

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR**  
**REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER:**  
**İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERİN NİTELİKLI İŞ GÜCÜ**  
**AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**TUĞÇE TÜFEKÇİYAŞAR**  
**2501110438**

**TEZ DANIŞMANI**

**DR. ÖĞR. ÜYESİ SUNA MUĞAN ERTUĞRAL**

**İSTANBUL, 2019**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : TUĞÇE TÜFEKÇİYAŞAR Numarası : 2501110438  
Anabilim Dalı /  
Anasanat Dalı / Programı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ Danışmanı : DR. ÖĞR. ÜYESİ SUNA MUĞAN  
ERTUĞRAL  
Tez Savunma Tarihi : 13.06.2019 Saati : 16.00  
Tez Başlığı : KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER: İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERİN NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ  
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,  
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. ORHAN AKOVA		RED
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ SUNA MUĞAN ERTUĞRAL		KABUL
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ H. NEYİR TEKELİ		KABUL
YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ ARIF GÜNGÖR		

## ÖZET

# KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERİN NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

TUĞÇE TÜFEKÇİYAŞAR

Günümüzün küreselleşen dünya koşullarında sınırsız bir üretim-tüketim döngüsü söz konusudur. Bu döngü de müşteri/misafir memnuniyetine bağlı olarak nitelikli iş gücü, kalite seviyesi ve rekabet gibi olguların ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Gün geçtikçe artan teknolojik gelişmeler, uluslararası inovasyonlar, kalite standartlarının yükselmesi, ürün ve hizmetlerdeki çeşitlilikler rekabet gücü kavramını geliştirmiştir. Hızla artan küresel rekabet söz konusu olduğunda ise, istihdam gücü yüksek olan konaklama işletmelerinin mesleki açıdan gelişmiş (nitelikli) iş gücüne ihtiyaç duyması kaçınılmazdır. Bu nedenle ekonomik ve kültürel değerlerin kesinlikle eğitilmiş iş gücü ile sağlandığı birçok araştırmada ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada, hizmet üreten İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin rekabet koşulları, uyguladıkları rekabet stratejileri ve stratejik planlamalarına değinilerek sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlama konusundaki çalışmaları işlenmiştir. Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç, 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde nitelikli iş gücünün rekabetteki üstünlüğünü vurgulamak ve bu konuda ülke çapında konaklama işletmelerinin nitelikli iş gücü oluşturmaya katkıda bulunmaktır. Aynı zamanda konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamasında nitelikli ve eğitilmiş iş gücünün (personelin) önemi, eğitilmesinin avantajları ele alınmış olup, çalışmanın sonucunda İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde gerekli unsurlar işlenerek; nitelikli çalışan eğitiminin, hizmetlerin iyileştirilebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edilebilmesinde en önemli etken olduğu belirlenmiştir. Nitelikli iş gücü, misafir memnuniyeti ile doğru orantılı olduğundan, işletme için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaçınılmazdır. Bu da işletmenin uzun dönemde karlılığını ve marka değerini arttırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet avantajı, Nitelikli İş Gücü, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Porter, Eğitim, , Strateji

## **ABSTRACT**

### **THE FACTORS AFFECTING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN HOTEL ENTERPRISES, EVALUATION OF 5- STAR HOTELS IN ISTANBUL IN TERMS OF QUALIFIED LABOR FORCE**

**TUĞÇE TÜFEKÇİYAŞAR**

In today's global world conditions, there is unlimited cycle of production and consumption. Due to guest satisfaction, this cycle has led to the emergence of skilled labor force, quality level and competition. Increasing technological developments, international innovations, increasing quality standards and diversity in products and services have developed the term of competitiveness.

The rapidly increasing global competition is concerned, it is inevitable that hotel enterprises with high employment power need a professionally developed (skilled) labor. Therefore, it has emerged in many studies where economic and cultural values are provided only by educated labor force.

In this study, 5-star hotels in Istanbul, which produce service, have been studied to provide a sustainable competitive advantage by referring to the competition conditions, competitive strategies and strategic planning. The aim of this study, to emphasize the superiority of qualified labor force in the competition in 5-star accommodation enterprises and to contribute to the formation of qualified labor force in hospitality enterprises throughout the country in this regard.

Meanwhile, the importance of qualified and educated labor force (personnel) in providing competitive advantage of hotel enterprises and the advantages of training were discussed and as a result of this study, the necessary segments in order to achieve sustainable competitive advantage of 5 star hotels in Istanbul, were processed and it was determined that qualified employee training is the most important factor in improving services and achieving competitive advantage.

As qualified labor force is directly proportional to guest satisfaction, sustainable competitive advantage for the enterprise is inevitable. This increases the profitability and brand value of the enterprise in long term.

**Key words:** Competitive Advantage, Qualified Labor Force, Sustainable Competitive Advantage, Porter, Education, Strategy



## ÖNSÖZ

“Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerin Nitelikli İş Gücü Açısından Değerlendirilmesi” adlı araştırma konusu ile ülkemizde turizmin kültür başkenti olarak nitelendirilen İstanbul ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ele alınmıştır. Bu işletmelerin rakip olarak gördükleri diğer işletmelere karşı hangi rekabet stratejilerini geliştirdikleri, nitelikli iş gücüne bakış açıları, çalışanlarının nitelikli hale getirilebilmesi için yaptıkları ve bu faaliyetlerin rekabete olan etkileri hakkında bir görüş elde edilmeye çalışılmıştır. Küreselleşmenin ve teknolojinin giderek önem kazandığı konaklama sektöründe marka değerlerini ve kar marjlarını arttırmak rekabetin yoğun olduğu turizm piyasasında oldukça önemli hale gelmiştir.

Günümüz dünyasında güç dengelerini rekabet avantajı belirlemektedir. Bu yüzden işletmeler, hem mesleki hem de teknik eğitim seviyesi yüksek, teknolojiye uyum sağlayabilen nitelikli iş gücüne fazlasıyla ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla rekabet avantajına sahip olmak isteyen işletmeler, bütçelerinin önemli kısmını personellerinin eğitimlerine, gelişimlerine ayırmalıdır. Marka bilinirliği ve kar marjı yüksek olan konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamasında nitelikli iş gücünün yeri yadsınamaz. Nitelikli iş gücünün nitelikli misafiri de beraberinde getirdiği unutulmamalıdır.

Başta kendilerini tanıdığım günden beri, bu tezin hazırlanmasında ve yönlendirilmesinde, çalışmamın her aşamasında bana gece gündüz demeden destek olan, eğitim ve iş olanaklarım dahil her alanda verdiği manevi desteklerinden, mütevazî ve nazik yapısı ile sevip saydığım tez danışmanım Sn. Dr. Suna MUĞAN ERTUĞRAL hocama, Sn. Prof. Dr. Füsün İSTANBULLU DİNÇER hocam başta olmak üzere Turizm İşletmeciliği Bölümü’ndeki tüm değerli hocalarıma sonsuz şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

Mülakat ve anket çalışmamdaki desteklerinden dolayı tüm meslektaşlarıma ve bu yoğun emek ve özveri isteyen zorlu dönemde, ilgi ve desteklerini şahsımdan esirgemeyen, en zor anlarımda manevi yardımlarını asla unutmayacağım annem, eşim, kardeşim ve teyzeme de çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜ

<b>1.1. Rekabet Gücü Kavramı ve Sürdürülebilir Rekabet.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Rekabet Gücünün Tarihsel Evrimi .....	7
1.1.2. Küreselleşme Sürecinde Rekabet ve Gelişimi .....	8
1.1.3. Küreselleşmenin Rekabet Gücü Üzerinde Yarattığı Etki.....	10
<b>1.2. Rekabet Stratejileri.....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi.....	13
1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	15
1.2.3. Odaklanma Stratejisi .....	18
<b>1.3. Rekabet Analizi .....</b>	<b>19</b>
1.3.1. Sektöre Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit.....	21
1.3.2. Mevcut Rakiplerin Arasındaki Rekabet Yoğunluğu .....	23
1.3.3. İkame Ürünlerden Baskı .....	26
1.3.4. Alıcıların Rekabet Gücü.....	28

1.3.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü .....	30
<b>1.4. İşletmeler Açısından Rekabet Gücü .....</b>	<b>32</b>
1.4.1. Porter Elmas (Diamond) Modeli .....	33
1.4.1.1. Faktör Koşulları .....	35
1.4.1.2. Ülke İçi Talep Koşulları.....	36
1.4.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstrilerin Varlığı ve Gelişmişlik Düzeyi .....	37
1.4.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet.....	38
1.4.1.5. Devlet ve Uyguladığı Politikalar.....	39
1.4.1.6. Karşılaşılan Fırsatlar ve Şans Faktörü .....	39
<b>1.5. İşletmelerin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler .....</b>	<b>40</b>
1.5.1. Üretim Maliyeti.....	40
1.5.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk.....	41
1.5.3. Nitelikli İş Gücü.....	41
1.5.4. Üretim Teknolojisi ve Ar-Ge Faaliyetleri .....	42
1.5.5. Pazar Payı.....	43

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ

<b>2.1. Turizm Sektöründe Rekabet Modelleri .....</b>	<b>45</b>
2.1.1. Porter'ın Rekabet Gücü Analizinin Turizme Uyarlanması.....	46
2.1.1.1. Porter Elmas (Diamond) Modeli'nin Turizme Uyarlanması .....	46
2.1.1.1.1. Faktör Koşulları .....	47
2.1.1.1.2. Talep Koşulları .....	49
2.1.1.1.3. Bağlı ve Destek Endüstriler .....	50
2.1.1.1.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet .....	50
2.1.1.1.5. Fırsatların ve Devletin Rolü .....	51
2.1.1.2. Porter Beş Güç Analizinin (Five Forces) Turizme Uyarlanması .....	52
2.1.2. Crouch ve Ritchie'nin Kavramsal Rekabet Modeli .....	54



2.1.2.1. Temel Kaynak ve Çekiciler.....	55
2.1.2.2. Destek Faktör ve Kaynakları.....	56
2.1.2.3. Destinasyon Yönetimi.....	57
2.1.2.4. Niteliksel Belirleyenler .....	58
2.1.3. Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabetçi Modeli .....	59
2.1.3.1. Doğal Miras ve Geliştirilmiş Kaynaklar .....	60
2.1.3.2. Destinasyon Yönetimi.....	61
2.1.3.3. Talep Koşullar.....	62
2.1.3.4. Bölgesel Koşullar .....	62
2.1.3.5. Destinasyon Rekabeti.....	63
<b>2.2. Konaklama İşletmeleri Açısından Rekabet ve Pazar Yapısı .....</b>	<b>64</b>
<b>2.3. Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü</b>	
<b>Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>66</b>
2.3.1. Maliyetler .....	67
2.3.2. Yeni Yatırımlar İçin Finansman Olanakları.....	68
2.3.3. Sipariş Teslim Süresi.....	69
2.3.4. Kapasite Esnekliği.....	70
2.3.5. Kalite ve Standartlara Uygunluk.....	71
2.3.6. Güvenilirlik .....	72
2.3.7. Teknoloji ve Ar-Ge .....	73
2.3.8. İstikrar ve Strateji.....	74
2.3.9. İşletme İmajı ve Marka .....	75
2.3.10. Satış Sonrası Hizmetler .....	76
2.3.11. Envanter Yönetimi Uygulamaları .....	76
2.3.12. Nitelikli İş Gücü.....	77
<b>2.4. İş Gücünün Konaklama İşletmelerindeki Yeri ve Önemi .....</b>	<b>78</b>
<b>2.5. Nitelikli İş Gücü Tanımı ve Turizmdeki Yeri.....</b>	<b>79</b>
2.5.1. Nitelikli İş Gücünün Rekabette Sağladığı Üstünlükler.....	80
2.5.2. İş Gücünün Nitelikli Olabilmesi İçin Yapılması Gerekenler.....	81

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI KONAKLAMA**  
**İŞLETMELERİNİN NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ AÇISINDAN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**

<b>3.1. Nitelikli İş Gücünün Rekabet Üstünlüğü Yaratmada Etkin Rolünün Değerlendirilmesi.....</b>	<b>83</b>
<b>3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....</b>	<b>84</b>
<b>3.3. Araştırmanın Kapsamı .....</b>	<b>86</b>
<b>3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları.....</b>	<b>87</b>
<b>3.5. Verilerin Analizi .....</b>	<b>88</b>
3.5.1. Mülakata Katılan Yönetici Profilleri .....	88
3.5.1.1. Yöneticilerin Görevleri .....	88
3.5.1.2. Yöneticilerin Yaş Dağılımları .....	89
3.5.1.3. Yöneticilerin Çalışma Süreleri .....	90
3.5.1.4. Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri .....	91
3.5.2. İşletme Profilleri .....	92
3.5.2.1. İşletmelerin İş Gücü Sayısı .....	92
3.5.2.2. Çalışanların Eğitim Düzeyi .....	93
3.5.2.3. Çalışanların Çalışma Süreleri .....	94
3.5.2.4. Katılımcıların Hizmet Kalitesi Değerlendirmeleri .....	95
3.5.3. İşletmelerin Rekabet Gücü Sağlamada Önem Verdiği Unsurlar .....	96
3.5.3.1. Rekabet Gücü Algısı .....	96
3.5.3.2. Güçlü Rekabet Yaratma .....	99
3.5.3.3. İşletmelerin Rekabette Üstünlükleri .....	102
3.5.3.3.1. Rekabet Avantajı Yaratma .....	102
3.5.3.3.2. Rekabet Avantajı Sağlamada İşletmelerin Üstün Özellikleri .....	103
3.5.3.3.3. Rakiplerin Üstün Özellikleri .....	107
3.5.4. Nitelikli İş Gücü Değerlendirmeleri .....	109
3.5.4.1. Nitelikli İş Gücü Algısı .....	109
3.5.4.2. İşletmelerde Nitelikli İş Gücü Yeterliliği .....	110

3.5.4.3. Çalışanların Nitelik Değerlendirmesi .....	111
3.5.4.3.1. Çalışanların Yetenek ve Becerilerine Uygunluğunun Değerlendirilmesi ve Eğitim Kriterleri .....	113
3.5.5. Nitelikli İş Gücü İstihdamı .....	114
3.5.5.1. Nitelikli İş Gücü Temini İle İlgili Değerlendirmeler .....	118
3.5.6. Nitelikli İş Gücü Türkiye-İstanbul Değerlendirmesi .....	120
3.5.6.1. Türkiye'deki Turizm Eğitimi Değerlendirmesi .....	120
3.5.6.2. Türkiye'deki İşsizliğin Yüksek Olmasına Rağmen İstanbul'daki Konaklama İşletmelerinin Çalıştıracak Nitelikli İş gücü Bulamamalarının Olası Sebepleri .....	121
3.5.7. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Hakkında Değerlendirmeler .....	126
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>128</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>142</b>
<b>EK-1: .....</b>	<b>153</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Porter'ın Rekabet Stratejileri .....	<b>13</b>
<b>Tablo 2 :</b> Rakiplerin Takip Edildiği Konular .....	<b>99</b>
<b>Tablo 3 :</b> Rakiplere Karşı Üstün Olan Özellikler .....	<b>103</b>
<b>Tablo 4 :</b> Rakiplerin İşletmelere Karşı Üstün Olan Özellikleri.....	<b>107</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetimde Porter'ın Beş Kuvvet Analizi.....	20
Şekil 2: Michael E. Porter Elmas Modeli.....	34
Şekil 3: Turizm Sektörüne Ait Değerler Şeması.....	53
Şekil 4: Crouch – Ritchie'nin Destinasyon Rekabeti Modeli .....	58
Şekil 5: Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabetçi Modeli .....	61
Şekil 6: Mülakata Katılan Yöneticilerin Görevleri .....	88
Şekil 7: Yöneticilerin Yaş Dağılımları.....	89
Şekil 8: Yöneticilerin Çalışma Süreleri .....	90
Şekil 9: Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri .....	91
Şekil 10: İşletmelerin İş Gücü Sayısı.....	92
Şekil 11: Çalışanların Eğitim Düzeyi .....	93
Şekil 12: Çalışanların Toplam Çalışma Süreleri .....	94
Şekil 13: Katılımcıların Hizmet Kalitesi Değerlendirmesi.....	95
Şekil 14: Rekabet Avantajı Elde Etmede İşletmelerin Nitelikli İş Gücü .....	110
Şekil 15: Nitelikli İş Gücü İstihdamı Maliyet Değerlendirmesi.....	116
Şekil 16: İşletmede Staj Yapan Personelin İstihdam Edilmesi.....	117
Şekil 17: Nitelikli İş Gücü Temini Değerlendirmesi.....	119
Şekil 18: Türkiye'deki Turizm Eğitiminin Değerlendirilmesi .....	120

## **KISALTMALAR LİSTESİ**

İKTİM	: İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliği
GATT	: General Agreement on Tariffs and Trade (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TYD	: Turizm Yatırımcıları Derneği
TUREB	: Türkiye Turist Rehberleri Birliği
TUGEV	: Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı

## GİRİŞ

Günümüzde gün geçtikçe artan küreselleşmenin rekabetin koşullarını değiştirdiği bir gerçektir. Bu değişimi yakalayabilmek ise nitelikli insan gücü ile mümkün olmaktadır. İnsanların bilgi unsuruna yönelmeleri ve sürekli değişen ihtiyaçlarının beklentilerine yansımaları ile nitelikli iş gücüne verilen önem gittikçe artmaktadır. Nitelikli iş gücünün öneminin artmasının ise işletmelere ve ülkelere rekabet elde etme konusunda fayda sağladığı bir gerçektir. Gelişmiş ekonomilerde, nitelikli iş gücünün önemi farkedilmiş ve daha da geliştirilebilmesi için ülke eğitim sistemleri bu kavram üzerine kurulmaktadır.

İyi eğitim almış, kaliteyi ve verimliliği önemseyen, kendi alanında profesyonelleşmiş nitelikli iş gücü, işletmelerin bu unsurlara olan ihtiyacını karşılayacak, teknolojik yeniliklere uyum sağlamalarına yardımcı olacaktır. Dünya ekonomilerinde iyi bir yere sahip olmak isteyen işletmeler, rekabet gücünün getirilerini önemsemekte, dolayısıyla nitelikli iş gücünü geliştirebilmek için eğitim yatırımlarına bütçe ayırmaktadırlar. Hem nitelikli iş gücüne sahip olmayıp, hem de eğitimin alt yapısına bütçe ayırmayan işletmeler küreselleşme karşısında varlıklarını sürdüremeyecek bir hale gelecektir ve dolayısıyla rekabet yarışında geride kalabileceklerdir.

Günümüzde Türkiye, gittikçe artan bir nüfus yoğunluğuna sahiptir ve bu düzeyde nitelikli iş gücü geliştirememektedir. Dolayısıyla çok fazla kişi işsiz kalmakta aynı zamanda işletmelerin de nitelikli iş gücüne olan ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu aradaki doğru orantının olası nedenleri çalışmanın ilerleyen konularında işlenecek olup, bu doğrultuda öneriler sunulacaktır.

Ara eleman ihtiyacı gittikçe artan ve nitelikli iş gücünün çok önemli bir unsur haline geldiği turizm sektöründe ise insan odaklı bir hizmet üretimi söz konusudur. Bundan dolayıdır ki, nitelikli iş gücünün tüketici memnuniyetine olumlu etkileri bulunmakta, tüketici memnuniyetini önemseyen işletmelerin ise rekabet üstünlüğü elde edebilmekte zorluk yaşamadığı bilinmektedir.

Turizm sektörü birçok ülke için ekonomik büyüme ve kalkınmanın can damarıdır. Turizmin gelişmesi, ülke ekonomisinin canlanmasını, çevre ve inşaat faaliyetlerinin olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Bu sayede turizme katılan

kişilerin sayısındaki artış, işletmelere karlılık sağlamaktadır. Karlılığı gören işletme ve kişilerin sektöre yatırım yapması, istihdam sağlaması da rekabeti beraberinde getirmektedir. Gelişen teknoloji, piyasalar ve ekonomi şartları gün geçtikçe rekabet koşullarını değiştirmekte ve zorlaştırmaktadır. Bu zorluklar ile mücadele etmek zorunda olan işletmelerin bu rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için rekabet gücü kaynaklarını geliştirmeleri esastır.

Turizm sektörünün alt birimlerinden olan konaklama işletmelerinde de durum aynıdır. Hizmetin üretildiği an ile tüketildiği anın aynı zaman diliminde olması, misafirlerin memnuniyeti konusunda sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin diğer endüstriyel sektörlerdeki işletmelere nazaran, nitelikli iş gücüne çok daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Nitelikli iş gücünün rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir kaynak olduğu unutulmamalıdır.

Ana hipotezin denenmesi sürecinde çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinde rekabet gücünün artırılmasında büyük bir avantaj olan nitelikli iş gücü kavramının ele alındığı bu çalışmada; öncelikli olarak rekabet gücü ve sürdürülebilir rekabet kavramları üzerinde durulmuş, sonrasında küreselleşmenin rekabet üzerindeki etkisi ve sonuçları konuları çalışılmıştır. Ayrıca yine çalışmanın birinci bölümünde, rekabet gücünün tarihler boyunca nasıl evrimleştiği de çalışmaya eklenmiş bulunmaktadır. İşletmelerin rekabet gücü elde etmelerinde hangi rekabet stratejilerine önem vermeleri gerektiği ve bu amaç için hangi analizleri yapmaları gerektiği üzerinde durulmuş, işletmelerin rekabet üstünlükleri, Michael Porter'ın diamond (elmas) modeli ile açıklanmıştır. Sonrasında ise, nitelikli iş gücünün de arasında bulunduğu, işletmelerin rekabet güçlerini belirleyen faktörlere değinilmiştir.

Genel kavramlardan özel kavramlara doğru bilgiler bulunduran tezin ikinci bölümünde, öncelikli olarak turizm sektöründeki rekabet modelleri ele alınmıştır. Porter'ın, Crouch ve Ritchie'nin ve Dwyer ve Kim'in rekabetçi modelleri tüm detaylarıyla açıklanmıştır. Sonrasında ise, konaklama işletmeleri açısından rekabet yapıları ele alınmış, pazar yapısı hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Rekabet gücünün diğer endüstriyel işletmelerden farklı olarak uygulandığı konaklama işletmelerinde tezin amaçlarından olan, sürdürülebilir rekabet gücünü etkileyen tüm faktörler ele alınmıştır. Bu faktörlerden biri olan nitelikli iş gücü tanımı ve rekabette sağladığı üstünlükler olarak ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, iş gücünün nitelikli



olması için neler yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Nitelikli iş gücünün oldukça önemli olduğu konaklama işletmelerinde iş gücünün önemi ile ikinci bölüm sonlandırılmıştır.

Son bölümde ise, tezin önceki bölümlerinde geniş yer verilen rekabet gücünün elde edilmesinde nitelikli iş gücünün etkin rolünün değerlendirilmesi yapılarak, öneminin kanıtlar nitelikte olduğu bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada; modern yönetim anlayışını benimsemiş İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan derinlemesine mülakat tekniğinin analizleri yapılmıştır. Derinlemesine mülakat tekniğinin yapılmasındaki amaç, 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin, rekabet gücü oluşumunda nitelikli iş gücü hakkındaki algılarını öğrenebilmek, mesleki eğitime ve iç eğitimlere verdikleri önemi anlayabilmektir. Bunun yanında, kendi buldukları işletmelerin profillerinin de detaylı olarak incelendiği bir analiz ile birlikte, çalışanların beklentileri ile işletmelerde yapılanlar karşılaştırılmaktadır.

Çalışanların sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede nitelikli iş gücü temininde yaşadıkları sorunlar ayrıntılı olarak işlenmiş ve bunun sonucunda nitelikli iş gücü istihdamı ile ilgili problem yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu tespitler sonucu, özelden genele bir araştırma yapılarak ve Türkiye'deki turizm eğitim sistemine de değinilerek, işsizliğin ülkemizde fazla olmasına rağmen, neden işletmelerin nitelikli iş gücü temininde halen sorun yaşadıkları detaylı bir şekilde işlenmiştir. Çalışma İstanbul ilinde yapılmış olduğundan, İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin istihdamda yaşadıkları sorunlar, olası sebepleri ile birlikte ele alınmaktadır.

Yapılan tüm analizler sonucu, nitelikli iş gücünün konaklama işletmelerindeki öneminin oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Nitelikli iş gücünün nitelikli bir eğitimle sağlanabildiği bir gerçektir. Bundan dolayı çalışmanın son bölümünde; çalışmanın önceki bölümlerinde ve alan çalışmasından elde edilen verilerden yola çıkılarak, ülkemizin ve dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet gücü elde edebilmeleri için neler yapılması ve yapılmaması gerektiği konusunda çözüm önerileri sunulmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılarak, marka değeri yaratabilmelerinin; nitelikli iş gücüne ve eğitime verilen önem ile paralel yapıya sahip olduğu unutulmamalıdır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜ

1990 yılından günümüze kadar geçen sürede, ilerleyen teknolojiyle beraber gelişen küreselleşmenin önemli hale gelmesi endüstri toplumundan bilgiye dayalı bir topluma geçmeyle, değişik ürünlerin piyasaya sürülme aşamalarının kısalarak, rekabetin gücünün artması ve geleneksel stratejileri sorgulanması, 1980 yıllarından kalan rekabet görüşüyle rekabet gücüne sahip olmanın imkanı olmadığını göstermektedir (Kırım, 2009: 8).

Küreselleşmenin hızla artmasıyla markalaşma ilerlemiş ve kaliteli ürün imajı tüketiciler tarafınca benimsenmiştir. İşletmeler, müşteri memnuniyeti ve bağlılığını büyük bir unsur olarak görmeye başlamıştır. Dolayısıyla işletmelerin, rakiplerini doğru bir şekilde araştırmaları ve seçecekleri stratejileri buna göre belirlemeleri oldukça büyük önem arz etmektedir. Her geçen gün turizm sektörünün daha da büyümesi ile işletmelerin uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet elde ederek, gelirlerini arttırmaları ve söz konusu ülkede yaşayanların sosyal açıdan daha refah bir hayat sürmelerine neden olmaktadır.

Özetle söylemek gerekirse, teknolojiye ayak uyduramayan, müşteri memnuniyeti odaklı olmayan, kaliteli üretim yapmayan işletmelerin hızla küreselleşen dünyada rekabeti söz konusu olamaz.

## 1.1. Rekabet Gücü Kavramı ve Sürdürülebilir Rekabet

Bir turizm bölgesinin elde ettiği pazar payının korunması ve geliştirilmesi, temelde rekabet gücü elde edilmesini gerekli kılmaktadır. Ancak, gelişmiş teknoloji ve piyasalarda yaşanan hızlı değişim, bu günlerde rekabet gücüne sahip olunmasını zamanla daha da zorlaştırmaktadır. Küresel rekabetin gün geçtikçe çoğalması, son zamanlarda rekabet üstünlüğü sorunu, turizmde başarılı olmaya niyetlenen tüm ulusların öncelikli unsuru haline gelmiştir. Genel bir tanım yapmak gerekirse; rekabet gücü, bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetin, diğer ülke mal veya hizmetin fiyat, kalite açısından ulusal veya uluslararası pazarlarda rekabet edilebilir düzeyde olmasıdır (İktisadi Kalkınma Vakfı, 2007).

Bilinen tanımların yanı sıra rekabetin ilk belirleyicileri olan gelişmiş destinasyonlarda bile, konu gündemini koruyarak tartışılmaktadır. Yapılan tanımların bazıları firma düzeyinde tanımlanırken; bazıları da sektör ve ülke bazında tanımlanmaktadır. Değişken bir kıstas olan rekabet üstünlüğü, sektörlerin ya da ülkelerin ne durumda olduğunu göstermektedir. Rekabet gücünü işletmelere göre açıklamak, destinasyonlara göre daha kolaydır (Bahar ve Kozak, 2005: 62). Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakiplerine erişmeyi çok zor ya da yüksek bütçeli bulduğu bir stratejiyi uygulaması ve bunun sonucunda daha etkin bir tüketici algısı oluşturarak piyasada rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamasıdır (Akın, 1999: 58). Bir işletmenin, rakiplerine nazaran iç veya uluslararası pazarlarda oldukça yüksek nitelikte yüksek olmayan maliyetli hizmet sunabilmesi ve hizmetlerde inovasyon yapabilmesi o işletmenin rekabet gücü demektir (Aktan, 2003).

Özetle, rekabet gücü, bir firmanın faaliyetlerini sürdürdüğü pazarda doğru misafir/müşteri bütünlüğü oluşturması ve rakip işletmelere karşı üstünlük sağlamasıdır. Rekabet üstünlüğünün süresi, halihazırda bulunan rakiplerin değer yaratan stratejiyi taklit etme yeteneğine bağlıdır (Erkan, 1987: 121-122).

Ayrıca Adam Smith, rekabet gücünü; üretilen ürünün üstünlüğüne, üstünlüğü ise, faaliyetlerin kuruluş yeri faktörlerine göre nitelendirmektedir. Smith'e göre, hammadde ve enerji kaynaklarına yakın destinasyonlarda bulunan ekonomik etkinlikler sonucunda ülkeler uzmanlaşarak üretimlerinde artış meydana getirecek,

bu da küresel ticaretin ve rekabet seviyesinin yükselmesine neden olacaktır (Smith, 1999: 30).

David Ricardo ise, bazı üstünlüklere dayanarak rekabet gücünü tanımlamaktadır. Ricardo, destinasyonların, kaynaklarını en etkin üretim alanlarına aktarmaları firmaların başarı sağlayabileceğini göstermektedir. (Lynch, 1997: 144)

Herhangi bir pazar oyuncusu tarafından pazara sunulan ürünler ve faaliyetler tatmin edici bir niteliğe sahip olsalar bile, rakipler tarafından daha üst düzey sunumlar geliştirilmesi durumunda, söz konusu oyuncunun tatmin edici ürün ve faaliyetleri yetersiz kalacaktır. Kısaca, rekabet faktörü Pazar oyuncularının pazardaki konumları ve performansları açısından doğrudan bir belirleyicidir. Dolayısıyla rekabet ortamında ayakta kalabilmenin ve üstün bir performans düzeyinin sağlanmasında rekabet gücünün düzeyi, geliştirilebilirliği ve sürdürülebilirliği gündeme gelecektir (Kanıbir, 2007: 151).

Sürdürülebilirlik kavramını ilk olarak Day kullanmıştır. Ancak, sürdürülebilir rekabet avantajı ilk defa, Porter tarafından kullanılmıştır. Porter, sektör ortalamasının üzerinde bir faaliyet gösterebilmek için izlenebilecek stratejileri açıklarken, “uzun dönemde performansın en önemli unsuru sürdürülebilir rekabet avantajıdır.” diyerek sürdürülebilirliği zamana bağlamaktadır (Seviçin, 2009: 171-185). Yani kısacası sürdürülebilirlik, sürdürme ve devam ettirme anlamına geldiğinden; bir işletme için rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinin işletmeye avantaj sağladığı söylenebilir. Farklı bir deyişle, sürdürülebilir rekabet avantajı; piyasada birbirine benzeyen mal veya hizmetleri aynı tüketici kitlesine sunan işletmelerin birbirleriyle rekabete girmeleri sonucu, tüketicilerin beklentilerini karşılayan ve değer yaratabilen stratejilerle söz konusu piyasalarda mücadele edebilmeleridir.

Sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilebilmesi için işletmelerin farklılık kılabilen faaliyetler geliştirmesi gerekmektedir. Bu farklılıklar ile uzun dönemde rakiplerine nazaran daha başarılı bir performans gösterebilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde işletmelerin stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilmesi ile rekabet avantajının kaybedilmesi söz konusu olabilmektedir.

### 1.1.1. Rekabet Gücünün Tarihsel Evrimi

Ekonomi bilimi sınırlı kaynaklarla sınırsız gereksinimlerin karşılanmasını amaçlamaktadır. Alman iktisat duayeni Friedrich Falke ekonomiyi, “Bir ülkenin varlığının ve bir toplumun düzeninin oluşturduğu sınırlar içinde, belirli önem arz eden hedeflere ulaşabilmek adına mevcut kaynakların sınırlı kullanılması ve bu konuda faaliyetlerin planlı bir şekilde organize edilmesidir” şeklinde açıklamıştır. Bundan dolayı kişilerin refah içinde yaşamak için birbirleriyle devamlı bir rekabet halinde olduğu, tarihin ilk çağlarından beri bilinmektedir.

1950’li yıllarda ticaretin ve yatırımların oldukça hızlı bir şekilde gelişmesi, uluslararası rekabet baskısı altındaki ülkeleri birbirlerine bağlı bir hale getirmiş, tarifeler kaldırılmaya başlanmış, teknolojik devrimler ve küreselleşme ile ülke teknolojilerinin yeniden yapılanmasına sebep olmuş ve uluslararası piyasalarda yeni rakipler dahil olmuş, II. Dünya Savaşı sonrası küresel rekabete şekil veren etkenler oluşmuştur (Porter, 1986: 1-3).

1960’lı yıllara kadar süre gelen ve üretime bağlı olarak belirlenen rekabet stratejilerinin temel unsuru üreticiler olmuştur. Daha sonraki yıllarda ise, piyasa payını korumak ve benzer ürünleri üreten rakiplerine karşı üstünlük sağlanmak amacıyla ülkeler/firmalar yeni politikalara yönelmişlerdir. Böylelikle, 1970’lerde rekabet gücünü tanımlayan en önemli faktör, maliyet üstünlüğüne dayanan bir üretme düşüncesi haline gelmiştir. Artan teknolojik unsurların etkisiyle, ucuz emek mal ve hizmetleri sağlayan ve bunları teknolojiden de yararlanarak seri üretim dönüştürebilen ülkeler rekabet üstünlüğü açısından oldukça yararlı bir konum elde etmişlerdir (Doğan, 2000a: 6). Bu süreçte, 1980 yılında artan küreselleşmeye rağmen, bazı küçük Kuzey Amerika ve Avrupa şirketleri ve özellikle Japon şirketleri üretim maliyetlerini düşürerek rakiplerine göre rekabet üstünlüğü yakalamayı başarmışlardır.

Geniş hacimde üretim yapabilen firmalar, kitle üretimini ve ölçek ekonomilerden azami oranlarda yararlanarak rekabet gücü açısından rakiplerine göre belli bir üstünlük elde etme şansına sahip olabileceklerdir. Rekabetin üretim üstünlüğüne yoğunlaştığı söz konusu dönemlerde, ürün fiyatı çok önem kazanarak, özellikle düşük fiyat uygulamalarına dayalı politikalarla ürünün pazarı büyütmesi

amaçlanmıştır (Çoban, 2001: 39). Örneğin 1913 yılında Ford, Henry tarafından geliştirilen Model T isimli, dünyada bulunan tek ve ilk seri üretilen otomobilin imalatı, fiyatların düşmesine ve pazarın da buna paralel olarak büyümesine neden olmuştur. Çünkü, üretilen otomobilin ederi, önceki ısmarlama dönemine göre çok fazla oranda düşmüştü. Böylece, ucuz fiyat politikası ile birlikte daha büyük bir üretici kitlesine ulaşma imkanına kavuşulmuş oldu. Seri üretim ya da “Fordizm” denilen bu üretim anlayışında; aynı tip üründen çok fazla miktarlarda üretilmesi ve satılması, birim maliyetlerinde düşme sağlamıştır (Kırım, 2009: 12).

1980 ile 1995 arasında, rekabet üstünlüğünü tanımlayan farklı ve yeni bir görüş çıkmıştır. M. Porter tarafından oluşturulan “Uluslararası Rekabet Gücü” teorisi, son zamanlarda rekabet üstünlüğünün geniş şekilde araştırıldığı en önemli yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Porter’ın, gelişmiş on ülke kapsamında yapmış olduğu çalışma, ülkelerin sektörlerde başarılı olarak rekabet gücü sağlarken, diğerler ülkelerin bu başarıyı sağlayamadıklarını matematiksel bir çerçeve geliştirerek ele almaktadır (Öz, 2002: 510).

1995 yılı ve sonrasında ise, rekabet gücünü açıklayan en son yaklaşımın verimlilik yaklaşımı olduğu görülmektedir. Verimliliğe dayanan endüstriyel bölge yaklaşımının temellerinin Marshall’a kadar uzandığı bilinmektedir. Alfred Marshall, endüstriyel bölge kavramını, benzer sektörlerde uzmanlaşmış endüstrilerin yoğunlaşmasından doğan ekonomileri açıklamak amacıyla kullanmıştır. Bu anlayış, üretim yapısındaki değişimin verimliliğin yükseltilmesine yönelik her hangi bir katkısı olup olmadığını incelemekte ve işletmelerin nerelerde kurulduklarını araştırmaktadır (Schmitz, 1999: 1630; aktaran: Ayaş, 2003: 6-45).

### **1.1.2. Küreselleşme Sürecinde Rekabet ve Gelişimi**

Küreselleşme gün geçtikçe gelişmeye devam eden ve dünyanın gelişimine şekil veren farklı boyutlara sahip bir unsurdur. Ayrıca küreselleşme, küresel piyasaların dış ticarete serbestleşmesini, iletişimin küreselleşerek hızlı akışını, piyasa kavramını ve küresel boyutta rekabetin benzersiz bir sürecidir (Taptık ve Keleş, 1998).

Küreselleşme, geleneksel rekabet ve rekabet gücü anlayışının farklılaşmasına yol açmaktadır. Yani, endüstriyel ürünlerdeki modern rekabet, ulaşım ve iletişim sistemlerinin 19. y.y sonlarına doğru gelişmesiyle başlamıştır. Hızla gelişen demiryolu, ürün ve hizmetlerin, gelişme sürecinde olan teknolojik unsurların iç ve uluslararası ekonomiler arasında dağılımını hızlandırarak 2. Sanayi Devrimi'ne zemin hazırlamıştır. Tüm bunların sonucunda üretim sürecine makineler dahil edilmiş, verimliliğin de arttığı farklı ve oldukça yeni yaşam düzeni oluşmuştur. (Erkan, 2000: 83).

Modern çağ denilen bu süreç 20. yüzyıl sonlarına doğru oluşan teknolojik yıkım sayesinde, küresel ekonomilerde başta küreselleşme olmak üzere farklı ve köklü değişikliklerin oluşmasına yol açmıştır. Küreselleşme süreci 1947 yılında G A T T (General Agreement on Tariffs and Trade) yani Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması ile başlamıştır. Ticaret ilişkilerinin karmaşıklığı, işletmeler arasında bloklaşma ve entegrasyon sorunları, ticaret ilişkilerinin karmaşıklaşması, inovasyonun yükselmesi, fiyat bazlı rekabeti küresel pazarlardan gelir elde etmek için yeterli bir şart olmaktan çıkartmıştır (Dulupçu, 2001: 71).

Küreselleşme; Fordist yani seri üretim sürecinin mantığı, fiyat rekabeti yerine, tüketicilerin daha seçici ve bireysel olmasını sağlamış, ayrıca tüketicilerin daha kaliteli ürünlere yönelmesine, düşük veya uygun fiyatla beraber kaliteli ürünlere yönelmesini sağlamıştır. Tüm bunlarla birlikte ürün veya hizmetlerde yenilik, çeşitlilik, müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı bir rekabet anlayışı gündeme gelmiştir (Çetintaş, 2000: 33). Bu olumlu süreç, tüketici ve işletmeler arasındaki mesafelerin kalkmasına, tüketim sürecinin büyümesine neden olmuş ve 1980 yılından sonra sermayenin küreselleşmesi ile yabancı zincire ait olan işletmelerin uluslararası ekonomiye hakim olmasını ve bu işletmelerin içinde bulunduğu rekabet şartlarının artmasına neden olmuştur. Verimliliğin oldukça önemli olduğu çok uluslu şirketler, küreselleşmenin yarattığı rekabet koşullarını lehlerine çevirmek adına ürettikleri mal veya hizmetlerde farklılığa gitme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. (Özkıvrak ve Dileyici, 2007).

Charles Hendy: Geleceğe geçmiş zamanın devamı olarak bakılmaması gerektiğini, çünkü geleceğin farklı olacağını ve gelecekle baş edebilmek adına, geçmişle başa çıkma yöntemimizin unutulması gerektiğini vurgulamıştır. Bu

söylemden çıkarılacak sonuç; işletmelerin sürekli yeni rekabet stratejileri oluşturmaları gerekliliğidir. Ayrıca tüketicilerin beklentilerine uygun ve sürekli farklı stratejiler deneyen ülkelerin rekabet üstünlüğünde başarılı olması beklenmektedir.

Ekonomik anlamda başarı elde edebilmek ve rekabet üstünlüğüne sahip olmak, gün geçtikçe yeni stratejiler denemeyi, iyi fizibilite yaparak ve rakiplerini tanıyarak onlara göre farklılaştırılmış ürün veya hizmet geliştirerek, piyasadaki konumlarını korumayı gerektirmektedir.

### **1.1.3. Küreselleşmenin Rekabet Gücü Üzerinde Yarattığı Etki**

Küreselleşme, ekonomik boyutları ve sonuçlarıyla sektörlerin rekabet güçlerini etkileyebilmektedir, dolayısıyla bazı sektörler bundan tamamıyla etkilenirken bazılarında oldukça önemli değişiklikler ortaya çıkabilmektedir. Gerek ülkeler gerekse işletmeler için küreselleşme rekabet sürecini arttırdığından, sürekli güncel kalarak yeni yöntem ve stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Ticaretin, üretimin ve kapitalin ülkeler ile etkileşimi sonucu yeni teknolojiler, düşünceler, ürün ve hizmetler belirmiştir. Tüketiciler konusunda tercih sahası gelişmiş, az maliyetle uluslararası finans pazarlarından faydalanma olasılığı doğmuş ve bütün bu unsurlar rekabetin, destinasyonlar ve işletmeler için daha da gelişmesine olanak tanımıştır (Demir ve Çoban, 1996: 24). Bütün bu gelişmelerin yanında rekabet gücünü etkileyen ve ülkeleri/firmaları değişime zorlayan diğer bazı faktörleri de göz önüne almak, konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu faktörler kısaca (Doğan, 2000a: 4); (Erkan, 1993: 83);

- Özellikle, 1970'li yıllarda yaşanan petrol gibi temel girdi fiyatlarındaki dalgalanmalar,
- Sermaye piyasaları ve döviz kurlarındaki değişimler,
- Yabancı ülkelerin politik kararları,
- Bazı temel teknolojilerdeki yenilikler ve gelişmeler,
- Teknolojik anlamda yeni buluşlar,
- Yeni pazarlara açılma ve bunun bir getirisi olarak pazarda pay kapma rekabeti,
- Demokrasi ve insan hakları konularındaki gelişmeler,



- Müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin (hız, esneklik, kalite, ucuzluk, zamanında teslim, çevreye duyarlılık vb.) değişmesi,
- Değişen demografik yapılar

şeklinde sıralamak mümkündür. Dolayısıyla, küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet ve ekonomik koşulları, ülkeler ve firmalar arasındaki rekabetin eskiye göre daha sert ve acımasız olacağını göstermektedir. Rekabetin oldukça fazla artması, destinasyonların ve endüstri sınırlarının belirsizleşmesi, müşterilerin beklentilerinin gün geçtikçe karmaşıklaşmasından dolayı, günümüze ayak uyduramayan ve eski rekabet anlayışıyla rekabet içerisinde olmak artık mümkün olmayacaktır.. Küreselleşme ile birlikte Dünya sürekli gelişme göstermektedir.. Bundan dolayı ülkelerin veya işletmelerin stratejilerini sürekli gözden geçirmeleri ve günümüze uyarlamaları gerekmektedir. Son 50 yıl içinde Dünya’da yaşanan değişiklikler, ülke ekonomileri bakımından, küresel yarışta değişiklik ve teknolojik değişiklik olmak üzere 2 farklı unsur meydana getirmiştir. Bu unsurlar, yeni üretilen ürün ve hizmetlerin üretilen tekniklerinin hızla ilerleyerek, piyasaların salt endüstriyel bazda sektör anlayışından bilgi bazlı endüstrilere yönelmesine neden olmaktadır (Erkan, 2000: 53). Küreselleşme sonucu değişmekte olan dünyanın ekonomik konuları, teknoloji, kalite ve rekabet bulunmaktadır. Böylece ülkeler ve dolayısıyla işletmeler rekabet stratejilerini teknolojik küreselleşen günümüze uydurmak zorundadırlar. Küreselleşme sürecini göz ardı eden işletmelerin yeni ürün ve hizmet üretememesi marka imajlarını kaybetmelerine ve rekabet üstünlüklerini kaybetmelerine yol açabilecektir.

Son olarak, küreselleşmenin rekabete iki farklı boyut kazandırdığı söylenebilir (Dulupçu, 2001: 94-95): Bunlardan birincisi, bölge ve işletmelerin faaliyet unsurlarıdır. Bir bölgede faaliyette bulunan firmalar rekabet gücünün şekillenmesini sağlamakta ve rekabetteki kuralları değiştirebilmektedir. İkincisi ise, üretim ve sermayedir. Üretilen ürün veya hizmetin zamanın gerektirdiği talebe göre üretilmeye devam edilmesi ve küreselleşmenin getirdiği teknolojik değişimlere göre biçimlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla küreselleşme, elde edilen ürün veya hizmetin sermayesi konusunda oldukça büyük bir etkiye sahiptir.

## 1.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet gücü, bir ulusun, adil piyasa koşulları içerisinde, küresel ve ulusal pazarların ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri üretilebileceği, aynı zamanda yaşam standardını sürdürebileceği veya geliştirebileceği bir derece olarak düşünülmektedir (President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985: 4). Bu gücün hangi şartlarda kazanılacağına yanıtını rekabetin stratejileri vermektedir. Rekabetlerin stratejileri, bir işletmenin pazardaki konumunu yükseltebilmesi için, daha etkin olarak nasıl rekabet edebileceğini gösterir (Porter, 1985: 11-12). Rekabet üstünlüğü yaratmanın en doğru yolu, yönetim standartlarına uyan bir strateji belirlemek olacaktır. İşletmelerin stratejilerini bu yönde geliştirmeleri ve bunu uygulamadaki başarıları, rekabet gücü oluşturabilmek açısından oldukça önem teşkil etmektedir. Porter; rekabet stratejisi geliştirmek, bir işletmenin rekabet stratejilerini, hedeflerini ve bunları gerçekleştirmek adına izleyecekleri politikaları saptamak demektir (Porter, 1985: 12).

Uluslararası işletmelerin stratejiye olan ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Rakipleriyle karşılaştırıldığında (benchmarking), değişik tüketicilere farklı ve benzeri olmayan bir mal veya hizmeti sunulması bağlamında kendi yönetim anlatışlarına uygun bir strateji belirleyemeyen işletmeler, günümüzde yaşanan zor rekabet şartlarında oldukça zor durumda kalmış olabilirler (Gibson, 1997: 45). Kendilerine stratejik hedefler belirleyemeyen ve vizyonlarını tam olarak anlayamayan işletmelerin rekabet yarışında geride kalmaları kaçınılmazdır. Yeni pazarlar ve yeni stratejiler geliştirilemezse, rakiplerinin mal veya hizmetleri iyi araştırılmazsa, işletmelerin kar payları azalacak ve küçülmeye gideceklerdir.

Porter'a göre, tüketicilerin hepsini aynı anda memnun edebilmek mümkün değildir, dolayısıyla firma, bir strateji uygulayarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmelidir (Porter, 1985: 12). Bir firmanın rakiplerine göre ortalamanın üzerinde performans gösterebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için uygulayabileceği 3 genel strateji türü bulunmaktadır. Bunlar kısaca (Porter, 1985: 11)

- Toplam maliyet liderliği,
- Farklılaştırma,
- Odaklanma

Porter, şirketlerin yukarıdaki strateji türlerinden birini veya birkaçını aynı anda kullanarak rakiplerine karşı bir rekabet gücü elde edebileceğini belirtmiştir. Ancak seçilen stratejinin işletme stratejisi ile doğru orantılı olması gerekmektedir.

