılıdır. Bu bağlantının kesilmesi çarkın işleyişini olumsuz yönde etkileyecektir. Çarkın merkezinde işletmenin hedefleri bulunmaktadır. Hedefler, işletmelerin kullandığı temel işletme politikalarıdır. Bu politikalar doğrultusunda çarkın dişlilerinde görevler yerine getirilecektir. Aynı zamanda bu dişlilerin bir tanesinde meydana gelen bozulma çarkın işleyişini yine olumsuz etkileyecektir. Rekabet stratejisi işletmenin sektördeki stratejik pozisyonuna (Porter, 1980: 1985), sahip olduğu öz kaynaklarına (Prahalad ve Hamel, 1990: 52) ve faaliyetini sürdürdüğü ülke veya bölgenin sağlamış olduğu avantajlara göre şekillenen bir kavramdır (Porter, 1990: 87).

Rekabetçi stratejiler, benzersiz bir değişim karması yaratabilmek için, bilinçli olarak rakiplerinden farklı düşünce ve davranış şekillerinin seçimi ve uygulaması olarak tanımlanabilir. Rekabetçi stratejilerin temelinde, dış çevre faktörleri (fırsat ve tehditler) ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır. Ekonomik sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörleri, kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleri yani, işletme fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analizi ile firmanın önündeki fırsatlar ve tehditler saptanmaktadır. İç çevre faktörleri, işletme fonksiyonları ile somutlaşmaktadır (Doğan, 2000: 6).

Tablo 2
Rekabetçi Stratejilerin Temelinde Yer Alan Faktörler

FAKTÖR TÜRÜ	POZİTİF	NEGATİF
İçsel Faktörler	Zayıf Yönler	Güçlü Yönler
Dışsal Faktörler	Fırsatlar	Tehditler

Kaynak: Özlem İpekçil Doğan, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı 1 (Ocak-Şubat-Mart 2000), s.6

İçsel olarak nitelendirdiğimiz işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, işletmenin rakipleri ile kıyaslandığında finansal gücünü, teknolojik durumu ile yönetsel becerilerini ifade eder. Bu faktörler kontrol edilebilir ve müdahale edilebilir faktörlerdir. Dışsal faktörler ise kontrol edilemeyen, ancak kriz yönetimi ile etkileri işletme tarafından minimize edilebilecek faktörlerdir.

Strateji dünyasının Michael Porter'dan sonra en çok tanınan stratejistlerinden biri olan Hamel ve Prahalad'a göre işletmelerin strateji oluşturmada ilk adımı temel yetkinliklerini (core competence) belirlemektir. Temel yetkinlikler, işletmeleri diğer işletmelerden ayıran, kopyalanması mümkün olmayan, o işletmeye özgü ve kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan beceriler toplamıdır. Bir becerinin temel yetkinlik olup olmadığı aşağıdaki özelliklere sahip olup olmamasına göre belirlenebilir:

- Kopya ve taklidinin mümkün olmaması,
- Sunulan müşterilere daha fazla yarar sağlaması,
- Farklı sektörlerde de uygulanabilirlik,

Bir sonraki adım ise, işletmenin bu yetkinlikler ile hangi pazarlarda konumlanabileceği, bu pazarlarda yer alan müşterilerinin ortaya çıkarılmamış istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunun tespiti yani "sektör öngörüsü"dür. Son aşamada ise sektör öngörüsü doğrultusunda nereye ulaşılacak istediğinin tespit edilmesi gerekir.

Adrian Slywotzky'de bir "Yeni Zaman Stratejisti" dir. Slywotzky'ye göre klasik rekabet anlayışı bir "tünel vizyonu"dur. İşletmeler, bu tünelin içindeki rakiplerini gözlemek ve onlarla rekabet etmekle uğraşırlar. Hâlbuki yeni rekabet anlayışı daha

geniş kapsamlı olmalıdır. Bu da 360 derecelik bir ‘‘radar ekranı’’ ile mümkündür. Bu tanımlama ile sektörler arası rekabet vurgulanmakta ve işletmelerin sadece belirlenmiş sektör içinde değil sektör sınırlarını yenileyerek daha geniş bir alanda rekabet etmesi gerekliliğini belirtmiştir. Diğer bir anlatım ile Slywotzky’nin rekabet anlayışı pazar payı için rekabet etmektense esas hedef olan karlılık için, yeniliklerle sektörlerin geliştirilmesi yönündedir. Slywotzky’nin strateji oluşturma sisteminin temelinde müşteri talepleri bulunmaktadır. Bu talepler doğrultusunda işletme hangi kanallarla bu talepleri karşılayabileceğini, bu kanallar için en uygun ürün veya hizmetin ne olduğu düşünülmeli, bu ürün ve hizmet için hangi hammaddelerin kullanılacağı ve bu girdileri işlemek için nasıl temel yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğine karar verilmelidir. Günümüzde müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği düşünülürse, strateji kavramı içinde işletmeler bu değişimleri saptamalı ve bunlara uygun iş tasarımları geliştirmelidirler. Slywotzky, iş tasarımını geliştirildikten sonra da müşteri önceliklerine karşı uyanık olunması ve mevcut tasarımın ne zaman demode olacağını gözlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Slywotzky’nin geliştirmiş olduğu sistem hem bugünü hem de geleceği hesaba katan bir strateji geliştirme sistemidir. Bu yapısı ile tek başına kullanılacak bir model yapısındadır. Ne var ki modelin başarılı olması için uygulanan işletmelerde yeni düşüncelerin olması gerekmektedir. Bir işletmedeki yeni düşünce noksanlığı doğal olarak modelin bir eksikliği değildir fakat bu noksanlık modelin tüm pozitif yönlerine rağmen başarısız sonuçlar doğurabilmektedir (Usta ve Öztayşi, 2006: 22-24).

1.5. Rekabetçi Pazarlama Stratejileri

Rekabet stratejisi, bir işletmenin pazarda rekabet edebilmesi için stratejiler belirlemesi demektir. Kısaca her işletme hedefe ulaşmak için kendine bir rota belirleyecektir. Bu rota belirlenirken yani stratejiler belirlenirken işletmeler, kendileri ile sürekli diyalog halinde oldukları çalışanlar, tedarikçiler ve müşterileri de göz önünde bulundurmaları zorundadır. Böylelikle daha esnek ve değişen her koşula uyum sağlayabilecek hedefler belirlenmiş, herhangi bir belirsizlik durumunda ise daha proaktif bir yaklaşım sergilenmiş olacaktır.

Rekabet stratejileri ile ilgili yazın incelendiğinde strateji düşünürlerinin konuya ilişkin üzerinde fikir birliğine vardığı ortak noktaların olduğu görülmektedir. Bu ortak noktalar; mevcut durum değerlendirmesi, hedef gösterme, konuşlanma (positioning),

mücadele (action) gibi özellikle firmaların kendilerine, rakiplerine ve buldukları ortama yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu çerçevede rekabet stratejisinin kapsamı daha spesifik bir şekilde şöyle sıralanabilir (Porter, 1980);

- Firmaya ilişkin mevcut ve geleceğe yönelik durum analizleri yapılması (sahip olunan temel yetenekler, entelektüel sermaye, teknolojik yatırımlar vb. konularda),
- Rekabet ortamını etkileyen çevresel unsurların belirlenmesi,
- Rakiplerinin mevcut ve olası aktivite ve stratejilerinin tahmini,
- Faaliyette bulunulan alan ve rakiplere yönelik ön koşulların gözden geçirilmesi
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının derinlemesine incelenmesi,
- Rakipler mevcut konumları ve bu konumdan memnuniyet durumları,
- Rakiplerin stratejisinde olması muhtemel değişiklikler,
- Rakipleri karşıt faaliyete geçirecek unsurlar,
- Rekabet baskısı,
- Sektördeki rekabet baskısına ve rakiplerin beklenmeyen hareketlerine karşı işletmenin pozisyonunu koruma yeteneğinin belirlenmesi.

Rekabet stratejilerinin başarısı için öncelikle ana pazarın etkin bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Mürze ve Ülgen (2005)'e göre ana pazarın değerlendirilmesinde üç temel konu vardır. Bunlar; pazarın yapısı, pazar sınırlarının tespiti ve pazarın yaşam evresi şeklindedir. Pazar yapısı; pazardaki oyuncu sayısı, rekabet durumu ve pazara girişlerin zorluk dereceleri ile ilgilidir. Pazar sınırlarının belirlenmesi, oyun alanının belirlenmesi anlamına gelmektedir. Pazarın yaşam evresi ise pazarın gelişim durumu ile ilgilidir.

Rekabet stratejilerinin uygulanmasında savunmaya ve saldırıya yönelik olmak üzere iki çeşit hareket bulunmaktadır. Saldırıya yönelik hareketler, işletmelerin güçlü olduğu dönemlerde rakiplerine karşı yapmış olduğu hamlelerdir. Savunmaya yönelik hareketler ise işletmenin sahip olduğu rekabet avantajını korumaya yönelik olarak rakiplerin saldırılarına vermiş olduğu karşılıklardır (Coulter, 2005: 206-207).

İşletmelerin hedef pazar oluşturmada hem saldırıya yönelik stratejileri, hem de savunmaya yönelik stratejileri hatta her iki stratejiyi aynı anda kullanabilirler. Strateji

kelimesinin savaşın nasıl kazanılacağına yönelik yol ve yöntemlerin belirlenmesi, kendi güçlerini nerede ve nasıl değerlendireceğine yönelik tespitlerin yapılması olarak tanımlarsak, işletmelerin rekabeti yönetmesi konusunda bu savaş stratejilerinden birçoğunu taktik olarak alabilmesi mümkündür.

Pazardaki rekabet konumu ne olursa olsun, işletmelerin benimsedikleri pazarlama stratejileri daha öncede değinildiği gibi iki grup altında incelenebilir. Bunlar savunmaya yönelik stratejiler ve saldırıya yönelik stratejilerdir. Savunmaya yönelik stratejiler pazar liderinin veya pazarda konumunu korumaya çalışan işletmeler tarafından tercih edilen bir yaklaşım olup, daha çok mevcut konumu, mevcut durumu korumaya yönelik stratejilerdir. Saldırıya yönelik stratejiler ise daha çok pazarda pazar liderine karşı yürütülmekte olup, rakipten müşteri koparmaya yöneliktir.

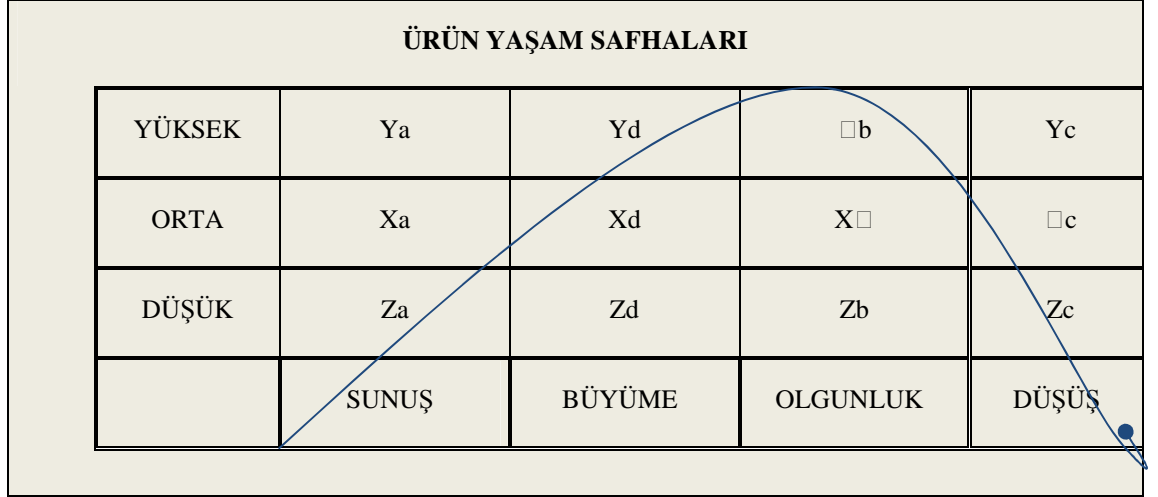
1.5.1. Saldırıya Yönelik Stratejiler

Ünlü Çinli General Sun Tzu'ya göre, savaşta en önemli olan, düşmanın stratejisini tahmin ederek bu stratejiye saldırmaktır. Strateji kavramının eski dönemlerde savaşta kazanmak için gerçekleştirilen planlar doğrultusunda yazına geçtiği düşünülürse, pazarda birbirleriyle yarış içinde olan işletmeler pazar lideri (leader), pazarı takip eden (market follower), saldıran (challenger) ve niş oyuncular olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

Genel olarak bakıldığında liderler pazarın büyük bir kısmına hâkim konumdadır. Liderleri sırasıyla saldıranlar, pazar takipçileri ve niş oyuncular takip etmektedir. Saldırıya yönelik stratejilerin temel amacı rakipten müşteri kopararak, mevcut müşteri sayısını yükseltmektir ve burada hedeflenen müşteriler lider konumunda olan işletmelerdir. Savunma stratejileri ise, mevcut konumu korumaya yönelik stratejilerdir. Dolayısıyla bu stratejiler en fazla pazarın lideri olan işletmelerin tercih ettiği söylenebilir.

Saldırı stratejisinde üç temel kural bulunmaktadır. Bunlar güç ilkesi, saldırganlık ilkesi ve sürpriz ilkesidir. Güç ilkesi, rakipten daha üstün olunan bir anda harekete geçmektir. Saldırganlık ilkesi, rakiplerin zayıf oldukları noktaların tespit edilerek, o noktalardan rakiplere saldırmaktır. Sürpriz ilkesi ise, rakibin hiç beklemediği bir anda saldırıya geçmektir. Saldırıya yönelik rekabet stratejilerini tercih eden işletmeler, öncelikle

rakiplerini iyi tanımalıdır. Rakiplerini iyi tanıyan işletmeler, onların hangi konularda zayıf olduklarını belirleyerek, belirlenen noktalardan vakit kaybetmeden saldırıya geçebileceklerdir.



Şekil 2: Ürün Yaşam Eğrilerinin Safhalarında Uygulanan Saldırı Stratejileri

Kaynak: Ahmet Hamdi İslamoğlu, 'Pazarlama Yönetimi', Beta Yayınları, 4.Baskı, Şubat, 2008,s.242

Her işletme kesin üstünlük için, er ya da geç saldırıya geçmek zorundadır. Ancak saldırı stratejileri güçlü savunmalarla karşılaşır, büyük kaynak kaybına uğraması kaçınılmazdır. Bu yüzden, saldırı stratejilerinin hangi koşullarda, nerede ve ne zaman uygulanması gerektiği sorusu, rekabet kararları içinde en kritik sorudur. Aşağıdaki şekil rekabet koşullarının uygulanma koşullarını göstermektedir (İslamoğlu, 2008: 241).

Şekil şu şekilde açıklanabilir (İslamoğlu, 2008: 242): X,Y,Z işletmeleri birbirinin benzeri olan dört ürüne sahiptirler (a,b,c,d). Üç işletmeden hiçbiri, a mamulünde ötekilere karşı saldırıya geçemez. Çünkü a mamulü, giriş aşamasında bulunmaktadır ve esas amacı, pazarı geliştirmektir. Y işletmesi, rekabet avantajı bakımından en iyi durumdadır. Ama saldırıya geçebilmesi için, öteki birimlerden kaynak derleyebilmesi gerekir.

D mamulü büyüme aşamasında olduğu için, Y işletmesinin kaynağa ihtiyacı vardır. Geriye b ve c mamulleri kalıyor. Eğer c, düşüş aşamasında olmasına rağmen, kaynak yaratabiliyorsa, a mamulünü destekleyebilir. Y işletmesi aynı biçimde, b'den sağladığı kaynaklarla a ve d mamullerini destekleyebilir. Ancak, a'nın geleceği tamamen belli

değilse, bu malda saldırıya geçmek kaynak tüketmenin dışında bir yarar getirmez. Çünkü X ve Z işletmeleri, a mamulünde değil de d ve b mamulünde saldırıya geçerek, Y işletmesini zorlayabilir.

X ve Z işletmelerine gelince, bu işletmelerin a ve d mamulünde, saldırıya geçmeleri intihar demektir. Çünkü bu mamullerde rekabet avantajı Y'dedir. Bu işletmeler, doğrudan saldırı yerine, uzlaşmaya ya da kanat saldırılarına yönelmelidirler.

Saldırıya yönelik pazarlama stratejilerini beş başlık altında incelenebilir. Bunlar;

- Cepheden Saldırı,
- Kanattan Saldırı,
- Kuşatma Saldırısı,
- Bypass Saldırı ve
- Gerilla Saldırısı'dır.

Saldırı genellikle üç farklı rakibe karşı yürütülebilir. Bunlar;

- Pazar lideri konumundaki işletmeler,
- Piyasaya yeni giren küçük ancak büyüyen işletmeler,
- Müşteri memnuniyeti sağlamada yetersiz kalan küçük ve yerel işletmelerdir.

1.5.1.1. Cepheden Saldırı

Bu hücum taktiğinde işletme rakibi ile kafa kafaya bir saldırıda bulunur. Bu saldırı yönteminde hücum eden işletme rakibi ile fiyatlar, maliyetler, tutundurma ve reklam, dağıtım kanalları, ürün çeşitlendirme yolları gibi hemen her konuda rakibi zorlar. Başarılı olmak için hücum eden sadece bu atakları için üstün kaynaklara sahip olmakla kalmamalı, aynı zamanda, bu konuda netice alınca kadar ısrarlı, sabırlı ve sebatkâr bir tutum takınmalıdır. Çünkü bu taktik genellikle çok pahallı ve uyuyan dev bir rakibi uyandırmaya ve faaliyette bulunan endüstrinin bütününde karların düşmesine neden olabilir. Sonunda hücum eden de edilen de zararlı çıkabileceği gibi o endüstri bu yöntemden zararlı çıkabilir (Eren, 2008: 188).

Cepheden saldırı yöntemi, maliyetli bir pazarlama stratejisidir. Özellikle saldıran işletme ciddi kayıplara maruz kalabilir. Bu stratejide saldıran ve saldırıya uğrayan

firmalar benzer taktikler ve programlarla birbirleriyle mücadele ederler. Şöyle ki, cepheden saldırı stratejisinde bir işletme;

- Rakibin ürünlerinden daha iyi özelliklere sahip mal ve hizmet sunarak,
- Fiyatları rakibin fiyatlarından daha aşağıya çekerek,
- Hizmet alanını genişleterek,
- Yoğun reklam kampanyaları gerçekleştirerek rakip işletmeye saldırma yollarından birini veya birkaçının tercih edebilir.

Cepheden saldırı stratejisinde, rakip işletmeye saldırıda bulunan bir işletme, eğer rakibin kemik müşteri kitlesini hedef alıyorsa, bu saldırıyı kazanabilmesi daha da zorlaşır. Şöyle ki, rakip işletmenin sürekli müşterileri, memnuniyet duydukları işletme ile yollarını ayırmak istemeyeceklerdir. Bu saldırı yöntemi, müşteri sadakatinin zayıf olduğu, pazarda bulunan rakibin görece olarak fazla güçlü olmadığı, rakip firmanın müşteri sadakatinin düşük olduğu ve nispeten homojen bir pazar yapısının olduğu durumlarda daha uygundur.

Cepheden saldırıya ait tipik örneklere, IBM'in 1980'li yıllarda Apple'a karşı PC piyasasına girme mücadelesi, elektrik süpürgesi üreticisi ve Dyson'ın Electrolux'e karşı mücadelesi verilebilir.

1.5.1.2. Kanattan Saldırı (Yandan Saldırı)

Bu yöntemde işletmenin üstüne doğru gitmek yerine, rakibi iyi inceleyip analiz ettikten sonra onun zayıf olduğu bir pazar kısmında saldırıda bulunabilir. Bu saldırı biçiminde başarılı olmak için sabırlı olmalı ve rakibin korumadığı bir pazar kısmında dikkatli ve göreceli bir biçimde genişlemeye çalışmalı ya da bu pazarda yerleşmiş bir rakibe karşılık verebilmeli veya misillemede bulunmayı göze alabilmelidir (Eren, 2008: 188).

Bu saldırı stratejisinde cepheden saldırının aksine rakibin zayıf olduğu pazarlarda saldırıya geçilmektedir. Bu pazarları hedef alarak, bu pazarlarda mücadele etmek istenmektedir. Mümkün olduğunca rakiple kapışmamaya çalışılmaktadır. Rakibe tehdit hissettirilmemeye çalışılmaktadır. Bu saldırı türünün en büyük dezavantajı kanatlarda yoğunlaşırken, cepheden gelecek olan saldırılara açık durumda olmaktır. Kanattan saldırı stratejisinde kullanılan yöntemler;

- Halkla ilişkiler ve kişisel satış gibi tutundurma kampanyaları,
- Reklam kampanyaları,
- Sadece bir pazar segmenti için hazırlanmış ürünlerdir.

Bu saldırı türü, eğer pazar segmentlere ayrılmış ise, pazar lideri bazı tüketici gruplarının ihtiyaçlarını görememiş ise uygulanabilir.

1.5.1.3. Kuşatma-Çevirme Saldırısı

Kuşatma, çevirme, ablukaya alma gibi farklı isimlerle ifade edebileceğimiz bu strateji, rakibin zayıf olduğu birden fazla alanda saldırıya geçme stratejisidir. Bu stratejide yine rakibin zayıf olduğu alanlar tercih edilerek, rakibin bu alanlarda zayıflatılması amaçlanmaktadır.

Kuşatma saldırısı, yine işletmenin güçlü olmasını gerektiren bir strateji olarak açıklanır. Çünkü bu uygulamada da rakip işletmeyi birçok yönden sarsmak amaçlanmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin tüketicilerin gözünde rakip işletmelerle uğraşıyor izlenimi bırakmaması faydalı olur. Çünkü bu işletmenin müşterilerden rekabete odaklandığı izlenimi verir (Torlak ve Altunışık, 2009: 297).

Kuşatma saldırısına ait örnekler arasında Japon saat üreticisi Seiko'nun dünya pazarlarına açılması verilebilir (Kotler,1997:390). Seiko'nun son derece zengin bir ürün çeşitliliği ile tüm dünyadaki ana pazarlara genişleme kararı alması tüm rakiplerini şaşırtmıştır. Dünya çapında 2300 modele sahip olan Seiko, ABD pazarında 40 saat modelini piyasaya sürerek hemen her kesimden müşteriyi moda, tasarım, özellikler bakımından memnun eden olmayı başarmıştır. Bir diğer örnek ise ABD pazarında Hunt-Wesson Foods firmasının 1980'lerin ortasında ketçap pazarının lideri konumunda olan Heinz'e karşı saldırısıdır (Thomson ve Stricland, 1987: 148).

Hunt, Heinz'i zora sokmak için mevcut ketçapa ilave olarak iki yeni tatla pazara girer ve fiyatları da Heinz'in fiyatının %70'ine indirir, reklam harcamalarını iki katına çıkardıktan sonra marketlerde daha fazla raf alanı kapabilmek için perakendecilere önemli promosyonlar verme yoluna gitmiştir. Ancak bu saldırı başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Çünkü bütün bu girişimlere rağmen yeterince büyük sayıda tüketicinin Heinz'dan Hunt'a geçmesi sağlanamamıştır. Bu durum Heinz'in müşteri sadakatinin ne derece önemli boyutta olduğunun bir göstergesidir (www.scribd.com, 2012).

Kuşatma saldırısına çeşitli şekillerde geçilebilir. Şöyle ki; rakip işletmelerinin faaliyet gösterdiği pazarlarda sunduğu mal ve hizmetlerden daha kaliteli mal ve hizmetler sunulabilir. Ya da rakip işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar nişlerine girerek, bu pazarlardan pay alınabilir.

1.5.1.4. Bypass Saldırı (Atlatma Saldırısı)

Bu stratejinin temelinde mevcut rekabet ortamından kaçınıp, yeni pazar segmentleri oluşturmak yatmaktadır. Varlık gösterilen piyasada güçlü rakipler varsa bypass saldırısı tercih edilebilir bir stratejidir. Bypass saldırıyı tercih eden işletmelerin ar-ge çalışmalarına ağırlık vererek piyasaya yeni ürün ve hizmetler sunarak rakiplerinin sundukları ürün ve hizmetleri egale etmeye çalıştıkları görülmektedir.

1.5.1.5. Gerilla Saldırısı

Gerilla pazarlaması özellikle KOBİ niteliğindeki küçük, periyodik ve şaşırtıcı hamlelerle, rakiplerini demoralize etmesine dayanan, hızlı hareket kabiliyeti gerektiren ve yaratıcılık ile hayal gücünden geniş ölçüde yararlanan bir pazarlama tekniğidir (Tek,1999:109). Guerrilla terimi (gerilla İspanyolca Guerra, savaş anlamına gelir) ilk defa uluslar arası sözlüğünde Napolyon savaşları zamanında kullanılmıştır. Napolyon, İspanya kral ailesini tahtından mahrum etmiş ve kendi ağabeyine iktidarı vermiştir. Fakat İspanya milleti isyan etmiş ve silahlı isyancı takımlara “guerrilla” ismi verilmiş. İsyan edenler Napolyon askerleriyle olan meydan savaşında başarılı olmuşlardır (Korshunov, 2005: 57).

Bir rakibin üzerine sürekli ve yoğun kaynak kullanarak hücumda bulunmak yerine, işletme “vur ve kaç taktiği” uygulamayı düşünebilir. Gerilla savaşı, rakibin elinde bulundurduğu farklı pazar kısımlarına küçük ve aralıklı saldırılarda bulunarak onu yıldırma taktiğidir. Böylece, pazara yeni girmek isteyen küçük bir firma, pazara yerleşmiş büyük bir firmayı ciddi şekilde taciz etmeksizin ve çeşitli misillemelerde bulunarak bazı kazanımlar elde edebilir. Bu taktiğin başarılı olması için gerilla savaşı veren işletme ve stratejik iş biriminin yeterli ölçüde sabırlı olması, yerleşmiş rakibi yıldırması, böylece küçük kazanımlara rıza gösterirken, büyük firmayı onun sabrını taşıyarak üzerine giderek cevap verecek bir konuma getirmekten de kaçınması gerekir, çünkü bu taktirde, kaybetmeyi göze almış olur (Eren, 2008: 189).

Küçük işletmeler, güçlü rakiplerle finansal anlamda rekabete girecek güçte değildir. Dolayısıyla bu işletmeler, farklı uygulamalarla kendilerine pazarda yer edinmeye çalışırlar. Gerilla taktiği uygulayan işletme geleneksel ve geleneksel olmayan çeşitli yolları deneyebilmektedir (www.scribd.com, 2012):

Tipik bir girişimcinin genel taktikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kulaktan kulağa kampanyaları,
- Kişisel tanıtımlar,
- Kişisel toplantılar,
- Ev, işyeri ve parklarda broşür dağıtmak,
- Yerel dergi ve gazetelerde reklam,
- Billboard/reklam panoları,
- Seminer, gösteri ve konferanslar,
- Kibrit, kalem gibi araçları kullanmak vb.

Kotler'e göre gerilla saldırısında önemli olan şey saldırının kendisinden ziyade hazırlanması ve kurgulanmasıdır (Kotler,1987). Gerilla saldırısı, işletmelere, işletme kaynaklarının korunabilmesi olanağını sağladığı için esnek bir yapı sunmaktadır. Gerilla türü saldırılardan bazıları aşağıda görülmektedir:

- Kısa dönem ortaklıklar,
- Seçici fiyat kırma,
- Rakiplerin test pazarlarını, pazar araştırmalarını, reklam kampanyalarını ve satış Tutundurma faaliyetlerini bilinçli olarak sabote etmek,
- Rakipler hakkında olumsuz kamuoyu oluşturmak (www.scribd.com: erişim tarihi: 14.04.2012).

Ülkemizde gerilla pazarlamaya örnek olarak bir araba kiralama şirketinin hayata geçirdiği ilginç bir uygulama verilebilir. "Carpuzz" İstanbul'da faaliyet gösteren çok sayıda "Rent a Car" tarzı hizmet veren işletmelerden birisidir. Bu işletmeyi diğerlerinden ayıran en büyük özelliği, sunduğu hizmetlerinden ucuzluğu ve iş yapma

anlayışındaki farklılıktır. Şirket hayata geçirdiği bu uygulama sayesinde günlüğü 8-39 TL arası değişen fiyatlarla ilgilidir. İlgili kiralama şirket arabaların üzerine alınan reklamlarla ilgilidir. İlgili kiralama şirket arabaların üzerine çeşitli firmalardan reklam almak suretiyle hem arabayı kiralayan tüketiciden hem de arabaya reklam veren işletmeden kazanç elde etmektedir. Böylece tüketici otomobili çok düşük bir bedelle kiralarken reklam veren işletmenin reklamı da farklı coğrafik bölgelerde kendini gösterme fırsatı elde etmektedir. Ayrıca bu işletme reklam verenlerine global positioning system (GPS)yardımıyla reklamlarının nerelerde dolaştığını gösterebilmektedir. Reklam mecrasına son derece etkin bir şeffaflık kazandıran bu uygulama araçların daimi şekilde trafikte olduğunu izlenebilir hale getirmekte bununla da yetinmeyip reklam verenlerin veri tabanına giriş yapmasını sağlayarak, reklam verdiği araçların kimler tarafından kullanıldığını görebilmesi sağlamaktadır (Terzioğlu, 2007: 1).

Dünyada gerilla pazarlaması fikri ilk olarak 1983 yılında Jay Lavinson tarafından ortaya atılmıştır. O günden bu yana dünyada birçok işletme çeşitli şekillerde gerilla pazarlamasını uygulamaktadır. Özellikle son zamanlarda yazılı ve görsel basında sıklıkla karşılaştığımız, tişörtüne reklam alan üniversite öğrencileri, alına yazı yazdıran canlı billboardlar ve hatta insanların yanı sıra reklam alan köpekler gerilla pazarlaması ile ilgili son uygulamalar arasındadır (Nardalı, 2009: 117).

1.5.2. Savunmaya Yönelik Stratejiler

İşletmeler, saldırıya yönelik faaliyetler gerçekleştiren diğer işletmelerin bu saldırılarına yönelik olarak savunma stratejileriyle cevap vereceklerdir. Şöyle ki; pazarda varlık göstermek isteyen her işletme, rakip işletmelerin saldırılarından korunmak veya en az ölçüde etkilenmek için, ayrıca pazardaki mevcut payını korumak amacıyla bu stratejileri hayata geçirecektir.

Pazar liderleri veya öncüler tarafından uygulanabilecek en temel stratejilerden biri de mevcut pazar durumunu ve payını korumaya dönük olarak kullanılan savunma stratejileridir. Özellikle güç dengesi içindeki rakiplerin birbirlerini çok yakından takip etmeleri ve pazardaki gelişmeleri kontrol altında tutmaları gerekmektedir (Torlak ve Altunışık, 2009: 297).

Savunmaya yönelik pazarlama stratejileri; konum savunması, kontra savunma, kanat savunması engelleyici (caydırıcı) savunma, oynak savunma ve stratejik geri çekilme olarak sınıflandırılabilir. İşletmeler bir yandan pazar paylarını arttırmaya çalışırken bir yandan da mevcut sahip oldukları pazarları muhafaza etmek durumundadırlar. Pazar lideri genellikle ortada duran ve pazardaki diğer işletmelerin hedef tahtası şeklinde bulunmaktadır. Örneğin, Coca Cola Pepsi'ye karşı, Ülker Eti'ye karşı sürekli savunma konumunda olmak zorundadır (www.scribd.com: erişim tarihi: 14.04.2012).

1.5.2.1. Konum Savunması

Konum savunması, bir işletmenin ürün ve hizmet farklılaştırmasına giderek “ki bunu da ancak öz yeteneklerini geliştirmesiyle gerçekleştirebilecektir” işletmenin kendini koruma altına almasıdır.

Pazarda kendine belirli bir yer edinmiş işletmeler, mevcut durumlarını muhafaza edebilmek amacıyla, yenilikleri takip etmek, işletmeye yeni teknolojiler uyarlamak, hâlihazırda bulunan ürün ve hizmetlerine ilavelerde bulunmak durumundadırlar. Öyle ki, ürünlerin ambalajlarında yapılacak değişiklikler ile farklı pazar segmentleri belirlenerek, bu pazarlara girmeyi düşünen yeni işletmelerin bundan vazgeçmeleri sağlanabilir.

Bu konudaki örnekler arasında Amerikan otomotiv üreticilerinin küçük Japon arabalarını önemsememeleri sonucunda Japonların ABD pazarına kolaylıkla girmeleri savunmanın boyutunu göstermektedir. Konum savunmasına ilişkin güzel örneklerden biri ise son yıllarda yaşanan kriz döneminde tüketici ürünleri üreten işletmelerin uyguladıkları stratejilerdir. Örneğin, krizle birlikte Aytaç piyasaya uygun fiyatlı yeni bir isim altında sucuk sürmeye başlamıştır. Procter&Gamble (P&G) ise imaj zedelenmesi korkusundan dolayı Ariel'in fiyatını kırmak yerine piyasaya yeni yeni girmeye başlayan Hayat Kimya, Hes Kimya ve Başer Kimya gibi işletmelerin piyasaya sürdükleri veya fiyatlı deterjanlarla rekabet edebilmek için Mintaks'ı bu dönemde piyasaya sürmeye başlamıştır. Bunlar konum savunmasına yönelik güzel örneklerdir. Hem Aytaç'ın hem de P&G'nin bu tür uygulamalardaki amaçları hem Premium fiyatlı ürünlerdeki gelir kaybını telafi etmek, hem de yeni giren firmaların alt segmentlerinden gelir elde ederek büyümelerini ve gelişmelerini önlemektir (www.scribd.com:erişim tarihi 14.04.2012).

1.5.2.2. Kanat Savunması:

Bir işletme genel pozisyonunu korumaya çalışırken daha zayıf olan kanatlarına, (yönlerine) özel önem vermelidir. Çünkü akıllı rakipler önce buralardan vurmaya çalışırlar. Japonların ABD küçük otomobil piyasasına girişleri gibi. Amerikan oto üreticileri ve Japonların küçük arabalarla saldırılarına karşı bir zamanlar ve markalı küçük arabalar çıkarttılar ama bu işi gönülsüz yaptıkları ve konuya fazla asılmaya önem vermedikleri için (kanatları zayıf bıraktıkları için) bu işte başarılı olamamışlardır (Mesleki Gündem, 2011: 14).

Pazarlamada karşılaşılan yaygın kanat savunması stratejisi saldırıya geçen firmalara karşı savaşan yeni markalar oluşturmaktadır. Örneğin, pazar liderinin markasına karşı daha ucuz etiketli yeni bir ürünle yapılan tehdit karşısında pazar liderinin önündeki alternatiflerden biri yeni ürünün pazara girişini engelleyecek ucuz fiyatlı yeni bir markanın piyasaya sürülmesidir. Bu yolla, rakibin pazara girmesi engellenmiş olur ve işletmenin de esas markası zarar görmemiş olur. Bir başka örnek ise, bisküvi konusunda ABD'de lider konumunda olan Nabisco firması düşük yağlı bisküvi ürün hattını piyasaya sürerek önemli bir avantaj elde etmiştir. Sonuç olarak, kanat savunmasında ana amaç, işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki konumunu güçlendirmek amacıyla zayıf olduğu veya boş bıraktığı belirli pazar bölümlerinin veya ürün karmasında eksik veya zayıf olan noktaların güçlendirilmesini sağlamaktır. Böylece işletme pazarda daha iyi tutunma fırsatını yakalamış ve olası saldırılara karşı da artan satış potansiyeli sebebiyle işletmenin caydırıcı bir konuma gelmesi sağlanmış olacaktır (www.scribd.com/doc/47465681/45093981-gerilla-pazarlama).

1.5.2.3. Karşı (Kontra) Savunma

Bu savunma stratejisi, işletmeye karşı saldırıya geçen diğer bir işletmenin o işletmeye karşı, karşı bir atağa geçmesidir. Yani, saldırıya uğrayan bir işletmenin karşı tarafa saldırıya uğradığı alanlarda savunmaya geçmesidir. Örneğin, eğer rakibiniz size karşı pazarda daha ucuz fiyatlar sunuyorsa, sizin de bu saldırıya karşı savunma amaçlı olarak karşılık vermeniz, mesela farklı kalite seviyelerinde ürünler üretmeniz ve rakibinizin verdiği bu fiyatları o ürünlere karşı sizin de vermeniz yararlı olacaktır.

Eğer bir firma saldırıya uğramışsa, saldırgana yani rakibe cevap verecektir. Bunu da rakibin zayıf olduğu noktalardan gerçekleştirmeyi isteyecektir. Örneğin rakip otel işletmesi sizin çalıştığınız hedef pazara girmeye kalkışırsa sizin de onun hedeflediği pazarlarda varlık göstermeye başlamanız karşı saldırıdır.

1.5.2.4. Caydırıcı (Preemptive) Savunma

Caydırıcı savunma engelleyici veya proaktif savunma olarak da bilinmektedir. Bu tür savunmada, rakip saldırısı ihtimalinin yüksek olduğu bir durumda bir işletmenin olası saldırıya karşı rakibe fırsat vermeksizin karşı saldırı başlatmasıdır. Amaç rakibe karşı sürpriz şeklinde saldırıya geçerek rakibin bir kargaşa ortamına sürüklenmesine ve planladığı saldırıdan vazgeçmesine yol açmaktır. Bu durum karşısında rakip işletme yapmayı planladığı saldırı konusunda tekrar düşünmek zorunda kalacaktır. Saldırımı ilk başlatanın savaşın kurallarını ve savaş alanını belirlediği dikkate alındığında, bu stratejinin en belirgin avantajının savaş alanını ve rekabetin kurallarını sizin stratejilerinizin ve hareketlerinizin belirliyor olmasıdır.

