

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YAT CHARTER ACENTALARININ REKABET STRATEJİLERİ**  
**ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA: GÜNEY EGE ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**EMİNE YILMAZ**

**DANIŞMAN**  
**PROF. DR. UMUT AVCI**

**AĞUSTOS, 2016**  
**MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YAT CHARTER ACENTALARININ REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR  
ARAŞTIRMA: GÜNEY EGE ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN  
EMİNE YILMAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsünde  
“Yüksek Lisans”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 05.09.2016  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 31.08.2016

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ

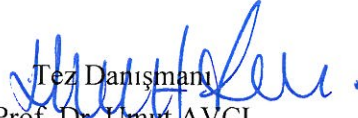
Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

AĞUSTOS, 2016  
MUĞLA


## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 03./08/2016 tarih ve 241/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ..... maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Emine YILMAZ'ın "YAT CHARTER ACENTALARININ REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA: GÜNEY EGE ÖRNEĞİ" adlı tezini incelemiş ve aday 31/08/2016 tarihinde saat 11.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra .80 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **KABUL**..... olduğuna **ONAYLI**..... ile karar verildi.

  
Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Umut AVCI

  
Üye  
Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN

  
Üye  
Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Yat Charter Acentalarının Rekabet Stratejileri Üzerine Görgül Bir Araştırma: Güney Ege Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

31/08/2016

Emine YILMAZ

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.**

Soyadı : YILMAZ

Adı : Emine

Kayıt No: 10124195

**TEZİN ADI**

**Türkçe** : YAT CHARTER ACENTALARININ REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA: GÜNEY EGE ÖRNEĞİ

**Y. Dil** : AN EMPIRICAL RESEARCH ON COMPETITIVE STRATEGIES OF YACHT CHARTER AGENCIES: THE CASE OF SOUTH AEGEAN

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**

x

0

0

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite** : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

**Fakülte** : Turizm Fakültesi

**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Diğer Kuruluşlar** :

**Tarih** : 31.08.2016

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayınlayan** :

**Basım Yeri** :

**Basım Tarihi** :

**ISBN** :

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı** : AVCI, Umut

**Ünvanı** : Prof. Dr.

Tezin Yazıldığı Dil : Türkçe

Tezin Sayfa Sayisi: 87

**TEZİN KONUSU (KONULARI) :**

1. Turizm
2. İşletme
3. Denizcilik

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Yat turizmi,
2. Yat charter acentaları,
3. Rekabet stratejileri,
4. Kriz,
5. Güney Ege.


**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Yacht tourism,
2. Yacht charter agencies,
3. Competitive strategies,
4. Crisis,
5. South Aegean Region.

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası : 

Tarih : 31/08/2016

## ÖNSÖZ

Tez konusunun belirlenmesinden itibaren tüm süreç boyunca benden desteğini hiç esirgemeyen, anlayışı ve sabrıyla bana hep yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Umut AVCI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

İhtiyacım olan verilere ulaşmamda önemli katkısı bulunan Deniz Endüstrisini ve Denizciliği Geliştirme Derneği (DENTUR)'a ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde bana her zaman destek olan, şu ana kadar elde ettiğim başarıların mimarı olan sevgili aileme, uzakta olsa da hep yanımda olan can arkadaşım Deniz GÖRGEÇ'e ve her türlü desteği sabırla bana sağlayan çalışma arkadaşlarım Derya, Funda, Nisan, ve Saim'e minnetlerimi iletmek isterim.

Son olarak hayatımın her anında yanımda olan, başım sıkıştığı an bana yardımcı olacak alternatif çözümlerle beni rahatlatan ve sevgisiyle hep bana destek olan sevgili eşim Ekin Enver YILMAZ'a çok teşekkür ederim.