Tablo 1: Porter'ın Rekabet Stratejileri

Stratejik Kapsam	Rekabet Avantajı	
	Ürün Farklılaşması	Düşük Maliyet
Geniş(Çeşitli Pazar Segmentleri)	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi
Dar (Küçük Bir Segment)	Odaklanma Stratejisi (Farklılaştırma)	Odaklanma Stratejisi (Düşük Maliyet)

**Kaynak:** Porter, 1985: 12-16.

### 1.2.1. Toplam Maliyet Liderliği ( Düşük Maliyet Stratejisi)

Ülkelerin veya işletmelerin, ürettikleri ürün ve hizmetlerinin her aşamasında maliyet ve gelir gider unsurlarına hakim olarak, toplam maliyetlerini en düşük seviyeye çekmesini ve rakiplerine göre bir rekabet avantajı elde edilmesini amaçlamaktadır. Bu stratejide mal veya hizmetlerin fiyatlarının azaltılması söz konusu değildir, özellikle, maliyetlerin düşürülmesi söz konusudur. Maliyetlerin azaltılmasıyla, piyasada oluşan fiyatlar ile, işletmelerin maliyetleri arasındaki farkın açılması ve firmanın belirlediği hedeflerin üzerinde kar elde etmesi, işletmelerin rekabette buldukları işletmelere nazaran bir rekabet ve maliyet üstünlüğüne hakim

olacaktır. Özen gösterilmesi gereken husus, maliyetler düşürülse bile kaliteden ödün verilmemesi gerektiğidir (Timur & Özmen, 2009: 192); (Ülgen ve Mirze, 2018: 243).

Toplam maliyet liderliği yapısında olmak, firmalara ortalama bir getiri verebilmektedir. Düşürülmüş maliyet unsuruna ulaşabilmek genellikle kaynaklara kolay erişim, piyasada iyi bir konum ve diğer artılar anlamına gelmektedir. Düşük maliyetler, firmaya girdi maliyetlerindeki yükselişle başa çıkabilmek için esnekliğe güç katarak, tedarikçiler karşısında önemli bir savunmaya sahip olmaktadır. Düşük maliyete neden olan unsurlar, ölçek ekonomileri ve maliyet artıları için önemli giriş engelleri sağlamaktadır. Maliyeti düşürülmüş bir konumda olan işletmeler, ikame ürünler karşısında sektörde bulunan rakiplerine nazaran, işletmeyi daha avantajlı bir hale getirmektedir (Porter, 1998: 35-36).

Düşük maliyet stratejisini benimseyen işletmelerde, üretim maliyetlerinin üretim hazırlık aşamasından itibaren düşürülmesi gerekmektedir. İşletmelerin hedefledikleri maliyetler, hedeflerindeki pazar payına ulaşabilmek adına belirlenmiş satış fiyatına göre hesaplanan piyasa unsuruna dayalı bir maliyet unsurudur. İşletmelerin hedefledikleri maliyetlemed, pazarın ne kadar büyük olduğu, Pazar payının ne kadar olduğu, diğer firmalarla olan rekabetin durumu, pazarın fiyatlara karşı duyarlılık seviyesi gibi unsurlar satış hedeflerinin belirlenebilmesi için iyi araştırılmalıdır (Bayri, 2006: 163-172).

Maliyet liderliğinin birçok avantajı bulunmaktadır. Öncelik olarak, işletmelerin düşük maliyet stratejisini benimsemeleri nedeniyle ürettikleri mal veya hizmete rakiplerine kıyasla daha düşük satış fiyatı koyarak, rakipleri ile aynı karı elde etmelerine rağmen pazar paylarını arttırmaları, ikinci olarak ise, işletmeler; pazar paylarının büyümesinden dolayı farklı pazarlara ve yeni müşterilere hitap etmeye başlayacaktır bu da rakiplerinin fiyat avantajını ve pazar paylarını kaybetmelerine ve bu payların da maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmelere kalmasıdır.

Her stratejide olduğu gibi toplam maliyet liderliğinde de çeşitli riskler bulunmaktadır. Teknolojiyi modern yönetim anlayışına katma değer olarak yerleştiren işletmelerin maliyet yapıları sürekli değişime uğrayabilmektedir bu da kısa sürede değişken olmayan maliyetlerin yükselmesine neden olabilmektedir. Piyasaya yeni dahil olan işletmelerin taklit yeteneklerini kullanarak veya iyi

yatırımlar gerçekleştirerek, üretim süreçlerinde maliyet giderlerini düşürmeleri, işletmelerin rekabet güçlerini azaltabilecektir(Bayri, 2006: 163). Ayrıca dikkatlerin maliyete yoğunlaşması, piyasada takip edilmesi gereken ürün ve hizmetlerin pazarlama stratejilerinin görülememesine neden olabilmektedir. Bu da işletmenin faaliyetlerini daraltması zorunluluğuna neden olabilecek bir maliyet enflasyonu oluşturabilmektedir (Porter, 1985: 56).

İşletmelerin düşük maliyet stratejisini uygulamaları ve kar edebilmeleri, ölçek ekonomilerden esinlenerek düşük fiyattan ürün ve hizmet sağlayabilmeleri, maliyet kontrolüne önem vermeleri, ürün ve hizmetlerin oluşan maliyetlerinin stok giderlerini ve pazarlama maliyetlerini en aza indirmeleri gerekmektedir. Maliyet avantajının sürdürülebilir hale gelebilmesi için, işletmenin ürettikleri mal veya hizmetlerin piyasadaki diğer rakipler tarafından kopyalanamayacak şekilde olması gerekmektedir (Prajogo, 2007: 70-71). Düşük giderler (maliyet) stratejisi, tüketicilerin özellikle fiyat odaklı oldukları zamanlarda veya işletme rakiplerinin dağıtım kanallarını düşük maliyetle kullandığı durumlarda etkisi daha çok görülmektedir (Powers ve Hahn, 2004: 43).

### **1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi**

İşletmeler, mal veya hizmetlerini rakiplerinden mümkün olabildiğince farklılaştırarak kar elde etmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla üretilen hizmetlerin tüketici beklentilerini rakiplerinden farklı bir yaklaşımla karşılamayı hedefler ve bunların karşılığında, tüketicinin ödeyebileceği daha fazla bir fiyat uygulayarak, sektördeki diğer işletmelerin ortalama kar paylarının üzerinde bir gelir eldeetmeye çalışmaktadırlar (Timur ve Özmen, 2009: 192); (Singer vd., 2007: 9).

Farklılaştırma değişik biçimlerde görülebilmektedir. Ürünün marka adı veya tasarımı, ismi, üretildiği teknoloji şekli, müşteri hizmetlerinin ulaşılabilirliği ve kalitesi veya diğer unsurlar bu farklılaştırmalara örnek gösterilebilir. Farklılaşma stratejisini benimseyen işletmeler karlarını, yeni ürünler geliştirmeyi sürdürülebilir kılarak, promosyon faaliyetleri, müşteri memnuniyetini sağlayan hizmetler v.b.

bölümlerde kullanırlar ve yeni rakiplerin pazara girmesini güçleştirmektedirler (Engin, 2005: 33; aktaran: Göl, 1995: 39).

İşletmeler farklılaştırma stratejisini kullanarak ürün ve hizmetlerini üretmeye dayalı olarak seçtikleri farklılaştırma yaklaşımının, hedef tüketici gruplarının açısından önemini, bu gruplar açısından olumlu algılanıp algılanmadığını ve en önemlisi ise, tüketicilerin bu farklılaştırılmış ürün veya hizmetler için yüksek bir fark ödemeye yazı olacağına önem göstermelidir. Tüketicilerin beklentilerini karşılayamayan mal ve hizmetlerin dolayısıyla kabul görmemesi ve yüksek fiyattan da ötürü mal ve hizmeti almaya istekli olmamaları durumunda işletmelerin farklılaştırmaya gidilmeden önce kendi öz kaynaklarının yeterli olup olmadığına fazlasıyla dikkat etmelidir. İşletmelerin kaynakları üzerinde kurulamamış hakimiyetleri yüksek maliyetle girişilen stratejiyi başarısız kılacaktır. Farklılaşmanın öncelikli amacı yenilik yaratma, işletme prestijinin sağlanması, kalite gibi tüketiciler tarafından kolayca ayırt edilebilecek unsurların ön plana çıkartılması ile rekabet gücünü sürdürülebilir kılmaktır (Porter, 1998: 38). Ürünlerde tek yönlü bir farklılık değil çift yönlü farklılık yaratmak ve bu farklılaştırılan ürünler için sürekli geliştirilmeye gidilmesi işletmenin farklılaştırma stratejisini uygulama yollarından biri olmalıdır.

Ürün veya hizmetlerde farklılaşmanın da riskleri bulunmaktadır. İşletmenin farklılaşma gerçekleştirdiği faaliyetlerde rakiplerinden daha iyi olması gerekmektedir. Bu da ek maliyetlere neden olmaktadır. Eğer farklılaşma sonucu işletme kar elde etmeyi amaçlıyorsa yaratılan mal veya hizmetlerin değerinin, farklılaştırmaya harcanan maliyeti aşması gereklidir. Ayrıca daha önce de belirtildiği üzere, farklılaştırılmış ürün veya hizmetlerin tüketicinin beklentileri karşılması gereklidir. Tüketicileri yüksek fiyat ödemeye razı edecek değerin yaratılması gereklidir. Dolayısıyla tüketicinin mal ve hizmetleri algılama konusunda çeşitli faaliyetler yapılması gerekmektedir. Tüketicilerin algılarında ürünün özelliklerinin iyi bir şekilde arz edilmesi, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek adına müşteri destek üniteleri kurulması, marka imajının pazarlamasının doğru yapılması, satış yerlerinin ulaşılabilir olmasına bağlıdır.

Risklere ek olarak, farklılaştırmayı benimsemiş işletmeler ile düşük maliyet stratejisi ile varlığını sürdüren işletmeler arasındaki maliyetin farklılığının oldukça

fazla hale gelmesi marka sadakatini koruyamamaya yol açabilmektedir. Böylece alıcılar, maliyetten tasarruf adı altına farklılaştırma stratejisini benimsemiş işletmelerin ürettikleri mal veya hizmeti almaktan vazgeçebilmektedirler. En kontrollü gidilmesi gereken bir diğer risk ise, ürün veya hizmetlerin taklit edilmesidir ki bunu işletmelerin taklit edilemeyecek ürün farklılığı benimsemesi ile engellemesi gereklidir.

Rekabetin sınırlandırılmasından dolayı, mal veya hizmetlerin taklit edilememesi işletmenin imajına değer katan bir özelliktir. Bir mal veya hizmetin taklit edilememesi edinilen kar marjının sürekli yükseleceği anlamına gelmektedir. Yalnız işletmelerin, rakiplerin taklit edemeyeceği mal ve hizmetler üretebilmesinin sonsuza kadar sürmeyeceğini bilmesi gerekir. Rakipler zamanla mal ve hizmetleri kopyalamanın bir yolunu mutlaka bulacaktır (Collis ve Montgomery, 1995: 119). Bu nedenle rakiplerin sürekli takip edilmesi taklitçiliği azaltabilecektir.

Farklılaştırma stratejisinin avantajları, alıcılar üzerinde firma ve marka bağımlılığı oluşturmaya, müşteri hareketlerini azaltmaya, tedarikçi hareketlerini azaltmaya, pazara yeni girmek isteyenler için engel teşkil etmesi, ikame tehditlerini dengelemesi olarak sıralanabilir (Akbolat ve Işık , 2012: 405).

Daha önceki başlıkta incelenen düşük maliyet stratejisi günümüz küresel koşullarına ayak uyduramayabilmektedir. Bu gibi durumlarda işletmelerin farklılaştırmaya yönelmesi oldukça normaldir. Turizm sektöründen örnek vermek gerekirse, herkesin giderlerini karşılayamayacağı Dubai'deki yedi yıldızlı otel niteliğindeki lüks otel Burj Al Arab işletmesi olabilir. İşletme içerisinde tüm segmentten tüketici beklentilerine arz edilen hizmet çeşitliliği bulunmaktadır. Farklılaştırma türü olarak ise, bu işletmede konaklayan kişilerin kalışları boyunca onlara kral gibi davranılmasıdır. Bu da kişilere oldukça çekici gelmektedir. (Mirzayeva ve Türkay, 2016: 77). Diğer bir örnek ise Marriott International oteller zincirinin markalarından biri olan Moxy Hotels, diğer Marriott markalarına nazaran farklı bir atmosferde, 24 saat açık olan otel barı, dövmeli, renkli saçlı ve gençlere daha çok hitap eden personelleri ile kendi markaları içerisinde de farklılaştırma stratejisini tercih etmiştir.

### 1.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, düşük giderler (maliyet) ve farklılaştırma gibi stratejileri tüm endüstri ya da pazara değil, belirli bir alıcıya ya da destinasyondaki piyasa üzerine yoğunlaşarak, rekabet üstünlüğü sağlamayı amaç edinmektedir. Zuckerman odaklanma stratejisini şu şekilde tanımlamaktadır; işletmelerin geniş olmayan bir pazar bölümünü seçmesi ve mal veya hizmetlerini sadece bu bölüm için üretmesi ve geliştirmesi, ayrıca odaklanılan bölümün beklentilerini karşılayabilmek için satış ve pazarlama faaliyetlerini biçimlendirilmesidir (Zuckerman, 2002: 107; aktaran: Mirzayeva ve Türkay, 2016: 77). Diğer bir deyişle, odaklanma stratejisinde pazarın belirli bir yönü üzerinde uzmanlaşan işletmelerin tüketiciler tarafından fazlaca tanınmasından kaynaklı o segmentte bulunan rakiplerin pasifize edilmesi söz konusu olmaktadır (Engin, 2005: 34; aktaran: Kanıbir, 2000: 43).

İşletmeler genel itibariyle şu şekilde pazarlarını genel olarak daraltabilirler (Timur ve Özmen, 2009):

- Pazarları bölgelerine göre bölümlendirerek,
- Değişken tüketici beklentilerine göre pazarı daraltmaya gitmek,
- Farklı niteliklere sahip mal veya hizmet üretmekle farklı özellikler taşıyan piyasalar yaratarak.

Odaklanma stratejisinin de risk unsuru bulunmaktadır. Birincisi; geniş mal ve hizmet yelpazesine sahip olan rakiplerle işletme arasındaki maliyet farklılığının, odaklanma stratejisinin avantajlarını ortadan kaldırmasıdır. İkincisi ise; koyulan stratejik hedefin piyasa genelinde ürün veya hizmetlerdeki değişikliklerin bir bütün olarak daralmaya gitmesidir. Ayrıca odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler oldukça fazla kar elde edebilirler. Fakat bu işletmelerin hizmette bulunduğu piyasanın bölümü artık kapasitesinin üzerine çıktığı zaman bu durumun büyük rakipler tarafından fark edilmesi ve işletmelerin büyük rakiplerle rekabette olması, işletmeler için tehlike arz etmektedir. (Porter, 1998: 50).



Özetle odaklanma stratejisi, ülkelerin veya işletmelerin stratejilerini tüm piyasa minvalinde gerçekleştirmelerine rağmen, belirli bir mertebeye çok iyi hizmet verecek şekilde odaklanmasıdır ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirilmesidir.

### **1.3. Rekabet Analizi**

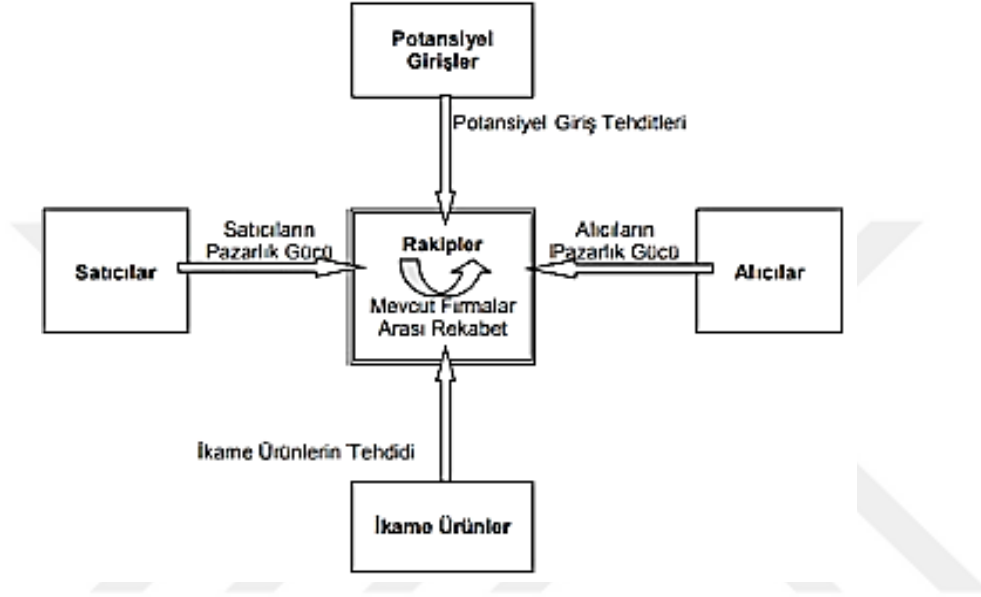
İşletmelerin mal ve hizmet ürettikleri sektörlerdeki rekabet şartlarının iyi analiz edilerek bu analizlerin sonuçlarına göre Pazar paylarını korumaları ve paylarını arttırabilmeleri oldukça önemli bir unsurdur. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael Porter tarafından oluşturulan Five Force Analysis yani Beş Kuvvet Analizi piyasalardaki rekabet şartlarını açıklayan önemli modellerden biri olmuştur. Porter, sektörlerdeki rekabet şartlarının bir işletme stratejisi üzerinde oldukça büyük bir rolü olduğunu belirleyebilmek amacıyla kuvvet analizini gerçekleştirmiştir.

Bir sektördeki rekabeti anlamak, geliştirilebilecek stratejilere ön ayak olmaktır. Her işletmenin ait olduğu sektöre ait ortalama karlılığını, rakiplerinin durumlarını ve zaman içerisinde geçirdiği değişimleri bilmesi gereklidir. Ancak o zaman işletme, sektörü ile ilgili olması gereken stratejiyi şekillendirebilmektedir. Kuvvetler, rekabet konusunda bir işletme için önemli olan, işletmelerin zayıf ve güçlü yönlerinin ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Böylece işletmeler, tedarikçiler, alıcılar, rakipler, girişimciler ve ikamelerin karşısında hangi konumda yer aldığını anlayabilmektedir. rekabet ortamının en önemli yollarını ortaya çıkarır. Şirket yapısının anlaşılması ise, şirketin yöneticilerini verimli stratejik eylem olasılıklarına yönlendirmektedir (Coşkun, 2014: 46).

Porter'in beş rekabet gücünü rekabet üstünlüğüne göre değerlendirdiğimizde, rekabet üstünlüğün neticesinde oluşan karlılık, mal veya hizmetlerin ne kadar sevildiğinin veya nasıl bir teknolojiyle üretildiğinin bir şekli değil, sektör yapısının bir unsurudur. Sektör yapısı, zaman içinde değişebilecek bir yapıya sahiptir. Sektörde yaşanacak değişimler beş rekabet gücünün etkisini değiştirebilmektedir bunun da sektördeki karlılığa olumlu ya da olumsuz yönde etkisi olabilmektedir. Bu nedenle sektördeki beş rekabet gücünün rakip işletmelerden iyi analiz edilmesi

gerekmektedir. Şekil 1’de Porter’ın “Beş Kuvvet Analizi” öğeleri incelenmektedir (Porter, 2015: 4).

**Şekil 1:** Stratejik Yönetimde Porter’ın Beş Kuvvet Analizi



**Kaynak:** Porter, 2015: 4.

Bu beş kuvvet analizinde iki büyük tehdit unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ikame işletmeler ve bu işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerden kaynaklanan tehditler, ikincisi ise, sektöre yeni girme ihtimali olan işletmelerin oluşturabileceği tehditlerdir. Bu iki tehdit öğesi direkt olarak işletmeyi zor durumda bırakmayabilir fakat işletmelerin piyasadaki hakimiyet seviyesini değiştirebileceğinden dolayı işletmelerce dikkate alınması ve stratejik faaliyetlerini buna uygun düzenlemeleri gerekmektedir. Alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık güçleri, işletmelerin stratejik kararlarını etkileyebilecek rekabet gücü öğelerindedir. (Karacaoğlu, 2009: 168). Şekil 1’de de gösterildiği gibi rekabet gücü oluşturmada önemli etkilere sahip olan beş unsurdan birincisi sektöre girebilecek yeni firmaların yarattığı tehditlerdir.

### 1.3.1. Sektöre Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu alanın çekiciliği aynı iş alanına sahip başka işletmelerin de o alana girmesini teşvik edebilmektedir. Stratejik faaliyetlerin küreselleşen günümüzde esas amacı rekabet gücü elde ederek bunu sürdürülebilir kılmak ve ortalama gelirin üzerinde kar elde etmektir. Bundan dolayı, stratejik analizler yapılırken çekici alanlara yeni firmaların girecekleri düşünülerek yapılmalıdır. (Barney, 2001: 79).

Yeni firmaların sektöre girişiyle, sektörün rekabet seviyesi artar ve mevcut firmaların etkinliği düşecektir. Sektöre girişler, ortalamanın üzerinde performans ve kar getirisi olduğu sürece devam etmesi beklenmektedir. Girişlerin, tüm rakip işletmelerin eşit kar ve faaliyete ulaşması halinde sona ermesi bilinmektedir. Yeni giren işletmeler, sektörde faaliyette olan firmaların pazardaki paylarını tehdit edebileceği ve genel üretilen mal ve hizmetlerin büyüklüğünü arttırıp, arz çokluğu oluşturabileceği için önemli fiyat eksilmelerine ve sonuç olarak rekabette bulunulan işletmelerin karlarında azalmalar olarak sonuç gösterecektir. Piyasaya yeni kurulan bir firma ile nüfuz edeceği gibi halihazırda faal olan işletmelerle birleşerek veya onları satın alarak da girilebilecektir. Sektöre dahil olmak isteyen işletmelerin bu kararı vermelerine sektörün çekiciliğinin neden olduğu bilinmektedir. Çekici görünen bir sektöre nüfuz etme arzusunda bulunan firmaların 2 konuyu dikkate almaları gerekmektedir. Bunlar; sektöre giriş engelleri ve rakiplerin olası misillemeleridir (Karacaoğlu, 2009: 168).

Giriş engelleri, sektöre girebilme olasılığı veya isteği olan girişimci veya firmaların, giriş olasılığını zayıflatan, onlara sektöre giriş konusunda olumsuzluk yaratan faktörlerdir. Bunlar doğal ya da yapay olarak oluşmuş olabilmektedir. Bunlara ek olarak giriş engelleri, psikolojik, ekonomik ve fiziksel giriş engelleri gibi bölümlere de ayrılabilir. Giriş engellerinin bir kısmı kısaca şöyle açıklanabilmektedir (Barutçu, 2012).

- Sektörel gelirlerin düşük olması,
- Sektörün talep yapısı,
- Sektörde rekabet yapısının yoğun olması,

- İlk giriş için gereken yatırım sermayesinin yüksek olması ve ileri teknoloji gerektiren maliyetler,
- Ölçek ekonomileri
- Markalı ürünlerin varlığı ve bu markalara bağlılığın yüksek olması,
- Hammaddeye ve dağıtım kanallarına ulaşmadaki zorluk,
- Resmi kuruluşların politikaları.

Sektöre yeni girmek isteyen işletmeler, rakiplerden gelecek misillemelere hazır olmalıdır. Bazı durumlarda misillemeler rekabette bulunan iki taraf için de kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Bu tür bir olguyu anlayabilen işletmelerin, doğabilecek zararlardan dolayı sektöre girmekten vazgeçmeleri mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2018: 114). Girişle ilgili zor olan misillemelerle karşı karşıya gelme olasılığını düşündürecek ve işletmeleri engelleyebilecek koşullar şunlardır (Porter, 2015: 16):

- Sektöre yeni girecek firmalara yapılan güçlü misillemelerden oluşan davranışlar topluluğu,
- Sektörde halihazırda bulunan firmaların savaşmak için oldukça önem arz eden mal ve hizmetlere dolayısıyla kaynaklara sahip olması: Fazladan nakit ve henüz kullanılmamış bir kredi alabilme olasılığı veya dağıtım kanalları ve tüketiciler üzerinde uygulanan büyük bir güç,
- Sektöre kendini adanmış durumda ve sektörde kullanılan türde likit olmayan varlıklara büyük miktarlarda sahip, sektörde yer edinmiş firmalar,
- Yavaş sektör gelişimi; ki bu durum, satışları ve sektördeki yerleşik firmaların mali performanslarını olumsuz etkilemeksizin, sektörün yeni bir firmayı mass etme yeteneğini sınırlar.

Bir sektöre giriş koşulu, girişi caydırıcı fiyat olarak adlandırılan önemli bir varsayımsal kavramla özetlenebilir. Eğer mevcut fiyat seviyesi, girişi caydırıcı fiyattan daha yüksekse, sektöre yeni girecek firmalar girişten ortalamanın üstünde karlar elde edeceklerini tahmin edecekler ve giriş gerçekleştireceklerdir. Küşküsz, girişi

caydırıcı fiyat, yeni girecek firmanın sektörün yalnız mevcut koşullarıyla değil, gelecekle ilgili beklentilerine de bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Eğer ilgili firmalar, bu varsayımsal girişi caydırıcı fiyatın altında fiyatlama yapmayı seçerler veya rekabet sebebiyle buna zorlanırlarsa, sektöre giriş tehdidi ortadan kaldırılabilir. Eğer bunun üstünde bir fiyatlama yaparlarsa, karlılık açısından kazançları kısa vadeli olabilir, çünkü bu karlar sektöre yeni girecek firmalarla savaşmaya veya sektörde aynı anda varlık göstermeye ayrılacak kaynaklar olarak eriyip gidecektir (Porter, 2015: 17).

### **1.3.2. Mevcut Rakiplerin Arasındaki Rekabet Yoğunluğu**

Bir sektördeki rakipler arasında rekabet, işletmelerin pazarda en iyi payı elde edebilmek amacıyla yaptıkları faaliyetlerin bir sonucudur. İşletmeler bunun için fiyat rekabeti, pazarlama faaliyetleri, mal veya hizmet promosyonları ve iyi destek verecek müşteri hizmeti ya da mal veya hizmetlerin garantisi gibi stratejiler kullanmaktadırlar. Rekabetin ortaya çıktığı an, rakipler üzerlerinde baskı hissettiği ya da buldukları konumu iyileştirebileceklerini hissettikleri fırsatları gördüğündedir (Porter, 1980). Rakipler arasındaki rekabet, beş rekabet unsuru arasında en güçlü olarak görülen rekabet türüdür. Fakat bu, sektörden sektöre değişkenlik göstermektedir (Ehmke, Fulton vd., 2004: 12).

Rekabetin en yoğun olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter & Kim vd., 2011: 77-78), (Porter, 2015: 22):

- Çok sayıda rakip vardır ya da büyüklük açısından aşağı yukarı aynı seviyededirler. Bu durumlarda rakipler kanunsuz faaliyetlere girişmekten kaçınmazlar. Bir sektör lideri olmadığında, sektör için arzulanan uygulamaların hiç biri gerçekleşmez.
- Sektör yavaş büyüyor olabilir. Yavaş büyüme pazar payı çatışmalarına yol açar.
- Çıkış engelleri yüksektir. Giriş engellerinin karşıtı olan çıkış engelleri, son derece uzmanlaşmış yönetimin kendini belirli bir iş alanına adanması gibi unsurlardan ortaya çıkar. Bu engeller, şirketlerin düşük ya da negatif

getirileri olsa da pazarda kalmasını sağlar. Aşırı kapasite kullanımda kalır ve hastalıklı olanlar varlıklarını sürdürdüğü müddetçe sağlıklı rakiplerin karlılığı düşük olur.

- Rakipler işlerine oldukça çok bağlıdır ve liderlik emelleri, özellikle belirlenen bir sektörde ekonomik performansın ötesine geçen beklentileri vardır. Bir işe aşırı bağlılık farklı sebeplerden ortaya çıkar. Örneğin, rakip devlet kurumlarının istihdam ya da prestiji de içeren hedefleri olabilir. Büyük şirketlerin birimleri bir sektöre imajla ilgili sebeplerle ya da tam hizmet sunmak için katılabilir. Kişilik ve ego çatışmaları, medya ve ileri teknoloji alanlarında olduğu gibi bazen rekabeti karlılığa zarar verecek ölçüde abartır.
- Firmalar birbirlerini tanıyamadıkları için gerek farklı hedeflerinden dolayı gerekse değişik yaklaşımlar belirlediklerinden, birbirlerinin işaretlerini anlayamayabilirler,

Çekişmenin sertliği, sadece rekabetin yoğunluğunu değil, temelini de yansıtır. Rekabetin boyutlarının ve rakiplerin aynı boyutlarda rekabet etmek için birbirlerine yaklaşmış ve yaklaşmadıklarının karlılık üzerinde büyük bir etkisi vardır. Rekabet direkt fiyat odaklı olduğunda, kar üzerinde yıkıcı bir etki yaratabilmektedir; çünkü fiyat rekabeti karı sektörden doğrudan müşterilerine aktarır. Fiyat indirimi genelde rakiplerin boy ölçüşmelerini ve art arda misillemeler yapmalarını kolaylaştırır. Sürekli fiyat rekabeti ayrıca müşterilerin ürün özelliklerine ve hizmete daha az dikkat etmesine yol açar. Fiyat rekabetinin mümkün olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, Kim, vd. 2011: 78):

- Rakiplerin ürün ya da hizmetleri neredeyse aynıdır ve alıcının değiştirme maliyetleri düşüktür. Bu durum, rakipleri yeni müşteri kazanmak için fiyat kırmaya teşvik eder. Havayolu şirketlerinin yıllarca süren fiyat savaşları, sektördeki bu koşulları yansıtır.
- Sabit maliyetler yüksek, marjinal maliyetler düşüktür. Bu durum rakipleri daha çok müşteri çalmak için fiyatları ortalama maliyetlerinin altına, hatta marjinal maliyetlere yakın bir düzeye

indirmeye zorlarken, diğer yandan da sabit maliyetlerin karşılanmasına katkıda bulunur.

- Kapasitenin etkili olabilmesi için büyük miktarlarda artması gerekiyordur. Büyük kapasite artışlarına duyulan ihtiyaç, sektörün arz-talep dengesini bozarak sıklıkla uzun ve yinelenen aşırı kapasite ve fiyat kırma dönemlerine yol açar.
- Ürün dayanıksızdır. İşletmelere göre dayanıksızlık olgusu, işletme yönetiminde fiyat düşürme veya bir ürünü hala değerliyen satabilme konusunda oldukça güçlü bir arzu uyandırmaktadır. Dayanıksız ürün ve hizmetler yaygın olarak düşünülen çok daha fazladır. Domateslerin çabuk çürümelerinden dolayı için dayanıksız olmaları gibi cep telefonları ya da bilgisayarlar da kısa süre içerisinde başka teknolojiler üretildiği için dayanıksız gibi görülmektedir. Ayrıca otel konaklamaları gibi hizmetler de kullanılmamış kapasite asla geri kazanılamayacağı için dayanıksızdır.

Fiyat dışındaki boyutlarda gerçekleşen rekabetin, örneğin ürün özellikleri, destek hizmetleri, teslimat zamanı ya da marka imajı, karlılığı sarsması pek olası değildir; çünkü müşteri değerini yükseltir ve daha yüksek fiyatları destekleyebilir. Ayrıca bu fiyatlara odaklanan rekabet ikameye oranla değeri artırabilir ya da yeni gelenlerin karşı karşıya kaldığı engelleri yükseltebilir. Fiyat dışı rekabet bazen sektör karlılığını baltalayacak düzeylere çıksa da, bu ihtimal fiyat rekabetindeki kadar yüksek değildir (Porter, Kim, vd., 2011: 80).

Porter, tüm bu ana faktörlerin incelenmesiyle iş çevresinde gerçekçi bir rekabet analizinin yapılacağını ileri sürmüştür. Bu faktörlere göre sektörler değerlendirilirse; eğer sektöre giriş engelleri çok ise, ikame mallar sektördeki ürünlere önemli bir alternatif ürün olarak düşünülüyorsa, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücü düşükse ve rakipler arasında rekabetin şiddeti az ise, sektör cazip rekabet gücü yüksek bir sektör olarak değerlendirilir. Bunun tam tersi durumda ise sektör çekici olmayan rekabet gücü düşük bir sektör olarak değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 115-116).

Sektör karları açısından en iyi durum, giriş engellerinin yüksek, çıkış engellerinin alçak olduğu durumdur. Burada giriş caydırılacak ve başarısız rakipler sektörü terk edeceklerdir. Hem giriş hem de çıkış engellerinin yüksek olduğu yerde, kar potansiyeli yüksektir, ancak genellikle yüksek riski de beraberinde getirir. Girişin caydırılmasına rağmen, başarısız firmalar sektörde kalacak ve savaşacaklardır (Porter, 2015: 27).

### 1.3.3. İkame Ürünlerden Baskı

Bir sektörde bulunan tüm firmalar, ikame mal veya hizmet üreten sektörlerle rekabettir. İkame mal ve hizmetler, neredeyse aynı tüketici ihtiyaçlarını değişik yaklaşımlarla karşılamaktadır. İkame ürünler, sektördeki firmaların karda olarak belirledikleri fiyatlara bir üst limit koyarak bir piyasanın olası karlarını kısıtlar, yani ikame ürünler, sektörün genel talep esnekliği olarak kabul edilmektedir (Porter, 2015: 28). Burada bahsedilen, piyasa koşullarının oluşturduğu bir rekabet unsurunun söz konusu olmaması ve pazara sektör dışından da girebilecek muhtemel bir rekabet unsuru ve bunun sonucunda ise işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere alternatif olabilecek bir ürünün piyasaya girme olasılığı vurgulanmaktadır. Bir ürünün ikamesi bulunuyorsa, tüketicileri en küçük fiyat oynamasında ikame ürünlere geçebilmektedirler, bunun nedeni ise talebin fiyat karşısında esnek olmasıdır. (Grant, 2016: 69).

Öte yandan belirlenen potansiyel rakipler, ikame malların değişen tüketici beklentilerine, ikame mal veya hizmetlerin maliyetine ve ikame malların fayda fiyat ve kalite üstünlüğüne sahip olması gibi koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2018: 114).

Eğer bir firma özgün ya da farklı özelliklere sahip olmayan bir ürün üretiyorsa, alıcıların oldukça kolay bir şekilde rakip firmanın ürününü tercih etmesi söz konusu olabilmektedir. Aksine, bir işletme o kadar farklı o kadar önemli bir ürün veya hizmet üretiyordur ki, alıcılar hizmetlerin değiştirilmesi sonucunda ortaya çıkacak ekstra maliyetlerin riskine girmeyerek rakip mal veya hizmetleri tercih etmeyebilmektedir (Ehmke, vd., 2004: 10). Ayrıca, ikame ürünler tarafından sunulan fiyat fayda performans unsurlarının cazipliği, sektörün kar potansiyeli üzerindeki



sınırlamaları ile doğru orantılıdır. Bu anlamda, diğer sektörlerde yer alan ikame ürünlerin rekabete ve sektöre olan etkilerini ölçebilmek için şu değişkenler irdelenmektedir (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 53):

- Ana ürünlerin müşteri nezdindeki farklı veta standart durumu,
- Müşterilerin işletmeye ve ürünlere bağımlılık derecesi,
- Müşterilerin ikame ürünlere geçiş maliyeti,
- İkame ürünlerin ana ürünlere göre yarar-fiyat-kalite üstünlük durumu,
- Ana ürünlerin yaşam eğrisindeki konumu,
- Ana ürün talep eksikliği.

İkame ürünleri tanımlarken ürünün yapısı ve güçlü yönleri ile ilgili özellikleri mutlaka göz önünde olmalıdır. Ayrıca ikame mal veya hizmetlerin fiyatlarının oldukça fazla olması pazardaki neredeyse aynı olan diğer mallar için önemli ölçüde tehdit yaratmayacaklardır. Pazara sürülen çoğu yeni mal veya hizmetler, etkisiz birer ikame ürün olarak görülebilmekte olup, bunlar piyasada bulunan esas mal veya hizmetler kadar önemli olup ve fiyatları düşürebilmektedirler (Besanko, vd. 2012: 262-263).

İkame ürün tehdidini belirleyen birçok faktör bulunmaktadır (Eren, 2010: 88-152):

- **Fiyat Üstünlükleri:** İkame ürünler sektördeki ürünlerden aynı fiyatta ve daha uygun fiyattaysa ve bu ürünler daha kaliteli, daha estetikse alıcılar bu ürünlere yönelebileceğinden ikame ürünlerin tehdidi yüksek olur.
- **Değiştirme Maliyeti:** Alıcıların mevcut ürünlerini kullanmak yerine ikame ürünlere yöneldikleri zaman geçiş maliyetleri hiç yoksa veya müşterilerinin gözüne batmayacak bir değerdeseyse bu durum pazardaki ürünler için tehdit oluşturur. Pazardaki ikame ürünlerin fiyatı pazardaki diğer ürünlerle aynı fiyattaysa ve bu ikame ürünler diğer ürünlere göre daha çekici ve daha kaliteli ve daha cazibeliyse bu durum pazardaki ürünler için tehdit oluşturmaktadır.

- **İkame Ürünlere Eğilim:** İkame ürünlerin pazarda sevilmesi, ikame ürünlerin fazla olması ve alıcıların ilgisine hitap etmesi durumunda, ikame ürünlere karşı talep yükselmektedir. İkame ürünlere olan talep arttığında alıcılar bu ürünler daha çok sevildiği için mevcut ürünler yerine bu ürünleri tercih edecekler ve pazardaki rekabet artacaktır.

#### 1.3.4. Alıcıların Rekabet Gücü

Sektördeki alıcılar, pazarlık ve anlaşmalar yaparak rakipler arasında rekabeti artırarak fiyatları düşürmek isterler. Eğer alıcılar oldukça büyük alım yapıyorsa, satın aldığı ürünlerden düşük karlar sağlıyorsa, aldıkları ürünlerin ikamesi bulunuyor ve bu ürünlere geçiş ilave maliyet doğurmuyorsa, alıcıların pazarlık gücü yükselecektir ve sektör için önemli bir tehdit oluşturabilirler (Porter, 2015: 30). Bir başka deyişle, alıcılar, sektörün karlılığını etkileyecek şekilde fiyatları düşürmeye zorlayarak, daha kaliteli ve daha nitelikli hizmet için pazarlığa giderek rakipleri birbirine düşürebilmek için setörle rekabettedirler (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 53).

Alıcıların piyasadaki rekabetlerinde dolaylı etkileri bulunmaktadır ve ödeyecekleri fiyat arz ve talep dengesine bağlı durumdadır. Alıcıların duruma yoğunlaşması ancak doğrudan etki yaratmaktadır (Besanko, vd. 2012: 263).

Alıcıların pazarlık gücünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Eren, 2010: 149):

- **Alınan Mal Miktarı:** Müşteriler yüksek miktarda alım yapacakları zaman tedarikçiler tavizler verecek ve alıcıların pazarlık gücü yüksek olacaktır. Fakat toplu alımlarda ilerde kaynak kıtlığı yaşanacaksa bu durum alıcıların pazarlık gücünü düşürecektir.
- **Alıcılar Arasındaki Anlaşmalar:** Alıcılar kendi aralarında anlaşmalarında alıcılar arasındaki rekabet azalacak bunun sonucunda da alıcıların pazarlık gücü yükselecektir. Bazı sektörlerde firmalar üretim ve fiyat konusunda anlaşarak rekabeti azaltmak isterler.

- **Alıcıların Bilgi Düzeyi:** Alıcılar, piyasa, diğer firmaların ürün kaliteleri, ürün fiyatları ve ürün kapasiteleri hakkında bilgilere sahipse bilgiye sahip firmaların pazarlık güçleri yükselmiş olur.
- **Firma Değişirme:** Müşteriler firma değiştirdiklerinde teslim koşulları, lojistik, teslim zamanı ve kalite gibi konularda düşüşler yaşıyorsa, müşteriler firmalarını değiştirip risk almak istemezler böylece pazarlık güçleri düşmüş olur.
- **Fiyatlama Kararları Verilirken Yapılan Teşvikler:** Firmalar fiyatlama kararlarını verdiklerinde müşterileri teşvik amacıyla çeşitli hediyeli satışlar yaparlar bu satışların alıcıların fiyatı kabullenme üzerindeki etkisi fazla olduğu için alıcıların pazarlık güçleri düşecektir. Fakat alıcılar yalnızca maliyet odaklı olarak fiyatlanmaya yaklaşırlarsa yapılan teşvik ve hediyelere önem vermeyecekler ve ürünü daha az maliyetle elde etmek isteyeceklerdir.
- **Kalite Etkisi:** Kalitesi yüksek ürünlere sahip olan şirketlerin rekabte güçleri de yüksektir. Kaliteli ürünlerin fiyatını belirlemede firmaların etkisi daha yüksek olacağından alıcıların pazarlık gücü düşük olacaktır.
- **Marka Etkisi:** Alıcıların tanınmış ve belirli markaları kullanma istekleri marka olan ürünlerin fiyatını yükseltir ve alıcıların pazarlık güçlerini olumsuz etkiler.
- Alıcılar, çekici gelen bir fiyat ile alışveriş yapmaya meyillidirler. Bundan dolayı kaynaklarını buna göre kullanacaklardır. Eğer satılan ürün veya hizmetler alıcıların maliyetlerinde ufak bir değişiklik yaratıyorsa, fiyata duyarlılıkları azalacaktır (Porter, 1998).

Bir şirketin satış yapacağı alıcı gruplarına ilişkin seçimi, hayati bir stratejik karar olarak görmektedir. Bir şirket kendisini tersine etkilemek açısından daha az güce sahip alıcıları bularak kendi stratejik durumunu iyileştirebilir. Bir şirketin, gücü eşit dağıtmak için tüm alıcı gruplarına satış yapması nadir görülür. Bir şirket tek bir sektöre satış yapsa bile, o sektör içinde diğerlerinden daha az güce sahip kesimler ortaya çıkar (Porter, 2015: 32).

Konuyu özetlemek gerekir ise; işletmelerin sektörleri ne olursa olsun alıcılarının daha güçlü ve dağıtım kanallarının oldukça etkili olması, sektörü yönlendirme gücü, alıcıların fiyat ve kalite amacıyla, herhangi bir maliyete ödmeden değiştirebilme şansına sahip olması ve az sayıda alıcı ile çalışması alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır.

### **1.3.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Her iş alanında iş gücü, hammadde ve hizmet girdileri bulunmaktadır. Bir işletmenin maliyetlerinin dolayısıyla karlılığa önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır. Tedarikçilerin pazarlık güçlerinin kuvvetli olması ya da olmaması farketmemektedir, her şartta içinde buldukları koşulları kendi lehlerine çekebilmek için büyük bir çaba sarfedeceklerdir (Ehmke ve Fulton, vd. 2004: 2).

Tedarikçiler, fiyatı yükselterek veya mal ve hizmetlerin performanslarının kalitesini düşürerek sektör oyuncularına pazarlık etkisi sağlayabilirler. Güçlü olan tedarikçilerin piyasadaki maliyetlerde bulunan artışları fiyatlara yansıtması ile sektörün karı kısıtlanmış olmaktadır. Örneğin alkol bulunmayan içecek piyasasında konsantre içecek üreten üreticiler, şişeleme firmalarından yüksek fiyat istediğinde, şişeleme firmaları rekabetten doğan unsurlar nedeniyle bu fiyat artışını maliyetlere yansıtmayarak karlardaki erozyona razı olmuşlardır (Carroll vd. , 1992: 85-86; aktaran: Yaylacı, 2007: 16).

Tedarikçiyi değiştirme sonucunda yeni maliyetler çıkacaksa ve yeni tedarikçiden elde edilecek mallar risk taşıyorsa tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır. Tedarikçiler aralarında anlaşır ve pazardaki fiyatlarını ona göre belirlerse bu durumda da tedarikçilerin pazarlık gücü artar. Bu gibi durumda tedarikçiler kaliteyi düşürebilirler. Alıcıların talep ettiği niteliklerin sayısı fazlaştıkça tedarikçilerin söz hakkı azalmış olur. Böyle durumlarda olmamak için tedarikçiler kapasite ve teknolojilerini artırmalıdır. Eğer alıcıların talep ettiği nitelikli ürünleri karşılayacak tedarikçileri pazarda mevcut değilse yine mevcut tedarikçilerin pazarlık gücü artacaktır. Toplu alınacak ürünlerin fiyatı parça parça alınacak ürünlere oranla daha düşük fiyatta olacağından tedarikçilerin pazarlık gücü azalabilir. Böyle

durumlarda tedarikçilerin yeterli üretim kapasitesi yoksa pazardaki mallar azalacak ve elinde mal olan tedarikçiler ellerindeki mallarını istedikleri fiyattan kazançlı bir şekilde satabilecekler. Dolayısıyla pazarlık güçleri artacaktır. Alıcıların istedikleri nitelikte ürün yapıldığında maliyetler yüksek oranda artacağı zaman artan fiyatın alıcıya az yansması için alıcılar tedarikçilerle iş birliği içinde olmaya çalışacaklar, bu sayede de tedarikçilerin pazarlık gücü artacaktır (Dinçer, 2007).

Tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Eren, 2010: 147):

- **İkame Girdiler:** Ana tedarikçilerin teslim koşulları, teslim miktarları ve teslim maliyetlerinde değişiklikler olduğu zaman alıcılar sektördeki ikame ürün ve hizmetleri tercih edebilecekleri için tedarikçilerin pazarlık gücü düşebilecektir.,
- **Tedarikçiler Arasındaki İşbirliği:** Tedarikçiler kendi aralarında anlaşmalarında farklı tedarikçiler yerine tek tedarikçi kavramı olacak tedarikçiler arasındaki rekabet azalacak ve tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır. Böyle durumda tedarikçilerin piyasaya sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi düşebilir.
- **Toplu Alımların Maliyeti:** Toplu alımlarda maliyetin az olduğu durumlarda tedarikçilerin pazarlık gücü de az olur. Bu durumda kazanç daha düşük olarak satışlar yapılacağı için ileride kaynak yetersizliği çekilirse elde edilen kısa süreli kazanç, uzun vadede değerlendirildiğinde karlı olmayacaktır. Tedarikçiler ileride kaynak yetersizliği çekecekleri düşünülürse ürün ve hizmetlerinin fiyatları artırılarak pazarlık güçlerini yükseltmiş olurlar.
- **Girdileri Farklılaştırma:** İşletmeler sektörde rekabet avantajına sahip olmak için ucuz veya rakiplerinin ürünlerinden farklı girdilere sahip olmalıdır. Şirketler bu girdilere ihtiyaç duyduklarında, bu girdileri elinde bulunduran tedarikçilerin pazarlık gücü daha fazla olacaktır.
- **Girdilerin Maliyet ve Farklılaştırma Etkisi:** Ürün maliyetlerinin artmasında girdilerin etkileri yüksekse şirketler tedarikçilerle olan

ilişkinin bozulmamasına özen gösterecektir. Tedarikçiler, diğer tedarikçilere göre farklı ve daha kaliteli mal üretiyorsa ve bu farklılık ve kalite girdilerden kaynaklanıyorsa, firmalar mevcut tedarikçi ile çalışmasını devam ettirmek isteyecek böylece tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır.

Tedarikçilerin koşulları sürekli değişmektedir. Aynı zamanda sadece değişmekle kalmayıp birçok kez işletmelerin kontrolleri dışına çıkabilmektedir. Hatta, alıcı olan işletmeler bazı durumlarda uyguladıkları stratejiler ile durumlarında iyileştirmeye gidebilmektedir (Porter, 2015: 34).

Tedarikçiler sektöre giriş yapma tehdidi ile genellikle karşı karşıyadır. Eğer sektördeki şirketler tedarikçilere nazaran daha fazla para kazanıyor ise, tedarikçilerin pazara girmelerine izin verebilirler (Coşkun, 2014: 47).

#### **1.4. İşletmeler Açısından Rekabet Gücü**

Rekabet gücü unsuru en doğru olarak işletme düzeyinde tanımlanabilir. Belirli bir kar elde edemeyen bir işletme rakabet üstünlüğüne sahip olamayacağı bilinmektedir. İşletmeler, ürettikleri mal veya hizmeti ortalama giderlerinin üzerinde bir fiyata satabildiklerinde, rakipte oldukları işletmelere kıyasla daha yüksek bir rekabet gücü elde edebileceklerdir.