Bu savunma şekline Carreforsa ile Coca Cola arasında yaşanan olay örnek verilebilir. Deprem döneminin hemen sonrasında yaşanan olayda, Carrefoursa, Coca Cola arasındaki sürtüşmede Carrefoursa, Coca Cola ürünlerinin sergilendiği geniş alana büyük afişlerle Coca Cola'yı halka şikâyet etme yoluna giderek iki taraf arasındaki anlaşmazlıkta halkın desteğini alarak kazanmaya çalışmıştır. Özellikle de halkın deprem sonrası psikolojisi dikkate alındığında Coca Cola firması ortaya çıkabilecek negatif imajı göze almaktan kaçınmış ve kısa süre sonra Coca Cola ürünleri raflara geri dönmüştür. Burada Carrefoursa mevcut tüketici psikolojisini Coca Cola firması ile pazarlıkta etkin bir şekilde kullanma yoluna gitmiştir (Negiş, 2010: 16).

1.5.2.5. Daraltma veya Stratejik Çekilme

Bazı durumlarda büyük işletmeler pazarda kendi bölgelerinin tamamını etkin bir şekilde koruyamayacağını anladığında, pazara yayılmış olan güçlerinin bir kısmını planlı bir şekilde belirli bölgelerden geri çekerek pazardaki diğer bölgelerdeki varlıklarını güçlendirmek amacıyla diğer bölgelere kaydırabilir. Buna planlı daraltma veya stratejik geri çekilme adı verilmektedir. Ancak unutulmaması gereken, rakiplerin zorlaması ile olan bir geri çekilme olmayıp, pazardaki belirli noktadaki konumu güçlendirmek

amacıyla planlı bir şekilde yapılan geri çekilmedir. Benzer uygulamalar son yıllarda ülkemizdeki işletmelerde de görülmektedir. Koç grubunda ve işletmelerinde görülmekte olan firma satışları bu tür stratejiler arasındadır (Negiş, 2010: 17).

İşletme geri çekilme kararını, belirli bir ürün grubundan çekilme, pazardan çekilme, piyasaya sunduğu ürünün markası ile çekilme gibi farklı şekillerde verebilir. Aşağıdaki tabloda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin izledikleri stratejilere ilişkin örnekler yer almaktadır.

Tablo 3
Çeşitli Sektörlerde Faaliyet Gösteren İşletmelerin İzledikleri Stratejiler

SEKTÖR	SAVUNMA	SALDIRI	KANAT	GERİLLA
Kola	Coca Cola	Pepsi	Diet-Rite	Jolt
Fast Fod	McDonald's	Burger King	Mendy's	American
Otomotiv	General Motors	Ford	Chrysler	American Noters
Chip	Intel	Amd	-	-
Bisküvi	Ülker	Eti/ Piyale	Saray	Biskot

Kaynak: www.scribd.com,Saldırıya Yönelik Pazarlama Stratejileri, (Erişim Tarihi: 23.04.2012)

1.6. Rekabet Stratejileri Modelleri

Konuya ilişkin yazın incelendiğinde genel kabul görmüş rekabet stratejilerinin ilki Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejisidir. Bu stratejilerin dışında Miles ve Snow'un rekabet stratejileri ile kaynak temelli rekabet stratejileri öncelikli olarak incelenmesi gereken rekabet stratejilerinin başında gelir.

1.6.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli

Jenerik stratejilerin belirlenmesinde temel sorun, belirli bir sektörde SİB düzeyinde faaliyette bulunan bir işletmenin bu SİB için ne tür ve nasıl daha etkin stratejiler uygulanabileceğidir. Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinde Michael Porter buna jenerik stratejiler adını vermiş ve bu kavram işletme yazınına yerleşmiştir (Eren, 2008:

166). Porter'a göre, işletme iki temel rekabetçi avantajdan birini elinde bulundurabilir. Bunlar;

- Düşük maliyet avantajı,
- Farklılaştırma avantajıdır (Eren, 2008: 166).

İşletme iki tür rekabetçi amaca sahiptir. Bunlar;

- Geniş müşteri hedefi,
- Dar müşteri hedefidir.

	REKABETÇİ AVANTAJ		
REKABETÇİ AMAÇLAR	Hedef Türü	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	Dar Hedef	Maliyete Odaklanma	Farklılaşmada Odaklanma

Şekil 3: Mevcut ve Yeni Ürünler için Hedeflenen Rekabetçi Amaçlar

Kaynak: Erol Eren, "Stratejik Yönetim", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ekim 2008,s: 166

Porter (1980)'a göre işletmelerin sektördeki stratejik pozisyonlarına dayalı olarak geliştirebilecekleri 3 farklı jenerik strateji mevcuttur. Bu stratejiler: maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi şeklindedir.

İşletmelerin birbirleriyle rekabet etmelerinde uyguladıkları stratejilerin neler olduğunu konu alan yönetim ve pazarlama kaynakları, bu stratejileri birbirlerinden oldukça farklı bir sınıflandırmaya tabi tutmaktadır. Bundan 20-30 yıl önce, özellikle Türk işletmelerinin uyguladıkları başlıkları vererek, dünün anlayışının neden değişmesi gerektiği daha iyi anlaşılacaktır. Dünün stratejileri şunlardır (İslamoğlu, 2008: 206-207):

- Muhasebe ve finans oyunları: İşletmeler ya da ekonomik gruplar (holdingler) vergi erteleyerek, ucuz krediler bularak ya da özel teşvikler alarak başarılı oluyorlardı. Krizle karşılaşınca da devlete çıkılıyordu.
- Fiyata ve standart ürünlere dayanma: Rekabet fiyat rekabetine ve standart ürünlere dayandırılıyordu. İşletmeler, bir nevi maliyetin esiri oluyorlardı. Mal farklılaştırılmasına, farklı pazar bölümlerine yönelmeye gerek duymuyorlardı.
- Taklit: Üretim kıt olduğu ve ithal ikamesine dayalı sanayileşme politikasına uygulandığı için, yabancı pazarlardaki ürünleri taklit etmek iş görüyordu.
- Yabancı ortak bulma: Üretim teknolojisinin düşük oluşu, araştırma geliştirme kapasitesinin yok denecek kadar az olması, üretim sorunun yabancı ortaklarla aşılmasını gerektiriyordu. Bir yabancı ortak bulan işletme, gümrük duvarlarına da sığınarak başarılı olabiliyordu.
- Geniş yelpazeli faaliyet alanlarına yönelme: Ucuz kredi, özel teşvik ve yabancı ortak bulabilen işletmeler, değişik alanlara yatırım yaparak hızla büyüyebiliyorlardı.

Yukarıdaki ifadeler geçmiş dönemlerde işletmelerin kolay yolları tercih ederek işletme faaliyetlerine devam ettiklerini göstermektedir. Ancak günümüz şartları işletmelerin farklı stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Bir işletmenin sektör içinden ve sektör dışından çok sayıda rakip firma ile rekabet etmesi gerektiği düşünülürse, geliştireceği stratejilerle de farklılık yaratması işletmenin piyasada tutunması ve pazar payını arttırması açısından çok önemlidir.

1.6.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi (Toplam Maliyet Liderliği)

Porter (1980)'a göre maliyet liderliği stratejisi, temelde verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden yararlanılarak güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü içermektedir. Ayrıca araştırma ve geliştirme, servis, satış, reklamlar gibi alanlarda kalite ve benzeri unsurlardan ödün verilmeden maliyetlerin en aza indirilmesini de içine almaktadır. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak işletmeye, büyük güçlerin varlığına rağmen sektör ortalamasında gelir, rakipleri karşısında savunma ve güçlü tedarikçiler karşısında savunma sağlayabilir. Dahası güçlü alıcılara karşı işletmeleri korur. Bu stratejiyi uygulamak isteyen işletmelerin piyasada

geniş bir pazar segmentine, ürün çeşitliliğine, güçlü bir mali yapıya, güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olması gerekir.

Yazara göre bu stratejiyi uygulamak, ağır bir sermaye yatırımı yapmayı, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını gerektirebilir. Ayrıca, firmanın bu konumu koruması için de sektördeki değişimlere paralel olarak yeni yatırımlara ayak uydurması da gerekir. Maliyet liderliğinin başarılmasıyla, işletme kabul edebilir bir kalite seviyesi sunuyorsa, rakipleriyle ya aynı fiyatlar sunarak yüksek kar marjlarına ulaşır veya daha düşük fiyat uygulayarak sürekli satış hacmini artırmaya çalışır. Bu stratejiyi uygulamanın riskleri olarak; maliyet liderliği konumunu korumanın firmaya ağır yük getirmesi, yeni modern ekipmanlara yatırım yapmak, kullanılan malların çabuk ıskartaya çıkması, ürün yelpazesini genişletmek ve teknolojik gelişmeleri takip zorunluluğu gösterebilir.

Harrison ve John (2004)'a göre düşük maliyetlilik stratejisini izleyen firmaların, bu pozisyonlarını koruyabilmeleri ve kendilerine geliştirebilmeleri için; yüksek kapasite kullanımına gitmeleri, ölçek ekonomileri oluşturmaları, teknolojik gelişimlere uyum sağlamaları, öğrenme ve deneyimin etkilerinden en iyi şekilde yararlanmaları gerekmektedir.

Bu tür bir strateji, firma faaliyetlerinde agresif olmayı, çalışanların ciddi bir denetim ve gözetim altında tutulmasını, maliyetlerin düşürülmesini ve dağıtım maliyetlerinin sıkı bir biçimde kontrol altında tutulmasını gerektirmektedir. Düşük maliyetli firmalar, yapılandırılmış görev ve sorumluluklara, hızlı ve kolay erişim üretim için dizayn edilmiş ürünlere ve minimum hatayla maliyetlerin önceden saptanmasına büyük önem vermektedirler (Taştan, 2007: 13).

Bazı işletmeler, içinde buldukları sektörde toplam maliyetleri en düşük düzeye indirerek rakiplerine karşı şu avantajları elde ederler (Sedillot, 1983: 44-46):

- Maliyet avantajı rakiplerin saldırılarına karşı güçlü bir savunma oluşturur.
- Büyük rakiplerin varlığına rağmen, işletmenin ortalamasının üstünde bir karlılıkla çalışmasının sağlar.

- Güçlü alıcılara karşı işletmenin pazarlık ve satış kapasitesini artırır. Çünkü işletmenin teklif edebileceği fiyat, rakiplerinin teklif edebileceği fiyatın altındadır.
- İşletmenin ikame mallara karşı gücünü artırır.
- Düşük maliyetle çalışan bir işletme pazara girişlere karşı güçlü bir savunma oluşturur.

Bu stratejinin bazı riskleri de vardır. Bunlar (İslamoğlu, 2008: 216).

- Geçmişte maliyet avantajı sağlayan teknolojileri ve yöntemleri geçersiz hale getiren gelişmeler ortaya çıkabilir.
- Sektöre giren yeni işletmeler kıyaslama ya da taklit yöntemiyle maliyetleri düşürüp lidere ulaşabilir hatta ona ulaşabilir.
- Yöneticiler sırf maliyetler üzerinde yoğunlaşarak pazarlama faaliyetlerinden bazılarını mal edebilirler.

1.6.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter (1980)'a göre farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün ortaya koyma stratejisidir. Farklılaştırma; tasarım, marka, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, satış ağı gibi konularda gerçekleştirilebilir.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme, müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda, bulunduğu sektörde benzersiz ürün ya da hizmet üreterek müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışır ve genelde sunmuş olduğu ürüne paralel olarak üst düzey fiyat politikası izleyebilir. Bu tür firmaların müşterisinin fiyata duyarlılığı azdır. Müşterilerin marka bağımlılığı, fiyatlar karşısındaki hassasiyetinin düşük olması, karşılaştırma yapabilecek alternatiflerin olmaması nedeniyle bu strateji firmaya rekabet avantajı sağlayarak, firmanın sektör ortalaması üzerinde kazanç elde etmesini olanaklı kılar.

Farklılaştırma stratejisi, büyük pazar payı gerektirmeyen, daha çok araştırma geliştirme, tasarım yenilikleri, yüksek kaliteli madde tedariki ve üretimini gerektiren bir rekabet stratejisidir. Bu stratejinin olumsuz tarafları olarak, ürün tedarikinde ve yatırımlarda

maliyetin yüksek olması ile müşterilerin her zaman yüksek fiyat ödemeye gönüllü olmamaları gösterilebilir.

Şekilde görüldüğü gibi işletme ürününü farklılaştırma boyutunda rakiplerinden yüksek düzeyde farklı kılmaya gayret etmektedir. Ürünü rakiplerinkinden farklılaştırma değişik biçimlerde gerçekleşmektedir. Örneğin; ABD’de Procter&Gamble ile Türkiye’de Komili firmaları sabunlarının %99 saf olduğunu vurgulamaktadırlar Japonya’da Sony firması televizyonlarının kalitesini ön plana çıkarmakta, Volvo firması arabalarının güvenli oluşunu ileri sürmektedir (Eren, 2008: 170).

Firma Alt Yapısı	Tüketiciler hakkında kapsamlı bilgi temelli. Daha etkili reklam	Tepe yönetiminin firma imajını güçlendirmesi, şöhret kazandırma		
İnsan Kaynakları Yönetimi	Yoğun programlar ile yüksek kaliteli Üretimi artırma	Eğitim programları ile daha iyi hizmet üretimi		
Teknoloji Geliştirme	Ürün özelliklerini artırarak Rekabet başarısı sağlama	Patenti alınmış üretim teknolojisi yüksek kalitede ürünler üretme		
Satın Alma	İsim yapmış markalardan parça ve reklam için daha etkili medya araçlarını Ürün olarak nihai ürünlerin imajını ve alanlarını kullanma Arttırmak			
Firma içi dağıtım etkinleştirecek araç ve envanter kontrolüyle nihai ürünlerin kalitesini artırma.	Düşük oranda özürlü ürünlerle tüketici tatminini artırma. Ürün spesifikasyonlarına Uyarak ürün başarısını artırma	Siparişlerin tam zamanında teslimiyle aracı ve müşterilerin zaman kaybını azaltma. Daha iyi ambalaj ve gönderme süreçleriyle ürün ziyanını azaltma	Etkili reklam imaj sağlar. Yüksek tekniksel ürün satış verileri seçim işleminde müşteriye yardım eder.	İtinai tamir ve hizmet, müşterilerin karar vermesinde kolaylık sağlar. Yüksek kalitede Parça kullanım, başarılı ürün niteliğini sağlar.
Firma içi lojistik	Üretim Firmadan dışarı, Lojistik		Pazarlama ve Satışlar Hizmet	

Şekil 4: Bir Rekabet avantajı Olarak İşletmenin Farklılaşmayı Nasıl Kazanabileceğine İlişkin Öneriler

Kaynak: M.E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Newyork, Free Pres, 1985

Farklılaştırma stratejisi, temelde tüketicilerin belirli bir ürüne karşı daha bağlı ve fiyata karşı duyarlılığını azaltarak, rekabetçi üstünlüğü elde etmelerinde kullanılan bir stratejidir. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir. Bu stratejinin hareket noktası tüketici beklentileri, değer yargıları, davranış

biçimleri ve benzer unsurlar olmakla beraber; ürün/hizmet, kalite, teknoloji, davranış gibi hususlarda gerçekleştirilebilir. Bu özelliği ile farklılaştırma stratejisi sadece ürün/hizmet farklılaştırması anlamına gelmemektedir. Buna göre de, farklılaştırma işletmenin tüm faaliyetlerine uygulanabilir olmasından dolayı değer zinciri analizi burada da bir teknik olarak kullanılabilir. Bu bağlamda, birbirine bağımlı, birbiri ile ilişki içinde olan tüm faaliyetlerde gerçekleştirilecek farklılaştırmalar toplam değeri arttıracak, tüketicilerde farklı beklentilerin karşılanmasından dolayı yüksek bir fiyat ödemeye hazır olacağı söylenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus farklılaştırmanın ne derecede olmasıdır. Değer yaratmayan veya beklentileri karşılanamayan, kabul görmeyen farklılıklar için tüketicinin yüksek fiyat ödemesi beklenemez (Ülgen ve Mirze, 2007: 264). Farklılaştırma Stratejileri; ürün farklılaştırması, kanal farklılaştırması, hizmet farklılaştırması ve imaj farklılaştırması olarak kategorize edilebilir.

1) Ürün Farklılaştırması: Aynı ihtiyaca cevap veren, birbirinin yerine rahatça ikame edilebilecek ürünlerin farklı ambalaj, farklı görünüş ve markalar altında pazara sunulması, bu farklılığın tüketici zihninde yerleştiremeye çalışılması olarak ifade edilmektedir (www.ekonomist.com.tr). Ürün farklılaştırması, herhangi bir marka için müşteri bağlılığının sağlanmasında kullanılan en önemli farklılaştırma yöntemidir. Öyle ki; işletmeler piyasaya sunacakları ürünü farklı şekil ve ambalajda sunarak farklı müşteri segmentlerinde tüketici kitlesi elde edebilirler. Ayrıca tüketicide marka bağımlılığı yaratması açısından da işletmelerin ürünlerini farklılaştırmaları gerekmektedir. Örneğin; bir zeytinyağı üreticisi aynı zeytinyağını hem teneke kutu, hem de cam şişede, farklı fiyatlarla teşhir edebilir.

Ürün farklılaştırma, ürüne tüketiciyi cezp edecek özellikler eklendikleri takdirde etkili olur ki, böylelikle ürün kopya edilemez, farklı bir izlenim verir ayrıca kopya edilmesi güç hatta olanaksız hale gelirse hedefe ulaşılmış olur. Otel işletmelerinin iş adamlarına yönelik odaları farklı dizayn etmeleri, odalara konulan faks makinesi, kahve makinesi gibi araçlar, yine restoran işletmelerinde dekor ve münüer ürün farklılaştırmaya örnek verilebilir.

Mal farklılaştırması adı ile de yazına geçmiş olan ürün farklılaştırması iki farklı yolla sağlanabilir. Birincisi, işletmeler tutundurma ve öteki iletişim yöntemlerini kullanarak

markalarını rakip markalardan farklı imiş gibi gösterirler. Burada işletmenin mal nitelikleri itibari ile rakiplerden farklı olup olmaması önemli değildir. Önemli olan mala farklı bir imaj yaratmaktır. “Yok, aslında birbirimizden farkımız, ama biz Osmanlı bankasıyız”, “Fark göremiyorum, farkı fiyatı”, “Beymen’le fark edirsiniz” gibi sloganlar buna örnek gösterilebilir. Yani farklılık mal niteliklerinde değil, imajdadır (İslamoğlu, 2008: 211).

2) Kanal Farklılaşması: Dağıtım kanalı, birbirine dayanan bir organizasyon sistemi olup ürünün kullanılması veya tüketilmesine yardımcı olmaktadır (Kotler, 2000:490). Dolayısıyla dağıtım kanalı, bir mal ya da hizmetin üreticiden tüketiciye doğru izlediği yoldur. Turizm sektöründe ise dağıtım, mal ve hizmetleri tüketiciye doğru hareket ettirmek yerine, turisti mal ve hizmetlerin üretildiği yere doğru hareket ettirmek şeklinde gerçekleşen bir faaliyettir (Uygur, 2007: 301). Otelcilik sektöründe dağıtım kanalları oldukça önemlidir. Konukların büyük bir çoğunluğu otel işletmelerine dağıtım kanallarından biri ya da birkaçını kullanarak satın alma gerçekleştirilmektedirler. Dağıtım kanalında yer alan bu araçlar tur operatörleri ve seyahat acenteleridir. Turizmde dağıtım kanalları doğrudan dağıtım, dolaylı dağıtım kanalları; bağımsız dağıtım kanalları, dikey pazarlama sistemleri; Dikey bütünleşme, yatay bütünleşme olmak üzere sınıflandırılabilir. Turizm işletmelerinin bu dağıtım kanallarından çevre ve piyasa şartlarına uygun olan bir veya birkaçını tercih etmesi örneğin bir otel işletmesinin bir seyahat acentesiyle bütünleşmesi ya da bir otel işletmesinin başka bir otel işletmesiyle bütünleşmesi işletmelere güç kazandıracaktır. Günümüzde özellikle havayolu şirketlerinin seyahat acenteleriyle veya otel işletmeleriyle bu tür işbirliklerine girdikleri görülmektedir.

3) Hizmet Farklılaştırması: Turizm sektörü bir hizmet sektörüdür. Dolayısıyla özellikle otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi, bir işletmeyi diğerinden ayıracak en önemli husus olacaktır. Hizmet farklılaştırması ise kalifiye personel ile mümkün olacaktır.

4) İmaj Farklılaşması: Ürün farklılaşması, hizmet farklılaşması ve kanal farklılaşması her zaman işletmeler için rekabette üstünlük sağlamayabilir. İşletmelerin bu rekabet üstünlüğünü sağlayamamasının sebebi, işletmenin tüketicileri bu alanda ikna edemeyişi ve/veya tüketicilerin bu farklılıkları algılayamamalarından kaynaklanabilir. Ayrıca, bir

işletmenin markası ile başka bir işletmenin markası arasında ürün niteliği farkı olmamasına karşın, işletme kendi markasını diğer markalara oranla farklı imiş gibi sunarak, farklı bir imaj yaratabilir (İslamoğlu, 1999: 261).

Tüm dünyada farklılığı ile başarıyı yakalamış olan Harley Davidson markası, bir motosikletten çok yaşam tarzı ve ait olma duygusunu tüketicilerine sunarak bir imaj farklılığı yaratmaktadır. Domino's Pizza eve 30 dakika içinde hızlı servis garantisiyle kendi sektöründe imaj farklılığı yaratmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2009: 168).

Bazı endüstrilerde iyi bir imaj ve güvenin sağlayabileceği faydalar, bunu sağlamak için katlanılacak maliyetlerin çok üzerinde olabilir. İyi imaj ve güven yaratma stratejisi, dışa dönük aktif bir stratejidir ve firmanın belli bir strateji oluşturma kapasitesine sahip olmasını gerekli kılar. Diğer taraftan bu strateji, esas itibariyle sürdürülebilirlik özelliğine sahip bir stratejidir. Nihayet bu strateji, rekabete katkı sağlayan ve firmaları rekabet ihlali yapmaktan alıkoyan bir stratejidir. Çünkü rekabet ihlali bir firmanın toplumsal açıdan güvenilmez damgasını yemesinde önemli bir etki yaratabilir (Türkkan, 2003: 118-19).

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört yol vardır. Bunlar (Eren, 2008: 170):

- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaşma,
- Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaşma,
- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,
- Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

Farklılaştırma stratejisini tercih eden işletmelerin aşağıdaki önerileri dikkate almaları gerekmektedir. Bunlar (İslamoğlu, 2008: 222-223):

- Sunduğunuz değer en az bir boyutunda mükemmel olun, diğer alanlarda sektör ortalamasının altına düşmeyin.
- Üstün olduğunuz boyutta sürekli ilerleyerek orada liderliği koruyun.
- Farklılaşma tüketicinin önem verdiği boyutlarda olsun.

- Farklılığınızın tüketiciler tarafından algılanmasını sağlayın.
- Taklit edilmeyi önlemek için, bir sonraki hamleye hazırlıklı olun.

1.6.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma, diğer rakiplerin rekabet edemeyeceği, ayrıcalıklı bir taraf olarak belirlenen özel hedeflerin uygulanması üzerine temellendirilen bir stratejidir. Bu da genellikle sektördeki diğer pazarlara göre daha küçük ve sağlam pazarlara hitap edildiği anlamına gelir ki; buradaki minimal rekabetin kar marjları çok yüksek olabilir (Business Resource Software Inc. Par:13.02.2007).

Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi tüm endüstriye hitap ederken odaklanma stratejisi bir endüstri içindeki daha küçük ve özellikli müşteri gruplarına hitap etmektedir (Wright, 1987: 42). Odaklanma stratejisini uygulayan firmaların amacı daha dar bir pazar bölümüne veya coğrafi bir alana yönelerek maliyet avantajı ve ürün/hizmet avantajın sağlamaya çalışmaktır. Bu strateji, diğer iki stratejiyi de içerebilir. Başka bir ifadeyle, işletme hitap ettiği pazar bölümünde ya maliyet odaklı bir strateji uygular ya da farklılaştırılmış bir strateji uygular.

Porter (1985)'a göre bu üç jenerik stratejiden birisini, duruma göre, kendisine belirleyip uygulayan işletmeler başarılı sonuçlar elde edebileceklerdir. Diğer taraftan, bu üç jenerik stratejiden herhangi birine sahip olmayan işletmeler ve bu üç stratejiyi birlikte uygulamaya çalışanlar 'arada kalma' gibi bir sonuçla karşı karşıya kalacaklardır. Her şeyi yapmak isteyen firmalar aslında hiç bir şeyi tam olarak yapamayacaklardır. Rekabet avantajı elde etmek, işletmenin bu üç strateji arasından bir seçim yaparak, onu uygulamaya koymasını gerektirmektedir (Miller ve Dess, 1993: 557).

Walker (2003)'a farklılaştırma stratejisi ve düşük maliyet stratejisi uygulayan firmaların pozisyonlarını koruyabilmeleri için, değer artırmaya yönelik yatırımlar ve maliyet düşürmeye yönelik yatırımlar olmak üzere iki farklı yatırım alanı vardır. Değer artırmaya yönelik yatırımlar, daha çok farklılaştırma stratejisini uygulayan firmaların tercih ettiği yatırım türüdür. Kısmen maliyet odaklı firmalar tarafından yapılmaktadır. Maliyet düşürmeye yönelik yatırımlar ise tam tersidir.

1.6.1.4. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri

Porter (2005:54)'a göre jenerik rekabet stratejilerini izlemenin temelde iki riski vardır: Birincisi, strateji seçiminde veya uygulamasında başarısız olmak; ikincisi, stratejinin sağladığı stratejik avantajın değerinin sektörel gelişimle birlikte aşınması. Bununla birlikte, bu üç strateji, rekabet güçleri karşısında farklı savunma türleri oluşturmak üzere geliştirilmişlerdir ve farklı risk türlerini içermektedirler. Bu risklerin anlaşılması firmaya strateji seçiminde ve uygulamasında önemli katkılar sağlamaktadır. Bu üç stratejinin taşımış olduğu riskler aşağıdaki gibidir. Yazara göre Toplam Maliyet Liderliği stratejisinin taşımış olduğu riskler şöyle sıralanmaktadır:

- Teknolojik değişikliklerin geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getirilmesi,
- Sektöre yeni giren veya arkadan gelen firmaların, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla düşük maliyetle faaliyetlerini yürütmeleri,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerin görülememesi,
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimi ve ya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

Yazara göre Farklılaştırma Stratejisinin taşımış olduğu riskler şöyle sıralanmaktadır:

- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir.
- Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler.
- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar.
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır, bu sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

Yazara göre Odaklanma Stratejisinin taşıdığı riskler ise şöyle sıralanmaktadır

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişletilir,
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır,
- Rakipler, stratejik hedef dâhilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

Sonuç olarak Porter'ın jenerik stratejileri ile ilgili bir değerlendirme yapacak olursak, başarıya ulaşmak için -genellikle birincil hedef olarak-stratejilerden birisine odaklanmak gerekmektedir. Bu üç stratejinin uygulanması farklı kaynak ve yetenekleri, örgütsel düzenlemeleri, kontrol süreçlerini, yenilikçi sistemleri, farklı liderlik tarzlarını ve kurumsal kültürü gerektirir. Ayrıca, sektörden sektöre farklılık gösteren bu stratejiler sektör içerisindeki işletmeler arasında da yetenek ve yapılaraya göre değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin bu üç strateji arasında bir seçim yaparken dikkat etmeleri gereken en önemli konu, işletmenin güçlü yönlerine en uygun ve rakipler tarafından en az taklit edilebilecek stratejinin seçilmesidir.

1.6.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli

Miles ve Snow (1978)'un yaklaşımı, organizasyonun belirsizlik düzeyi yüksek rekabet çevresine başarılı bir şekilde adapte olmak için kullanmış olduğu stratejilere dayanmaktadır. Bu anlamda organizasyonların uygulayabileceği 4 temel strateji vardır. Bunlar: Prospector (arayışçı) strateji, savunma stratejisi, analize dayalı strateji ve tepkici stratejidir.

1.6.2.1. Prospector (Arayışçı) Strateji

Yeni ürün ve hizmet üretmeye odaklı işletmelerin uygulamayı tercih ettikleri bu strateji ile amaç pazarda yenilikçi bir rekabet avantajı yakalamaktır.

1.6.2.2. Savunmacı Strateji

Bu stratejiyi uygulayacak olan işletmeler, dar bir pazar bölümünde, daha az sayıda ürün sunarak, pazar paylarını korumaya çalışırlar.

1.6.2.3. Analizci (Taklitçi) Strateji

Bu strateji ise pazardaki diğer işletmelerin ürün ve hizmetlerini taklit yoluyla ürün ve hizmet sunan işletmeleri tanımlamaktadır. İşletmeler pazardaki başarılı uygulamaları kopyalayarak varlıklarını devam ettirirler. Bu işletmelerin kendilerine özgü öz yetenekleri yoktur. Bu nedenle piyasada uzun süreli varlıklarını devam ettirmeleri mümkün olmayacaktır.

1.6.2.4. Tepkici Strateji

Öz yetenekleri gelişmemiş olan işletmeler, pazardaki değişimlere zamanında cevap veremeyecekleri için bu stratejiyi uygulamayı tercih edeceklerdir.

Miles ve Snow'un yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar, yaklaşımın teorik ve uygulamalı olarak geçerli olabileceğini ve organizasyonun nasıl rekabet edeceğini belirlemede yeterli olduğunu göstermektedirler (Coulter, 2005:117).

1.6.3. Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi Modeli

"Kaynaklara dayalı işletme modeli", özellikle 1980'li yıllardan sonra gelişen ve tek bir endüstride tek bir işletmenin "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)" elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir modeldir. KDİM, SRÜ'nün temel belirleyicisi olarak dış çevredeki fırsatlardan çok, iç çevredeki güçlü tarafları, başka bir deyişle işletmenin kaynaklarını görür. Bu model analiz birimini endüstriden işletmeye kaydırıldığı için "beş rekabetçi güç modeli (BRGM)"nden farklı, ancak SRÜ'yü açıklamaya çalıştığı için de BRGM'yi tamamlayıcı bir model olarak düşünülebilir. Buna göre, bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolündeki kaynakların bir fonksiyonudur (Tecee, Pisano ve Shuen, 1997: 509-533).

Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi Modeli işletmenin sahip olduğu kaynakların neler olduğunun işletme tarafından bilinmesini, bu kaynakların işletmenin farkında olmasını

gerektiren bir stratejidir. İşletme kaynakları; somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere 3 gruba ayrılabilir.

1.6.3.1. Kaynaklar

İşletme kaynakları değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Kaynaklar, bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek her şeydir veya işletmeye kısmen bağlı olan somut ve soyut varlıklardır (Wernerfelt, 1984 :171).

Kaynaklar, üretim sürecine katılan girdilerdir (Grant, 1991:114). Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörler stokudur (Amit ve Schoemaker, 1993: 33). Kaynaklar, bir işletmenin strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklardır (Barney, 2001). Kaynaklar; somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç temel gruba ayrılabilir (Collis ve Montgomery, 1998: 143).

1.Somut varlıklar; varlıkları fiziksel olarak gözlemlenebilen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek kolay olduğu için, genellikle ticarete konu olan ve bilançoda gözüken varlıklardır (Grant, 1991a). Somut varlıklara örnek olarak; binalar, üretim tesisleri, nakit para miktarı gösterilebilir. Somut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğu için, SRÜ potansiyelleri oldukça düşüktür (Collis ve Montgomery, 1998: 134).

2.Soyut varlıklar; varlıkları fiziksel olarak gözlemlemeyen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek nispeten zor olduğu için, daha az ticarete konu olan ve genellikle bilançoda gözükmeyen varlıklardır. Soyut varlıklara örnek olarak; marka adı, işletme ünü, patentler, lisanslar gösterilebilir. Soyut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha zor olduğu için, SRÜ potansiyelleri kısa dönemlidir (Fahey,2000: 94).

3.Örgütsel yetenekler; bir işletmenin belirli faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir (Collis,1994: 143). Yetenekleri belirlemek ve değerlemek oldukça zor olduğu için, ticarete konu olmaları ve bilançoda gözükmemeleri de oldukça zordur (Hopes, Madsen ve Walker, 2003: 889). Örgütsel yeteneklere örnek olarak; hızlı yeni ürün geliştirme, yönetim kapasitesi, örgüt

kültürü gösterilebilir. Yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olduğu için, SRÜ potansiyeli en yüksek kaynaklardır (Collis, 1994).

1.6.3.2. Kaynakların Özellikleri

İşletmelerin kontrolünde bulunan bütün kaynaklar SRÜ üretme potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerine sahip olması gerekir (Barney,1991: 99). Kaynakların rekabet üstünlüğü (RÜ) üretebilmesi için değerli ve kıt olması gerekirken, SRÜ üretebilmesi için bu kaynakların aynı zamanda tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991). Bu özelliklerin tamamına sahip olan kaynaklar "stratejik kaynaklar" olarak adlandırılır (Combs ve Ketchen, 1999: 867). Stratejik kaynakların taşınması gereken özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1. Değerli Olma: Kaynaklar, değer yarattıkları ölçüde değerlidir (Fahy, 2000: 94). Başka bir tanımla, kaynaklar, maliyetleri düşürdükleri veya ürünü farklılaştırdıkları ölçüde değerlidirler (Bowman ve Ambrosini, 2003: 289). Kaynaklar sadece değerli oldukları zaman RÜ kaynağı olabilirler (Barney, 1991).

2. Kıt Olma: Kıtlık, bir kaynağın rakip işletmelerde yaygın olarak bulunmaması anlamındadır (Barney, 1991). Başka bir tanımla, kıtlık, bir kaynağın arzının o kaynağın talebinden daha az olması durumudur (Hoopes, Madsen ve Walker, 2003). Bir kaynağın RÜ üretme potansiyeli olabilmesi için, hem değerli hem de kıt olması gerekir (Barney, 1991).

3. Taklitsiz Olma: Taklitsiz olma veya taklit edilememe, işletmenin kontrolünde bulunan bir kaynağın, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolayca edinilememesi anlamındadır. Değerli ve kıt kaynaklar ancak rakipler tarafından taklit edilemedikleri sürece SRÜ'ye yol açabilirler (Barney, 1991). İşletmeleri rakiplerin taklitçiliğinden koruyan mekanizmalar "izolasyon mekanizmaları (isolating mechanisms)" olarak adlandırılmaktadır (Peteraf,1993). Önemli izolasyon mekanizmalarından bazıları "nedensel bulanıklık", "tarihsel özgülük" ve "sosyal karmaşıklık"dır. Bir işletme kaynağının bu üç özellikten en az birini taşınması durumunda, bu kaynak tam olarak taklit edilemezdir (Barney, 1991).

4. İkamesiz Olma: İkamesiz olma, bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır (Bowman ve Ambrosini, 2003: 303). Başka bir tanımla, eğer bir strateji iki değişik kaynaktan herhangi birisiyle uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir. Bir kaynağın SRÜ üretme potansiyeli olabilmesi için, değerli, kıt ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ayrıca ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991).

BÖLÜM 2: TURİZM SEKTÖRÜNDE REKABET

Çalışmanın ikinci bölümünde dünyada ve Türkiye’de turizm sektörünün gelişimi hakkında bilgi verilerek Türk Turizmi, Dünya Turizm Örgütü, Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeks kriterlerine göre değerlendirilecektir. Akabinde Michael PORTER’ın Elmas Modeli Türk Turizm Sektörüne uyarlanacak, son olarak da otel işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörlerin neler olduğu hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Dünyada Turizm Endüstrisinin Gelişimi

Turizmin ilk tanımı Guyer-Feuler tarafından 1905 yılında yapılmıştır. Guyer ve Feuler turizmi "gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve topluluklarının birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren modern çağa özgü bir olay" olarak tanımlamaktadır (Bahar, 2005: 2).

17. yüzyıla kadar uzanan turizm teriminin kökeni "tour" sözcüğü olup, İbranice’de "öğrenme, araştırma" anlamına gelen "torah"sözcüğünden türemiştir. İbraniler uzak yerleri görmek, bu yerlerde yaşayan insanların sosyo-ekonomik durumlarının öğrenmek amacıyla gönderdikleri kişilere turist, bu kişilerin eylemlerine ise "turlamak" demişlerdir (Bahar, 2005: 2).

Öyle ki; Caspar, turizm olayını "turist, turistik işletmeler, turizm organizasyonlarının oluşturduğu alt sistemler ve bu alt sistemlerin ekonomik, sosyal, politik, hukuki, teknolojik ve ekolojik çevre ile olan ilişkilerine dayanan global bir sistemi" olarak tanımlamıştır (Olahı ve Timur,1986:5-6).

Ülkeler için ise turizm; ulusal gelire katkı sağlayan, istihdamı arttıran, ödemeler dengesi üzerinde olumlu etki yapan, teknoloji ve bilgi transferini geliştiren, yabancı yatırımcıları cezbeden ve ülkelerin kalkınmasında lokomotif görevi üstlenen bir sektör durumundadır (Han ve Fang, 1997: 357).

Dünya’da turizm hareketlerinin gelişimi Endüstri Devrimi öncesi ve Endüstri Devrimi sonrası olarak değerlendirilebilir. Tarihi kaynaklar incelendiğinde turizmin tarihsel

geçmişinin Sümerlere kadar dayandığı söylenebilir. Öyle ki; ticari faaliyetleri ilk başlatanlar olan Fenikelilerin ilk gezginler olduğu bilinen bir gerçektir.

Modern anlamda turizm olayının Eski Yunan'da Olimpiyat Oyunlarıyla başladığı söylenebilir. O dönemlerde Olimpiyat Oyunlarını seyretmeye birçok ülkeden çok sayıda turist geldiği bilinmektedir. Orta Çağ'da bilinen en ünlü gezgin Marco Polo'dur. Yine, Ortaçağ'da turizme damgasını vuran en önemli olay, din amaçlı gerçekleştirilen ziyaretlerdir. Rönesans döneminde Ortaçağ'da Türk kavimlerinde de turizm hareketlerinin yaygınlık kazanmaya başladığı görülmektedir. Özellikle Anadolu Selçuklu Devleti, seyahat edenlerin hizmetine dönük olarak kervansaraylara önceki işlevlerinden ayrı bir şekilde inşa ederek, çağdaş turizm tesislerinin ilk örneklerini hizmete sokmuştur.