Emine YILMAZ

## ÖZET

### YAT CHARTER ACENTALARININ REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA: GÜNEY EGE ÖRNEĞİ

Küreselleşme eğilimleri günümüzde iş dünyası için rekabet stratejilerinin önemini bir kat daha arttırmıştır. Artık işletmeler, rekabet gücünü ellerinde bulundurarak rakiplerinin bir adım önünde yer alabilmek için hem doğru rekabet stratejisi geliştirmek hem de bu stratejiyi başarılı şekilde uygulamak zorundadır. Rekabet, hemen her sektördeki işletmeler arasında olduğu gibi denizcilik sektörü işletmeleri arasında da sürekli artmakta ve artan rekabet, işletmeleri sürekli doğru işler yapmak zorunda bırakmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma, işletmeler arası rekabetin yoğun olduğu yat charter acentalarının uyguladıkları rekabet stratejilerini Güney Ege Bölgesi özelinde incelemeyi hedeflemektedir. Çalışmada, öncelikle yat charter acentalarının uyguladıkları rekabet stratejilerini tanımlamak ve daha sonrasında rekabet stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi test etmek amaçlanmıştır. Son olarak, yat charter acentalarının mevcut ve geçmiş dönemlerdeki rekabet stratejilerini kıyaslayarak, sektörün içinde bulunduğu kriz ortamında işletme stratejilerindeki değişimi tahmin etmek amaçlanmıştır. Çalışmanın yöntemi niceldir ve araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, tam sayım örnekleme yapılmış ve 73 adet anket toplanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, yat charter acentalarının farklılaştırma stratejilerini uygulama eğiliminin yüksek olduğu, buna karşın odaklanma stratejisini uygulamadığı tespit edilmiştir. Acentalar, kriz gibi olağanüstü durumlarda ise, maliyetleri düşürerek rekabet etmeye çalışmaktadır. Güney Ege yöresindeki yat charter acentalarının odaklanma stratejisini uygulamadığı belirlenmiştir. Paired t-testi sonuçlarına göre, acentaların geçmiş ve mevcut stratejileri karşılaştırıldığında, maliyet liderliği stratejilerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Son olarak yapılan regresyon analizine göre ise, maliyet liderliği stratejilerinin finansal performans üstünde anlamlı bir etkisi ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yat turizmi, yat charter acentaları, rekabet stratejileri, kriz, Güney Ege.



**ABSTRACT**  
**AN EMPIRICAL RESEARCH ON COMPETITIVE STRATEGIES OF**  
**YACHT CHARTER AGENCIES: THE CASE OF SOUTH AEGEAN**

The inclination towards globalization has increased the importance of competitive strategies in today's business world. Now enterprises have to develop the rightest competitive strategy and implement it in an efficient way so that they are able to be one step ahead of their competitors by gaining competitive power. This competition has been escalating among businesses in maritime sector as well as in other sectors and this increased competition leads businesses to do the right thing in a continuous way. In this regard, this research aims to present the examination of competitive strategies implemented by yacht charter agencies in which the competition among businesses is fierce within the sample of South Aegean Region. The aim of this research is firstly to define competitive strategies implemented by yacht charter agencies and secondarily to test the relationship between competitive strategies and business performances. Lastly, it is also aimed that by comparing present and past competitive strategies of yacht charter agencies, the change in business strategies during crisis affecting the whole sector could be revealed. The dissertation is a quantitative study and the questionnaire technique is used for data collection. In this study, complete sampling is applied and 73 questionnaires are obtained in total.

The results of this study show that the inclination of yacht charter agencies towards implementing differentiation strategies is high while they do not implement any focus strategy. Agencies try to compete with one another by decreasing their costs during unusual times like crisis. It is determined that yacht charter agencies in South Aegean Region do not apply focus strategies. According to the results of Paired t-test, there is a statistically significant difference in cost leadership strategies when past and present strategies of agencies are compared. The results of regression analysis put forward that cost leadership strategies have a significant effect on financial performance.