Başka bir deyişle rekabet unsuru; işletmelerin, küresel veya iç piyasalarda, rakiplerine nazaran daha az maliyetlerle yenilik ve icatlarda bulunarak daha kaliteli ve çekici ürünü veya hizmeti daha cazip fiyatlarla müşterisine sunabilme yeteneğidir. Yani, bir işletmenin rekabet gücü global düzeyde maliyet, fiyat, kalite ve hizmetin niteliği açısından en elverişli koşullarda mal ve hizmet sunan firmalarla yarışabilme becerisidir. İşletmeler, maliyetleri en az seviyeye düşürmek, yeni ve nitelikli ürünleri daha hızlı bir şekilde piyasaya sunmak ve rakiplerine nazaran daha farklı ürün veya hizmetler üretmek amacıyla rekabet seviyelerini yükseltecek stratejileri takip etmelidirler (Aktan ve Vural, 2004: 6). İşletmeler tarafından oluşturulan bu rekabet gücünün ise sürdürülmesi işletme için oldukça önem teşkil etmektedir. Bugünün önemsiz rakipleri olan küçük işletmeler, kurum birleşmeleri veya satın almaları

nedeniyle ertesı gün dev bir rakıp grup olarak ortaya ıkıabilmektedir. Ayrıca iyi ürün ve hizmet üretebilen işletmelerin rekabetteki güçlü yönleri rekabette bulunulan işletmelerce çok kolay bir şekilde taklit edilebilmektedir ve dolayısıyla bahsedilen üstünlük kaybedilmektedir. Tüm bu durumlar firmaların rekabet üstünlüğünü ve ortalamanın üzerinde elde edilebilecek bir karlılığı tehdit edebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 12).

“Ulusların Rekabet Avantajı” kitabında M. Porter bir ülkenin ve işletmenin rekabet gücünün, birbiri ile bağımlı, bağlantılı ve etkileşimli dört önemli faktöre bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ulusal ve uluslararası başarının, bu önemli ülke ve firma ile ilgili faktörlerin bileşimi ve ayrıca sektörde inovasyon, gelişim ve bir oranda da şansa bağlı olduğu, teoride ileri sürülmektedir. Faktörlerin bir elmasın köşelerini andıran konumlanmaları ve birbirleri ile bağımlı, bağlantılı ve etkileşimli olması nedeni ile “Diamond (Elmas) Modeli” olarak adlandırılan bu görüşte yer alan işletmeye özgü dört faktör alt başlıklarda incelenecektir (Ülgen ve Mirze, 2018: 291).

#### **1.4.1. Porter Elmas (Diamond) Modeli**

Porter, *Competitive Advantage of Nations* yani Ulusların Rekabet Avantajı adını verdiği kitabında, ulusal çevre faktörünün işletmelerde yarattığı rekabet gücünü belirlemedeki rollerini araştırmaktadır. Bu kitapta Porter, belirli sektörlerde bulunan on tane ülkenin rekabette nasıl avantajlı konuma gelebildiğini anlatmaktadır ve bunu diamond yani elmas adını verdiği bir model ile yapmaktadır. Diamond modelinin üzerine kurulan ana unsur; uluslararası arenada hizmet veya mal üreten firmaların rekabetlerinin küresel boyutta olduğu şeklindedir. Ancak rekabet üstünlüğünün ve gücünün yaratılabilmesi öncelikli olarak ulusallığın belirlediği faktörlerle mümkündür. Dolayısıyla Porter, bu durumdan da yola çıkarak, iç piyasalara hakim olan bir işletmenin sektörünün, uluslararası piyasalarda avantajlı konuma gelebilmesini sağlayan iç koşulların neler olduğunun araştırmasını yapmaktadır.

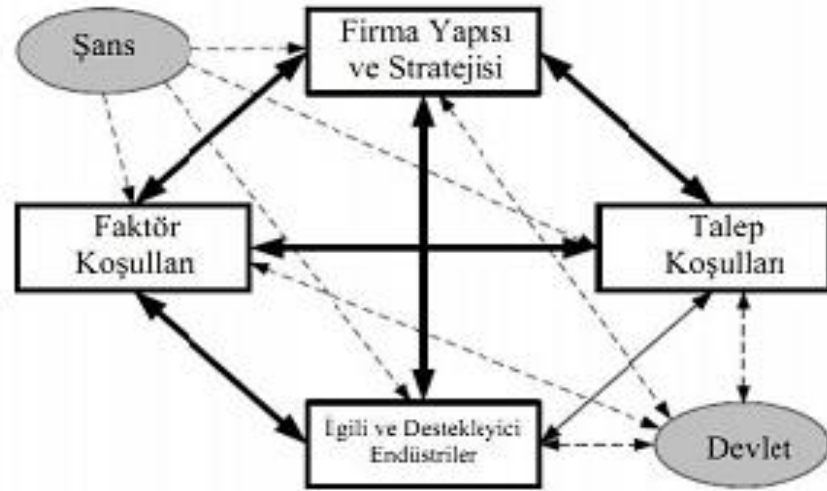
Porter, ülkelerin ve sektörlerin rekabet yarışındaki güçlerini ve özelliklerini belirlemede, dört grup ana değişkenden yola çıkmaktadır. Dolayısıyla elmas modelinin de bileşenleri dört farklı unsurdan ve bu unsurların altında yer alan farklı değişkenlerden oluşmaktadır. Fakat her bir alt değişkenin sektörlere ve piyasalara

göre değişkenlik gösterebileceği unutulmamalıdır. Ulusların rekabet yarışında olaylı bir etkisi olan Devlet değişkeninin de Elmas Modeli'nde bu dört değişkene ilave edildiği de bilinmelidir.

Modelin elmas şeklinde tasarlanması nereden; az önce bahsedilen dört ana değişkenin elmasın köşelerini oluşturan faktör koşulları, ülke içi talep koşulları, gelişmişlik düzeyi, işletme stratejisi ve rekabet ayrıca ilgili ve destekleyici endüstrilerinin rekabet üstnlüğünü etkilediğinin düşünülmesidir. Bir sektörün rekabet avantajını etkileyen dört ana faktör belirlenmiştir. Bahsedilen 4 faktörün birbirleriyle olan etkileşimlerine iki dış unsur faktör olarak kamu ve uygulanan politikalar ile şans ve fırsatlar faktörü eklenmiştir.

Bir firmanın ulusal veya küresel başarısının temelini bu dört özellik tarafından biçimlendiği ön görülmektedir. Bilgi kaynağının oldukça yoğun özellikte olduğu endüstrilerde, elmas modelindeki dört bileşenin tümünün birbiri ile etkileşimde olması, işletmelerin rekabet avantajlarını yaratmada zorunlu unsurlardır. Bu dört unsurun işletmelere rekabet avantajı sağlamanın yanında uluslar için de çok önemli kriterler olduğu bilinmelidir.

**Şekil 2:** Michael E. Porter Elmas Modeli



**Kaynak:** Porter, 1990: 127.



#### 1.4.1.1. Faktör Koşulları

Bir ülkenin sahip olduğu üretim faktörleri o ülkenin ulusal ve uluslararası ekonomik faaliyetlerde rekabet edebilme gücünü etkileyen önemli bir unsurdur. Porter'a göre faktör koşullarında nitelikli işgücü, doğal kaynaklar, kapital ve girişimcilik gibi temel faktörlerin ötesinde, inovasyon (yenilik), iş gücünün yeteneği, mahareti, eğitimi ve gelişmişlik düzeyi, ülke altyapı durumunun kalitesi ve teknoloji gibi daha gelişmiş faktörlerin önemini de ekleyerek vurgulamaktadır. Porter ülkenin sahip bulunduğu temel faktörlerin işletmelere başlangıçta bir ivme kazandırdığını, ancak eğitimle kazanılan nitelikli iş gücü, bilgi temelli inovasyon, yenilik gibi gelişmiş faktörlerin ülkenin rekabet üstünlüğünü sürdürmesine yol açabileceğini, bu nedenle de ülkede eğitim, araştırma, inovasyon gibi faaliyetlere önem verilmesini ileri sürmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 291). Faktör koşulları içerisinde, iş gücü, hammadde yer almaktadır (Barca, 2006: 44).

Bir endüstri elverişli faktör koşullarına sahip ise başarılı olması kaçınılmazdır. Doğal kaynaklar ve sermaye, altyapı gibi rekabet için gerekli olan unsurlardan ibarettir. Faktör koşullarını alt gruplar ile toparlamak mümkündür Beşeri kaynaklarda iş gücü sayısı ve niteliği bulunmaktadır. Fiziki kaynaklarda ise, arazi ve iklim koşulları ve enerji oldukça önem arz etmektedir. Bu unsurlar özellikle altyapı ile doğrudan bağlantılıdır. Haberleşme taşıma, sağlık ve eğitim kurumlarının olması işletmelere de artılar sağlamaktadır. (Erkan ve Erkan , 2004: 358).

Bir rekabet avantajından bahsedilebilmesi için bu unsurların etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Ayrıca rekabet avantajı yaratabilmek için daha çok kurumsal ve genel unsurlar yerine, ileri seviyede ve uzmanlığa dayalı ve dolayısıyla özel sektöre görev yükleyen faktörler önem kazanmaktadır. Bundan dolayı, özel sektörlerin nitelikli bir hale getirilmesi, faktör geliştirme konusunda aktif yol oynayabilmesi gerekmektedir. Porter, iş gücünün eğitim düzeyini, destinasyonun altyapısının kalitesini de faktör koşulları adı altında değerlendirmektedir. (Erkan ve Erkan , 2004: 358).

Eğitim, inovasyonlar, AR-GE çalışmalarının rekabette üstünlük yarattığı bir gerçektir. İşletmelerin müşteri ihtiyaçlarına göre söz konusu modern araştırma tekniklerini benimsemeleri oldukça büyük önem arz etmektedir.

#### 1.4.1.2. Ülke İçi Talep Koşulları

Yenilikçi, bilinçli, sofistike bir pazarda yer alan müşteriler ve tüketiciler, ürünlerini satın aldıkları işletmelerin ürün, süreç ve işlevlerinde gelişim, yenilik ve teknolojik açılımlar yapmalarına neden olurlar. Bu tür bir ulusal pazarda faaliyette bulunan ve bilinçli tüketici beklentileri nedeni ile her an yeni açılımlar yapmaya hazır olan işletmeler, ulusal ve uluslararası pazarlarda kolayca rekabet edebilmektedir. Ulusal pazarlardaki bu tür gelişmiş talep koşulları ülkeye ve işletmelere, ulusal ve uluslararası arenada rekabet üstünlüğü kazanmalarını sağlayabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 292).

Bir ürüne, iç piyasalardaki talep diğer piyasalardan gelen talepten daha fazla olduğu dönemlerde, bölgesellik faktörünün daha çok önemseyeceği bilinmektedir. Bahsedilen ürün veya hizmetlerin ihracatı yapılmaya başladığı zaman rekabet avantajı da bununla beraber gelmektedir. Talep koşulları açısından da anlaşıldığı üzere, üretilen ürün veya hizmete yapılan talepler anlamına gelmektedir. Bu talep biçimleri, nitelikli, ihracata dayalı talepler veya yeni Pazar imkanları olarak detaylandırılabilir. Çünkü, bir pazarda talebin fazla olması arzı da çoğaltacağından rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte güçlenen pazarların rekabet seviyelerinin artması ile küresel değişimler yaratılmaktadır. (Barca, 2006: 44).

Talep koşulları, işletmeler, ürettikleri ürün veya hizmete verdikleri önem ile yeniliklerini arttırmaktadır. Arzdan fazla olan talep yapısı, doğal olarak firmaları yeni ürün ve hizmetler üretmeye, değişimleri takip etmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla iç pazarlarda etkin bir rekabet avantajı yakalayan işletmeler küresel boyularda da rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler. Porter, iç talebin gelecekte oluşabilecek olası talep şekilleri hakkında işletmelere iyi haberler verebilmesi halinde ülkelerin veya iç piyasada bulunan işletmelerin bu haberi yabancı işletmelerden önce algılayarak rekabet üstünlüğü sağlayacaklarından söz etmektedir (Bulu, vd. 2006: 55).

Porter talep koşullarının, iç pazara hitap eden işletmeler tarafından gerçekleştirilecek yeniliklerin seviyelerini ve yapılarını şekillendirmede en etkin belirleyici olduğu düşünülmektedir. Buna göre rekabet üstünlüğüne sahip olmada,

ulusal talebin kalitesinin, sayıca üstünlüğünden daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Porter, 1998: 86).

#### **1.4.1.3. İlgili ve Destekleyici Endüstrilerin Varlığı ve Gelişmişlik Düzeyi**

Ulusal sektörlerde tedarikçi ve rakip olarak yer alan çok sayıda işletmenin bir arada veya birbirine yakın bulunması, “kümeleşerek” sanayi bölgeleri içinde faaliyette bulunmaları o sektörlerde canlılık getirmekte, tedarik ve rekabette hız, kalite, maliyet avantajı ve inovasyona neden olabilmektedir. Ayrıca sektörün çeşitli gereksinimlerini karşılayabilen ilişkili sanayilerin de aynı veya yakın bir bölgede faaliyet göstermesi, sektörde yer alan işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü arttırmasına neden olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018: 293).

İlgili ve destekleyici endüstriler rekabetçi ve ihracatçı bir endüstrinin en önemli ana değişkenlerini oluşturmaktadırlar. Diğer bir deyişle, bu tür oluşumların faaliyetleri firmaların rekabet elde etmedeki seviyelerini önemli oranda etkilemektedir. Örneğin, ilgili sivil toplum kuruluşları (STK’lar) vb. bu unsurların içerisinde yer almaktadır (Barca, 2006: 45). Bir ülkenin iç piyasalarındaki güçlü ve aktif destekleyici endüstrileri, işletmelerin küresel rekabet gücü üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Porter bu tarz unsurları işletmelere yardımcı unsur olarak görmektedir (Gürpınar & Barca, 2007: 46).

İlgili ve destekleyici kuruluşların etkinlikleri ve rekabet seviyesi işletmelerin rekabet üstünlüğünü doğrudan etkilemektedir. Uluslararası doğrultuda başarılı bir endüstri, ilgili bir başka endüstriyi de küresel başarıya taşıyabilmesi ön görülmektedir. İtalya’yı örnek vermek gerekirse, İtalya sadece iyi bir deri ayakkabı sektörüne sahip değildir, ayrıca deri işleme makinaları konusunda da oldukça iyi bir konuma sahiptir. Rekabette bulunmak isteyen iyi bir tedarikçi zinciri, sektöre uygun fiyatla inovatif girdilerde bulunarak rekabet üstünlüğü oluşturabilmektedir. Yatay ve dikey iletişim içerisinde bulunan sektörler beraberinde yenilikçilik ve fikir alışverişini getirmekte bu da rekabetin üstünlüğünü sağlamaktadır (Bulu, vd., 2006: 55).

#### 1.4.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Strateji, işletmelerin uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmek adına geliştirdikleri piyasa konumlandırmasıdır. Porter, göre firmaların operasyonlarında ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar, firmaların rekabet gücü sağlayabilmesi ve sürdürülebilmesi için yetmemektedir. Rekabet avantajı sağlayabilmek, işletmelerin rakiplerini izleyerek, stratejilerini farklılaştırarak geliştirmeleri ile mümkün olacaktır (Porter, 1996: 61).

Bir işletmenin ulusal ve uluslararası pazarlarda uyguladığı kurumsal ve rekabet stratejileri, bu stratejilere uygun yönetim yapısı ve yerel ve uluslararası pazardaki rekabet durumu ve şiddeti işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında çok önemlidir. Yerel pazarlarda yaşamını devam ettirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için yapılan çalışmalar, işletmenin uluslararası pazarlarda da rekabet gücünü arttırabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetim yeteneğine sahip yöneticilere sahip olması, onların rekabetin çok şiddetli olduğu sektörlerde faaliyette bulunmaları rekabet gücünü olumlu etkileyebilecektir (Ülgen ve Mirze, 2018: 293).

Porter'a göre işletmelerin kuruluş, yönetim ve organizasyon şekillerini ve ulusal rekabet unsurlarını açıklamaya çalışmıştır. İşletmelerin yönetildiği biçim, firma stratejileri ile doğru orantılıdır. Organizasyon yapıları, firma içi ve dışı olan yapıları v.b. üzerinde rekabet açısından hem pozitif hem de negatif etkileri vardır. İç piyasada işletmeler düşük rekabet oranını bir avantaj olarak görse de, nitelikli bir rekabetin, firmaları ekonomik unsurların ötesine geçirmeye, yeni üretimler yapmaya, sürekli gelişime ve inovasyona zorlayarak küresel rekabete hazırlıklı hale getirmektedir. Özetle; bölgesel rekabetin yüksek olması düşük küresel rekabete neden olabilmektedir (Bulu, vd., 2006: 55); (Barca, 2006: 45).

#### **1.4.1.5. Devlet ve Uyguladığı Politikalar**

Devletin rolü elmas modelinin dört unsurunu desteklemektedir. Porter bir sektörün küresel boyuttaki bir rekabet gücünün gelişiminde kamu kuruluşlarının yani devletin rolünün önemli olduğunu düşünmektedir. Porter, kamunun tek yapması gereken yukarıdaki konularda açıklanan elmas modelini oluşturan ana faktörler çerçevesinde sektörü kamusal boyutta desteklemelidir. Devletin bir yönlendirici ve belirleyici unsurlara sahip bir şekilde devreye girmesi işletmelerin uluslararası rekabet şansını arttırmaktadır. (Aktan ve Vural, 2004: 62). Ayrıca, diğer görevleri de, ileri düzeye taşınmış unsurlar ile işletmelerin faaliyetlerini yükseltmek için ön ayak olmak, ileride talep göreceği düşünülen ürün veya hizmetleri belirlemek, bölgesel rekabeti engelleyecek tekelleşme sorunlarını kısıtlandırmaktır (Barca, 2006: 45).

#### **1.4.1.6. Karşılaşılan Fırsatlar ve Şans Faktörü**

Şans faktörü, sektörlerin üzerinde herhangi bir kontrolü olmamasına rağmen, yine de sektörü etkileyerek rekabetteki pozisyonlarını her an değiştirebilen olaylar olarak düşünülmektedir. Savaşlar, afetler vb. kötü olaylar bile fırsat yaratabilme etkisine sahip olabilmektedir.

Uluslararası rekabetin belirleyenleri haline gelmiş fırsatların, yenilikler, teknolojiye inovasyonlar, maliyetlerde ve finans piyasalarındaki değişimler, uluslararası ve ulusal taleplerde ve dolayısıyla arzlarda dalgalanmalar, dış ülkelerin politikaları ve savaşlar şeklinde ortaya çıkabilmektedirler (Aktan ve Vural, 2004: 62).

Sonuç olarak, birbiri ile bağımlı ve sürekli etkileşimde olan bu dört faktör, işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamaktadır. Bu yüzden işletmelerin, ürettikleri mal ve hizmetlerde sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanabilmeleri için, sektörel ve stratejik planlarını bu dört faktörü göz önünde bulundurarak yapmaları gerekmektedir.

## **1.5. İşletmelerin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler**

Küreselleşme nedeniyle işletmelerin hem iç hem de dış pazarlarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları gittikçe zorlaşmaktadır. Bundan dolayıdır ki işletmeler varlıklarını sürdürebilmek amacıyla, rakipleri karşısında birçok avantaj elde etmek istemektedirler. Bu avantaj unsurlarına kısaca rekabet adı verilmektedir ve bu avantajların elde edilmesini etkileyen faktörlerin olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm bunlarla birlikte, iç pazarlarda artan yerel işletmelerin baskısı ile piyasaya girmek isteyen yabancı yatırımların artması sonucu rekabet ortamı daha da alevlenmektedir. Böyle bir ortamda işletmelerin ulusal ve küresel pazarlarda varlıklarını devam ettirecek rekabet üstünlüğüne etki edecek faktörler aşağıdaki alt başlıklarda incelenmektedir.

### **1.5.1. Üretim Maliyeti**

Rekabet avantajını belirlerken oldukça önemli faktörlerden biri maliyettir. İşletmeler, üretim giderlerini mümkün oldukça az seviyeye indirmeye yönelik stratejiler geliştirmelidir. Böylece işletmelerin pazardaki konumlarının gün geçtikçe güçlenmesi beklenmektedir.

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetin gittikçe artarak devam etmesi firmaların fiyatlarını düşürmelerini sağlamaktadır. Uluslararası piyasalarda öncü olmak isteyen işletmeler nitelikli kalite ile düşük fiyat dengesini iyi oluşturmak zorundadır. Bir işletmenin fiyat bağlamında güvenilir bir şekilde rekabete girebilmesi için maliyetlerini sürekli kontrol etmesi ile mümkündür. Böylece işletmenin ulusal pazarlarda etkinliğinin artması sağlanacaktır. Günümüzde neredeyse bütün sektörlerde üretim şekillerinde değişiklikler yaşanmaktadır. Bu süreçte rekabetteki seviyeleri korumak isteyen işletmelerin bu değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. (Doğan, vd., 2003: 116).

### **1.5.2. Kalite ve Standartlara Uygunluk**

Sürekli değişiklik gösteren teknolojiler ve küresel koşullarda müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek bir kalite anlayışının benimsendiği ve uygulamaya koyulduğu işletme stratejilerinin, rakipleri karşısında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağladığı bir gerçektir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun hizmet veya ürün üretimini sağlayan işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda rekabet avantajına sahip olması kaçınılmazdır. Hizmet üreten sektörlerde insandan kaynaklanan kalite problemleri oldukça sık karşılaşılan bir durumdur ve bu problemler hizmet üretiminin planlanması, işletilmesi veya denetlenmesi sırasında kendini gösterebilmektedir. Niteliksiz ve yetersiz eğitim, firma vizyonunun olmaması, çatışmalar, iletişim sağlanamaması gibi durumlar insan dolayısıyla gerçekleşen kalite problemlerine neden olmaktadır. (Doğan, vd., 2003: 118).

Rekabet seviyesi yüksek, küresel pazarlarda ve ekonomilerde başarılı olabilmek için ülke ve işletmeler bazında kalite sistemlerinin geliştirilmesi işletmelerin yararına olacaktır. Bunun sağlanabilmesi için ise modern yönetim anlayışının benimsenmesi ile mümkün olmaktadır.

Standartlaşma, ürünlerin uymak zorunda olduğu sınırların, kuralların ve derecelerin belirlenmesidir. Standartlar, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitelerini, özelliklerini belirlemektedir. Ürünlerin belirli bir standarda göre tek bir örnek şeklinde açık vermeden üretilmesi durumunda müşteri memnuniyetinde devamlılık sağlanacaktır. Dolayısıyla rekabet seviyesinde artış görülmesi beklenmelidir. (Tenekecioğlu, 1994: 180; aktaran: Doğan vd. , 2003: 119).

### **1.5.3. Nitelikli İş Gücü**

Sürekli gelişme ve değişmenin yaşandığı günümüz koşullarında bu değişimi benimseyebilmek ve rekabet edebilmek, rekabet stratejilerini nitelikli iş gücü üzerine kurmak ile mümkün olmaktadır ülkelerin nitelikli, eğitimini tam almış insan gücü ile mümkündür. Nitelikli iş gücü istihdamı, iş yerlerine ve destinasyonlara büyük

avantajlar sağlamaktadır. Dünyanın kendini nitelikli iş gücü konusunda geliştirmiş ülkeleri; bu dönem içerisinde, özellikle nitelik bakımından güçlü bir iş gücü oluşturabilmek adına eğitim sistemlerini bu olgulara göre planlamakta ve günümüze uygun şekilde sürekli değiştirerek yeniden yapılandırmaktadırlar. Eğitimi iyi olan iş gücü kalite ve verimliliği yükselteceğinden, işletmelerin verimlilik ve teknolojik değişikliklere uyum sağlamaları aşamasında ayrıca rekabet edebilmelerinde önemli bir unsur haline gelmiştir. (Gür, 2011: 1).

Nitelikli iş gücü, herhangi bir konuda veya bir sektörde gerekli eğitimleri almış ve söz konusu işi bilen kişiler için kullanılmaktadır. İşletmeler için iş gücünün nitelikli olması oldukça önem arz eder. Yapılan işin nitelikli olması, işletme stratejilerine uygun olması, işin verilen zaman içinde bitirilmiş olması işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı katmaktadır. İş gücünün yeterli niteliklerde olması ise, kişilere verilen mesleki eğitimlerin yeterli olması sonucudur.

Nitelikli iş gücü aynı zamanda üretilen mal veya hizmeti de nitelikli hale getireceğinden, müşteri memnuniyeti konusunda markaya bağlılık yaratmada oldukça önemli bir etkidir. İşletmelerin, kişilere gerekli mesleki eğitim verildikten sonra, işletme standartları çerçevesinde, iş gücünü daha nitelikli hale getirebilmek için öncelikle çalışanlarının markaya olan bağlılığı konusunda stratejiler geliştirmesi gerekir. Bu stratejiler de işletmeye, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücü konusunda ivme kazandıracaktır.

#### **1.5.4. Üretim Teknolojisi ve AR-GE Faaliyetleri**

Hızlı gelişim ve dönüşüm sağlayan teknolojik gelişmeler bir taraftan eski ve geleneksel işletmeleri hızlı bir şekilde değiştirir iken diğer yandan yeni firmaları da etkilemektedir. Artık iç veya dış piyasalarda rekabet üstünlüğü elde etmek, bunu sürdürülebilir hale getirmek isteyen işletmeler rakiplerine kıyasla kalitesi yüksek bir ürün veya hizmeti daha kısa sürede üretebilecek kendilerine uygun teknolojileri bulmak ve uygulamak zorundadırlar. Günümüzde rekabet gücü bakımından üst sıralarda bulunan ülkeler AR - GE faaliyetlerine yatırımın yüksek olduğu ülkelerdir. Üretim teknolojilerinin önemi kadar AR - GE faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet üstünlüğünü etkilemektedir. Rekabet gücü üstünlüğünü elde etmiş ve teknolojik



olarak öncü durumda olan ülkelerin GSMH'lerinin %2'sinden daha fazlasını AR-GE yatırımlarına ayırdığı bilinmektedir (Japonya, Almanya, Finlandiya gibi) (Gür, 2011: 21).

İşletmeler şunu unutmamalıdır ki, küreselleşmenin artmasıyla üretilen yeni mal ve hizmetler çabuk eskimekte veya uluslararası pazarda çıkan herhangi bir yenilikle taklit edilebilir hale gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmelerinin bir diğer şartı da yeni ürün veya hizmet üretmekten geçmektedir. Sürekli yeni mal veya hizmet üretmek durumunda kalan işletmelerin, yeterli teknolojik donanıma ve gerekli AR-GE çalışmalarını yapacak durumda olması gerekmektedir. Bu da işletme stratejilerinin küreselleşmeye uyum sağlamasıyla mümkün olmaktadır.

#### **1.5.5. Pazar Payı**

Bir işletme ulusal veya uluslararası piyasalara girmek istediğinde iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve izleyeceği stratejilerini belirlemesi gerekir. Günümüzde pazar payı rekabette önemli unsurlardan biridir. Hedeflenen piyasanın önemli bir payına sahip olmak; rakiplere göre rekabet üstünlüğü elde etmektir. Burada mevcut pazar payının korunması ve artırılması, üretimin kaliteli olması ve teslimatının hızı, teslimat sonrasında verilebilen hizmetler gibi faktörler de oldukça önemlidir (Gür, 2011: 22).

İşletmelerin ulusal veya uluslararası piyasalarda, pazarın payı genel olarak hali hazır bir müşteri kitlesini temsil etmektedir. Dolayısıyla bu da bir işletmenin rekabet açısından avantajlı bir duruma gelmesi olarak değerlendirilmektedir. Ulusal, uluslararası pazarlarda rekabette bulunulan kişilerden daha fazla pazar payına sahip firmalara göre rekabet şartları, pazara yeni girmek isteyen bir işletmeye nazaran daha avantajlı olacaktır (Doğan, vd., 2003: 120).

Rekabet gücünü etkileyen avantajları ve faktörleri, yeteneklerden ve kaynaktan geçen avantajlar olarak sıralayan görüşler şunlardır (Şen ve Dolu, 2004: 19):

- Üründe veya hizmette ve teknolojik alanda liderlik,
- Maliyet avantajında liderlik,

- Müşteri odaklanmasında üstünlük,
- Pazarlama sürecinin iyi kullanılması,
- Ortakların yetenek ve kapasitesinin doğru değerlendirilmesi,
- Vizyon ve stratejik yönetim,
- Yönetim becerisi ve gücü



## İKİNCİ BÖLÜM

# KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ

### 2.1. Turizm Sektöründe Rekabet Modelleri

Rekabet avantajı kavramı; 19. Yüzyıldan başlayarak 20. Yüzyılın sonlarında yaşanan küreselleşmenin doğurduğu sosyal, teknolojik, ekonomik ve kültürel gelişmelerin bir ürünüdür.

Endüstriyel sektörlerde kapsamlı tartışma konusu olan kavram hizmet sektöründe, özellikle turizm sektöründe, son on yıllık dönem içerisinde araştırılmaya başlanmış ve güncel bir konu haline dönüşmeye başlamıştır. Rekabet avantajı kavramı, rakiplerine karşı ülkenin ya da işletmenin pazardaki konumunu koruması ve katma değer oluşturan kaynaklarını sürdürülebilir hale getirmesi yeteneği olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda rakiplerin faaliyetlerini ya da hamlelerini sistematik bir şekilde analiz etme süreci olarak da değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda kavramın hızla gelişen ve dünya ekonomisi içerisinde üç büyük ekonomik sektörden birisi olan turizm sektörü açısından incelenmesi oldukça önemlidir (Kılınç ve Taşgıt, 2007: 957).

Turizm endüstrisinde rekabet üstünlüğünün hangi faktörlere bağlı olduğunun analiz edilebilmesi rekabetçi modellerin araştırılmasına bağlı hale gelmiştir. Küreselleşmeden dolayı turizmdeki sürekli değişkenlik unsuru, turizm ve rekabet unsurlarının birlikte ele alınmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, ilk ele alınacak model Porter'ın oluşturmuş olduğu çalışmanın turizm sektörü açısından değerlendirilmesi gerekliliğidir.

### **2.1.1. Porter'ın Rekabet Gücü Analizinin Turizme Uyarlanması (Diamond ve Beş Kuvvet Modelleri)**

Porter, destinasyonların rekabet içerisindeki durumlarını açıklamak adına oldukça geniş bir model geliştirmiştir. Porter modelinde, bir ülkedeki rekabet üstünlüğünün, bireysel işletmelerden meydana geldiğini belirtmektedir. Başka bir deyişle, küresel alanda rekabet üstünlüğü kazanmak, ancak ulusal piyasalarda başarılı olmuş işletmelerin başarılarını küresel pazarlarda devam ettirmesi ile kazanılmaktadır. Bundan dolayı ülkede refah düzeyinin artması, ülkedeki işletmelerin rekabet güçlerini arttırmalarına bağlıdır. Bir ülkede faaliyette bulunan işletmelerin, ürettikleri mal ve hizmetlerinin uygun maliyetle kalitelerini bozmadan hatta arttırarak, tüketici beklentilerini de ürüne veya hizmete ekleyerek toplam verimliliklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

#### **2.1.1.1. Porter Elmas (Diamond) Modeli'nin Turizme Uyarlanması**

Porter, stratejik sınırları yeniden belirleyen teorik modeli ile, işletmenin rekabet avantajının büyümesini sağlar ve diamond yani dinamik elmas veya karo diye adlandırılmıştır ve dört temel faktörün bileşiminden oluşur. Ulusal rekabet üstünlüğünün bu dört ana bileşenlerinden herhangi bir tanesi rekabet gücünün önemini vurgulayabilmektedir. Bunlar (Gonzalez ve Falcon, 2003: 721), (Furman, vd., 2002: 903)

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

Şeklinde açıklanabilir. Ancak, başarının sürdürülebilir olabilmesi için bu faktörlerin bir arada olmaları işletmenin yararına olacaktır. Çünkü bu bileşenler karşılıklı etkileşimde bulunarak birbirlerini geliştirmekte ve daha iyi bir rekabet gücü elde edilmesine olanak sağlayacaktır.

Ayrıca Porter, bu dört temel bileşenin yanında iki dışsal değişkenden de söz etmektedir. Bunlar, devlet ve fırsatların rolüdür. Sonuç olarak; rekabet gücünün sağlanabilmesi, söz edilen altı unsurun birbiriyle karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşmaktadır. Porter bu modelini, ekonomi içerisinde yer alan tüm sektör ve endüstriler için geçerli kılmıştır. Bundan dolayı model, olağan bir şekilde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanabilmektedir. Porter'ın dinamik elması turizm sektörü yönünden aşağıdaki başlıklarda bir bir ele alınarak incelenmektedir.

#### **2.1.1.1.1. Faktör Koşulları**

Bir turizm destinasyonundaki verilen hizmetleri alabilmek için o destinasyona seyahat etme isteğinde olan bir turist için, bu koşullar cazibenin ve motivasyonun önemli bir belirleyicidir. Başka bir deyişle, turistin bir turizm destinasyona gitmedeki ilk ve tek nedeni; o destinasyonun fiziki, tarihi, kültürel ve rekreatif kaynaklara sahip olması demektir.. O destinasyonun rekabet üstünlüğü oluşturması konusunda direkt etkisi bulunan unsurlardır. Faktör koşulları, bir ülkenin klasik üretim faktörlerinden dolayıdır. Etkin ve nitelikli iş gücünün bulunması ve niceliği, doğal ve fiziksel kaynaklar, bilgiye dayalı sermaye kaynakları altyapısal yatırımlar bir ülkenin rekabet gücünün temelini oluşturan üretim faktörleridir (İçöz ve Kozak, 1998: 89).

Ülkelerin rekabet gücü elde edebilmesi için faktör koşullarının etkin, kaliteli kullanılmasına bağlı olacaktır. Rekabet gücü elde etmede etkili faktörler; beşeri, fiziki, bilgi, sermaye kaynakları ve altyapısal yatırımları olarak gruplandırılabilir (Porter, 1990: 74):

- **Beşeri Kaynaklar:** Bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe istihdam ettirilen iş gücüne bağlı kaynaklardır. Kaliteli ve nitelikli iş gücünün niceliği, mesleki açıdan tecrübeleri, çalışma disiplini ve ahlakı gibi maddeler beşeri kaynakların önem teşkil eden özelliklerindedir. Turistlerin memnuniyeti ve gelecek dönemlerdeki tekrarlayabilme olasılığı olan ziyaretlerinde, beşeri kaynakların bulunması ve niteliğinin iyi olması çok önemlidir.

- **Fiziki Kaynaklar:** Arazi, su, iklim şartları, ormanları hammadde ve elektrik gibi fiziki faktörleri ve bunların halihazırda kalitesini içermektedir. Turizmin için oldukça önem teşkil eden hem fiziksel hem de çevresel kaynaklarına sahip çıkılması ve uzun dönemde sürdürülebilir hale getirilmesi, destinasyona rekabet gücü sağlaması nedeniyle oldukça önemlidir.
- **Bilgi Kaynakları:** Hizmet ve ürünlere yönelik teknik bilgilerle, piyasa araştırma raporları ve bilgisini içermektedir. Türkiye’de turizm sektöründe, bu alanla ilgili olarak çalışan üniversiteler ve benzerleri ile Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TURSAB), Turizm Yatırımcıları Derneği (T YD), Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB), Türkiye Turist Rehberleri Birliği (TUREB), Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) ve Turizm Bakanlığı’na bağlı özel araştırma kuruluşları, bahsedilen bilgileri yeniden üretmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar.
- **Sermaye Kaynakları:** Turizm sektöründe bulunan tüm sermaye yatırımlarını içeren kaynaklardır. Hem yerli hem yabancı kaynaklar ile bu kaynakların maliyetleri, sermaye piyasası ve turizm ile bağlantılı olan muhasebe, finans ve turizme teşvik konularını kapsamaktadır. Türkiye, küresel turizm faaliyetlerinde etkin olabilmek amacıyla, 1982 yılında yürürlüğe koyulan 2634 Turizmi Teşvik Kanunu ile oldukça büyük bir atılım yapmıştır.
- **Altyapı Yatırımları:** Ülkedeki ve diğer destinasyonlardaki, ulaşım, haberleşme şekilleri, teknolojik inovasyonlar, eğitim, sağlık ve diğer kültürel hizmetlerin tümünü kapsamaktadır. Küresel turizm piyasasında rekabet edebilmek adına destinasyonlar ihtiyaç olunan altyapı yatırımlarını faaliyete geçirmek durumundadırlar. Çünkü, turistik talebin karşılanabilmesi adına gerekli olan altyapısal faaliyetlerin önceden ve destinasyona uygun standartlarda yapılması ülkelerin ekonomisi nedeniyle turizmden sağlanacak gelirlerin rekabet avantajını arttırmasını sağlayacaktır. Altyapı konusuna olması gereken

özenin gösterilmemesi turizmin getireceği faydası bir yana düzensiz gelişme sağlayarak daha çok zarar verebilecektir (Bahar ve Kozak, 2005:90).

Bu anlamda, HeckscherOhlin'in teorisi turizm sektörü için de geçerli bir yapıdadır. Her derstinasyonun kendine ait değerleri tarihi, kültürel ve çevresel vb. farklı yapıdadır. Fakat ülkelerin birçoğu beklenen değerde üretim unsurlarına sahip olmayabilmektedir. Porter, ülkelerin rekabet kuvvetlerini arttırabilmek adına, yaratıcılık ve yeniliğe yönelmeleri zorunluluğunu vurgulamaktadır (Porter, 1990: 83). Örneğin, Rusya ve Singapur faktör koşulları farklı özelliklere sahip olan iki farklı destinasyondur. Rusya, oldukça zengin fiziksel ve kültürel sayılabilecek ölçüde değerlere sahiptir. Fakat, bu değerlerin turizm sektöründe arz edilebilmesi gereken turizm kaynakları ile sermaye yeterliliği ve kaliteli, nitelikli iş gücünden ne yazıkki yoktur. Singapur ise, turizm konusundan Rusya'ya nazaran yeterli miktarda değerlere ve kaynaklara sahip olmamasına rağmen elindeki kaynakları verimli şekilde kullandığından, Rusya ile karşılaştırıldığında üstün bir rekabet avantajına sahiptir. (Crouch ve Ritchie, 1999: 143).

#### **2.1.1.1.2. Talep Koşulları**

Talep koşulları Porter'ın dinamik elmasındaki ikinci unsurdur. Talep koşulları, bir sektördeki mal ve hizmetlerin talebi ile ilgili farklı değişkenleri ve düzenlemeleri içerir (Lall, 2001: 1510-1511). Ülkenin fark yaratmış sektörleri için hali hazırda ulusal anlamda bir talebin bulunması, söz konusu sektörlerin küresel alandaki rekabet üstünlüğü üzerinde olumlu gelişmelere sebep olacaktır. İç pazardaki talebin yapısı, alıcıların hizmet kalitesi vb. konularda daha ayrıntılı düşünerek işletmelerin de rekabet üstünlüğü elde etmeleri amacıyla daha fazla çaba göstermelerine sebep olacaktır (Altınay, 1995: 23).

Ulusal firmalar, yeni bir ürün veya hizmete yeni bir strateji üretmeleri sonucunda rekabet gücünün devamlılığını sağlamaktadır. Rekabet gücünün devamlılığı sonucu yükselen talep koşulları sonucunda bu talep unsurları üretime

yansıyarak işletmeleri de uzun dönemde yeniliklere yönlendirmeye devam edecektir. Tüm bu etkenlerin sonucunda ise ulusal ve uluslararası turizm rekabetinde büyük bir avantaj elde etmek kaçınılmazdır.

Turizm talebini; ekonomik, sosyal, psikolojik, politik ve yasal unsurlar şeklinde gruplandırılmalıdır. Bunların arasında kuşkusuz en önemli olanları, ekonomik ve sosyal unsurlardır. İç pazarlardaki gelir dağılımı, döviz kurları, turistik ürünün pahası, konaklama talebi ve bu talebe karşılık arz niceliği, pazarlama faaliyetleri, nüfus ve sağlık ile ulaşım ekonomik faktörleri oluşturur.

Sosyal faktörleri ise; moda, zevk ve alışkanlıklar, cinsiyet ve aile yapısı, meslek, toplumsal değer yargıları gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlardan bazıları, ülkelerin küresel turizm pazarlarında rekabet güçlerini yükseltmelerine dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır.

#### **2.1.1.1.3. Bağlı ve Destek Endüstriler**

Turizm endüstrilerindeki firmaları destekleyen tedarikçi sektörler arasındaki faaliyetler, pazarlama ve diğer ekonomik ilişkiler, ülkelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde ve geliştirebilmelerinde önemli olan bir diğer unsurdur. Turizm organizasyonlarının arkasında, iyi çalışan bir destek ünitesi yoksa, turizmden ve dolayısıyla da rekabet üstünlüğünden söz edilmesi imkansızdır. Bundan dolayıdır ki, sektörün ihtiyaç duyduğu kaliteli ve nitelikli iş gücü ve ham madde vb. girdilerin temini yapılmadığında, turistik ürün veya hizmetler olgusundan da söz edilemez. Ancak, faal bir destek ve tedarik ağının bulunması, piyasalarda ekonomik bağlamda belirli bir getiri elde edebilmek ve rekabet gücü kazanmak isteği bulunan işletmelere büyük değer sağlayacaktır.

#### **2.1.1.1.4. Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet**

Porter'in dördüncü faktör olarak nitelendirdiği, dinamik elmasın dördüncü unsuru; firma stratejisi, yapısı ve rekabetidir. Bir endüstrideki işletmelerin belirledikleri hedefler, uyguladıkları stratejiler ve yönetimlerindeki değişiklikler, rekabet gücüne etki eden faktörlerdir. Sektör içi pazarın yapısı rekabetin



belirleyenlerinden biridir. Turizm sektöründeki işletmelerin kendi içlerinde yaşadıkları rekabet, işletmelerin daha iyi ve daha kaliteli ürün veya hizmet sunmalarına olanak tanımaktadır.

Bir sektördeki piyasaya ne kadar fazla yoğunlaşmış olursa, işletmelerin kendi aralarında iletişim kurarak tekelleşmeleri o derece kolay olabilmektedir ve sonuçta piyasa rekabeti de azalmaktadır. Bu tarz bir ortamda pazara birden fazla işletme hakim olmuş demektir (Dinler, 1998: 353).

Özetle söylemek gerekirse, turizm iç piyasasındaki işletmelerin yukarıda belirtilen pazarlardan hangisi uygunsa, organizasyon stratejilerini bu stratejilere göre belirlemesi sonucunda rekabet avantajı kazanmaları mümkün olacaktır. Turizm rekabetinde fiyat rekabetinden çok ürün ve hizmetin kalitesindeki rekabet şartları önemlidir. Turizm bir hizmet endüstrisi olduğundan kaliteden ödün vermeden farklılaşmaya gidilmelidir.

#### **2.1.1.1.5. Fırsatların ve Devletin Rolü**

Porter, daha önce de belirttiğimiz gibi rekabetin dört ana bileşeninden birini etkileyebilecek iki unsur daha dinamik elmasına dahil etmiştir Bunlar değişen fırsatlar ve devletlerin rolüdür. Fırsatların değişebilmesi ve olayların tesadüfi şekilde gelişmesi, turizm pazarına direkt ya da doğrudan etkisi olabilecek unsurlardır. Daha önceden tahmin edilemedikleri gibi, buldukları piyasa yapısına da oldukça büyük bir oranla etki ederler. Bu olaylar bazı durumlarda bazı ülkelere avantaj sağlarken, bazı durumlarda ise diğerlerini avantajlı konuma getirmektedir. Faaliyette olan işletmelerin bölgelerinde meydana gelen terör amaçlı düzenlenen bir saldırı, turistlerin bir başka destinasyona geçmelerine ve talebin hızla azalmasına ve işletmelerin ekonomik açıdan bazı kayıplar yaşamasına neden olmaktadır (Pizam, 2002: 1). Birleşik Devletler’de yaşanan 11 Eylül terör saldırıları ve 2003’de İstanbul’da meydana gelen bombalama olayları, 2004 yılının son günlerinde Güney Asya’da görülen tsunami ve depremler örnek oluşturmaktadır. Tüm bunlara ek olarak;

- Politik açıdan düzenlenen boykot ve ambargolar,
- Aniden ortaya çıkan öldürücü hastalık,
- Destinasyon para biriminin devaüle edilmesi,
- Deprem, hortum, kasırga gibi olağanüstü felaketler,
- Savaşların baş göstermesi,
- Dünya döviz piyasaları ve döviz kurlarında meydana gelen ani değişimler,
- Diğer turizm destinasyonlarındaki politik değişkenler,

gibi olaylar da, ülkenin turizm sektöründeki rekabetinin yeniden biçimlenmesine yol açmaktadır. Ülkelerdeki bu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde idare edilmesi ile iyi bir kriz yönetimi bulunmaktaysa, destinasyonun imajı artış gösterecek hatta rekabet üstünlüğünü de geliştirebilecektir (Turizm Bakanlığı, 2002: 1).

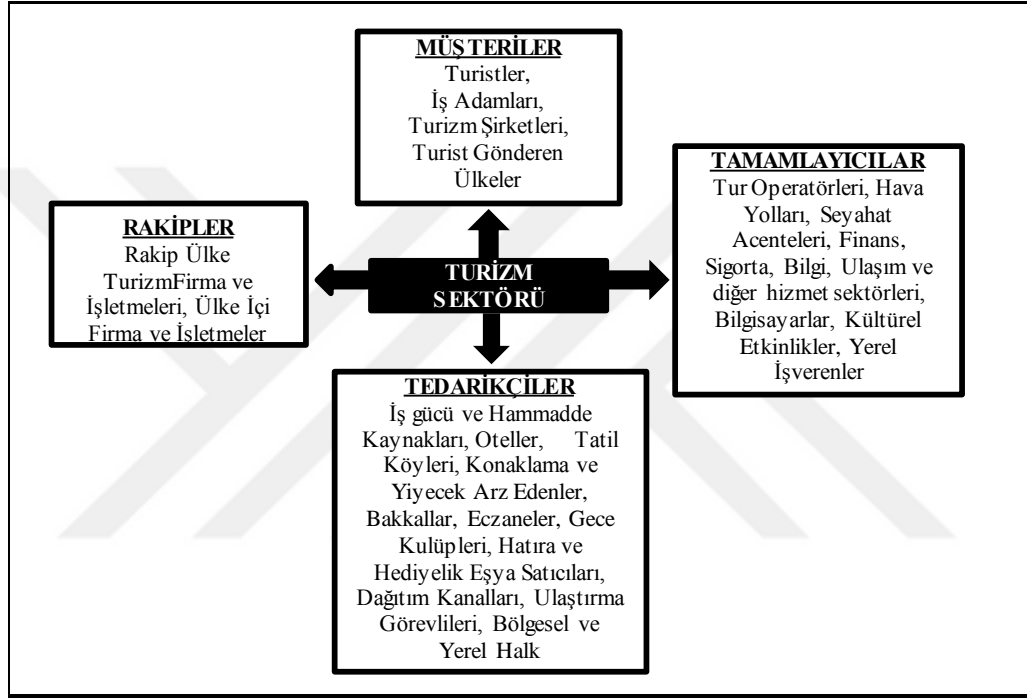
Devletin sorumluluğu ise, piyasadaki iç pazardaki rekabet gücü üzerinde önemli bir unsur yarattığından oldukça önemlidir. Fakat, destinasyonların farklı dış ticaret politikalarından dolayı, devletin rolü dolaylı hale gelebilmektedir. Devletin pazarlama faaliyetlerine bütçe ayırabilmesi, turistler için danışma büroları kurması gibi faaliyetler devletin rekabet gücü üzerindeki etkisini kanıtlar niteliktedir. Ayrıca, devlet ülkedeki alt ve üst kaynakların gelişmesini sağladığından, rekabet gücüne diğer bir koldan etkisi de bulunmaktadır.

#### **2.1.1.2. Porter Beş Güç Analizinin (Five Forces) Turizme Uyarlanması**

Turizm endüstrisi, dünya ticaretinin üçte birini oluşturmaktadır ve birçok hizmette bulunan sektör ile etkileşim halindedir. Seyahat acenteleri, tur operatörleri, ulaşım kanalları gibi hizmetlerin, koordineli olarak bir sistem içerisinde, tüketicilerin istediği ve rekabet üstünlüğü yaratabilecek bir konumda olmaları gerekmektedir. Turizm sektörünün sürekli hizmet ürettiğinden dolayı, sektörün görünenden de zor bir üretim sürecinin bulunduğuna işaret etmektedir. Bu da diğer piyasalara göre turizmde, rekabet üstünlüğü sağlamanın oldukça zor bir yapıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bundan dolayı, beklenenin üzerinde bir rekabet avantajı elde

edebilmek için, turizm ve faaliyette bulunduğu unsurlar arasında uyum oldukça önemlidir. Porter'ın beş güç analizi modelini turizme uyarlanan şemasını incelemek, (turizme ait değerler ağı şeması) konunun daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olacaktır (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 34).