Endüstri Devrimi, modern dünyanın turizm faaliyetlerini algılaması açısından önemli bir dönüm noktası olmuştur. Öyle ki; Endüstri Devrimi pek çok alandaki gelişme ve değişimlere paralel olarak turizmin de gelişmesini sağlamıştır. Örneğin, tarihte bilinen ilk paket tur 1841 yılında Thomas Cook tarafından 570 kişinin bir festivale götürülmesi ile gerçekleştirilen olaydır.

Turizm modern zamanların en kayda değer sektörlerden birisidir.1960'ların başından itibaren günümüze dek en hızlı büyüyen, gelir elde edilen sektörlerin başında gelmektedir. Sektör; ekonomik krizlere, 11 Eylül gibi terör saldırılarına, günümüzün Kuş Gribi, Domuz Gribi (H1N1) gibi beklenmedik hastalıklarına karşı çok hassas, duyarlı olsa da, sektörün çabuk toparlanabilen, dinamik bir yapıya sahip olması, girişimcileri sektörde yatırım yapmaya cesaretlendirmektedir.

Gelişen teknolojiyle birlikte turizm hareketleri de artmıştır. Şöyle ki, ulaşım araçlarının daha hızlı ve konforlu hale gelmesiyle birlikte insanlar daha uzak mesafelere çok daha kolay ulaşabilir olmaya başlamış, dolayısıyla insanlarda bilinmeyen ve farklı olanın keşfedilme isteğiyle birlikte turizm olgusu daha da gelişmeye başlamıştır. Turizmdeki gelişmeyi yönlendiren belli başlı etkenler şu şekilde sıralanabilir:

- Boş zamanın artması, ücretli tatil hakkının yaygınlaşması,
- Gelirlerin artması ve kişiler arasında daha dengeli biçimde dağılması,
- Ulaşım araçlarının gelişmesi, hız ve konforun artması,

- Konaklama biçimlerinin yaygınlaşması ve çeşitliliği,
- Tanıtma, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin olumlu etkisi,
- İkinci konutların yaygınlaşması,
- Belirli turistik yörelerin gözde hale gelmesi,
- Toplumlarda tatil düşüncesinin yaygınlaşması,
- Sınır geçiş işlemlerinde resmi işlemlerin azalması,
- Tatilin lüks olarak değil bir ihtiyaç olarak görülmeye başlanması,
- 2.dünya savaşından sonra insanlarda gezme, görme ve yabancı kültürleri tanıtma isteğinin artmasıdır.

Dünya genelinde turist varışlarının sayısı (turizm) 1990'ların ilk yarısında büyümesini sürdürmüştür. 1990-1995 yılları arasında en iyi performans gösteren bölgeler ise yıllık %8,3'lük büyümeyle Doğu Asya ve Pasifik, %6,6'lık büyümeyle Orta Doğu, %6,1'lik büyümeyle Afrika ve %5,9'luk büyümeyle Güney Asya'dır. Dünya genelinde %4,3'lük büyüme ortalamasının altında kalan bölgeler ise %3,7'lik büyümeyle Avrupa ve %3,3'lük büyümeyle Amerika olmuştur (UNWTO, 1999: 11).

Tablo 4
Uluslararası Turizm Hareketlerinin Sayısal Gelişimi

YILLAR	TURİST SAYISI (000)	GELİR (Milyon Dolar)
1950	25.300	2.100
1960	69.300	6900
1970	160.000	17.900
1980	284.800	102.300
1990	450.800	255.000
1995	565.000	399.000
2000	650.000	530.000
2020	1.602.000	2.000.000

Kaynak: http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/1963-sayi-gelir-degisim_68.html-degisim_68.html

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 1950'li yıllardan itibaren dünya'da turizm hareketlerine katılan sayısı ve turizm gelirinde ciddi bir artış meydana gelmiştir. 2020 yılında turizme katılım 1,5 trilyon kişiyi aşacaktır. 1950-1990 yılları arasında turizm sektörünün ana hareket noktaları Avrupa ve Amerika kıtasıdır. Asya ve Pasifik bölgesinin 2002 yılından sonra Avrupa'dan sonra ikinci bölge haline geldiği görülmektedir. 1950-1975 yılları arasında uluslar arası ziyaretçilerin %90'nını Avrupa ve Amerika kıtasına seyahat edenler oluşturmaktadır. 1990 yılındaki dünya turizm

hareketlilikleri ile 2000’li yıllardaki değerlendirildiğinde turizmden elde edilen gelirin 255 milyon \$’dan 530 milyon dolara, turist sayısının ise 450 milyon kişiden 1.602 milyon kişiye ulaştığı gözlenmektedir.

Tablo 5
2020’de Bölgelere Göre Uluslararası Turist Varışları (Tahmini)

Temel Yıl	Tahminler (milyon kişi)			Yıllık Büyüme Oranı %	Pazar Payı	
	1995	2010	2020		1995-2000	1995
Toplam	565,4	1.006,4	1.561,1	4,1	100	100
Afrika	20,2	47,0	77,3	5,5	3,6	5
Amerika	108,9	190,4	282,3	3,9	19,3	18,1
D.Asya Pasifik	81,4	195,2	397,2	6,5	14,1	25,4
Avrupa	338,4	527,3	717,0	3	59,8	45,9
Ortadoğu	12,4	35,9	68,5	7,1	2,2	4,4
Güney Asya	4,2	10,6	18,8	6,2	0,7	1,2
Bölgelerarası (a)	464,1	790,9	1.183,3	3,8	82,1	75,8
Uzun Mesafe (b)	101,3	215,5	377,9	5,4	17,9	24,2

Kaynak: UNWTO (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü, 2007: 6)

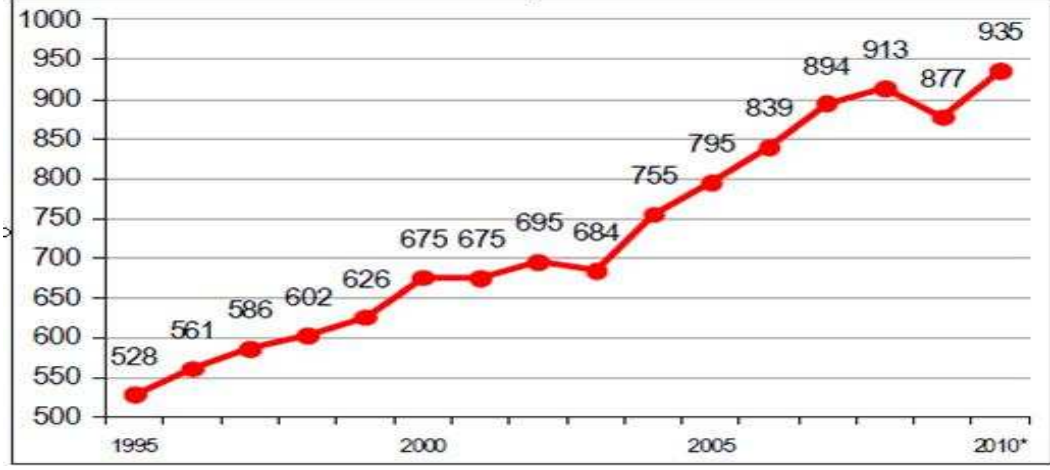
21. yüzyılda turizm endüstrisi, dünyanın en büyük endüstrisi olma yolundadır. Uluslar arası seyahatlerde çeşitli formalitelerin kaldırılması ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinin güçlenmesi ile uluslararası turizm büyüme hızını sürekli olarak arttırmaktadır.

Dünya genelinde seyahat alternatiflerinin gelişmesi ile birlikte uluslar arası turizme katılanların sayısı günden güne artacaktır. Gelişmekte olan ülkelerde de diğer ülkelerde olduğu gibi önemli teknolojik gelişmeler ve monoton çalışma ortamından kaçış isteği ve artan boş zaman dış turizm aktivitelerini hızlandıracaktır (Yu, 1999: 354).

Dünya Turizm Örgütü (DTÖ)’nün 2001’de yaptığı araştırmaya göre 2020 yılında yıllık 1,6 milyar kişi uluslar arası turizme katılacak ve yıllık ortalama 2,2 trilyon dolardan daha fazla harcama yapacaktır (UNWTO, 2007: 6).

Dünya Turizm Örgütü’nün 2020 yılına ait tahminlerinin yer aldığı Tablo 5 incelendiğinde, 2020 yılında en çok turist çekecek bölgelerin başında Avrupa yer almaktadır. Avrupa’yı takip eden bölgeler ise sırasıyla 397 milyon kişi ile Doğu Asya ve Pasifik, 282 milyon kişi ile Amerika’dır. Dünya turizm örgütünün tahminlerine göre,

2010 yılında Avrupa'nın turizm sektöründen alacağı pay azalırken, Doğu Asya Pasifik bölgesinin pazar payının artması öngörülmektedir. Ayrıca uluslar arası turist varışlarının ulaşımındaki hızlı gelişmelere bağlı olarak gelecekte oransal olarak artması öngörülmektedir.



Grafik 1: Yıllara Göre Uluslar Arası Turist Hareketleri (1995 – 2010)

Kaynak: Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) © – Ocak 2011 Barometre

Yukarıdaki grafik 1995-2010 yılları arasındaki uluslar arası turist hareketlerini göstermektedir. TC Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü'nün hazırladığı verilere göre;

- 2010 yılında uluslar arası turist hareketleri bir önceki yıla göre %6,7 oranında artış göstererek 935 milyon olmuştur. 2010 yılında uluslar arası turist hareketi toparlanma eğilimine girerek kriz öncesi duruma geri dönmüştür.
- 2010 yılında uluslar arası turist hareketi toparlanma eğilimine girerek kriz öncesi durumuna geri dönmüştür.
- 2010 yılında Avrupa'da büyüme oranı %3,2, Asya Pasifik'te %12,6; Amerika'da % 7,7; Afrika'da % 6,4 ve Ortadoğu'da % 13,9 olmuştur.
- Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) 19. Genel Kurulu'nda sunulan 2030'lara Doğru Turizm Raporu'na göre, önümüzdeki yirmi yıl boyunca uluslar arası turizm, artmaya devam edecektir. 2010-2030 arası 20 yıllık dönemde uluslararası turizminin özellikleri aşağıdaki gibidir (toleyis.org.tr):
- Gidilen ülkeler tarafından kaydedildiği şekliyle gelen uluslar arası turist sayısı verileri kullanılan temel göstergelerdir; gidilen yerin alt bölgeleri, gelinen

kökenin bölgesi, seyahat şekli ve seyahatin amacı da 1980-2010 yılları arası için hesaba katılmıştır.

- Niceliksel tahmin için gelen uluslar arası turistlerin bağımlı değişken olarak alındığı ve Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla'nın, seyahat edenlerin refah durumunun ve seyahat masraflarının ise bağımsız değişkenler olarak alındığı nedensel ekonomik bir model kullanılmıştır.

Rapora Göre:

- Kuzey Doğu Asya 2030'da en çok ziyaret edilen bölge olacaktır,
- Avrupa, nüfusun her 100'ünü çekerek uluslar arası turist varışlarında lider konumunda olmayı sürdürecektir,
- Ziyaret amaçları bakımından oranlarda büyük bir değişiklik olmayacaktır,
- Hava yolu taşımacılığı pazar payını yükseltmeye devam edecek fakat daha düşük bir hızda olacaktır,
- Bölgeler arasındaki seyahat aynı bölge içerisindeki seyahatlerden biraz daha hızlı büyümeye devam edecektir,
- Asya ve Pasifikte dışa yönelik bölgeler en çok büyüyen bölgeler olacaktır,
- Dışarıdan gelen turizm katılımında Avrupa en yüksekken Asya ve Pasifik'te düşük olmaya devam edecektir,
- Uluslar arası turist gelişindeki küresel büyüme devam edecek fakat daha orta hızda; dört nedenden dolayı her yıl yüzde 4,2'den (1980-2010) yüzde 3,3'e (2010-2030) düşecektir,
- 2030'a doğru turizm, gelecek on yıllarda hala önemli derecede büyüme potansiyeli olduğunu göstermiştir. Yeni destinasyonlar kadar kurulu olanlar da bu eğilimden ve fırsattan yararlanabilirler; yeterli koşulları ve politikaları, iş çevrelerini, altyapıyı, rahatlığı, pazarlamayı ve insan kaynaklarını göz önünde bulundurarak şekillendirebilirler,
- Sosyal ve ekonomik faydaları en üst seviyeye getirip negatif etkileri en aza indirirken fırsatların yanı sıra zorluklar da çıkacaktır.

437,3 milyon kişi seyahat etmiştir. Bu sayının %55,6'sı dinlenme, eğlenme ve tatil amaçlı, %13,8'i iş ve mesleki, %19,6'sı sağlık, dini vb. nedenlerle yapılan turizm

seyahatlerinden oluşmakta iken, %11'nin nedeni belirtilmemiştir.1995 yılında 539,6 milyon, 2000 yılında 686,7 milyon ve 2004 yılında 763,9 milyon kişiye ulaşmıştır (Kalkınma Bankası, 2008: 2-3).

2.2. Turizmin Gelişmesine Etki Eden Unsurlar

Turizmin gelişmesinde Endüstri Devrimi önemli bir rol oynamıştır. Endüstri Devrimiyle beraber toplum yapısında meydana gelen değişiklikler, sanayileşmenin artmasıyla kırsaldan kente göçlerin başlaması, eğitimin soyluların tekelinden çıkarak yaygınlaşması, insanların satın alma gücündeki artışa paralel olarak yaşam standartlarının yükselmesi, dolayısıyla tüketim alışkanlıklarının değişmesi, teknolojik gelişmelere paralel olarak çalışma sürelerinin azalması, çalışanlara ücretli izin hakkının verilmesi, insan ömrünün uzaması, kültür ve eğitim düzeyinin artması gibi nedenler turizmin gelişmesine neden olmuştur (Usta, 1997: 33-34).

2.2.1. Boş Zamanın Artması

"Endüstri Devrimi" sonrasında insanların çalışma saatlerinde meydana gelen azalma işlemleri turizmi geliştiren bir unsurdur. Önceleri günde 12-14 saatten fazla çalışan kişi, sonraları verdiği mücadele sonucunda günlük çalışma süresini 8 saate kadar indirmiştir. Bu sekiz saatlik çalışma ve yıllık ücretli izinler, insanların boş zamanı olarak ortaya çıkmış ve turizmin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Öte yandan insan ömrünün uzamasının sonucunda artan emeklilik süresi de, turizm açısından "üçüncü yaş turizmi"ni, gündeme getirmiştir (Kozak ve diğerleri, 2000: 36).

2.2.2. Ücretli Tatil Hakkı

İlk ücretli tatil hakkını 1840 yılında bir işletme sahibi olan İngiliz H. Ashworth'dur. Ücretli iznin verilmesinden hemen bir yıl sonra 1891'de modern anlamda ilk sosyal turizm kuruluşu olan T. A. Leonard tarafından Lancashire'da kurulmuştur. Bu şirket 1987 yılında Cooperative Holiday Association adını alarak dinlenme ve eğlenceye uygun yerleri satın alma ya da kiralama yoluyla işletmeye başlamıştır (Sezer, 2010: 12).

2.2.3. Teknolojik Gelişmeler

Günümüz, iletişim ve teknoloji çağıdır. Öyle ki, kitle iletişim araçlarının bu kadar hızlı gelişim gösterdiği dünyamızda bilgiye ulaşmak saniyelerle gösterilmektedir. Dolayısıyla insanlar, özellikle internet aracılığıyla dünyanın her neresi olursa olsun, gitmeyi düşündükleri destinasyonla ilgili her türlü bilgiyi önceden temin edebilmekte ve bu işe kişinin karar verme süresini azalmaktadır. Bunun yanında, ayrıca seyahat ile ilgili her türlü ödeme ve kayıt işlemlerinin internet üzerinden kolaylıkla yapılabilmesi, insanoğluna önemli bir konfor sunmaktadır. Değinilmesi gereken bir diğer konu ise ulaşım araçlarındaki gelişimdir. Daha kısa sürede daha uzun mesafelerin kat edilebiliyor olması insanları dünyanın her tarafına seyahat etme isteğini de arttırmıştır.

2.2.4. Gelir Düzeyinin Artması

Turizm olgusunun en önemli koşulu gelirdir. Geliri artan insanların turizm hareketlerine katılma isteği daha da artacaktır. Dünya geneli incelendiğinde turizm faaliyetlerine en fazla gelir düzeyi yüksek ülke vatandaşlarının katıldıkları görülmektedir.

2.2.5. Kültür ve Eğitim Düzeyinin Artması

Çalışmalar göstermektedir ki, eğitim düzeyi artan insanların merak düzeyi artacak dolayısıyla insanlar turizm faaliyetlerine daha etkin katılacaklardır. Günümüzde ülkelerin daha çok eğitim ve kültür düzeyi yüksek turistleri tercih ettikleri, çünkü bu turist profilinin 3S adını verdiğimiz deniz-kum-güneş turizmini tercih eden turistlerden daha fazla gelir elde ettikleri görülmektedir.

2.2.6. Seyahat Özgürlüğü

Turizmin en önemli geliştirici unsurlarından birisi de "seyahat özgürlüğü"dür. Seyahat özgürlüğü olmayan bir insan veya ülke insanların turizme katılmalarından söz edilemez. Genellikle her ülkenin anayasasında seyahat özgürlüğü ile ilgili hükümler bulunur. Benzer şekilde İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 13.maddesi tüm insanlara özgürce seyahat hakkı tanımıştır. Ülkeler arasında karşılıklı ya da tek yanlı olarak uygulamaya konulan vizeler, turizmde seyahat özgürlüğünün engellenmesi konusunda yaşanan örneklerdendir (Kozak ve Diğerleri, 2000: 40).

2.3. Türkiye’de Turizmin Gelişimi

Türkiye’de turizmin gelişimi farklı dönemlerle ele alınabilir. Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası olmak üzere iki dönemde ele alınmıştır. Türkiye turizm faaliyetlerinin 1980 sonrası verilen teşviklerle geliştiğini söylemek mümkündür.

2.3.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Türk Turizmi

Osmanlı İmparatorluğunda turistik faaliyetler, büyük bir coğrafi alana yayılmış olması ve bölgeler arası ticaret hacminin yüksek olması nedeniyle ticari amaçlı sürdürülmekteydi. Osmanlı İmparatorluğunun coğrafi açıdan ticaret yolları üzerinde yer alması İmparatorluğa yurt dışından ticari amaçlı seyahatleri de artırmıştı. İmparatorluk bünyesinde güvenlik tedbirlerinin de alınmış olması Osmanlı’ya ticari amaçlı olan seyahatleri özendirilmekteydi. Bununla birlikte Osmanlı İmparatorluğu’nda ulaşım olanaklarının ve altyapının gelişmiş olması Anadolu’ya olan seyahatleri artırmıştır (Toskay, 1983).

Türkiye coğrafi konumu gereği, çok eski tarihlerden itibaren seyahatlere sahne olmuştur. İlk ve ortaçağlarda termal kaynakları ve dinsel merkezler sayesinde çok sayıda insanın ilgisini çekmiştir. Selçuklular döneminde de önemli yollar üzerinde yer alan han ve kervansaraylar Anadolu’nun yolcu trafiğini canlı tutmuştur. Osmanlı imparatorluğunda da küçük ölçekli seyahatler oluyordu ancak ilk modern turizm hareketi 1863 yılında *Sergi-i Umum-i Osmanî* adını taşıyan serginin açılışı dolayısıyla başta Avusturya olmak üzere çeşitli ülkelerden turistlerin gelmesi ile olmuştur. Hemen hemen aynı tarihlerde İstanbul’dan da ilk turist grupları yurt dışına gitmiştir (Avcıkurt ve Diğerleri, 2009: 14).

Türkiye’de ilk turizm etkinlikleri ile ilgili verilebilecek örnekler arasında Osmanlı İmparatorluğu döneminde Türkiye’ye getirilen buharlı gemiler sayılabilir. Diğer yandan Türkiye turizminin gelişme aşamalarından birisi olarak kabul edilen tercüman ve rehberlik 1800’lü yıllarda ciddi gelişmeler kaydetmiştir. Aynı yıllarda kabul edilen 190 sayılı “*Seyyahine Tercümanlık Edenler Hakkında Tatbik Edilecek 190 Sayılı Nizamname*” yürürlüğe konulmuştur. Türkiye’nin ilk oteli olma niteliğini taşıyan *Otel d’angleteer* 1841 yılında hizmete girmiştir. Bu dönemde turizm ve acentecilik faaliyetlerinde adı geçen kurumlardan ilki, 18 Ekim 1923 tarihinde Beyoğlu Pera Palas

otelinde faaliyete geçen Milli Türk Seyahat Acenteliği Ziya ve Şürekası (NATTA)'dır (Kozak ve diğ., 2008).

2.3.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemde Türk Turizmi

Türkiye'de planlı dönem öncesinde 1923 yılında başlatılan turizmle ilgili çalışmalar 1923-1950 döneminde son derece sınırlı olmuştur. Bu dönemde bir yandan dünyadaki siyasal konjonktürde yaşanan inişler-çıkışlar ile ülkelerin içinde bulunduğu savaş hali turizm faaliyetlerinin dünya genelinde son derece kısıtlı olmasına yol açmış ve bu gelişmeler Türkiye'yi de olumsuz yönde etkilemiş diğer yandan yeni kurulan Türkiye Cumhuriyetinin içte ve dışta çözmesi gereken ekonomik, siyasal ve toplumsal sorunlar, Türkiye'de turizmle ilgili çalışmaların istenilen düzeyde yapılamamasına neden olmuştur (Esen ve Diğerleri, 2012: 6-7).

Türkiye'de genel olarak turizm, 1980 öncesi ve 1980 sonrası olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Türk turizmi genel itibariyle 1980'li yıllara kadar gözle görünür bir gelişme kaydetmemiştir. Planlı dönemin başıyla 1983 yılı arasındaki süre, devletin turizmin gelişimi için şartları oluşturup öncülük ettiği dönem, 1983 yılından itibaren ise "serbestleşme" dönemi olarak değerlendirilmektedir (Briassoulis ve Straaten, 2003: 150-157).

Cumhuriyetin ilk yıllarında "Türk Seyyahin Cemiyeti" adıyla kurulan ve "Türkiye Turizm ve Otomobil Kulübü" olarak faaliyetlerini sürdüren kurum, 1940'lı yıllarda kurulan ve çeşitli isimlerle anıldıktan sonra "Basın –Yayın ve Turizm Genel Müdürlüğü" adını almış ve 1960'larda "Turizm ve Tanıtma Bakanlığı" olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu dönemde çıkarılan çeşitli kanunlar ve kurulan TC Turizm Bankası AŞ gibi kuruluşlarla turizm yatırımları desteklenmeye başlanmıştır (Öztaş ve Karabulut, 2006: 8). Daha sonraki dönemde gerçekleştirilen en önemli düzenleme ise 1972 yılında çıkarılan Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu'dur.

Türk turizmi açısından asıl gelişmenin yaşandığı 1980'li yılların hemen başında gerçekleşen en önemli olay, 24 Ocak 1980 Kararları ile devalüasyon yapılması, yabancı sermayenin teşviki, döviz alış ve satışının serbestleşmesi, yurt dışına çıkışların serbest bırakılması, yolcuların döviz alış ve satışının serbestleşmesi, yurt dışına çıkışların

serbest bırakılması, yolcuların beraberinde götürecekleri döviz miktarının artması ve Turizmi Teşvik Kanunu'nun çıkarılması gibi kararlardır.

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu ile getirilen teşviklerin bazıları şunlardır (Kozak, 2000: 120):

- Düşük faizli kredi,
- Yatırım indirimi,
- Bina inşaat istisnası,
- Vergi, Resim, harç istisnası,
- Teşvik primi,
- Döviz tahsis,
- Katma değer vergisi ertelenmesi,
- Yabancı personel çalıştırma,
- Elektrik, havagazı ve su ücretlerinde indirim,
- Haberleşme kolaylıklarıdır.

1990'lı yılların başından itibaren ülkemizde kitle turizminin yanı sıra, alternatif bazı turizm çeşitleriyle ilgili çalışmalar hız kazanmış, talebe bağlı olarak bu alanda önemli gelişmeler kaydedilmeye başlanmıştır. 1990-1994 yıllarını kapsayan Altıncı Kalkınma Planının da ise charter taşımacılığının geliştirilmesi, tesislerin doluluk oranlarını arttırıcı ve turizm sezonunu arttırıcı önlemlerin alınması yanında, doğal güzelliklerin ve kültürel mirasın korunması ve kış, sağlık, kongre, üçüncü yaş turizmi gibi alternatif turizm çeşitlerinin teşvik edilmesi ile ilgili politikalar yer almıştır (DPT, 1989: 281-282).

1990'lı yıllarda kamu sektörü planlama konusunda etkin olmuş, Türkiye uluslar arası turizm destinasyonu haline gelmiş, tur operatörlerinin tercih listesinde ön sıralara oturmuştur (Cooper ve Özdil, 1992: 377).

Altıncı Plan döneminde yaşanan olumlu gelişmelere rağmen Akdeniz çanağında bulunan ülkelerle kıyaslandığında teknik altyapı, turizm eğitimi, tur operatörlüğü, seyahat acenteciliği, tanıtım ve pazarlama, yatak kapasitesi, ulaştırma gibi çok önemli konularda eksiklikler giderilememiştir. Finansal sorunlar nedeniyle, bazı bölgesel projeler istenilen seviyelere ulaşamamıştır. Yat limanlarının yetersizliği ve inşaatlarının

tamamlanamaması yanında, turizmin çeşitlendirilememesi önemli bir sorun teşkil etmektedir (DPT, 1995).

Yedinci Plan Döneminde, turistik hizmetlerin kalitesinin korunup iyileştirilmesine önem verilmiş, bu kapsamda konaklama yatırımları yavaşlatılırken, altyapı, yenileme ve pazarlamaya yönelik yatırımlar özendirilmiştir (DPT, 2000: 78).

2000'li yıllara girerken Türkiye'nin kirlenmemiş denizi ve Akdeniz ve Ege sahilleri, uluslar arası turizm pazarında öne çıkan destinasyonlar olmuştur. Bu nedenle mevcut yatak kapasitesinin yaklaşık 2/3'ü ve Sekizinci Plan'da hedeflenen artışın büyük bir bölümü sahil turizmine yönelik olmuştur (DPT, 2000: 25).

Sekizinci Kalkınma Planı Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu'na göre, 2000'li yıllarda dünya turizminde eğilimler değişmeye başlamıştır. Deniz-güneş-kum ağırlıklı turizm talebi yerine kültür, sağlık, kongre, yatçılık, eğlence ağırlıklı faaliyetler talep edilmektedir. Turizm, ülkelerin kıyı kesimlerinden bütününe dağılmakta, tatiller sezonluk olmaktan çıkıp tüm yıla yayılmakta ve uzun mesafeli deniz aşırı seyahatler artmaktadır. Seyahat kararları ve organizasyonunda internet daha fazla yer almaktadır. Turist yapısı da değişmekte, zamanı ve parası fazla olan, zor tatmin olan, meraklı, bilinçli ve seçici turistler önem kazanırken, kalite, temizlik, çevreye duyarlılık ve konukseverlik beklentileri artmaktadır. Raporda, dünya turizmindeki bu değişimlere Türk Turizmini adapte edebilmek için Turizm Master Planı oluşturulmasının, yeniden yapılanmaya gidilmesinin, bu yolla Anadolu'nun potansiyelini kullanarak turizmin çeşitlendirilmesinin ve tüm yıla yayılmasına yönelik yatırımların ve diğer faaliyetlerin sürdürülmesinin gereği vurgulanmıştır (DPT, 2000: 3-4-6).

2007-2013 yılları için hazırlanan Dokuzuncu Plan'da ise, Beşinci Plandan itibaren sözü edilen alternatif turizm türlerinin özendirilmesine devam edilmesi, ayrıca ülkenin rekabet üstünlüğü bulunan sağlık hizmetleri turizminin geliştirilmesi yer almaktadır.

Yukarıdaki veriler doğrultusunda, Türkiye'nin 1950'li yıllardan günümüze dek, özellikle planlı dönemde aldığı önlemler ve bu önlemlerin ne kadarının hayata geçirilip geçirilmediği ile ilgili olarak, 1963 yılından 2011 yılına kadar Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı ile turizm gelirleri ile ilgili veriler aşağıda görülmektedir.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde Türkiye'nin dış turizm gelirlerinin 1963 yılından itibaren 7,7 Milyar dolardan 22 Milyar dolara, yaklaşık 3 kat artırdığı görülmektedir. Buradan 5'er yıllık planlı dönemin ülkemizde turizmin gelişmesi açısından ortaya koyduğu fayda görülmektedir. Yukarıdaki veriler bize, ilki 1963 yılında yayınlanan ve 2007 yılında dokuzuncusu yayınlanmış olan kalkınma planlarında, turizmle ilgili alınan önlem, tedbir ve gerçekleştirilmesi planlanan stratejilerin tam olarak hayata

Tablo 6
Yıllar İtibariyle Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri (1963 -2011)

YILLAR İTİBARIYLA TURİST SAYISI VE TURİZM GELİRİ				
Yıllar	Yabancı Ziyaretçi	Değişim	Yabancı Ziyaretçi	Değişim
	Sayısı		Harcaması	
	(bin kişi)	(%)	(Milyon Dolar)	
1963	198	*	7	*
1964	229	15,7	8	14,3
1965	361	57,6	13	62,5
1966	449	24,4	12	-7,7
1967	574	27,8	13	8,3
1968	602	4,9	24	84,6
1969	694	15,3	36	50
1970	724	4,3	51	41,7
1971	926	27,9	62	21,6
1972	1034	11,7	103	66,1
1973	1341	29,7	171	66
1974	1110	-17,2	193	12,9
1975	1540	38,7	200	3,6
1976	1675	8,8	180	-10
1977	1661	-0,8	204	13,3
1978	1644	-1	230	12,7
1979	1523	-7,4	280	21,7
1980	1288	-15,4	326	16,4
1981	1405	9,1	381	16,9
1982	1391	-1	370	-2,9
1983	1625	16,8	411	11,1
1984	2117	30,3	840	104,4

Tablo 6'nın Devamı

1985	2614	23,5	1.482	76,4
1986	2391	-8,5	1.215	-18
1987	2855	19,4	1.721	41,6
1988	4172	46,1	2.355	36,8
1989	4459	6,9	2.556	8,5
1990	5389	20,9	2.705	5,8
1991	5517	2,4	2.654	-1,9
1992	7076	28,3	3.639	37,1
1993	6500	-8,1	3.959	3.959
1994	6670	2,6	4.321	4.321
1995	7726	15,8	4.957	4.957
1996	8614	11,5	5.650	5.650
1997	9689	13	7.008	7.008
1998	9752	0,6	7.177	7.177
1999	7464	-23,4	5.193	5.193
2000	10.412	39	7.336	7.336
2001	11.569	11	8.090	8.090
2002	13.247	14,5	8.481	8.481
2003	14.030	5,3	9.677	14,1
2004	17.517	24,86	12..125	25,3
2005	21.124	20,6	13.929	14,8
2006	19.918	-6,2	12.553	-9,8
2007	23.341	17,77	13.990	11,4
2008	26.337	12,83	16.761	19,81
2009	27.077	2,81	15.853	-5,42
2010	28.511	5,74	15.577	-1,74
2011	31.456	9,86	17.798	14,3

Not: 1963'de Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nın kurulmasından dolayı tablo bu yıldan itibaren yapılmıştır.

Kaynak: Türsab, (2011)

Geçirilemediğini göstermektedir. Öyle ki, alınan stratejik kararlar bugün tam anlamıyla gerçekleştirilmiş olsa idi, Türkiye'nin turizmden elde ettiği gelir ve turist gelişleri bugün uluslar arası turist geliş ve gelirlerinde ilk sıralarda olduğunu gördüğümüz Fransa, ABD, İspanya gibi ülkelerle boy ölçüşebilecek düzeyde olurdu. 2011 yılında ülkemizi ziyaret eden turist sayısı 9.86'lık bir değişim oranı ile 31 milyon olmuştur. Yine

Tanıtma Genel Müdürlüğünün verilerine göre ülkemizi en çok sırasıyla Almanya (%15.34 milliyet payı ve 4.826.315 kişi ile), Rusya Federasyonu (%11.03 milliyet payı ve 3.468.214 kişi ile), İngiltere (%8.21 milliyet payı ve 2.582.054 kişi ile) 3. sıradadır. İngiltere’yi sırayla İran, Bulgaristan, Hollanda, Gürcistan, Fransa, Suriye ve ABD izlemektedir.

2.4. Türk Turizminin Rekabet Edebilirlik Açısından Değerlendirilmesi

Türk turizminin, UNWTO tarafından belirlenen ve 139 ülkenin değerlendirildiği kriterler bazında incelendiğinde elde ettiği gelir ve turist gelişleri ile paralel bir gelişim göstermediği incelenmiştir. Yıl ve yıl indekste Türkiye’nin alt sıralarda yer aldığı görülmektedir.

Öncelikle Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi genel olarak incelendiğinde ve 2011 -2009 yılları karşılaştırıldığında Türkiye’nin, 139 ülkenin bulunduğu 2011 indeksinde 50.sırada, 2009 yılındaki indekste ise 56. sırada yer aldığı görülmektedir. Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi alt başlıklarıyla incelendiğinde Türkiye 139 ülke sıralamasında, Seyahat ve Turizmde Hukuki Çevre başlığında 66. sırada, Seyahat ve Turizmde İş Çevresi ve Altyapısı başlığında 55. Sırada ve Seyahat ve Turizm Endüstrisinde İnsan, Kültürel ve Doğal Kaynaklar başlığında 28. Sırada yer almaktadır.

Tablo 7
Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi, 2011-2009 Yılı Karşılaştırması

ÜLKE / EKONOMİ	2011 YILI SIRA / 139	SKOR	2009 YILI SIRA /130
İsviçre	1	5,68	1
Almanya	2	5,50	3
Fransa	3	5,41	4
Avusturya	4	5,41	2
İsveç	5	5,34	7
ABD	6	5,30	8
İngiltere	7	5,30	11
İspanya	8	5,29	6
Kanada	9	5,29	5
Singapur	10	5,23	10
Türkiye	50	4,37	56

Kaynak: UNWTO, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, Editors Jennifer Blanke, and Thea Chiesa, World

Economic Forum

Aşağıdaki tabloda Türkiye'nin Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksini oluşturan alt unsurlarda, 139 ülke arasındaki sıralaması görülmektedir. İndeks incelendiğinde Türkiye'nin üç önemli alt unsorda alt sıralarda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 8
Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi ve Türkiye'nin Sıralamadaki Yeri

	TÜRKİYENİN SEYAHAT VE TURİZMDE REKABET EDEBİLİRLİK İNDEKSİ (2011 YILI)	SIRA 139	PUAN (1-7)
	2011 İndeks	50	4.4
	2009 İndeks	56	4.2
A	SEYAHAT VE TURİZMDE HUKUKİ ÇEVRE	66	4.6
1	Kural, Yönetmelik ve Politikalar	34	4.8
2	Çevresel Sürdürülebilirlik	85	4.3
3	Güvenlik ve emniyet	97	4.4
4	Sağlık ve Hijyen	67	4.9
5	Seyahat ve Turizm Öncelikleri	61	4.6
B	SEYAHAT VE TURİZMDE İŞ ÇEVRESİ VE ALTYAPISI	55	4.0
6	Hava Taşımacılığı Altyapısı	37	4.2
7	Kara Taşımacılığı Altyapısı	60	4.0
8	Turizm Altyapısı	54	4.4
9	ICT Altyapısı	59	3.4
10	T&T Endüstrisinde Fiyat Rekabeti	108	4.2
C	SEYAHAT VE TURİZM ENDÜSTRİSİNDE İNSAN, KÜLTÜREL VE DOĞAL KAYNAKLAR	28	4.5
11	İnsan kaynakları	69	4.9
12	Eğitim ve Hizmet içi Eğitim	70	4.6
13	Kalifiye İşgücüne Ulaşılabilirlik	64	5.1
14	Seyahat ve Turizm Çekicilikleri	35	5.0
15	Doğal Kaynaklar	81	2.9
16	Kültürel Kaynaklar	21	5.2

Kaynak: UNWTO, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, Editors : Jennifer Blanke, and

Thea Chiesa, World Economic Forum

Çalışmanın bundan sonraki kısmında Türkiye'nin Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksinin üç alt unsuru olan ve Türkiye'nin indekste en az başarılı olduğu konular olan Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Fiyat Rekabeti (108.sırada), Çevresel

Sürdürülebilirlik (85.sırada) ve Doğal Kaynaklar (81.sırada) konularında bilgi verilecektir.

2.4.1. Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Fiyat Rekabeti

Turizm bölgesinin piyasadaki başarısı, rekabet gücü tarafından belirlenmektedir. Bir bölgenin turizm gelirlerinin sürdürülebilmesi ve arttırılabilmesi, turistik ürün sunmadaki rekabet üstünlüğüne bağlıdır. (Briassoluis and Straaten, 1995). Fiyat yönünden rekabet gücü ise benzer tercihler, benzer seyahat motivasyonu ve benzer mallar söz konusu olduğunda önem kazanmaktadır. Bu durumda bölgenin rekabet gücünü ve çekiciliğini fiyatlar ve kur avantajı oluşturmaktadır (Dwyer, Forsyth and Prasada, 2000: 228-336) .

Tablo 9
Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi, Fiyat Rekabeti

GÖSTERGE		SIRA / 139
T&T ENDÜSTRİSİNE FİYAT VE REKABET		108
10.01.	Bilet Vergisi ve Havaalanı Harçları	34
10.02	Satın Alma Gücü Paritesi	77
10.03	Vergilendirmenin Etkisi ve Katkısı	118
10.04	Yakıt Fiyatı Düzenlemeleri	138
10.05	Otel Fiyat Göstergeleri	43

Kaynak: :UNWTO, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, Editors : Jennifer Blanke, and Thea Chiesa, World Economic Forum

Buna göre turizm bölgesinin fiyat yönünden rekabet gücü "benzer tercihli tüketicilere turistik ürünü rakip turizm piyasalarına göre daha düşük fiyatlardan sunabilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla belirli standartlardaki turistik ürünlerin fiyatları ülkelerin iç piyasasında, döviz kurları ise ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet gücünün önemli bir faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fiyat farklılıkları, döviz kurlarındaki değişimler, turizm sektöründe hizmet kalitesi ve konuk memnuniyeti, turizm sektöründe ve tamamlayıcı sektörlerde verimlilik düzeyi ve tamamlayıcı faaliyetlerin kalite ve çeşitliliği, turistik bölgenin özgün çekiciliklerinin tümü yerel halkın tutumu rekabet gücü ile ilgili unsurlardır (Hassan, 2000: 239-245).