**Key words:** Yacht tourism, yacht charter agencies, competitive strategies, crisis, South Aegean Region.

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>I</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>IV</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>V</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>VI</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DENİZ TURİZMİ, YAT TURİZMİ, YAT CHARTER İŞLETMELERİ

1.1. Temel Kavramlar ve Tanımlar .....	4
1.1.1. Kıyı ve Deniz Turizmi .....	4
1.1.1.1. Marinacılık .....	6
1.1.1.2. Kruvaziyer Turizmi .....	7
1.1.1.3. Yat Turizmi .....	9
1.1.1.3.1. Yat Turizminin Tarihçesi .....	9
1.1.1.3.2. Dünya’da ve Türkiye’de Yat Turizmi ve Önemi .....	11
1.1.1.4. Yatçılık İle İlgili Kavramlar .....	22
1.1.1.4.1. Yat ve Yat Çeşitleri .....	22
a. Kullanım amacına göre yatlar .....	24
b. Yapım malzemesine göre yatlar .....	25
c. Hareket gücüne göre yatlar .....	25
1.1.1.4.2. Yatçı Kavramı .....	26
1.1.1.4.3. Yat Limanı (Marina) Kavramı .....	26
1.1.1.4.4. Yat İşletmeleri .....	27
1.2. Yat Charter İşletmeleri .....	28
1.2.1. Charter ve Yat Charter Acentası Kavramı .....	28
1.2.2. Yat Charter Türleri .....	29
1.2.2.1. Mürettebatlı (Crewed) Yat Kiralama .....	29
1.2.2.2. Mürettebatsız (Bareboat) Yat Kiralama .....	30
1.2.2.3. Grup Halinde (Flotilla) Yat Kiralama .....	31
1.2.2.4. Kabin Kiralama .....	31
1.3. Türkiye’de Yat Charter Sistemi ve Yat Charter İşletmeleri .....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### REKABET STRATEJİLERİ

2.1. Strateji Kavramı .....	33
2.1.1. Stratejinin Tanımı .....	33
2.1.2. Strateji Belirlemenin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar .....	36
2.1.3. Strateji Çeşitleri ve Temel Stratejiler .....	37

2.2.Rekabet Kavramı.....	39
2.2.1.Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü .....	40
2.2.2.Rekabeti Etkileyen Faktörler .....	42
2.3.Rekabet Stratejileri.....	43
2.3.1.Rekabet Stratejilerinin Unsurları .....	44
2.3.2.Rekabet Stratejilerinin Boyutları .....	45
2.3.3.Rekabet Stratejisi Modelleri.....	46
2.3.3.1.Porter'in Rekabet Stratejileri Modeli (Jenerik Stratejiler) .....	46
2.3.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	47
2.3.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	48
2.3.3.1.3. Odaklanma Stratejisi .....	50
2.3.3.2.Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli (Davranış Zamanlamasına Göre Stratejiler) .....	51
2.3.3.2.1. Fırsatçı (Geliştirici) Stratejiler (Prospector).....	51
2.3.3.2.2. Savunmacı Stratejiler (Defenders) .....	52
2.3.3.2.3. Analizci Stratejiler (Analyzer) .....	52
2.3.3.2.4. Tepkici Stratejiler (Reactor).....	53
2.3.3.3.Henry Mintzberg'in Rekabet Stratejileri Modeli .....	53
2.4.Strateji, Performans ve Rekabet Gücü İlişkisi .....	54
2.5. Deniz Turizminde Rekabet Konusunu İşleyen Önceki Çalışmalar.....	55

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YAT CHARTER ACENTALARININ REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA: GÜNEY EGE ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	57
3.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci .....	58
3.2.1. Anket Formu .....	58
3.2.2. Ön Uygulama .....	59
3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik .....	60
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	61
3.5. Verilerin Analizi.....	61
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	62
3.6.1. Örnekleme İlişkin Bulgular.....	62
3.6.2. Rekabet Stratejileri ve Performansa İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	66
3.6.3. Rekabet Stratejilerine İlişkin Kronolojik Değerlendirme .....	70
3.6.4. Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisine Yönelik Bulgular .....	72
SONUÇ .....	74
Sektör Temsilcilerine Öneriler .....	77

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler .....	77
KAYNAKÇA .....	78