**Şekil 3:** Turizm Sektörüne Ait Değerler Şeması



**Kaynak:** Bahar ve Kozak, 2005: 95.

Turizm sektörünün Değerler Ağı'nın yukarı ve aşağı yani dikey boyutunda tüketiciler yani müşteriler ve tedarikçiler vardır. Turizm sektöründe bulunan işletmeler, tedarikçilerden aldıkları iş gücü, hammadde vb. unsurları turistlere sunarak kar elde etmektedirler. Yatay olarak ise, tamamlayıcılar ve rakipler bulunmaktadır. Tedarikçiler gibi, tamamlayıcılar da turizm sektöründe bütünleyici rol oynamaktadırlar. Rakiplerin varlığı ise, hem ulusal hem de küresel piyasalarda turizmdeki rekabet boyutunun yükselmesine neden olmaktadır. Tüm unsurların varlığı ile, işletmelerin sürekli kaliteli ve iyi hizmet veya mal üreterek gelişmesi sağlanmaktadır. Şekilden de görüldüğü gibi, bir ülkenin küresel anlamda rekabet avantajı kazanabilmesi için bağlı destek ve endüstrilerin birbirleriyle etkileşimi oldukça önemlidir. Ayrıca işletmelerin tedarikçilerin ve tamamlayıcıların

beklentilerini karşılması, müşteri memnuniyeti sağlayarak, iyi ürün veya hizmet sunumunun gerçekleştirilmesinden dolayı, rakiplerine karşı bir rekabet avantajı oluşturacaktır.

### **2.1.2. Crouch ve Ritchie'nin Kavramsal Rekabet Modeli**

Turizm rekabeti ile ilgili yapılan en ayrıntılı çalışma, Crouch ve Ritchie'nindir. Destinasyon rekabetini kavramsal olarak geliştirerek açıklamışlardır. Onlara göre, en rekabetçi destinasyon uzun vadede vatandaşlarına en iyi refah koşullarını sağlayabilendir. Bundan dolayı, bir turizm bölgesinde ikamet eden yerel halkla iyi bir hayat oluşturabilen imkanlara, o bölgenin rekabet avantajı olarak ifade edilmektedir. Ancak rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla uygulanan politikalar, uzun dönem için geçerli temellere sahip olmalıdır. Rekabet üstünlüğü, sürdürülebilirlik unsurundan ayrı düşünülemez.

Rekabet avantajı göz ardı edildiğinde, oluşturulan rekabet üstünlüğü aldatıcı olarak düşünülmelidir. Bir destinasyonun turizm kaynakları o yerin karşılaştırmalı üstünlüğünü oluşturur. Bunların uzun vadede etkin kullanımı ise destinasyonun rekabet avantajını artırır. Böylece, destinasyonun çekiciliğine neden olan kaynaklar, rekabet üstünlüğüne etki eden ana unsurlardan biridir. Crouch ve Ritchie, araştırdıkları modelde; beşeri, fiziksel, bilgi ve sermaye kaynakları ile turizm alt ve üst yapısını üstünlük oluşturan kaynaklar olarak değerlendirmektedirler. Bunlar, turistlerin destinasyon seçimine etki eden oldukça önemli unsurlardır. Ancak, turizmde rekabetin uzun dönemde hangi kaynaklara yatırım yapılacağını öngörmek, kaynakları akıllı kullanabilmek ve koruma altına almak o destinasyonu zenginliğine taşıyacaktır. Rusya ve Singapur emsalinde de olduğu gibi; destinasyon rekabet gücü açısından oldukça büyük önem teşkil eden, fazla kaynağa sahip olmak değil, bunları iyi konuşlandırıp, etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmektir (Bahar ve Kozak, 2005: 99).

Crouch ve Ritchie, destinasyonun rekabet unsurunu belirleyen (mikro) çevre ile küresel (makro) çevrenin varlığından bahsetmektedir. Destinasyonun rekabetçi ortamı, rekabetin yaşandığı alanı belirleyen unsurları oluşturmaktadır. Destinasyon yapısından ayrı olarak, rekabetçi çevre; seyahatin ticari aktörleri (tur operatörleri,

tedarikçiler, seyahat acenteleri ayrıca turizm pazarlarındaki turizm pazarlarını, rakip destinasyonları ve o bölgedeki paydaşları (medya, finans ve yatırım kuruluşları ve ilgili devlet daireleri, destinasyondaki yerel halk da dahil olmak üzere) içermektedir. Rekabet gücü modelinin geliştirilmesinde turizm çevresinin küresel güçler tarafından etkilendiğini kabul etmek oldukça önemlidir. Dünya çapında meydana gelen ekonomilerin yeniden yapılandırılması, pazarın değişken demografik özellikleri, teknolojiyle insan birlikteliğindeki hızlı yükseliş, kültürel çeşitlilik ve demokrasinin uluslararası bazda yayılması, bu güçlere verilebilecek örneklerdir. Bundan dolayı, küreselleşmeye ayak uyduramayan destinasyonlar, rekabet üstünlüklerini kaybedeceklerdir. (Crouch ve Ritchie, 1999: 146; aktaran: Bahar ve Kozak, 2005: 99)). Ayrıca, Crouch ve Ritchie, bölgesel destinasyon rekabetine etki eden faktörleri dört grupta incelemektedir. Bunlar; temel kaynak ve çekiciler, destek faktör ve kaynakları, destinasyon yönetimi ve niteliksel belirleyenlerdir.

### 2.1.2.1. Temel Kaynak ve Çekiciler

Modelin destinasyon çekiciliğindeki bu bileşeni önemli unsurları açıklamaktadır. Bu unsurlar bir bölgeye olan ziyaretin temel nedeni olan motivasyon unsurlarıdır. Her ne kadar diğer bileşenlerde başarı ve verimlilik açısından önemli olsalar da bir destinasyonun diğerine göre tercih edilmesini temel kaynaklar, çekiciler belirlemektedirler. Bu faktörler, fizyografi, piyasa ilişkileri, kültür ve tarih, değişik faaliyetler, gerçekleşen özel aktiviteler ve turizm üst yapısından oluşan altı kategoriye ayrılmaktadırlar. (Küçükaltan ve Çavuşgil, 2011: 7-8):

- Bir destinasyona ziyaretin niteliksel bir belirleyeni olan **fizyografi**, o destinasyonun iklimi, doğal güzellikleri ve çevresel yapısını içermekte ve destinasyonun ziyaret edilme ve oradan zevk alma nedenini oluşturmaktadır. Söz konusu destinasyonun doğal estetik ve görsel yapısı olan fizyografi üzerinde destinasyon yöneticilerinin herhangi bir kontrolü söz konusu olamamaktadır. Örnek göstermek gerekirse; Peri Bacaları, Niyagara Şelaleleri verilebilir.
- Bir bölgenin **kültür ve tarihi**, destinasyon çekiciliğinde ikinci bileşeni oluşturmaktadır. Bu bileşen destinasyon yöneticileri tarafından

fizyografiye göre daha kolay şekillendirilebilen bir unsur olarak görülmektedir.

- **Pazar ilişkileri**, zamanla göç organizasyonlarının daha da artmasından dolayı değişkenlik gösteren etnik unsurlar sonucunda, bir bölgeye önceden tahmin edilebilen seyahat organizasyonlarının oluşturulmasında en güçlü, en kalıcı bağlantıları oluşturmaktadır.
- Turizm destinasyonundaki **değişik aktiviteler**, en önemli destinasyon çekiciliklerinden biridir ve bu aktiviteler üzerinde destinasyon yöneticilerinin güçlü bir etkisi ve kontrolü bulunmaktadır.
- **Özel etkinlikler**, hem turistlerin hem de destinasyonda yaşayan kişilerin de katılabildiği, büyük ilgi teşkil eden faaliyetlerdir. Özel olaylar, yerel festivallerden olimpiyat oyunlarına kadar uzanan bir çapta olabilmektedirler. Özel olaylar, aktivitelerin bir uzantısı olarak görülmektedir.
- Temel kaynak ve çekicilerin son bileşenini oluşturan turizm **üstyapısı** ile ifade edilmek istenen ise turizm piyasasına etki eden konaklama, yiyecek, içecek, ulaşım ve diğer ana çekiciliklerdir

#### 2.1.2.2. Destek Faktör ve Kaynakları

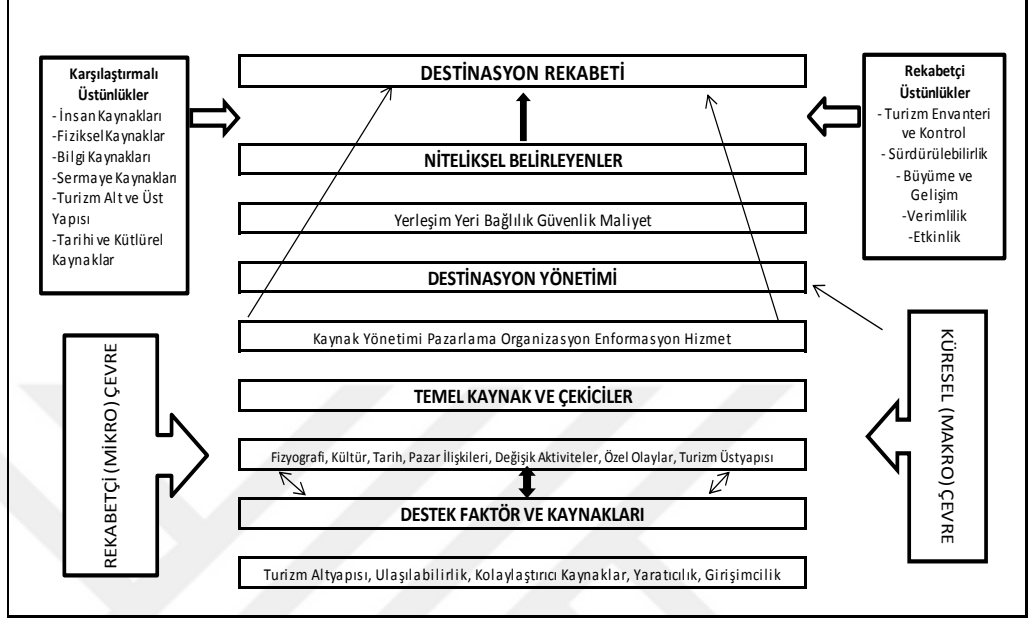
Temel kaynak ve çekiciler, turistler adına çekici özellikler bulundurmasına rağmen, iyi bir turizm piyasasının mümkün olabilmesi için destek faktör ve kaynaklarının var olması gerekmektedir. Turizm altyapısı, destinasyona ulaşılabilirlik, girişimcilik unsurları gibi faktörlerden oluşmaktadır. Turizm sektöründe bulunan haberleşme, ulaşım hizmetlerinin kalitesi, altyapı ve üst yapılarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, sağlık hizmetleri ulusal rekabet gücünün önemli belirleyenlerindedir. Destek faktör ve kaynaklarını oluşturan unsurlar, destinasyonun kuruluş aşamasında yaşanabilecek sorunları önceden belirleyerek, oluşturulabilecek kaynakları etkin kullanabilirse rekabetin gelişimine oldukça önemli bir katkı sağlamış olacaktır.

### 2.1.2.3. Destinasyon Yönetimi

Destinasyon yönetimi, bir bölgenin rekabet gücüne etki eden ve şekillendiren unsurların kapsanmasıdır. Bu unsurlar; temel kaynak ve çekicilerin özelliklerini geliştirmek, destek faktör ve kaynaklarının nitelik veya etkinliğini güçlendirecek ve nitelik olarak belirleyenlerden kaynaklanan negatif etkileri elimine edecek organizasyonlara odaklanılmaktadır. Bahsedilen organizasyonlar ise, kaynak yönetimi, reklam ve organizasyon, bilgi kaynakları ve hizmettir (Bahar ve Kozak, 2005: 102-103):

- **Kaynak yönetimi**, bölgedeki kaynaklardan dolayı gelişen sorumluluk duygusu ve duyarlılık unsurlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda, turizm organizasyonunun neden olabileceği ve bunun sonucunda zarar görebilecek kaynakların konuşlandırılması, muhafaza edilmesi, planlaması ve sürdürülebilir kılınması uzun dönemde etkin bir rekabet avantajı sağlayabilmek açısından oldukça önemlidir.
- **Destinasyon pazarlaması** denilince düşünülenler, reklam ve organizasyonlardır. Tüm bunlara ek olarak, paketlemeye özen gösterilmesi, dağıtım kanallarının önemi ve tüketicileri etkileyen en önemli unsur olan uygun veya düşük fiyatların politikası ve ürünlerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler, destinasyon pazarlaması içerisinde yer almaktadır.
- **Organizasyon faaliyeti**, bölgenin organizasyonlarıyla ilgilidir. O bölgenin tüm detaylarının ve özelliklerinin belirlenerek geliştirilmesi, her detayın önemli bir şekilde koordine edilmesi gerekmektedir.
- **Bilgi kaynakları** ise, nitelikli mal veya hizmetlerin gelişiminin sağlanması, ziyaretçilerin ihtiyaçlarının belirlenerek istenilen bilgi kaynaklarının yöneticilere aktarılmasında uygulanan bir unsurdur. Tüm bunlara ek olarak, bilgi kaynakları organizasyonlarının, turizm piyasasındaki ekonomik unsurların niteliğinin izlenmesi ve turistlerin beklentilerinin karşılanmasındaki memnuniyetlerinin düzenli bir şekilde kontrolünü de kapsamaktadır.

Şekil 4: Crouch – Ritchie'nin Destinasyon Rekabeti Modeli



**Kaynak:** Bahar ve Kozak, 2005: 103'den derlenmiştir.

#### 2.1.2.4. Niteliksel Belirleyenler

Yerleşim lokasyonu, güvenlik ve maliyetten oluşan ve modelin son etkileşimi olan niteliksel belirleyenler, bölgenin rekabetçiliğinin, ölçeğini, limitlerini veya potansiyellerini tanımlayabilecek öğelere etkiye bulunması “durumsal koşullar” olarak da adlandırılmaktadır. Söz konusu bu nitelikler, modelin diğer üç bileşeninin etkisini filtreleyerek destinasyonun rekabetçi gücünü yönetebilmekte, değiştirebilmekte ya da etkisini azaltabilmektedir. Niteliksel belirleyenler, turizm talebini ve potansiyelini oluşturacak kadar önemli bir çatı oluşturmaktadır. Fakat bunları turizm sektörünün tek başına kontrol etme ya da etkileme gücü bulunmamaktadır (Küçükaltan ve Çavuşgil, 2011: 7):

- Niteliksel belirleyenlerin ilki olan *yerleşim yeri* ile ifade edilmek istenen bir destinasyonun konumudur. Bir destinasyonun fiziksel konumunun değişmesi mümkün olmadığı için burada önemli olan ve



rekabet gücünü etkileyen turist gönderen ülkelere yakınlığı veya bu ülkeler tarafından tercih edilmesi durumudur.

- **Bağlılık** faktörü, destinasyonların birbirine rakip veya tamamlayıcı olma özelliklerini ifade etmektedir. Bir destinasyonun diğer önemli turizm destinasyonları arasında bir durak noktası olması veya bir turizm bölgesinde yaşanan olumsuz bir gelişmenin turistleri bu olumsuzlukların yaşandığı ülke veya bölgeden farklı bir destinasyona kaydırması ile rekabet avantajının kaybedilmesi bağlılık unsuruna örnek gösterilebilmektedir.
- **Güvenlik** faktörü de kritik bir niteliksel belirleyen olmaktadır. Turistlerin kafalarında gittikleri destinasyona yönelik suç oranları, içme suyunun güvenliği, doğal afetler vb. konularda soru işaretleri varsa, rekabet gücünü etkileyen diğer bileşenler turistler için önemini yitireceklerdir.
- **Maliyet** faktörü içerisinde yer alan ulaşım giderleri, döviz kuru oranları ve o destinasyondaki turistik mal ve hizmetlerin fiyatları gibi birçok rekabet gücünü etkileyen önemli bir niteliksel belirleyen olmaktadır.

Sonuç olarak Crouch ve Ritchie rekabetçi modelinde, bölgelerin rekabet üstünlüğünü geliştirmek, o destinasyonda yaşayan halkların ekonomik huzurunu arttırmak ve rekabet gücünü sürdürülebilir kılabilmek en önemli amaçtır. Uzun dönemde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilen bölgeler, rekabet avantajı kazanmakta güçlü olanlardan biridir.

### 2.1.3. Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabetçi Modeli

Bütünleşik rekabetçi model, turizm piyasaları arasında karşılaştırmayı mümkün kılabilmek amacıyla Dwyer ve Kim tarafından araştırılarak geliştirilmektedir. Model, rekabet gücüne etki eden faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi nedeniyle geliştirilmiştir. Bunlara ek olarak model, diğer destinasyonların olumlu veya negatif taraflarının hangi unsurlardan oluştuğunu da

belirlemektedir. (Kim ve Dwyer, 2003: 1-3). Doğal ve geliştirilmiş kaynaklar, bölgenin yönetimi, talep ve bölgesel koşullar ile bölgesel rekabetinden oluşan bu beş faktör, turizm rekabetine bağlı olan göstergelerdir.

### 2.1.3.1. Doğal Miras ve Geliştirilmiş Kaynaklar

Aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi, bölgelerin doğal ve geliştirilmiş kaynakları, destek faktör ve kaynakları ile aynı şekilde gruplandırılmaktadır. Bu üç faktör grubu birlikte, etkin ve başarılı bir turizm piyasası oluşturulması konusunda önemli bir unsur oluşturmaktadır. Destinasyonun turist akışı için çekicilik unsuru taşıyan her biri farklı olmak üzere özelliklerini ortaya koymaktadır.

Modeli oluşturan faktör ve bileşenleri aşağıda detaylandırılmaktadır (Dwyer ve Kim, 2003; aktaran: Küçükaltan ve Çavuşgil, 2011: 10):

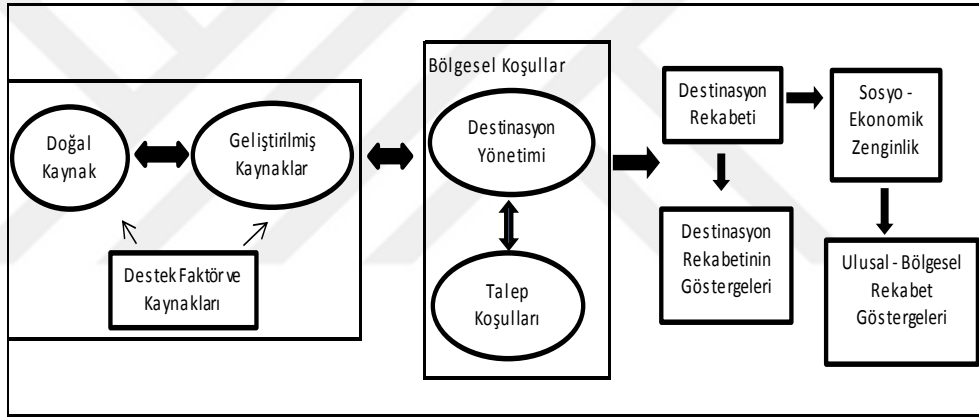
**Doğal miras ve geliştirilmiş kaynaklar:** Bir destinasyondaki farklı kaynakların farklı çekicilikleri bulunmakta ve bunlar farklı turist tiplerine cazip gelmektedirler. Turistik güdüler çeşitli şekillerde sınıflandırılmakta ve bir destinasyondaki kaynaklar farklı turizm tipleri için birer “çekim unsuru” olmaktadır. Bir destinasyondaki kaynaklar temelde doğal miras ve geliştirilmiş (yaratılmış) kaynaklar olarak iki gruba ayrılmaktadır.

*Doğal miras kaynaklar:* içerisinde destinasyonun turizm için elverişli iklim yapısı, temizliği ve hijyeni, doğal harikaları, el değmemiş doğası ile parkları ve çevresel rezervleri bulunmaktadır. Bununla birlikte kültür ve miras bağlamında tarihi/kalıntı eserler ve müzeler, sanatsal ve mimari özellikli yapılar, geleneksel sanatlar, yemek kültürünün çeşitliliği gibi faktörlerde yer almaktadırlar.

*Geliştirilmiş (yaratılmış) kaynaklar:* konaklama işletmelerinin kalitesi, farklılığı, havaalanlarının ve ulaşım şekillerinin ulaşılabilirliği, turist rehberlik sağlanması ve destek üniteleri, doğal alanlara ziyaretçilerin erişebilirliği, kongre ve sergi alanlarının kapasiteleri ve kaliteleri ile yiyecek hizmetlerinin kalitesi ve çekiciliğinden oluşan turizm altyapısı, su, doğa, macera, rekreasyon ve spor bazlı aktivitelerin çeşitliliği, özel etkinlikler ve festivaller, gece hayatı, temalı parklar gibi eğlence imkanları ile alışveriş yapılabilecek mekanların çeşitliliği ve kalitesinden oluşmaktadır.

**Destekleyici kaynaklar;** bir destinasyondaki *turizm altyapısını* belirleyen ziyaretçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik altyapı, turistlere hizmet veren medikal mekanlar, döviz büroları, haberleşme sistemleri, turistlerin güvenliği, yerel ulaşım sistemleri, elektrik temini ile atık yönetimi, ziyaretçilerin memnuniyetini sağlayan *hizmet kalitesi*, o destinasyona direkt uçuşların olması, vize uygulamaları gibi destinasyonun *ulaşılabilirlik durumu*; yerli halkın turistlere karşı dostane tutumu, aralarındaki iletişim vb. *misafirperverlik* ile turistlerin orijin pazarı ile destinasyon arasındaki etnik, dini, ticari *pazar ilişkilerinden* meydana gelmektedir.

**Şekil 5:** Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Rekabetçi Modeli



**Kaynak:** Bahar & Kozak, 2005: 106'dan derlenmiştir.

### 2.1.3.2. Destinasyon Yönetimi

Destinasyon yönetimi, rekabet üstünlüğünü oluşturan diğer unsur ve faktörlerinin bölgesel koşullara uyumunu sağlayan unsurlardan oluşmaktadır. Destinasyon yönetimi; bölgelerin reklam ve pazarlama stratejileri, stratejik planlama ve gelişme, insan faktörünü geliştirmeyi ve çevresel yönetimi kapsamaktadır (Dwyer ve Kim, 2003: 5). Bu faktörler doğrudan çekicilik oluşturan unsurlar değildir. Bunları bölgenin rekabet avantajının geliştirilmesine katkı sağlamasına ve turizm açısından istenilen koşullara ve standartlara ulaşmasına katkı sağlama imkanına sahiptir. Örneğin; turizm kaynaklarının yönetilmesi, planlanması ve etkili, kaliteli

kullanılması ile devlet ve özel sektör çalışanlarının bir bütün halinde çalışmaları, müşteri mutluluğu, destinasyon imajının yükseltilmesi, turistlerin sürekli farklılaşan beklentilerinin çok iyi şekilde karşılanması ve turizm piyasasında çalışan kişilerin nitelikli hale getirilmeleri için eğitilmeleri gibi konular, destinasyon yönetiminin organizasyonlarını oluşturmaktadır (Bahar ve Kozak, 2005: 107).

### **2.1.3.3. Talep Koşulları**

Talep koşulları, üç önemli faktörden meydana gelmektedir. Turist seçimleri, bölgelerin tanınmışlığı ve destinasyon imajı. Turizm talebinin sözz konusu olabilmesi için, her şeyden önce turist beklentilerine hitap edilebilen bir hizmetin olması gereklidir. Gelen ziyaretçilerin beklentilerinin karşılanması, nitelik ve nicelik olarak etkin bir hizmet arz edilmesi hem talebi arttırmakta hem de destinasyonun rekabetini de olumlu yönde etkilemektedir. Tanıtım ise, bölgelerin pazarlama faaliyetleri ile alakalı bir unsurdur. Etkin ve iyi pazarlama faaliyetleri ile destinasyonun hem ulusal hem de uluslararası turizm piyasasındaki tanınmışlığı artmaktadır. Bu durum, destinasyonun imajını ve ziyaretçilerin o destinasyonun seçme ihtimalini arttırmaktadır.

### **2.1.3.4. Bölgesel Koşullar**

Bölgesel koşullarda destinasyonun faaliyetlerini sürdürdüğü kendi çevresi ve ona uzak olan çevresi söz konusudur. Bölgesel koşullar; destinasyonun konumu, rekabetçi ve küresel alan, güvenlik ile fiyat rekabeti demektir. Tabiki bu unsurların esas amacı, diğer unsurların olabilecek negatif etkilerini olumlu yöne çevirebilmektir.

Destinasyonun algılanan egzotikliği, diğer destinasyonlara olan coğrafi uzaklığı, ana turist gönderen ülkelere seyahat süresi açısından mesafesi *destinasyonun konumu* bileşenini oluşturmaktadır.

*Rekabetçi (mikro) çevre* bileşeninde, destinasyonda yer alan turizm firma ve örgütlerinin kapasiteleri, kendi aralarındaki iş birliği, rekabet ilişkisi, bunların diğer sektörlerle ilişkisi, etik davranışları, teknolojiden faydalanma oranları benzeri etmenler bulunmaktadır.

*Küresel (makro) çevre*, bileşeninde ise, turist orijini pazarların ekonomik koşulları, sosyo-kültürel çevre, dünyadaki politik istikrar vb. öğeler yer almaktadır.

*Fiyat rekabetçiliği*, döviz kurları, konaklama fiyatları, ulaşım fiyatları, paket tur fiyatları, destinasyondaki paranın değeri ve rakip destinasyonlar arasındaki fiyat benzerliklerini kapsayan geniş bir bileşen olmaktadır (Küçükaltan ve Çavuşgil, 2011: 11).

### **2.1.3.5. Destinasyon Rekabeti**

Destinasyon rekabeti sosyo-ekonomik varlığın oluşturulabilmesinde oldukça büyük öneme sahiptir. Destinasyon rekabetinin diğer unsurları ile etkileşimi söz konusudur. Bölge insanın sosyo-ekonomik zenginliğini sağlamak, tek amaçtır. Turist niceliği ve gider istatistikleri, turizmin ekonomiye olan katkısı (GSMH vb.), turizm piyasasındaki verimlilik, turizm yatırımları, devletin piyasaya olan desteği gibi faktörler, destinasyon rekabetinin başlıca unsurlarıdır. İş gücündeki çalışan seviyesi, ekonomik gelişme oranı, sosyo-ekonomik varlıkların göstergeleridir.

Dwyer ve Kim; önceden yapılan çalışmalar, bölgelerin rekabetini şuanki ve olası turist hareketleri ile biçimleyememiştir dolayısıyla bu da onların böyle bir model geliştirmesine ön ayak olmuştur. Onlara göre, destinasyon rekabetini kapsamlı olarak ele alabilmek için farklı ülkelerin arasında karşılaştırma yapabilmek mümkündür. Turistlerin gidecekleri bölgeleri hangi kararlara ve nedenlere dayanarak aldıkları onlar için oldukça önem teşkil etmektedir. Bundan dolayı, bu model, tüketici beklentilerini karşılayabilen veya karşılayamayan destinasyonların ayırt edilebilmesi ve swot analizlerinin yapılabilmesi adına çok önemlidir. Böylece işletmeler, rekabet unsurunda önemi olan gelirlerin artması adına bu modeli kullanabileceklerdir.

## 2.2. Konaklama İşletmeleri Açısından Rekabet ve Pazar Yapısı

Günümüzden önceki zamanlarda işletmeler arasında yaşanan rekabet çok basit ve daha farklı bir şekildeydi. Piyasaya uygun olan ürün veya hizmetleri düşük fiyatlara sunan işletmelerin başarılı olması kaçınılmazdı. Fakat günümüze kadar küreselleşme ve diğer farklı etkiler ile rekabetleşme algısı çeşitlenmiştir. Pazar yapıları mal ve hizmet üreten şirketlerle dolmuştur. Mal veya hizmetlerin benzerleri herkes tarafından üretilmeye başlanmıştır. Küresel pazarlarda oluşabilen değişikliklerde hem performanslarını hem de stratejik planlamalarını değiştiren işletmeler daha başarılı olmaya başlamıştır (Yılmaz ve Özdemir, 2016: 63-64).

1980 yılına kadar her konaklama işletmesi kolaylıkla alıcı bulabilmiştir. Fakat daha sonraki süreçlerde arz ve talebin arasındaki denge farklılaşmış ve rekabet artışa geçmiştir. Dolayısıyla bu süreç de konaklama işletmeleri arasında misafir/müşteri memnuniyetine önem vermenin değerini arttırmıştır. Gün geçtikçe artan yatak kapasitesi bir süre sonra yetersiz hale gelerek işletmelerin yönetim seviyelerini farklı pazarlama anlayışlarına ve farklı piyasalara yöneltmiştir.

Konaklama sektörü diğer sektörler gibi oldukça büyük bir rekabet olgusu içerisindedir. Bu işletmelerin bazen aynı sokakta, aynı caddede hatta yan yana bile rekabet etmesi söz konusu olmuştur. İşletmeler bu rekabet ortamı sonucunda müşterilerin parasını almayı olumlu bir etki olarak görmekte ve bu onlara yetmektedir. Fakat müşteriler, paralarını harcama konusunda diğer işletmeleri de seçebilme şansına sahiptir. Konaklama işletmelerinin sinemalar, organizasyon merkezleri, tiyatro ve diğer görsel sanatlarda bulunan yerler ve yiyecek içecek işletmeleri ile de rekabet içerisinde olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla işletmeler, müşteri beklentilerine en iyi şekilde cevap vererek kaliteden ödün verilmeden piyasa koşullarını arttırmalı ve tüketicilerin işletmelere kazandırılması sağlanmalıdır.

Konaklama işletmelerinin sıklıkla karşı karşıya oldukları yukarıda bahsedilen rekabet koşulları Buhalis ve Cooper tarafından beş farklı şekilde incelenmektedir (Buhalis ve Cooper, 1998: 334-335), (Yılmaz ve Özdemir, 2016: 65):

1. Aynı bölgede faaliyet gösteren tüm konaklama işletmeleri birbirleriyle rekabet halindedir. Örnek vermek gerekirse; beş yıldızlı oteller sadece

diğer yıldızlı oteller ile değil, herhangi bir iyi hizmet veren butik işletme ile de rekabet halindedir.

2. Birbirine benzeyen turistik bölgelerdeki konaklama işletmeleri arasında da bir rekabet vardır. Bu destinasyonlar diğer destinasyonların ikamesi olarak kabul edilmektedir. Örneğin; deniz, kum ve güneş turizminde Miami bir diğerine göre kolaylıkla tercih edilebilmektedir.
3. Aralarında hiçbir benzerlik olmayan, birbirinden farklı özelliklere sahip destinasyonlar da birbirleri ile rekabet halinde olabilmektedir. Destinasyonların sahip oldukları kültürel ve doğal güzellikler arasında benzerlikler olmamasına rağmen, seyahat kararı sırasında turistler kendilerine çekici gelen diğer destinasyonu seçebilmektedirler. Örneğin, kış ayında Uludağ Kayak Merkezi'ndeki bir konaklama işletmesi tercih edilebilecekken, Brezilya'daki Rio Karnavalı'na giderek o bölgedeki bir işletme de tercih unsuru olabilmektedir.
4. Tur operatörleri ve seyahat acentalarının tedarikçi olan unusru göz önüne alınırsa, bu işletmeler piyasalarda belirli bir kar payı ile karlılıklarını arttırma çabasında olan işletme türleridir. Dolayısıyla dağıtım kanallarında en çok kar elde edebildiği işletmenin, yani rekabet gücünü arttıracak işletmelerin dağıtım kanalları yoluyla pazarlanması da işletmelerin rekabet unsurlarına direkt olarak etki edebilecek güçtedir. Bu tarz işletmelerin tüketiciler üzerinde zaman ve mekan konusunda doğrudan etkileri olduğu unutulmamalıdır.
5. Herhangi bir işletmenin alternatif olabilecek bir boş zaman faaliyeti ile de rekabeti mümkün olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, bir konaklama işletmesinde konaklamak yerine, bütçeleri farklı konulara örneğin eğitime harcama kararı verilebilir. Ya da kişiler bütçelerinin yeterli olmamasından dolayı ya da evde kalma kararları da vererek işletmelere gitmemeyi tercih edebilmektedir.

Sonuç olarak, Dünya kaynaklarının hızlı bir şekilde tükenmeye başladığı günümüzde, işletmelerin kaynaklarını uzun dönemde en etkili şekilde kullanmaları

gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin uzun dönemde uluslararası turizm piyasalarında pazar paylarını koruyarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, günümüze uygun stratejileri belirlemekle mümkün olabilmektedir.

### **2.3. Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler**

Ekonomiyi oluşturan diğer endüstriler ile kıyas edildiğinde, 20 sene içinde büyümeleri hızla gerçekleşen ve hizmet sektörünün alt kavramı durumunda olan konaklama işletmeleri, küreselleşme nedeniyle çarpıcı bir rekabet ortamına girmişlerdir (Bahar ve Kozak, 2005: 121).

Sanayileşmeden dolayı yükselişe geçen konaklama işletmeciliği, insanların yeni yerler keşfetme, ulaşım, eğlenme ve dinlenme isteklerinden dolayı ve hızlı teknolojik inovasyonların sektöre hızla dahil edilmesiyle birlikte oldukça önemli bir konumdadır. Turizm sektörünün, destinasyonların deniz, kum, güneş, doğa gibi doğal özelliklerinin reklam ve diğer pazarlama unsurlarının tanıtılması ile ilgili bir sektör olması, kişilerin stresli iş yaşamlarından uzaklaşabilmek için dinlenmeye ve eğlenmeye daha fazla zaman ayırmak istemelerinden de kaynaklanmaktadır. Ayrıca turizm faaliyetlerine katılım göstere kişi sayısının gün geçtikçe artıyor olması ki 2020 yılında bu kişi sayısının 1,6 milyar olması ve elde edilen gelirin ise 2.2 trilyon dolar olması beklenmekte, dolayısıyla yatırımcıları bu sektöre yatırım yapmaya teşvik eden unsurların başında gelmektedir (Uyar, 2012: 73).

Günümüzde, özellikle Avrupa'nın önemli bir bölge olması nedeniyle, konaklama piyasalarına yapılan yatırımların oldukça büyük bir çoğunluğunun bu bölgeye yapıldığı bilinmektedir. Bu sektörde bulunan yatırımcıların farklı olması ise sektördeki rekabet seviyesinin artmasına ve rekabetin kızışmasına yol açmaktadır. Tabiki bundan en çok kazançlı olan kişilerin tüketiciler olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise rekabetin kızışmasından ötürü her işletmenin farklı bir strateji geliştirerek müşteri memnuniyetine önem vermesidir

Konaklama işletmelerinde rekabet gücünü etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.



### 2.3.1. Maliyetler

Maliyetler, rekabet gücünün belirlenmesinde en önemli faktörlerden biridir. İşletmelerin kalitelerinden ödün vermeden üretim maliyetlerine dikkat etmesi gerektiği açıktır. Maliyetlerin azalması ile işletmelerin piyasadaki değerleri artmaktadır.

Maliyetleri azaltmak için sadece başlangıcını oluşturmaktadır. İşletmeler faaliyetleri boyunca maliyet yükselmelerini engelleyici önlemler almazlarsa, kısa zamanda tekrar yükselebilmektedirler. Bir işletmenin fiyat unsurunu kullanan rekabete girmesinin en doğru ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol altına almaktır. Konaklama işletmeleri tek bir tesis içerisinde birçok farklı hizmeti bünyesinde barındırmaktadır. Bu yüzden yatak kapasitelerine göre ve müşteri yoğunluklarına göre personel istihdamı yapılması gereklidir. Çünkü istihdam maliyetleri toplam maliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Drucker, 1998; aktaran: Coşar, 2008: 47-48).

Maliyetlerin ve giderlerin kontrol altına alınması, rekabet edebilmenin en önem verilen unsurudur. Bundan dolayı, ürün veya hizmetlerin rekabette bulunulan işletmelerden daha düşük maliyetlerle sunulması, talebi daha da arttıracaktır. Rakiplerinden daha kaliteli ürün veya hizmeti rakiplerden daha uygun fiyata sunabilmekle rekabet paylarını arttıracaktır. Bu da işletmelerin pazarda tutunmalarını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla işletmelerin diğer işletmelerin ürettikleri ürün veya hizmetleri iyi araştırmaları gereklidir, bundan sonra fiyat stratejilerini belirlemeleri yararlarına olacaktır. Konaklama işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir (Kutlan, 1998: 54; aktaran: Uyar, 2012: 74):

- Duran varlıkların fazla, dönen varlıkların bunlara kıyasla küçük olması,
- Kısa süreli üretim faaliyetleri,
- Stokların düşük sayıda olması,
- Satış indirimlerinin az olması,
- Diğer gelirlerin, yeme içme giderlerine nazaran daha az olması,

- Personel giderlerinin genel giderlerden %80 daha fazla olması,
- Toplam cirolarının %20'sine ulaşan kar sayılarına ulaşabilmesi ve bundan dolayı yatırım teşvikleri de göz önünde bulundurulduğunda yatırımın geri dönme süresinin uzaması.

Konaklama işletmelerinin, özellikleri nedeniyle maliyet kontrolü sağlamak konusunda sorun yaşamaları mümkündür. Dolayısıyla işletmelerin bu tarz bir sorun yaşamamalarını sağlayacak bir yönetim şekli belirlemeleri ve bunları uygulamaları önem teşkil etmektedir.

### **2.3.2. Yeni Yatırımlar İçin Finansman Olanakları**

Otel yatırımlarının uzun vadede geri dönüşünün zor olduğu bir gerçektir. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki kar marjları da az olan işletmelerin bir destek almadan finansman sağlayabilmeleri mümkün olamamaktadır. 1980'lere kadar konaklama işletmelerinin yaptıkları yatırımların fazla olmamasının önemli nedenlerinden biri de budur. Ancak, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu, piyasaya yatırım yapmayı düşünen yatırımcılara oldukça önemli teşvikler sağlamıştır. Bu tarz teşviklerin turizm sektörünü gün geçtikçe geliştirdiği aşikardır.

Kamunun turizm endüstrisine yönelik yatırımları iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki otel işletmeleri, tatil köyleri, acenteler gibi yapılan yatırımlar, ikincisi ise turizmin aktif olduğu bölgelerde genel gereksinim olan alt yapı yatırımlarıdır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bazılarında kaynakların yetersiz olması sebebiyle özel sektörün yatırım yapmaktan kaçındığı görülmektedir. Alt yapı yatırımlarını genel olarak devletin kendisi yapmaktadır (İçöz, 2001: 180; aktaran: Uyar, 2012: 75).

Devletin işletmelere finansman sağlayabilmek konusundaki faaliyetleri; yatırım ve pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi, turizm yatırımlarının finansmanı gibi konulardır. Bazı ülkelerde yeni açılan turizm bölgelerinin teşvik edilmesi nedeniyle girişimcilere finansal destek sağlanmaktadır. Bunlar dönemlere göre kısa, orta ve uzun dönemli krediler olabilmekte veya arazi verilmesi, alt-üst yapı yatırımları için diğer kolaylıklar da olabilir, haberleşme maliyetlerinde indirim, vergi

muafiyetleri, yurtdışından ithal edilen mallar için sağlanan gümrük muafiyetleri (İçöz ve Kozak, 2002: 185).

Devletlerin turizm endüstrilerinde finansal ve ekonomik yönden en önemli katkıları, uygulanan teşviklerdir. Bu tarz teşviklerin dünya genelindeki örnekleri aşağıdaki gibidir (Mill and Morrison, 1985: 236; aktaran: İçöz ve Kozak, 2002: 186):

- İthal ürün veya hizmetlerinde, ekipmanda, makinalarda vb. vergi indirimleri veya muafiyetleri,
- İşletmelerin satış vergilerinde, gelir vergilerinde veya emlak vergilerinde indirimler,
- Yirmi yıl faaliyet gösteren işletmelere vergi oranlarının ve şartlarının aynı kalmasının sağlanması,
- Sermaye maliyetlerinin en fazla %30'u kadar hibeler,
- Faizi düşük krediler,
- Fiyatı uygun ya da ücretsiz arazi verilmesi,
- Minimum kar getirilerinin garantisini.

Yukarıda bulunan unsurlar, turizm sektörünün devlet müdahalesine açık bir sektör olduğunu kabıtlar niteliktedir. Dolayısıyla devletin bu tarz olumlu müdahaleleri işletmeler arasında rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Uyar, 2012: 76).

### **2.3.3. Sipariş Teslim Süresi**

Konaklama işletmeciliği, insan odaklı bir hizmet sektörü olduğundan üretim ve tüketim eş zamanlı gelişmektedir. Dolayısıyla üretilen hizmetin üretildiği anda hizmete sunulması, müşterilerin memnuniyetsiz olmasına neden olabilir. Dolayısıyla çalışan kişilerin nitelikli olması büyük önem arz etmektedir.

Turizm sektöründe sunulan mal veya hizmetlerin zaman önceliği oldukça önemlidir. Çünkü bir konaklama işletmesi misafiri konaklayacakları odayı belirgin bir süre içerisinde talep etmektedir, yiyecek içecek işletmelerinden birine giden bir turist talep ettikleri yiyecek veya içeceklerin belirli bir zaman içerisinde sunulmasını

düşünür. Zamanında sunumu gerçekleşmeyen hizmetler misafirde memnuniyetsizlik yaratmakta olup zamanında sunumu gerçekleşen hizmetler ise müşteri tatminini arttıracığından işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (İçöz, 2001: 37; aktaran: Uyar, 2012: 76). Müşterilerin tatminsizlik yaşamaması için işletme içi operasyonun saat gibi işlemesi gerekmektedir. Bunun için de personele operasyon eğitimlerinin verilmesi, eğer eksiklik bulunuyorsa da bunların en kısa süre içerisinde tamamlanması operasyonu güçlendirecektir. Operasyonun iyi işlediği bir konaklama işletmesinde müşteri /misafir memnuniyetinin yüksek olması beklenmektedir.

#### **2.3.4. Kapasite Esnekliği**

İşletmeler için en önemli sorunlardan biri, işletmenin düşük kapasite ile çalışması ve misafirler tarafından istenen talep unsurunun az olmasıdır. İşletmelerin talep dalgalanmalarına karşı en iyi korumasının, tesis için kapasite esnekliğine sahip olmaktır (Doğan, vd., 2003: 117).

Talebin dönem dönem değişmesi ve istikrarsız olmasından dolayı, konaklama işletmelerinde çoğunlukla arz ve talep arasında denge kurabilmek zorlaşmaktadır. Hizmet işletmeleri harici işletmelerde malların stoklanması ile bu denge kolayca kurulabilmekte olup, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin stoklama yapabilmesi oldukça zor olacaktır. Hizmet üreten işletmelerde arz talep dengesinin dört farklı şekilde ortaya çıktığı düşünülmektedir (Coşar, 2006: 75; aktaran Uyar, 2012: 76):

- Talebin en yüksek kapasiteyi aşabilmesi: Böyle bir durumda, konaklama işletmelerinde misafirler başka işletmelere yönelebilmektedir. Dolayısıyla işletmenin gelir kaybına uğraması söz konusu olabilmektedir. İşletmeler uzun döneme baktıklarında sürekli artan bir talep fazlalığı görmeleri halinde ise, kapasitelerini bu fazlalığa göre arttırmaları elzemdir.
- Talebin optimal kapasiteyi aşması durumunda ise: Misafirlerin geri çevrilmemesi gerekmektedir. Bu durumun hizmet niteliğinde azalma ortaya çıkartabilmesi gibi misafir memnuniyetsizliğine de yol açtığı

ön görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, bir giriş işleminin uzun sürmesi ya da beklenen bir diğer hizmetin zamanında sunulamaması misafirlerde sorun yaratabilmektedir.

- Talep ile optimum kapasitesinin eşit olması dengeli olması: Bu durum, işletme için en doğru durumdur. Çünkü yönetimin ve misafirlerin eşit derecede memnun olduğu tek durumdur. Bu durumda işletme mevcut durumunu koruyabilmektedir.
- Talebin optimum optimum kapasitenin altında kalması, bu durumda işletmenin kaynaklarının yetersiz bir seviyede kullanıldığı düşünülmekte ve işletme varlığının uzun dönemde tehditte olması bilinmektedir. Talep azaldığında tesisin pazarlama yöneticilerinin bu azalmanın nedenini iyi analiz edebilmeli ve daha etkin pazarlama faaliyetlerinde bulunarak yeni piyasalara açılmaları gerekmektedir.

### **2.3.5. Kalite ve Standartlara Uygunluk**

Turizmin 1950 yıllarından beri gelişme göstermesi ve o yıllarda başlayan bir hizmet olması nedeniyle kalite kavramının tanımını yapmak zorlaşmaktadır. Hizmet sektörü düşünüldüğünde, daha önce de belirtildiği üzere üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleştiriliyor olması, hizmet unsurunun insan unsuru ile doğru orantılı olmasından dolayı kalite standartlarının belirlenebilmesi zordur. Günümüz şartlarında hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin diğer bir işletmeye nazaran rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin yolu, misafirlerin ve diğer departmandaki tüketicilerin istekleri üzerinde hizmet sunabilmektir. Kalite standartlarını sürdürülebilir bir strateji ile işleyen işletmelerin, misafir sürekliliğini sağlayabilmeleri kaçınılmazdır.

Konaklama işletmelerinin ürettikleri ürün ve hizmetlerin niteliğini misafirlerine ifade edebilmeleri için maddesel kanıtlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu maddesel kanıtlar, odalarda görselliğe de hitap edebilen, misafir ihtiyaçlarına yönelik tüm malzemeler olabileceği gibi, tesis genelinde mimari özelliklerin güzelliği olabilmektedir. Misafirler ancak maddesel kanıtları bu şekilde görebilir ve ayırd

edebilmektedirler. Hizmet üreten işletmelerde hizmetin iade edilememe özelliği, maddesel ve fiziksel kanıtların önemini daha da güçlendirmektedir (Uyar, 2012: 78).

Hizmet sektörlerinde özellikle turizm sektöründe kalite standartlarının yakalanması güç olsa bile imkansız değildir. Bu standartların yakalanmasında yönetim seviyesinin benimsemiş olduğu yönetim uygulamaları büyük önem arz etmektedir. Kalite unsurunun isimlerinden olan Deming, 1982 yılında, küreselleşmenin neden olduğu, değişken tüketici isteklerini karşılayabilen kalite anlayışlarının sürdürülebilir bir hale getirilmesi ile işletmelerin rekabetteki yerlerinin korunması mümkündür. İşletmelerin ulus içi kalite standartlarına uyum sağlaması ve benimsemesi haricinde, küresel kalite standartlarını da benimsemesi, rekabet anlayışlarını küresel boyutta zenginleştirebilmektedir (Doğan, 2000; aktaran: Coşar, 2008: 48), (Uyar, 2012: 78).

### **2.3.6. Güvenilirlik**

Güvenilirlik, ürün veya hizmetin kullanıldıkları süre boyunca kendilerinden beklenen tüm fonksiyonları saptırmadan ve bozmadan yerine getirip getirmeme konusunda bir ölçüttür (Doğan, 2000: 31). Bu durumda güvenilirliği fazla olan firmaların rekabet güçleri, aynı piyasada rekabette buldukları firmalara nazaran daha yüksek olduğu bilinmektedir (Uyar, 2012: 78). Örnek vermek gerekirse, sürekli yabancı zincir otellerde konaklamış bir müşterinin, gitmiş olduğu bölgede hiç yabancı zincir otel olmadığı için daha önce ismini hiç duymadığı bir otelde konaklamak zorunda olması ve dolayısıyla kendisini tedirgin hissetmesi ve ürüne duymuş olduğu güvensizlik olabilir. Fakat konaklaması sorunsuz geçerse, o ürüne karşı konaklayan kişide bir güven oluşabilmektedir. Burada önemli olan verilen hizmetlerin konaklayan kişilerin gözünden bakıldığında güven teşkil etmesidir. Bu örneği otel işletmelerinin banket ve ziyafet organizasyon departmanları ve yiyecek içecek departmanları ile çoğaltmak mümkündür.