Ülke içinde benzer nitelikte turistik ürün sunan işletmeler arasında en düşük maliyet sunan işletmelerin rekabet gücü daha yüksek olacaktır. Bu durumu Toplam Maliyet

Liderliği olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla bölgeler arasındaki fiyat farklılıklarının temelinde yerel fiyat farklılıkları yatmaktadır. Fiyatlar ülkeler ve bölgeler arasında birçok nedenden dolayı farklı olabilir. Örneğin paket tur düzenleyen bir işletmenin öz kaynakları daha sağlam ise daha küçük kar marjı ile tur pazarlayabilir. Bölgesel nedenlerden veya malın doğasından kaynaklanan birçok faktör tek fiyat kanunun piyasalarda ortaya çıkmasına engel olabilir. Fiyat rekabeti rasyonel turisti motive eden önemli bir ekonomik değerdir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, turizm bölgeleri arasındaki fiyat farklılıklarının turistlerin gezi tercihleri üzerinde etkili olduğu vurgulamaktadır (Dwyer, Forsyth, And Prasada, 2000: 232).

Yerel düzeyde rekabet gücü farklılıklarının bir diğer unsuru da bölgeye gelen turist kitlesinin milliyetine bağlı olarak kullandığı para biriminin değerine göre değişebilmesidir. Özellikle Euro'nun Avrupa Birliği üye ülkelerinde ortak para birimi olarak kabul edilmesi ile Avrupa Birliği üyesi ülkelerden gelen turistler ile diğer bölgelerden gelen turistler arasında fiyat rekabeti farklılaşmaktadır. Örneğin 1Euro ile satın alınabilecek turistik mal ve hizmet oranı ile 1 Dolara alınabilecek mal ve hizmet oranları arasında farklılıklar olacaktır. Bu durum Türkiye'nin lehine bir durum olarak gelişecektir. Öyle ki bir turist Euro kullanımı olan Yunanistan yerine benzer turistik mal ve hizmet üreten Türkiye'de tatilini geçirmeyi tercih edecektir. Çünkü Türkiye'de satın alma düzeyi daha yüksek olacaktır. Küresel krizle beraber Avrupalı Turistlerin Türkiye gibi ülkelerde daha düşük fiyata daha kaliteli hizmeti tercih edeceği öngörülmektedir. Bu durum krizle beraber lüks tüketim olarak algılanan turizme olan talebin düşeceği yargısına karşılık, Türkiye için önemli rekabet unsurudur.

Fiyat rekabet gücünün temel belirleyicileri fiyat ve döviz kuru farklılıkları olmakla birlikte bölgenin pazarlanmasındaki ve yerel ve uluslar arası piyasalarda tanıtılmasındaki başarı da turizm bölgesinin rekabet gücü açısından önemli görülmektedir (Crouch, 1999: 137-152). Bunun yanında Türk halkının misafirperverliği ve turiste karşı olan tutumu rakiplere karşı önemli bir üstünlük sağlamaktadır. T&T Endüstrisinde Fiyat Rekabetinde Türkiye'nin Fiyat Rekabetinde 108. sırada yer almasına neden olan en önemli unsur vergilendirmenin etkisi ve kapsamı içinde 118. sıradadır.

Öncelikle değinilmesi gereken konu Türkiye’de sektörel bazda alınan vergilerdir. Şöyle ki, Türkiye’de tesislerden farklı başlıklar altında birçok vergi alınmaktadır. Kurumlar vergisi (%20), kar dağıtımında stopaj (%15), gelir vergisi (%15-35), KDV(%18), bira, şarap ve rakıda ÖTV, emlak vergisi (binde 2-6), motorlu taşıtlar vergisi, çevre temizlik vergisi, gelir vergisi stopajı, ilan ve reklam vergisi, damga vergisi, harçlar vb. Bu vergilere SSK primleri, işsizlik sigortası primleri, ciro üzerinde % 3’ü bulabilen irtifak hakkı bedeli ve diğer ödemeleri de sıralarsak turizmcinin aslında kazancının büyük bir kısmının personel giderleri ve vergilere gittiğini söyleyebiliriz.

Bunun dışında tesislere gelen turistlerin büyük bir çoğunluğunun acente aracılığıyla geldiği ve tesislerin acentelerle düşük fiyatlara anlaşmalar yaptığı da düşünülecek olursa, turizmcinin gelir-gider dengesini kurabilmek için fiyatları yükseltmesi bir zorunluluk olacaktır. Sektörde faaliyet gösteren işletmeler farklı başlıklar altında bu kadar fazla vergi alınması doğru değildir. Bu durum, maalesef turizmciyi kayıt dışılığa itecektir. Böylelikle işletmelerde fiyat artarken kalite düşecek, başta KDV ve Kurumlar Vergisi olmak üzere, ciddi vergi kaybına neden olacaktır. Ülkemizde lokomotif sektörlerden biri olan turizm sektörünün gelişimi için alınan vergilerin azaltılması veya hiç alınmaması veya bir başlık altında toplanarak yeni bir vergi düzenlemesinin getirilmesi gerekmektedir.

Değinilmesi gereken diğer bir konu ise, yakıt fiyatı düzenlemeleridir. Keza, Türkiye’ de yıl içerisinde en fazla fiyat değişiklikleri yakıt fiyatlarında gerçekleşmektedir. Bu durum havayolu şirketlerinden, karayolu şirketlerine kadar sektörde faaliyet gösteren her firmayı fiyatlarında yeniden bir düzenleme yapmaya zorlamakta, bu durum ise tüketici nezdinde olumsuz bir durum ortaya çıkarmaktadır.

2.4.2. Çevresel Sürdürülebilirlik ve Doğal Kaynaklar

Turizm olayı, bir ülkenin sahip olduğu doğal kaynakların varlığı ile gerçekleşir. Dolayısıyla turizm faaliyetlerinin gerçekleşmesindeki en önemli unsur doğal çevrenin bugünden yarına varlığından hiçbir şey kaybetmeden, bozulmadan aktarabilmesidir. Bu bağlamda, devletlerin ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin alacakları birtakım önlemler ile çevresel sürdürülebilirliği sağlamaları mümkün olacaktır.

Dünya Ekonomik Forumunun, Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi kriterlerinden biri olan sürdürülebilir turizm ve çevre, rekabet gücünü arttıran niteliksel bir faktördür. Öyle ki; turizm sektörü doğal varlıkların sergilendiği güzellikler, dinlenme, sağlık, spor, bilim ve eğlence faaliyetlerin uygun ortamlardır (Dindar, 2002). Turizm ile çevre arasında üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar; Fiziksel çevrenin birçok unsuru, turizm için çekim kaynağıdır. Turizm, tesisleri ve altyapısı ile çevrenin bir yönünü teşkil eder. Turizmin gelişmesini ve bir alanın çevresel kullanımı, çevresel etkiler yaratır (Demir, 2002).

Tablo 10
Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi, Çevresel Sürdürülebilirlik

	GÖSTERGE	SIRA / 139
	ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	85
2.01.	Çevresel Düzenlemede Sıklık	78
2.02.	Çevresel Düzenlemelerin Uygulanması	75
2.03.	Seyahat ve Turizm Endüstri Gelişiminde Sürdürülebilirlik	73
2.04.	Karbondioksit Yayılımı	69
2.05.	Tehdit Türleri	107
2.06.	Çevresel Sözleşme Onayı	117

Kaynak: UNWTO, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, Editors: Jennifer Blanke, and Thea Chiesa, World Economic Forum

Turizm sektörünün olmazsa olmazı hiç şüphesiz turizmi doğal, tarihi, güzellik ve çekiciliklerden ayıramıyor olmamızdır. Günümüz insanının günlük hayatta karşı karşıya kaldığı iş yoğunluğu ve stresinden kurtulmak için yayla turizmi, kültür turizmi, dağ turizmi vb alternatif turizm türlerine yönelmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla doğayı etkilemek yerine doğa ile uyumlu olmayı hedef alan ve doğaya zarar vermeksizin ondan faydalanmayı sağlayan turizm aktivitelerinin gerçekleştirilmesi gerekir. Bu ise turizmin hammaddesinin korunması anlamına gelmektedir. Eğer turizmin ekonomik etkilerinden uzun süre yararlanılmak isteniyorsa, turizm aktiviteleri ile çevresel uyumun sağlanması kaçınılmazdır (Yıldız ve Kalağan, 2008).

Bununla birlikte Türkiye'nin çevre faktörü açısından rekabet gücünün Akdeniz çanağı ülkelerine göre daha iyi olduğu görülse de, ülkeye gelen turistleri çoğunlukla deniz-kum-güneş turizmine yönelik ülkemizi tercih ettiği görülmektedir. Oysaki Türkiye, alternatif turizm faaliyetlerinin her yönüyle gerçekleştirilebileceği eşsiz bir ülkedir.

Ancak Türkiye, turizm altyapısıyla ilgili problemlerini henüz tam anlamıyla çözebilmiş değildir. Ülkenin doğal güzelliklerinin turizme kazandırılmasıyla ilgili yeterli tanıtım yapılamamaktadır. Ülkenin sahip olduğu zengin flora ve fauna ile doğal güzelliklerinin alternatif turizm kapsamında yeniden değerlendirilerek, bu alanların acente ve tur operatörlerinin kataloglarında yer alması sağlanmalıdır.

Ülkemizde turizm tesislerinin kanalizasyon, atık-su, çöp toplama/arıtma gibi konularda yeterli hassasiyeti göstermediği, çevre yasalarının etkin bir şekilde uygulanmadığı, birçok ormanlık arazinin turizme plansız tahsisi edildiği, turizm faaliyetlerinin yoğun olarak Ege, Akdeniz bölgelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Sektörel bazda bu konularla ilgili uzun vadeli planların yapılmayışı sorunların ileride büyüyerek devam etmesine neden olacaktır.

Değinilmesi gereken bir diğer konu da ülkemize özellikle Avrupa ülkelerinden gelen turistlerin çevre ve doğanın korunması konularına gösterdikleri duyarlılıktır. Öyle ki özellikle plaj, deniz ve marinalar için temiz ve kontrol edilen bir çevrenin göstergesi olan Mavi Bayrak uygulamasının sahası genişletilmelidir. Mavi Bayrak Ödülüne aday plaj ve marinalar 4 ana grupta toplanan kriterlere göre değerlendirilmektedir. Bunlar:

- Su kalitesi (marinalar için yalnız görsel),
- Can güvenliği, donanım ve hizmetler,
- Çevre Eğitimi ve Bilgilendirme ve
- Çevre Yönetimi'dir.

Türkiye 2009 yılında 258 Mavi Bayraklı plajı ile Dünya'da 3.seçilmiştir. Uluslararası standartlara göre dünyanın en temiz plajları İspanya ve Yunanistan'ın ardından Türkiye'de bulunmaktadır. Türkiye'deki Mavi Bayrak sayısı 235 plaj,14 marinyken sayı 258 plaj ve 13 marinaya ulaşmıştır. Bayrak sayısı açısından bu yıl Türkiye İspanya, Yunanistan'ın ardından Dünya'da 3. olmuştur. Sonuç olarak, gelecekte turizm bölgeleri çevre standartlarına uygunlukları ile değerlendirilecek, (ISO 9000, Mavi Bayrak veya çam simgesi gibi) doğalarını bozmadan koruyabilen ülkeler, Dünya Turizm Hareketlerinden o ölçüde karlı çıkarak, rekabetçi güçlerini sürdürebilme şansına sahip olacaklardır (Bahar, 2003: 150-157).

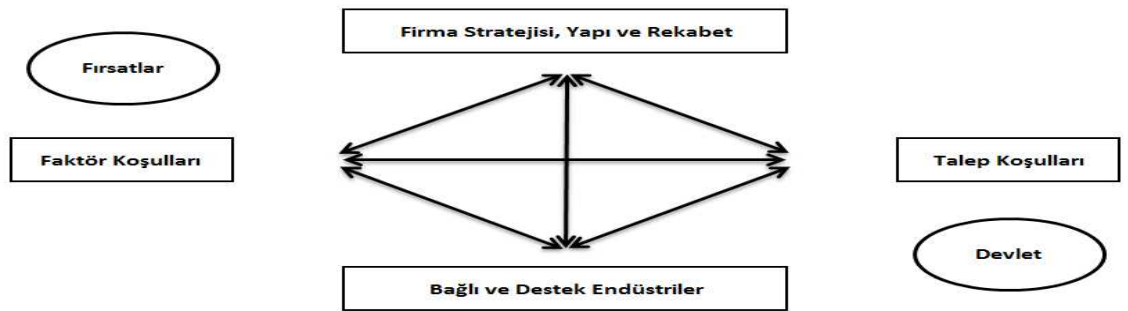
2.5. Turizm Sektöründe Rekabet Modelleri

Michael Porter başta olmak üzere yazında rekabet konusu ile ilgili çeşitli modeller geliştiren diğer bilim adamlarının çalışmaları incelendiğinde rekabet kavramı ülkesel, sektörel ve işletme bazında değerlendirildikleri görülmektedir. Bu çalışmada öncelikle sektörel bazda açıklamalarda bulunulmuş, sonrasında işletmelerin birbirlerini hangi konularda rakip gördükleri konusuna değinilmiştir.

2.5.1. Porter'ın Elmas Modelinin Türk Turizm Sektörüne Uyarlanması

Michael Porter "Elmas Modeli" adını verdiği çalışmasında rekabet koşullarını dört ana başlık altında toplamıştır. Aşağıda bu koşullar detaylı olarak incelemeye tabi tutulacak ve Türk turizm sektörüne uyarlanmaya çalışılacaktır.

Porter'a (1990: 71) göre bu belirleyici faktörler şirketlerin nasıl doğduklarını ve nasıl rekabet edeceklerini öğrendikleri ulusal çevreyi oluştururlar. Elmas üzerindeki her nokta bir sistem olarak elmas, ulusal rekabet başarısı kazanmak için gerekli ana girdileri etkiler. Bir endüstride rekabet gücü için gerekli olan kaynak ve yeteneklerin mevcudiyeti ve bunların paylaşılma şekli, şirketlerin algıladıkları fırsatları şekillendiren bilgi, şirket sahiplerinin, yöneticilerinin ve bireylerinin amaçları ve en önemlisi şirketleri yeniliğe ve yatırım yapmaya zorlayan baskıdır.



Şekil 5: M. Porter'ın Elmas Modeli

Kaynak: Bir Sistem Olarak Elmas Modeli, (Porter, 1990:127)

Porter (1990: 124-128) aynı zamanda modele dışarıdan iki temel değişken eklemiştir. Bunlar şansın ve hükümetin rolüdür. Şansın rolü ülkenin durumuna, firmanın ve hükümetin kontrolüne bağlı değildir. Örneğin, yeni icatlar, biyoteknoloji gibi yeni teknolojiler, enerji krizi gibi nedenlerden dolayı girdi maliyetlerinin değişmesi, pazar

yapısının değişmesi ve savaşlar gibi olaylar rekabet g¼c¼n¼ azaltır ve yeniden oluşturulmasını engeller.

H¼k¼metin ayrı bir fakt¼rden çok diğer d¼rt fakt¼r¼zerinde etkisi olan bir fakt¼r olarak d¼ř¼n¼lmesi gerekir. Porter ticarete m¼dahalelerin olmaması gerektiğini ifade etmiş, b¼yle bir m¼dahalenin sadece etkin olmayan şirketler için bir pazar garantilemesi demek olduğunu s¼ylemiřtir. Ayrıca h¼k¼metin en uygun rol¼n¼n zor olsa da bir kataliz¼r gibi şirketlerin hedeflerini b¼y¼tmeleri ve rekabet g¼c¼n¼ arttıracak faaliyetlerin performanslarının seviyelerini y¼kseltmeleri hususunda işletmeleri cesaretlendirmek ve hatta itmek olduğunu ifade etmiştir. H¼k¼met kısmi bir rol oynamalıdır ancak bu sadece elmasın altında yatan şartların elverişli olması durumunda işe yarar.

H¼k¼metin rol¼ elmasın g¼c¼n¼ ilerleten ve b¼y¼ten önemli bir rold¼r. Bunu başarmak için h¼k¼met politikaları, şirketlere doğrudan m¼dahalede bulunmayıp onlara rekabet ¼st¼nl¼ę¼ kazanabilecekleri bir ortam yaratmaya y¼nelik olmalıdır. Yani h¼k¼met doğrudan bir rol yerine dolaylı bir rol oynamalıdır (Yiğit, 2008: 48).

Porter, ¼lkelerin rekabetçi yapısını açıklamak için çok kapsamlı kavramsal bir model geliştirmiştir. Porter teorisinde; bir ¼lkenin rekabet g¼c¼n¼n¼, mikro seviyedeki bireysel firmalardan oluştuğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, uluslar arası alanda rekabet g¼c¼ kazanmanın; ¼lke içi piyasalarda başarılı olmuş firmaların, bu başarılarını uluslar arası piyasalara taşıması ile m¼mk¼n olacağını ifade etmektedir. Refah d¼zeyinin artması, ¼lkeadaki firmaların y¼ksek bir verimlilik d¼zeyi yakalamalarına ve bunu geliştirmelerine bağlıdır.

¼lkenin herhangi bir sekt¼r¼nde faaliyette bulunan firmalar, buldukları end¼stri içindeki ¼r¼n kalitesini arttırarak, ¼r¼ne arzu edilen özellikler ekleyerek, ¼r¼n teknolojilerini geliştirerek ya da ¼r¼n verimliliğini y¼kselterek, toplam verimliliklerini geliştirmelidirler (Kim, 2003: 28). Stratejik y¼netimin sınırlarını yeniden tanımlayan Porter'ın modeli firmanın rekabet g¼c¼n¼n¼ gelişmesini sağlayan "dinamik elmas" ya da "karo" diye adlandırılır ve d¼rt temel içsel fakt¼r¼n bileşiminden oluşur. Ulusal rekabet g¼c¼n¼ bu d¼rt temel belirleyenininden biri ya da ikisi rekabet g¼c¼n¼n¼ kaynağını oluşturabilir. Bunlar;

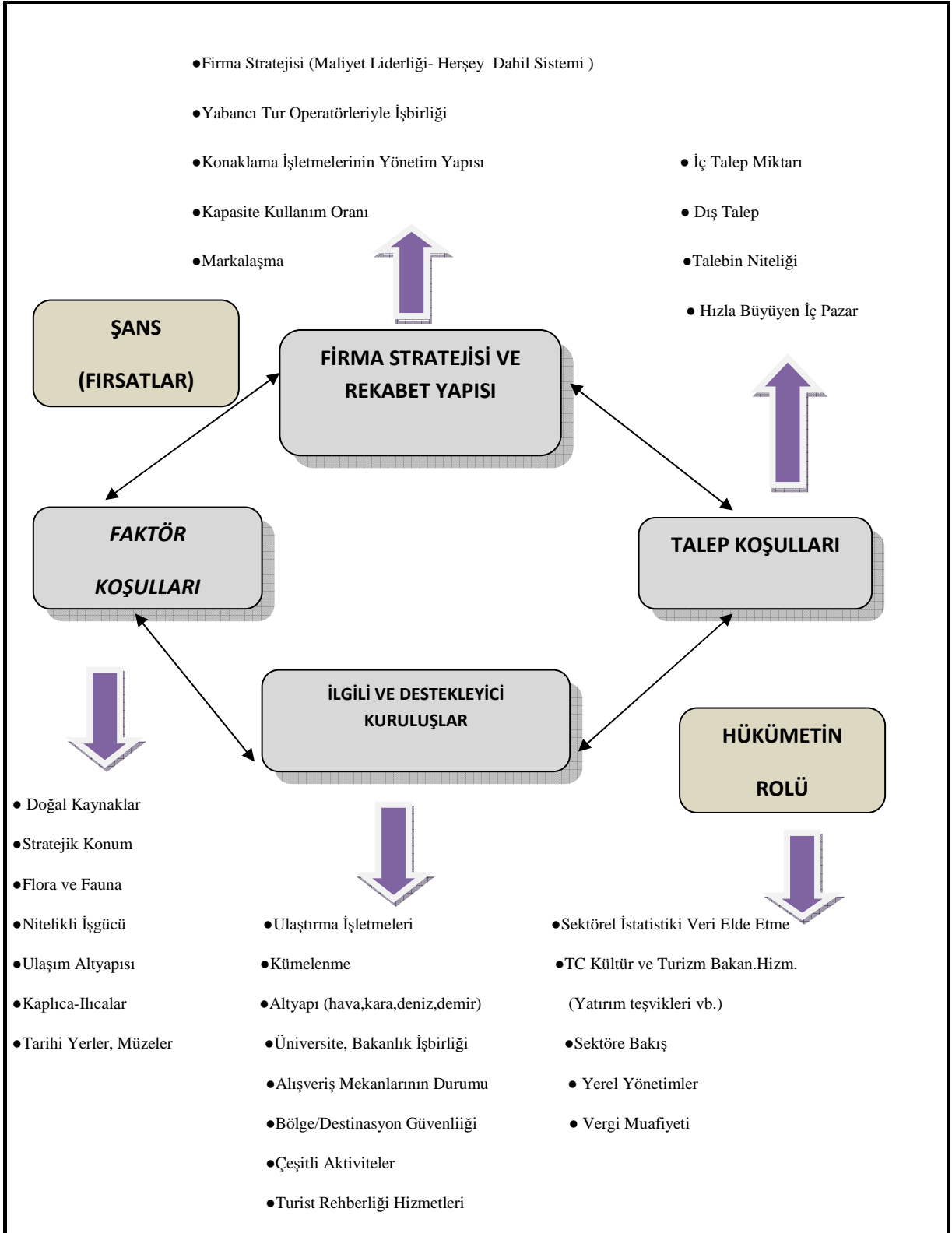
- Faktör Koşulları,
- Talep Koşulları,
- Bağlı ve Destek Endüstriler,
- Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet'tir.

2.5.1.1. Faktör Koşulları

Faktör Koşulları kaynağa dayalı faktörler ile kullanıma dayalı faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. Kaynağa dayalı faktörler tarihsel, kültürel, doğanın kendisine ait madensel, tarımsal ve ormansal kaynaklardır. Bu kaynaklar doğada doğal olarak bulunurlar. Turist gözüyle değerlendirildiğinde faktör koşulları, turisti o bölge ya da destinasyona iten fiziksel, tarihsel, kültürel ve rekreasyonel kaynaklardır. Şöyle ki; bir turist için o bölge ya da destinasyonun çekiciliği seyahat kararı vermesindeki en önemli etmendir. Ülkelerin çaba sarf etmesine gerek kalmadığı, o ülkede zaten var olan bu kaynaklar o bölge ya da destinasyonun rekabet gücü oluşturmaya doğrudan etki eden unsurlardır. Türkiye jeotermal kaynak ve zenginliği açısından, 1300 termal kaynak ile dünyada yedi ülke arasında yer almakta olup, Avrupa'da ikinci sıradadır.

Türkiye'de 20 kayak merkezi, 14 golf sahası ve yaklaşık 40 marina bulunmaktadır. 1983 yılında yürürlüğe giren "Dünya Kültürel ve Doğal Mirasın Korunmasına Dair sözleşme" çerçevesinde 2008 yılının sonu itibarıyla Dünya genelinde Dünya Miras Listesi'nde kayıtlı 878 kültürel ya da doğal varlık bulunmaktadır. Dokuz adet varlığımız, (İstanbul'un Tarihi Alanları, Safranbolu Şehri, Hattuşaş (Boğazköy)- Hitit Başkenti, Nemrut Dağı, Xanthos-Letoon, Divriği Ulu Cami ve Darüşşifası, Truva Arkeolojik Kenti, Pamukkale, Hierapolis ve Göreme Milli Parkı- Kapadokya) Unesco Doğal Miras Listesinde yer almaktadır (www.kultur.gov.tr).

Kullanıma dayalı faktörler sonradan insan eliyle yapılmış olan faktörlerdir. Bu faktörlere ülkede turizm sektöründe istihdam edilen kalifiye insan sayısı, onların çalışma saatleri ve iş ahlakı, turistlerin yararlanması için özellikle yapılmış olan altyapı, konaklama tesisleri, ulaşım ağı vb. ile nitelikli işgücü kullanıma dönük ürünlerdir. Rekabet gücü oluşturmada etkili olan faktörler; beşeri kaynaklar, fiziki kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı yatırımları olarak gruplandırılabilir (Porter, 1990: 74-75).



Şekil 6: Türk Turizm Sektörü Rekabetçilik Analizi

Kaynak: Şaban Esen ve Hande Uyar, Examining the Competitive Structure of Turkish Tourism Industry in Comparison with Diamond Model, Science Direct, BEM 2012,s.5

Yukarıda beş ayrı gruba ayrılan faktörler her ülke ya da bölge için farklı özellik gösterirler. Bu da, rekabetin şeklini ve içeriğini dolayısıyla da rekabet gücünü etkiler. Dünyadaki birçok turizm ülkesi, ya yeterli üretim faktörüne sahip değildir ya da elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanamıyordur. Sonuç olarak, destinasyonların rekabetçi güçleri birbirinden farklı ve değişik özellikler sergiler. Uluslararası turizm pazarında ulusal rekabet gücü kazanılması açısından önemli olan; üretim faktörlerinin miktarı ve artırılmasından öte, bunların geliştirilmesini sağlayabilmek ve mevcut olanı etkili ve sürdürülebilir şekilde kullanmaktır (Bahar, 2004).

Örneğin, Türkiye ve Singapur faktör koşulları yani rekabet koşulları açısından farklı iki ülkedir. Şöyle ki, Türkiye zengin fiziksel, kültürel ve tarihsel varlıklara sahip olmasına rağmen bu varlıklarının turizm sektöründe kullanılmasına yönelik sürdürdüğü faaliyetler yetersizdir. Singapur ise turizm açısından Türkiye'ye göre yeterli miktarda kaynağa sahip olmamasına rağmen elindekini etkin bir şekilde kullanarak Türkiye'ye bazı faktör koşulları açısından önemli derecede fark atmıştır. Özellikle otel ve havayolu hizmetinde ortaya koyduğu imaj ve ün Singapur'un rekabetçi olmasını sağlamıştır.

Özet olarak; faktör donatımı açısından yeterli zenginliğe sahip olamayan destinasyonlar, mevcut kaynaklarının şeklini, kullanım biçimini veya yerini değiştirip farklı bir ürün ortaya koyarak, olumsuz gibi görünen bu durumu kendi lehlerine çevirebilirler. Ülkeler arasındaki faktör donatımının farklı olması, uluslararası ticareti ve sonuçta rekabeti her ülke açısından değişik şekilde etkileyecektir (Han ve Kara, 2002: 74).

2.5.1.2. Talep Koşulları

Porter'in dinamik elmasındaki ikinci belirleyen talep koşullarıdır. Talep koşulları, bir endüstrideki ürünün talebi ile ilgili olan çeşitli değişken ve düzenlemeleri içerir ve rekabet gücünü bu yönden tanımlar (Lall, 2001: 1510-1511). Ülkenin önde gelen sektörleri için mevcut bir iç talebin bulunması, o sektörlerin uluslararası alandaki rekabet gücü üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Ülke içi talep yapısı, alıcıları kalite, dizayn, hizmet kalitesi vb. konularda daha titiz davranmaya yöneltip, firmaların da rekabet gücü elde etmeleri için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olacaktır.

Örneğin; İngilizlerin bahçeciliğe olan tutkuları bu ülke firmalarının Dünya genelinde bir rekabet gücü elde etmelerini sağlamıştır (Altınay, 1995: 23).

Ülke içi talebin yapısı, talebin ilgisi ve büyüklüğü oldukça önemlidir. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi, Türkiye’de iç talebin artması ve halkın turizm faaliyetine daha fazla katılması, bir ürün veya hizmetin, dünya pazarına en doğru şekliyle ve en uygun zamanda sunulmasını sağlar. Ürün veya hizmetin ilk tasarımı yurt içi pazara sunulup, satın alıcılardan gelen tepkiler analiz edilerek ürün veya hizmet uluslar arası pazara hazırlanır.

2.5.1.3. Bağlı ve Destek Endüstriler

Turizm sektöründeki firma ve işletmelere destek veren, bağlı ve tedarikçi sektörler arasındaki organizasyon, etkileşim, pazarlama, dağıtım ve diğer ekonomik ilişkilerin varlığı, destinasyonun rekabet gücü kazanmasında ve geliştirmesinde önemli olan başka bir faktördür. Turizm faaliyetinin gerisinde iyi işleyen bir destek ünitesi yoksa turizm olgusundan ve dolayısıyla da rekabet gücünden söz edilemez. Çünkü sektörün gereksinim duyduğu nitelikli işgücü ve hammadde gibi girdilerin temini yapılamadığı zaman, turistik ürün kavramı da olmaz. Ancak, etkin bir destek ve tedarik ağının varlığı; sektörde ekonomik açıdan kâr elde etmek ve rekabet gücü kazanmak arzusunda olan firma ve işletmelere büyük fayda sağlayacaktır (Bahar, 2004: 93).

2.5.1.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet

Firmaların nasıl yönetildiğini ve organize edildiğini belirleyen özelliklerin çoğu ülkelere hastır. Bu özellikler ise ülkede yaşayan halkın yaşam tarzına yönelik olarak farklılıklar gösterir. Şöyle ki, ülkede çalışan insanların otoriteye karşı tutumları, birbirleriyle etkileşimleri, bireysel ve grup olarak ortaya koydukları davranışlar, örgüt kültürünü ortaya koyacaktır. Ülke halkının eğitim sistemi, sosyal ve dini geçmişi, aile yapıları ve birçok manevi ve benzersiz ülke şartları işletme yapısını doğrudan etkiler. Örneğin İtalya’nın küçük ölçekli ve aile firmaları yüksek derecede bir bireyciliği ve aileden gelmiyor ise şüphe duyulan bir otoriteyi temsil eder.

İtalya aile bağlarının güçlü olduğu bir ülkedir ve hatta günümüzde de insanlar doğdukları yerlerin yakınlarında yaşamayı tercih ederler. Ailenin bütün bireylerinin aynı

firmada çalışması çok geneldir ve İtalyanlar mevcut firmalarını genişletmektense çocukları için yeni firma kurmayı tercih ederler (Porter, 1990: 109).

1980 yılından sonra devletin verdiği teşvikler ile büyüyen Türk Turizmüne yatırım yapanlar sektörü daha çok ikincil işi olarak görmüş, bu durum işi bilmeyen ve profesyonellikten uzak bir yönetim anlayışı ile yönetilmesine neden olmuştur. Şöyle ki; "herkes turizm yapabilir" anlayışı ülkemizde profesyonel anlamda yönetici kadrolarının oluşmamasına bu da ülkemizde hizmet kalitesinin düşük olmasına neden olmuştur. Son 10-15 yıllık periyoda işletme sahipleri işi bilen, eğitilmiş kadrolarla çalışmanın işletmeye ciddi yararlar sağlayacağını farkındadır. Bunun dışında ülkemizde bulunan uluslar arası zincir işletmelerin varlığı, ülkemiz işletmeleri için yol gösterici niteliğindedir.

Michael Porter, ülkelerin rekabet güçlerini ancak endüstri düzeyinde gelişme sağladıkları sürece arttırabileceklerini ifade etmektedir. Bunun yanında Porter'a göre, başarı miras alınmaz ancak yenilik ve gelişme ile sağlanır. Bir ülkenin rekabetçiliği endüstrilerinin yenilik ve yükselme kapasitelerine bağlıdır. Rekabetin temeli, bilginin yaratılmasına ve özümsemesine, ülkenin büyüyen rolüne kaymıştır. Rekabet gücü, yüksek derecede yerelleştirilmiş süreçlerle yaratılır ve canlı tutulur. Sonuçta yerel çevresi en ileriye bakan, dinamik ve mücadeleci olan ülkeler belirli endüstrilerde başarı kazanabilirler (Porter, 2000: 155).

Dolayısıyla Porter'a göre bir ülkenin rekabet edebilirliği sahip olduğu kaynakların çokluğunda değil, bu kaynakları ne kadar etkin kullanıp kullanmadığında yatmaktadır.

Dinamik bir sektör olan turizm sektöründe ise ülkelere miras bırakılan doğal, kültürel varlıklar, o ülkelerin destinasyon olarak tercih edilmesinde en önemli unsurdur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Porter'ın oluşturduğu Elmas Modelinin Faktör Koşulları (Girdi Koşulları), turizm olayını başlatan en önemli koşullardır.

Modeli oluşturan bir diğer unsur talep koşullarıdır. Porter'a göre, herhangi bir ülkede halkın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda endüstriler gelişir. Şöyle ki; bir ülkedeki talep yapısı endüstri ve /veya endüstrilerin gelişimine doğrudan katkıda bulunurlar. Ayrıca potansiyel bir iç talebin varlığı, o endüstride yenilik ve gelişim için şarttır. Dolayısıyla Türkiye'de iç turizm hareketliliği ne kadar fazla ise sektör talebin istek ve ihtiyaçlarına o kadar cevap verecek, bu durumda da dış talebe cevap verilerek, uluslar arası alanda

rekabet o kadar artacaktır. Dolayısıyla Türkiye’de son zamanlarda gerçekleştirilen erken rezervasyon, iç talebi canlandırmada atılmış önemli bir adımdır. Bilindiği üzere, turizm sektörü birçok sektör ve kuruluş ile işbirliğini gerektiren, birçok sektörü etkileyen ve etkilenen dinamik bir sektördür. TÜROFED, TUROB gibi kuruluşlar arasında ilişkilerin güçlü olması, sektörü de güçlendirir.

Ülkemizde, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin birçoğu aile işletmesidir. Bu durum, turizm işletmelerinin ülkemizde daha çok küçük ve orta ölçekli işletme olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu işletmelerin birçoğunda profesyonel yönetim yapılarının oluşmadığı, dolayısıyla kurumsallaşmanın gerçekleşmediği görülmektedir. Bu işletmelerle ilgili değinilmesi gereken bir diğer konu ise birçoğunun geleceğe dair bir strateji ortaya koyamamış olmalarıdır. Bu ise işletmelerin hep aynı yapı ve büyüklükte kalmalarına neden olmakta, dolayısıyla işletmeler büyüyememektedir.

Elmas Modelini destekleyici iki unsurdan daha bahsetmemiz mümkündür. Bunlar Devletin Rolü ve Şans Faktörleridir. Porter’a göre devlet sadece gelişmekte olan firmaların gelişimlerini destekleyecek müdahalelerde bulunmalıdır. Sektörel anlamda Porter’ın bu düşüncesi uygundur. Şöyle ki; ülkemizde devletin turizm işletmelerine yönelik KDV oranlarını %18’den %8’e indirmiş olması, bölgesel gelişimin sağlanması açısından turizm bölgelerinin oluşturuyor olması ülkemiz açısından olumlu gelişmelerdir. Gelişmemiş veya gelişmekte olan bölgelerimizin kalkınmasını hızlandırmak ve bu bölgelere yatırımları teşvik etmek açısından arazilerin devlet tarafından girişimcilere 49 yıllığına kiraya verilmesi de olumlu gelişmelerdir.

Turizm sektörü çok hassas bir sektördür. Ulusal veya uluslar arası medyaya gelebilecek her türlü olaydan olumlu veya olumsuz anlamda hemen etkilenmektedir. Örneğin, ülkemizde güneşli gün sayısının daha da artması, 3S dediğimiz sektörün en önemli turizm çeşidi olan deniz-kum-güneş turizmine yönelik talebi daha arttıracaktır. Bunun yanında Türkiye’nin komşuları ve diğer ülkelerle yaşadığı gerginlikler (30 Ocak 2009’da, Davos’ta İsrail Cumhurbaşkanı Şimon Perez ile yaşanan One Minute Olayı), doğal afetler, Avronun değerinin TL’ye göre artması vb. olaylar turizm sektörünü olumlu ve/ veya olumsuz olarak etkilemektedir. Şans faktörünün ortadan kaldırılması mümkün olmasa da, sonuçlarından asgari düzeyde etkilenilecek kriz yönetimi gibi yöntemler geliştirilerek gerekli önlemlerin alınmasında yarar vardır.

2.6. Otel İşletmelerinde Rekabeti Etkileyen Faktörler

Sanayileşme ile birlikte büyük bir ivme kazanan otelcilik sektörü, insanların eğlenme, dinlenme, yeni yerler ve kültürler görme merakı, ulaşım araçlarının daha konforlu ve hızlı olması, teknolojik yeniliklerin sektöre hızlı bir şekilde adapte edilmesiyle birlikte, hizmet sektörleri arasında günümüzde önemli bir sektör haline gelmiştir.

Turizm sektörünün, ülkenin deniz, kum, güneş, doğa gibi kendisinde var olan özelliklerinin pazarlanmasıyla ilgili bir sektör oluşu, insanların geçmişe nazaran stresli iş yaşamları dolayısıyla dinlenmeye daha fazla zaman ayırmak istemeleri, turizm hareketliliklerine katılan insan sayısının giderek artıyor olması -ki 2020 yılında dünyada turizm hareketliliklerine 1,6 milyar kişinin ve turizmden elde edilecek gelirin ise 2.2 trilyon dolar olması beklenmektedir- yatırımcıları bu sektöre yatırım yapmaya teşvik etmektedir.

Günümüzde, özellikle Avrupa'nın önemli bir destinasyon olmasından dolayı, otelcilik sektörüne yapılan yatırımların büyük bir çoğunluğu özellikle de Akdeniz çanağındaki ülkelere yapılmaktadır. Yatırımcıların sayısının fazla olması ise, aralarında rekabeti doğurmakta, bu durumdan en fazla kazançlı çıkanlar ise turistler olmaktadır. Şöyle ki; tesisler, tüketici nezdinde farklı olduklarını ortaya koyacak çeşitli stratejiler ortaya koymaktadır.