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kruvaziyer Sektöründe 2004-2014 Yılları Arası Uluslararası Talep.....	8
<b>Tablo 2.</b> 2004-2014 Yılları Arasında Türkiye'de Kruvaziyer Turizmi .....	8
<b>Tablo 3.</b> Dünya'daki Önemli Yat Turizmi Pazarlarında Yat Limanı/Bağlama Yeri/Yanaşma Yeri Sayıları ve Kişi Başına Düşen Tekne Sayısı.....	14
<b>Tablo 4.</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	60
<b>Tablo 5.</b> Örneklemnin Özellikleri (Cevaplayan) .....	63
<b>Tablo 6.</b> Örneklemnin Özellikleri (İşletme) .....	65
<b>Tablo 7.</b> Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
<b>Tablo 8.</b> Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
<b>Tablo 9.</b> Odaklanma Stratejisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
<b>Tablo 10.</b> Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	70
<b>Tablo 11.</b> Paired T-Testi (Maliyet Liderliği Stratejisi) .....	71
<b>Tablo 12.</b> Paired T-Testi (Farklılaştırma Stratejisi) .....	71
<b>Tablo 13.</b> Paired T-Testi (Odaklanma Stratejisi) .....	72
<b>Tablo 14.</b> Rekabet Stratejisi- Davranışsal Performans İlişkisi.....	72
<b>Tablo 15.</b> Rekabet Stratejisi- Finansal Performans İlişkisi .....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Deniz Turizminin Bileşenleri .....	5
Şekil 2. Yat Turizminin Ülke Bazında GSYİH'ye Katkısı.....	15
Şekil 3. Türkiye'nin Yıl Bazında Yat Bağlama Kapasitesi.....	21
Şekil 4. Yat Çeşitleri .....	24
Şekil 5. Başarılı Stratejinin Ana Elementleri.....	35
Şekil 6. Strateji Türlerine İlişkin Sınıflandırma.....	38
Şekil 7. Kademeye Göre Strateji Çeşitleri .....	38
Şekil 8. Rekabet Üstünlüğünün Doğuşu .....	40
Şekil 9. Rekabeti Etkileyen Faktörler .....	42
Şekil 10. Rekabet Stratejilerinin Unsurları .....	44
Şekil 11. Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri .....	46
Şekil 12. Strateji, Rekabet Gücü, Performans İlişkisi.....	55

## KISALTMALAR LİSTESİ

- A.B.D.** : Amerika Birleşik Devletleri
- DENTUR** : Deniz Turizmini Geliştirme Derneği
- DTO** : Deniz Ticaret Odası
- FEE** : Foundation of Environmental Education- Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı
- GSYİH** : Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
- ICOMIA** : The International Council of Marine Industry Associations  
Uluslararası Denizcilik Endüstrisi Birlikleri Konseyi
- İMEAK** : İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri
- M.Ö.** : Milattan Önce
- THYA** : The Yacht Harbour Association- Yat Limanları Birliği
- YATEF** : Yat ve Tekne Endüstrisi Federasyonu

## GİRİŞ

*Denizin kıyısında oturarak veya suya bakarak, denizi aşamazsınız.*

**Rabindranath Tagore**

Su, medeniyettir; medeniyet, bir suya ulaşma yolculuğudur. İnsanoğlu binlerce yıldır su kıyılarını aramış, buralara yerleşmiş ve nesillerini burada devam ettirmiştir. Yeme, içme, barınma gibi yaşamını idame ettirecek ihtiyaçlarını karşılayan insanoğlu, zaman içinde suyu sadece beslenme ve temizlik için değil; rekreatif faaliyetler için de kullanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, tarihte bilinen ilk yelkenli teknenin M.Ö. 4000’li yıllarda rekreatif amaçlarla Nil Nehri’nde Firavunlar tarafından kullanıldığı (Durukan, 2004) düşünülünce insanoğlunun su ile rekreatif amaçlı temasının oldukça eskilere dayandığı söylenebilir. Tarih sayfaları ilerledikçe de deniz araçları gelişmiş ve deniz seyahatleri insanoğlunun vazgeçilmezleri arasında yerini almıştır.

Bilim ve teknolojideki gelişmeler ile birlikte, hız, konfor gibi açılardan gelişen deniz araçları ile insanlar farklı kültürleri, denizaşırı ülkeleri görmek istemiş; bu durum da deniz turizminin özellikle 1980’lerden sonra kitlesel bir turizm türü haline gelmesine neden olmuştur. Zaman geçtikçe, deniz turizmi bileşenlerinden olan kruvaziyer turizmi ve yat turizminin popülerliği artmış; her iki turistik aktivite türü de oldukça yaygın hale gelmiştir.