### 2.3.7. Teknoloji ve AR-GE

Teknolojinin küreselleşmeden dolayı sürekli geliştiği ve değiştiği bilinmektedir. İşletmeler açısından bu değişimlere ayak uydurmak gün geçtikçe daha da zorlaşmaktadır. Fakat işletmelerin bu değişikliklere ayak uydurması gerekmektedir. Değişikliklere ayak uydurabilen işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri kaçınılmazdır. Konaklama işletmelerinde bu yeniliklerin, hizmetlerin sunumu, mimarisi, misafirlerinin isteklerine ve beklentilerine ulaşılabilmesi olarak değerlendirilebilmektedir.

Konaklama işletmeleri için teknoloji, örgütsel performansı ve stratejik rekabeti artırma konusunda önemli rol oynamaktadır (Wang ve Qualls, 2007: 560). Konaklama işletmeleri, küresel pazarlama faaliyetleri açısından internet ortamını en çok kullanan kullanıcılarıdır. Hatta bazı konaklama işletmeleri, internetin gittikçe artan potansiyelinden en yüksek seviyede yararlanabilmek adına kendi web sitelerini oluşturmaktadır. Web siteleri, ilgi çekici görseller ile birlikte tüketicilere sunulabilecek hizmetlere yönelik detaylar bulundurmaktadır (Soh vd., 1997: 217-228; aktaran: Uyar, 2012: 79). İşletmelerin çevrimiçi ortamda var olmaları yetmemekte, başarının yakalanabilmesi için web sitelerinin ziyaretçi çekebilmeleri gerekmektedir (Liang ve Law, 2003: 193-208, Auger, 2005: 119-137; aktaran: Uyar, 2012: 79). Çünkü bu tarz web siteleri hüküm verme sürecinde, tüketicilerin olası beklentileri üzerinde oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Bundan dolayı az önce de belirtilen çekici görsel temaların işlenmesi, kişilerin web sitelerini tekrar ziyaret etmelerini sağlayabilecektir. (Haas, 2002: 637), (Odgers, 2001: 45). Bunlar olmadığı takdirde, müşteriler rakiplerin oluşturmuş olduğu fırsatlardan yararlanabilirler. Türkiye'deki konaklama firmalarının web içeriklerine göre yapılan incelemelere göre; konaklama işletmelerinin web sitelerinde bulunan, tesisin genel fotoğrafları ile odaların görselleri, siteye olan erişimin basitleştirilmesi, tesise ulaşım bilgileri ve iletişim detayları, her tüketiciye ulaşılabilmesi açısından dil seçeneklerinin detaylı olması, web sayfalarının hızı ve rezervasyonun e-mail yardımı ile yapılabilmesi olduğu belirtilmiştir (Bayram ve Yaylı, 2009: 347). Çevrimiçi özellikler, tesislerin pazarlama faaliyetleri olarak kullanılmasına ek olarak rezervasyon amacıyla da kullanılabilir (Pınar, 2005: 45). İşletmeler, tüketicilerin kendi web siteleri

üzerinden rezervasyon yapmaları için bazı fiyat indirimleri uygulamaktadırlar. Fakat, eğer otel aynı dönem için bir seyahat acentesi ile çalışıyorsa, uygulanacak indirim seyahat acentesine verilen komisyondan daha fazla olamaz. Oteller aynı zamanda ürün ve hizmetlerini çekici kılmak için, birçok paket programı da online olarak satışa sunmaktadır. Paketler kahvaltı, spa hizmetleri, alınacak öğün opsiyonlarını içerebilmektedir.

Tüm gelişmelere rağmen bunlara ek olarak, klasik pazarlama faaliyetlerinin tanıtım sürecinde daha etkin olduğunu düşünen firmalar da bulunmaktadır. İnternette alınan rezervasyonların, telefon ve faksa oranla daha düşük olduğu bilinmektedir. Fakat küreselleşmenin ve zaman yetersizliğinin, artan bilgi yoğunlukları ve sosyal değişkenler, tüketicilerin çevrimiçi rezervasyonu kabullenmelerine yardımcı olabilmektedir (Pınar, 2005: 45).

Yeni teknolojiler ve uygulamaların firmalara rekabet üstünlüğü sağladığı bir gerçektir. Tesislerde otele giriş ve çıkış işlemleri bilgisayar üzerinden yapılmaktadır. Oda kilitleme sistemleri elektrondur ve kat hizmetlerince odaların dolup olup olmadığını göstermektedir. Tüm bunlara ek olarak, tüketiciler internet sayesinde seyahatleri için gereksinim duydukları tüm detayları kendileri yapabilmektedirler (İçöz, 2001: 69).

Üretim ve pazarlama birimleri arasında, araştırma ve geliştirme birimi bulunmaktadır. Bu birim sayesinde, teknolojik gelişmeler incelenmekte ve sistemlere uygunluğu tespit edilmektedir. Çünkü günden güne artan teknolojik hassasiyet yeni ürün ve hizmetler ile esnek üretim unsurlarını getirmektedir. Teknolojik unsurlara ayak uydurabilen işletmelerin ürün çeşitlendirilmeleri, daha nitelikli ve maliyeti daha uygun ürünler vb. gibi kavramlarda işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı bir gerçektir (Ersöz ve Kahvecioğlu, 2005; aktaran: Coşar, 2008: 48).

### **2.3.8. İstikrar ve Strateji**

Hizmet işletmelerinin başarılı olabilmeleri ürün ve hizmetlerde istikrarlı bir stratejiye bağlıdır. Mal veya hizmetlerde istikrar, tüketicilerin beklentilerini herhangi bir sorun olmadan alabilmesidir (Kozak, 2006; aktaran: Coşar, 2008: 50). Otelcilik alanında, bu durum örneğin giriş (check-in) sırasında ön büro personelinin sürekli



güler yüzlü olması, sürekli aynı ilgiyi göstermesi ve prosedürleri esnetmeden aynı şekilde uygulaması, otelin restaurantında yenilen yemeğin günler geçtikten sonra bile aynı tatta olması, bir misafirin her konaklamasında kahvaltı sonrası içtiği kahvenin standardının bir sonraki konaklamasında da aynı olması. Ayrıca misafir istemeden kahvenin götürülmesi artı bir değer katacaktır. Misafirlerin konaklamalarında sürekli farklı personelle karşılaşmaları ve bir problemi sürekli farklı kişilere anlatmak zorunda kalmaları işletmeye karşı değer yargılarını kaybettireceğinden; işletme yönetiminin personel hakları konusunda da istikrarlı olması gerekmektedir.

Strateji ise, günümüzde rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlardan biri haline gelmektedir. Stratejik faaliyetlerin etkin kullanılması için, belirli bir kaynak unsurunun bulundurulması gerekmektedir. İç ve dış piyasalardaki değişikliklere karşın bu kaynakların kullanılması gerekmektedir. Bundan dolayı işletmelerin sürprizler ile karşılaşmaması sağlanarak, tüm kaynakların kontrol altına alınması gerekmektedir (Eren, 2000; aktaran Coşar, 2008: 50).

### **2.3.9. İşletme İmajı ve Marka**

Tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi turizm sektöründe de tüketicilerin satın alma faaliyetlerinde işletmeler ile ilgili bilgi istekleri bulunmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin imajları ve ürün veya hizmette nitelikleri önem kazanmaktadır. Hizmetin niteliği ve dolayısıyla kalitesi, tüketicilere sunulan mal veya hizmetlerin niteliğinin değerlendirilmesi demektir (Parasuraman, vd., 1985: 41-42); (Bolton ve Drew, 1991: 1-2). Hizmetin kalitesi ile direkt olarak ilgisi bulunan tüketicinin tatmini unsuru ise, tüketicilerin beklentileri ile deneyimlerinin birbiri ile uyumudur (Bolton ve Drew, 1991), (Oliver, 1980: 460). Kurumsal imaj, hedef tüketicilerin tatmin edilmesi üzerinde oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bir işletmenin imajının potansiyel yaratan tüketicilerin seçimleri üzerinde doğru orantılı bir etkisi bulunmaktadır. Bir firmanın diğer işletmelere nazaran imaj konusunda bir fark yaratabilmesi, rakipte buldukları işletmelere karşı üstünlük sağlamaları demektir (Kotler ve Armstrong, 1999; aktaran Coşar, 2008: 49).

### **2.3.10. Satış Sonrası Hizmetler**

Konaklama işletmelerinin, uzun dönemde müşteri/misafir memnuniyetini yükseltmeleri, satış sonrası hizmetlere de bağlı olmaktadır. Otel çalışanları, misafirlerin konaklamaları sonrası misafirler ile iletişimi koparmayarak, sürekli iletişim halinde olarak, özel günlerinde onları hatırlayarak ve kalışları süresince bir problem yaşadılar ise bunu çözmeye yönelik süreçler ve prosedürler geliştirmelidir. Ancak birebirde yapılan bu görüşmeler sonrasında alınan pozitif ve negatif geri bildirimler ile hizmet iyileştirmeye gidilebilir.

Unutulmamalıdır ki kalışları süresince negatif deneyim yaşayan misafirlerin %80'den fazlası şikayetlerini dile getirmemektedirler. Bu da konukların bir daha oteli tercih etmemesine ve toplum içerisinde kötü bir imaja neden olmaktadır. Eğer konaklama sonrası konuklar ile iletişim sağlanamaz ise; uzun vadede dile getirilmeyen ve işleme alınmayan negatif geri bildirimler, konunun o işletmeyi bir daha tercih etmemesine ve iletişimde olduğu kişilere negatif reklamda bulunmasına yol açacaktır. Bu da işletmelerin rekabet avantajı kaybetmesine neden olacaktır.

Satış sonrası iletişime geçerken çalışanların hizmet odaklı olması, problem çözüm odaklı olması, insiyatif alabilmesi, nazik olması ve en hızlı şekilde çözüm üretebilmesi konukların değerli hissetmesine ve problemlerin giderilmesine yardımcı olacaktır. Bu şekilde hizmet iyileştirmeye önem veren işletmelerin hizmet kalitesini yakalaması, misafir memnuniyetinin artmasına yol açacak, bu da gelirleri arttırarak rekabet üstünlüğünü getirecektir.

### **2.3.11. Envanter Yönetimi Uygulamaları**

Küreselleşme ve büyümekte olan ekonomiler, rekabeti arttırmakta ve işletmelerin karar verme süreçlerini geliştirmiştir. Bundan dolayı, kar ve maliyeti belirleyen kavramların detaylandırılması, ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekli önlemlerin alınması ile küreselleşmeye ayak uydurulabilmektedir. Rekabet koşullarının artması, envanter yönetimi ile mümkün olabilmektedir (Kutlan, 1998,; aktaran: Coşar, 2008: 49). Stokların kontrol altına alınması amacıyla oluşum

gösteren envanter yönetimi uygulamaları, işletmelerin mal veya hizmet üretim ve stok maliyetlerinin düşük seviyede tutulmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı, işletmelerin rakipleri karşısında rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmelerine ek olarak finansmanlarını da esnek bir şekilde yönetmelerine neden olabilmektedir (Doğan, vd., 2003: 121).

### **2.3.12. Nitelikli İş Gücü**

Türkiye, dünya turizminin odaklarından biridir. Turizm gelirleri olarak yüzde 1,5 ve 2 seviyelerinde oldukça az bir paya sahiptir. Türkiye'nin turizm taleplerini arttırabilmek ve ekonomik açıdan seviyesini yükseltebilmek için turizm talebini çok iyi analiz etmek durumundadır (Küçüktopuzlu, 1991: 109; aktaran: Bahar ve Çımat, 2003: 5).

Küresel turizm pazarında oldukça yoğun rekabet koşulları bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin teknik bilgilerinin yetersiz olmasından kaynaklı hizmetlerin tüketiciler açısından istenilen standartlara ulaşamamış olması, tur şirketlerinin bu gibi ülkelere seyahat düzenlemekte isteksiz davranmasına neden olmaktadır (Olalı, 1982: 63; aktaran: Uyar, 2012: 81).

Konaklama işletmelerinin insan odaklı olmasından dolayı, bu hususta oldukça büyük önem taşımaktadır. Günümüzde bazı konaklama işletmelerinde insana yapılan yatırım kavramı ön plana çıkmaktadır Küresel dünyaya en hızlı şekilde ayak uydurabilmek ancak nitelikli kişilerce mümkün olabilmektedir (Erdem, 2004: 40). Bundan dolayı, ekonomi, diğer sektörlere göre turizm sektöründeki iş gücünün niteliğini yükseltmede yapılan yatırımlar, rekabet üstünlüğü elde edebilmek çok önemlidir (Singh, 1997; aktaran: Coşar, 2008: 49). Nitelikli iş gücü konusu bir sonraki başlıkta ayrıntılı olarak işlenecektir.

## 2.4. İş Gücünün Konaklama İşletmelerindeki Yeri ve Önemi

İnsan unsuru, organizasyonların başarılarında büyük bir rol oynadığı bir gerçektir. Konaklama işletmeleri hizmet sektörünün alt bileşeni olduğundan, insan unsurunun önemi diğer sektörlerle göre çok daha önemli boyuttadır. Bunun nedeni, konaklama işletmelerinde iş görenler misafirlerle direkt iletişimde bulunmaktadır. Misafirlerin memnuniyetini; tesisin konaklama ve yeme içme standartları kadar, personelin niteliği, yardımsever oluşu, kişisel özellikleri ve kibarlığı etkilemektedir (Mullins, 1992: 140; aktaran: Sü, 1999: 6). Bunlardan dolayı, tesis çalışanlarının misafirlere sunduğu hizmet tatminlerinde doğrudan rol almaktadır. İnsan unsurunun konaklama işletmelerinde bu kadar önemli olması, organizasyon içerisinde bu alanla ilgili ayrı bir departmanın bulunmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu departmana, konaklama tesislerinde çalışan (personel) yönetimi adı verilmiştir. Son zamanlarda çalışan yönetimi yerini “insan kaynakları” yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynaklarının konusu insandır. Personelin yeteneklerinden en yüksek seviyede faydalanmak amacıyla yapılan tüm uğraşlar insan kaynaklarının uğraş alanını oluşturmaktadır (Erdem., 2004: 39).

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların önemi oldukça büyüktür. İşe uygun kişilerin istihdam edilmesinde kişilerin demografik özellikleri, mesleki bakımdan yeterlilikleri, deneyimlerine ağırlık verilmektedir. Bir işletmede çalışan bir yöneticinin başarılı olmasında işletmede aktif olan insan kaynaklarının niteliği çok önemlidir. Bir işletmenin istihdamında, personellerin niceliği değil, niteliğine büyük önem gösterilmelidir. Ortaya çıkarılan mal veya hizmetlerin niteliği çalıştırılan personelin niteliği ile doğru orantıdadır. Kişilerin nitelikli olması ise, kişilere ait genel ve mesleki anlamda eğitim düzeyi ile ilgilidir.

Kişilerin mesleki eğitimlerinin yanı sıra bazı yabancı zincir oteller, çalışanlarını bir yatırım aracı olarak görmektedir. Örneğin; Marriott, Hilton, InterContinental Hotels Group vb. gibi konaklama işletmeleri, işe alınacak personelin tüm özelliklerini gözden geçirerek uygun kişiyi uygun pozisyona yerleştirmeyi amaç edinmiştir. Ayrıca bu işletmeler, personel işe başladığında marka oryantasyon eğitimleri, pozisyonun gerektirdiği tüm taktiksel ve operasyonel eğitimler, iş güvenliği eğitimleri, misafir memnuniyeti, liderlik ve şikayet yönetimi eğitimleri gibi

oldukça önemli ve misafir odaklı eğitimleri personellerine eğitimli kişiler tarafınca vermektedir. Ayrıca, bu işletmelerin, tüm dünya üzerindeki zincirlerinde çalışan personellerinin de kullanabildiği bir çevrim içi (online) eğitim siteleri bulunmaktadır. Burada asıl amaç, personele markayı tanıtmak, sevdirmek ve bulunduğu bünye içerisinde onu nitelikli bir personel haline getirmektir. Eğitimlerin yanı sıra, kısa süreli rotasyonlar, kariyer planlamaları, yabancı dil destekleri ve personel haftaları sayesinde herkesin işini sevmesi ve markaya bağlanması hedeflenmektedir. Yabancı zincir oteller tüm bunları uluslararası anlamda artan rekabet şartlarından olumsuz anlamda etkilenmemek için yapmaktadır.

İşini seven, markayı önemseyen ve kendini bütünüyle örgütün bir parçası olarak gören personelin bunu misafirlere yansıtması kaçınılmaz. Nitelikli iş gücü, konaklama işletmeciliğinde “misafir memnuniyeti” olarak düşünülmelidir. Yanlış pozisyona yerleştirme, maliyet hesabı yaparak niteliksiz eleman seçme, eğitime önem vermeme, haksız ve yanlış ücretlendirme personelin mutsuz olmasını sağlayarak işletmeye rekabet yarışında olumsuz not verdirecektir.

## **2.5. Nitelikli İş Gücü Tanımı ve Turizmdeki Yeri**

Nitelikli iş gücü alanında eğitimle uzmanlaşan kişilerin zihin gücüne dayalı kollarda çalışması olarak ifade edilmektedir (Güzel, 2006: 228; aktaran: Işık vd., 2015: 29). Ayrıca, o ülkenin büyük bir sermayeye sahip olması demektir (Gür, 2011: 35). Nitelikli iş gücü, işletmeler ve ülkeler arasında farklılık yaratmakta ve toplumların kalkınmasına yardımcı olmaktadır. Nitelikli iş gücü niteliğinin ve niceliğinin yüksek olduğu ekonomiler hem siyasi, hem de sosyal açıdan gelişmiş ülke konumundadır (Onural, 2005; aktaran: Işık vd., 2015: 29). Nitelikli iş gücü işletmelerde iş hacminin artmasına, işlerin niteliğinin ve hizmet kalitesinin yükselmesine, zaman, malzeme, para ve iş gücü tasarrufunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Aggrey, 2014; aktaran: Işık vd., 2015: 29). Çünkü nitelikli iş gücüne sahip kişiler; işini iyi yapan, üretken, gelişmeye açık, ülke ekonomilerine katkıda bulunan, eksiklikler ve hatalar karşısında alternatif çözümler üretebilen bireylerdir (Işık ve Serçeoğlu, 2015: METARGEM, 2000; aktaran: Işık vd., 2015: 30).

Nitelikli iş gücünün turizmdeki yerinden bahsetmemiz gerekir ise; 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren turizm sektörü hem sosyal hem de ekonomik bir aktivite olarak büyümesi ve gelişmesi ile dikkat çekici olmuştur (Sharpley, 2009, aktaran: Cankül, vd., 2017: 1816). Sosyal ve ekonomik olarak önde gelen sektörlerden birisi olan turizm sektörü uluslararası nitelikli, önemli ölçüde istihdam yaratabilen bir çalışma alanıdır. Turizm, farklı sektörlerin bir araya gelmesi ile üretilen hizmetlerin, her alanda ve her kavramda tüketim oluşumunu doğrudan etkileyen bir sektördür. Bu sektörün çalışanları turizm piyasasının beklentilerini tatmin edici düzeylerde karşılayabildiği sürece büyümeye ve gelişmeye devam edebilir. Bu nedenlerle turizm sektöründe nitelikli insan kaynağı önem kazanmaktadır (Kocaoğlu, 2002: 161-171; aktaran: Güzel, 2006: 15). Turizm sektöründe, tüketiciler gün geçtikçe farklı gereksinimlere ihtiyaç duyarken, işletmelere bu gereksinimleri karşılayabilmek düşmektedir. (Işık, vd., 2015: 27).

Turizm gelişme sürecindeki esas unsurlardan biri nitelikli iş gücü arzıdır (Sziyas, vd. 2003: 64; aktaran: (Cankül, vd. 2017: 1816). Turizm sektörünün emek yoğun olmasından dolayı, otomasyon gereksinimleri haricinde esas önemli olan insan faktörüdür. Bundan dolayı insan kaynağı ve nitelikli iş gücü turizmin en önemli unsurlarındandır. Turizm işletmelerinde insana yapılan yatırımlar, hizmetlerin niteliklerinin gelişmesinde çok önemli yerlere sahiptir (Uyar, 2012: 81). Dolayısıyla kaliteli hizmet, nitelikli eleman ile gerçekleştirilmektedir (Güzel, 2006: 5). Nitelikli eleman ise nitelikli turist getirecektir. Bu da hem ulusal hem de uluslararası düzeyde işletmelerin ve ülkelerin rekabet gücünün artmasına yardımcı olmaktadır.

### **2.5.1. Nitelikli İş Gücünün Rekabette Sağladığı Üstünlükler**

Nitelikli iş gücüne sahip olmak, her şeyden önce bir işletmedeki iş gücünün yeni teknolojilere daha hızlı, esnek ve masrafsız olarak adapte olabilen bir iş gücünün varlığını ifade etmektedir. Nitelikli olmanın temelini eğitim oluşturmaktadır. İnsanlar bu yolla hem bilgi edinir, hem de prensipleri öğrenirler. Böylece insanlar yeni olaylara karşı nasıl yaklaşacaklarını bilirler (Gür, 2011: 37).

Teknolojinin hızla değişmesi ile rekabetin giderek artan önemi, bireysel beceri ve donanıma sahip iş görenleri ön plana çıkarmaktadır. Bu özelliklere sahip iş görenlerin bulunduğu işletmeler, rekabette daha avantajlı duruma gelmekte, kararlı, azimli, bilgili ve yetenekli ekip ile başarıya ulaşmak daha hızlı ve kolay olmaktadır. Rekabet üstünlüğünün yaratılmasında, işletmelerin ana fonksiyonlarının en iyi şekilde yerine getirilmesinde nitelikli personele sahip olmak önemli bir avantajdır. İşlerinde ve alanlarında uzman olan personelin, gerçekleştirdikleri işlerin kalitesi, güvenilirliğinin yükselmesi ile direkt olarak işletmelerin rekabet üstünlüklerinin artması sağlanacaktır (Kayabaşı, 2010: 38; aktaran: Gür, 2011: 35). Özetle; iş gücü ne kadar nitelikli olursa işletme rekabette o kadar ivme kazanacaktır. Nitelikli iş gücü, sürekli eğitimle, işletmelerin global boyutta düşünce yapısı ile kazanılmaktadır.. Teknoloji ve bilimsel çağa ayak uyduran işletmelerin nitelikli personel ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi kaçınılmaz olacaktır.

### **2.5.2. İş Gücünün Nitelikli Olabilmesi İçin Yapılması Gerekenler**

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin yanı sıra, turizm sektörü sağladığı istihdam olanakları ve gelirler bakımından ülkeler için oldukça önemli bir sektör durumundadır. Sektörde verilen hizmet ne kadar kaliteli olursa, işletmelere ve ülkelere sağladığı gelirler o orantıda artmaktadır. Fakat turizm sektörünün yaşadığı en büyük problemlerden biri de sektörde nitelikli iş gücünün giderek azalması ve buna bağlı olarak hizmet kalitesindeki ve dolayısıyla da nitelikli turistteki düşüşlerdir. Bu düşüşlerin oluşmasındaki en büyük etken, turizmin insan odaklı olmasından kaynaklı olarak; istihdam edilen personelin çok büyük bir kısmının turizm ve dil eğitimleri almamış, nitelikli olmayan kişilerden oluşmasıdır. Hem meslek yüksek okullarının hem de Turizm İşletmeciliği programlarının vermiş olduğu eğitimler ile kişiler hem teorik hem de operasyonel olarak bilgilendirilmektedir. Fakat kişiler, sektörün olumsuz çalışma şartları, ücret seçenekleri ve uzun çalışma saatlerinden doğan izin günlerindeki olumsuzluklardan dolayı sektörde gelecek görememekte ve çalışmayı düşünmemektedirler. Eğitimli

kişilerin sektöre yeniden kazandırılması ve niteliksiz personelin nitelikli hale getirilebilmesi için işletmeler, yoğun emek isteyen bu sektörde çalışanlarının düşüncelerine önem vermeli, uygun kişileri uygun pozisyonlara yönlendirmeli, gerekli eğitim planlarını yapmalı ve ücret konusunda personelin hakkını yememelidir. İşletmeden ve çalışma şartlarından memnun olan personelin çalıştığı süre boyunca motivasyonu yüksek, mutlu, çalışma arkadaşlarına saygılı ve kaliteli hizmet üreten bireyler olduğu bilinmektedir. Bu da işletmelere gelen turistlerin işletmeden memnun ayrılmasını sağlayarak işletmeyi tekrar tercih etmesini ve diğer potansiyel turistlere tavsiye etmesini sağlamaktadır.

Ayrıca yukarıda sayılan olumsuz nedenlerden ötürü, turizm sektöründen memnun olmayan nitelikli iş gücü diğer sektörlerle yönelmektedir. Ayrıca faaliyet gösterilen turizm bölgesinde, turizm eğitimlerine sezon öncesi dönemlerde zaman ve bütçe ayrılmaması, nitelikli olmayan kişilerin seviye atlaması, nitelikli olan kişilerin turizmi tercih etmeme sebepleri arasındadır. Ayrıca turizm eğitimi almış yeni mezun kişilerin çalışma koşulları, gelişme fırsatlarının sınırlı olması ve yaptıkları işlerden tatmin olamamaları da sektörünün tercih edilmemesi nedenleri arasında yer almaktadır (Kokko ve Guerrier, 1994); (Pena, vd. 2015; aktaran: Cem ve Işık, 2015: 30). Benzer olarak Cooper ve Shepherd'ın 1997 yılında yaptıkları araştırmada, turizm sektörünün statüsü düşük iş imkanları sunması ve kariyer değeri yüksek bir sektör olarak algılanmaması, turizm eğitimi alan kişilerin kendi alanlarını tercih etmeme nedenleri olarak gösterilebilmektedir. (Işık vd., 2015: 30).

Turizm sektöründe konaklama işletmelerinin işe uygun personelin işe alımında gereken özenin gösterilmesi gerekmektedir. Bu işletmelerde insan; hizmet üretimine teknolojiyi kullanarak sunan temel aktör konumundadır (Ehtiyar ve Üngüren, 2008: 35, Metargem, 2000; aktaran: Işık vd., 2015: 31).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.1. Nitelikli İş Gücünün Rekabet Üstünlüğü Yaratmada Etkin Rolünün Değerlendirilmesi

Nitelikli iş gücü, işini severek yapan, iyi mesleki ve kişisel eğitim almış, gelişime açık, alanında uzmanlaşmış, yenilikleri takip ederek çağa ayak uyduran, sürekli öğrenmeye açık, aidiyet duygusu ve iş etiği yerleşmiş, gerektiği noktalarda inisiyatif almaktan çekinmeyen deneyimli veya deneyim kazanmak isteyen personellerdir.

Nitelikli olmanın temelinde eğitim vardır. Kişilere hem teorik hem de pratik eğitimler verilerek kişilerin işlerinde yetkin olması sağlanmalıdır. Böylece kişiler işlerinde yetkin oldukça misafir/müşteri memnuniyetinin sağlanması hakkında bilgi birikimine sahip olurlar. Bu da işletmelerin rekabet yarışında öne geçmesini sağlayan unsurlardan biridir.

Küreselleşme ve teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, işletmelerin nitelikli iş gücüne olan ihtiyacını çoğaltmaktadır. Çünkü sektörlerde yaşanan büyümeler, iş niteliklerinde bilginin önem kazanması, ileri teknoloji kullanım ihtiyaçlarının artması bu doğrultuda ihtiyacı körüklemektedir. Nitelikli iş gücüne sahip işletmelerin, rekabette daha avantajlı hale gelmeleri, kararlı, donanımlı ve bilgili, motivasyonu yüksek bir personel kadrosu ile rekabette başarıya ulaşmaları çok daha kolay hale gelmektedir.

Nitelikli iş gücü maliyetlerinin fazla olduğunu düşünen işletmeler, niteliksiz yani vasıfsız iş gücü ile stratejilerini ve planlamalarını yapılandırmada yetersiz kalmış, nitelikli iş gücü istihdam etmeyerek daha çok kar elde edeceklerini düşünürken rekabet seviyesinde geri kalmışlardır. Bu gibi işletmelerin yeterli eğitimi sağlayamamaları durumunda daha da zorlanacakları aşikardır.

Zorlu rekabet koşullarında işletmelerin, uygulayacakları yeni iş modellerinde uygunluğa, yeni satış ve pazarlama stratejilerine, teknolojik yeniliklere ve inovasyona imkan tanınması gerekmektedir. İnsan kaynaklarına verilen önem, personel odaklı yaklaşımlarla desteklenmeli, iç müşteri unsuru unutulmamalıdır.

Nitelikli iş gücü, işletmeler ve ülkeler için son derece önemli bir unsur haline gelmiştir. İş gücünün kalifiye olması en güçlü rekabet kriteridir. Dolayısıyla ülkedeki turizm eğitiminin alt yapısı ve yeterli olması çok önemlidir. Turizm eğitiminin günümüzün şartlarına göre yapılandırılması, teknolojiye uygun hale getirilmesi, yabancı dile oldukça fazla derecede önem verecek bir yapıya sahip olması, teorik bilgiden çok pratik bilgilere ağırlık verilmesi gerekmektedir. Ayrıca iş gücünün sayıca üstünlüğünden çok, sahip olduğu eğitim düzeyi ve donanımı verimliliği doğrudan etkileyen bir unsurdur. İş gücü ve diğer unsurlarını nitelikli hale getirmiş bir işletmenin uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde dilediği unutulmamalıdır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı işletmelere marka değeri yaratma, marka değerini koruma ve yüksek karlılık getirecektir.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmada, küreselleşme ile birlikte daha da artan rekabet koşullarına rağmen, işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmelerinde önemli bir faktör olan nitelikli iş gücünün önemi araştırılmaktadır. İşletmelerin rekabet gücü elde edebilmeleri için nitelikli iş gücü konusundaki algıları oldukça önemlidir. Bundan dolayı işletmelerin bu doğrultuda neler yaptıkları ve gelecekte daha iyi bir konum elde edebilmeleri için neler yapmaları gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada konaklama işletmelerinin ele alınmasının nedeni; hizmetin üretildiği an tüketilme özelliğine sahip olunmasıdır. Ayrıca konaklama işletmelerinin rekabet gücü elde edebilmeleri diğer sektörlerle nazaran, hizmeti üretenin kişilere bağlı olmasından dolayı oldukça güçtür. Bu nedenle, bu çalışmada konaklama işletmelerinin personellerinin niteliklerini arttırabilmek için neler yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Ayrıca çalışmanın, “İstanbul’daki 5 yıldızlı” konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmasının sebebi, bu işletmelerin daha profesyonel işletmeler olması, modern yönetim anlayışını benimsemiş olmaları ve özellikle uluslararası alanda rekabet edebilme özelliğine sahip olmalarıdır. Bu amaçla yapılan ampirik çalışma neticesinde; nitelikli iş gücünün 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin rekabet gücüne etkisi, ülkedeki nitelikli, işsiz iş gücünün fazla olmasına rağmen nitelikli iş gücü istihdamında yaşanmakta olan problemler, bu problemlerin sebepleri ve bu problemlere ilişkin çözüm önerileri her açıdan değerlendirilmektedir.

Nitelikli iş gücünün bir maliyet unsuru olarak değil, aksine işletmelerin kar paylarını arttıracak bir unsur olduğunun kanıtlanması, bu araştırmanın temel amaçlarından biridir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin esas amacı olan misafir memnuniyetinin nitelikli insan gücüyle maksimum seviyeye çıkartılması sonucunda daha büyük bir pazar payı ve gelir elde edilmektedir.

Konaklama işletmelerinin ve dolayısıyla da ülkemizin nitelikli iş gücü konusunda gelişebilmesi ve rekabet üstünlüğünü arttırabilmesi için turizm eğitime verilen önemin payı oldukça büyüktür. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde nitelikli iş gücü oluşturabilmek amacıyla verilen eğitim özellikle vurgulanmaktadır.

Tüm bu öneriler ve çıkarılan sonuç bağlamında, konaklama işletmelerinin ancak nitelikli iş gücü ile rekabet avantajına sahip olabildiği bir gerçektir. Dolayısıyla işletmeler, nitelikli iş gücüne bütçe ayırarak, uzun dönemde güçlü, sürdürülebilir ve dengeli bir rekabet üstünlüğü elde edecek, bu da markalaşmalarını sağlayacaktır. Bu yüzden yine bu çalışmada, işletmelerin stratejilerini ve rakiplerini iyi analiz etmeleri, iş gücünün nitelikli olması için personellerini eğitmeleri, insan kaynaklarına önem vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı

İstanbul gerek nüfusu ve kültürü gerekse ekonomi ve sermayesi açısından Türkiye'nin en büyük kentlerinden biridir. Tarih ve coğrafyadan aldığı miras ile beslenen İstanbul, gelişen teknoloji ve modern hizmetleri ile dünyada vazgeçilmez bir cazibe noktası halindedir. İstanbul'un eşsiz turizm zenginliği gün geçtikçe artarak kentin marka değerini de yükseltmektedir. Bölgesel düzeyde sahip olduğu önem ve yüksek istihdam potansiyeli nedeniyle çalışma konusuna ilişkin araştırma İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. İstanbul'un dünya üzerinde önemli turistik destinasyonlardan biri olduğu gerçektir. Dolayısıyla diğer destinasyonlar ile karşılaştırıldığında oldukça yüksek bir rekabet avantajına sahip olduğu bilinmektedir.

İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün (İKTİM) hazırlamış olduğu "İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu Aralık- 2018" 'den alınan verilere göre İstanbul konaklama sektöründeki en büyük pay, tesis bakımından 4 yıldızlı konaklama işletmelerine ait olmasına rağmen, ki bu 124 adettir, yatak kapasitesi bakımından 53 bin 453 ile 5 yıldızlı işletmelere aittir. Bu verilerin nezdinde, bu çalışma İstanbul'daki 5 yıldızlı işletmeleri kapsamaktadır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine dayanarak İstanbul'da Anadolu Yakası'nda 19, Avrupa Yakası'nda ise 83 tane olmak üzere toplam 102 adet 5 yıldızlı Kültür ve Turizm Bakanlığı "İşletme Belgeli" konaklama işletmesi bulunmaktadır. Ayrıca İstanbul'da inşası ve restorasyonu devam eden toplam 26 adet Kültür ve Turizm Bakanlığı "Yatırım Belgeli" konaklama işletmesi vardır. Konaklama tesislerinin, havaalanları, turizm, fuar, kongre ve iş merkezleri ile doğru orantılı olarak, Beyoğlu, Şişli, Beşiktaş, Basın Ekspres Yolu, Fatih, Beylikdüzü çevresinde yoğunluk kazandığı görülmektedir (İKTİM, 2018). Ayrıca yeni açılan İstanbul Havalimanı bölgesinde de oldukça fazla otel yatırımları bulunmaktadır.

Bu çalışmada çoğunlukla çalışanlar ve çalışanların eğitimi, nitelikleri ve işletmelerin nitelikli iş gücü sağlamada yaptıkları, nitelikli iş gücü istihdamı, işletmelerin eğitim kriterleri, sürdürülebilir bir rekabetin sağlanması adına nitelikli çalışanların önemi üzerinde durulmuştur. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan bazı 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin rekabet ve nitelikli iş

gücü doğrultusunda değerlendirmeler yapılmış ve konaklama sektöründe faaliyet gösteren tüm 5 yıldızlı otelleri kapsayacak şekilde bir örneklem alınmaya çalışılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları**

Araştırmada, veri toplama yöntemi, nitel yöntemin en güçlü tekniklerinden biri olan yapılandırılmış derinlemesine mülakat yönteminden yararlanılmıştır. Derinlemesine mülakat tekniğine başvurulmasının nedeni, kişilerin kendilerini birinci elden ifade edebilmelerini sağlamak ve içinde buldukları özel durumlara ait düşünce, duygu ve tecrübelerini kendi ifadeleriyle anlatmalarını sağlamaktır (McCracken, 1988: 9; aktaran: Tekin, 2006: 102).

Araştırmada ayrıca, literatür kısmının oluşturulabilmesi için, Ulusal Tez Merkezi'nden ulaşılabilen yüksek lisans ve doktora tezleri, veri tabanlarından ulaşılabilen makale ve bildirimler ayrıca raporlar incelenmiştir.

Gerçekleştirilen mülakatlarda kullanılan soru formu, tezin teorik kısmındaki konular baz alınarak ve bazı otel yöneticileri ile ön görüşmeler yapılarak hazırlanmıştır. Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda 29 sorudan oluşan mülakat soru formu son şeklini almıştır.

Sorular; uzman akademisyenlere danışılarak, TUROB'un internet sitesinden alınan bazı konaklama şişletmeleri ile 11 yıllık konaklama sektörü tecrübeme dayanarak, modern yönetim anlayışını benimsediklerini düşündüğüm, rekabet gücü ve misafir memnuniyeti yüzdeleri yüksek, nitelikli iş gücüne önem gösteren şişletmelerde çalışan üst ve orta düzey yöneticilere yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçların yüzde 80'i üst ve orta kademe yöneticilerden randevu alınarak yüz yüze gerçekleştirilmiş olup, yüzde 20'lik kısmı kişilerin müsait olmaması nedeniyle maillerine gönderilmiş ayrıca telefonla teyit edilmiştir.

Toplamda 71 adet konaklama şişletmesi ile iletişime geçilmiştir. Fakat 7 farklı şişletme mülakata katılmamış olup, 8 şişletmenin ise vermiş oldukları cevaplar yetersiz bulunarak değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla mülakatlar 56 adet konaklama şişletmesinde çalışan, 72 farklı üst ve orta düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

Sürdürülebilir rekabet, nitelikli iş gücü ve nitelikli iş gücü istihdamı gibi önemi büyük unsurlar söz konusu olduğundan, mülakatların öncelikli olarak üst düzey yöneticiler ile görüşülmesi amaçlanmıştır. Fakat yoğun programları ve toplantılara katılımları nedeniyle çoğunlukla orta düzey yöneticiler ile görüşülebilmektedir. Tüm bunlara ek olarak derinlemesine mülakat soru formu Ek-1’de bulunmaktadır.

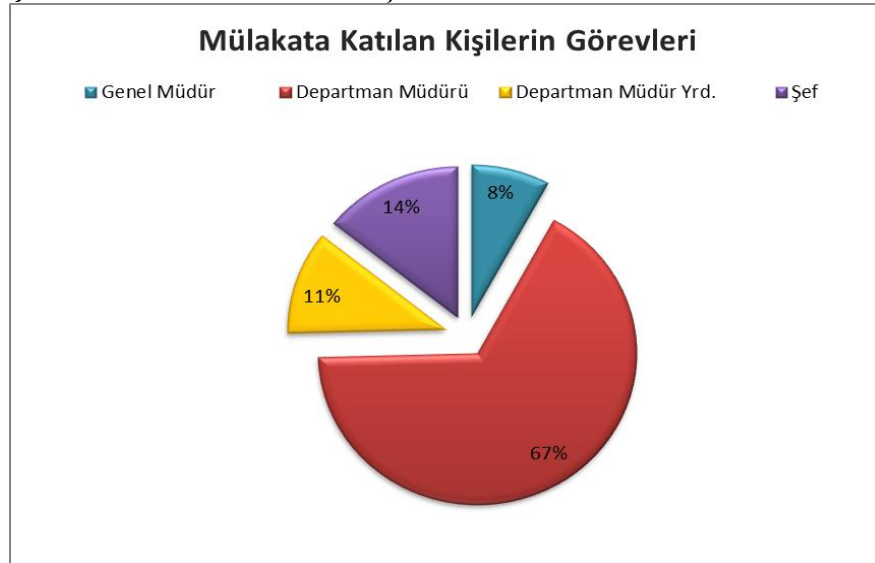
### 3.5. Verilerin Analizi

#### 3.5.1. Mülakata Katılan Kişilerin Profilleri

Sürdürülebilir bir rekabet ve nitelikli iş gücü konusunda daha ayrıntılı ve etkili bir sonucun çıkartılabilmesi için mülakata katılan kişilerin demografik özellikleri ve çalışma geçmişleri incelenmiştir. Bu tarz demografik özelliklerin kişilerin yetkinliklerinde önemli rol oynadığı görülmektedir.

##### 3.5.1.1. Yöneticilerin Görevleri

**Sekil 6:** Mülakata Katılan Kişilerin Görevleri

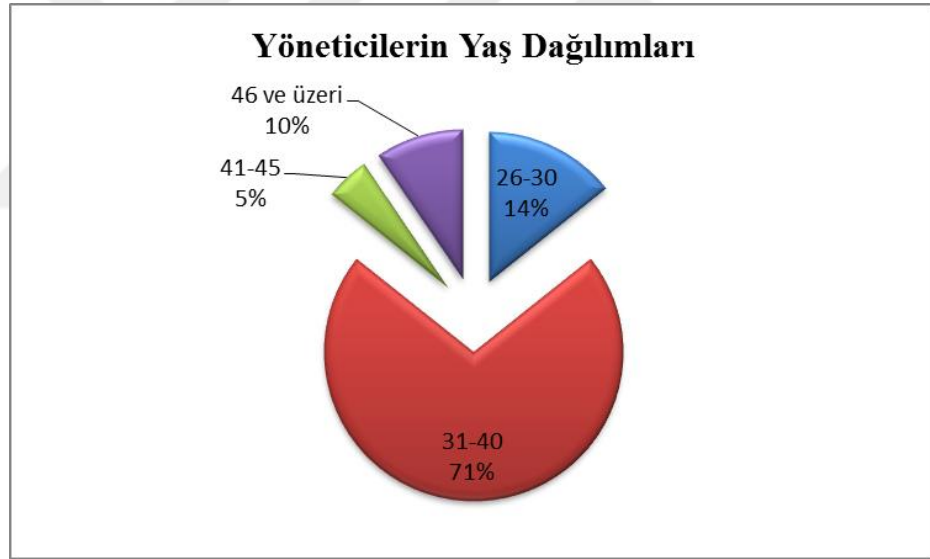


Konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, stratejilerini ve rakiplerini iyi analiz etmeleri, iş gücünün nitelikli olabilmesi için ise

personellerini eğitmeleri gereklidir. Bu bağlamda derinlemesine mülakat soruları yetkin, eğitime önem veren, sürdürülebilir bir rekabet avantajını ve misafir memnuniyetini önemseyen nitelikli kişilere yöneltilmeye çalışılmıştır. Mülakat yapılan kişilerin pozisyonları grafik şeklinde incelendiğinde, mülakat sorularına katılım gösteren kişiler çoğunlukla Departman Müdürleri olarak görülmektedir. Departman Müdürleri; satış ve pazarlama direktörleri, ön büro müdürleri, odalar bölümü direktörleri gibi önem teşkil eden ve stratejik konuma sahip kişilerden oluşmaktadır.

### 3.5.1.2. Yöneticilerin Yaş Dağılımları

Şekil 7 : Yöneticilerin Yaş Dağılımları

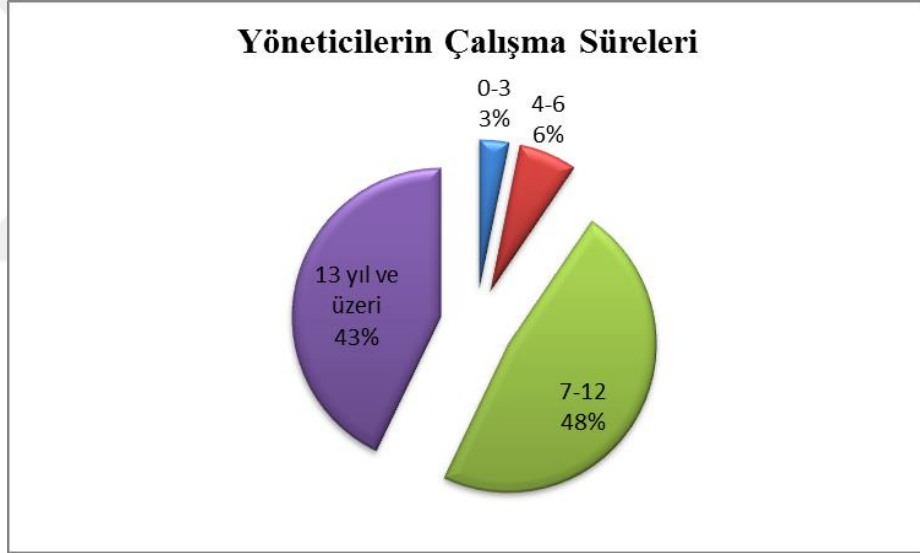


Şekil 7’de de görüldüğü üzere yapılan mülakatların sonucunda; katılımcıların yüzde 71’i 31-40 yaş aralığındadır. Kişisel gözlemlerim dahilinde, 31-40 yaş arasında bulunan kişilerin genellikle Departman Müdürü veya Departman Müdür Yardımcısı olarak çalıştıkları gözlemlenmiştir. Yüzde 14 yaş aralığında çalışan personelin genellikle Şef veya Departman Müdür Yardımcısı olarak çalıştıkları ve geriye kalan yüzde 15’lik kısımda da Genel Müdür veya Genel Müdür olmak üzere olan kıdemli Departman Müdürleri bulunmaktadır.

Günümüzde konaklama sektöründe herhangi bir departman müdürü veya genel müdür olabilme konusunda yaş koşulu bulunmamakla birlikte, kişisel ve profesyonel eğitimlerini neredeyse tamamlamış ve işinde yetkin olan kişilerin 31-40 yaş ve üzerinde oldukları gözlemlenmiştir. Yüzde 14'lük dilimde bulunan 26-30 yaşları ise halihazırda eğitimleri devam eden ve birim ya da departman müdürlüğüne yeni geçmiş, azimli, motivasyonu oldukça yüksek bireylerden oluşmaktadır.

### 3.5.1.3. Yöneticilerin Çalışma Süreleri

Şekil 8: Yöneticilerin Çalışma Süreleri



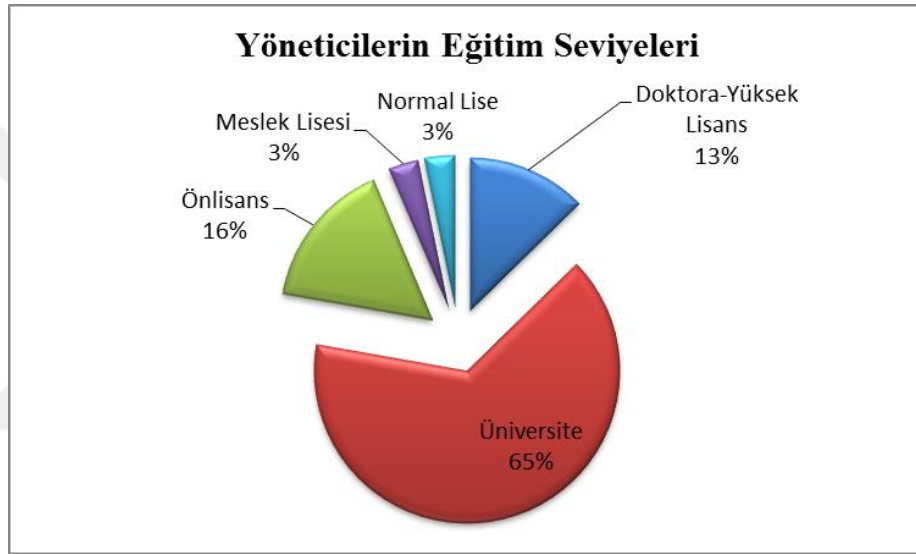
Yapılan mülakatlar sonucunda, şekil 8'de de görüldüğü üzere, 51 işletmede çalışan 69 kişinin yüzde 91'i 7-13 yıl ve üzeri süredir konaklama sektöründe çalışmaktadır. Kişilerin işlerinde oldukça nitelikli ve profesyonel oldukları gözlemlenmiştir. Hem profesyonel hem de kişisel eğitimlerine önem verdikleri, rekabeti ve nitelikli iş gücünü önemsedikleri, sorumlu oldukları çalışanlarının iş üzerinde veya vardiyaları dışında eğitimlerine fazlasıyla önem verdikleri gözlemlenmiştir. Geri kalan yüzde 6'lık dilim 4 ve 6 yıl arası, yüzde 3'ü oluşturan kesim ise sektöre henüz yeni başlayanlardan oluşmaktadır.



Mülakatlar sırasında kişilerin pozisyonları ve uzun süredir sektörde olması gereği inisiyatif alma becerilerinin geliştiği, çalıştıkları işletmelerin rekabet seviyeleri ve nasıl geliştirdikleri hakkında geniş duyarlılığa sahip oldukları gözlenmiştir.