Aşağıda yer alan bölümlerde otellerin birbirlerini hangi konularda rakip olarak görebilecekleri ve bu konularda neler yapabileceklerine değinilecektir. Aşağıda yer alan bölümlerde konaklama işletmelerin rekabet gücü faktörlerine ve bu faktörleri ne şekilde kullandıklarına yer verilmiştir.

2.6.1. Maliyetler

İşletmelerin, özellikle her şey dâhil çalışan otel işletmelerinin en fazla üzerinde durdukları konuların başında maliyetler gelmektedir. Maliyetleri kontrol altına alacak birtakım önlemler alınması, maliyetlerin minimize edilmesi, satışa sunulacak ürün ve hizmetin üretim maliyetlerinin en düşük seviyede olmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi ve bu yöntemleri uygulayacak personelin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Maliyetleri kontrol altına almak, rekabet edebilmenin en önemli unsurudur. Şöyle ki, rakiplerinden daha düşük bir maliyetle ortaya konulan ürün ve hizmete olan talep daha

da artacaktır. Rakipleriyle aynı kalitede hatta daha kaliteli ancak daha düşük fiyata satılan ürün ve hizmetten pazarda elde edilecek pay artacak, bu ise işletmenin pazardaki hâkimiyetinin artmasına neden olacaktır. Dolayısıyla işletmeler, öncelikle diğer işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili bilgi sahibi olduktan sonra yeni maliyet ve fiyat tekniklerini kullanarak fiyatlarını belirlemelidirler.

Konaklama işletmelerinin kendilerine has yapıları, bu işletmelerde maliyetleri ve maliyet kontrolünü oldukça ilginç kılmaktadır. Konaklama işletmelerini diğer sektördeki işletmelerden ve özellikle de endüstri işletmelerinden ayıran bazı özellikler şunlardır (Kutlan, 1998: 54):

- Duran varlıkların yüksek, buna karşılık dönen varlıkların nispeten küçük olması,
- Kısa süreli üretim döngüsü,
- Tüm aktife oranla düşük stoklar,
- Yüksek sabit maliyetler ve düşük değişken maliyetler, yüksek marjinal gelir,
- Sabit maliyetlerinden yüksekliğinden doğan kar değişkenliği,
- Satış indirimlerinin düşük olması,
- Diğer gelirlerin, yiyecek & içecek gelirlerine göre oldukça düşük olması,
- Personel giderlerinin toplam giderlerin %80 'ine kadar çıkabilmesi,
- Cironun %20 'sine varan kar rakamlarına ulaşabilmesi ve dolayısıyla yatırım teşvikleri de göz önüne alındığında yatırımın geri dönme süresinin uzun olması,

Otel işletmelerinin yukarıda sayılan kendine özgü özellikleri dolayısıyla maliyet kontrolünü sağlamaları daha da zorlaşmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bu zorluğu yenmelerini sağlayacak bir yönetim tarzını benimsemeleri gerekmektedir.

2.6.2. Yatırım Yapabilme Gücü

Bilindiği üzere otel yatırımları uzun vadede geri dönüşümü gerçekleşen ve büyük meblağlarda yatırım yapmayı gerektiren yatırımlardır. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin herhangi bir destek almadan bu yatırımları gerçekleştirmeleri zordur. 1980'li yıllara kadar otel yatırımlarının az olmasının en önemli sebeplerinden biri de budur. Ancak, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu, sektöre yatırım yapacaklara çok önemli teşvikler sağlamıştır. Günümüzde de bu teşvikler, sektörün gelişimi bağlamında artarak devam etmelidir.

Devletin turizm sektörüne yönelik yatırımları iki şekilde ele alınabilir. Birincisi otel, tatil köyü, seyahat acentesi gibi işletme yatırımları; ikincisi ise turizme açılan bölgelerde ulaştırma, su elektrik, telefon, yol gibi temel gereksinimleri karşılamaya yönelik alt yapı yatırımlarıdır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde turizm sektörünün taşıdığı yüksek risk ve kaynak yetersizliği nedeniyle özel sektör yatırım yapmaktan kaçınmaktadır. Alt yapı yatırımlarının yapılması konusunda çoğu ülkede devlet gerekli yatırımları kendisi yapmaktadır (İçöz, 2001:180).

Devletin finansman konusundaki faaliyetleri; turizm yatırımlarının finansmanı, yatırım ve pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi şeklinde kendini göstermektedir. Bazı ülkeler, yeni açılan turizm bölgelerini teşvik etmek amacıyla bölgede turizm amaçlı yatırımlar yapmak isteyen girişimcilere finansal destek sağlamaktadır. Bunlar kısa / orta/ uzun dönem düşük faizli krediler olabileceği gibi, arazi tahsisi ve alt ve üst yapı yatırımları ile ilgili diğer kolaylıklar da olabilir; vergi muafiyeti, haberleşme ve enerji giderlerinde indirim, yurtdışından ithal edilen mallar için sağlanan gümrük muafiyeti gibi (İçöz ve Kozak,2002: 185).

Devletin turizm sektörü için finansal yönden en önemli katkısı, sektöre uygulanan teşvikler konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu teşviklerin dünya genelindeki ortak uygulamaları aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır (İçöz ve Kozak,2002:186) ;

- İthal mallarında, ekipmanda, makinelerde vb. vergi indirimi ya da muafiyeti,
- İşletme vergilerinde indirim (satış vergileri, gelir vergileri, kazanç vergileri, vb. gibi),
- Yirmi yıllık dönem için vergi koşullarının ve oranlarının sabitleştirilmesi,
- Sermaye maliyetinin %30 'una kadar hibeler,
- Düşük faizli krediler,
- Ulusallaştırmama garantisi,
- Kar transferleri konusunda kolaylıklar,
- Düşük bedelli ya da bedelsiz arazi tahsisi,
- Minimum kar garantisi.

Alt ve üst yapı yatırımları başta olmak üzere devletin müdahalesini gerektiren bir sektör olan turizm sektörüne yönelik yapılacak yatırımlar işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

2.6.3. Sipariş Teslim Süresi

Otelcilik sektörü bir hizmet sektörü olduğu için üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmektedir. Yani üretim ile tüketim eş zamanlıdır. Dolayısıyla üretilen ürünün üretilmesi ile hizmetin tüketiciye sunulması arasında bir zaman farkı olması ürün ve hizmetin kalitesini tüketici nezdinde düşürür. Dolayısıyla ürün ve hizmeti üreten çalışanların kalifiye olması şarttır.

Turizm sektöründe sunulan hizmetlerin zamanlaması çok önemlidir. Çünkü bir otel müşterisi otel odasını belirli bir zaman dilimi için talep eder, bir restoran müşterisi talep ettiği yiyeceklerin zamanında sunulmasını bekler. Zamanında sunulmayan hizmetler müşteride tatminsizlik yaratır. Zamanında sunulan hizmetler ise müşteri memnuniyetini artıracığından işletmelere rekabet avantajı sağlar (İçöz, 2001: 37)

2.6.4. Kapasite Esnekliği

Talebin istikrarsızlığı ve dönemsellik özelliğinin sonucu olarak hizmet işletmelerinde çoğunlukla arz ve talep arasında ideal bir denge kurmak zorlaşır. Endüstriyel ürünlerde malların stoklanarak bekletilmesi yolu ile bu denge kurulabilir, ancak hizmet işletmelerinde bu durum oldukça zordur. Hizmet işletmelerinde arz talep dengesi dört şekilde ortaya çıkar (Coşar,2006: 75):

- Talep maksimum kapasiteyi aşabilir: Bu durumda, otelcilik endüstrisinde müşteriler kendilerine kalacak başka oteller ararlar ve işletme potansiyel gelir kaybına uğrar. Yiyecek-içecek işletmelerinde ise kısa vadede hizmetlerin hızlandırılması ile sorun çözümlenebilir. Uzun dönemde ise, istikrarlı bir talep fazlalığı varsa, kapasitenin talebe göre artırılması gerekir.
- Talep optimum kapasiteyi aşabilir: Bu durumda müşteriler geri çevrilemez, fakat hizmet kalitesinde gerileme ortaya çıkabilir ve bu da müşteri tatminsizliğine neden olur. Örneğin, uzun süre kayıt (check-in) ve ayrılma (check-out) işlemleri müşterilerde sıkıntı yaratır.

- Talep ile optimum kapasite dengede olabilir: Böyle bir durum kuşkusuz işletme için ideal olacaktır. Çünkü hem yönetim hem de müşteriler memnundur. İşletme için temel pazarlama hedefi değişen tüketici tercihleri ve artan rekabet ortamı da göz önüne alınarak mevcut durumun korunmasıdır.
- Talep, optimum kapasitenin altında kalabilir: Böyle bir durumda işletmenin kaynakları yetersiz kullanılmaktadır ve işletmenin uzun sürede varlığını sürdürmesi tehlikeye girer. Talebin azalması karşısında pazarlamacılar bu azalmanın nedenlerini analiz etmeli ve daha etkili reklam ve promosyon ile yeni pazar dilimlerine ulaşarak talebi uyarabilmelidir.

2.6.5. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Geçmiş dönemlerde işletmeler için ürünün dayanıklılığı, kullanım kolaylığı, satış sonrası hizmetler, ihtiyacı karşılama düzeyi, ürünün şekli, kullanım süresi gibi faktörler önemli olmazken, günümüzde ürüne ait bu özellikler ürünün olmazsa olmazlardır. Şöyle ki; Henry Ford'un "müşteri istediği renkte arabayı alabilir, siyah olmak kaydıyla" adlı ünlü sözü bu durumu özetlemektedir.

1950'li yıllarda gelişmeye başlayan hizmet sektörü için kalite kavramını tanımlamak biraz daha zor olmuştur. Şöyle ki; hizmetin kendine özgü özellikleri, örneğin, üretim ve tüketimin eş zamanlılığı, hizmetin onu üretene bağlı olması, heterojenliği gibi özellikleri kalite standartlarının belirlenmesini zorlaştırmaktadır.

Günümüzde bir işletmeyi diğer işletmeden ayıran en önemli unsur, müşteri istek ve beklentilerinin de üzerine ürün ve hizmet sunmaktır. Bunu başarabilen ve kalite sürekliliğini sağlayabilen işletmeler müşteri portföylerini koruyabilecekler, hatta genişletebileceklerdir.

Otel işletmelerinin, sundukları ürün ve hizmetlerin belirli bir kalite düzeyinde olduğunu konuklarına ve müşterilerine gösterebilmek için fiziksel kanıtlara ihtiyaç duyarlar. Bu fiziksel kanıt, otel odasında kullanılan malzemelerin çeşidi olabileceği gibi, çalışanların uniformaları, bar ve restoranların tasarımı olabilir. Bir turist, otelin gözle görülebilir bu kanıtları sayesinde verilen hizmetin kalitesiyle ilgili bir fikre sahip olabilir. Öyle ki; turizm sektörü ürün ve hizmetin önceden satın alınıp sonrasında ürün ve hizmet

tüketiminde bulunulan tecrübeler toplamıdır. Ürün ve hizmeti iade özelliğinin olmaması fiziksel kanıtları daha da önemli kılmaktadır.

Turizm sektöründe kalite standartlarının yakalanması her ne kadar güç olsa da imkânsız değildir. Öncelikle, üst yönetim tarafından benimsenecek Toplam Kalite Yönetim anlayışı, bu geçişi daha da hızlandıracaktır. Günümüzde zincir otel işletmelerinin belirlenmiş standartlarda hizmet veriyor olmaları, bu otel işletmelerinin dünyanın her yerinde olmalarını kolaylaştırmış, hatta yatırım yaptıkları ülkelerin yerel yatırımcıların da örnek olmuşlardır.

2.6.6. Güvenirlilik

Güvenirlilik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin bir ölçüsüdür (İpekçil Doğan ve Diğerleri, 2003: 119). Bu durumda güvenirliliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakipleri karşısında yüksek olması kaçınılmazdır. Turistik işletmelerin sunduğu hizmetleri satın alan müşteriler bu ürünleri daha önce kullanmadıkları zaman daima bir kuşku ve tedirginlik hissederler. Örneğin, satış yöneticisi tarafından mevsimlik bir satış toplantısı hazırlaması istenen satış elemanı düşünüldüğünden, eğer bu satış elemanı daha önce böyle bir otel ile çalışmamış ise bu eleman kuşkusuz tedirgin olacaktır. Eğer toplantı iyi giderse sorun yoktur ve satış yöneticisi bu toplantıdan olumlu yönde etkilenir. Ancak bir aksilik çıktığı zaman bundan satış elemanı sorumlu bulunur ve suçlanır (Coşar, 2006: 78).

Otel işletmelerinde özellikle ziyafet organizasyonlarında ziyafetin sorunsuz ve istenildiği gibi gerçekleşeceğinin taahhüdünün verilmesi bir güven unsurudur. Dolayısıyla ziyafet organizasyonlarını organize eden satış sorumlusu veya ziyafet sorumlusuna güven oluşturma konusunda büyük bir sorumluluk düşmektedir.

2.6.7. Teknoloji ve Ar-Ge

Günümüzde teknoloji hızla gelişmekte ve değişmektedir. Bu değişime ayak uydurmak zorlaşsa da teknolojik yenilikleri yakından takip etmek her işletme için bir zorunluluktur. Teknolojik yenilikleri hızlı bir şekilde işletmelerine aktarabilenler, rekabet avantajı elde edeceklerdir.

Bir otel işletmesi için bu yenilikler ürün ve hizmet sunumu için gerçekleştirilebileceği gibi, konuklara ulaşılabilirlik yönüyle de değerlendirilebilir. Şöyle ki; günümüzde internet kullanımı oldukça yaygındır. Dünyanın neresinde yaşıyor olursanız olun, gitmek istediğiniz destinasyonla ilgili her türlü görsel ve yazılı bilgiye anında ulaşabilirsiniz.

Teknoloji, konaklama işletmeleri için rekabette ve örgütsel performansı arttırmada önemli bir stratejik boyut haline gelmiştir (Wang ve Qualls, 2007: 560). Oteller, uluslar arası pazarlama ve reklam açısından en aktif İnternet kullanıcılarıdır (Soh ve Diğerleri, 1997: 217-228). Birçok otel işletmesi bu avantajdan yararlanmak için kendi web sitelerini oluşturmuştur (Pırnar, 2005: 45). Web siteleri, çekici grafik ve resimlerle birlikte olanaklar, hizmetler ve fiyatlara ilişkin bilgiler sunarlar (Soh ve Diğerleri., 1997: 217-228). İşletmelerin başarıyı yakalayabilmeleri için sadece İnternet'te var olmaları yeterli olmayıp (Liang ve Law, 2003: 193-208), web sitelerinin, ziyaretçileri çekmeleri ve tüketici konumuna dönüştürmeleri gerekmektedir (Auger, 2005:119-137). Çünkü web siteleri karar aşamasında tüketici davranışları üzerinde önemli rol oynamaktadır (Odgers, 2001: 45). Bu nedenle sitenin zengin ve çekici içeriği ile tüketicilerin hem alışveriş yapmaları hem de siteyi tekrar ziyaret etmeleri sağlanmalıdır (Haas, 2002: 637). Aksi takdirde potansiyel tüketiciler, kolaylıkla başka bir işletmenin web sitesine kayabilmektedirler (Taylor ve England, 2006: 83). Türkiye'deki otel işletmelerinin web tasarımına yönelik bir araştırmaya göre; otel işletmeleri web sitelerinde bulunan başlıca ortak özellikler olarak oda ve otel resimleri, siteye kolay ulaşım imkânı, iletişim ve ulaşım bilgisi, çoklu dil seçeneği, ana sayfaya kolay ulaşım, kullanışlı menü, sistemin hızlı açılması, hızlı indirilme ve e-posta ile rezervasyon olduğu belirlenmiştir (Bayram ve Yaylı, 2009: 23). Tüketicilerin, otellerin web sitelerini kullanma nedenleri arasında zamanlarının değerli olması ve fiyat (Chung ve Law, 2003: 119-125; Liang ve Law, 2003: 193-208) başlıca iki temel unsurdur. Tüketiciler İnternet'i kullanarak, turistik ürünler hakkında daha fazla bilgiye kısa sürede ulaşabilmekte ve karşılaştırma yapabilmektedirler (O'Connor ve Murphy, 2004: 474). Otellerin İnternet sitelerini kullanım amaçları farklılık gösterebilmektedir. İnternet, pazarlama ve satış aracı olarak daha sık kullanılmasının yanı sıra, rezervasyon aracı olarak da kullanılmaktadır (Pırnar, 2005: 45). Çok sayıda tüketici geleneksel dağıtım kanallarını atlayarak otellere doğrudan rezervasyon yapmaktadır (Jeong ve Diğerleri,

2003: 161). Oteller de en iyi fiyat garantisi ile doğrudan rezervasyon yapanları cezptemeye çalışmaktadırlar (O'Connor ve Murphy, 2004: 474). Çevrimiçi alışveriş yapanların % 90'ın rezervasyona karar vermelerinde % 6'lık bir indirimin etkili olduğunu belirlenmiştir. Bu indirim oranı, otel işletmelerinin seyahat acentelerine verdikleri komisyondan (genel olarak %8) daha azdır (Wong ve Law, 2005: 311-329). Bu gelişmelere rağmen, geleneksel yöntemlerin tanıtımda en etkin yol olduğunu düşünen otellerde bulunmaktadır. İnternet aracılığıyla alınan rezervasyonların oranları, telefon ve faks ile alınan rezervasyonlara oranla daha düşüktür. Fakat İnternet kullanıcılarının artması ve nesil değişimi, zaman yetersizliği ve artan enformasyon yoğunluğu gibi sosyal değişimler, tüketicilerin genel anlamda elektronik ticareti kabullenmelerine yardımcı olacaktır (Pınar, 2005: 45).

Yeni teknoloji uygulamak daima rekabet avantajı sağlar. Birçok otelde bilgisayara bağlı videolu kayıt (check-in) ve ayrılma (check-out) işlemleri yapılmaktadır. Elektronik oda kilitleme sistemleri kat hizmetleri sorumlularına ne kadar odanın dolu olduğunu bildirmekte, mini bar kilit sistemleri mini bardaki stokların kullanım düzeyini göstermektedir. Restoranlar rezervasyonlarını elektronik posta (e-mail) ya da özel fax makineleri ile almaktadır. Bilgisayara dayalı getiri yönetimi sistemleri de bir otelin talebe göre fiyatlandırmasını yaparak kazancını optimize etmesini sağlamaktadır. Bütün bunların üzerinde de internet kullanımı sayesinde tüketiciler bir seyahat için gerekli olan bütün hizmetleri kendi bilgisayarlarından kredi kartı numaraları ile yapabilmektedirler. Akıllı kartların (Smart Cards) sektörün her alanında kullanımı ile insanlar hiç para taşımadan bütün seyahatlerini yapabilmektedir (İçöz ,2001: 69).

2.6.8. Nitelikli İş Gücü

Türk turizm endüstrisinin, ülke ekonomisine sağladığı katkı göz önünde bulundurulduğunda, turizmin nimetlerinden yeterince yararlanamadığı ortaya çıkmaktadır. Türkiye'nin sahip olduğu turistik potansiyele karşın, dünya genelinde be özellikle de Akdeniz Bölgesi'ndeki pazar payı küçüktür (Çımat ve Bahar,2003:5). Uluslar arası turizm piyasasında, çok çetin bir rekabet yaşanmaktadır. Bu nedenle, özellikle gelişmekte olan ülkelerin mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, turizm hizmetlerinin istenilen standartları yakalayamaması, tur operatörlerinin bu

ülkelere seyahat düzenlemekte isteksiz ve çekimser davranmasına neden olmaktadır (Olalı,1982: 63).

Bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe, emek- yoğun olması nedeniyle, her ne kadar otomasyona gidilirse gidilsin insan faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla insan kaynağı turizm olgusunun en önemli unsurudur. Bir otel işletmesinde insana yapılan yatırım, verilen hizmet kalitesinin artmasında çok önemlidir. Ancak görülmektedir ki, ülkemizde konaklama işletmeleri, kalifiye personel çalıştırma konusunda isteksiz davranmaktadır. İşletmeciler tarafından bunun en önemli nedeni olarak da kalifiye personel çalıştırmanın kendilerine olan maliyetini arttırması gösterilmektedir. Devlet tarafından da yaptırım gücünün yetersiz kalması, bölüm mezunlarını alaylı-eğitilmiş ikilemine düşürmektedir.

Ancak, son yıllarda, rakiplerinden farklı bir hizmet anlayışına sahip olmak isteyen otel işletmeleri, personeline eğitim verme konusunda istekli davranmaktadır. Verilen bu eğitimler, mesleki bilginin yanı sıra, konukla iletişim ve problem çözme teknikleri gibi kişisel gelişimi de sağlayan eğitimlerdir. Çalışanlarının belirli bir bilgi birikiminde olması kuşkusuz verilen bu eğitimlerden sonuçların daha hızlı alınmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle otel işletmeleri, en az lise düzeyinde turizm eğitim almış personeli istihdam etmeye başlamışlardır.

2.6.9. Firma İmajı ve Marka

Turizm sektöründe tüketiciler satın alma faaliyetlerinde bulunmadan önce, işletme ile ilgili ipuçları ararlar. Tüketicilere sunulan hizmet kalitesi ile kurumsal imaj bu ipuçları arasında yer almaktadır. Kurumsal imaj ile hizmet kalitesinin, yani ürün imajının hedef kitle üzerinde etkili olmasında yönetici ve iş gören nitelikleri önemli rol oynamaktadır. Turizm işletmeleri, imaj konusunda tüketicilerle yüz yüze iletişimde bulunan ve çoğunlukla tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan "uç birimlerdeki" yönetici ve iş görenlere güvenebilmelidir (Zengin, 2005: 41).

İşletmenin sınır birimlerinde çalışan yönetici ve iş görenlerin genellikle tüketicilere psikolojik ve fiziksel açıdan yakın olmaları, bu yönetici ve iş görenlerin bilgi toplayıcı ve imaj güçlendirici rollerinin ön planda olduğu dikkate alınarak, kurumsal imaj ve ürün imajının güçlendirilmesi amacıyla, işletmeler yönetici ve iş görenler arasında rol

belirsizliğine ve rol çatışmalarına da neden olmayacak uygulamalara başvurulmalıdır (Zengin, 2005: 41).

Tüketicide ürünü en kolay tanıtır ve hatırlatacak en temel ölçü markadır. Dünyanın her yerinde kola denildiğinde akla Pepsi ve Coca Cola gibi iki isim gelmektedir. Firmalar markaları sayesinde tüketicilerine kendilerini ifade etme imkânı bulurlar ki, bu tüketiciler memnun olduğu sürece geçerli olacaktır. Tüketiciler için kalite ifadesi olmuş markalar kendilerini ifade etmede zorluklar yaşamayacakları gibi bazı olumsuz durumlardan da kolay sıyrılabilirlerdir. Bali’de düzenlenen bombalı terörist saldırısının etkisi yalnız o sezonda ancak bir miktar rezervasyon iptaline neden olmuş, saldırının ardından kısa bir süre sonra iptaller de sona ermiştir. Bunda Bali’nin dünya turizmde oluşturduğu marka ve bu markayla elde ettiği bağlantıların, ilişkilerin ve en önemlisi turistlerin bu destinasyonu algılayış tarzları en önemli etkidir (Zengin, 2005: 36).

2.6.10. Pazar Payı

Bir otel işletmesinin pazarlama stratejilerinden biri veya birkaçını uygulamasının en önemli sebeplerinden biri mevcut pazar payını korumaktır. İşletmenim mevcut pazar payını korumak içinse, rekabet gücü belirleyicilerinin neler olduğu hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu belirleyiciler işletme içi ve işletme dışı etkenler olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir.

1) Firma içi etkenler arasında ürünün kalitesi, maliyeti ve fiyatı büyük önem taşımaktadır. Maliyetler arasında ise işgücü maliyeti, sermaye maliyeti, ithalat maliyeti ve vergi maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti gibi maliyet faktörleri göz önüne alınmalıdır. Bunun dışında verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler işletmelerin rekabet gücünü belirleyen başlıca firma içi etkenleridir (Coşar,2006: 83).

2) Firma dışı etkenler arasında ise devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye olan müdahalesi en başta yer almaktadır. Bundan başka, uluslar arası ticaret sistemi de önem taşımaktadır. Bilindiği üzere uluslar arası ticaret sistemleri deyince bundan korumacılık veya serbest ticaret sistemleri anlaşılmaktadır. Serbest ticaret sisteminde

devletin uluslar arası ticarete bir müdahalesi söz konusu olmamaktadır. Korumacılık adı verilen dış ticaret sisteminde ise adından da anlaşılacağı gibi devletin bazı sektörleri dış rekabetin olası olumsuz etkilerine karşı koruması geçerlidir. Korumacılık rekabet gücünün gelişmesinin önündeki engellerden birisidir. Sürekli devlet desteği ve koruması altında olan işletmelerin rekabet güçlerini kendiliğinden artırmalarını beklemek pek mümkün değildir. Buna karşın serbest ticaretin geçerli olduğu bir uluslar arası ticaret sisteminde işletmeler, rakip işletmelerle yarışabilmek için sürekli olarak kaliteyi artırma, maliyetleri minimize etme, kaynakları etkin kullanma zorunluluğunu hissetmektedir. Böylece işletmelerin rekabet güçleri sürekli yükselme eğilimi göstermektedir (Coşar, 2006: 84).

2.6.11. Satış Sonrası Hizmetler

Otel işletmelerinin düzenli olarak kendilerini tercih eden bir konuk ve müşteri portföyü oluşturabilmeleri için yapmaları gereken bir diğer unsur ise satış sonrası bu konuklarla sürekli iletişim halinde olmalarıdır. Alınacak olumlu veya olumsuz geri dönütler sayesinde konuk memnuniyetinin hangi düzeyde olduğu tespit edilebilir. Konukların önemli günlerinde hatırlanması, onlarda değer bilincini oluşturacaktır.

Satış sonrası verilen ürünle ya da hizmetle ilgili olarak sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği pazarda işletmenin rekabet gücü açısından önemli bir faktördür. Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikâyetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir. Satış sonrası hizmetlerde yukarıda sayılan özelliklere sahip olan, kısacası kaliteyi yakalayan bir işletmenin rekabet gücü yükselecektir (İpekgil Doğan ve diğerleri, 2003: 121).

2.6.12. Envanter Yönetimi Uygulamaları

Envanter yönetimi uygulamaları, işletmelerin özellikle üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca minimum stokla çalışma, işletmenin finansman fonksiyonu açısından bir rahatlama sağlamaktadır. Böylece söz konusu işletme, rakipleri karşısında maliyet avantajı yakalayarak rekabet edebilmesinin yanı sıra, genel olarak kısıtlı olan finansman

kaynaklarından da esnek bir şekilde yönetilmesi yetisine kavuşarak rekabet gücünü artırmış olacaktır (İpekçil, Doğan ve Diğerleri, 2003:121).

İşletmelerin stok yönetimi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip personelle çalışması, maliyetlerin kontrolünün sağlanmasına yardımcı olacaktır. Bu durum ise işletmenin rekabet gücü elde etmesine yardımcı olacaktır.

2.6.13. Üretim Zamanı

Günümüzde uluslar arası rekabet hızla büyümektedir. Bu rekabet şartlarında var olabilmenin ön koşulu daima en önde koşabilmektir. Bunun için de çağın dinamik yapısına ayak uydurmak, değişiklik ve yeniliklere açık olmak gereklidir. Globalleşmeye de bağlı olarak artan rekabet ortamında firmalar güçlü olabilmek için değişik stratejiler geliştirmektedir.

Tüketicinin her geçen gün bilinçlenmesi ve rekabet şartları firmaları daha kaliteli ürünler üretmeye zorlamaktadırlar. Bunun bilinci ile firmalar düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretmek için her an teknolojik değişimlere ve yeni üretim sistemlerine yönelmektedir (www.ninova.itu.edu.tr).

Japonların JIT (Just in Time) olarak nitelendirdikleri tam zamanın da üretim; en az kaynak kullanımıyla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, " müşteri taleplerine cevap verecek şekilde en az israf ve tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp potansiyellerin tümünden yararlanmak " demektir (ninova.itu.edu.tr).

Tam zamanda üretimin temel amacı, üretimi, akış süresini azaltarak arttırmak, böylelikle maliyet ve kalitede iyileştirmelerde bulunmaktır. JIT şu israfları azaltmayı amaçlar (ninova.itu.edu.tr).

- Hurdalar,
- Fazla üretim,
- Gereksiz malzeme taşımaları,
- Yarı mamul ve bitmiş ürün stokları,
- Gereksiz, katma değer yaratmayan operasyonlar.

Otel işletmelerinde iş süreçleri belirlenerek, ürün ve hizmetin ne kadar sürede tamamlanabileceğine dair geliştirilecek yöntemler belirlenmeli, iş süreçleri ile ilgili

çalışanlar haberdar edilerek, ne kadar sürede, hangi kalite düzeyinde ürün ve hizmet ortaya koymaları konusunda çalışanlar bilgilendirilmelidir. Örneğin; bir odanın ne kadar sürede, hangi sistemle temizleneceği önceden belirlenirse ve çalışanlar bilgilendirilirse zaman ve emek israfının önüne geçilmiş olunacak, böylelikle işletme performansı ve kalite artacaktır. Böylelikle otel işletmesinin rekabet gücünün daha da artacağı söylenebilir.

2.6.14. Ürün

Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi rekabetçi bir ortamda ya da çevrede çalışır. Bu oteller bazen aynı cadde, aynı blokta, aynı kentte rekabet eder. İşletmeler çoğunlukla Pazar içinde kendi konumlarını değerlendirmek için diğer otel işletmelerine bakar ve rekabeti tüketicinin parasını elde etmek konusunda değerlendirilir. Oysaki tüketicinin parasını harcamak için diğer sektörlerdeki ürünler için de birçok seçenek vardır. Diğer sektörlerde yer alan işletmeler de farklı ürünler sunarak aynı pazara hitap ederler. Örneğin, rekreasyon amaçlı turistler iş yaşamının stresinden uzaklaşmak amacı ile tüketim eğiliminde bulunmak isterler. Turizm işletmeleri bu tür tüketiciler için, bir tiyatro yada sinema ile restoran ile elektronik bir araç ile rekabete girer. Bu pazarı kendine çekmek amacı ile "daha fazla duygusal kazanç" ya da "psikolojik kazanç" (gevşeme, eğlence, baskıdan uzaklaşma) sağlayacak şekilde tüketici ikna edilmeli ve bu kazancın diğer ürünlere harcanacak paraya göre daha fazla olacağı vurgulanmalıdır. Bu aşamada en önemli konu işletmenin vaat ettiği kazancı sağlayabilmesidir. Bu da verilen hizmet düzeyinin üstünlüğü ile elde edilir (İçöz, 2001: 148).

Pazardaki tüketici eğilimleri, davranışları ve yaklaşımları sürekli olarak değişmektedir. Örneğin, tele-konferans sistemi ile toplantılara katılma eğilimi gelişebilir. Katılımcılar böyle bir durumda bölgenin çekiciliğine göre karar verirler, eğer bölgede kendileri için çekici bir unsur yoksa seyahatten vazgeçebilirler. Bu amaçla hareket eden tüketiciler bir konferansa katılmaktansa videobandı göndererek konferans konuşmalarını elde etmek isteyebilir ya da otelde kalmaksızın günü birlik olarak konferansa katılmayı tercih edebilir. Pazarlamacının hedefi müşteriye kalmaya ikna etmektir ve bunu başarmak için çeşitli yöntemler uygulayabilir. Ekonomik oteller düşük fiyat ve iyi bir dinlenme ortamı sağlayarak, lüks ve pahalı oteller ise birtakım ekstra hizmet ve olanaklar sağlayarak (özel sabunlar, losyonlar, şampuanlar gibi) bunu uygularlar (İçöz, 2001: 149).

Turizm sektöründe üretilen ürün tek bir ürün niteliğinde (bir hediyelik eşya, restoran menüsü, bölgesel tur, otelcilik hizmetleri vb.) ya da mal ve hizmetler toplamı şeklinde olabilir (ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence, bölgesel turları kapsayan paket ürünler gibi). Bu nedenle işletmeler bir taraftan kendi ürünlerini ve bu ürünün pazardaki konumunu ve payını, diğer taraftan da sektörde üretilen rakip ürünleri ve firmaları da analiz etmek durumdadırlar (İçöz, 2001: 150).

2.6.15. Strateji

1980'li yıllarda araştırmacılar ve endüstri uzmanları genel stratejiler ya da örgüt özelliklerinin dışında açıklanamayan konulara dikkat çekmişlerdir. Araştırmacıların odak noktası rekabet stratejilerinin ve kaynakların tanımlanmasına yöneliktir. Bu teorik çatıdan oraya çıkan varsayımlar şunlardır (Altıntaş, 2003: 2) :

- Bir işletmenin nihai hedefi pay sahiplerini tatmin etmek için bir kar sağlamak ve çalışanlar gibi diğer çıkar grupları için sürekli kar gelişimini sağlamaktır.
- Rekabet, çeşitli işletmeler aynı talebe yönelik ihtiyaçları tatmin ederek bir kar sağlamaya yöneldiklerin ortaya çıkar.

Rekabet avantajı bir işletmenin rekabetçi bir çevre içerisinde diğer işletmelerden daha başarılı olmasını sağlayan birkaç unsurun bileşimi ya da sadece bir unsurudur(rakiplerce kolayca geçilemeyecek). Araştırmacılar kısa dönemli rekabet avantajı ve uzun dönemli üretimi sürdürme avantajı, örgütsel kaynakları ve üstünlükleri, strateji tanımlama içerisindeki üstünlükleri, kalite, zaman, yenilik ve yaratıcılığı içermektedir. Kaynak bazlı teorinin unsurları rekabet avantajının temel kaynağı olarak strateji tanımlamasına yönelik kaynaklar ve üstünlüklerdir. Kaynaklar ve üstünlükler işletmenin farklı alanlarında ortaya çıkar. Bu kaynaklar (Altıntaş, 2003: 2) ;

- Rekabete yönelik maliyet avantajı (üretim kapasitesi, süreç teknolojisi, hammadde artışı gibi) sağlamak,
- Farklı amaçlar oluşturabilmek (pazarlama tecrübesi, dağıtım kanalları, marka ismi),
- Rakip işletmelerin pazara girişlerini güçleştirmek (patentler, pazar paylaşımı gibi),

- Pazardaki baskı güçleri üzerinde etkili olmak (firmanın büyüklüğü, finansal üstünlükleri).

Diğer bir araştırmaya göre ise rekabet avantajı, strateji oluşturma yeteneği ile ilgilidir. Strateji oluşturma ve örgüt geliştirme yönelik ortaya konulan ilk teorilerden birisi de Mc Kinsey'in 7S teorisidir. Bu teori, bir strateji değişimine yönelik tahmin üzerinde taban olarak işletmenin üstünlükleri ve paylaşılan değerleri içindeki gerekli olan bir değişimi ifade etmektedir. Pek çok rekabetçi çevre rekabet avantajını ve yeni kaynakları, rekabetin seviyesini artıran unsurlar olarak tanımlanmıştır. Bu unsurlar, kalite, hız, yüksek yenilik derecesi ve yaratıcılık üzerinde güçlü bir biçimde odaklanmıştır (Çınar Altıntaş, 2003).

2.6.16. Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler

Güçlü ve uygun rekabet yeteneği örgütün teknolojik yeterlilikleri ve stratejik süreçleri ve üstünlüklerinde kazanılan faydaların yanında, örgüte değer ekleme, yenilikçilik de sağlayacaktır. Ayrıca, ürün ve hizmet avantajları, kontrol edilmiş rekabet avantajını yaygınlaştırmayı sağlayacaktır. Bununla birlikte işletme dinamik bir çevre içerisinde hem sürekli hem de sürekli olmayan bir değişimi yönetebilme yeteneğine sahip olduğu takdirde içinde bulunduğu çevrenin taleplerini anlayabilecektir. Çevresel değişimlerin bazıları dışsal güçler tarafından meydana geleceği gibi, bazıları da işletmenin kendi faaliyetlerinin bir çıktısı olacaktır.

Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri strateji oluşturmaktır. Rekabet stratejisi, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunmayacağı çok farklı yararlar sunabilmektedir. Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır. Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekmektedir.

Alınacak olan bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yöntemin içeride çalışmasını, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir biçimde düzenlenmesini sağlayacaktır. Böylece işletmelerin hayatında kadere veya şanda bırakılan noktalar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır (Eren, 2000: 6).

Hizmet işletmelerinin ürünlerini satmadan önce müşterilerine denetme ve gösterme imkanı çok azdır. Bu durum tüketicide tatmin olmama riski yaratır. Hizmet işletmeleri bu riski azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmak amacı ile stratejiler geliştirmek zorundadır. Pazarlama çalışmalarında tüketicinin hizmeti satın alırken elde edeceği yararlar vurgulanmalıdır. Örneğin, kullanılacak odaların konforu, kalitesi, güvenliği ve uygunluğunun vurgulanması gibi. Ayrıca tavsiye şeklinde reklam stratejilerinin geliştirilmesi de rekabet avantajı yaratacak stratejilerdir.

BÖLÜM 3: KONAKLAMA SEKTÖRÜNÜN REKABET EDEBİLİRLİK AÇISINDAN İNCELENMESİ: ANTALYA ÖRNEĞİ

3.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgi

Bu bölümde araştırmanın kapsamı, amacı ve önemi, evren ve örnekleme, yöntemi ve kısıtları ile araştırmanın bulguları hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca anketlerin uygulanma süreci üzerinde durulmuş ve veriler SPSS 18 for Windows istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilerek elde edilen bulgular tablolara dökülmüş ve yorumlamaya tabi tutulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin turizm başkenti olarak bilinen ve turizm işletme kümelenmesinin en yoğun olduğu Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin birbirlerini hangi konularda rakip olarak gördükleri, rakip olarak gördükleri konularla ilgili olarak hangi davranış biçimlerini sergiledikleri ve rakiplerinin faaliyetlerine yönelik olarak hangi rekabet stratejilerini geliştirmeyi tercih ettiklerini tespit etmektir. Bu bağlamda nihai amaç olan müşteri memnuniyetinin maksimum seviyeye çıkartılması, paralelinde daha büyük bir pazar payı ve gelir elde edilecektir. Bunun için işletmelerin öncelikle kendilerini iyi analiz etmesi ve pazardaki konumlarının ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Birbirine benzer birçok firmanın, rekabetçi pazarlama stratejileri geliştirmeleri ve bu stratejileri pazar paylarını korumak ile rakibin pazar payından da elde etmek için kullanmaları kaçınılmaz hizmet sektörüdür.