Yat turizminin bir turistik ürün olarak ön plana çıkmasını sadece toplumsal değişimle birlikte açıklamak mümkün değildir. Çünkü küreselleşmeyle birlikte çağın getirdiği değişim faktörlerinin de baskısıyla, değerler, sosyal ilişkiler ve toplumsal yapılar değişim içerisine girmiştir. Bu değişimle birlikte bakış açılarının değiştiği, ilişkilerin yeniden düzenlendiği ve toplumsal yapıların yeniden oluşturulduğu görülmektedir (Yazıcı, 2013: 1493). Ayrıca, bu değişimin en belirgin çıktılarında birisi, toplumun toplumsallıktan çok bireyselliğe dönüyor olmasıdır. Toplum artık Hofstede’nin kültür boyutları olarak belirlediği toplumsallıktaki güçlü ve bağlı gruplara olan aidiyet ve sadakat duyguları yerine bireysellikteki yalnızca kendisini ve ailesini düşünen toplum özelliğine dönüşmeye



başlamıştır (Sakal ve AYTEKİN, 2014). Dolayısıyla bu durum, insanların diğer insanlarla birlikte tatil yapmaktan ziyade, kendilerine özel alan yaratabilecekleri ve yalnızca yakın dost/aileleriyle bir arada olabilecekleri seyahatlere eğilimi artırmıştır. Bu değişim ve çağın yarattığı atmosfer yat kiralama faaliyetine olan ilgiyi ve bu ürünün önemi arttırmıştır.

Yat kiralamanın rağbet görmeye başlaması, işletmeciliğin doğası gereği rekabeti beraberinde getirmiştir. Turizm sektöründeki arz-talep dengesine paralel, talep arttıkça gerek acentalar yoluyla gerekse de bireysel yat işletmecileri tarafından yat kiralama faaliyetlerine başlanmış ve bu işi yapanların sayısı her geçen gün artmıştır. İşletmeci sayısının artmasıyla birlikte rekabetin daha yoğun olarak hissedilmesi, işletmelerin hayatta kalabilmek için farklı uygulamalara gitmesini zorunlu hale getirmiştir. Nitekim rekabetin yüksek olduğu sektörlerde işletmelerin rekabet çevrelerinde başarılı olması da doğru rekabet stratejilerini geliştirmelerine ve bunları doğru şekilde uygulayabilmelerine bağlı görülmektedir. Porter (1985)'in rekabet ile ilgili tezi de bu yargıyı destekler niteliktedir. Porter'e göre, işletmenin rekabet gücünü işletme dışı faktörler, çevresel faktörler ve sektörel rekabet değişkenleri belirlemektedir.

Yoğun rekabet ortamının bulunduğu yat charter acentaları, rekabet gücünü elde bulundurabilmek amacıyla çeşitli rekabet stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Bu bağlamda tez çalışmasının amacı, rekabetin yoğunluğuna paralel yat charter acentalarının uyguladığı rekabet stratejilerinin neler olduğunu belirlemektir. Bunun yanında, bu çalışmada yat charter acentalarının mevcut ve geçmiş dönemlerdeki rekabet stratejilerinin ilişkisini incelemek de amaçlanmıştır. Son olarak, uygulanan rekabet stratejilerinin işletme performansı ile etkileşimini belirlemek de çalışmanın bir diğer amacı olarak ortaya konulmuştur. Çalışmanın kapsamını da yat turizmi açısından önemli bir potansiyele sahip olan Güney Ege yöresinde faaliyet gösteren yat charter acentaları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, öncelikle kıyı ve deniz turizmi kavramları genelinde marınacılık, kruvaziyer ve yat turizmine değinilmiştir. Yat turizmi konusunun