#### 3.5.1.4. Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri

Şekil 9: Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri



Mülakatlarda yöneltilen 6. sorunun cevaplarına istinaden, 53 işletmede çalışan 68 kişinin yüzde 65'i bir üniversite mezunudur. Turizm eğitimlerini tamamlayıp lisansüstü eğitim gören doktora veya yüksek lisansına devam eden veya bitirmiş kişiler katılımcıların yüzde 13'ünü oluşturmaktadır. Önlisans derecesinde mezun olan kişiler yüzde 16 iken meslek ve normal liselerin toplam yüzdeleri yüzde 6 şeklindedir.

Önlisans ve üniversite mezunu olan kişilerin kalifiye olduklarını düşündükleri gözlenmiştir. Ayrıca meslek liseleri ve normal lise mezunu olan katılımcılar, daha çok Kat Hizmetleri Departmanı ve Yiyecek İçecek Departmanı gibi teorik bilginin fazlasıyla ihtiyaç duyulduğu departmanlarda çalışmaktadır.

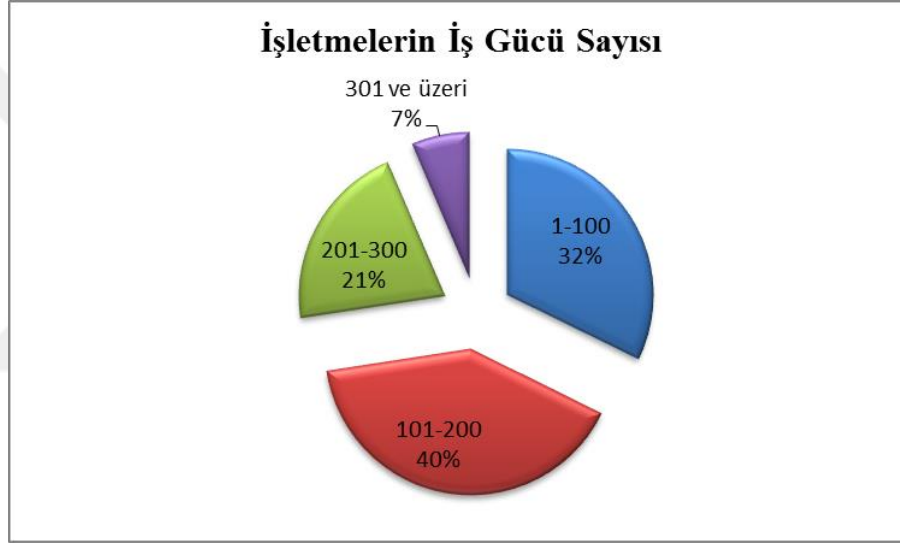
Mülakata katılan kişilerin, küreselleşen ve sürekli teknolojiye ayak uydurması gereken konaklama işletmeciliği sektöründe her çalıştıkları gün yeni bir şey

öğrendikleri, öğrenmeye ve daha nitelikli olmaya açık oldukları ve eğitimlerini Turizm İşletmeciliği dalında geliştirmeye devam etmek istedikleri gözlemlenmiştir.

### 3.5.2. İşletme Profilleri

#### 3.5.2.1. İşletmelerin İş Gücü Sayısı

Şekil 10: İşletmelerin İş Gücü Sayısı



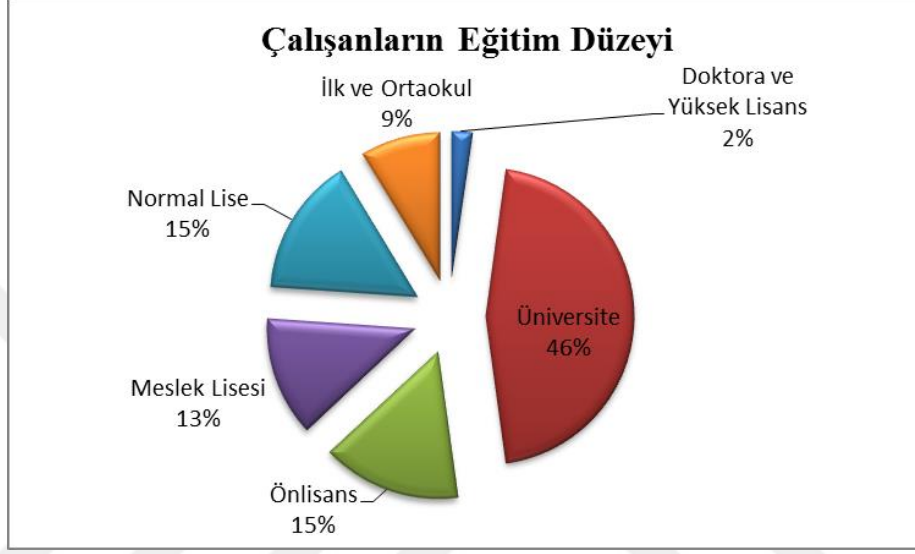
Mülakat yapılan işletmelerin iş gücü sayıları grafik şeklinde incelendiğinde, işletmelerin büyük bir kısmında iş gücü sayısının 200'ün altında olduğu görülmektedir. İstanbul'daki 5 yıldızlı 102 konaklama işletmesinin neredeyse yarısı ortalama 200-250 iş gücü istihdam etmektedir.

Konaklama işletmelerinin sadece yüzde 7'si 301 ve üzeri iş gücü istihdam etmekte olup, 201-300 kişi istihdam eden konaklama işletmelerinin yüzdesi 21'dir.

İş gücü istatistiklerine göre İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri istihdamda oldukça önemli bir yere sahiptir. 2016'da yaşanan ekonomik sıkıntılar nedeniyle Türkiye'de istihdamda daralmalar gözlenmiş olsa da konaklama işletmelerinin nitelikli iş gücü istihdamı arayışı günümüzde halen devam etmektedir.

### 3.5.2.2. Çalışanların Eğitim Düzeyi

Şekil 11: Çalışanların Eğitim Düzeyi



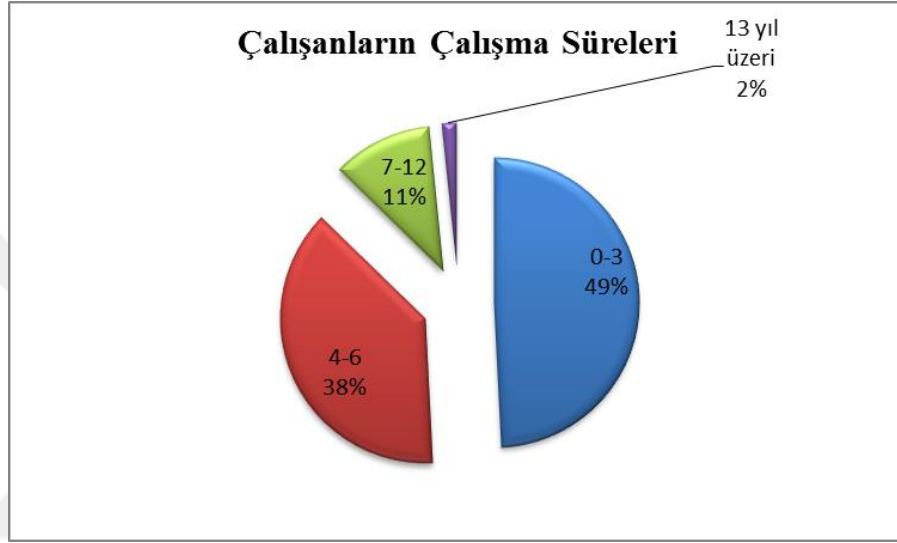
Çalışanların eğitim dağılımlarına göre, 53 işletmede çalışmakta olan iş gücünün yüzde 46'sı üniversite düzeyinde eğitim almış bireylerden, diğer çalışanların yüzde 15'i önlisans, yüzde 28'i meslek lisesi ve normal lise mezunu, yüzde 9 ilk veya ortaokul mezunu ve yüzde 2'lik dilim ise doktora veya yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olan bireylerden oluşmaktadır.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında ise, İstanbul ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yarısının yüzde 63'ünün yüksekokul seviyesinin üzerinde bir eğitime sahip olan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin nitelikli ve eğitimli iş gücüne ortalama bir önem verdiği çıkarılabilmektedir.

İşletmelerde çalışan iş gücünün nitelikli olması gerektiği daha önceki bölümlerde de ifade edilmiştir. İş gücünün nitelik kazanmasında öncelikle eğitim önemli olduğuna göre işletmelerin nezdinde eğitimli personelin önemi daha da artmalıdır.

### 3.5.2.3. Çalışanların Çalışma Süreleri

Şekil 12: Çalışanların Toplam Çalışma Süreleri



Mülakat gerçekleştirilen yöneticilerin çalışanlarının çalışma süreleri grafik şeklinde incelendiğinde yüzde 49'luk büyük bir dilimi 0 ile 3 yıl arası toplam çalışma geçmişi olan iş gücü oluşturmaktadır. Yüzde 38 ile 4 ve 6 yıl çalışanları, yüzde 11 ile 7-12 yıl takip etmektedir. Yüzde 2'lik ufak bir kısmı ise 13 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

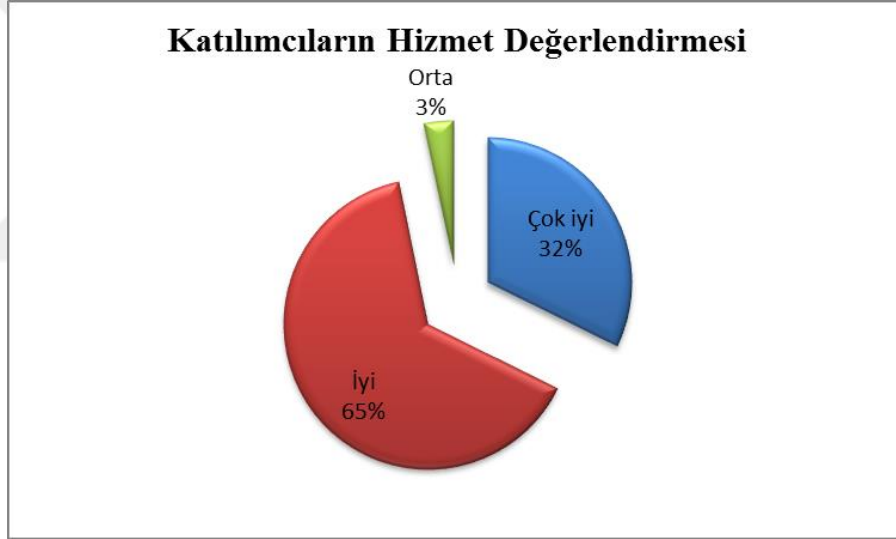
Grafikten yola çıkarak genel olarak bir sonuca varıldığında ise, konaklama işletmelerinin değişen istihdam koşullarında 0-3 yıl boyunca çalışmış personeli olan yöneticilerin, personellerini daha nitelikli hale getirebilmek için oldukça fazla eğitim almaları gerektiğini düşündükleri gözlenmiştir. Ayrıca 13 yıl ve üzeri gibi uzun bir süre boyunca yönetim kadrosuna girememiş bir personelin, yıllardır çalıştığı için çok nitelikli olabileceği düşünülse de, uygun pozisyona ait olduğu tartışılır bir konudur.

Ayrıca bir işletmede çalışan devir hızının sık olması işletme için oldukça maliyetli ve olumsuz bir gelişmedir. İşletmenin misyonu ve vizyonunu iyi

benimsemiş, işletme teorik bilgilerini müşterilere iyi sunabilen ve işletmeyi her kategoride iyi temsil edebilen bir personelin verimliliği yüksek olacaktır. Bu da işletme için hem nitelikli personel çalıştırması açısından oldukça olumlu hem de rekabet gücünün sürdürülebilirliğinin elde edilebilmesi açısından faydalı olacaktır. Mülakatın ilerleyen analiz sürecinde çalışanların nitelikleri ve işletmelerin istihdam koşulları ile ilgili bilgi verilecektir.

#### 3.5.2.4. Katılımcıların Hizmet Kalitesi Değerlendirmesi

Şekil 13: Katılımcıların Hizmet Kalitesi Değerlendirmesi



Mülakata katılan 72 kişiye halihazırda çalıştıkları işletmelerdeki hizmeti değerlendirme sorusu sorulduğunda, yüzde 65’lik kısmı iyi, yüzde 32’lik kısmı ise çok iyi şeklinde değerlendirme yapmıştır. Yüzde 3 gibi küçük bir kısım ise orta açıklamasını yaparken, kötü ve çok kötü değerlendirmelerine kimse katılmamıştır.

İşletmelerinin verdikleri hizmeti “iyi” seviyede değerlendiren katılımcılar, hizmet konusunda bazı önemli eksikliklerin olduğunu fakat eğitim ve nitelikli iş gücü ile bu açığın kapatılması gerektiğini iletmışlerdir. Bunun için de gerekli hazırlıkların yapıldığı gözlenmiştir.

Hizmetleri “orta” seviyede olarak değerlendiren katılımcıların ise, çalıştıkları işletmelerden memnun olmadıkları gözlenmiştir. Zamanla kendi niteliklerine uygun başka bir işletme arayışında olabilecekleri düşünülmektedir.

Mülakatlar sonucunda genel olarak bir değerlendirme yapıldığında, kişilerin çalıştıkları işletmelerin hizmet seviyesinin, kendi niteliklerini görme şekilleri ile ters orantılı olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin; eğer kişi kendini çok nitelikli görüyor ise, çalıştığı işletmenin hizmetinin çok iyi olmadığı kanısına varabilmektedir. Çünkü işletmeler çalışanlarına verdikleri eğitimler ile nitelikli iş gücü yaratıp, istihdam etmektedirler. İşletmeler, nitelikli iş gücüne sahip personelleri kendi yetenek ve becerilerine uygun çalıştırmadıkları takdirde o kişilerin başka çalışma koşullarını araması kaçınılmaz olacaktır.

### **3.5.3. İşletmelerin Rekabet Gücü Sağlamada Önem Verdiği Unsurlar**

#### **3.5.3.1. Rekabet Gücü Algısı**

Rekabet gücü algısının anlaşılmasına yönelik olmak üzere sorulan “*Rekabet gücünden (üstünlüğünden) ne anlıyorsunuz?*” sorusuna işletme yöneticileri tarafından verilen cevaplara göre rekabet üstünlüğü, nesillerin refah seviyesini ve ülkenin büyüme potansiyelini düşürmeden, etkin ve kaliteli çalışan seviyesine ulaşarak, aynı güçte ve faaliyet alanında olan kurumların yurt içi veya yurt dışı piyasalarda minimum maliyet ve maksimum gelir ile ürettikleri mal veya hizmeti, pazara göre uygun fiyatlandırma, tasarım ve güvenilirlik gibi unsurları kalifiye personel ile sunabilme ve sektörde öncülük edebilme becerisidir. Kişilere göre; yukarıda tanımlanan rekabet gücünün uzun dönemde rakiplere karşı elde edilmesi, sürdürülebilir bir üstünlük yaratmaktadır.

Kişilere göre rekabet gücünün oluşturulmasının sonucu olarak bir diğer unsur ise misafir memnuniyetidir. Konaklama işletmelerinde yapılan misafir memnuniyeti anketleri personeli teşvik etmekte ve rekabet unsurunu tetiklemektedir. Dolayısıyla personelin bu anketlerden olumlu sonuç alabilmek isteğiyle daha iyi hizmet vermek için motive olması da işletmelerde olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Kişiler, işletme yöneticilerinin teknolojiye ve günümüz pazar şartlarına uyum sağlamaları gerektiğini düşünmektedirler. Rekabet, bu koşullardan sürekli etkilenen bir oluşum olduğundan, farklı rekabet faktörlerinin önemsenmesinin işletmeyi rekabet yarışında ayakta tutmaya yeteceği düşünülmektedir. Rekabet gücünün verimliliği artırdığı da çoğu kişinin katıldığı ortak bir görüş olarak öne çıkmaktadır.

Kişilere göre bir hizmeti ya da ürünü mal etmek rekabet konusundaki en önemli şartlardan biridir. Etkili bir rekabet gücü için sunulan hizmetin veya ürünün henüz satın alınma aşamasında kazanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Örneğin; her otel lobisinde misafirlerine aynı markadan, aynı gramajda ve aynı marka fincanda 1 fincan Türk Kahvesi servis edebilir. Ama "A" oteli bu kahvenin bir fincanını 1 TL'ye mal ederken, "B" oteli bu kahvenin bir fincanını 0.8 TL'ye mal ediyorsa bu "B" otelinin pazarlıkta alırken kazandığını dolayısı ile uzun vadede rekabet edebilme gücünü ortaya koyabilecek bir artıdır.

Ayrıca rekabet gücünün ortaya konulabilmesi için öncelikli olarak sektördeki rakiplere kıyasla verilen hizmet veya sunulan ürün bakımından farklılaşılması önemlidir. Bunun için de ortaya koyulan hizmet veya ürünün rakipler tarafından kolayca kopyalanıp uygulanamaz olması gerekmektedir.

Öte yandan eğitim ve teorik açıdan bilgi birikimine verilen önemin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Rekabet gücünün, sunulan ürün veya hizmet ne kadar iyi olursa olsun, sermayesi insan olan konaklama sektöründe ancak donanımlı bir personelin, misafir memnuniyetini sağlaması ve bunu sürekli hale getirmesi ile elde edilebileceği düşünülmektedir.

Tüm bunların dışında rekabet gücü ile doğrudan ilgisinin olduğu düşünülen unsurlar şu şekilde belirtilmektedir:

- Bulunulan kurumdaki teknik ekipman ve insan kaynaklarının sektördeki diğer oyuncularla yarışabilecek kadar imkan ve yeterliliğe sahip olması,
- İşletmenin sahip olduğu artılar; lokasyon, ürün, hizmet, fiyat vb.
- İç veya dış pazarda potansiyel tüketiciye karşı değer yaratma algısının oluşturulması,
- Stratejik yönetim,
- Rakiplerden üstün olan yönlerin fırsata dönüştürülmesi,

- İşletmenin sahip olduğu hizmet anlayışı, pazardaki fiyat politikası, ürünlerin kalitesi ve fiyatları, sahip olduğu kadro, oda sayısı, toplantı salonlarının ve organizasyonlarının yeterlilikleri, sosyal aktivite alanlarının sayısı vb.
- Sektördeki diğer rakipler içerisinde ortalama gelir, doluluk, misafir memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi konularda rakiplerden üstün olmak ve sürekli olarak bu üstünlüğü koruyabilmek,
- Marka bilinirliği,
- Kalite ve standartlar,
- Fiyat – fayda dengesi,
- Yenilikleri takip ederek iyi bir analiz elde etme,
- Kaliteden ve misafir memnuniyetinden ödün vermeden hizmet üretebilme,
- Misafir taleplerine hızlı cevap vererek problemin çözümünü anında üretebilme,
- Misafirlerin kişisel özelliklerini düşünerek hizmet üretebilme,
- İş gücü verimliliği,
- Misafir ilişkileri yönetimi,
- İyi bir pazar stratejisi.

Yukarıdaki rekabet tanımı ile birlikte belirtilen tüm unsurlar, kaliteli hizmet üretebilme ve misafir memnuniyetinin çıtasını yükseltebilmek amacıyla, sürdürülebilir kalitede ürün ve hizmet üretmeyi, eğitime önem verip nitelikli iş gücünü artırarak rakip işletmeleri mücadele edilen pazardan saf dışı edebilecek güce sahip olmayı ifade etmektedir.



### 3.5.3.2. Güçlü Rekabet Yaratma

Rakiplerini tanıma ve halihazırda işletmelerinin rekabet koşulları hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek amacıyla yöneticilere, “*Rakiplerinizi takip ediyor musunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya alınan cevaplara göre yöneticilerin yüzde 85’i rakiplerini sıklıkla takip ettiklerini, yüzde 15’i ise kısmen takip ettiklerini iletmiştir. Her bir konaklama işletmesinin faaliyet bölgelerinde ortalama 15 işletme ve fazlasının olduğu iletmiştir. Bölgedeki işletmelerin yıldız sayısının öneminin olmadığı, misafirlerin fiyat-fayda dengesini gözetmesi ve daha uygun fiyatlı olan işletmeyi tercih etme oranının %94 olduğu sonucuna varılmıştır.

Kişilerin geneli yüksek rekabet gücü oluşturulabilmesinde rakiplerin sadece fiyat üstünlüklerinin yanısıra birçok konuda takip edilmesi gerektiğini misafir memnuniyetinin ancak bu şekilde sağlanabileceğini ve rekabet koşullarında ayakta kalılabileceğini düşünmektedir. Bunun üzerine yöneticilere “*Rakiplerinizi hangi konularda takip etmektesiniz?*” sorusu yöneltilerek, başlıkların en az 1 puandan en fazla 7 puana kadar önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. Bu soruya alınan cevapları Tablo 2’de incelememiz gerekir ise;

**Tablo 2:** Rakiplerin Takip Edildiği Konular

<b>Rakiplerinizi hangi konularda takip etmektesiniz?</b>	<b>Puan Dağılımları</b>	<b>Yüzde</b>
Satış ve pazarlama faaliyetleri (online, acente, kurumsal ve banket dahil)	303	15%
Ürün ve hizmetlerinin fiyatı (adr, rev, vb.)	329	16%
Faaliyet gösterilen pazarlar	276	14%
Sunulan ürün ve hizmetin kalitesi	293	15%
Gelen misafir sayısı	276	14%
Aylık ve yıllık gelirler	248	12%
Gerçekleştirilen yenilikler ve teknolojik faaliyetler	286	14%

Verilen cevaplar doğrultusunda birinci sırada, yöneticilerin rakip işletmelerin takibi konusunda yüzde 16’lık çoğunlukla ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılmasını takip ettikleri ortaya çıkmıştır. Tüketicilerin fiyat algılarının ve bunun karşılığı olarak fayda dengesini aramalarının bunda büyük etken olduğu bir gerçektir.

İkinci olarak yüzde 15'lik dilimde, satış ve pazarlama faaliyetleri bulunmaktadır. Satış ve pazarlama faaliyetleri acente, kurumsal şirketler, bireysel, ve toplantı, düğün organizasyonları şeklinde birkaç dalda faaliyet göstermektedir. Konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama departmanı işletmelerin bel kemiği niteliğindedir. Her faaliyet için işinde uzmanlaşmış, nitelikli yöneticiler ve onların personelleri bulunmaktadır. Bölgesel bazda şirketler, acenteler vd. ile en çok satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunan kişiler yüzleşmektedir. Rekabetin en yoğun hissedildiği, rekabetin takibinin günlük, haftalık, aylık ve yıllık bazda raporlara döküldüğü, rakip işletmelerin her adımının takip edildiği bir bölümdür. Bundan dolayı bu departmanda çalışan kişilerin rekabet koşullarından etkilenmemesi imkansızdır.

Mülakata katılan yöneticilerin çoğunluğunun satış ve pazarlama departmanında çalışıyor olması sonuçların rekabet ve nitelikli iş gücü konusunda alınmasını oldukça kolaylaştırmış, cevapların niteliğini artırmıştır. Yöneticilerin çoğunluğu, katıldıkları toplantılarda rakiplerinin ürün ve hizmetlerinin fiyatlarından sonra kesinlikle rekabette buldukları işletmelerin satış ve pazarlama faaliyetlerini yukarıdaki nedenlerden dolayı takip ettiklerini belirtmişlerdir. Konaklama işletmeciliği insanı odağına koyan bir sektör olduğundan bu faaliyetlerde ikili ilişkiler, iletişim, teknolojik değerler ve presentabl olmak gibi unsurlar işletmelerle anlaşma yapılmasını sağlamakta ve rekabet seviyesini artıran nedenlerin çoğunu oluşturmaktadır.

Üçüncü sırada yüzde 15'lik dilimde bulunan, sunulan ürün ve hizmetin kalitesidir. İşletmeler sundukları ürün ve hizmetleri kalitelerinden ödün vermeden en az maliyetle ve kalifiye personelle üretebilirse rekabette üstünlük sağlamaktadır. Misafirler, konakladıkları işletmedeki yedikleri yemeklerden, yattıkları yastıklara kadar her unsurun kaliteli olmasını beklemektedirler. Konaklama işletmelerinde herkesin memnuniyetinin sağlanması imkansız olsa da işletmede konaklayan misafirlerin çoğunun memnun olması beklenmektedir. İşletmede şikayet yönetimi eğitimlerinin verilmesi, personelin niteliğini bu yönde artıracak, problem yaşansa dahi çözümünün misafire düzgün bir şekilde iletiliyor olması memnuniyet seviyesini artıracaktır. Fakat bu, tek başına yeten bir unsur olmamakla birlikte, kalitenin

korunması konusunda işletme yöneticilerinin bu konuya oldukça dikkat ettiği gözlenmiştir.

Dördüncü olarak yüzde 14'lük dilim içerisinde birbirlerine çok yakın puanlarda bulunan, rakip işletmelerde faaliyet gösterilen pazarları, gelen misafir sayılarını ve gerçekleştirilen yeniliklerle birlikte teknolojik faaliyetleri takip ettikleri sonucuna varılmıştır.

Yöneticiler gelen misafirlerin hangi pazardan ya da hangi bölgeden geldiğini çok düşünmemektedirler. Gelen kişilerin kalifiye olmasının işletmesel bazda yeterli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca her yönetici gelen misafir sayısını günlük rutinlerinde takip ettiklerini fakat satış ve pazarlama faaliyetlerinin yeterli ve etkin olması halinde gelen misafirlerin sayısının artabileceğini düşünmektedirler. Takip ettikleri işletmelerin satış pazarlama faaliyetlerinin takip edilmesinin, gelen misafirlerin sayılarını doğrudan etkilediği düşünülmektedir.

Ayrıca yöneticiler, rakip işletmelerin gerçekleştirdikleri inovasyonları misafirlere değil, kendileri öğrenmek istediklerini, rakip işletmelerde yapılan yenilik ve değişimlerin kendi gelirlerini etkileyecek boyuta gelmeden satış ve pazarlama faaliyetleriyle müdahale edilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Misafirlerin ve diğer tüketicilerin algılarında yenilik ve teknolojik faaliyetler oldukça çekici hale gelmektedir. Örneğin A ve B işletmelerini ele alalım. 20 yıldan da uzun süredir faaliyette olan bu işletmelerin yıpratılma payı ve misafir potansiyellerinin aynı olduğunu düşünelim. B işletmesinin toplantı salonlarındaki ve odalarındaki halıları yenilemesi, odalarını modernize etmesi, A işletmesini her konaklamasında tercih eden bir misafir için bile çekici olacaktır. Dolayısıyla B işletmesinin hem toplantı ve organizasyonlarının hem de konaklama potansiyellerinin yükselmesi rekabette oldukları diğer işletmelerin rekabet seviyesinin düşmesine yol açacaktır. Dolayısıyla yöneticiler, yeniliklere oldukça önem vermektedir.

Günümüz teknolojik dünyasında işletmelerin teknolojiye ayak uydurması zorunluluk haline gelmiştir. Yöneticiler, misafirlerin odalarındaki televizyonların, elektronik kapı sistemlerinin, işletme asansörlerinin, yatak baş uçlarındaki elektronik alarm saatlerinin ve genel alanlarda diz üstü bilgisayarlarını ve telefonlarını şarj

edecek alanların vb. bulunmasının misafirler için oldukça önem arz ettiğini düşünmektedirler.

Kişisel sektörel gözlemlerime dayanarak, örneğin Marriott International oteller zincirini ele alalım. Bu oteller zincirinin geçmişi Amerika'da 1927 yıllarına dayanmaktadır. 2016 yılında büyük Starwood oteller zincirini satın almasıyla birlikte 30 farklı marka ve otel zincirini bünyesinde barındırmaktadır. Günümüzün teknolojik koşullarının değişmesi, küreselleşme gibi nedenlerden ötürü misafirlerin teknoloji algılarının ve ihtiyaçlarının değiştiğini düşünen oteller zinciri gelecek jenerasyona hitap eden alt zincirler oluşturma ihtiyacı hissetmiştir. Aloft ve Moxy gibi 2 ayrı otel markasını bünyesinde barındıran Marriott, konaklayacak misafirlerine daha hızlı internet bağlantısı, genel alanlarda özel diz üstü bilgisayar erişimi ve Z kuşağına hitap edecek sosyal aktiviteleri ile ayrı bir pazar oluşturmuştur ve bu sınıflandırmada henüz bir rakibi bulunmamaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse, konaklama işletmelerinin günümüz ve geleceğin şartlarını takip etmeleri, pazar paylarını riske atmadan, kalifiye personelin tatminini yükselterek kaliteli ürün ve hizmet üreterek rekabet seviyesini yükseltmeleri gerekmektedir.

### **3.5.3.3. İşletmelerin Rekabette Üstünlükleri**

#### **3.5.3.3.1. Rekabet Avantajı Yaratma**

Yöneticilere, kendi işletmelerinin rekabetteki yeri konusunda düşüncelerini öğrenmek amacıyla *“İşletmeniz ürettiği ürün ve hizmetler düşünüldüğünde kendi alanındaki diğer işletmelere nazaran rekabet avantajına sahip midir?”* sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya alınan cevaplara göre yöneticilerin yüzde 71'i evet sahiptir cevabı verirken, yüzde 29'u kısmen cevabını tercih etmiştir.

Kısmen cevabını veren yöneticilerin, işletmelerinin bulunduğu bölgede rekabette buldukları işletme sayılarının 25 ve üzeri olmasından kaynaklı belirsizlikleri gözlenmiştir. Kişiler büyük bir pastanın payından düşen dilimin her

yeni işletme açılışında küçüldüğünü öngörmektedir. Dolayısıyla rekabet giderek sertleşmekte ve işletmeler istedikleri karı elde edememektedirler.

Evet cevabını veren yöneticiler ise, satış ve pazarlama faaliyetleri konusunda oldukça yetkin ve kalifiye personelle rekabet içinde olduklarını düşünmekte ve her geçen gün yenilikler yaparak, misafir memnuniyetini artıracak kişisel yönelimlerde bulunarak rekabette bulunduğu yeri korumaya çalışmaktadırlar. Rekabet avantajına sahip olmadığını düşünen yönetici sayısı sıfırdır.

### 3.5.3.3.2. Rekabet Avantajı Sağlamada İşletmelerin Üstün Özellikleri

Bir önceki soruda yöneticilere sorulan sorunun cevabına evet ve kısmen cevabı veren kişilere, işletmelerindeki sahip olduğu avantajların neler olabileceğini öğrenmek amacıyla “*İşletmenizin rakiplerine karşı üstün olduğunuzu düşündüğünüz özellikleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Başlıkların en az 1 puandan en fazla 9 puana kadar önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. Tablodaki maddeler haricinde “diğer” maddesi de aynı başlık altında ayrıca incelenecektir. Bu soruya alınan cevapları Tablo 3’te incelememiz gerekir ise;

**Tablo 3:** Rakiplere Karşı Üstün Olan Özellikler

<b>İşletmenizin rakiplerine karşı üstün olduğunuzu düşündüğünüz özellikleri nelerdir?</b>	<b>Puan Dağılımları</b>	<b>Yüzde</b>
Neredeyse hatasız ve kaliteli hizmet	354	13%
Bilgi birikimi yüksek nitelikli iş gücü	364	14%
Misafir memnuniyetine verilen önem	412	16%
Yeniliklere açık olan bir yönetim anlayışına sahip olmak	328	12%
Uluslararası veya ulusal hizmet veren bir zincire ait olmak	316	12%
Aylık ve yıllık gelirin yüksek olması	280	11%
Konumu	318	12%
Spa & Wellness faaliyetleri	271	10%

Verilen cevaplar doğrultusunda birinci sırada büyük bir farkla %16'lık dilim içerisinde yöneticiler, işletmelerinin misafir memnuniyetine önem verdikleri düşünmektedir. Misafir memnuniyetine verilen önem daha önceki konularda da belirtildiği üzere işletmeyi rekabet yarışında üst noktalara taşıyabilecek bir etkidir. Misafirlerin işletmeden memnun ayrılması, kendi çevrelerindeki kişilere de tavsiye etmesi, günümüzün internet koşullarında işletmelerin ve diğer kuruluşların web sitelerine olumlu yorumlarda bulunması en iyi satış ve pazarlama faaliyeti olarak sayılmaktadır. Ayrıca kişisel olarak 11 senelik sektörel tecrübelerime istinaden ve yöneticilerden alınan bilgiler doğrultusunda, ulusal ve uluslararası bazı zincir işletmelerin, kendi aralarında da aylık ve yıllık olarak en iyi işletme ödülleri, misafir memnuniyetine önem veren otel ödülleri, ayın personeli, yılın personeli gibi personeli teşvik edici ögelere dikkat çekmeleri, işletme yöneticilerini misafir memnuniyetine yöneltmektedir. Konaklayan tüm misafirlerin mutlu ayrılmalarını sağlamak için tüm personeller seferber olmaktadır. Bu doğrultuda işletmenin rekabet seviyesini koruması ve daha üst seviyelere çıkması kaçınılmazdır.

Yöneticiler ikinci sırada bulunan %14'lük birim içerisinde kendi personellerinin bilgi birikimleri yüksek ve nitelikli olmalarından kaynaklı rekabet yarışında üstünlük sağladıklarını düşünmektedirler. Nitelikli personel konusu önümüzdeki soru cevaplarında ayrıntılı olarak işlenecektir fakat işletmelerin nitelikli iş gücü yaratmada yapması gereken tek şey eğitime önem vermek ve bunu sağlamaktır. Ayrıca personelin de bir iç müşteri olduğu unutulmamalıdır.

Yöneticiler açısından işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan özellik olarak belirtilen nitelikli iş gücünün ardından, %13'lük bir katılıma sahip olan neredeyse hatasız ve kaliteli hizmet gelmektedir. Bu noktada düşünülmesi gereken şey, hiçbir yöneticinin misafir memnuniyeti ve nitelikli iş gücünün önüne kaliteli hizmeti koymamış olmasıdır. Bu oldukça olumlu bir yaklaşım olmakla birlikte yöneticiler, neredeyse hatasız ve kaliteli hizmetin halihazırda nitelikli iş gücü ile mümkün olabileceği algısındadır. Nitelikli, kalifiye ve işinde yetkin iş gücüne sahip olan bir işletmenin neredeyse hatasız ve kaliteli bir hizmete, kaliteli bir hizmetin ise misafir memnuniyetine, misafir memnuniyetinin ise rekabet üstünlüğüne dönüşmesi bir işletmenin elde edebileceği en önemli unsurlardan biridir. Uzun dönemde işletmeler marka değeri yaratmaları konusunda bu süreçlerden geçmektedir.

Neredeyse hatasız ve kaliteli hizmetin ardından, 4. sırada olan yeniliklere açık olan bir yönetim anlayışına sahip olmak gelmektedir. Yöneticiler işletmelerine yapılan ar-ge analizlerinin, teknolojik ve modern inovasyonların yönetim tarafından yapıldığını belirtmektedir. Yeniliklere açık olan yönetime sahip işletmelerin misafir memnuniyetini sağladıkları, günümüz şartlarında teknolojiyi yakaladıkları ve bu doğrultuda hizmet seviyelerini artırdıkları görülmüştür.

Yeniliklere açık olan bir yönetim anlayışına sahip olmanın ardından, işletmenin konumu gelmektedir. Yöneticiler işletmelerinin konumunu rekabet üstünlüğü yaratan unsurlar arasında 5. sırada görmektedir. Mülakata katılan tüm işletmelerin konumları merkezi olduğundan ve rekabette buldukları işletmeler de bu işletmelerin etrafında olduklarından dolayı konum unsuru her işletme için eşit şartlara sahiptir. Fakat misafir memnuniyetinin sağlanması için işletmenin ulaşılabilir olması, çevresinin güven verici olması, güvenliğinin bulunması gibi unsurlar işletmenin konumunu yöneticiler açısından üstün görmelerini sağlamaktadır.

Yöneticilere göre bir diğer özellik ise 6. Sırada bulunan uluslararası veya ulusal hizmet veren bir zincire ait olma özelliğidir. Yöneticiler, bir zincire ait olmanın misafirlerin açısından marka değeri olarak görülmesi ve bu doğrultuda alışkanlıklarını oluşturmalarıdır. Hatta bir çok yabancı ve yerli otel zinciri sadakat programları ile misafirlerine ayrıcalıklar sunmaktadır. Örneğin Marriott, Marriott Bonvoy olarak tüm segmentteki otellerinin misafirlerine her kalışlarında puan toplama ve bu puanları ister işletmeler içerisinde çeşitli yerlerde kullanma şansı isterlerse puanlarını mile çevirip Turkish Airlines - Miles & Smiles programına dahil olarak kullanabilmektedirler. Bu da misafirler açısından oldukça avantajlı bir durum olduğundan özellikle çok seyahat eden ve konaklamaları çok olan misafirlerin bu zincirleri tercih etmeleri bir rekabet üstünlüğü haline gelmektedir.

Bir zincire ait olma özelliğinden sonra gelen 7. Sırada olduğu düşünülen aylık ve yıllık gelirin yüksek olmasıdır. Yöneticiler aylık ve yıllık gelirin bir rekabet unsuru oluşturmasının nedenini, ancak işletmeye kar sağladığı için işletmenin inovasyona bütçe ayırabilmesi olarak düşünmektedirler. Bu da işletmelere yenilik katmakta ve nitelikli iş gücü istihdam ederek, eğitime bütçe ayırarak dolaylı olarak misafir memnuniyetini sağlamaktadır.

Yöneticilerin son sırada olarak gördüğü etken ise işletmelerinde Spa&Wellness, açık ya da kapalı havuz ve spor salonu bulunmasıdır. İstanbul'daki konaklama işletmelerinde genel olarak iş seyahatleri gerçekleştiğinden yöneticiler, iş seyahatine katılan kişilerin hafta sonu konakladıkları sürece işletmenin spa ve wellness kullanımına çok zaman ayıramadıklarını düşünmektedirler. Bundan dolayı bunun rekabet üstünlüğü sağlayan en son etken olduğu kanısına varmaktadır. Spor salonları veya havuz etkeni ancak otel ve çevresinde yerleşime sahip olan kişilerce kullanılır ise bir üstünlük yaratmaktadır. Bunun için de kişilere çekici gelebilecek spor aletleri, dersler sunulmalıdır.

Sıralanan bu özellikler dışında, diğer maddesi altında toplanan, görece olarak daha az önemde görülen diğer faktörler şu şekilde sıralanmaktadır;

- İşletmelerin fiyat esnekliği sağlayabilmeleri,
- Toplantı salonlarının her sayıda katılımcıya yetecek bir büyüklükte olması,
- Çok amaçlı kapalı spor tesisi ve etkinlik alanlarının olması,
- Toplu taşımalara olan yakınlığı,
- Konum başlığı altında olabilecek ama kişiler için ayrı bir özelliği olan manzara,
- Oda tiplerinin çeşitliliği, her misafire hitap edebilecek tarzda odalar.

Yöneticiler iyi bir pazar analizinin en önemli üstünlüklerden biri olduğunu, iyi bir pazar araştırmasının işletmenin niteliğini artıracaklarını düşünmektedir. Ayrıca personelin teşvik edilmesi, kalifiye personele maliyet ayrılması da rekabet üstünlükleri arasında görülmektedir.



### 3.5.3.3.3. Rakiplerin Üstün Özellikleri

Yöneticilere, rakiplerinin işletmelerine nazaran sahip olduğu üstünlüklerin neler olduğunu öğrenmek amacıyla “*Rakiplerinizin işletmenize karşı üstün olduğunu düşündüğünüz özellikleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Maddelerin en az 1 puandan en fazla 12 puana kadar önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. Soruların cevaplarını Tablo 4’de inceleyelim;

**Tablo 4:** Rakiplerin İşletmelere Karşı Üstün Olan Özellikleri

Rakiplerinizin işletmenize karşı üstün olduğunu düşündüğünüz özellikleri nelerdir?	Puan Dağılımları	Yüzde
Kalifiye personel	363	7%
Satış ve pazarlama faaliyetleri	459	9%
İşletme imajı	496	9%
Gelen misafir sayısı	413	8%
Ürün ve hizmet kalitesi	405	7%
İşletmede kullanılan teknoloji	408	8%
Toplantı salonlarının kapasitesi	458	9%
Spa & Wellness hizmetleri	400	7%
Yönetim Şekli	359	7%
İşletme genelinde otopark ve diğer alanların kapasitesinin fazla olması	512	10%
İşletmenin konumu	496	9%
Yeni bir işletme olması	514	10%

Verilen cevaplar doğrultusunda yöneticilerin rakip işletmelerin kendi işletmelerinden üstün olduğunu düşündüğü ilk madde yeni bir işletme olması. Ardından da ikinci sırada işletme genelinde otopark ve diğer alanların kapasitesinin fazla olması gelmektedir. Yöneticiler yüksek meblağlar getiren toplantı ve diğer organizasyonların işletmelerinde gerçekleşmesinin ilk nedeni olarak otoparkın büyüklüğü ve araç alma kapasitesinin fazlalığı olarak görmektedirler. Bunun yanında genel alanların ve sosyal etkinlik alanlarının geniş ve fazla olması misafirlerin işletmeleri tercih nedenidir.

Ayrıca her yeni açılan işletmenin rakiplerine göre genelde avantajlı olduğu düşünülmektedir. Misafirler açısından odaların yeni mobilya kokması, yataklarda

sayılı kişilerin yatmış olması, taşınmazların yıpranmamış olması bir avantaj teşkil etmektedir. Fakat yeni bir işletme olmak her zaman avantaj yaratmamakta, kalifiye, eğitilmiş ve işini bilen iş gücü bulundurmadığı sürece işletmelerin yeni olmasının bir anlamı yoktur.

Yöneticilerin 3. Sıraya koyduğu bir diğer etken rakiplerinin konumlarının daha iyi olduğunu düşünmeleridir. Bir önceki başlıkta işletmelerin rakiplerine göre rekabet üstünlükleri sıralamasında konum 5. Sıradadır. Bu da yöneticilerin bir bölümünün kendi işletmelerinin konumunun daha iyi, bir bölümünün ise rakiplerinin konumunun daha iyi olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin 4. Ve 5. sırada rakip üstünlüğü olarak düşündüğü maddeler ise, işletme imajı ve satış ve pazarlama faaliyetleridir. Bu iki üstünlük neredeyse aynı puana sahiptir. Yöneticiler bu iki unsurun birbiriyle doğru orantılı olduğunu düşünmektedir. İşletme imajı, satış ve pazarlama faaliyetleri ve misafirlerin konaklama tecrübeleri ile şekillenmektedir. Yine işletme imajını kalifiye iş gücünün belirlediği bir gerçektir.

Toplantı salonlarının kapasitesinin rakiplerde ortalama bir üstünlük olarak görüldüğü gözlenmiştir. Kişilerin yarısı işletmelerinin toplantı salonlarının daha iyi olduğunu düşünmekte, diğer yarısı ise aksini ifade etmektedir. Toplantı salonları daha önce de belirttiğimiz gibi yüksek kişi sayıları ve geniş alan ihtiyacı bulundurduğundan kapasite genişliğinin işletmelere faydaları yadsınamaz.

Yöneticiler gelen misafir sayısı, işletmede kullanılan teknoloji, ürün ve hizmet kalitesi, spa ve wellness hizmetleri, kalifiye personel ve yönetim şekli konularında kendi işletmelerini daha üstün görmektedirler. Bu sonucun çıkarılmasının sebebi kişilerin yarısından fazlasının bu unsurlara yetersiz puan vermiş olmasıdır.

### 3.5.4. Nitelikli İş Gücü Değerlendirmeleri

#### 3.5.4.1. Nitelikli İş Gücü Algısı

Nitelikli iş gücü algısının anlaşılmasına yönelik olmak üzere sorulan “*Nitelikli iş gücü denildiğinde aklınıza ne geliyor?*” sorusuna, işletme yöneticileri tarafından verilen cevaplara göre nitelikli iş gücü; iyi mesleki ve kişisel eğitim almış, gelişime açık, alanında uzmanlaşmış, işini severek yapan ve işine saygısı olan, misafir memnuniyetini ön planda tutan, yenilikleri takip ederek çağa ayak uyduran, sürekli öğrenmeye açık, aidiyet duygusu ve iş etiği yerleşmiş, gerektiği noktalarda inisiyatif almaktan çekinmeyen ve karar verme yeteneğine sahip, karakteri sağlam, empati kurabilen deneyimli veya deneyim kazanmak isteyen personellerdir. Yöneticilere göre ayrıca nitelikli iş gücü, işi benimseyip sahiplenebilen ve ihtiyaç duyulduğunda gerekli özveriyi gösterebilen iş gücü olarak tanımlanmaktadır.

Yöneticiler işletmelerinde nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedirler. Bunun nedeni olarak da çok fazla işletmenin açılmış olması yani arzın fazlalığı ile birlikte eğitilmiş, nitelikli iş gücünün aynı hızla yetişemiyor olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca tüm bunlara ek olarak yöneticiler, aidiyet duygusu oluşmamış iş gücünün işletmeleri rekabet seviyesinden aşağıya taşıdığına inanmaktadır. Konaklama işletmeciliğinde gerek ücretler, gerek fazla mesai saatleri gibi olumsuz koşullardan dolayı sektörde personel devir hızının sık olması konusunda yöneticiler, işletmelerin nitelikli iş gücüne yatırım yapmaları gerektiğini düşünmektedirler.

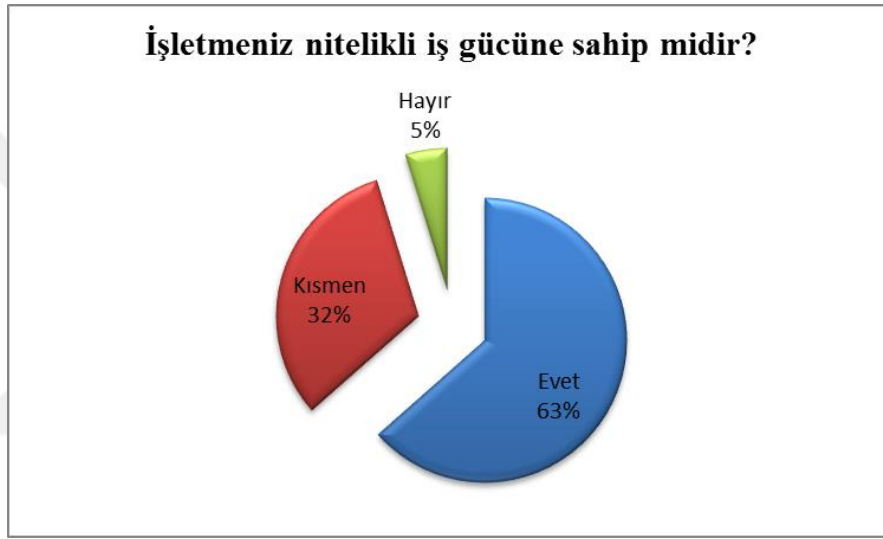
Personele çalışılan alan ile ilgili eğitim verilmesi, sürekli eğitim ile birlikte edinilen birikimleri hayata geçirmek yapılan işte başarıyı arttırmaktadır. Başarının artması ise ürün ve hizmetin üretilmesini dolayısıyla istihdamı arttırmaktadır. Bu zincirleme başarıda zincirin ilk halkası nitelikli iş gücüdür.

Tüm bunlara ek olarak yöneticilerin nitelikli iş gücünden, bilgisayar ve yabancı dil bilgisi, teknik ekipman bilgisi ve hizmet sektörünün gerekliliklerini bilmesi gibi beklentileri de bulunmaktadır.

### 3.5.4.2. İşletmelerde Nitelikli İş Gücü Yeterliliği

Yöneticilere, işletme genelinde nitelikli iş gücüne sahip olup olmadıklarını öğrenmek amacıyla, “Sizce işletmeniz, rekabet avantajı elde etme konusunda yeterli oranda nitelikli iş gücüne sahip midir?” sorusu yöneltilmiştir. Şekil 14’de sorulan soruların cevapları incelenmektedir.

**Şekil 14:** Rekabet Avantajı Elde Etmede İşletmelerin Nitelikli İş Gücü



Yöneticilerin yüzde 63 gibi bir oranı genel olarak işletmelerinin nitelikli iş gücüne sahip olduğunu düşünürken, yüzde 32’lik bir oran kısmen sahip olduklarını düşünmektedir. Kısmen sahip olduğunu düşünen yöneticiler, personellerinin eğitime ihtiyacı olduğunu ve yarı nitelikli olduklarını düşünmektedirler.