3.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, otel işletmelerinde stratejik kararları verdiği düşünülen işletme yöneticilerine yönelik olarak uygulanmış olup, yöneticilerin demografik özellikleri, otel işletmelerinin rekabet edebilecekleri alanlar, işletmenin mevcut durumunun değerlendirilmesi ve işletme yöneticilerinin rakip işletmelere yönelik geliştirdikleri rekabet stratejilerinden oluşmaktadır. Araştırma için Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğünden iller bazında tesislerin listesine ulaşılmış ve bu listede Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin adres, e-mail ve telefon numaraları yardımıyla

irtibata geçilmiştir. Bu işletmelerin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ve departman müdürleri ile departman şeflerinden ulaşılabilenlere anket uygulanmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Mevcut bilgi kaynaklarının zenginliğine rağmen, bir araştırma probleminin cevaplandırılabilmesi için gerekli bilgilerin her zaman bunların arasında bulunması mümkün olmayabilir. Zaman ve maliyet gibi kısıtlar araştırmacıyı, ana kütleyi temsil yeteneği bulunan daha küçük bir kütleyi inceleme zorunluluğuna iter. Bu nedenle yapılacak iş bu ana kütleyi temsil yeteneğine sahip, onu küçültülmüş bir modelini oluşturmaktır. İşte bu modele örneklem denir. Ana kütle için popülasyon ve evren kavramları da kullanılmaktadır. Herhangi bir gözlem alanına giren obje ya da fertlerin tümüne ana kütle denir (Arslantürk ve İşleyen, 1992).

Ekin Kitap Görsel Yayıncılığın Araştırma Birimi tarafından 2011 yılı EMİTT (Doğu Akdeniz Uluslar arası Turizm ve Seyahat Fuarı) için hazırladığı kitapçığa göre, ülkemizde işletme belgeli tesis sayısı 3787'dir. Bu tesislerin 369'unu beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini, Kültür ve Turizm Bakanlığı 2011 yılı istatistiklerine göre toplam 369 adet beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün hazırlanmış olduğu güncel verilere göre Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletme sayısı 257'dir. Ancak zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle Antalya ilinde faaliyet gösteren ve birbirlerini en fazla rakip olarak gördükleri düşünülen 5 yıldızlı otel işletmesi araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Araştırmada ilk olarak yazın taraması yapılmıştır. Yazın taraması yapıldıktan sonra, ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma için YÖK-Ulusal Tez Merkezinden elde edilen tezlere, Sakarya Üniversitesi ile Bartın Üniversitesi kütüphanelerinden yabancı ve yerli makalelere, kitap, tez ve dergilere ulaşılmış, MARKA (Marmara Kalkınma Ajansı), İTO (İstanbul Ticaret Odası) gibi kurumlar tarafından çıkarılan yayınlar talep edilmiş, UNWTO- 2011 yılı Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebililik İndeksi incelenmiş ve elde edilen ikincil veriler doğrultusunda

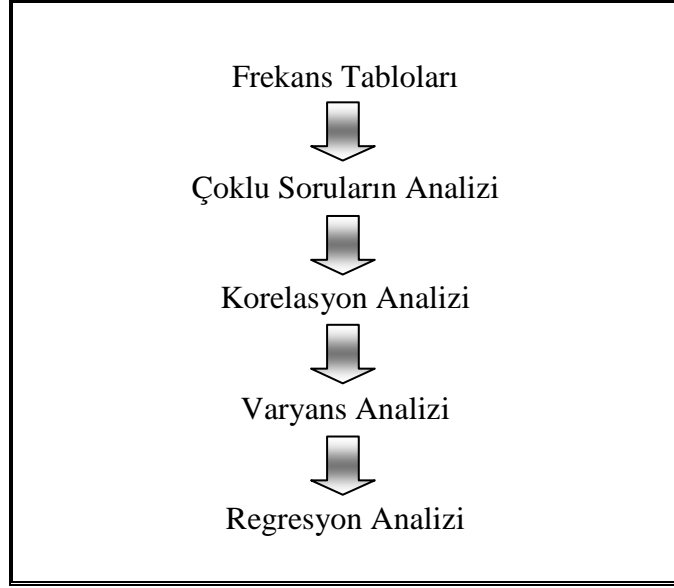
yazının kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Alan araştırması yapılarak yürütülen çalışmanın üçüncü bölümünde ise hazırlanan anket soruları yardımıyla veriler toplanmıştır.

Anket formu oluşturulurken, Akgündüz (2007) ve Coşar (2006)'ın araştırmalarında başvurdukları anket formlarından yararlanılmıştır.

Anket formu, 22 sorudan oluşmaktadır. Soruların 10 tanesi çalışan ve işletmeler ilişkin, 5 tanesi tek seçimlik soru, 4 tanesi çok seçimlik soru ile üç ana ve 29 alt sorudan oluşan Likert Ölçekli sorulardır. Antalya'da faaliyet gösteren toplam 257 adet beş yıldızlı gönderilen anket formlarından geri dönüşümü sağlanan 201 adet anket formundan; eksik cevaplama nedeniyle 25 adet anket formu kapsam dışı bırakılmış, analizler 176 anket formu ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada 5'li Likert tipi ölçeği, kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında ölçeklenmiştir. Anket çalışmasında 5'li Likert Ölçeği ile yöneticilerin rekabet konusu ile ilgili sergileyecekleri davranışların neler olduğu belirlenmeye çalışılmış, çoktan seçmeli sorular yardımı ile de rekabet konusuna yönelik yaklaşımlarının neler olduğu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 18 (Statistical Programme for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınarak anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenlerin geçerliliğini belirlemek için verilere faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.



Şekil 7: Kullanılan İstatistiksel Teknikler

3.2. Araştırma Bulguları

Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin birbirlerini hangi konularda rakip olarak gördükleri ve rakiplerine karşı hangi rekabet stratejilerini geliştirdiklerinin saptanmaya çalışıldığı anket formlarından elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular bundan sonraki bölümde tablolar halinde verilerek yorumlamaya tabi tutulmuştur.

3.2.1. Frekans Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan 176 yöneticiye yönelik demografik özellikler ile çalıştıkları işletme ile ilgili verdikleri bilgiler şöyledir:

Araştırmaya katılan katılımcıların % 77,8'i erkek; 19,3'ü kadındır. Dolayısıyla sektörde yönetici pozisyonlarında çalışan katılımcıların önemli bir kısmı erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalamasına bakıldığında ise 79 kişi 31-40 yaş, 41 kişi 41-45 yaş, 30 kişi 26-30 yaş aralığında olduğu, 45 yaşta olan kişi sayısı ise 17'dir. Bu sonuçlara göre 5 yıldızlı otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda yer alma yaşının geçmiş yıllara nazaran düştüğü söylenebilir. Bu değerlendirme, Akdeniz Turistik ve Otelciler Birliği (AKTOB), Ekin Grubu ve bizim araştırmamızın sonuçlarıyla

uyumluluk göstermektedir. Yani; araştırma sonuçlarına göre ilk kez göreve gelen otel müdürlerinin %80'i 30- 39 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Katılımcılara işletmedeki pozisyonları sorulduğunda % 58,0 oranında katılımcı departman müdürü olduğunu belirtmiştir. % 15,9 oranında katılımcı departman müdür yardımcısı; % 13,1 oranında katılımcı şef, % 5,1 oranında katılımcı genel müdür, % 4,5 oranında katılımcı genel müdür yardımcısı olduğunu ifade etmiştir. Çalışma, işletme yöneticilerinin departmanlarıyla dolayısıyla işletmenin bütünüyle ilgili stratejik karara alma süreçleriyle ilgili olduğu ve bu süreçlerde en önemli karar vericilerin departman müdürleri olduğu düşünülürse katılımcıların büyük bir çoğunluğunu oluşturmaları beklenen bir durumdur. Yine pozisyona göre yönetici olma süreleri; şef (3-6 yıl),Müdür yardımcısı (3-6 yıl), Müdür (7-10 yıl) ve Genel müdür (9-13 yıl) arasında değişmektedir.

Sektör tecrübesi 0-3 yıl olan katılımcı oranı % 4; 4-6 yıl olan katılımcı sayısı % 13,6; 7-12 yıl olan katılımcı oranı % 32,4; 13 yıl ve üstü olan katılımcı sayısı ise 47,2dir. Capital dergisi 23 Haziran 2012 tarih erişimli derginin araştırmasına göre, emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yönetici olma süresi minimum iki, maksimum beş yıldır.

Katılımcılara “işletmelerinin hukuki statüsü nedir?” diye sorulduğunda ise katılımcıların % 58'i bağımsız işletme olduklarını; % 21'i Ulusal zincir işletme olduklarını; % 15,3'ü Uluslar arası zincir işletme olduklarını belirtmiştir. Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun bağımsız işletmeler olduğu söylenebilir.

Yine katılımcılara “İşletmeniz faaliyet gösterdiği pazarları önem derecesine göre sıralayınız” diye sorulduğunda, işletmelerin en önemli pazarı % 52,8 katılımcı oranıyla Rus pazarı olarak ortaya çıkmıştır. Bu çoğunluğu sırasıyla % 39,8 oranında Avrupa pazarı; % 1,7 oranıyla yurt içi Pazar takip etmektedir. İşletmelerin müşteri profilini belirtmeleri istendiğinde ise katılımcılar % 82,4 oranında grup müşterisi; % 5,7 oranında münferit müşterisi; % 2,8 oranında kongre ve toplantı amaçlı gelenler olduğunu ifade etmişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde Antalya ilindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri için en önemli pazarı Rus Pazarı oluşturmaktadır.

Tablo 11
Otel Yöneticilerinin Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları İşletme ile İlgili Verdikleri Bilgilere Yönelik Frekans Tablosu

Demografik Özellikler		F (frekans)	% (yüzde)
CİNSİYET	Bay	137	77,8
	Bayan	34	19,3
	Belirtilmemiş	5	2,8
	TOPLAM	176	100,00
YAŞ	20-25	4	2,3
	26-30	30	17,00
	31-40	79	44,9
	41-45	41	23,3
	45 ve üzeri	17	9,7
	Belirtilmemiş	5	2,8
	TOPLAM	176	100,00
POZİSYON	Genel Müdür	9	5,1
	Genel Müdür Yard.	8	4,5
	Departman Müdürü	102	58,00
	Departman Md.Yard.	28	15,9
	Şef	23	13,1
	TOPLAM	176	100,00
SEKTÖR TECRÜBESİ	0-3 Yıl	7	4,00
	4-6 Yıl	24	13,6
	7-12 Yıl	57	32,4
	13 yıl ve Üstü	83	47,2
	TOPLAM	176	1,00
HUKUKİ STATÜ	Bağımsız işletme	102	58,0
	Ulusal zincir işletme	37	21,0
	Uluslar arası zincir işletme	27	15,3
	Belirtilmemiş	10	5,7
	TOPLAM	176	100,00
EN ÖNEMLİ PAZAR	Rus pazarı	93	52,8
	Avrupa pazarı	70	39,8
	Yurt içi Pazar	3	1,7
	Belirtilmemiş	10	5,7
	TOPLAM	176	100,00
MÜŞTERİ PROFİLİ	Münferit	10	5,7
	Grup Müşterisi	145	82,4
	Organizasyona Katılım İçin Gelenler	2	1,1
	Kongre ve toplantı amaçlı gelenler	5	2,8
	Belirtilmemiş	14	8,0
	TOPLAM	176	100,00

Ankete cevap veren yöneticilerin rekabet konusu ile ilgili olarak verdikleri diğer cevaplara ilişkin frekans tablosu ile şu şekildedir:

Katılımcılara demografik soruların ardından rekabet ile ilgili 7 temel soru sorulmuştur. Stratejik kararları kimin aldığı ile ilgili soruya katılımcıların % 35,8'i işletme yöneticisi; % 25,6'sı işletme sahibi; % 24,4'ü işletme yöneticileri; % 9,1'i işletmenin CEO'su cevabını vermişlerdir. Stratejik kararlara yönelik verilen cevaplar incelendiğinde, cevapların işletme yöneticileri ve işletme sahipleri arasında yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bunun nedeni işletmelerin büyük bir çoğunlunun bağımsız işletme olması olabilir. Kurumsallaşmaya çalışan işletmelerde ise yöneticilerin çoğunluk görüşüne uygun stratejiler geliştirildiği gözlenmektedir.

"Ürün ve hizmet kalitenizi aşağıdaki kriterler göre değerlendiriniz". Sorusuna ise 92 katılımcı çok iyi; 67 katılımcı iyi; 10 katılımcı orta düzeyde bulmaktadır. Uyguladıkları üç temel stratejiyi belirtmeleri istendiğinde ise katılımcılar % 51,1 oranında farklılaştırma; % 34,1 oranında toplam maliyet liderliği; % 9,1 oranında odaklanma olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar farklılaşma konusunun % 14,8 oranında ürün-hizmet çeşitliliğine; % 21,6 oranında ürün-hizmet kalitesine; % 9,7 oranında imaj-marka'ya; % 6,3 oranında kalifiye personel'e dayandığını ifade etmişlerdir.

Tablo 12
İşletme Yöneticilerinin Rekabetle İlgili Diğer Konulara Verdikleri Cevaplara Yönelik Frekans Tablosu

Rekabetle İlgili Diğer Konular		F (frekans)	% (yüzde)
STRATEJİK KARARLAR	İşletme Sahibi	45	25,6
	İşletme Yöneticisi	63	35,8
	Şirket Yöneticileri	43	24,4
	İşletmenin CEO'su	16	9,1
	Belirtilmemiş	9	5,1
	TOPLAM	176	100,00
ÜRÜN HİZMET VE KALİTESİ	Orta	10	5,7
	İyi	67	38,1
	Çok iyi	92	52,3
	Belirtilmemiş	7	3,4
	TOPLAM	176	100,00
ÜÇ TEMEL STRATEJİ	Toplam Maliyet Liderliği	60	34,1
	Farklılaştırma	90	51,1
	Odaklanma	16	9,1
	Belirtilmemiş	10	5,7
	TOPLAM	176	100,00
FARKLILAŞMA KONUSU	Ürün- Hizmet Çeşitliliği	26	14,8
	Ürün- Hizmet Kalitesi	38	21,6
	İmaj- Marka	17	9,7
	Kalifiye Personel	11	6,3
	Belirtilmemiş	84	47,2
	TOPLAM	176	100,00
EKSİK KONULAR	Nitelikli işgücü	67	38,1
	Fiziksel ve doğal	49	27,8
	Bilgi sermaye kaynakları	17	9,7
	Alt-üst yapı yatırımları	21	11,9
	Otomasyon- İnovasyon	6	3,4
	Belirtilmemiş	16	9,1
	Toplam	176	100,00
ÜRÜN-HİZMET FİYAT YÖNTEMİ	Maliyet +kar	81	46,00
	Piyasa Fiyat aralığı	40	22,7
	Rakip fiyatları	35	19,9
	Satın alma gücü	4	2,3
	Aracılar	5	2,8
	Belirtilmemiş	11	6,3
	Toplam	176	100,00
YÖNETİM TEKNİĞİ	Toplam Kalite Yönetimi	91	51,7
	Süreç yenileme	36	20,5
	Kıyaslama	9	5,1
	Dış kaynak kullanımı	2	1,1
	Öğrenen organizasyonlar	25	14,2
	Belirtilmemiş	13	7,4
	Toplam	176	100,00

Rekabetle ilgili eksik konular sorulduğunda ise; 67 kişi nitelikli işgücü; 49 kişi fiziksel ve doğal kaynaklar; 17 kişi bilgi sermaye kaynakları; 21 kişi alt-üst yapı yatırımları; 6 kişi ise otomasyon-inovasyon olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü üzere Antalya ilinde faaliyet gösteren işletmelerin en büyük sorunu nitelikli işgücüdür.

Katılımcılara "İşletmenizin sahip olduğu aşağıdaki faktörlerin hangisi ya da hangileri konusunda eksik olduğunuzu düşünmektesiniz?" diye sorulduğunda; 49 kişi fiziksel ve doğal kaynaklar cevabını vermiştir. Katılımcılara "Ürün-hizmet fiyatlarını hangi yöntemle göre belirlemektesiniz?" diye sorulduğunda % 46,0 oranında katılımcı maliyet+kar; %22,7 oranında katılımcı piyasa fiyat Aralığı; % 19,9 oranında rakip fiyatları; % 2,3 oranında satın alma gücü; % 2,8 oranında aracılar olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetimi tekniklerini belirtmeleri istendiğinde % 51,7 oranında katılımcı TKY; % 20,5 oranında katılımcı süreç yenileme; % 5,1 oranında katılımcı kıyaslama; % 1,1 oranında katılımcı dış kaynak kullanımı; % 14,2 oranında katılımcı öğrenen organizasyonlar olduğunu ifade etmişlerdir. Rakip firma sayıları 5 ve altı olan katılımcı sayısı 27 kişi; 6-10 olan katılımcı sayısı 21 kişi; 11-15 olan katılımcı sayısı 26 kişi; 16-20 olan katılımcı sayısı 24 kişi; 21 ve üzeri olan katılımcı sayısı 61 kişidir. Yöneticilerin, otel işletmelerinde modern yönetim teknikleri arasından en fazla tercihi TKY için yaptıkları gözlenmektedir. Bir işletmede TKY yönetim felsefesinin en alt kademedeki çalışandan yönetici kademelerine kadar herkes tarafından benimsenebilmesi ve gerçek anlamda bu yönetim tekniğini benimsenebilmesi için bu teknikle ilgili bilgilendirmelerin yapılması gereklidir.

3.2.2. Çoklu Soruların Analizi

Rakiplerin faaliyetlerini takip etmek için kullandığınız bilgi kaynakları ile ilgili soruya yönelik verilen cevaplar tablo 12'de görüldüğü gibidir. Ankete cevap veren yöneticilerin, rakip firmaların faaliyetlerini takip etmede kullandığı bilgi kaynaklarına % 52 oranı ile sektör analizi- çok önemli- cevabını verdikleri; sektör analizi, PBS ve rakiplerle yürütülen informal ilişkiler orta derecede önemli diyenlerin oranı ise % 28,9'dur.

Tablo 13
Rakiplerin Faaliyetlerini Takip Etmede Kullanılan Bilgi Kaynaklarına İlişkin
Frekans Dağılım Tablosu

RAKİPLERİN KULLANDIKLARI BİLGİ KAYNAKLARI	Çok Önemli		Orta Düzeyde Önemli		Önemli		Az Önemli	
	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)
Bilimsel Yayınlar	11	6,7	20	13,2	54	34,6	75	46,6
Sektör Analizi	86	52,1	44	28,9	25	16,00	6	3,7
Pazarlama Bilgi Sistemi	36	21,8	44	28,9	48	30,8	30	18,6
Rakiplerle Yürütülen İnfomal İlişkiler	32	19,4	44	28,9	29	18,6	50	31,1

Bilimsel yayınları takip önemli diyenlerin oranı ise % 34,6'dır. Otel yöneticilerin % 3,7'si sektör analizi az önemli demiştir. Görüldüğü üzere otel yöneticileri rakip işletmelerle ilgili sektörü sürekli analiz ederek bilgi sağlamak yoluna gitmektedir.

Tablo 14
İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Pazarların Önem Derecesine İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

FAALİYET GÖSTERİLEN PAZARLARIN ÖNEM DERECESİ	Çok Önemli		Orta Derecede Önemli		Önemli		Az Önemli		Önemsiz	
	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)
Rus Pazarının Önemi	89	54,3	45	28,7	28	17,3	3	2,0	1	0,6
Avrupa Pazarı	72	43,9	57	36,3	31	19,1	3	2,0	-	-
Orta Doğu Pazarı	-	-	5	3,2	20	12,3	82	55,0	50	30,7
Yurt İçi Pazar	3	1,8	48	30,6	68	42,0	34	22,8	9	5,5
Diğer Pazarlar	-	-	2	1,3	15	9,3	27	18,1	103	63,2

Rus Pazarını 1. sırada işaretleyen kişi sayısı %54,3 oranıyla 89, Avrupa Pazarını 1.sırada işaretleyenlerin sayısı % 43,9 oranıyla 72, Yurt İçi Pazarları 1.sırada işaretleyenlerin sayısı % 1,8 oranıyla 3'tür. Avrupa Pazarı, 2.şık olarak % 36,3 oranıyla (57 kişi) ilk sıraya yerleşmiştir. Bunu sırasıyla yurt içi pazar (% 30,6 oranıyla-48 kişi), Rus Pazarı (%28,7-45 kişi) ve diğer pazarlar (%1,3 oranıyla-2) kişi izlemektedir. İşletmenizin faaliyet gösteren pazar sıralamasında yöneticiler Ortadoğu pazarını % 55 oranıyla-82 kişi az önemli pazar olarak ilk sıraya koymuşlardır. Orta doğu pazarını sırasıyla % 22,8 -34 kişi ile yurt içi ve % 2 oranı- 3 kişi ile Rus ve Avrupa pazarları izlemektedir. Yöneticiler önemsiz Pazar sıralamasında ilk sıraya %63,2 oranı 103 cevap ile diğer pazarları koymuşlardır. Cevap veren yöneticilerin % 30, 7 oranı, 50

cevapla Ortadoğu pazarını 2.sıraya, % 5,5 oranıyla(9 cevap), Yurt İçi Pazarları 3. sıraya koymuşlardır.

"Rakiplerinizi hangi konularda takip etmektesiniz?" sorusuna yönelik verilen cevaplar tablo 14'de görülmektedir.

Antalya ilinde faaliyet gösteren otel yöneticilerinin rakip işletmeleri hangi konularda rakip olarak gördükleriyle ilgili olan 2. soruya, bu rekabet konularını önem derecesine göre 1'den 10'a kadar sıralamaları istenmiştir.

Tablo 15
Rakipleri Takip Konularına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

RAKİPLERİ TAKİP KONULARI	Çok Önemli		Orta Derecede Önemli		Önemli		Az Önemli	
	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)	Sayı n	Oran (%)
Kalifiye Personel	25	15,2	19	12,0	16	9,9	19	11,7
Satışlar	37	22,4	20	12,7	17	10,5	20	12,3
İşletme İmajı	29	17,6	13	8,2	36	22,2	33	20,4
Müşteri Sayısı	4	2,4	9	5,7	11	6,8	17	10,5
Ürün –Hizmet kalitesi	26	15,8	35	22,2	29	17,9	17	10,5
Teknoloji	5	3,0	10	6,3	7	4,3	9	5,6
Ürün Çeşitliliği	14	8,5	26	16,5	17	10,5	16	9,9
Banket Kapasitesi	4	2,4	4	2,5	7	4,3	4	2,5
Yönetim Şekli	20	12,1	13	8,2	15	9,3	14	8,6
Diğer İmkânlar	1	0,6	9	5,7	7	4,3	13	8,0

4.soru için 37 kişi ile satışlar 1.sırada yer almaktadır. Yani, işletme yöneticileri için rekabet ettikleri en önemli konu işletme imajı sonucuna varılabilir. 2.ci olarak 1.sırada olan ise (işletmelerin rekabet ettikleri) işletme imajıdır. Bunu 3.1.sıra olarak Ürün hizmet kalitesi, 4.1. sıra olarak kalifiye personel izlemektedir.165 otel yöneticisinin cevapladığı bu soru için 1.sırada işaretleme yapan yöneticilerin 37'si % 22,4 oranında satışlar cevabını verirken, 20'ü %17,6 oranıyla İşletme imajı, 26'sı % 15,8 oranıyla Ürün ve hizmet kalitesi, 25'i % 15,2 oranıyla kalifiye personel, 20'si %12,1 oranıyla yönetim şekli, 14'ü %8,5 oranıyla Ürün çeşitliliği, 4'ü %2,4 oranıyla müşteri sayısı, 4'ü %2,4 oranıyla banket kapasitesi ve 1'i % 0,6 oranıyla diğer imkânlar cevabını vermiştir.

Bu sonuçlara göre otel yöneticilerinin diğer işletmeleri en çok satışlar konusunda rakip gördükleri söylenebilir. Bu ise işletmenin doluluk oranı anlamına gelmektedir. Otel yöneticileri haftalık ve aylık gerçekleştirdikleri forecast (tahmin) oranlarını diğer işletmelerle karşılaştırmakta, en yüksek forecast oranlarına sahip olma konusunda rekabet ettikleri gözlenmektedir. Antalya ilindeki 5 yıldızlı otel işletme yöneticileri 2.sıraya işletme imajını koymuşlardır. Otel yöneticilerine göre işletmelerinin büyük çoğunlukla çalıştıkları tur operatörü ve seyahat acenteleri gözündeki imajı – ki bu imajı da bu aracı kurumlar müşterilerinin otelden memnun kalıp kalmadıkların yönelik olarak gerçekleştirdikleri anket cevaplarına göre belirlemektedirler.

Yöneticiler, 3.sıraya ürün ve hizmet kalitesi cevabını koymuşlardır. Bir otel işletmesini diğerinden ayıran en büyük özellik sunulan ürünlerin en iyi hammaddeden yapılıyor olması ile sunulan hizmetin kalitesidir. Bilindiği üzere, Antalya ilindeki otel işletmeleri satışlarını All In yani her şey dâhil sistemine gerçekleştirmektedir. Bu ise cost'un otel işletmelerinin üzerinde durdukları en önemli konu olduğu anlamına gelmektedir. En iyi malzemeyi satın almak ürün kalitesi açısından önemli olsa da, maliyetlerin istenilen düzeyde tutulmasını sağlamak için ürünlerin hammaddelerinden kalite konusunda ödün verildiği gözlenmektedir.

Bunun dışında kaliteli hizmet ancak ve ancak kalifiye personelle gerçekleştirilebilir. Antalya'daki otel işletmelerinin mevsimsel özellik taşıması, uzun çalışma saatleri, personele sunulan lojman vb. imkânların yetersiz olması, sıcak, personele kapasitesinin de üstünde iş yüklenmesi, eğitilmiş personelin alaylı personelle aralarında farkın olmaması gibi nedenlerden dolayı, turizm bölümlerinden mezun olan öğrenciler sektörde çalışmak istememektedir. Hizmet kalitesinin düştüğünü gözlemleyen işletmeler ise bu farkı hizmet içi eğitimlerle kapatmaya çalışmaktadır. Ancak personel sirkülasyonunun çok yoğun olduğu güney işletmelerinde hizmet içi eğitimler de yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin turizm mezunu öğrencileri sektörde istihdam edecek plan ve politikalar oluşturmaları gerekmektedir. Anketi cevaplayan otel işletme yöneticilerinin rekabet edebilirlik konusunda üzerinde en az durdukları konu işletmenin otel konuklarına sundukları spa, fitness, banket salonları gibi imkânlardır. Bu konuda otel işletmeleri birbirlerini rakip olarak değerlendirmemektedir. Dolayısıyla, güneydeki işletmelerinin sundukları bu tür imkânlardan elde ettikleri gelirin oda

satışlarından elde edilen gelire kıyasla çok düşük bir oranda seyrettiğidir. Otel işletmelerinin 3S denilen deniz, kum, güneş amaçlı gelen konuklara otelin bu imkânları hakkında doğru bilgi verilmesi ve bu imkânların kullanılması konusunda gerçekleştirilecek satış arttırıcı faaliyetler, acente ve tur operatörlerinin kataloglarında otelin sundukları bu hizmetlere geniş yer verilmesi, paket tur fiyatı içerisinde bu imkânların dâhil edilmesi, elde edilecek gelirin artmasına neden olacaktır.

3.2.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle orta veya yüksek düzeyde ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelere her birine faktör adı verilir (Balcı, 2009). Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). İyi bir faktörleşmede ya da faktör dönüştürmede;

- a) Değişken azaltma olmalı,
- b) Üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı,
- c) Ulaşılan sonuçlar, yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır.

KMO ve Barlett Testleri (Kaiser Meyer- Olkin Örneklem Yeterlilik Testi) ile ilgili bilgi verecek olursak; KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. Yani örneklemin yeterli olup olmadığı hakkında bize bilgi verir. (0,7-0,8 iyi, 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalı) 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanmalı anlamına gelmektedir. Bartlett testi özgün korelasyon matrisi kimlik matrisi (tüm korelasyon katsayıları sıfır) ile aynıdır ve boş hipotezini test etmektedir.

3.2.3.1 Rekabet Faktörleri Faktör Analizi

Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan birinci sorunun faktör analizinin değişkenleri incelendiğinde, değişkenlerin maliyet, rakip ve pazar unsurları, yönetsel kararlar ile ürün ve hizmet kalitesini arttırmaya yönelik unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Anketin üçüncü bölümünde bulunan 1. ve 2. Sorular maliyetle ilgili, 6.7.8.9.16.17. ve 18. sorular pazar ve rakiplere yönelik sorular, 11.12.13. ve 14. sorular yönetsel karar almaya yönelik ve 3.10. ve 19. sorular ise ürün ve hizmet kalitesine yönelik sorulardır.

Anketimizde, aşağıdaki rekabet faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ve analize tabi tutulmuştur. Birbiri ile ilişkisi olmayan faktörler analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 16
Rekabet Faktörleri KMO ve Bartlett's Testi

Örneklem Yeterlilik Testi (Kaiser-Meyer-Olkin)		0,884
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	765,475
	Df	91
	Anlamlılık Düzeyi	0,000*

* $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı

Yukarıdaki tablo bize, analize tabi tuttuğumuz rekabet faktörlerinin yani KMO'nun, 0,884 olduğunu göstermektedir. KMO değeri $0,7 < 0,884 < 0,9$ olduğu için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett's Test of Sphericity geçerlilik testidir. Bu testin 0,05'in altında olması istenir. Yukarıda Sig = ,000 ve $0,05 > 0,000$ Aralığında olduğu için ölçeğimiz faktörleşebilir bir ölçektir. Barlett testi sonucunda önem derecesi 0,000 çıkmış ve bu sonuç da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Değişkenler arasındaki korelasyonların mevcut olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 17
Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans										
Bileşen	n	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Topamları			Döndürülmüş Faktör Analizi Kareleri Yüklerinin Topamları		
		Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1		6,866	49,044	49,044	6,866	49,044	49,044	3,549	25,353	25,353
2		1,173	8,380	57,424	1,173	8,380	57,424	3,186	22,754	48,107
3		1,020	7,286	64,709	1,020	7,286	64,709	1,713	12,233	60,339
4		1,003	6,886	71,595	0,964	6,886	71,595	1,576	11,256	71,595

Faktörlerin hesaplanmasında, eigen değerlerden (öz değerlerden) yararlanılır, faktör sayısı kadar eigen değeri hesaplanır. Eigen değerler faktör yüklerinin karelerinin toplamıdır bir başka deyişle iki değişken arasındaki korelasyonu gösterir. (Tavşancıl,2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.) Yukarıdaki tabloda özdeğeri 1'in üzerinde 4 faktörümüz vardır. Bu 4 faktörün açıkladığı toplam değişim oranı 71,595'dir.

Bir başka deyişle yukarıda faktör çıkarmadan önce, sonra ve rotasyondan sonra eigen değerleri görülmektedir. Eigen değeri 1'den büyük olan 4 faktör bulunmaktadır. İlk faktör varyansın yaklaşık %25,353'unu açıklamaktadır. 4 faktör toplam varyansın % 71,595'ini açıklamaktadır.

Aşağıdaki tabloda faktör analizi sonuç ortaya çıkan faktör yapısı görülmektedir. Faktör yükü 0,5 üstü olan maddeler dâhil edilmiştir. 0,5 altındaki maddeler faktör analizinden çıkarıldığında en düşük faktör yükü 0,651 ve en yüksek faktör yükünün 0,877 olduğu görülmektedir.

Tablo 18
Rekabet Faktörleri Faktör Rotasyon Matrisi (Rotated Component Matrix)

REKABET FAKTÖRLERİ	Bileşenler			
	1	2	3	4
RF 18: Rakiplerimizin fiyat politikaları hakkında sürekli bilgi sağlamaktayız.	0,818			
RF 16: Pazar payımızı arttırmak için sürekli Pazar araştırması yapmaktayız.	0,764			
RF 8: Rakiplerimizi tanıyoruz. Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönlerini biliyoruz.	0,751			
RF 9: Rakiplerimizin sunduğu ürün ve hizmetleri sürekli takip etmekteyiz.	0,750			
RF 19: Satış öncesi ve sonrası ürün ve hizmetlerimizle ilgili bilgi akışı sağlamaktayız.	0,664			
RF 11: Talep değişimlerine karşı kapasite değişimleri yapmamız mümkündür.		0,693		
RF 10: Kadromuz eğitimli, bilgili, tecrübeli çalışanlardan oluşmaktadır.		0,691		
RF 12: İşletmemizde çağdaş bir yönetim anlayışı hâkimdir.		0,675		
RF 14: İşletmemiz sektörde marka olmuş bir işletmedir.		0,669		
RF 13: İşletmemizde marka ve imaj çalışmaları yapmaktayız.		0,668		
RF 1: Üretim ve stok maliyetlerimizi minimum düzeyde tutuyoruz.			0,839	
RF 2: Maliyetlerimizi kontrol altına alacak önlemler almaktayız.			0,651	
RF 6: İşletme olarak farklı Pazar bölümlerine hitap etmek gerekir.				0,877
RF 7: İşletme olarak farklı pazarlar için farklı pazarlama stratejileri uygulamak gerekir.				0,706

Faktör Rotasyon Matriks tablosu incelenirken her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakılır. Daha sonra bu maddeler gruplandırılarak faktör yapısı oluşturulur.

Tablo 19
Rekabet Faktörleri Güvenilirlik Tablosu

Ölçek Maddeleri	Alfa katsayısı	İfade Sayısı
RF1 -RF2	0,582	2
RF6-RF7	0,647	2
RF8-RF9-RF16-RF18-RF19	0,875	5
RF10-RF11-RF12-RF13-RF14	0,810	5

Alfa Katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevaplanan toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını, ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (www.akademikdestek.net):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yukarıda verilen rekabet faktörlerinde; RF8 (Rakiplerimizi tanıyoruz. Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönlerini biliyoruz.), RF9 (Rakiplerimizin sunduğu ürün ve hizmetleri sürekli takip etmekteyiz.), RF16 (Pazar payımızı arttırmak için sürekli Pazar araştırması yapmaktayız.), RF18 (Rakiplerimizin fiyat politikaları hakkında sürekli bilgi sağlamaktayız.) ve RF 19 (Satış öncesi ve sonrası ürün ve hizmetlerimizle ilgili bilgi akışı sağlamaktayız.) faktörleri $0,80 \leq 0,875 < 1,00$ olduğu için yüksek derecede güvenilir ölçeklerdir.

RF10 (Kadromuz eğitimli, bilgili, tecrübeli çalışanlardan oluşmaktadır.),

RF11 (Talep değişimlerine karşı kapasite değişimleri yapmamız mümkündür.),

RF12 (İşletmemizde çağdaş bir yönetim anlayışı hâkimdir.),

RF13 (İşletmemizde marka ve imaj çalışmaları yapmaktayız.) ve

RF14 (İşletmemiz sektörde marka olmuş bir işletmedir.) faktörleri de $0,80 \leq 0,810 < 1,00$ olduğu için yüksek derecede güvenilir ölçeklerdir.

RF 1 (Maliyetlerimizi kontrol altına alacak önlemler almaktayız.) ve RF 2 (Ürün ve stok maliyetlerimizi minimum düzeyde tutuyoruz.) maliyet ölçeğimiz düşük de olsa güvenilebilir bir ölçek olduğu görülmektedir. Güvenirliliğin faktör madde sayısı tarafından etkilendiği de düşünüldüğünde, maliyet faktörünün iki maddeden oluşması da cronbach's alpha katsayısının düşük çıkmasında etkili olması mümkündür.

3.2.3.2. Öncü Duruma Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar Faktör Analizi

Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan 12. soru, pazarda rekabet olması durumunda öncü durumuna gelmek için gösterilecek davranışların önem düzeyleri üzerinedir. Sorunun faktör analizinin değişkenleri incelendiğinde, değişkenlerin saldırı ve savunmaya yönelik unsurlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 20
Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar KMO ve Bartlett's Testi

Örnekleme Yeterlilik Testi (Kaiser-Meyer-Olkin)		0,658
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	234,843
	Df	36
	Anlamlılık Düzeyi	0,000*

* $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı

Yukarıdaki tablo bize, analize tabi tuttuğumuz rekabet faktörlerinin yani KMO'nun, 0,658 olduğunu göstermektedir. KMO değeri $0,6 < 0,658 < 0,7$ arasındadır. Ancak araştırmacılarca bu değer için KMO $> 0,70$ olması istenir. Ancak Field (2000), KMO için alt sınırın 0,50 olması gerektiğini, KMO $\leq 0,50$ için veri kümesinin faktörlenemeyeceğini (unfactorability) ifade etmiştir. Bartlett's Test of Sphericity geçerlilik testidir. Bu testin 0,05'in altında olması istenir. Yukarıda Sig = 0,000 ve

$0,05 > ,000$ olduğu için ölçeğimiz faktörleşebilir bir ölçektir.

Barlett testi sonucunda önem derecesi 0,000 çıkmış ve bu sonuç da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Tablo 21
Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar
Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans									
Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları			Döndürülmüş Faktör Analizi Kareleri Yüklerinin Toplamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	2,603	28,924	28,924	2,603	28,924	28,924	2,208	24,539	24,539
2	1,732	19,240	48,165	1,732	19,240	48,165	2,126	23,626	48,165

Yukarıda faktör çıkarmadan önce, sonra ve rotasyondan sonra eigen değerleri görülmektedir. Eigen değeri 1'den büyük olan 2 faktör bulunmaktadır. İlk faktörvaryansın yaklaşık % 24,539'unu açıklamaktadır. 2 faktör toplam varyansın % 48'ini açıklamaktadır.