özeline inilmiş; yat ile ilgili kavramlar ve yat turizminin tarihçesi açıklanmış; yat turizminin Dünya’da ve Türkiye’deki önemi detaylıca irdelenmiştir. Son olarak yat charter kavramı, türleri ve Türkiye’de yat charter acentaları açıklanmıştır. İkinci bölümde, genel hatlarıyla strateji, rekabet ve rekabet stratejileri kavramları üzerine bilgi verilmiş ve rekabet stratejisi modelleri irdelenmiştir. Son olarak da strateji, performans ve rekabet gücü ilişkisi ortaya konmuştur. Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, veri toplama süreci, verilerin analizi paylaşılmış; yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular tartışılmıştır. Bulgular ışığında da hem sektör hem de araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## DENİZ TURİZMİ, YAT TURİZMİ, YAT CHARTER İŞLETMELERİ

### 1.1. Temel Kavramlar ve Tanımlar

Yat turizminin tanımını ve içeriğini ortaya koyabilmek amacıyla, tez çalışmasının ilk bölümünde deniz turizmine ilişkin temel kavramların tanımına yer verilecektir. Bu aşamada yapılacak tanımlar konunun hangi kapsamda incelendiği ve değerlendirildiğini bilmek açısından önem arz edecektir.

#### 1.1.1. Kıyı ve Deniz Turizmi

Günümüzde turistik destinasyonların çoğunluğu kıyı çizğine yakın şekilde konumlanmıştır ve turistik faaliyetler üzerinde deniz kıyısının etkinlikleri oldukça popülerdir (Orams, 1999). Bu durum, deniz turizmini günümüz turizminin en hızlı gelişen alanlarından biri haline getirmiştir (Hall, 2001: 601). Kıyı turizmi, kıyı suları ve kıyıdan uzak sularda gerçekleşen turizm aktivitelerinin tamamını kapsamaktadır. Bu turizm aktiviteleri arasında tur ve/veya etkinlik organizasyonları, yat turizmi, kruvaziyer turizmi, yüzme, amatör balıkçılık, dalma gibi etkinlikler sayılabilir. Deniz turizmi de kıyı turizmine oldukça yakın bir kavramdır; fakat onu kıyı turizminden ayıran nokta, açık deniz temelli bir turizm çeşidi olmasıdır (Hall, 2001: 602).

Orams (1999) deniz turizmini, bir boş zaman aktivitesi olarak insanların buldukları yerden denizle doğrudan ilişkili bir çevreye seyahat etmeleri ve ağırlanmaları olarak tanımlamıştır. Alcover ve arkadaşları (2011: 626-627) ise deniz turizmini, deniz araçlarıyla deniz, göl veya ırmaklar boyunca, konaklama ihtiyacıyla ziyaret edilen yerlerin liman, marina ve altyapılarından da faydalanılarak gerçekleştirilen turist hareketleri olarak tanımlamışlardır.

Deniz turizmine ilişkin tanımlar incelenince, kavramın deniz araçlarından, deniz konaklama hizmetlerine kadar çok geniş bir kapsamının olduğu ve bu kapsam farklılığının tanımlarda da zamanla farklılık yarattığı görülmektedir. Kavramı tam ve tüm boyutlarıyla değerlendirebilmek için İMEAK Deniz Ticaret Odası

tarafından ele alınan ve Şekil 1’de gösterilen bileşenleri incelemek gerekmektedir (IMEAK DTO, 2015: 4):

<b>DENİZ TURİZMİ</b>	
<b>Deniz Turizm Tesisleri ve İşletmeleri</b>	<b>Deniz Turizm Araçları ve İşletmeleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kruvaziyer gemi limanları (a ve b tipi) ve işletmeleri</li> <li>→ Yat limanları (3,4,5 çapalı) ve işletmeleri</li> <li>→ Diğer tesisler (rıhtım, iskele ve çekek yeri) ve işletmeleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kruvaziyer gemiler ve işletmeler</li> <li>→ Yat yatırım ve işletmeleri               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mavi yolculuk deniz taşıma ve işletmeleri</li> <li>b) Bareboat işletmeleri</li> <li>c) Günübürlük gezi tekneleri ve işletmeleri</li> </ul> </li> <li>→ Dalabilir deniz taşıma araçları ve işletmeleri</li> <li>→ Diğer deniz taşıma araçları ve işletmeleri               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Yüzer deniz taşıma araçları</li> <li>b) Özel deniz taşıma araçları</li> <li>c) Sualtı ve su üstü faaliyet araçları</li> </ul> </li> </ul>