Nitelikli iş gücüne sahip olmadıklarını düşünen yöneticilerin yüzdesi 5’tir. Bu yöneticiler işletmelerinin eğitime bütçe ayırmaması, personel devir hızının çok sık olması, personelin alt pozisyonlarda çalışmadan yükselmek istemeleri, kişilerin maaş şartları ve çalışma saatlerinden dolayı problem yaşamaları kaynaklı ve personel eğitilmiş olsa bile işletmeden ayrılmasından kaynaklanan sorunların olduğunu düşünmektedirler. Yöneticiler ayrıca, nitelikli personelin etrafında arz fazlalığından kaynaklı çok fazla işletme olması nedeniyle rakip işletmelere transferinin kendi işletmelerince engellenmemiş olması konusunda da sorunları olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler nitelikli iş gücüne sahip olsalar da olmasalar da işletmelerin zorunlu eğitimler haricinde sürekli eğitime bütçe ayırması gerektiğini, misafir memnuniyeti, şikayet yönetimi, liderlik eğitimleri, kişisel yetkinlik ve teknik bilgiler ve oryantasyon eğitimleri ile donatılmış personelin işletmenin rekabet seviyesini üst noktalara taşıyacağına inanmaktadırlar.

### 3.5.4.3. Çalışanların Nitelik Değerlendirmesi

Yöneticilere departmanları genelinde kendi çalışanlarının nitelikli olup olmadığını öğrenmek amacıyla “*Çalışanlarınızın yeterli nitelikte olduklarını düşünüyor musunuz ve çalışanlarınızın niteliklerini artırmak için neler yapmaktasınız?*” sorusu yöneltilmiştir.

Katılımcıların yüzde 46 gibi bir çoğunluğu çalışanlarının nitelikli olduğunu düşünmektedir. Bu sonuç maalesef bir işletmede çalışan personelin yarısından azının nitelikli olduğunu göstermektedir. Bir işletmede herkesin nitelikli olması düşünülemeyeceği gibi işletmenin rekabet seviyesini artırmada nitelikli iş gücü kullanımını seviyesinin düşük olması çok olumlu bir sonuç doğurmamaktadır.

Yöneticilerin yüzde 30 gibi bir çoğunluğu ise çalışanlarının kısmen nitelikli olduğunu düşünmekte. Bu cevabı veren yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun yeterli niteliğe sahip olanlar ve gelişim sürecinde olanlar şeklinde bir ekip kurduğu gözlenmiştir. Gelişim sürecinde olan personelin nitelikli olanlardan operasyon sırasında öğrendikleri ile birlikte, sürekli teorik eğitimler, iş başı eğitimler ve motivasyon eğitimleri düzenleyerek nitelikli olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Yüzde 24'lük dilimde yer alan yöneticiler çalışanlarının ve sektördeki diğer çalışanların ayrıca ülke içinde de nitelikli iş gücü sıkıntısı olduğunu düşünmektedirler. Daha önce de belirtildiği üzere iş gücü devir hızının fazla olması verilen eğitimleri de faydasız kıldığından işletmelerin nitelikli personeli ellerinde tutmaları imkansızlaşmıştır.

Yöneticilerin personellerini daha nitelikli hale getirebilmek için gerçekleştirdiklerini özetle şu şekilde sıralayabiliriz:

- Günlük, haftalık ve aylık eğitimler,
- Yapılan hatalar sonucu ortaya çıkan durumlar hakkında detaylı bilgilendirme,
- Profesyonel eğitim Şirketleri ile eğitimlerin desteklenmesi,
- Küreselleşme ile değişen durumlara ayak uydurmaya alıŐma,
- Personeli motive edecek eğlenceli organizasyonlar verme,
- Açık iletişim ile her konuda fikir alıŐveriŐi,
- Yaşam ve kariyer koçluğu,
- Birim ya da departman müdürlerinin iş başı eğitimler vermesi,
- YurtdıŐı fuar ve workshoplara personel katılımları ile yabancı dillerin gelişmesini sağlama,
- Personellerin niversitede gerçekleştirilen seminer ve kurslara gönderilmesi,
- Sadakati artıracak aktivite ve programlar,
- Marka kültürü alıŐmaları,
- Rakip analizleri,

Yöneticiler ayrıca işe alımlarda kişi yeterli niteliğe sahip olmasa da iyi niyetli ve gelişime açık kişiler tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Kişilerin geliŐimlerini iş sürecinde an be an takip ederek işe entegre olmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Ayrıca yöneticiler nitelikli iş gücü geliştirme konusunda eğitim programlarında hangi eğitimlerin verileceğini belirlemek amacıyla öncelikle eğitim ihtiyaç analizi yaptıklarını, sonrasında eğitimi planlayarak uygulama aŐamasına geçtiklerini iletmişlerdir. Eğitimin etkinliğini ölçebilmek amacıyla kalite kontrolü yapmakta ve eksiklik görmeleri durumunda düzeltmeye giderek personele geri bildirimde bulunmaktadırlar. Yöneticiler personelin maaş skalalarının artması gerektiğini de düşünmektedirler. Bu sayede personelin rakip işletmelere transferinin engellenmesi düşünülmektedir.

Buğdayın bir günde makarnaya dönüŐmesinin beklenemeyeceği gibi, henüz işe alınmış olan bir personelin birkaç eğitimde nitelikli olmasını beklemek işletmeleri

hatalara sürüklemektedir. Personelin sürekli işlenerek, eğitime tabi tutularak, motive edilmesi, haklarının uygulanması gerekmektedir.

#### **3.5.4.3.1. Çalışanların Yetenek ve Becerilerine Uygunluğunun Değerlendirilmesi ve Eğitim Kriterleri**

Çalışanların becerilerine ve yeteneklerine uygun pozisyonlarda istihdam edilip edilmediğini öğrenmek amacıyla yöneticilere “*Departmanınızda çalıştırdığınız personeller kendi yetenek ve becerilerine uygun pozisyonlarda mı çalıştırılmaktadır?*” sorusu yöneltilmiştir. Mülakata katılan yöneticilerin yüzde 78’i evet cevabını verirken, yüzde 22’si kısmen cevabını vermiştir.

Kişilerin niteliklerini artırmada uygun pozisyonlarda ve yeteneklerine uygun bölümlerde istihdam ettirilmesi çok önemlidir. Kişiler, kişilik ve karakterlerine uygun, belirli alanlarda kendilerini geliştirmek isteyen bir konumda çalışıyor olmalıdır. Dolayısıyla işletmelerin insan kaynakları departmanına oldukça fazla iş düşmektedir. Adayların öz geçmiş incelemelerine göre değil de, adaylar ile yüz yüze iletişimde hangi işe uygun oldukları belirlenmelidir. Özellikle yeni mezun kişilere ve staj yapan öğrencilere bu konuda koçluk yapılmalıdır.

Doğru iş gücünün doğru yerde ve doğru zamanda istihdam edilmesi, işletmeye rekabet üstünlüğü katacaktır. Doğru işi yapmadığını düşünen personelin, aldığı eğitimlerin tümü, personele ayrılan zaman ve maliyetler işletmelere rekabet yarışında yer kaybettirebilmektedir.

Yöneticilere ayrıca işletmelerinde nitelikli iş gücü yaratma konusunda düşüncelerini anlamak amacıyla “*İşletmenizde, nitelikli iş gücünün yaratılması sürecinde gerekli olan eğitim uygulamalarına yer veriyor musunuz?*” sorusu sorulmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 75’i soruya evet yanıtını verirken geri kalan yüzde 25’lik dilimi oluşturan yöneticiler kısmen cevabını vermiştir.

Yöneticilerin tümü rekabet gücünün artırılmasında eğitimin en büyük unsur olduğunu düşünmektedir. Bu doğrultuda kendi işletmelerinin almış olduğu eğitim kararlarında bütçe oluşturma sorunu, personelin rakip işletmeye transferinin ve maaş,

haklar ve saatlerin kişilere göre uygunsuzluğundan kaynaklanan problemlerin işletmelerde eğitime verilen önemi etkilediği gözlenmiştir.

### 3.5.5. Nitelikli İş Gücü İstihdamı

Yöneticilere nitelikli iş gücü istihdamında önem verdikleri kriterleri öğrenebilmek adına “*İşletmenizde nitelikli iş gücü istihdam ederken hangi kriterlere önem veriyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda en çok önem verilen 2 kriter ortaya çıkmıştır. Bunlar kişilerin mesleki ve teknik bilgileri ile disiplinli ve motivasyonu yüksek olmasına kriterleridir. Yöneticilerin bu iki kritere bu kadar önem vermesinin nedeni, eğitilmiş, disiplinli ve motivasyonu yüksek olan iş gücünü kısmi olarak nitelikli görmeleridir. Bu kriterleri sağlamış personellerin doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ile nitelikli iş gücünün sağlanabileceği düşünülmektedir.

İkinci önem verilen kriterler ise yabancı dil bilgisi ve sektörü tanıyor olmasıdır. Turizm endüstrisinin ve özellikle konaklama işletmeciliğinin yabancı dil bilgisi konusunda çok hassas olduğu aşikardır. Yabancı dil bilmeyen personelin yabancı misafirlerle iletişime geçememesinden kaynaklı olumsuzluklar yaşamaları işletme için çok büyük bir problem oluşturmaktadır. Genelde işletmelerin personelin yabancı dillerini geliştirmeleri için bütçe ayırmamış olması da bu konuyu tetiklemektedir. Dolayısıyla yöneticiler yabancı dil bilgisine büyük önem vermek durumunda kalmaktadır.

Ayrıca kişilerin konaklama işletmeciliğini tanıyor olması, bu konuda eğitim alması ile başlayan süreçte stajını yaparak işletmelerin işleyişi, disiplini, prosedürleri ile ilgili bilgisi olması yöneticilerin olumlu bakmasını sağlamaktadır.

Üçüncü önem verilen kriterin adayların özgeçmiş bilgileri olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının birçok adaydan oluşan bir işletme aday havuzu oluşturma ve boşalan pozisyonun yerine uygun adayın getirilmesi gibi önem arz eden görevleri bulunmaktadır. İnsan kaynaklarının özgeçmişleri taraması ile başlayan bu süreç, uygun gördüğü kişileri departman müdürlerine bildirmeleri ile ilerlemektedir.



Departman müdürlerinin pozisyon ile ilgili daha yetkin bilgiye sahip olması ile süreç ön görüşme ile sonuçlandırılmaktadır.

Dördüncü önem verilen kriter kişilerin bilgisayar becerileridir. Özellikle ön büro otomasyon sistemlerini yetkin kullanabilmek kişiler için oldukça önemlidir. Operasyonun sürdürülebilmesinin otomasyona bağlı olması konusunda yöneticilerin oldukça hassas olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla kişilerin nitelikli olarak gördüğü kriterler arasında bu konu büyük önem arz etmektedir. Microsoft Office Programlarını ve işletmenin halihazırda kullanıyor olduğu işletme otomasyon programlarını kullanabilen bir kişi pozisyona uygun olduğu sürece niteliği geliştirilebilir.

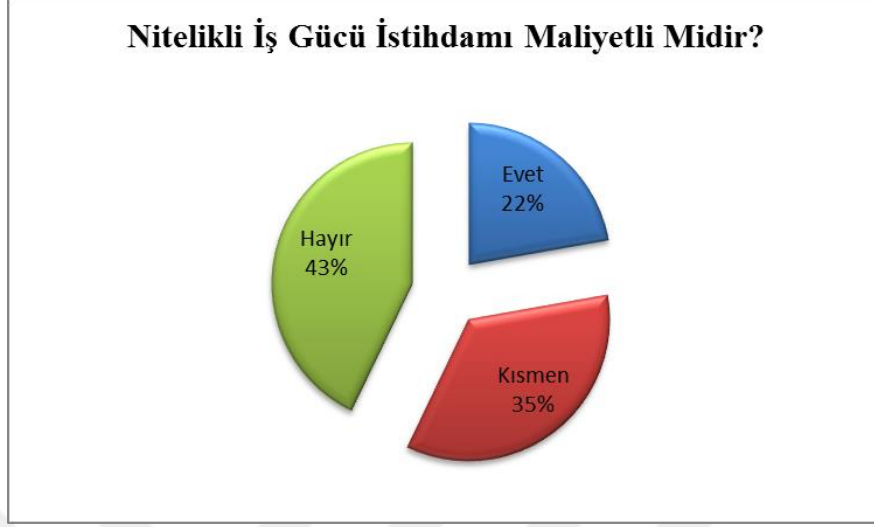
Son olarak yöneticiler birbirine oldukça yakın yüzdelerde olan beşinci ve altıncı sırada; rakip işletmelerde çalışmış veya çalışıyor olması ile demografik özellikler en az dikkat ettikleri kriterler olarak ortaya çıkmıştır.

Yöneticilere ayrıca *işletmelerinde personel istihdam ederken hangi eğitim kriterlerine önem verdikleri sorusu* yöneltilmiştir. Yöneticilerin yüzde 66'sı yüksek okul / üniversite mezunu olmasına yanıtı vermiştir. Çoklu seçenek içeren bu sorunun cevaplarında yüzde 16 lise veya yükseokulda mesleki eğitim almış olmasına sonucu çıkarılmıştır. Yöneticilerin yüzde 10'u eğitim çok önemli değil sektör tecrübesi yeterli cevabını verirken, yüzde 8'i herhangi bir eğitim almış olmasına önem verdiklerini ifade etmektedirler.

Bu sorunun cevabından yola çıkarak özetlemek gerekirse, işletmeler ve bu işletmelerin yöneticileri kişilerin üniversiteden mezun olmalarına, mesleki eğitimlerine ve sektörü bilecek kadar teknik eğitim almış olmalarına dikkat etmektedirler.

Yöneticilere yöneltilen bir diğer önemli değere sahip soru "*Nitelikli iş gücü istihdam etmeyi maliyetli buluyor musunuz?*" dur. Bu sorudaki kritik nokta, işletmelerin nitelikli iş gücüne bütçe ayırıp ayıramamasıdır. Sorunun cevaplarının analizinde Şekil 15'i inceleyelim;

**Şekil 15:** Nitelikli İş Gücü İstihdamı Maliyet Değerlendirmesi



Şekil 15’de de görüldüğü üzere işletmelerde çalışan 72 yönetici nitelikli iş gücünün çoğunlukla maliyetli olmadığını düşünmektedir. Fakat sonuçların birbirine yakın olması düşündürücüdür. Burada çeldirici nitelikte olan kısmen cevabını veren yöneticilerin genellikle işletme yönetiminin maliyet hesaplamalarındaki düşüncelerinden yola çıkarak bu cevabı verdikleri gözlenmiştir.

Yöneticilerin nitelikli iş gücü istihdamını maliyetli bulmasının nedenlerinden biri, personel ile görüşmeler sırasında deneyimli veya deneyimsiz iş gücünün yalnızca disiplin anlayışına ve sektör bilgilerine dikkat ettiklerini, kişilere kendi deneyimlerini de katarak eğitmenin ve nitelikli hale getirmenin daha az maliyetli olduğunu düşünmeleridir.

Nitelikli iş gücünün maliyetli olduğu düşüncesi az bir yüzdeye sahip olsa da ülkedeki genel algının değişmeye başladığının bir göstergesi sayılabilir. Olumlama yapılması gerekirse; bu tarz bir anlayış, vasıfsız ve niteliksiz kişilere nitelik kazandırılması bakımından oldukça mantıklıdır.

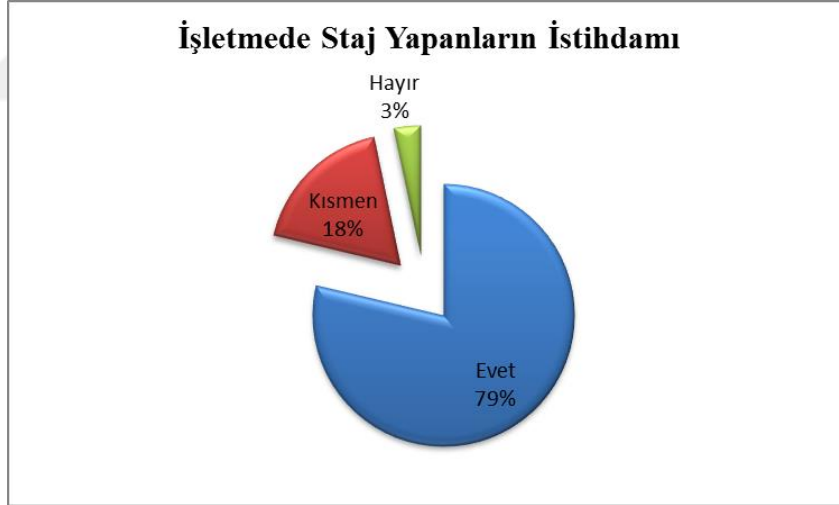
Tüm bunlara ek olarak genel bir algı haline gelen “nitelikli iş gücünün fazla maaş istemesi” algısının artık düşünülmemesi gerekmektedir. İşletmeler, kişilerin niteliklerini göz önünde bulundurarak maaş önermeyi hedeflemelidir. Bu konuda işletme yöneticilerinin düşüncesi tarafımdan desteklenmektedir. Genelde bir pozisyon için önerilen maaş skalası işletme içerisinde olumsuz sonuçlar

doğurmaması açısından herkese aynı şekilde uygulanmaktadır. Fakat nitelikli bir iş gücü ile kısmen nitelikli iş gücünün performans değerlendirmesi göz önüne alındığında nitelikli kişilerin daha çok performans sergiledikleri tarafıma gözlenmiştir. Dolayısıyla nitelikli kişilerin bunu gözlemleyerek daha fazla maaş istemesinin normal olduğu düşünülmektedir.

Fazla maaş isteme konusunu kötü niyet kaynaklı gerçekleştiren kişiler de bulunmaktadır fakat yöneticilerin kendi niteliklerini kullanarak bu problemi süspense edebilmeleri gerekmektedir.

Nitelikli iş gücünün maliyet değerlendirmesinden sonra önemli bir unsur olan personelin staj yaptıktan sonra istihdam edilip edilmediğidir. Yöneticilere yöneltilen “İşletmelerinizde staj yapan personeli daha sonra işletmenizde işe alıyor musunuz?” sorusunun cevaplarını Şekil 16’da inceleyelim;

**Şekil 16:** İşletmede Staj Yapan Personelin İstihdam Edilmesi



Şekil 16’da da görüldüğü üzere işletme yöneticileri işletmelerinde staj yapan personelin yüzde 79 oranında kendi işletmelerinde istihdam ettiklerini belirtmektedir. Evet cevabını yüzde 18 ile kısmen ve yüzde 3 ile hayır cevabı takip etmektedir. İşletmede staj yapan personelin en az 1 ay boyunca staj yaptığı düşünüldüğünde bu birçok yönetici tarafından az bir süre olarak düşünülse de eğitim prosedürleri gereği gayet faydalı bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Yüzde 3'lük bir dilimde bulunan hayır cevabını veren yöneticiler, yönetim kararından dolayı stajyerlerin istihdam edilmediğini belirtmişlerdir.

Bir işletmede staj yapmanın hem nitelikli iş gücü yaratılmasında kişiye hem de nitelikli iş gücünü istihdam eden işletmeye çeşitli faydaları olduğu düşünülmektedir. Bunları sıralamamız gerekirse;

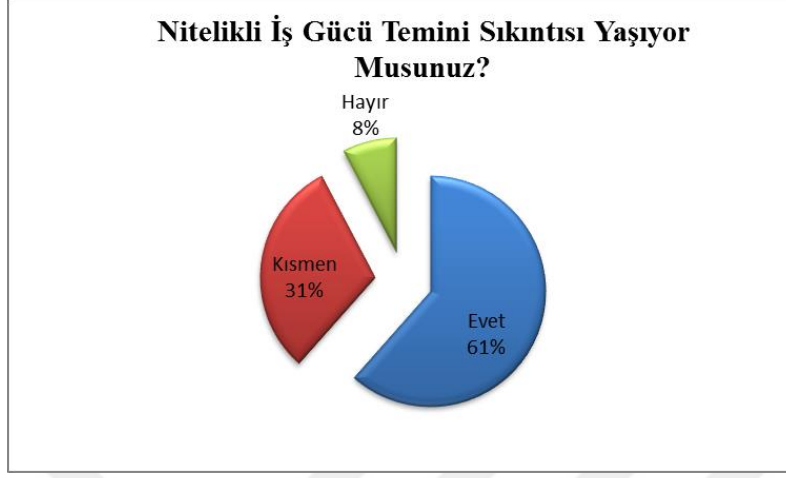
- Kişinin iş ortamını gözlemleyerek işletmeye ve sektöre odaklanmasını sağlar. Bu da işletme için oldukça önemlidir. Çünkü işletmeler kendi prosedürlerini bilen, yapısını tanıyan, kurum kültürünü, vizyon ve misyonunu öğrenen nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır.
- Kişilerin kendine güvenmeleri için uygun ortam oluşturulur. Bu da işletmelerin kendine güvenen ve inisiyatif alan bireyler ile çalışmasına olanak tanımaktadır,
- İşletmelerin yetişmiş ve nitelikli iş gücünü istihdam ederek doğru pozisyona yönlendirmesine olanak sağlar,
- İşletmelerin ihtiyaçlarını belirlerken boşalan bir pozisyon için zaman kaybetmeden kolay ulaşabilecekleri, tanıdıkları kişilere ihtiyaç duymaları, olarak düşünülmektedir.

Tüm bunlara ek olarak kurumsal işletmeler “Stajyer Kariyer Destek Programları” geliştirerek bu kapsamda stajyerlerin iş hayatına hazırlanmalarını sağlayarak, profesyonel hayatta nasıl davranmaları gerektiğini aktarmaktadırlar.

### 3.5.5.1. Nitelikli İş Gücü Temini ile İlgili Değerlendirmeler

Yöneticilere işletmelerinde nitelikli iş gücü teminiyle ilgili düşüncelerini öğrenebilmek amacıyla “*Rekabet gücü elde etme konusunda nitelikli personel temini sıkıntısı yaşıyor musunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar ne yazıkki konaklama işletmelerinde nitelikli iş gücü temininde yaşanan sorunu gözler önüne sermektedir. Şekil 17’de cevapların dağılımını inceleyelim;

**Şekil 17:** Nitelikli İş Gücü Temini Değerlendirmesi



Yöneticilerin yüzde 61 gibi büyük bir kısmı ne yazıkki nitelikli iş gücü temininde işletmelerinin sorun yaşadıklarını iletmişlerdir. Bu sorunun temelini genel olarak önümüzdeki başlıklarda da inceleyeceğimiz üzere Türkiye’de konaklama işletmeciliği ve turizm eğitimi oluşturmaktadır. Daha önce de belirttiğimiz üzere, aynı bölge içerisinde arzın çok yüksek olmasıyla küçülen pasta dilimlerinin işletmelere kar elde etmede yarattığı sorunlardan dolayı, eğitimin işletmeler için önemi çok büyük olsa da eğitim bütçelerinin yönetim kadrosuna yük bindirdiği gözlenmiştir. Bu da nitelikli iş gücünü maliyetli bulan işletme yönetiminin kanayan yarası haline gelmiştir.

Daha önce sorulan “nitelikli iş gücü istihdamı maliyetli midir?” sorusuna hayır cevabı veren yöneticilerin çoğu, nitelikli iş gücüne yukarıdaki sorunun cevabı ile ihtiyaçları olduğunu açıkça belirtmişlerdir. İşletme yöneticileri nitelikli iş gücü maliyetli olmamasına rağmen ne yazıkki nitelikli iş gücü bulamamaktadırlar.

Bir sonraki başlıkta Türkiye’deki işsizliğe rağmen, konaklama işletmelerinin çalıştıracak nitelikli iş gücü bulamamasının nedenleri araştırılacaktır.

### 3.5.6. Nitelikli İş Gücü Türkiye-İstanbul Değerlendirmesi

#### 3.5.6.1. Türkiye'deki Turizm Eğitimi Değerlendirmesi

Mülakata katılan yöneticilerin Türkiye'deki turizm işletmeciliği konusundaki eğitim sisteminin, nitelikli iş gücü yetiştirilmesi konusunda yeterli olup olmadığı ile ilgili görüşleri ve algıları Türkiye'deki nitelikli iş gücü istihdamı bakımından oldukça önemlidir. Dolayısıyla yöneticilere “ *Türkiye’de turizm sektörüne nitelikli personel yetiştirilmesi konusunda turizm eğitim sisteminin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Şekil 18’de yöneticilerin bu konudaki düşünceleri analiz edilmiştir.

**Şekil 18:** Türkiye’deki Turizm Eğitiminin Değerlendirilmesi



Şekil 18’de de görüldüğü üzere 72 yöneticinin yüzde 71’i Türkiye’deki turizm eğitiminin nitelikli iş gücü yetiştirme konusunda yeterli olmadığını düşünmektedir. Yöneticilerin yüzde 25’i ise eğitim sistemini kısmen yeterli görmekte olup geri kalan yüzde 4, Türkiye’deki eğitimi yeterli görmektedir. Özetlemek gerekirse 72 yöneticinin 51’i Türkiye’deki turizm eğitimini yetersiz görmektedir ve bu gerçekten çok büyük bir sorunu ortaya koymaktadır.

İşletmelerin ve dolayısıyla Türkiye'nin gelişmesinde eğitimli insan gücünün önemi oldukça büyüktür. Küresel gelişmelere uyum sağlayabilecek, teknolojik unsurlar konusunda yeterli yani donanımlı insan gücünün rekabet gücü üzerindeki etkisi yadsınamaz büyüklüktedir. Eğitim sisteminin donanımlı insan yetiştirememesinin ülkede rekabet yarışında olan işletmeleri etkilediği gibi ülkenin ekonomisine de doğrudan olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu da ülkelerin büyümelerini engelleyen unsurlardan biridir.

Yöneticilerin mülakatlara katılımı sonrasında çıkarılması gereken sonuç; gereken merciiilerin günümüz turizm işletmelerinin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünü yetiştiren eğitim sistemini realist yaklaşımlarla ele alıp yeniden yapılandırmasını veya eksik olan yanları tamamlamaya çalışmasını gerektirmektedir.

### **3.5.6.2. Türkiye'deki İşsizliğin Yüksek Olmasına Rağmen İstanbul'daki Konaklama İşletmelerinin Çalıştıracak Nitelikli İş Gücü Bulamamalarının Olası Sebepleri**

Yöneticilere işsizliğe rağmen konaklama işletmelerinin nitelikli iş gücü temininde sorun yaşamaları konusunda düşüncelerini öğrenmek amacıyla *“Türkiye'deki yüksek işsizlik oranına rağmen, konaklama işletmelerinin çalıştıracak nitelikli iş gücü bulamamalarının nedeni sizce ne olabilir?”* sorusu yöneltilmiştir. Bu konuda yapılan mülakatlar geniş cümle öğelerini içerdiğinden, bu sorunun analizi, en çok verilen cevaptan başlanmak üzere maddesel olarak sıralanmaktadır. Yöneticilere göre Türkiye'de işsizlik oranının yüksek olmasına rağmen işletmelerinde nitelikli iş gücü sıkıntısı yaşamalarının nedenleri;

- Önceki konularda da belirtildiği üzere ülkedeki turizm eğitimin yetersiz olması,
- Yukarıdaki nedene ek olarak eğitim veren kurumların özellikle de öğretmenlerin donanımsız olmaları,
- Öğretmenlerin sadece teorik bilgilerle donanımlı olmaları ve sektörden tecrübe sahibi kişilerin desteklenmemesi,

- Eğitimin tamamıyla teoriden ibaret olması,
- Otelcilik liselerinde gerekli teorik eğitimlerin uygulamalı olarak verilmemesi,
- Öğrencilere turizm vizyonu katılmaması ezber eğitime zorlanması,
- Staj yapan öğrencileri potansiyellerine uygun departmanlarda çalıştırmamak,
- Stajyerlere işi öğretmek ve sevdirmek yerine, çoğu işletmenin ucuz eleman çalıştırma mantığıyla hareket ederek stajyerlere angarya işlerin yüklenmesi sebebi ile turizm sektörüne yeni adım atan kişilerin meslekten soğutulması,
- Stajyerlerin okullarda sorumlu kişilerce iyi takip edilmemesi,
- Yeni mezunlara şans verilmemesi,
- Turizm işletmeciliği bölümlerinden mezun olanların pratik eğitimlerinden yetersiz olarak mezun olmaları, 45 gün ya da 60 günün yeterli olmaması ve bundan dolayı işletmelerin eğitilmemiş personel istememesi,
- Turizm eğitiminden mezun olan kişilerin yabancı dil bilgisine sahip olmamaları bu konuda yabancı dil şartı gözetilmemesi,
- Kişilerin becerilerine uygun değil puanlarına göre eğitim almaları,
- Turizm eğitiminin halen 1980 turizmine çakılı kalması,
- İşletme yönetiminin minimum maaşla maksimum performans beklentisi,
- İşletmelerin inovasyona ve teknolojiye ayak uydurma konusundaki eksikliklerinden dolayı deneyimli personel istihdam etmemeleri,
- Turizmin Z jenerasyonunun isteklerine yanıt veremeyen bir sektör haline gelmesi,
- Z jenerasyonunun karakteristik özelliklerinin geleneksel sektör beklentileriyle uyuşmaması,
- Okullarda Z Jenerasyonu müfredatı oluşturulmamış olması,
- Kişilerin hatalı yönlendirilmesi,



- Kişilerin hızlı yükselme arzusu ve hak etmemelerine rağmen yükseltilmeleri,
- Kişilerin Turizm İşletmeciliği'ni rahatlıkla mezun olabilecekleri bir bölüm gibi görmeleri,
- Nakit yeterliliği olan her yatırımcının turizmde aranan şartlar gerçekleşmemesine rağmen konaklama işletmesi açabilmesi,
- Konaklama işletmelerinin yüksek maliyetleri nedeniyle yüksek kar getirisi olan tekstil ve inşaat sektörü patronlarının elinde olması ve bu kişilerin eğitimsiz olmaları,
- Üst düzey yöneticilerin mesleki eksikliklerinin alt kadrolara yansımından kaynaklı, adaletsiz ve sömürüye dayanan bir sistemin işletme kimliğine yapışması ve bu kişilerin sektöre müdahaleleri,
- Nitelikli iş gücü oluşturulmadan çok sayıda turizm tesisinin faaliyete geçmesi,
- Nitelikli iş gücünün sürekli yeni açılan işletmelerin paralelinde yetişememeleri,
- Nitelikli personelin emeğinin hakkını alamadığını düşünerek sektör değiştirmesi,
- Nitelikli personelin maaşı ile niteliksiz personelin maaşının aynı olması,
- Maaşların yetersizliği,
- Yöneticilerin personellerinin emeklerine saygı duymamaları, takdir ve teşvik etmemeleri,
- Yöneticilerin 2 kişinin yapabileceği bir işi tek kişiye yüklemeye çalışması,
- İşverenlerin nitelikli iş gücü maliyetlerini fazla bulmasından kaynaklı, kalifiye olmayan iş gücünün sayısını artırarak çalıştırmanın daha karlı olduğuna inanması,
- İşletmelerin ekonomik kriz anında ilk olarak çalışan nitelikli personelden tasarruf etmeleri,

- Turizm çalışanlarının herhangi bir meslek yasası olmaması, haklarının korunmaması,
- İşletmelere yeterli denetim ve yaptırım yapılmaması,
- İşletmelerin kalifiye personel değerinin farkına varamamış olması,
- Yöneticilerin kurum çalışanlarının terfilerinde kendi kurumlarına öncelik verilmemesi,
- Ekonomik sorunlardan dolayı kişilerin sorun yaşamaması,
- Kişilerin masa başı iş istemelerinden kaynaklı vardiya sistemi istememeleri,
- Kurumsal işletmeler harici işletmelerin çalışma şartlarının oldukça ağır olmasından dolayı yeni mezunların meslekten soğumaları,
- Kırılgan sektör yapısı,
- Mevsimsellik faktörü,
- İşletme yöneticilerinin eğitici ve geliştirici özellikte olmaması,
- Turizm eğitimi almamış kişilerin sektörde çalıştırılarak eğitim alan nitelikli kişilerin açıkta kalmasına neden olması,
- İnsan Kaynakları'nın personel bazlı bakış açısına sahip olmamaları,
- İnsan Kaynakları'nın kişilere haklarını öğretecek yapıda olmamaları,
- Hükümetin yeterli bir Turizm Planı'nın olmaması,
- Hafta sonu çalışma koşullarının dezavantaj yaratması,
- Uzun çalışma saatleri,
- Turizm sektörünün çekiciliğini kaybetmesi ve tercih edilmemesi,
- Küresel değişimlerle birlikte kolay para kazanma hırısının aynı oranda artması,
- Çalışanlarda gelecek kaygısının artması.

Mülakat sonuçlarından da anlaşıldığı üzere, yöneticiler nitelikli iş gücü temin etmelerinde sıkıntı yaşadıkları tek noktanın eğitimden geçtiğini düşünmektedirler. Eğitimin özellikle stajyerler ve yeni mezunlar konusunda ilerletilmesi gerektiğini, gerekirse müfredatların değişmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Eğitimden sonra yöneticilerin en çok önem verdikleri problem ise işletmelerin ve üst yönetim kadrolarının teknoloji ve inovasyon faaliyetlerine önem vermemeleridir. Ayrıca işletmelerin rakiplerini düzgün takip etmemeleri de bu konudaki eksikliklerini göstermektedir. Bu problemin çözümü olarak kişiler, işletmelerin Z jenerasyonunun beklentilerini takip ederek yeni pazarları keşfetmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Yöneticilerin en çok şikayetçi oldukları ve turizm endüstrisini gittikçe kötü hale getiren problemlerden biri de konaklama işletmelerinin işi bilmeyen, nitelikli olmayan hatta turizm eğitimi bile almamış kişilerce yönetilmesidir. İşletme sahiplerinin sadece mali güce sahip olmaları nedeniyle turizmle alakası olmayan sektörlerden gelerek, işletmeyi yönetmelerinin nitelikli iş gücü temininde çok zor olduğunu iletmektedirler. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerin turizm eğitimi almamış olmaları altlarında çalışan personele de kendilerinden bir şeyler katamadıklarının göstergesidir. Bu durumda kişiler ne kadar eğitim almış ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar üstlerinde çalışan kişilerin nitelikli olmayışları operasyonel düzeyde sorun teşkil etmektedir.

Yöneticiler ayrıca turizm çalışanlarının çalışma şartlarının düzeltilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Özellikle de ücret yönetimi konusunda işletmelerin nitelikli iş gücünün performanslarını gözetmeden tüm kadrolarla aynı ücreti almaları ne yazık ki nitelikli personelin emeğinin karşılığını almadığını düşünmesine ve sektörden soğumasına neden olmaktadır.

Bir diğer üst yönetim sorunu olan şey ise; işletmelerin nitelikli iş gücünü maliyetli bulmasıdır. Çoğu yönetim kadrosu çalışanları ne yazık ki nitelikli iş gücü almak yerine o işi yapabilecek sayıca fazla niteliksiz iş gücü almayı kar etme niteliğinde görmektedir. Bunun konaklama işletmelerinin kanayan yarası haline gelmesinin sebebi, işletmelerin nitelikli iş gücünden kısararak hizmet üretmeye çalışması ve ne yazık ki rakebet yarışında yer kaybetmesi anlamına gelmektedir. İşletme üst yöneticilerinin niteliksiz personel çalıştırarak aslında ne kadar zarar elde ettikleri konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir ya da bu tarz düşünceye sahip yöneticilerin konaklama işletmeleri açmamaları gerektiği düşünülmektedir. Bu tarz bir yönetim anlayışına sahip kişiler her sektörde baş göstermekte ve Türkiye'nin nitelikli iş gücü istihdamına set koymaktadırlar.

### 3.5.7. Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Hakkında Değerlendirmeler

Mülakatın sonucu niteliğinde ve son soru “*İşletmenizin rekabet yarışında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi için uzun dönemde sizce neler yapması gerekmektedir?*” dir. Bu soruyu sorarak yöneticilerin işletmelerindeki eksikliklerin uzun bir planlama dönemi sonrasında nasıl giderilebileceği veya herhangi bir eksiklik yoksa dahi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı için, işletmelerinin neler yapması gerektiği hakkında düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajının, işletme marka bilinirliği konusunda oldukça önemli bir yeri olduğu unutulmamalıdır.

Yöneticilerden alınan cevaplarla bu tezin yazılmasının tek amacı doğrulanmaktadır. Yöneticilerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede en önemli gördükleri unsur, çalışanların çalışma süreleri boyunca hem teorik hem de pratik olarak eğitim görmeleri sağlanarak işletmede nitelikli bir iş gücü oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Yöneticiler, hem işletmeler hem de ülkelerin ancak bu şekilde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceklerini düşünmektedirler. Yöneticilerin eğitim ile doğru orantılı olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede ayrıca yapılması gerekenler konusunda düşüncelerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşletmelerin insan kaynaklarına ve teknik donanımına yeterli bütçeyi ayırmaları gerekmektedir.
- İşletmelerin rakiplerini iyi takip etmeleri sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmada oldukça önemlidir.
- İşletmeler; çalışanlarını motive etme, teşvik ve takdir etme yoluna giderek çalışan memnuniyetini arttırmalıdır.
- İşletmelerde sürekli yenilikler takip edilmeli ve işletmeler bu konularda kendilerini geliştirmelidir.
- Tesisler, misafir ihtiyaçlarına göre yenilenmelidir.
- Misafir ve çalışan memnuniyeti hizmet kalitesi anlayışında birinci sırayı almalıdır.

- İşletmelerin dönemlere uygun satış ve pazarlama çalışmalarına ağırlık vermeleri ve stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.
- Pazardaki yerlerini koruyabilmeleri için sürekli her konuda donanımlı ve hazırlıklı olmaları gerekmektedir.
- İşletmeler standartlarını, yapılan her işe değer katıp beklentilerin üzerine çıkmak olarak düzenlemelidirler.
- Personellerinin sosyal haklarında düzeltmeler yaparak yetenekli ve işini sahiplenen nitelikli iş gücüne yatırım yapmaları gerekmektedir.
- İşletmelerin kaynaklarını verimli kullanmaları sağlanmalıdır.
- İşletme içerisinde departmanlar arasında yatay ve dikey iletişimin aktif olarak kullanılması gerekmektedir.
- Marka imajının korunması sağlanmalıdır.

Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi, sektördeki çalışan devir hızının minimuma indirilmesi gerekmektedir. Bu da yukarıdaki unsurların gerçekleştirilmesi ile sağlanabilmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse, hizmet sektörünün sermayesi insandır. İşletmeler nitelikli iş gücüne yatırım yapmadıkları sürece, uzun vadede başarısız olmaktadır. Empati, eğitim, işletmelerin aidiyet duygusunu çalışanlar üzerinde oluşturarak geliştirmesi, üretilen mal ve hizmetin kalitesine yansıtacağından uzun dönemde işletmelerin rekabet yarışındaki gücünü yükseltmektedir. Bu da hem işletmeler açısından hem de nitelikli iş gücü açısından Kazan & Kazan (Win & Win situation) durumuna bir örnek teşkil etmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımız, tüm dünyayı etkisi altına alarak devam eden küreselleşme sürecinin, bilgi ve teknolojilerinin her gün yeni gelişmelerle insanları zorladığı bir dönemi yaşamaktadır. Söz konusu değişen dünya koşullarında sınırsız bir üretim-tüketim döngüsü söz konusudur. Bu döngünün de misafir/müşteri memnuniyetine bağlı olarak nitelikli iş gücü, kaliteli hizmet seviyesi ve rekabet gücü gibi olguların ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Değişen koşulların sınır tanımayan izleyişi sürdürülebilir bir rekabetin ve nitelikli iş gücünün önemini artırmakta ve işletmelerin stratejilerini bu sürece göre geliştirmeleri zorunlu hale gelmektedir. Bu sürece uyum sağlayamayan işletmeler başarısız olarak nitelendirilirken, rakip analizlerini iyi yapan, rakiplerini takip eden ve stratejilerini buna uyarlayan işletmelerin başarılı olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Rekabet avantajının, işletmelerin üretim ve verimliliğini arttırarak, daha kaliteli mal ve hizmet üretebilme üstünlüğü sağladığı bir gerçektir.

Konaklama işletmeleri açısından belirlenecek rekabet stratejileri oldukça önemlidir. Diğer sektörlerden farklı olan konaklama sektöründe hangi pazara yoğunlaşılacağı, hangi rekabet stratejilerinin kullanılacağı gibi hayati öneme sahip unsurların karar aşamaları her işletme için farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin her bir stratejiyi ele alarak doğru çıkarımlara varması işletmenin geleceği açısından oldukça önemlidir.

Tüm bunlara ek olarak işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine, teknolojik ve inovatif unsurlara daha fazla önem vermesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır. Bilgiye dayalı çağımızda teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve gerekli yatırımların yapılması şart olmuştur.

İşletmelerin, oluşturulacak teknolojik yatırımlarla birlikte pazara sundukları mal ve hizmetlerin pazar genelinde tercih edilebilmeleri için teknolojik yeniliklere, araştırma ve geliştirme çalışmalarına bütçe ayırmaları gerekmektedir. Gerekli bütçeler işletmeler tarafından ayrıldıktan sonra mal ve hizmetlerin sunumundaki etkili unsur olan nitelikli iş gücüne ihtiyaçları oluşmaktadır.

Değişen rekabet anlayışı, pazar şartları ve bunların etkisi ile ortaya çıkan işletme yapısı nedeniyle insan, yönetilmesi gereken bir kaynaktan daha çok yatırım

yapılması gereken bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Yaşanan bu değişimler iş gücüne nitelik katarak günümüzde yetkin olarak tabir edilen kişiler olarak benimsenmiştir. Bu da işletmelere ve dolayısıyla ülkelere büyük üstünlükler sağlamaktadır.

Dünyanın gelişmiş ülkeleri, nitelikli iş gücünü geliştirebilmek ve kalkınmalarını arttırabilmek amacıyla eğitim sistemlerini buna göre planlamakta ve jenerasyonlara göre sürekli yineleyerek programlamaktadırlar. Fakat gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'deki işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli iş gücü ne yazıkki eğitimden alınamamaktadır. Bu yüzden işletmeler çalışanlarını yatırım yapılması gereken bir unsur olarak görmeli ve sürekli eğitim vererek onlara nitelik kazandırmaya çalışmalıdır.

Nitelikli iş gücü oluşturmaya ayrılan zaman ve bu zamanın karşılığı işletmelere çeşitli maliyetler olarak yansımaktadır. Bu da ne yazıkki işletmelerin nitelikli iş gücüne verdikleri önemi azaltmaktadır. İşletmeler genellikle nitelikli iş gücünü maliyetli gördükleri için sayıca üstün vasıfsız iş gücünü istihdam ederek kar elde ettiklerini düşünmektedirler fakat günün sonunda maalesef vasıfsız iş gücü çalıştırmanın işletmelere maliyetinin oldukça yüksek bedellere mal olduğu ortaya çıkmaktadır. Tüm bunların sonucunda ise, rekabet yarışında işletmeler hızla düşüşe geçmektedir.

Tez çalışmasının ilk iki bölümünde verilen teorik ve uygulamalı bilgi analizleri, son bölümde yapılan derinlemesine mülakat tekniği sonuçları ile karşılaştırıldığında elde edilen sonuçların genel yapı itibariyle uyumlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Ortaya konulmaya çalışılan unsurların mülakata katılan tüm işletmeler için de büyük oranda geçerli olduğu görülmüştür. Buna göre, tezin ana hipotezi olan sürdürülebilir bir rekabet gücünün elde edilmesinde nitelikli iş gücünün önemi bir defa daha doğrulanmış ve vasıflı personel yetiştirmenin temelini oluşturan sürekli eğitimin tüm işletmelerce desteklendiği ortaya çıkmıştır. Tüm bunlara ek olarak, 2015 yılında otomotiv sektörü, 2011 yılında iş adamları ve 2010 yılında ilaç sektörü üzerine yapılmış bilimsel araştırmalar da, nitelikli iş gücünün rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli unsur olduğunu göstermiştir. Hizmet sektörü, bahsi geçen sektörlerden oldukça farklı bir yapıya sahip olmasına rağmen, rekabet oluşturmada

nitelikli insan gücü belki de diğerlerine nazaran çok daha önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Derinlemesine mülakat tekniğine katılan 56 konaklama işletmesi ve 72 üst ve orta düzey yönetici düşüncelerinden elde edilen verilere göre, İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin modern yönetim anlayışını benimsemiş ve kendi alanlarında başarılı olan yöneticilerinin, ortalama olarak 31-40 yaş aralığında oldukları, 10 yıl ve üzeri süredir sektörde faaliyette buldukları, eğitim seviyelerinin üniversite olduğu ve bir departmanın yönetiminde oldukları görülmektedir.

Ayrıca işletmelerin isihdam ettiği personelin eğitim düzeyi oldukça karışık bir yapıdadır. İşletmelerde iş gücünün yarısı gibi bir çoğunluk üniversite mezunu iken diğer yarısı meslek lisesi, normal lise gibi oldukça düşük bir eğitim düzeyine sahiplerdir. Bu da İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yarısının personelin eğitim seviyesine ortalama düzeyde önem verdiğini göstermektedir. Personelin ortalama bir eğitim seviyesine sahip olması, işletmelerin çalışanlarının eğitimlerine oldukça büyük bir önem vermesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Ankete katılan üst veya orta düzey yöneticilerin vermiş oldukları yanıtların nezdinde, ülkemizde ara eleman ve teknik eleman yetiştirme konusunda sorunlar yaşandığı görülmektedir. Buradan çıkartılması gereken sonuç ise, ülkemizdeki turizm işletmeciliği ve türevlerinin eğitimlerinde teorik bilginin yanı sıra fazlasıyla pratik bilgiye de yer verilmesi gerekliliğidir.

Ülkemizde ve araştırmanın kapsadığı İstanbul ilindeki konaklama işletmelerinin vermiş olduğu bilgilere istinaden, nitelikli iş gücü yetiştirmenin en önemli unsuru olan sürekli eğitimin olmamasının yanı sıra, birçok yan unsur da nitelikli iş gücünün sektörü bırakmasına neden olmaktadır. Bu sorunların birkaç başlıkta toplanması eğitim sisteminin ve diğer sorunların düzeltilmesinde etkili bir başlangıç olarak görülmektedir.

- **Nitelikli iş gücü nitelikli bir eğitimle sağlanabilir**

Tezin ana hipotezi olan sürdürülebilir bir rekabet gücünün elde edilmesinde nitelikli iş gücü ancak eğitimle giderilebilir. Ülkedeki konaklama



işletmelerinin büyük çoğunluğunun nitelikli iş gücü istihdamında sorun yaşamasının en büyük nedeni turizm eğitiminin yetersiz görülmesidir. Eğitimin tamamıyla teoriden oluşması ve pratik bilgiler içermemesi kişilerin nasıl bir meslek seçtikleri ile ilgili temelden bilgi alma unsurunu olumsuz etkilemektedir. Ayrıca eğitim veren kişilerin donanımsız olmaları ve sektör tecrübelerinin olmaması ve bu kişilerin desteklenmesi büyük sorun teşkil etmektedir. Bu da teorik bilgilerin çoğunluğunu kanıtlar niteliktedir.

Eğitim ile ilgili diğer büyük sorun ise staj sorunudur. Ne yazıkki çoğu işletmenin ucuz eleman çalıştırma mantığıyla hareket ederek stajyerlere mesleği sevdirmek yerine angarya işlerin yüklenmesi, sektöre yeni adım atan kişilerin meslekten soğumalarına neden olmaktadır. Oysa nitelikli iş gücü yetiştirmede; bu işin eğitimini alan kişilerin, kendilerine uygun departmanlarda, eğitmenleri tarafından iyi takip edilerek sektöre kazandırılması konaklama işletmeciliğini birkaç seviye yükseltecek bir adım olacaktır. Ayrıca mülakatlardan çıkartılan bir diğer eğitim-staj sorunu ise, turizm işletmeciliği bölümlerinden mezun olan kişilerin pratik eğitim sürelerinin kısa olmasıdır. Öğrenciler kısa denebilecek bir süre içerisinde hangi departmanın kendisine uygun olabileceğini anlayamamakta ve konaklama işletmeciliği adına deneyimli denebilecek hale gelebilmesi için, gerekli pratik bilgiyi edinememektedir. Bundan dolayı mezun olduklarında işletmeler, deneyimsiz personel istihdam etmeyerek sorunu daha da büyütülmektedirler.