Tablo 22
Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar Faktör
Rotasyon Matrisi (Rotated Component Matrix)

GÖSTERİLECEK DAVRANIŞLAR	Bileşenler	
	1	2
GD5: Riske girmekten kaçınmak	0,779	
GD6: Mevcut durumu sürdürmeye çalışmak	0,686	
GD8: Büyük İşletmelerle rekabetten kaçınmak	0,651	
GD4: Fiyatları aşağıya çekmek	0,600	
GD9: Çalışanları azaltma yoluna gitmek	0,546	
GD1: Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapmak		0,751
GD3: Ürünlerimizde yenilik yaparak kaliteyi arttırmak		0,716
GD11: Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlamak		0,694
GD2: Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelmek		0,636

Rotated Component Matrix tablosu incelenirken her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna bakılır. Daha sonra bu maddeler gruplandırılarak faktör yapısı oluşturulur.

Tablo 23
Öncü Durumuna Gelmek İçin Gösterilecek Davranışlar Güvenilirlik Tablosu

Ölçek Maddeleri	Alfa katsayısı	İfade Sayısı
GD4- GD5- GD6-GD8-GD9	0,682	5
GD1-GD2-GD3-GD11	0,701	4

Yukarıda rekabet ortamında öncü durumuna gelmek için gösterilecek davranışların önem düzeylerine ilişkin soruya yönelik oluşturulan GD4- GD5- GD6-GD8-GD9 faktörleri $0,60 \leq 0,682 < 1,00$ olduğu için güvenilirdir. GD1 (Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapmak),GD2 (Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelmek), GD 3 (Ürünlerimizde yenilik yaparak kaliteyi arttırmak) ve GD 11 (Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlamak) faktörleri de $0,60 \leq 0,701 < 1,00$ olduğu için güvenilir ölçeklerdir.

3.2.4. Korelasyon Analizi

Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinin elde edeceği gelir ile tercih ettiği pazarlama strateji arasında ilişkinin şiddeti ve bağımlılığı, o işletmenin gelecekte ne tür strateji ile yoluna devam etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır.

Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu ancak ilişkinin yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir. Katsayının 0 olması durumunda ise iki değişken arasında her hangi bir açık / görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelebilir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 226).

Aşağıdaki tabloda ölçüme dâhil ettiğimiz faktörler arasında ilişki olup olmadığı, varsa ilişkinin şiddeti ile ilgili bilgi sahibi olunmaktadır.

Tablo 24
Rekabet Faktörleri Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaşınız	1							
2. Sektör Tecrübesi	0,545**	1						
3. Savunma Stratejisi	-0,27	-0,08	1					
4. Saldırı Stratejisi	0,122	0,041	-0,15	1				
5. Rekabet	0,157*	0,088	0,059	0,362**	1			
6. Yönetmel Karar	0,152*	0,125	-0,03	0,354**	0,659**	1		
7.Maliyet	0,224**	0,146	-0,06	0,333**	0,495**	0,501**	1	
8. Pazar	0,051	0,02	-0,11	0,382**	0,348**	0,369**	0,242**	1

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı korelasyon

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çeşitli düzeylerde çalışan yöneticilerin verdikleri cevaplar analiz edildiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

- Yöneticilerin sektör tecrübesi ile yaşı arasında pozitif yönde (anlamlılık düzeyi 0,000 < 0,05) güçlü bir ilişki vardır (0,545**).
- Rekabet faktörleri olarak değerlendirdiğimiz rakiplerin fiyat politikalarını takip etme, pazar araştırması yapma, rakipleri tanıma, rakiplerin ürün ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olma ve satış öncesi ve sonrası ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi akışı sağlama seçenekleri ile reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcama yapma, sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelme, ürünlerde yenilik yaparak kaliteyi artırma, müşterilere satış sonrası hizmet sunma seçenekleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu görmekteyiz (0,362**).
- Yönetmel kararlar faktörlerinden oluşan talep değişimlerine karşı kapasite değişimleri yapma, eğitilmiş kadro-tecrübeli çalışana sahip olma, işletmede çağdaş bir yönetim anlayışına sahip olma, sektörde marka bir işletme olma ile marka ve imaj çalışmaları yapma seçenekleri ile rekabet faktörleri arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki olduğu Pearson Correlation:0,659** sonucuna bakılarak değerlendirilebilir.
- Maliyet faktörleri olan değerlendirdiğimiz üretim ve stok maliyetlerinin minimum düzeyde tutulması ile maliyetleri kontrol altına alacak önlemler alma

seçenekleri ile saldırı stratejileri arasında pozitif yönde bir korelasyon bulunmaktadır ((Pearson Correlation:0,333**).

- Maliyet ile rekabet arasında(Pearson Correlation0:,495**); maliyetle yönetsel kararlar arasında (Pearson Correlation:0,501**); pazarla saldırı stratejisi arasında Pearson Correlation: 0,382**); pazarla rekabet arasında (Pearson Correlation:0,348 **); pazarla yönetsel kararlar arasında (Pearson Correlation: 0,369 **); pazarla maliyet arasında ((Pearson Correlation: 0,242 **) pozitif yönlü, güçlü bir ilişki vardır.
- Savunma stratejisi ile yaş arasında negatif bir ilişki vardır. Anlamlılık düzeyi de sig.0,728 > 0,05 olduğu için anlamlı değildir.

3.2.5. Varyans Analizi (Anova Testi)

Varyans analizi metoduyla ikiden çok örneklem ortalamaları arasındaki farkın tesadüfi olup olmadığına yani içinden örneklem alınan anakütlelerin ortalamalarının arasında gerçek farkların olup olmadığı sorunu ele alınacaktır.

Tek yönlü varyans analizinde tek bir faktörün bağımlı değişken üzerinde etkili olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılır. İki faktörün bağımlı değişken üzerinde etkinliklerini araştırmak için iki yönlü varyans analizi yapılır. Örneğin; bir sınıftaki erkek ve kız öğrencileri almış oldukları notların farklılığın cisiyete bağlı olup olmadığını bulmak için anova testi uygulanır.

Anova Testi 1: Piyasada uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak ve maksimum gelir elde etmek için uygulanmakta olan üç temel stratejiden birini seçmeleri (Toplam Maliyet Liderliği- Farklılaşma- Odaklanma) ile yöneticilerin sektör tecrübeleri arasında bir farklılığın olup olmadığı, varsa bu farklılığın hangi sektör tecrübesi yıl aralığından kaynaklandığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 25
Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Üç Temel Strateji Anova Testi

ANOVA TESTİ I					
Üç Temel Strateji	Açıklanan Kareler Toplamı	Standart Hata	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arasında	3,072	3	1,024	2,715	0,047
Gruplar İçinde	60,722	161	0,377		
Toplam		63,794	164		

Anova tablosunun Sig. (Anlamlılık) sürunundaki değerin $0,047 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Yani, yöneticilerin sektör tecrübeleri ile seçecekleri stratejiler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır

Aşağıdaki tabloya göre ise, sektör tecrübesi 7-12 olan yöneticiler ile sektör tecrübesi 13 yıl ve üstü olan yöneticilerin strateji tercihlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($0,047 < 0,05$). Yani 7-12 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin tercih edeceği strateji ile 13 yıl ve üstü tecrübeye sahip yöneticilerin uygulayacakları stratejiler birbirinden farklı olacaktır.

Yani örn, 8 yıllık tecrübeye sahip bir yönetici toplam maliyet liderliği stratejisini uygulamayı tercih ederken 15 yıl tecrübesi olan bir yönetici farklılaşma stratejisini uygulamayı tercih edecektir. Bunun dışındaki gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır. Yani 0-3 yıl tecrübeye sahip bir yöneticinin tercih edeceği strateji ile 4-6 yıllık tecrübeye sahip yöneticilerin tercih edeceği stratejiler benzerlik göstermektedir.

Tablo 26
Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Üç Temel Stratejiye Yönelik Post Hoc Testi Sonuçları

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA				
Üç Temel Strateji				Tukey HSD
Sektör Tecrübesi (I)	Sektör Tecrübesi (J)	Ortalamalar Arasındaki Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
0-3	4-6	0,22464	0,28153	0,855
	7-12	0,24843	0,26453	0,784
	13 ve üstü	-0,34714	0,25962	0,999
4-6	0-3	-0,22464	0,28153	0,855
	7-12	0,02379	0,15334	0,999
	13 ve üstü	-0,25877	0,14471	0,283
7-12	0-3	-0,24843	0,26453	0,784
	4-6	-0,02379	0,15334	0,999
	13 ve üstü	-0,28256	0,10798	0,047
13 ve üstü	0-3	,03414	0,25962	0,999
	4-6	0,25877	0,14471	0,283
	7-12	0,28256	0,10798	0,047

*p < 0,05 anlamlılık düzeyi

Anova Testi 2: İşletmenin hukuki statüsü ile (bağımsız- uluslar arası zincir- ulusal zincir) ile faaliyet gösterdikleri en önemli pazarlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırıldığında; Sig: 0,000 <0,05 olduğundan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 27
Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Hukuki Statü Anova Testi

ANOVA TESTİ					
Üç Temel Strateji	Açıklanan Kareler Toplamı	Standart Hata	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arasında	21,031	2	10,515	22,866	0,000
Gruplar İçinde	72,659	158	0,460		
Toplam	93,689	160			

Tablo 28
Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Hukuki Statü Post Hoc Testi

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA				
Üç Temel Strateji				Tukey HSD
En önemli Pazar (I)	En önemli pazar (J)	Ortalamalar Arasındaki Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Rus Pazarı	Avrupa Pazarı	-0,61569*	0,10896	0,000
	Yurt içi Pazar	-1,73333*	0,39700	0,000
Avrupa Pazarı	Rus Pazarı	0,61569*	0,10896	0,000
	Yurt içi Pazar	-1,11765*	0,40006	0,016
Yurt içi Pazar	Rus Pazarı	1,73333*	0,39799	0,000
	Avrupa Pazarı	1,11765*	0,40006	0,016

*p < 0,05 anlamlılık düzeyi

Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı ise, yukarıdaki tabloda görülmektedir. İşletmelerin çalıştıkları rus pazarı ile Avrupa pazarı tercihleri işletmenin hukuki statüsüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yani işletme eğer uluslar arası işletme ise daha çok Avrupa pazarına yöneldiği(En önemli Pazar olarak), bağımsız bir işletme ise rus pazarına yöneldiği (en önemli pazar olarak rus pazarını gördüğü) görülmektedir.

Anova Testi 3: Ürün ve hizmet fiyatlarının hangi yöntemle göre (maliyet+kar- piyasa fiyat aralığı- tüketici satın alma gücü- rakip firmaların fiyatları- alıcıların satın alma

zamanları, şekilleri, miktarları) belirlendiği ile stratejik kararları kimin aldığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu (sig. 0,007< 0,05) görülmektedir.

Tablo 29
Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün-Hizmet- Fiyat Yöntemi Anova Testi

ANOVA TESTİ					
Ürün-Hizmet-Fiyat Yöntemi	Açıklanan Kareler Toplamı	Standart Hata	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arasında	12,726	3	4,242	4,201	0,007
Gruplar İçinde	159,552	158	1,010		
Toplam	172,278	161			

Tablo 30
Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün-Hizmet- Fiyat Yöntemi Post Hoc Testi

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA				
Ürün-Hizmet-Fiyat Yöntemi				Tukey HSD
Sektör Tecrübesi (I)	Sektör Tecrübesi (J)	Ortalamalar Arasındaki Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
İşletme Sahibi	İşletme Yöneticisi	0,43402	0,19809	0,130
	Şirket Yöneticileri	0,77273*	0,21954	0,003
	İşletmenin CEO'su	0,46023	0,29337	0,399
İşletme Yöneticisi	İşletme Yöneticisi	-0,43402	0,19809	0,130
	Şirket Yöneticileri	0,33871	0,20380	0,347
	İşletmenin CEO'su	0,02621	0,28178	1,000
Şirket Yöneticileri	İşletme Yöneticisi	-0,77273*	0,21954	0,003
	Şirket Yöneticileri	-0,33871	0,20380	0,347
	İşletmenin CEO'su	-0,31250	0,29725	0,720
İşletmenin CEO'su	İşletme Yöneticisi	-0,46023	0,29337	0,399
	Şirket Yöneticileri	-0,02621	0,28178	1,000
	İşletmenin CEO'su	0,31250	0,29725	0,720

* p < 0,05 anlamlılık düzeyi

Yukarıdaki tabloya göre, işletme sahibinin ürün ve hizmet fiyatını belirleme yöntemi ile (maliyet+kar veya piyasa fiyat aralığı vb.) ile şirket yöneticilerinin ürün ve hizmet fiyatını belirleme yöntemi arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani işletme sahipleri piyasa fiyat aralığı ile ürün ve hizmet fiyatlarını belirlemeyi tercih ederken, işletme yöneticileri maliyet+kar yöntemini tercih etmektedir. Bunun dışında stratejik kararları verenler ile ürün ve hizmet fiyatları için tercih ettikleri yöntemler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Anova Testi 4: İşletmeye gelen konuk profili (münferit- grup müşterisi- çeşitli organizasyonlara katılmak için gelen konuklar-kongre ve toplantı amaçlı gelen konuklar) ile farklılaşma ile ilgili tercih edilen konular arasında (ürün ve hizmet

çeşitliliği- ürün ve hizmet kalitesi- imaj/marka-, kalifiye personel, fiyat 9 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 31
Müşteri Profili-Farklılaşma Anova Testi

ANOVA TESTİ-4					
Müşteri Profili	Açıklanan Kareler Toplamı	Standart Hata	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar	1,471	4	0,368	1,454	0,224
Gruplar İçinde	21,248	84	0,253		
Toplam	22,719	88			

Sig. 0,224 >0,05 olduğunda bir fark yoktur. Yani, işletme yöneticilerinin uygulayacakları farklılaşma konuları ile bu farklılaşma konularını uygulayacakları müşteri profili arasında bir farklılık yoktur. Yöneticiler farklılaşma konularını müşterilerin profiline göre belirlememektedirler.

Anova Testi 5: İşletmeyi en çok tercih eden konuk profili (münferit- grup müşterisi- Çeşitli organizasyonlara katılmak için gelen konuklar- kongre ve toplantı amaçlı gelen konuklar) ile işletmenin faaliyet gösterdiği pazara göre farklılık göstermektedir (0,00<0.05)

Tablo 32
Müşteri Profili – Pazar Anova Testi

ANOVA TESTİ -5					
Müşteri Profili	Açıklanan Kareler Toplamı	Standart Hata	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar	5,957	2	2,979	17,745	0,000
Gruplar İçinde	26,018	155	0,168		
Toplam	31,975	157			

Tablo 33
Müşteri Profili –Pazar Post Hoc Testi

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA				
Üç Temel Strateji				Tukey HSD
En önemli Pazar (I)	En önemli pazar (J)	Ortalamalar Arasındaki Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Rus Pazarı	Avrupa Pazarı	-0,12779	0,06632	0,135
	Yurt içi Pazar	-1,402230	0,24059	0,000
Avrupa Pazarı	Rus Pazarı	0,12779	0,06632	0,135
	Yurt içi Pazar	-1,27451	0,24170	0,000
Yurt içi Pazar	Rus Pazarı	1,40230	0,24059	0,000
	Avrupa Pazarı	1,27451	0,24170	0,000

* p < 0,05 anlamlılık düzeyi

Yukarıdaki tablo incelendiğinde işletmelerin faaliyet gösterdiği Rus pazarı ile Yurt içi Pazar arasında; Avrupa pazarı ile Yurt içi Pazar arasında; konuk profili açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıklar olduğu görülmektedir. Şöyle ki; Rus pazarından gelen konukların daha çok grup müşterisi olduğu, yurt içi pazardan gelen konukların münferit müşteri olduğu, yine Avrupa pazarından gelen konukların grup müşterisi olduğu söylenebilir.

Tablo 34
Yöneticilerin Yaşı - Pozisyonları Anova Testi

ANOVA TESTİ-6					
YAŞ	Açıklanan Kareler Toplamı	Standart Hata	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arasında	36,858	4	9,214	14,218	0,000
Gruplar İçinde	106,936	165	0,648		
Toplam	143,794	169			

Anova Testi 6: Yöneticilerin yaşı, pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, aralarında istatistiksel bir farklılığın olduğu aşağıdaki tabloda görülmektedir (0,000<0,05).

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, şeflerin yaşı ile departman müdürlerinin yaşı arasında, şeflerin yaşı ile genel müdür yardımcılarının yaşı arasında; şeflerin yaşı ile genel müdürlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ancak şeflerin yaşı ile departman yardımcılarının yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (0,996>0,05).Yine departman müdürlerinin yaşı ile genel müdür yardımcılarının yaşı arasında bir farklılık

yoktur(0,457 >0,05).Genel müdür yardımcıları ile genel müdürlerinin yaşları incelendiğinde aralarında bir farklılığın olmadığı görülmektedir (0,901 >0,05).

Tablo 35
Yöneticilerin Yaşı- Pozisyonları Post Hoc Testi

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA				
Yaş	Tukey HSD			
Pozisyon (I)	Pozisyon (J)	Ortalamalar Arasındaki Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Şef	-0,08540	0,22655	0,996	-0,08540
	-0,86061*	0,18583	0,000	-0,86061*
	-1,35326*	0,33044	0,001	-1,35326*
	-1,70048*	0,31653	0,000	-1,70048*
Departman Müdür Yardımcısı	0,08540	0,22655	0,996	0,08540
	-0,77521*	0,17176	0,000	-0,77521*
	-1,26786*	0,32274	0,001	-1,26786*
	-1,61508*	0,30848	0,000	-1,61508*
Departman Müdürü	0,86061*	0,18583	0,000	0,86061*
	0,77521*	0,17176	0,000	0,77521*
	-0,49265	0,29558	0,457	-0,49265
	-0,83987*	0,27994	0,026	-0,83987*
Genel Müdür Yardımcısı	1,35326*	0,33044	0,001	1,35326*
	1,26786*	0,32274	0,001	1,26786*
	0,49265	0,29558	0,457	0,49265
	-0,34722	0,39118	0,901	-0,34722
Genel Müdür	1,70048*	0,31653	0,000	1,70048*
	1,61508*	0,30848	0,000	1,61508*
	0,83987*	0,27994	0,026	0,83987*
	0,34722	0,39118	0,901	0,34722

* p < 0,05 anlamlılık düzeyi

Tabloya baktığımızda, şeflerin yaş aralığının 20-30 arası olduğu; departman müdürlerinin yaş aralığının ise 30-40 yaş arası olduğu sonucuna varılabilir. Dolayısıyla yöneticilerin yaşı arttıkça pozisyonları da buna paralel olarak artmaktadır. Birbirine yakın pozisyonlarda bulunan yöneticilerinde benzer yaş aralıklarında olduğu görülmektedir.

3.2.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep- sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da

Kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır. Doğada birçok olayda sebep sonuç ilişkisine rastlamak mümkündür. Regresyon analizi, bilinen bulgulardan, bilinmeyen gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına izin verir.

Ürün ve Hizmet Kalitesi-Yönetmel Kararlar: Aşağıdaki tablo incelendiğinde, bağımsız değişken durumundaki yönetmel kararları tanımlayan RF10-RF11-RF12- RF13 VE RF 14 faktörleri, bağımlı değişken durumundaki Ürün- hizmet kalitesi değişkenine ait varyansı % 25 oranında açıkladığı, diğer bir deyişle ürün-hizmet kalitesinin % 25 oranında yönetmel kararlara bağılı olduğu görölmektedir.

Tablo 36
Ürün-Hizmet Kalitesi-Yönetmel Kararlar Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	Anlamlılık	R ²	F	Anlamlılık (Model)
Rekabet Faktörleri (10)	0,144	0,066	0,221	2,177	0,031*	0,221	8,391	0,000*
Rekabet Faktörleri (11)	-0,058	0,053	-0,098	-1,094	0,276			
Rekabet Faktörleri (12)	0,251	0,073	0,385	3,457	0,001*			
Rekabet Faktörleri (13)	-0,063	0,065	-0,089	-0,98	0,329			
Rekabet Faktörleri (14)	0,036	0,063	0,062	0,576	0,566			

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır

Bağımlı Değişken: Ürün ve Hizmet Kalitesi

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değerşkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa; $F(5,125) = 8,391$; $p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir.

Katsayı (coefficients) tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Tabloya göre, ürün- hizmet kalitesi RF 12 ile $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı, diğerleri ile anlamlı değerildir. Bu bulgudan hareketle işletmede uygulanan çağdaş yönetim anlayışının ürün- hizmet kalitesine anlamlı bir katkı yaptığı söylenebilir. Yine tablodaki katsayılardan ürün-hizmet kalitesi üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün çağdaş yönetim anlayışı olduğu (0,251) görölmektedir.

Stratejik Kararlar-Rekabet Konuları: Bağımsız değişken durumundaki rekabet konularını tanımlayan RK diğer imkânlar, RK işletme imajı, RK ürün çeşitliliği, RK ürün ve hizmet kalitesi, RK kalifiye personel, RK teknoloji, RK banket kapasitesi, RK müşteri sayısı, RK yönetim şekli faktörleri, bağımlı değişken olan stratejik kararlara ait varyansı %18 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo 37
Stratejik Kararlar - Rekabet Konuları Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Hata	Std. Beta	t	Anlamlılık	R ²	F	Anlamlılık (Model)
Rek. Kon. Kalifiye Personel	-0,07	0,053	-0,017	-1,314	0,191	0,120	2,757	0,004*
Rek. Kon. Satışlar	0,077	0,052	0,201	1,478	0,142			
Rek. Kon. İşletme İmajı	0,031	0,059	0,07	0,529	0,598			
Rek. Kon. Müşteri Sayısı	-0,078	0,059	-0,204	-1,316	0,191			
Rek. Kon. Ürün-Hizmet Kalt.	-0,118	0,059	-0,274	-1,993	0,049*			
Rek. Kon. Teknoloji	0,008	0,055	0,019	0,138	0,89			
Rek. Kon. Ürün Çeşitliliği	-0,046	0,0056	-	-0,815	0,416			
Rek. Kon. Banket Kapasitesi	-0,081	0,052	-0,213	-1,557	0,122			
Rek. Kon. Yönetim Şekli	-0,044	0,051	-	-0,859	0,392			
Rek. Kon. Diğer İmkanlar	-	0,056	-0,015	-0,108	0,914			
	0,0006							

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır

Bağımlı Değişken: Stratejik Kararlar

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer olan $0,004 < 0,01$ olduğu için değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. $F(10, 129) = 2,757$; $p < 0,01$

Tabloya göre, işletme yöneticileri tarafından alınan stratejik kararlar rekabet faktörleri ile $p < 0,01$ düzeyinde rekabet faktörlerinin hiçbirisi ile anlamlı değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm Sektörü II. Dünya savaşıdan sonra, hizmet sektörünün gelişimine paralel olarak dünyada yükselen bir sektör haline gelmiştir. Türkiye’de beşer Yıllık Kalkınma Planlarında yapılması gereken eylemler planlanmış ve kısmen hayata geçirebilmiştir. Türkiye’nin zengin tarihi, kültürel ve doğal kaynakları, jeopolitik konumu itibariyle dört mevsimin aynı anda yaşanıyor olması gibi turizmde tercih edilme sıralamasında ilk sıralarda olmayı hak etmesine rağmen ilk 10’da son sıralarda olduğu görülmektedir. Bu durumu rakamsal değerler de teyit etmektedir. 2011 yılı verilerine göre Türkiye’yi ziyaret eden turist sayısı 33,6 milyon olup, bu rakam ile turist gelişleri açısından 7. sırada, yine 23,5 milyar \$ gelir ile dokuzuncu sırada yer almaktadır.

UNWTO’nun her yıl hazırladığı Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeksi verileri incelendiğinde Türkiye, 139 ülke sıralamasında 4,37 skorla 50.sırada yer almaktadır. Bu durum bize Türkiye’nin turist gelişleri ve turist gelirlerinde elde ettiği başarıya paralel bir başarıyı rekabet edebilirlik indeksinde gösteremediğini sonucunu vermektedir.

Türkiye’nin Rekabet Edebilirlik İndeksinde alt sıralarda olmasının nedenleri indeksin alt unsurları detaylı bir şekilde incelendiğinde görülebilir. Türkiye’nin bu alt unsurlar içerisinde en alt sıralarda olduğu konu başlıklarından biri Çevresel Sürdürülebilirlik (85.sırada), diğeri ise T&T endüstrisinde fiyat rekabetidir (108.sırada).

Niteliksel bir faktör olan çevre, turizm için vazgeçilmez bir çekim kaynağıdır. Öyle ki, turizm, çevreden ayrı düşünülemez. Türkiye, doğal çekicilikler bakımından zengin bir ülkedir. Ancak buna rağmen ülkemizde 3S olarak bilinen deniz-kum-güneş turizminin ağırlık kazandığı görülmektedir. Yani, Türkiye’nin turizmden elde ettiği gelirin büyük ölçüde deniz-kum-güneş turizmine dayandığı söylenebilir. Bu da alternatif turizm türlerine eğilimin ülkemizde düşük olduğunu göstermektedir. Yayla turizmi, kültür turizmi, dağ turizmi gibi turizm çeşitliliklerinin ülkemizde yaygınlaştırılması ile ilgili eylem planlarının ivedililikle hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde son 30 yıldır çoğunlukla Akdeniz ve Ege kıyılarında tesisler açılırken, çevre faktörünün hep göz ardı edildiği görülmektedir. Son dönemlere kadar alt yapısı henüz tamamlanmamış tesislerin atık sularını denize boşalttıkları, çöp toplama ve arıtma gibi konularda gerekli çalışmayı, tam olarak AB’ye üyelik yolunda ilerleyen ülkemizde son

yıllarda gerçekleştirilen yasal düzenlemeler yanında yürütmedikleri görülmektedir. Ancak, özellikle ülkemize gelen Avrupalı turistlerin giderek çevreye duyarlı tesislerde konaklamayı tercih etmeleri, bu konuda tesislerin gerekli önlemleri almaları konusunda itici güç oluşturmaya devam etmektedir. Çevresel bazda alınacak önlemler ile Türkiye'nin rekabet edebilirlik gücü artacaktır.

Turizmde fiyat rekabeti, tüketicilerin birbirine benzeyen mal ve hizmetlerden en düşük fiyatlı olanı tercih etmesine olanak sağlamak olarak tanımlanabilir. Bir turistik yöre ya da destinasyonda sunulan mal ve hizmetlerin kalite ve çeşitliliği, konuklarını memnun etme derecesi, destinasyonun konuklara sunduğu özgün çekiciliklerin tümü rekabet gücü ile ilgili unsurlardır.

Türkiye'nin uluslararası düzeyde fiyatlar konusunda rekabet edebilme konusundaki en önemli unsur büyük tur operatörleriyle yapacağı anlaşmalar olacaktır. Öyle ki; özellikle Avrupa kökenli büyük tur operatörleri dünyada turizm hareketlerine büyük ölçüde yön veren işletmelerdir.

Ülkemizde turizm işletmelerinin % 80'e yakını küçük ve orta boy işletmelerden oluşmaktadır. Bu durum hizmet kalitesi konusunda işletmelerin pek çok AB ülkelerine göre yeterli olmakla birlikte, dünya genelinde yeterli olmadığı sonucunu doğurmaktadır. Ülkemizde turizm sektörüne yeterli sayıda orta ve üst düzeyde ön lisans ve lisans eğitimi veren okul olmasına rağmen, mezun olanların büyük bir kısmının, iş güvencesi olmamasından ve turizmin ülkemizde sezonluk çalışan bir sektör olarak algılanmasından dolayı sektörde çalışmadığı, bunun da hizmet kalitesini düşürdüğü söylenebilir. Hizmet kalitesinin düşük olması, sunulan mal ve hizmetin fiyatının da düşmesine, dolayısıyla gelirlerin de azalmasına neden olan bir faktördür.

Değinilmesi gereken bir diğer konu ise sektörel bazda farklı adlar altında alınan vergilerdir. Turizm işletmelerini kayıt dışılığa itecek kadar yüksek oranlarda alınan vergiler kaldırılmalı ya da yeni vergi düzenlemeleri getirilmelidir.

Bir hizmet sektörü olan otelcilik sektöründe sadece ürün değil, elle tutulup gözle görülmesi mümkün olmayan, üretilirken tüketilen, stoklanamayan, çoğunlukla hizmeti sunan kişiye bağlı ve görece olan hizmetin satılıyor olması, bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet konusunda gerçekleştirecekleri eylemleri ve rakiplerini

hangi konularda nasıl değerlendirecekleri konusunu belirsizleştirmektedir. Şöyle ki, şu ana kadar yazında rekabet konusu ile ilgili yapılan çalışmalar çoğunlukla üretim işletmelerine yöneliktir. Hizmet sektöründe bulunan işletmelerin rekabet edebilirlik konusuna nasıl değinecekleri, kimleri, hangi konularda rakip olarak görecekları, rakip firmaların pazardan daha fazla pay alma konusunda oluşturdukları pazarlama stratejilerinin neler olacağı ve bu stratejilere yönelik olarak hangi stratejilerin oluşturacağı ile ilgili çalışmalar üretim işletmeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu ise uluslararası işletmeler (belirli bir pazar potansiyeli olan, güçlü firmalar) dışında yerel işletmelerin özellikle de bağımsız işletmelerin rakiplerini analiz etmeden faaliyetlerine devam ettiği sonucunu bize vermektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm tesisleri yönetmeliğinde 4 yıldızlı otel işletmelerinde “ Personel sayısının en az % 15’i oranında konusunda eğitim almış personel ” ibaresinin yer alması düşündürücüdür. Kültür ve Turizm Bakanlığının konaklama işletmelerine kalifiye personel çalıştırılması ile ilgili yaptırımının yetersiz kaldığı görülmektedir. Aynı şekilde Kültür ve Turizm Bakanlığı oteller için değerlendirme formu incelendiğinde otelin fiziki koşullarına verilen puanlar, (örneğin; özel dokuma amblemlı halı veya özel malzeme) 6 puan ile idari personelin mesleki bilgi ve görgü seviyesi (konusunda eğitim görmüş ve deneyimli) -3 puan-düşündürücüdür. Öyle ki burada bakanlığın sadece idari personelin bilgili ve görgülü olmasını istemesi daha da düşündürücüdür. Bu konuda bakanlığın eğitimli personel istihdamını sağlayacak tedbirleri ivedililikle hayata geçirmesinde yarar vardır. (sonuçta belirt –yasa çıksın tıpkı turist rehberleri gibi, tesislerin niteliklerinde eğitimli personel %’si %15den % 80’lere çıkarılmalı, çalışanlara iş güvencesi sağlayıcı tedbirler alınmalı- örn sezonluk işletmeler için işveren sigorta primlerinin belirli bir oranının devletçe ödenmesi gibi- çalışanların ücretleriyle ilgili azami ve asgari ücret düzenlemeleri yapılması, otel işletmelerinin hazırladığı ve işten çıkarmalar, personel özlük haklarıyla ilgili bakanlıkça standart sözleşmelerin hazırlanması vb.

Ülkemizde birçok turizm işletmesinin yönetsel anlamda zayıf olmasının en önemli nedenlerinden biri, rekabet kavramını olumsuz olarak algılamaları, rekabetin işletmenin gelişimi ve değişimi için önemli bir olgu değil, bir tehdit olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırma ile öncelikle Türk turizm sektörünün uluslararası arenada diğer ülkelerle rekabet konusunda alt sıralarda olduğu UNWTO, Seyahat ve Turizmde Rekabet Edebilirlik İndeks kriterlerinden çevresel sürdürülebilirlik ve fiyat rekabeti konularında üst sıralara çıkabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken konulara dair bilgiler verilmiştir. Sonrasında araştırmanın temel amacını oluşturan ve turizm işletme kümelenmesinin en yoğun olduğu il olan Antalya ilimizde en fazla tesis kapasitesine sahip ve rekabet konusunda en çetin ortamda bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı yönetsel düzeylerde, ne tür stratejiler geliştirmeyi tercih ettikleri birbirlerini hangi konularda rakip olarak gördükleri, bu konulara yönelik olarak ne tür davranışlar sergilemeyi tercih ettikleri hangi rekabet faktörleriyle rekabet etmeyi tercih ettikleri ile ilgili sorunsalı, kuramsal bir çerçeveden ele alarak sonrasında alan araştırması yapmak üzere ele almaktır.

Çalışmanın örneklemini oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerinde ankete cevap verenlerin büyük bir çoğunluğunun erkek olması, sektörde yönetici pozisyonlarında çalışanların önemli bir kısmının erkek olduğu sonucunu bize vermektedir. Her ne kadar son yıllarda kadın yönetici sayısında bir artış yaşandığı gözlemlense de bu artışın tepe yönetici pozisyonları için olduğu görülmektedir. Kadınların ikramın, kurallarını, temizliği, düzeni, misafir karşılama ve yolcu etmenin inceliklerini bildiği, detayları görme ve duyma inceliğine sahip olma, empati kurabilme yetenekleri, yöneticilik vasfına sahip olma gibi artularından dolayı sektörde daha fazla istihdam edilebilir olması gerekmektedir.

Elde edilen bir başka sonuç ise otel işletmelerinde edinilen tecrübe ile yaş arasında doğrusal bir ilişki olduğuna yöneliktir. Tablo 11 incelendiğinde, belirli yaş aralıklarında bulunan çalışanların, belirli pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir. Ancak son dönemlerde yönetici pozisyonunda yer alma yaşının geçmiş yıllara nazaran düştüğü söylenebilir. Dinamik bir sektör olan turizm sektöründe istihdam edilenlerin büyük bir çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu düşünülürse, artık donanımlı genç yöneticilerin turizm işletmelerinin geleceğini yönlendirmede daha aktif oldukları gözlenmektedir.

Ülkemizde, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir kısmı aile işletmesidir. Çalışmaya katılan otel işletmelerinin de birçoğu bağımsız aile işletmesidir.

Bu durum bize bu işletmelerin birçoğunda profesyonel yönetim yapılarının tam oluşmadığı, dolayısıyla kurumsallaşmanın da tam gerçekleşmediği sonucuna ulaştırmaktadır. Her ne kadar bu işletmelerin temel yeteneklerinin geliştirilmesinde en çok tercih ettiği yönetim tekniği Toplam Kalite Yönetimi olsa da, ülkemiz turizm işletmelerinin bu tekniğin özünü anlayamadıkları, popüleritesi olan söylemlerde kalan bir teknik olan TKY'nin, öncelikle üst kademe yöneticiler tarafından sonrasında tüm çalışanlar tarafında özümseyip hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Son yıllarda Antalya iline gelen konuk profili incelendiğinde, Türkiye'ye gelen konuk profili ile bir paralellik gösterdiği görülmektedir. 2011 yılında Antalya ilini tercih eden turistleri Almanlar ile Ruslar oluşturmaktadır. Dolayısıyla Antalya ilindeki turizm pazarının büyük bir kısmının iki ülke vatandaşlarından oluştuğu söylenebilir. Antalya ilindeki işletmeler daha çok bu pazarlardan pay kapma telaşındadır. Oysaki dünya'da en fazla turizm harcamasını gerçekleştiren diğer Avrupa ülkeleri de Türkiye için önemli bir pazar durumundadır. Bu nedenle Avrupa pazarında faaliyet gösteren tur operatörleri ve seyahat acenteleriyle deniz turizmi dışında diğer alternatif turizm çeşitlerine yönelik yapılacak anlaşmalar, turizmin yılın 365 günü çeşitlendirilmesini sağlayarak, tesislerin doluluk oranlarını yükseltecektir. Belek Turizm Merkezinde bulunan otel işletmelerinin golf tesisleri kurarak başardığı turizm çeşitlenmesini Antalya ilindeki diğer işletmeler de uygulamalı, böylelikle farklı pazar segmentlerine sahip olarak 365 gün turizm yapmanın yollarını aramalıdır. Son zamanlarda bu kapsamda ön plana çıkan turizm çeşitleri arasında spor turizmi ile kongre turizmi gösterilebilir.

Bilindiği üzere 3S amaçlı Antalya iline gelen turistlerin büyük bir çoğunluğu grup müşterisidir. Antalya ilindeki tesislerde ise bu grup müşterilere her şey dâhil konseptiyle hizmet verilmektedir. Dolayısıyla bu turistlerin tatillerini tesis içerisinde ekstra hiç para harcamadan geçirdikleri görülmektedir. Acente veya tur operatörü aracılığıyla gelen konukların daha fazla harcama yapmalarını sağlayacak planların yapılarak hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu planlara örnek verecek olursak;

- a) Çevre turlarının düzenlenmesi, turistlerin alış- veriş mekânlarına götürülmesi, tarihi ve turistik mekânların gezilmesi, tesis içerisinde konukların kendilerini geliştirebilecekleri Türk yemeklerini yapma ya da Türk kültürüne özgü Ebru sanatı gibi birtakım kursların açılması gibi ürün ve hizmet çeşitliliğine gidilerek

turistin hem kültürümüzü daha yakından tanınmasını sağlanmış olacak, hem turist, geldiği yöreyi, tarihi ve turistik güzelliklerini öğrenmiş olacak hem de işletme daha fazla gelir elde edecektir.

- b) Belek turizm beldesindeki otel işletmelerini yaptığı gibi konsept otel anlayışı benimsenebilir. Belekteki bazı otel işletmeleri golf tesisi olarak da faaliyetlerine devam etmektedir. Bu anlayış ile işletmeler belirli bir pazarda hatta çok fazla rakibin olmadığı bir pazarda varlık gösterebilirler.
- c) Otel işletmelerinin satış birimi, münferit olarak veya grup olarak konaklayan konuklarına SPA hizmeti gibi ekstra ücrete tabi küçük gruplarla günübirlik turlar düzenleyebilir.
- d) Tesisler grup ya da münferit konuklarına günübirlik tur organizasyonları düzenleyebilir. Yalnız bu turlar sadece tarihi ve turistik mekânların gezilmesi ile sınırlı kalmamalıdır. Bununda ötesinde her yıl düzenlenen festival ve fuarlara turistlerin götürülmesi sağlanacak, turistlerin halkın yaşayış biçimi hakkında bilgi sahibi olması da sağlanmalıdır.