Şekil 1. Deniz Turizminin Bileşenleri

Şekil 1’de yer alan bileşenler, farklı yazarlar tarafından yapılan sınıflandırmalarda daha sade şekillerde ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, Lukovic, (2012: 403)’e göre, deniz turizminin üç temel bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; marinacılık, kruvaziyer turizmi ve yat turizmidir. Bu üç bileşen kendi karakteristik özellikleri ve farklılıklarıyla deniz turizm endüstrisini oluşturmaktadır. Lukovic (2012) yapmış olduğu çalışmada, deniz turizminin üç temel bileşeninin özelliklerinden de bahsetmiştir. Bu üç bileşeni diğer sektörlerden ayıran özellikler, temel olarak “deniz ve açık deniz aktiviteleriyle güçlü bir ilişki halinde olmaları” ve “bir takım denizcilik yetenekleri gerektirmeleri”dir. Bunun yanında, tüm turizm çeşitlerinde olduğu gibi deniz turizminin de mevsimsellik özelliği bulunmaktadır. Deniz turizmi işletmelerinin devamı açısından, işletmecilerin mevsimsellik özelliğini karşılayabilecek yönetim becerileri ve problem çözme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasının araştırma problemini yat charter acentaları oluşturduğundan, deniz turizmi bileşenleri arasında, marinacılık ve kruvaziyer konuları ile birlikte yat turizmine de kısaca değinilecek, daha sonra yat, yatçılık ve chartering (kiralama) konuları üzerinde detaylıca durulacaktır.

### ***1.1.1.1. Marinacılık***

Türk Dil Kurumu'na göre marina kelimesi “yat limanı” olarak adlandırılmıştır. Bunu destekler nitelikte Lukovic (2012) de marina kavramını deniz turizminin temel ticari unsurları arasında olan, deniz turizminin limanı olarak adlandırmaktadır. Dünyada markalaşmış marinaların bulunduğu destinasyonların turizmden elde ettiği gelirin önemli bir kısmı, o bölgedeki marinadan ve marina çevresinden gelmektedir (Sipahi, Onay ve Tanyeri, 2015: 113). Yat turizminin en önemli altyapı unsurları olan marinalar, kaliteli ve iyi donanımlı palamar (yatların çekilerek kıyıya bağlanması) hizmeti sunmakta, bünyesinde güvenlik hizmetleri barındıran, teknelerin güvenli bir şekilde çekilebileceği ve yine bünyesinde çeşitli alışveriş imkânlarını barındıran işletmelerdir (Diakomihalis, 2007: 444).

Marinacılık 1930'larda Amerika'da modern işletmecilik faaliyetleri olarak başlamış olup, Avrupa'daki gelişimi 1950'leri bulmuştur. 1970'li yıllarda deniz kıyısı yaşam tarzı popülerlik kazanmaya başlamış ve 1990'larda müşteri beklentilerinin de değişmesiyle bugünkü formatına bürünmeye başlamıştır (Eriş, 2007: 39). İMEAK Deniz Ticaret Odası 2013 verilerine göre, 5.000 adedi Avrupa'da olmak üzere dünya genelinde toplam 19.000 adet marina bulunmaktadır (IMEAK DTO, 2013: 218). Türkiye'deki marina sayısına bakıldığında ise, bu sayının 67 olduğu görülmektedir (DTO, 2015).

Dünya yazınında marinaların çeşitli kriterlere göre sınıflandırıldığı görülürken, Türkiye'de, Yat Turizmi Yönetmeliği ile marina kavramının tanımında netlik sağlanmıştır. Bakanlar Kurulunca 08.06.1983 tarihli, 83/6708 sayılı karar ile çıkartılan Yat Turizmi Yönetmeliği'ne göre, marinalar, ana yat limanı, tali yat limanı ve yat yanaşma yerleri ile çekek yerleri olarak belirlenen yerleri ifade etmektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı). Ancak, 24.07.2009 tarih ve 27298 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Deniz Turizmi Yönetmeliği

ile Yat Turizmi Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır. Deniz Turizmi Yönetmeliği'nde ise marina (yat limanı) kavramının sadece tanımına değinilerek, sınıflandırması üç çıpalı yat limanları, dört çıpalı yat limanları ve beş çıpalı yat limanları olarak belirtilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 24 Temmuz 2009 tarih, 27298 sayı).