Tüm bunlara ek olarak eğitim konusundaki diğer büyük sorun ise kişilerin yabancı dil bilgisi yetersizliğidir. Ne yazıkki ülkemizde turizm eğitimine ek olarak yabancı dil eğitimine verilen önem oldukça yetersiz kalmaktadır. Konaklama işletmeciliği uluslararası bir arenada hizmet üretmek anlamına gelmektedir. Bu da işletmede çalışan iş gücünün yabancı kişilere hizmet etmesi demektir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesindeki en önemli etken nitelikli iş gücü olduğuna göre, yabancı dil bilmeyen ve misafirlerin ihtiyaçlarını anlayamadığı için karşılayamayan bir iş gücünün nitelikli olması beklenemez. Bu da turizm eğitimlerinde yabancı dil eğitimini zorunlu kılmakla giderilebilir. Günümüzde turizm eğitimleri yabancı dil bilgisi içermektedir fakat kişilere ileride yabancı dil bilmedikleri için yaşanabilecek sorunlar sektör bilgisi bilen

kişilerce anlatılmadığı için bu dersler dikkate alınmamakta, sadece geçer not almaya çalışılmaktadır. Şahsımın gözlem methodu bu probleme örnek niteliğindedir. Kendimin 11 yıllık konaklama işletmeciliği sektör tecrübesinde yaşamış olduğu gözlemlerime göre, ara kademe iş gücünün sadece yabancı dil eksikliklerinden dolayı işletmenin rekabette puan kaybetmesi ve misafirlerin başka işletmeleri tercih etmeye başladığı tarafımda gözlenmiştir. Bu sorun kişilere eğitimler vererek tarafımda giderilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

- **İşletmelerde en üst yönetimin nitelikli iş gücüne bakış açısı değişmelidir**

Eğitim sorunlarından sonra konaklama işletmelerinin bir diğer önemli sorunu da işletme yönetim yapısıdır. İşletmelerin yönetim yapılarıyla ilgili problemler işletmelerin rekabet avantajını yaratmasında oldukça önemli bir unsurdur. İşletmelerin rekabet gücünü oluşturabilmeleri için nitelikli iş gücünün önemini kavrayabilmeleri gerekmektedir. Örneğin; yönetimlerin minimum maaşla maksimum performans beklentileri, hem personelleri sektörden soğutmakta hem de emeklerinin karşılıklarını alamadıklarından düşündüklerinden işlerini nitelikli bir şekilde gerçekleştirmemeleri işletmeleri de rekabet yarışında ileri seviyeye taşıyamamaktadır.

Yönetim ile ilgili bir diğer önemli sorun ise yine eğitim ile paralel bir yapıya sahiptir. Konaklama işletmelerinin hem kuruluş hem de gelişim süreçlerinde oluşan yüksek maliyetlerinden dolayı yüksek kar getirisi olan bazı sektör patronlarının konaklama işletmelerinin sahibi olabilmesi ve bu kişilerin turizm eğitimi almamalarından dolayı ortaya çıkan sorunlardır. Ne yazık ki tekstil veya inşaat sektörü ile donanımlı ve nitelikli bilgilere sahip kişilerin doğal olarak turizm bilgisinin nitelikli olduğu düşünülemez. Fakat işletmelerin karar mercileri söz konusu kişiler olduğundan sorunlar daha da büyümektedir. Dolayısıyla bu oluşum, nitelikli iş gücüne, her yatırımcının turizmde aranan şartlar gerçekleşmemesine rağmen konaklama işletmesi sahibi olabileceği düşüncesi yaratmaktadır. Bu da nitelikli iş gücünü meslekten soğutmaya yetmektedir.

Turizm işletmeciliği eğitimi almamış, yabancı dili olmayan, eğitim alamadığı için nitelikli iş gücü unsurunu önemsemeyen kişilerin rekabet yarışında üst kademelerde olma arzusu, bu mesleki eksikliklerin alt kadrolara yansımaları ile sektörde belli belirsiz sömürüye dayanan ve adaletsiz bir sistem oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu tarz bir yaklaşım ile sektöre müdahaleleri bulunmakta, yine aynı problemi, yani nitelikli iş gücünün sektörü bırakmak istemesini düşündürmektedirler.

Yine üst yönetimin yaptığı ve eğitimsizliğin yol açtığı diğer hatalardan biri de kişilerin hak etmedikleri halde yükseltmelerini sağlamak olmuştur. Eğitimsiz kişiler, nitelikli olmayan, vasıfsız iş gücüne hak etmedikleri değeri vererek nitelikli iş gücüne emeğinin karşılığını alamadığını düşündürmektedir. Bu vasıfsız kişilerin yükseltmeleri ile, nitelikli personelin emeğine saygı duyulmamakta, personel takdir ve teşvik edilmemektedir. Takdir edilmeyen ve işine saygı duyulmadığını düşünen nitelikli personelin konaklama işletmeciliğinde çalışmak istememesi son derece doğal bir sonucu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda turizm eğitimi almamış niteliksiz kişiler, sektörde çalıştırılarak eğitim alan nitelikli kişilerin açıkta kalmasına neden olmaktadır.

Aynı zamanda nitelikli ve niteliksiz olan personele yönetimin aynı maaşı uygulaması da haksız bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Nitelikli, yabancı dil bilen, işini doğru yapan kişilerin vasıfsız, yabancı dil bilmeyen kişiler ile farklı performans göstermelerine rağmen aynı maaşı aldıklarını düşünmeleri ne yazık ki sorunları daha da büyütmektedir. Bu da ülkemizdeki konaklama işletmeciliğini dolayısıyla turizmi yaralayan bir sorun haline gelmektedir.

Bazı işletmelere göre nitelikli iş gücü istihdam etmek oldukça maliyetli bir unsur olarak görülmektedir. Fakat işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesinde nitelikli iş gücü çalıştırması gerekliliği daha önceki araştırmalarda da ispatlanmış bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin nitelikli iş gücünü maliyetli bulmasından ötürü örneğin; tek bir nitelikli personel istihdam etmek yerine, iki ayrı vasıfsız personel istihdam ederek istihdamdan kar elde edebileceğini düşünmesi işletmeyi rekabet yarışında daha da geriye taşımaktadır. Çünkü nitelikli iş gücü, işini iyi bilen, misafir/ müşteri beklentilerini karşılayan ve sağlıklı çözümler üreten, problemin çözümüne yaklaşımlarıyla bile misafirlerin

gönlünü kazanarak iletişimi kuvvetli kılan hareketler sergileyen, yabancı dili bulunan kişilerden oluşmaktadır. Vasıfsız personellerde bu özellikler bulunmadığından, kişiler nicelik olarak fazla olsalar dahi, nitelik olarak ne yazıkki misafir beklentilerini karşılayamayacaklardır. Bu da işletme misafir memnuniyet yüzdesini düşürmekle kalmayıp, işlerinde başarısız olan kişilerin, sürekli işletmelerden ayrılarak, konaklama işletmeciliğinde önemli bir sorun haline gelen personel devir hızını yükseltmelerine neden olmaktadır.

Değişen küresel şartlar göz önüne alındığında işletmelerin ekonomik kriz yaşadığı dönemler olabilmektedir. Fakat bazı işletmeler bu dönemden daha az zarar elde edebilmek amacıyla bu kriz anında ilk olarak çalışan nitelikli personelden tasarruf etmeye çalışmaktadır. Bu işletmeler için oldukça büyük bir sorun yaratmakla kalmamakta, hizmet kalitesini de düşürmektedir. Dolayısıyla işletmeler, hizmet kalitelerinden ödün vermeden çözüm üretmek durumundadır. Nitelikli iş gücünden kriz anında tasarruf etmek mevcut dönemde ve ileriki şartlarda işletmenin rekabet seviyesini koruyamamasına neden olabilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak işletmeler inovasyona ve teknolojiye ayak uydurma konularına bütçe ayırmalıdır. Yöneticilerin teknolojik faaliyetlere önem vermemesi nitelikli iş gücüne ulaşamamaları ve deneyimli personel istihdam edememeleri gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır.

- **Turizm tesisi açabilme konusunda şartlar yenilenmeli ve yatırımcılar sürekli denetlenmelidir**

Konaklama işletmelerinin faaliyete geçme süreci ve öncesi, yatırımcıların oldukça fazla nakite ihtiyaç duyduğu bir dönemdir. Söz konusu işletmelerin faaliyete geçme süreçleri boyunca her bir işletmenin Turizm Bakanlığı'na belirlenen kuralları işletmelerine uygulamış olmaları gerekir. Fakat günümüzde bu konuda oldukça soru işareti bırakan durumlar söz konusudur. Aranılan şartlar gerçekleşmemesine rağmen konaklama işletmesi açabilmek söz konusu olmamalıdır. Bu hem sektör genelinde hem de işletmesel bazda büyük sorunlara yol açabilmektedir. İşletme sahiplerinin eğer o işletmeyi bir genel müdür gibi yönetmesi söz konusuysa o kişinin, turizm işletmesini yönetme hususunda

yetkinlikleri olmalıdır. Yetkinlikleri olmayan işletme sahiplerinin alt yönetim kadrolarına örnek teşkil etmeleri düşünülemez. Bu da işletmelerdeki nitelikli iş gücünün çalışma şartları konusunda sorun yaratmaktadır.

Turizm işletmelerinin gelişebilmesi ve Türkiye’de belirli standartlara kavuşarak nitelikli iş gücü konusunda sorun yaşamaması için, nakit yeterliliği olan her yatırımcının işletme sahibi olamaması gerekmektedir.

Bir diğer büyük sorun, nitelikli iş gücü oluşturulamadan çok sayıda turizm tesisinin faaliyete geçmesi ve nitelikli iş gücünün sürekli yeni açılan söz konusu işletmelerin paralelinde yetişememiş olmalarıdır.

İstanbul büyük bir turist potansiyeline sahiptir. Gün geçtikçe bu potansiyelin daha da çoğalacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla hükümetin ve bu sistemden kar elde etmek isteyen kişilerin konaklama işletmeciliğine yatırım yapmak istemeleri oldukça doğaldır. Fakat yapılan mülakatlarda İstanbul’daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yarısının nitelikli iş gücü istihdamı konusunda sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Halihazırda ülkemizde nitelikli iş gücü konusunda eğitim aşamasında sıkıntı yaşanırken, bir de konaklama işletmelerinin her köşe başında belirmesiyle iş gücü istihdamını yetiştirebilmek gün geçtikçe zorlaşmıştır. Az önce de belirtildiği üzere konaklama işletmelerinin bu kadar sıklıkla ve hızla açılmasının olumsuz sonuçlarından en önemlisi budur.

Olumlu olarak düşünülmesi gerekirse de nitelikli olsun ya da olmasın, personelin istihdamına kolaylık sağlaması sayılabilir. Fakat yine de ortaya çıkan sonuç ne yazıkki işletmelerin nitelikli iş gücü konusunda sorun yaşadığı gerçeğini değiştirmemektedir. Bu konuda hükümetlerin işletmelerin faaliyete geçirilmesi konusunda farklı yaptırımlar uygulaması gerektiği bir gerçektir. Sorun eğitim aşamasında başlamakta yaptırımların azalmasıyla daha da büyümektedir. Bu sorunun çözümünde, hükümetin işletmelerin faaliyete geçmesi konusundaki yaptırımlarını güncellemeleri ve işletmelere yeterli sayıda denetim yapmaları önerilmektedir.

- **Z Jenerasyonunun beklentilerine önem verilmelidir**

Z kuşağı, 2000 yılından itibaren dünyaya gelmiş nesil olarak kabul edilmektedir. Tamamıyla teknolojinin hakim olduğu bir çağda doğmuş olmaları, teknolojiyle iç içe yaşamaları bu jenerasyona internet kuşağı ismi verilmesini de sağlamıştır. Dolayısıyla bu jenerasyonun karakteristik özelliklerinin geleneksel sektör beklentileriyle uyuşmaması günümüz turizm ve dolayısıyla konaklama işletmeciliği sorunsallarından biri haline gelmiştir.

Z kuşağının beklentileri, teknoloji ve inovasyonda yenilikler, konaklama şekillerinde değişiklikler, yeme-içme şekilleri, eğlenme tarzları ve diğer yaşamlarını kapsamaktadır. Turizmin ise bu jenerasyonun isteklerine yanıt veremeyen bir sektör haline geldiği düşünülmektedir. Bu sorunun giderilmesinin ilk adımı eğitim müfredatlarının Z jenerasyonuna uygun bir hale getirilmesi olabilir. Daha önce de verdiğimiz örnek bu konuyu ispatlar niteliktedir. Uluslararası konaklama işletmeleri zinciri olan Marriott International, Z kuşağının ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına yeni bir marka oluşturmuştur. Moxy Hotels adını verdikleri bu marka, Z kuşağı ve dijital çağ kuşağının beklentilerini gidermekte, istihdam edilen personelin bile söz konusu jenerasyonla uyumlu olduğu bilinmektedir. Sakal, dövme, piercing ve personel kıyafetlerinin farklı olması gibi geleneksel turizm istihdamı kuralları dışına çıkarak, personelin niteliğini yükselterek, farklı eğitimler vererek Z kuşağına hitap etmektedirler.

- **Konaklama işletmeciliğinde çalışma şartları iyileştirilmelidir**

Yapılan araştırmalar sonucunda çalışan nitelikli kişilerin sektörden soğudukları ve farklı sektörel arayışlara geçtiği gözlemlenmiştir. Yukarıda sayılan diğer sorunlarla birlikte işletmelerde kişilerin maaşlarının yetersizliği büyük bir sorun olmaya devam etmektedir. Özellikle çalışan nitelikli personelin maaşları ile ilgili şikayetleri sürekli gündeme gelen genel turizm sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu problemin çözümünde işletmelerin, nitelikli personeli performanslarına ve vasıflarına göre ücretlendirilmesi önerilmektedir.

Ayrıca kurumsal olmayan işletmelerin, daha çok kar elde etme iç güdüsüyle hareket ederek, iki kişinin yapabileceği işi tek bir kişiye yüklemesi ve kişilerin uzun çalışma saatleriyle karşı karşıya kalmaları personelin çalışma şartlarını ağırlaştırmakta özellikle yeni mezun kişilerin meslekten soğumalarına neden olmaktadır.

Konaklama işletmelerinin 7/24 hizmet vermesinden dolayı sürekli personel çalıştırma gerekliliği bulunmaktadır. İşletmeler haftasonu vardiyaları ve gece vardiyaları gibi kişilere sorun yaratabilecek yapıya sahiptirler. Maalesef vardiya sistemi çoğu personelin çalışmak istemediği bir sistem haline gelmektedir ve teşvik edici bir unsur içermediği takdirde kişilerin verimli olması beklenmemelidir. Bu gibi bir problemin çözüm önerisi; turizm işletmeciliği eğitim süreçlerinde, kişilerin bu gibi şartlara hazırlıklı olması için bilgilendirilmesi şeklinde olabilir. Ayrıca kişilerin gece vardiyasına veya haftasonu çalışmalarından dolayı ekstra ücretlendirilmesi kişilerin işlerini şevkle yapmalarını sağlayabilir.

Örneğin, konaklama işletmelerinde en çok personele sahip ve vardiyalı çalışma sistemi zorunluluğunda olan departman Ön büro departmanıdır. İşletmelerin omurgası niteliğinde olan bu departmanın çalışan sayısı çok fakat maaş skalası genelde oldukça azdır. Personellerin, misafirlerle yüz yüze gelerek kriz yönetimini, problem çözümünü, misafir memnuniyetini öğrenebilecekleri tek yer olarak kabul edilen bu departmanda çalışan kişilerin otel yönetimi kadrosuna girme olasılığının daha yüksek olduğu tarafımda gözlenmiştir. Bu kadar büyük bir öneme sahip olan bir departmanın personel devir hızının fazla olması ne yazıkki şartların iyileştirilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu da işletmelerin nitelikli iş gücüne verdiği önemin az olduğunu kanıtlar niteliktedir. İşletmeler rekabet seviyelerini yükseltmek için mutlaka personellerinin haklarını göz ardı etmemelidir.

- **İşletmelerdeki insan kaynaklarının niteliği artırılmalıdır**

İnsan unsurunun hizmet üreten konaklama işletmelerinde önemi oldukça yüksek seviyededir. Çünkü otel işletmelerinde kişilerin çoğu misafirlerle direkt

ilişki içerisindedir. Misafir memnuniyetinin oldukça yüksek olduğu işletmelerin rekabet avantajları artmakta ve sürdürülebilir bir hal almaktadır. Bu da işletmelerin marka değerlerini yükseltmekte ve kar marjlarını arttırmaktadır.

İnsanın insan unsuruna hizmeti yapısının oldukça hızlı yaşandığı hizmet sektöründe “insan” unsurunun yönetilebilmesi, iş gücünün verimli kullanılabilmesi bu alanda bilgi ve becerileri yüksek olan İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkündür. Fakat günümüzde ne yazıkki işletmelerin insan kaynaklarına verdikleri değer, yerini yönetim maliyetlerine bırakmaktadır. Bazı yabancı zincirlerin dışında ülkemizdeki çoğu yerel konaklama işletmesi insana yapılan yatırımın ardında başarı unsuru yattığının bilincinde değildir. Dolayısıyla nitelikli iş gücünü de verimli kullanamamaktadır.

İş gücünün verimli kullanılmaması insan kaynakları departmanına önem verilmemiş olması, insan kaynakları departmanındaki çalışanların da vasıfsız olmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla kişilerin hakları hakkında personellere bilgi veren tek yerin nitelikli olmaması işletmelerde büyük problemlere yol açmakta, istihdamın nitelikli olmasını engellemektedir.

Personel bazlı bakış açısına sahip olmayan işletmelerde, istihdamın nitelikli olması, verilen eğitimlerin verimli olması, kişilerin takdir ve teşvik edilmesi beklenemez. Dolayısıyla işletmelerin insan kaynakları departmanlarını nitelikli kişilerden oluşturmaları gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının her şeyden önce iş gücü ihtiyacını belirlemenin, nitelikli iş gücü sağlamak konusunda ilk basamak olduğu unutulmamalıdır.

- **Konaklama işletmelerinde iş eğitimlere önem verilmelidir**

Mülakatların sonucunda ortaya çıkan sonuç ve günümüzün tartışılmaya devam edilen konusu olan Türkiye’deki nitelikli iş gücü yetersizliği ancak eğitimle güçlü hale getirilebilir. Çoğu konaklama işletmeleri ne yazıkki eğitime ayrılan bütçeyi fazla görmektedirler. Nitelikli iş gücünün önemini anlayamayan işletme sahiplerinin denetlenmesi ile bu sorun ortadan kaldırılabilir.



Konaklama işletmeleri her ay, zorunlu eğitimler ile birlikte personellerini daha nitelikli hale getirebilmek amacıyla, misafir memnuniyetini sağlayarak rekabet üstünlüğünü arttırabilmek için şikayet yönetimi eğitimleri, liderlik eğitimleri, problemin çözümü ile ilgili doğru yaklaşımların eğitimleri vb. şeklinde eğitimler vermelidirler. Bu tarz eğitimleri almayan ve nitelikleri artmayan personelin konaklama işletmeciliğinde ilerleyebilmesi ve bulunduğu işletmeyi ilerletebilmesi düşünülememektedir.

Uluslararası çoğu konaklama işletmesi zinciri, özellikle yurt dışından yönetilen (management) oteller, tesis içerisinde eğitim verebilecek yetkin kişiler istihdam etmektedir. Fakat Türkiye çapında konaklama işletmelerinin genelinde maalesef bu uygulama ekstra maliyet olarak görülmektedir. İnsan kaynaklarına bağlı olarak çalışan ve eğitim veren kişilerin işletmelerde zorunlu kılınması ile nitelikli iş gücü sayısında artış sağlanabilir. Konaklama işletmesinde eğitimci pozisyonunda çalışmış biri olarak, gözlemlerime istinaden, işletmeler içerisinde eğitim veren nitelikli kişilerin olması, işletmelerde misafir memnuniyet seviyesini artırarak, rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler.

- **Türkiye'deki turizm eğitim standartları iyileştirilmelidir**

Mülakatların sonucunda eğitimin yetersiz olduğunu düşünen çalışanların, yüzde 71 gibi büyük bir yüzdede çıkmış olması maalesef eğitim ile ilgili eksikliklerin olduğunu göstermektedir. Türkiye'de turizm eğitiminin ve genel eğitim şartlarının iyileştirilmesi ülke çapında nitelikli iş gücünün seviyesini de arttırmaktadır.

Turizmin sürekli hizmet veren bir endüstri olması aynı zamanda konaklama işletmelerinin de uygulamalı unsurlar barındırması söz konusudur. Bu nedenle kişilere turizm vizyonunun katılması ve ezber eğitimin uygulanmaması gerekmektedir.

Türkiye'deki eğitim sistemi tartışmaya oldukça açıktır. Kişilerin becerilerine uygun değil, puanlarına göre eğitim aldıkları düşünüldüğünde, ülke çapındaki nitelikli iş gücü seviyesini arttırmak söz konusu olamamaktadır. Halbuki turizm bir beceri, bir nitelik işidir. Yabancı dil bilmeyen, nitelikli

olmayan, turizm hizmeti ile ilgili yeterli bilgisi olmayan kişilerin bu sektörde başarılı olmaları beklenemez. Bu tüm sektörler için geçerli olmakla birlikte, özellikle konaklama işletmeciliğinin emek yoğun özellikte olması bu unsuru daha önemli kılmaktadır.

Turizm eğitiminin sürekli güncel olması gerekmektedir. 1980 yıllarındaki turizm uygulamaları küreselleşme ile birlikte değişikliğe uğramıştır. Bu nedenle turizm eğitimi veren kurumların müfredatlarını güncel konulara yönlendirmesi, kişilere nitelik katacak, Türkiye'deki konaklama işletmelerinin hizmet seviyelerini arttıracaktır.

Turizm eğitiminin sürekli güncel olmaması, yabancı dil zorunluluğu olmaması, turizmin herkesin yapabileceği bir iş gibi lanse edilmesi, kişilerin turizm işletmeciliği bölümünü rahatlıkla mezun olabilecekleri bir bölüm olarak görmelerine neden olmaktadır. Halbuki Türkiye'nin büyük gelir kaynağı olan aynı zamanda dünyada da oldukça önem verilen turizm, insanın insana hizmeti gibi önemli unsurlar barındırması, nitelikli personel istihdam etme zorunluluğu açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bazı ülkeler sadece turizm gelirleri elde ederek büyümektedir. Bu da turizm eğitiminin ne kadar önemli olduğunu gösteren örneklerden sadece biridir. Bu nedenle kişilerin turizm eğitimi hakkında bilgilendirilmesi ve turizm eğitiminin hükümet tarafından güncelleştirilerek iyileştirilmesi gerekmektedir. Turizmde yapılan iyileştirmelerin Türkiye'deki her ile ve her konaklama işletmesine nitelikli iş gücü olarak geri dönmesi kaçınılmazdır.

Hükümetlere düşen diğer görevlerden biri de yeterli bir Turizm Planı oluşturmaktır. Ülkemizdeki kaynakların değerlendirilmesi ve çeşitlendirilmesi açısından geniş çaplı planların ülkedeki nitelikli iş gücünü ve hizmetin seviyesini yükselteceği bir gerçektir. Farklı turizm türlerinde hizmet kalitelerinin artırılması işletmelerin rekabet seviyelerini arttıracacağı gibi, ülkemizin de dünya üzerindeki rekabette üstünlüğünü geliştireceği kesindir. Aksi takdirde nitelikli iş gücü tarafından turizm, çekiciliğini günden güne kaybeden ve artık tercih edilmeyen bir sektör olarak görülmeye devam edecektir. Bu da işletmelerin nitelikli iş gücü istihdamı konusunda sürekli sorun yaşamalarına örnek teşkil etmektedir.

- **İşletmeler rakiplerini iyi analiz etmeli ve pazarlama faaliyetlerine önem vermelidir**

Rekabetin küreselleşme ile birlikte günden güne daha da artması, işletmelerin rekabet seviyelerini koruyamamalarına neden olabilmektedir. Bu da işletmelerin elde ettikleri kar seviyelerinin düşmesine, küçülen pasta diliminden daha da küçük bir pay almalarına sebep olmaktadır. Bu nedenden ötürü, işletmelerin buldukları bölgelerde rakiplerini iyi takip ve analiz ederek stratejilerini buna göre değerlendirmeleri işletmelerin yararına olacaktır. İşletmeler pazardaki yerlerini koruyabilmek ve sürekli her konuda donanımlı ve hazırlıklı olabilmek için rakip işletmelerinin stratejilerini öğrenmek durumundadır.

Aynı zamanda işletmelerin döneme uygun güncel satış ve pazarlama çalışmalarına doğru zamanda ve doğru yerde, doğru kişilerle ağırlık vermeleri de işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır.

Sonuç olarak; işletmeler standartlarını; yapılan her işe, her emeğe değer katarak, misafir memnuniyetini beklentilerin üzerine çıkarmak sureti ile düzenlemelidirler. Ayrıca işletmelerin dış misafirler haricinde iç misafirlere, yani personellere, önem vermeleri, iletişimi doğru kullanmaları gerekmektedir. İşletmeler nitelikli iş gücüne önem vererek kendi rekabetlerini sürdürülebilir kılmakla kalmaz, aynı zamanda vasıflı istihdama yatırım yaparak marka imajının korunmasını da sağlamaktadırlar. Bu da işletmelerin ve dolayısıyla ülkemizin ekonomisi için büyük bir avantaj oluşturmakta ve vasıflı kişilerin konaklama işletmelerine kazandırılması sağlanmaktadır.

Konaklama sektörünün sermayesinin “nitelikli insan” olduğu unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akbolat, M., & Işık , O. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s. 401-424.
- Akın, H. B. (1999). Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım. **Verimlilik Dergisi** , s. 58.
- Akmermer, B., & Ayyıldız, H. (2016). Kuyumculuk Sektörünün Porter'ın Beş Güç Modeli İle Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği. **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 47-68.
- Aktan, C. C. (2011). Global Rekabet Gücü ve İşletmeler. **Mercek Dergisi**, s. 1-12.
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). Rekabet Gücü ve Türkiye, Türkiye'nin Endüstriyel ve Ulusal Rekabet Gücü. **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi:2**, s. 6-25.
- Altınay, M. (1995). **Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Rekabet Gücü Stratejileri**, Doğu Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Magosa.
- Auger, Pat, (2005). “The Impact of Interactivity and Design Sophistication on the Performance of Commercial Websites for Small Businesses”, **Journal of Small Businesses Management**, Sayı: 43 (2), p. 119-137.
- Ayaş, N. (2003). “**Bölgesel Rekabet Gücünü Geliştirmeye Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım: Yeni Endüstriyel Bölgeler Yaklaşımı (Denizli Örneği)**”. Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Bahar, O., ve Kozak, M. (2005). **Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bahar, O., ve Samırkaş, M. (2013). **Turizm, Yoksulluk ve Bölgesel Gelişmişlik Farklılıkları**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Barca, M. (2006). Uluslararası PAzarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranılan Kriterler / Karşılaşılan Engeller. **İstanbul Ticaret Odası**, s. 15-141.
- Barney, J. B. (2001). **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Prentice Hall, New Jersey.

- Bayram, M., & Yaylı, A. (2009). Otel Web Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 347-379.
- Bayrı, O. (2006). Rekabet Stratejileri Açısından Maliyet-Hacim Analizleri. **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 30, s. 163-172.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2012). **Economics of Strategy 6th Edition**, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A Multi-Stage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. **Journal of Consumer Research**, 17 (4), s. 375-384.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. J. (1998). **Co-Opetition**, Scala Yayıncılık, İstanbul.
- Buhalis, D., & Cooper, C. (1998). **Competition or Co-operation? Small and Medium Sized Tourism Enterprises at the Destination**. E. Laws, B. Faulkner, & G. Moscardo, *Embracing and Managing Change In Tourism International Case Studies*, Routledge, London and New York
- Bulu, M., Eraslan, H. İ., & Kaya, H. (2006). Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl:5, Sayı:9 , s. 49-66.
- Cankül, D., Erbaş, A., & Temizkan, R. (2017). Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücüne Doğru: Turizm Diplomalıların Sektöre Kazandırılması. **Social Sciences Studies Journal**, Vol:3, Iss:8, s. 1815-1833.
- Collis, D., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, 73, s. 118-128.
- Cooper, C., & Shepherd, R. (1997). The Relationship Between Tourism Education and The Tourism Industry: Implications for Tourism Education. **Tourism Recreation Research Journal**, Sayı: 22(1), s. 34-47.
- Coşar, Y. (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, İzmir.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt.19, Sayı:1, s. 45-56.

- Coşkun, B. (2014). M. Porter'ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi. **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 43-60.
- Crouch, G. I., & Ritchie, B. J. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. **Journal of Business Research**, Issue: 44, s. 137-152.
- Çetintaş, H. (2000). “**Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Rekabet Politikası ve Rekabet Gücü**”, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, s.33.
- Çımat, A., & Bahar, O. (2003). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** Sayı:6, s.1-18.
- Çoban, O. (2001). “**Türkiye Tekstil Endüstrisinin Üretim Yapısı ve Karşılaştırmalı Rekabet Gücü**”, Basılmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE, Sivas, s. 39.
- Çoban, O. (2001). Teknolojik Gelişme ve Rekabet Gücü. **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, s. 32.
- Deming, E. W. (1982). **Quality, Productivity and Competitive Position**, Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Demir, İ. (2002). Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri. **Planlama Dergisi** 42. Yıl Özel Sayısı, s. 229-234.
- Demir, O., & Çoban, O. (1996). Türk Otomotiv Sanayinin AB Otomotiv Sanayi Karşısındaki Rekabet Gücü, **İşveren Dergisi**, s.24.
- Dinçer, Ö. (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2007). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dinler, Z. (1998). **Mikro Ekonomi**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Drucker, P. F. (1998). **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Doğan, Ö. İ, (2000). “**Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir.

- Doğan, Ö. İ. (2000a). Rekabet Gücünün Gelişimi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 14, s. 6.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M., & Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 114-138.
- Dulupçu, M. A. (2001). **Küresel Rekabet Gücü**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Ehmke, C., Fulton, J., Akridge, J., Erickson, K., & Linton, S. (2004). Industry Analysis: The Five Forces. **Agricultural Innovation And Commercialization Center, Purdue University**, s. 1-16.
- Ehtiyar, R., & Üngüren, E. (2008). Lise ve Üniversitede Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Demografik Değişkenlerinin Umutsuzluk ve Kaygı Düzeylerine Etkilerinin Araştırılması. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, s. 34-51.
- Engin, E. (2005): “İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 33.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6 Sayı:1, Sıra:3, s.35-54.
- Eren, E. (2000). **Yönetim ve Organizasyon** 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politika** 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkan, C. (1993). **Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği**, Takav Matbaacılık, İzmir.
- Erkan, H. (1987). **Sosyal Piyasa Ekonomisi: Ekonomik Sistem ve Piyasa Ekonomisine İşlerlik Kazandırılması**, Konrad Adenauer Vakfı, İzmir.
- Erkan, H. (2000). **Ekonomi Sosyolojisi**, Barış Yayınları, İzmir.
- Erkan, H., & Erkan, C. (2004). “Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika”, **Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**. 25-26. Eskişehir: **ITO Yayınları**.
- Ersöz, Süleyman & Kahvecioğlu, Recep (2005). “Rekabet Gücü Oluşturmada İhmal Edilen Değer Pazarlama Bilgi Sistemleri”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı: 19(6), s. 43-51.

- Furman, J. L., Porter, M. E., & Stern, S. (2002). "The Determinants of National Innivative Capacity", **Elsevier Science** , s. 899-933.
- Gibson, R. (1997). **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Gonzalez, A. M., & Falcon, J. G. (2003). "Competitive Potential of Tourism in Destinations", **Annals of Tourism Research**, Vol:30, No:3, s. 720-740.
- Göl, G. (1995): "**Gümrük Birliğine Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Grant, R. M. (2016). **Contemporary Strategy Analysis Text and Cases**, Wiley Publications, West Sussex.
- Gür, Ali (2011). "**Rekabet Gücünün Artırılmasında Nitelikli İş Gücü İhtiyacı ve Mesleki Eğitim**", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürpınar, K., & Barca, M. (2007). "Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi** , s. 41-61.
- Gürpınar, K., & Sandıkçı, M. (2008). "Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 15, s. 105-125.
- Güzel, Neriman Gonca (2006). "**Yüksek Öğretimde Turizm Eğitimi ve Hizmet Kalitesi**", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Haas, Rainer, (2002). "The Austrian Country Market: A European Case Study on Marketing Regional Products and Services In A CyberMall", **Journal of Business Research**, Issue: 55 (8), p. 637-464.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century", **Academy of Management Executive**, Vol: 12, No: 4, s. 22-42.
- Işık, Cem & Serçeoğlu, Neslihan (2015). "İnovasyonel Turizm: Çin Örneği", **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı: 5(9), s.1-15.



- Işık, C., Keskin, G., & Serçeoğlu, N. (2015). "Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücü Açığına Yenilikçi Yaklaşım: Kapadokya Örneği", **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, s. 27-47.
- İçöz, O. (2001). **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İçöz, O., & Kozak, M. (1998). **Turizm Ekonomisi**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İçöz, O., & Kozak, M. (2002). **Turizm Ekonomisi Turizmin Mikro ve Makro Ekonomik Etkileri**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İpçioğlu, İsa (2003). "Kapitalist Sistem ve Küresel Pazarda Rekabet Avantajı Sağlamayı Amaçlayan Firmalar İçin Olası Alternatif Rekabet Stratejilerinin Analizi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 4, s. 79-106
- İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü (2018). **İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu**, Aralık
- Kanıbir, H. (2007). "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Strateji ve Uygulamalar: İnanç Turizmi", **URAK Yayınları**, s. 151.
- Karacaoğlu, K. (2009). "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:34, s. 165-187.
- Kayabaşı, A. (2010). **Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme**, İTO Yayınları, İstanbul.
- Kılınç, İ., & Taşgıt, Y. (2007). "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Strateji ve Uygulamalar: Turizm Sektöründe Rekabet Avantajı", **URAK Yayınları**, s. 957-970.
- Kırım, A. (2009). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kim, C. & Dwyer, L. (2003a). "Destination Competitiveness Determinant and Indicators" **Current Issues in Tourism**, Vol:6, No:5.
- Kim, C. & Dwyer, L. (2003b). "Destination Competitiveness and Bilateral Tourism Flows Between Australia and Korea", **The Journal of Tourism Studies**, Vol:14, No:2, p .55-67.
- Kokko, J., & Guerrier, Y. (1994). "Overeducation, Underemployment and Job Satisfaction: A Study of Finnish Hotel Receptionists", **International Journal of Hospitality Management**, Vol:13, Iss:4, s. 375-386.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). **Principles of Marketing**. Prentice Hall, New Jersey.
- Kozak, N. (2006). **Turizm Pazarlaması**, Detay Yayınları, Ankara.
- Kutlan, S. (1998). **Maliyet Kontrolü (Cost Controlling) ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Küçüktopuzlu, Faik, (1991). **Türkiye'ye Olan Turistik Talebin Yapısal Analizi, Turizm Yıllığı**, Sinai Kalkınma Bankası Yayınları, Ankara.
- Lall, S. (2001). "Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report", **World Development, Elsevier**, Vol:29 No:9, s. 1501-1525.
- 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**, issue: 2 (2), p. 193-208.
- Lynch, R. (1997). **Corporate Strategy**, Putman Publishing, England.
- McCracken, G. (1988). **The Long Interview**, Sage Publications, London.
- METARGEM, (2000). "Turizm Sektörünün Ara Kademe İnsan Gücü İhtiyacı ve Turizm Eğitimi Araştırması", **Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı**. Yayın No:26, Ankara.
- Mill, Robert C. & Morrison, Alastair M., (1985) . **The Tourism System**, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Mirzayeva, Gülnar & Türkay, Oğuz (2016): "Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi**, Nisan-2016 Cilt:1 No:1, s. 74-83.
- Mullins, L. J. (1992). **Hospitality Management A Human Resources Approach**. Putman Publishing, London.
- Niringiye, Aggrey, (2014). "Gender, Innovation and Labor Productivity in Uganda Manufacturing firms", **Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, Issue: 3(2), p. 21-32.
- Odgers, Deniz Gürsoy, (2001). "**Turizm Endüstrisinde Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Bilgi Sistemlerinin Turizm Alanlarının Pazarlamasında Uygulanması**", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Olalı, H. (1982). **Turizm Politikası ve Planlaması**, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- Oliver, R. L. (1980). "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", **Journal of Marketing Research**, Issue: 20(4), p. 393-404.
- Onural, Hatun, (2005). "Üst düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 41, s. 69-85.
- Öz, Ö. (2002). "Assessing Porter's Framework for National Advantage: The Case of Turkey", **Journal of Business Research**, Issue: 55, s. 509-510.
- Özcan, Selma (2011). "**Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi**", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **The Journal of Marketing**, Vol.49, No:4, p. 41-50.
- Pena, C. A., Quiroga, W. C., & Montan, J. Z. (2015). "Bolivian Innovation Policies: Building and Inclusive Innovation System" **Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, p. 63-82.
- Pınar, İ. (2005). "Turizm Endüstrisinde E-Ticaret", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, s. 28-55.
- Pizam, A. (2002). "Tourism and Terrorism", **The International Journal of Hospitality Management**, Issue: 21, p. 1-3.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy**. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1986). **Competition In Global Industries: A Conceptual Framework**, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**, MacMillan Press Ltd., London and Basingstoke.
- Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?", **Harvard Business Review - HBR's Must Reads on Strategy**, p. 61-78.

- Porter, M. E. (1998). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1998). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2015). **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Aura Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M. E., Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2011). **HBR's 10 Must Reads On Strategy**, Harvard Business Review Press., Boston.
- Powers, T. L., & Hahn, W. (2004). "Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance", **International Journal of Bank Marketing**, Vol: 22, Issue:1, p. 43-64.
- Prajogo, D. I. (2007). "The Relationship Between Competitive Strategies and Product Quality", **Emerald Group Publishing Limited**, p. 70-71.
- President's Commission On Industrial Competitiveness (1985). **Report of The President's Commission On Industrial Competitiveness**, U.S. Government Printing Office, Washington.
- Ritchie, B. J., & Crouch, G. I. (2003). **The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective**, Cabi Publishing, Cambridge.
- Schmitz, H. (1999). "Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil" **World Development**, Elsevier, Vol. 27, p. 1630.
- Seviçin, A. (1999): "**İşletmelerde Rekabet Stratejisi Geliştirme ve Türk Tekstil Sanayii'nde Karşılaşılan Strateji Geliştirme Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, s. 171-185.
- Sü, S. (1999). "**Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri**". Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sharpley, R. (2009). **Tourism Development and the Environment : Beyond Sustainability?**, Earthscan Publication, London.

- Singer, P. B. Bossink, A.G. Bart. Vande Putte, J.M. Herman. (2007). "Corporate Real Estate And Competitive Strategy", **Journal Of Corporate Real Estate**, Vol: 9, Iss: 1, p. 25-38.
- Singh, S. (1997). "Developing Human Resources For The Tourism Industry with Referance to India", **Tourism Management**, Issue: 18(5), p. 299-306.
- Smith, A. (1999). **The Wealth of Nations**, Penguin Books, England.
- 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", **Emerald Insight Internet Research**, Vol: 7, p. 217-228.
- Szivas, Edith & Riley, Michael and Airey, David, (2003). "Labor Mobility Into Tourism: Attraction and Satisfaction", **Annals of Tourism Research**, Cilt: 30, No: 1, s. 64-76.
- Şen, Z., & Dolu, Ş. (2004). **Hiper Rekabet Stratejileri**, Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Taptık, Y., & Keleş, Ö. (1998). **Kalite Savaşı**, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Tekin, H. H. (2006). "Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme", **Turkish Journal of Sociology**, Cilt:3, Sayı:13, s. 101-116.
- Timur, N., & Özmen, A. (2009). **Stratejik Küresel Pazarlama**, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- Turizm Bakanlığı (2002). **Kriz Yönetimi El Kitabı**, Nokta Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Türkkan, E. (2001). **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Turhan Kitapevi, Ankara.
- Uyar, Hande (2012). "**Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi: Antalya Örneği**", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ülgen , H., Mirze, S. K. (2018). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Wang, Y., & Qualls, W. (2007). "Towards A Theoretical Model Of Technology Adoption In Hospitality Organizations", **International Journal Of Hospitality Management**, Issue: 26, p. 560-573.

- Yaylacı, Ahmet Fırat (2007). “**Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri.**”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, V., & Özdemir, E. G. (2016). “Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, **Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 61-80.
- Zengin, B. (2005). “Turizm Sektöründe Marka ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı: 19-5, s. 41.
- Zuckerman, A. M. (2002), **Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executive**, Health Administration Press., Chicago.
12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı (2011). **Türk Turizmde Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Elde Edilmesi**, Seher Matbaacılık, İzmir.

#### İNTERNET ADRESLERİ

<http://www.ikv.org.tr/sozluk2.php?ID=1263>

<http://www.okanacar.com/2015/06/rekabet-stratejileri-maliyet-liderligi.html>

<http://canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/kavram.htm>

<http://danismend.com/kategori/altkategori/tekstil-sektorundeki-rekabetin-porterin-bes-guc-analizi-ile-degerlendirilmesi/>

<https://merichrd.wordpress.com/2007/02/25/globallesme-bolgesellesme-mega-rekabet-ve-turkiye/>

<https://www.marriott.com/marriott-brands.mi>

[https://www.turkishairlines.com/tr-us/miles-and-smiles/program-ortaklari/konaklama/marriott-rewards/index.html?gclid=CjwKCAjw7MzkBRAGEiwAkOXexG3LH9cWIX6dST3lgJ9f4wZGDOibIQiri86cuUuZx1rnPUP75-7sPhoCgHcQAvD\\_BwE](https://www.turkishairlines.com/tr-us/miles-and-smiles/program-ortaklari/konaklama/marriott-rewards/index.html?gclid=CjwKCAjw7MzkBRAGEiwAkOXexG3LH9cWIX6dST3lgJ9f4wZGDOibIQiri86cuUuZx1rnPUP75-7sPhoCgHcQAvD_BwE)

<http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Policies/Pages/Internship.aspx>

<https://www.egitimpedia.com/bir-kusagi-anlamak-z-kusagi-kimdir/>

## EK-1 MÜLAKAT SORU FORMU

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERİN NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

**Görüşülen Kişi** :

**Çalıştığı İşletme** :

**Tarih** :

**1. İşletmenizdeki pozisyonunuz nedir?**

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

**2. Yaşınız**

- 20-25     26-30     31-40     41-45     46 ve üzeri

**3. Sektörde çalışma süreniz**

- 0- 3 yıl     4-6 yıl     7-12 yıl     13 yıl ve üzeri

**4. Eğitim seviyeniz**

- Doktora, Yüksek Lisans     Üniversite     Yüksek Okul (Önlisans)  
 Meslek Lisesi     Normal Lise     İlk ve Ortaokul

5. Çalıştığınız işletmenin hukuki statüsü

Bağımsız Uluslararası zincir Ulusal zincir Diğer

6. İşletmenizde çalışan toplam kişi sayısı

1-100  101-200  201-300  301 ve üzeri

7. Sorumlu olduğunuz kişi sayısı

0-5  6-25  26-50  51-100  101 ve üzeri

8. Çalışanlarınızın ortalama toplam çalışma süreleri kaç yıldır?

0- 3 yıl  4-6 yıl  7-12 yıl  13 yıl ve üstü

9. Çalışanlarınızın eğitim düzeyi nedir?

Doktora, Yüksek Lisans  Üniversite  Yüksek Okul (Önlisans)  
 Meslek Lisesi  Normal Lise  İlk ve Ortaokul

10. Hizmet kalitenizi aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

Çok iyi  İyi  Orta  Kötü  Çok kötü

### ***REKABET GÜCÜ VE SEVİYESİ***

11. Rekabet gücünden ne anlıyorsunuz?

12. Rakiplerinizi takip ediyor musunuz?

Evet

Kısmen

Hayır



**13.** Rakiplerinizi hangi konularda takip etmektesiniz? (Önem derecesine göre 1'den 7'ye doğru sıralanmalıdır, en fazla 7- en az 1)

- Satış ve pazarlama faaliyetleri (online, acente, kurumsal ve banket olarak tüm aktiviteler dahil)
- Ürün ve hizmetlerinin fiyatı (adr, rev. vb.)
- Faaliyet gösterilen pazarlar
- Sunulan ürün ve hizmetin kalitesi
- Gelen misafir sayısı
- Aylık ve yıllık gelirler
- Gerçekleştirilen yenilikler ve teknolojik faaliyetler

**14.** İşletmeniz ürettiği ürün ve hizmetler düşünüldüğünde kendi alanındaki diğer işletmelere nazaran rekabet avantajına sahip midir?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

**15.** (14. Soruya evet sahiptir, cevabı verenler cevaplandırılmalıdır ve önem derecesine göre 1'den 9'a doğru sıralanmalıdır. En az 1- en fazla 9)

İşletmenizin rakiplerine karşı üstün olduğunuzu düşündüğünüz özellikleri nelerdir?

- Neredeyse hatasız ve kaliteli hizmet
- Bilgi birikimi yüksek nitelikli iş gücü
- Misafir memnuniyetine verilen önem
- Yeniliklere açık olan bir yönetim anlayışına sahip olmak
- Uluslararası hizmet veren bir zincire ait olmak
- Aylık ve yıllık gelirin yüksek olması
- Konumu
- Spa & Wellness faaliyetleri

**16.** Rakiplerinizin işletmenize karşı üstün olduğunu düşündüğünüz özellikleri nelerdir? (Öncelik sırasına göre 1'den 12'ye doğru sıralanmalıdır. En az 1- en fazla 12.)

- Kalifiye personel
- Satış ve pazarlama faaliyetleri
- İşletme imajı
- Gelen misafir sayısı
- Ürün ve hizmet kalitesi
- İşletmede kullanılan teknoloji
- Toplantı salonlarının kapasitesi
- Spa & Wellness Hizmetleri
- Yönetim şekli
- İşletme genelinde otopark ve diğer alanların kapasitesinin fazla olması
- İşletmenin konumu
- Yeni bir işletme olması

## **NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ**

**17.** Nitelikli iş gücü denildiğinde aklınıza ne geliyor?

**18.** Sizce işletmeniz, rekabet avantajı elde etme konusunda yeterli oranda nitelikli iş gücüne sahip midir?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

**19.** Çalışanlarınızın yeterli nitelikte olduklarını düşünüyor musunuz ve çalışanlarınızın niteliklerini artırmak için neler yapmaktasınız?

**20.** Departmanınızda çalıştırdığınız personeller kendi yetenek ve becerilerine uygun pozisyonlarda mı çalıştırılmaktadır?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

**21.** İşletmenizde, nitelikli iş gücünün yaratılması sürecinde gerekli olan eğitim uygulamalarına yer veriyor musunuz?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

**22.** İşletmenizde nitelikli iş gücü istihdam ederken hangi kriterlere önem veriyorsunuz? (Birden fazla cevap verilebilir)

- Adayların özgeçmiş bilgilerine
- Mesleki ve teknik bilgilerine
- Sektörü tanıyor olmasına

- Disiplinli ve motivasyonu yüksek olmasına
- Bilgisayar becerilerine
- Rakip işletmelerde çalışmış ya da çalışıyor olmasına
- Demografik özelliklerine (Yaş, Cinsiyet vb.)
- Yabancı dil bilgisi ve seviyesine

**23.** İşletmenizde personel istihdam ederken daha çok hangi eğitim kriterine önem veriyorsunuz?

- Yüksek okul / Üniversite mezunu olmasına
- Lise veya yüksekokulda mesleki eğitim almış olmasına
- Herhangi bir eğitim almış olmasına
- Eğitim çok önemli değil sektör tecrübesi yeterli

### ***NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ İSTİHDAMI***

**24.** Nitelikli personel istihdam etmeyi maliyetli buluyor musunuz?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

**25.** İşletmelerinizde staj yapan personeli daha sonra işletmenizde işe alıyor musunuz?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

**26.** Rekabet gücü elde etme konusunda nitelikli personel temini sıkıntısı yaşıyor musunuz?

Evet

Kısmen

Hayır

**27.** Türkiye’de turizm sektörüne nitelikli personel yetiştirilmesi konusunda turizm eğitim sisteminin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet

Kısmen

Hayır

**28.** Türkiye’deki yüksek işsizlik oranına rağmen, konaklama işletmelerinin çalıştıracak nitelikli iş gücü bulamamalarının nedenleri sizce ne olabilir?

**29.** İşletmenizin rekabet yarışında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi için uzun dönemde sizce neler yapması gerekmektedir?