Otel işletmelerinin uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak ve maksimum gelir elde etmek için en çok farklılaştırma stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Antalya ilindeki beş yıldızlı işletmeler, özellikle farklı mimarı yapıları ile farklılaşma stratejisini uygulamaya geçirmektedirler. Bunun yanında verilen yanıtlara göre yöneticilerin, bu stratejiyi benimsedikleri takdirde müşteri bağımlılığı yarattığını düşünmektedirler. Yöneticilerin en çok sunulan ürün ve hizmet kalitesiyle farklılaşmayı tercih ettikleri görülmektedir. Otel işletmelerinin rekabetle ilgili eksik kaldıkları en önemli konu nitelikli işgücüdür. Oysaki bugün Türkiye’de; 15’i İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri’nin bünyesinde, 6’sı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu bünyesinde ve 22’si Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu olarak faaliyet gösteren 43 kurumda lisans düzeyinde turizm eğitimi verilmektedir. Bu rakamlar bize sadece yükseköğretim kurumları baz alındığında bile sektör ihtiyacının karşılanmasında yetersiz kaldığını göstermektedir.

Ülkemizde sektörün sezonluk bir imaj çizmesi "sektörde istihdamın düşük olmasının önündeki en önemli nedenidir " yaşanan krizlerden hemen etkilenen hassas bir yapıda

olması, çalışma saatlerinin uzunluğu, personelin konaklama olanaklarının kötü olması, ücretlerin düşüklüğü, tesisleri eğitilmiş personel çalıştırmaya yönelik yaptırımların yetersiz olması, ücretlerin düşüklüğü, otel işletmelerinin eğitilmiş personel ile alaylı diye tabir ettiğimiz personel arasında pozisyon, atama, ücret ve diğer konularda bir farklılığa gitmemesi ve okulların müfredatının sektörün ihtiyaçlarına cevap verememesi gibi nedenlerden dolayı turizm okullarından mezun olan öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun başka işlere yönelmesini, dolayısıyla sektörün kalifiye olmayan personel ile faaliyetlerine devam etmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, personeline hizmet içi eğitimler vererek açığı kapatmaya çalışmaktadır. Daha çok mesleki gelişime yönelik bu eğitimler ise süreklilik arz etmediği için ve özellikle Antalya ilindeki otel işletmelerinde personel devir hızı yüksek olduğundan dolayı nitelikli işgücü istihdamı konusunda sıkıntılar çekmektedir.

Hizmet ağırlıklı çalışan turizm sektöründe alt kademelerde çalışan işgücü yüksektir. Bu personele dayatılan sezonluk sözleşmeler de iş güvencesi sağlamamakta dolayısıyla işletmelerde konukla yüz yüze iletişimde olan personelin bile eğitimsiz olması sonucunu doğurmakta, bu durum hizmet kalitesini düşürmektedir. Otel işletmelerin en önemli dayanağı durumunda olan çalışanların bir diğer deyimle iç müşterilerin yukarıda sayılan sıkıntılarının çözümü ile yöneticilerin bu soruya verecekleri cevap değişecektir.

Otel işletmelerinin rekabetle ilgili eksiklik hissettikleri bir diğer konu ise fiziksel ve doğal kaynaklardır. İl, fiziksel ve doğal kaynaklar açısından zengindir. Ancak otel işletmelerine gelen konukların büyük bir çoğunluğunun grup müşteri olması ve tatilleri süresince sadece otel içerisinde olduğundan dolayı bu kaynakları tanımamakta, dolayısıyla bu kaynaklardan da faydalanması sağlanmamaktadır. Bu durumu aşmak için otel yöneticileri otel konuklarına çevreyi tanımaya yönelik küçük gruplar halinde turlar düzenlemesi ya da bu etkinlikleri seyahat ve tur operatörlerine bırakmaları dolayısıyla bir farklılık yaratmaları pazar segmentlerini arttırıcı bir rol oynayacaktır.

Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin ürün ve hizmet fiyatlarını öncelikle maliyet+kar yöntemini baz alarak belirledikleri saptanmıştır. Bilindiği üzere, Akdeniz bölgesindeki otel işletmeleri satışları klasik her şey dâhil, imperial her şey dâhil, maksimum her şey dahil ve ultra her şey dahil gibi farklı konseptlerde gerçekleştirilmektedir. Bu durum ise işletme yöneticilerinin fiyatlarını maliyet+kar

yöntemine göre oluşturmalarına neden olmaktadır. Bu sistem doğru uygulandığında bir takım yararlar sağladığı söylenebilir ancak enflasyonist ortamlarda ürün hammadde ve malzeme maliyetlerinin sürekli değişkenlik göstermesi, bu durumu satış fiyatlarına hemen yansıtamamaları, bu nedenle kalitesiz hammadde kullanmaları, bu durumun ürün ve hizmet kalitesini düşürmeleri gibi sonuçları doğurmaktadır. Çünkü her şey dâhil konsepti ile çalışan otel yöneticilerinin en büyük kaygısı “cost”u yani maliyetleri kontrol altına almaktır.

Rakiplerle ilgili işletmeye sürekli bir akışının sağlanması işletmelerin rekabet edebilirliği açısından önemlidir. Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin rakiplerinin faaliyetlerini takip etmek için kullandıkları en önemli bilgi kaynağı sektör analizidir. Otel yöneticilerinin sektörde neler olup bittiğini sürekli olarak takip etmesi, diğer bir deyişle sektörün sürekli olarak nabzının tutulması olumlu bir gelişmedir. Ancak yeterli olduğu söylenemez. Günümüzde işletmeler çevresine karşı reaktif olmalıdır. Bunun başarabilmenin yolu ise dış çevreden sürekli bir bilgi akışının sağlanacağı bir sistemin işletme tarafından benimsenmesi ile olacaktır. Otel yöneticilerinin bilgi kaynağı olarak en az bilimsel araştırmaları tercih ettikleri görülmektedir. Oysa ki bilimsel araştırmalar otel yöneticilerine ufuk sağlama, vizyon yaratma konularında yardımcı olabilecek en önemli ikincil verilerdir.

Çalışmanın sonuçları incelendiğinde, otel yöneticilerinin rakipleri en çok satışlar konusunda takip ettikleri görülmektedir. Bilindiği üzere Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, otel satışlarının önemli bir kısmını turlar vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla, acente ve tur operatörlerine bağımlı olarak gerçekleştirdikleri otel satışlarından büyük oranda memnun kalmış acente müşterisi demek, bir sonraki sene tekrar o acente ve tur operatörüyle çalışmak anlamına gelmektedir. Bu bağlamda imaj oluşturma konusunda ulusal ve uluslararası zincir işletmelerinin, ulusallaşma ve uluslararasılaşmanın kendilerine sağladıkları imaj avantajını kullandıkları gözlenmektedir. Bağımsız otel işletmeleri de işletme imajının önemli olduğunun farkındadır. Ancak işletme yurt içi ve yurt dışında belirli imaja sahip olması zaman almaktadır. İmaj oluşturma konusunda otel işletmelerinin “core competence” diye belirttiğimiz öz yeteneklerini geliştirmeye çalışmaları gerekmektedir.

Buraya kadar yapılan tespitler dikkate alındığında; kamu, özel sektör ve yeni araştırmacılara bazı önerilerde bulunulması da mümkündür. Bu bağlamda kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik getirilebilecek önerileri aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

- Konaklama tesislerinin çevreye duyarlı tesisler haline gelmesini sağlayacak yükümlülük, yaptırım ve denetim kuralları konulmalı,
- Sektörün 3S diye tabir ettiğimiz deniz-kum-güneş turizminden farklı alternatif turizm türlerine yönelinerek geliştirmeye dönük eylem planlarının ivedilikle hayata geçirilmesi gerekir.
- Uluslararası rekabet edebilirlikte etkin planlama yapma önemlidir. Etkin planlama noktasında destinasyon yönetim örgütlerinin işbirliği içerisinde olması gereklidir.
- Turizm işletmelerini kayıt dışılığa itecek yüksek oranlarda alınan vergiler makul seviyelere çekilmeli ya da en azından rakip ülkelerin düzeyine indirilmelidir.
- Turizm destinasyonlarının tanıtımı ve pazarlamasına yönelik yerel ve merkezi idareler ile söz konusu destinasyonda faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin işbirliği içerisinde olmaları gerekir.
- Sektörde yer alan sivil toplum kuruluşları sektörün geliştirilmesi konusunda kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği içerisinde olmalıdır.
- Kamu kurumlarının sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin işveren sigorta paylarında indirimde bulunması veya sezon dışında bu sigortaların devletçe ödenmesine yönelik düzenlemeler yapılması bir çözüm olarak düşünülebilir.

Bu çalışmanın içeriğinden yararlanarak ülkemizde faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri için de bazı öneriler getirmemiz mümkündür. İşletmeler açısından önem arz eden hususlar ile önerilerimizi aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Dinamik bir yapı arz eden müşteri taleplerini en etkin şekilde karşılayabilmek için konaklama tesislerinin teknoloji ve yenilikçi düşünceye önem vermesi gereklidir.

- Konaklama işletmelerinin dış çevreden işletmeye sürekli bir bilgi akışı elde etmelerini sağlayacak en önemli husus olan pazarlama bilgi sisteminin işletmelerce kurulması sağlanmalıdır.
- İşletme içi ve çevresinde enerji, su, zaman vb. tasarrufu sağlayacak elektronik sistemlere önem vermek, rezervasyonları anında sonlandıracak, gelirleri, giderleri ve hasılatlar ile işletmenin borç ve alacakları zamanında ve eksiksiz takip etmeye yarayacak mekanizasyon olanakları geliştirilmelidir.
- Konaklama işletmelerinin rekabet gücü elde edebilmeleri için yönetim anlayışlarını değiştirerek, çağdaş yönetim tekniklerini işletmelerinde hayata geçirmeleri, böylelikle kurumsallaşmayı gerçekleştirmeleri gerekir.
- Duygusal emek talep eden ve emek yoğun bir yapı teşkil eden konaklama işletmelerinde istihdam edilecek işgücünün nitelikli insan kaynağı ile sağlanması, söz konusu işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri itici bir faktör olacaktır.
- Konaklama işletmelerinin satışlarını arttırabilmeleri için büyük önem arz eden imaj oluşturma konusunda öz yeteneklerini geliştirmelerinde yarar vardır.
- Konaklama işletmelerinin piyasa şartlarına uygun olarak, rekabet stratejileri geliştirmelerinde yarar vardır.

Kamu ve özel sektörün dışında araştırmacılar için de bazı öneriler getirmemiz olasıdır. Bu alanda yeni çalışma yapacak gen araştırmacılar için getirmeye çalıştığımız önerileri de aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

Bu araştırmanın en önemli kısıtı zaman ve maliyet unsurları olduğundan çalışma; ülkemizde turizmin başkenti olarak kabul edilen Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunan otel işletmelerine de uygulanarak Türkiye'deki konaklama işletmesi yöneticilerinin rekabet konusu ile ilgili görüşleri dayandırılacak çalışma yapılabilir. Aynı kapsamdaki çalışma ülke içinde ve bölgesel nazlı yapılabileceği gibi, zincir otel işletmeleri içinde gerçekleştirilebilir. Hatta yabancı ülke ve şehirlerdeki konaklama işletmeleri baz alınarak karşılaştırmalı çalışmaların gerçekleştirilmesi de mümkündür.

KAYNAKÇA

- ALTINTAŞ, Füsün Çınar (2003), *Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi*, İşgüç.Org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:5 sayı:2
- AL REİS ve J.Trout (1986), *Marketing Warfare*, Newyork, McGrawHill.
- AMİT, P. ve SCHOEMAKER, P.J.H(1993), Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- ARSLANTÜRK, Z., İŞLEYEN, Z., (1992), *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metot ve Teknikleri*, Bolu
- AUGER, P. (2005). P. The Impact of Interactivity and Design Sophistication on The Performance of Commercial Websites for Small Businesses, *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 119 – 137.
- AVCIKURT, C, A. Koroğlu, M. Sarıoğlu (2009), *Türk Turizminin Dünya Turizmindeki Yeri*, Editörler: ÇAVUŞ, Ş., Z. Ege ve O.E. Çolakoğlu, *Türk Turizm Tarihi – Yapısal ve Sektörel Gelişim*, Detay Yayıncılık, ss. 1-14, Ankara.
- B.J. James (1984), *Business Wargames*, London, Abacus
- BAHAR, Ozan. (2003), *Kitle Turizminin Çevre Üzerindeki Olası Etkileri: Bodrum Örneği*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, s:150 -157
- Balcı, A. (2009), *(Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara: Pegem Akademi)*
- BRIASSOULIS, Han and STRAATEN, J. (1995), *Tourism and Environment Regional Economic and Policy Issues*, Kluwer Academic Publishers, Boston
- BARNEY, J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* *Journal of Management*, 17(1):99-120

- BAYRAM, B. &YAYLI, A.(2009). Otel Web Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 347-379.
- BOWMAN, C. ve AMBROSİNİ, V. (2003), *How the Resource- based and Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate- level Strategy. British Journal of Management*, 14:289-303
- Büyüköztürk,Ş.(2009). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- CHUNG, T.&LAW, R. (2003). Developing A Performance Indicator For Hotel Websites, *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 119-125
- ÇİMAT A.,BAHAR O. (2003). Turizm sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. (6): 1-18.
- ÇETİNKAYA, Özlem (2006), *Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8/3,s. 57-76.
- COLLİS, D. J. (1994), *ResearchNote: How Valuable are OrganizationalCapabilities*, *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.
- COOPER, C.P and ÖZDİL,II,(1992), *From Massto Responsible Tourism the Turkish Exprence*, Tourism Management Butterworth- Heinemann Ltd. London/ UK, p:37
- COMBS, J.G. VE KETCHEN, D.J. (1990), *Explaining Interfirm Cooperation and Performance Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource- based View and Organizational Economics* *Strategic Management Journal*, 20:867:888

- COŞAR, Yeşim, (2006), *Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli'nde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Yüksek lisans Tezi, dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CROUCH, G.(1999), *Tourism, Competitiveness and Social Prosperity*, Journal of Business Research, pp : 137-152
- DEMİR, C.(2002), *Turizm ve Rekreasyon Faaliyetlerinin Olumsuz Çevre Etkileri: Türkiye'deki Milli Parklara Yönelik bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniv.İİBF Dergisi, Cilt:17,Sayı :2
- DİNDAR, M.(2002), *Turizm ve Çevre İlişkileri*, II. Turizm Şurası Bildirileri'', Turizm Bakanlığı, Ankara
- DOĞAN, Özlem İpekgil (2000), *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:2, Sayı: 1s.6.
- DOĞAN, Özlem İpekgil, MARANGOZ, Mehmet , TOPAYAN, Mert (2003), *İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 2
- Devlet Planlama Teşkilatı, *Rekabet Hukuku ve Politikası Özel İhtisas Komisyon Raporu*, Ankara, Kasım 1994, <http://ekutup.dpt.gov.tr/hukuk/oik432/> (15 Şubat 2006), s.14
- DPT (1989), *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı*, 1990-1994, Ankara, s: 281-282
- DPT (1995), *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, 1996-2000, Ankara,
- DPT, *Sekizinci Kalkınma Planı, Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, s: 3-4-6
- DPT, ' *Sekizinci Kalkınma Planı, Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu* ' , s: 25
- DPT, *Uzun Vadeli Strateji ve sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, 2001-2005, DPT Yayınları, Ankara, 2000, s: 78

- DPT, *Dokuzuncu Kalkınma Planı Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2007,s: 29-32-35
- DWYER L.,FORSYTH P.and PRASADA R. (2000),*Destination Price Competitiveness :Exchange Rate Changes Versus Domestic Inflation*,Journal of Travel Research, Vol : 40 pp : 228-336
- ERDEM,Bariş (2003),*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri Ve Önemi*, İşgüç.Org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,cilt:5 sayı:2
- EREN, Erol (2000), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, s. 6
- Erol Eren, ‘ *Stratejik Yönetim*’, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ekim 2008,s: 16
- ERSÖZ, Süleyman ve KAHVECİOĞLU, Recep (2005) ,*Rekabet Gücü Oluşturmada; İhmal Edilen Değer Pazarlama Bilgi Sistemleri*, Pazarlama Dünyası Dergisi, sayı: 19-6, Kasım-Aralık, s. 43
- ESEN, Ş.,EMİR, G ve UYAR,H.(2012), *Cumhuriyetten Günümüze Hükümet Programlarında Turizm*, Detay Yayıncılık, Ankara
- ESEN, Ş., UYAR, H.(2012) ,*ExaminingtheCompetitiveStructure of TurkishTourismIndustryınComparisonwithDiamond Model*, Science Direct, BEM 2012 ,s.5
- FAHY, J. (2000), *The Resource-basedView of theFirm: SomeStumblingblocks On the Road toUnderstanding SustainableCompetitive Advantage. Journal of EuropeanIndustrial Training*, 24 (2/3/4): 94 (article-html).
- FIELD,A.(2000),*DiscoveringStatisticsusing SPSS for Windows*, London–ThousandOaks New Delhi: Sagepublications
- GRANT, R. M.(1991)b. *The Resource-basedTheory of Competitive Advantage: ImplicationsforStrategyFormulation*, California Management Review, Spring: 114-134

- HAAS, R. (2002), The Austrian Country Market: A European Case Study on Marketing Regional Products And Services in a CyberMall, *Journal of Business Research*, 55 (8), 637 – 464.
- HASSAN,S.(2000),*Determinants of Market Competitiveness in an Enviromentally Sustainable Tourism Industry*, Journal of Travel Research, Vol,30,p: 239-245
- HAYEK, L.(1982), *Legislation and Liberty, Political Order of Free People*, c.III, London.
- HOOPE, D. G., MADSEN, T. ve WALKER, G.(2003), *Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-based View Toward a Theory of Competitive Heterogeneity*. *Strategic Management Journal*, 24: 889–902.
- İSLAMOĞLU, A.H.(2008), *Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayınları, Yay.No.1950 İstanbul, s.216
- İSLAMOĞLU, A.H.(1999), *Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayınları, Y ay. İstanbul, s.261
- JEONG, M., Oh. H. & GREGOIRE, M. (2003). Conceptualizing Web Site Quality And its Consequences in The Lodging Industry, *Hospitality Management*, 22, 161 – 175.
- KOZLU, Cem (1996) *Türkiye Mucizesi İçin: Vizyon arayışları ve Asya Modelleri*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yay. No: 335, Ankara, s.2
- KARLUK, Rıdvan (1996), *Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim yapısal ve Sosyal Değişim*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,s.539
- KIRIM,Arman,(1996),*Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1998,s .6
- KARABIYIK, Horusen (2005) *Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektörü*

Uygulaması, Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisat Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

KOTLER, Philip ve SINGH, Ravi (1981), *Marketing Warfare in the 1980's* “
Journal of Business Strategy Vol.1, No: 30-41

C. Kim, “*Destination Competitiveness: A Model and Determinants*”,

www.ttra.com./pub/uploads/007pdf.08.08.2003; Kim vd., s. 28

KOTLER, Philip (1997), *Marketing Management*, International Edition, s.390

KOTLER, Philip (1987), *Marketing Management*, International Edition, Prentice Hall.

KOZAK, N. MERYEM AKOĞLAN K., METİN K., (2000), *Genel Turizm Kitabı*,
Turhan Kitabevi, Ankara, s:115-116-120

KOZAK, N., M.A. Kozak, M. Kozak (2008), *Genel Turizm İlkeler - Kavramlar*, Detay
Yayıncılık, Ankara.

KOTLER, Philip (2000), *Pazarlama Yönetimi*, Tercüme: Nejat Muallimoğlu, Beta
Yayıncılık AŞ, Millenium Baskısı, s.490

KUTLAN, Serhat (1998), *Maliyet Kontrolü ve Konaklama İşletmelerinde Uygulama*,
Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, s.54

LEVİNSON, Jay Conrad (1984), *Guerilla Marketing- Secrets for Evaluating Secrets for
Making Big Profits From Your Small Business* Houhton Muffin Co.

LIANG, K. & LAW, R. (2003). A Modified Functionality Performance Evaluation
Model for Evaluating The Performance of China Based Hotel Websites, *Journal of
Academy of Business and Economics*, 2 (2), 193 – 208.

MADDALA, G. S. ve MİLLER, E. (1989) , *Microeconomics Theory and Application*,
McGraw-Hill Inc.

NARDALI, S. (2009), *Gerilla Pazarlaması ve Uygulamadaki Bazı Örnekler* Celal Bayar
Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Organizasyon, Cilt:6, Sayı:2, Manisa

- ODGERS, D.G. (2001). *Turizm Endüstrisinde Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Bilgi Sistemlerinin Turizm Alanlarının Pazarlamasında Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OLALI, H. (1982). *Turizm Politikası ve Planlaması.*: Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- ÖZTAŞ, K.(2006),*Turizm Ekonomisi Genel Turizm Bilgileri*,Nobel Yayın Dağıtım,2. Baskı,Ankara, s: 8
- ÖZTAŞ, K.(2006),*Turizm Ekonomisi Genel Turizm Bilgileri*, Nobel Yayın Dağıtım,2. Baskı,Ankara,s: 10-11.
- PETERAF, M. A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*,Strategic Management Journal. 14: 179-191.
- PIRNAR, İ. (2005). Turizm Endüstrisinde E-Ticaret, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz*, 1, 28-55.
- PORTER, Michael. E. (1980),*Competitive Strategy*, TheFreePress, New York.
- PORTER, Michael. E (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: TheFreePress.
- PORTER, M. E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, MacmillianInc., New York,USA.
- PORTER, Michael, E.(2000) *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev: Gülen Ulubilgeni Sitem Yayıncılık, İstanbul.
- PRAHALAD, C.K.and HAMEL, Gary (1990),*The Core Competence of Corporations*, Harvard Business Review,May-June, Vol. 68 No.3. ss: 79- 91.
- SADILLOT, R. (1983), *Değiştokuştan Süpermarkete*,Çev: Esat NesmiErendo, İstanbul, ss.44-46.

- SALDAMLI, Asım (2000), *Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6, s. 292.
- SAVAŞ, Vural Fuat (1999) *İktisatın Tarihi*, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- SEZER, Mustafa Serdar (2010), *Türkiye Turizm Sektöründe Müze Turizminin Payının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- SOH, C. Mah, Q. Y., GAN, F. J., CHEW, D, & REID, E. (1997). The Use Of The Internet For Business: The Experience Of Early Adopters In Singapore, *Internet Research*, 7(3), 217-228.
- SÖYLEMEZ, Alev (2003) *Rekabet Kavramının Değişen İçeriği: Farklı Yaklaşımlar*, Ekonomik Yaklaşım, İlkbahar, C. 14, S. 47:19-28.
- TAŞTAN, M. (2007), *Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri*, http://www.humanresourcesfocus.com/konu5_1.asp , (24 Nisan 2007), par.13.
- TAYLOR, M. J. & ENGLAND, D. (2006). Internet Marketing: Web Site Navigation Design Issues, *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (1), 77 – 85.
- TECEE, D. J., Pisano, G. ve SHUEN, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7):509-533.
- TERZİOĞLU, Burcu, (2007), “Kiralamada rekabet kızışıyor”, Referans Gazetesi, 5 Aralık, 2007.
- THOMSON, A.A. ve STRICKLAND A.J. (1987), *Strategic Management*, Business Publications Inc.s.148)
- THOMPSON, A. Arthur and A.J. STRICKLAND (1995), *Strategic Management: Concepts and Cases*, The USA, Richard D. IRWIN INC.
- TOPÇUOĞLU, M. (2001), *Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İşbirliği Davranışları ve Hukuki Sonuçları Doktora Tezi*, Rekabet Kurumu.

TORLAK Ö.ve ALTUNIŞIK R.(2009), *Pazarlama Stratejileri*,Beta Yayınları,Yayın no: 2093,s.297

TOSKAY, Tunca (1983), *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, Der Yayınları, İstanbul.

TOKATLIOĞLU, İbrahim,(1999), “İktisat Kuramında Rekabet Kavramının Gelişimi”,
Ekonomik Yaklaşım, Yaz, C. 10 :5-26. Tourism Highlights, 2008 Edition

Türkiye Kalkınma Bankası AŞ. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, (2008),
Dünya’da ve Türkiye’de Turizm, Ankara.

TÜRKKAN, Erdal ,(2005), “Neden Rekabet?”, Rekabet Hakkında.

TÜRKKAN, E.(2003), Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri, Rekabet,
Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi, Ankara: Rekabet Kurumu Yayın No: 0162.
2003.

TÜRKKAN, Erdal. “Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri”, Rekabet,
Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi, Ankara: Rekabet Kurumu. Yayın No:0162. 2003.

http://www.superonline.com/nethaber/19981101/articles/ekonomi_03.html,RekabetteKa
lite Üstünlüğü Bitti,Şimdi Hız Dönemi.01.11.1998.

ULGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri(2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul,
Literatür .

USTA, Ö,(1997),*Turizm*,Akdeniz Yayın, s: 33-34.

USTA,Yasemin Usta ve ÖZTAYŞI,Bahar “Stratejik Yaklaşım”,

<http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm> ,
(19 Nisan 2006),s.22-24.

UYGUR, S.M.,(2007), *Turizm Pazarlaması*, Nobel Yayın Dağıtım,1.Basım,s.301

ÜLGEN,Hayri ve MİRZE, Kadri (2004),*İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul,

Literatür Yayınları.

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

Yay, Turan; 1993, F.A. Hayek'in İktisat Anlayışı: Hayek'te Serbest Piyasa

Ekonomisi ve Özgür Toplum, Ankara: Anap Bilimsel Yayınlar Dizisi.

YAYLA, Atilla (1993 *Özgürlük Yolu: Hayek'in Sosyal Teorisi*, Ankara: Turhan Kitabevi.

YILDIZ, Z. and KALAĞAN, G. (2008), *Alternatif Turizm Kavramı ve Çevresel Etkileri*, Yerel Siyaset Dergisi.

WONG, J. & LAW, R. (2005). Analysing The Intention to Purchase on Hotel Websites: A Study of Travellers to Hong Kong, *Hospitality Management*, 24, 311 – 329.

WANG, Y. & QUALLS, W. (2007). Towards a Theoretical Model of Technology Adoption in Hospitality Organizations, *Hospitality Management*, 26, 560 – 573.

ZENGİN, Burhanettin, (2005), "Turizm Sektöründe Marka ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 19-5, s.41.

<http://www.scribd.com/enegi%C5%9F/d/45093981>

UNWTO (1999). Tourism 2020 Vision. (Elektronik Sürüm) <http://pub.world-tourism.org:81/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1243/1243-1.pdf>.

UNWTO (2008-a). Tourism Highlights 2008 Edition. Erişim Tarihi: 07 Temmuz 2009

<http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights08_en_HR.pdf>.

ÜLGEN, H., MİRZE, S.K., (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 264.

YİĞİT, SEMA,(2008), Ülke Rekabetçiliğinde Porter'ın Elmas Modeli, Yüksek lisans Tezi, Tokat,

Mesleki Gündem (2011),TC Milli Eğitim Bakanlığı, Pazarlama ve Perakende,Ankara

[http://www.ekonomist.com.tr/apps/dictionary.php/es.dict/ürün farklılaştırma](http://www.ekonomist.com.tr/apps/dictionary.php/es.dict/ürün_farklılaştırma).

Business Resource Software Inc. “DifferentiationStrategy”.

<http://www.businessplans.org/Market.html> (13 Şubat 2007).

(<http://iktisat.wordpress.com>).

EKLER

EK 1: Anket Formu

Anket Formu

Sayın Yönetici,

Elinizdeki anket formu, ‘‘ Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi: Antalya Örneği’’ konusunda hazırlanmakta olan yüksek lisans tezine veri toplamak üzere tasarlanmıştır. Elde edilecek veriler, bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kesinlikle **GİZLİ** tutulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, kolaylıklar dileriz.

Yrd. Doç.Dr.
Öğr.Grv.Hande UYAR
Sakarya Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölüm Başkanlığı
Esentepe Kampüsü 54187
SAKARYA / TÜRKİYE
hotmail.com
e-mail: bzengin@sakarya.edu.tr
0(533)367 55 78

Burhanettin ZENGİN

Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
e-mail :hande_uyar@

GSM:

Bu çalışmanın özetini edinmek isterseniz,e-posta adresinizi yazınız

.....@.....

1.Aşağıda yer alan ifadeler işletmenizin hangi faktörlerle rekabet edebileceğini göstermektedir. Lütfen rakiplerinizi göz önüne alarak değerlendirme yapınız.

REKABET FAKTÖRLERİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Maliyetlerimizi kontrol altına alacak önlemler almaktayız.					
2.	Üretim ve stok maliyetlerimizi minimum düzeyde tutuyoruz.					
3.	Ürün ve Hizmet kalitemizde süreklilik söz konusudur.					
4.	İşletme olarak farklı pazar bölümlerine hitap etmek gereklidir.					
5.	İşletme farklı pazarlar için farklı pazarlama stratejileri uygulamak gereklidir.					
6.	Rakiplerimizi tanıyoruz. Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönlerini biliyoruz.					
7.	Rakiplerimizin sunduğu ürün ve hizmetleri sürekli olarak takip etmekteyiz.					
8.	Kadromuz eğitilmiş, bilgili ve tecrübeli çalışanlardan oluşmaktadır.					
9.	Talep değişimlerine karşı kapasite değişimleri yapabilmemiz mümkündür.					
10.	İşletmemizde çağdaş bir yönetim anlayışı hakimdir.					
11.	İşletmemizde marka ve imaj çalışmaları yapmaktayız.					
12.	İşletmemiz sektörde marka olmuş bir işletmedir.					
13.	Pazar payımızı arttırmak için sürekli pazar araştırması yapmaktayız.					
14.	Rekabet ettiğimiz piyasada piyasaya yeni giriş yapacak olan firmalardan haberimiz olmaktadır.					
15.	Rakiplerimizin fiyat politikaları hakkında sürekli bilgi sağlamaktayız.					
16.	Satış öncesi ve satış sonrası ürün ve hizmetlerimizle ilgili konularımızdan sürekli bilgi akışı sağlamaktayız.					

2. Çevrenizdeki konaklama işletmelerini hangi konularda rakip olarak görmektesiniz? (Öncelik sırasına göre1'den 10'a doğru sıralayınız.)

- Kalifiye personel Satışlar İşletme İmajı Müşteri sayısı Ürün ve hizmet kalitesi
 İşletmede kullanılan teknoloji Ürün çeşitliliği Banket salonlarının kapasitesi
 Konuklara sunulan diğer imkanlar (sauna vb) İşletmede uygulanan yönetim şekli

3. Ürün ve hizmet kalitenizi aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

- Çok iyi İyi Orta Kötü Çok kötü

4. Rakiplerinizi hangi konularda takip etmekteyiz? (Önem derecesine göre1'den 10'a doğru sıralayınız.)

- Bağlantıda oldukları seyahat acentesi , tur operatörü sayısı Ürün ve hizmetlerinin fiyatı Tedarikçilerle ilişkiler
 Hammadde maliyetleri Faaliyet gösterilen pazarlar Sunulan ürün ve hizmetin kalitesi Gelen konuk sayısı
 Satışlar Elde edilen kazanç Gerçekleştirilen yenilikler

5. Piyasada uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak ve maksimum gelir elde etmek amacıyla uygulanmakta olan 3 temel stratejiden hangisi / hangileri işletmenizce uygulanmaktadır?

- Toplam maliyet liderliği stratejisi Farklılaştırma stratejisi Odaklanma stratejisi

5. soruda cevabınız *farklılaştırma stratejisi* ise lütfen 6. soruyu cevaplayınız.

6. Rakipleriniz farklılaştırma stratejisini benimsemişse hangi konuda farklılaşmayı tercih etmektedir?

- Sunulan ürün ve hizmet çeşitliliği Ürün ve hizmet kalitesi İmaj/Marka Kalifiye personel Fiyat

7. İşletmenizin sahip olduğu aşağıdaki faktörlerin hangisi ya da hangileri konusunda eksik olduğunuzu düşünmekteyiz?

- Nitelikli iş gücünün varlığı ve sayısı Fiziksel/doğal kaynaklar Bilgi/sermaye kaynakları
 İşletmenin alt ve üst yapı yatırımları Otomasyon / Inovasyon

8. İşletmenizin temel yeteneklerin geliştirilmesinde kullandığı yönetim tekniği hangisidir?

- Toplam Kalite Süreç Yenileme Kıyaslama Dış Kaynak Kullanımı Öğrenen Organizasyonlar

9. Rakiplerinizin faaliyetlerini takip etmek için kullandığımız bilgi kaynaklarını 1'den 4'e doğru önem derecesine göre sıralayınız.

- Bilimsel yayınlar Sektör Analizi Pazarlama Bilgi Sistemi Rakiplerle yürütülen informal ilişkiler

10. İşletmenizdeki ürün ve hizmet fiyatlarını hangi yönetime göre belirlemekteyiz?

- Ürün ve hizmetin maliyeti+kar Piyasa fiyat aralığı Rakip firmaların benzer ürün ve hizmetlere verdikleri fiyatlar
 Tüketicilerin satın alma gücü Araçların satın alım zamanları ve satın alma şekilleri, miktarlarına göre

11. Faaliyet bölgenizde mevcut rakip firmaların sayısı kaçtır?

- 3-5 6- 10 11- 15 16 -20 21 ve üzeri

12. Pazarda yoğun rekabet olması durumunda öncü durumuna gelmek için göstereceğiniz davranışların önem düzeylerini belirtiniz.

GÖSTERİLECEK DAVRANIŞLAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapmak					
2.	Sezon dışında farklı turizm çeşitlerine yönelmek					
3.	Ürünlerimizde yenilik yaparak kaliteyi arttırmak					
4.	Fiyatları aşağıya çekmek					
5.	Riske girmekten kaçınmak					
6.	Mevcut durumu sürdürmeyi amaçlamak					
7.	Faaliyet alanına ilişkin uzmanlaşma hedeflemek					
8.	Büyük işletmelerle rekabetten kaçınmak					
9.	Çalışanları azaltma yoluna gitmek					
10.	Müşterilerin şikayetleri varsa acil çözümler getirmek					
11.	Müşterilerimize satış sonrası hizmet sağlamak					
12.	Aynı amaca yönelik turizm faaliyetine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşmak					
13.	Yatırımları tek bir turizm faaliyeti üzerine yoğunlaştırmak					

DEMOGRAFİK SORULAR

13. İşletmenizdeki pozisyonunuz nedir?

- Genel Müdür Genel Müdür Yrd. Departman Müdürü Depart.Md.Yrd. Şef

14. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

15. Yaşınız : 20-25 26-30 31-40 41-45 45 ve üzeri

16. Sektörde çalışma süreniz : () 0- 3 yıl () 4-6 yıl () 7-12 yıl () 13 yıl ve üstü

17. İşletmenizde çalışan toplam kişi sayısı : () 1-100 () 101-200 () 201-300 () 301 ve üzeri

18. İşletmenin hukuki statüsü : () Bağımsız () Uluslararası zincir () Ulusal zincir () Diğer, lütfen belirtiniz.....

19. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11- 15 yıl () 16 yıl üzeri

20. İşletmenizin faaliyet gösterdiği pazarları önem derecenize göre sıralayınız.

(1-en önemli pazar, 2-önemli pazar, 3-orta derecede önemli pazar, 4-az önemli pazar , 5-önemsiz pazar)

() Yurt içi Pazar () Rusya Pazarı () Avrupa Pazarı () Ortadoğu Pazarı () Diğer pazarlar ,belirtiniz

.....

21. İşletmenize gelen konuk profili nedir?

a) % Münferit (walk- in)

b) % Grup müşterisi (acente vb ..)

c) % Çeşitli organizasyonlara katılmak için gelen konuklar

d) % Kongre ve Toplantı amaçlı gelen konuklar

22. Faaliyet gösterdiğiniz pazar ya da pazarlara ilişkin stratejik kararlar kimler tarafından alınmaktadır?

() İşletme sahibi tarafından () İşletmenin yöneticileri tarafından

() İşletmenin bağlı bulunduğu şirket yöneticileri tarafından () İşletmenin CEO'su tarafından

ÖZGEÇMİŞ

29.07.1979 Bartın doğumludur.9 Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programından 1999, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Turizm Eğitimi Bölümünden ise 2003 yılında mezun olmuştur. Halen, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği anabilim dalında yüksek lisans öğrencisidir. Uyar, lisans öğretimine devam ederken Ankara Dedeman Oteli, Yiyecek İçecek Departmanında görev almıştır.2003-2004 Eğitim Öğretim yılında Şahin İlköğretim okulunda vekil İngilizce Öğretmenliği, 2004- 2006 yılları arasında Grand Astra Otel işletmesinde Kat Şefi ve Ön büro Şefi pozisyonlarında çalışmıştır. 2007 yılında Öğretim Görevlisi olarak göreve başlayan Hande UYAR, halen Bartın Üniversitesi, Bartın Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

Akademik Yayınlar :

- EKEV Akademi Dergisi,46. Sayısı “Küresel Krizin Yerel Ekonomilere Etkileri: Bartın be Karabük İli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma “Yrd. Doç. Dr Şaban Esen; Hande Uyar “, (2011)
- Bozok Üniversitesi Uluslar arası Bölgesel Kalkınma Sempozyumu “ Batı Karadeniz için Eko Turizm Bir Kurtarıcı Olabilir mi?”Yrd. Doç. Dr Şaban Esen; Hande Uyar, (2010).
- Yaşar Üniversitesi, Uluslar arası İş, Ekonomi ve Yönetim Konferansı “Turizmde Rekabet Edebilirlik ve Türkiye'nin Rekabet Edebilirlik Kriterlerine Göre Değerlendirilmesi Yönelik Bir Araştırma “ Yrd. Doç. Dr Şaban Esen; Hande Uyar, (2010).
- Düzce Üniversitesi, 12.Ulusal Turizm Kongresi “Siyasi Partilerin Turizm Sektörüne Yönelik Rekabet Stratejileri: 2011 Genel Seçim Beyannameleri Üzerine Bir Araştırma “ Yrd. Doç. Dr Şaban Esen; Hande Uyar, (2011).

- “World Conference on Business, Economic and Management “ Konferansı
“Examining the Competitive Structure of Turkish Industry in Comparison with
Diamond Model “Yrd. Doç. Dr Şaban Esen; Hande Uyar, (2012).
- “Cumhuriyetten Günümüze Hükümet Programlarında Turizm (1923-2012)”adlı
kitabın 3. bölümü hazırlanmıştır (Detay Yayıncılık, 2012).