#### ***1.1.1.2. Kruvaziyer Turizmi***

Deniz turizminin diğeri bir bileşeni olan kruvaziyer turizmi, liman ziyaretlerini, liman çevresi ziyaretlerini ve liman ile çevresinde yapılacak alışverişleri kapsamaktadır. Geleneksel anlamda kruvaziyer turizmi denildiğinde akla ilk olarak deniz ve gemi yolculuğu gelmektedir ve bu gemi yolculuğu konaklama hizmetlerini de içermektedir. Belirli bir rota çerçevesinde, bir limanda başlayan kruvaziyer gemi yolculuğu belirli limanlar arasında ve belirli bir sürede gerçekleşmektedir (İncekara, 2002: 9). Wild ve Dearing (2000) kruvaziyer kavramını, ana amacı ulaştırmadan ziyade misafirleri ağırlayarak destinasyon ziyaretlerinde bulunan bir gemide, boş zamanlarını değerlendirme amacıyla ücret ödeyen ve gemide yolcu olarak bulunan turistlerin gerçekleştirdiği seyahat olarak tanımlamışlardır. Burada önemli olan husus, geminin asıl amacının misafir olarak gemide bulunan turistleri ağırlamak olduğudur. Buradan hareketle, bu gemilerin hizmet kalitesi bakımından her türlü donanıma sahip olduğu söylenebilmektedir.

Kruvaziyer gemiler, bir “yüzer şehir” durumundadır. Otel ve deniz işletmeciliğinin bir yapı üzerinde birleştirildiği kruvaziyer gemilerde alışveriş, eğlence merkezleri, yüzme havuzları, dinlenme, okuma, terapi ve spor salonları, gemide yayınlanan günlük gazete ve dergiler, konferans salonları, tiyatro ve kütüphane, uydu haberleşme ağı vb. gibi birçok hizmet sunulmaktadır (Gökgöz, 2010: 18). Dünya geneline bakıldığında, öncelikle Kuzey Amerika ve Avrupa'dan alınan taleplerle, kruvaziyer endüstrisi son 30 yılda önemli gelişim göstermiştir. Bu kapsamda Tablo 1, 2004-2014 yılları arasında sektördeki talebi göstermektedir:

**Tablo 1.** Kruvaziyer Sektöründe 2004-2014 Yılları Arası Uluslararası Talep

Bölge/Yıllar	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kuzey Amerika	9.14	10.40	11.00	11.44	11.64	11.82	12.16
Avrupa	2.80	5.04	5.67	6.15	6.23	6.39	6.39
Diğer Bölgeler	1.13	2.15	2.40	2.91	3.03	3.09	3.49
Toplam	<b>13.07</b>	<b>17.59</b>	<b>19.07</b>	<b>20.49</b>	<b>20.90</b>	<b>21.30</b>	<b>22.04</b>

**Kaynak:** Cruise Lines International Association Europe, 2015 Raporu

\*Tabloda verilen sayısal göstergeler, yıllar bazında adı geçen bölgelere talep gösteren milyon kişi sayısını temsil etmektedir.

Tablo 1’de görüleceği üzere, 2004 yılından 2014 yılına kadar uluslararası kruvaziyer talebi yaklaşık %68’lik artış oranıyla 13.1 milyon yolcudan 22 milyon yolcuya ulaşmıştır. Kuzey Amerika’da kruvaziyer sektörünü talebinin 10 yıl içinde ortalama %33 oranında belirlenmiştir. Büyüme oranı Avrupa’da ve diğer bölgelerde %100’ün çok üzerindedir. Bu durum, turistlerin talep ve beklentilerinin son 10 yılda ne kadar değiştiğini ve artık Amerika’dan farklı destinasyonlara seyahat etmek istediklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.** 2004-2014 Yılları Arasında Türkiye’de Kruvaziyer Turizmi

YILLAR	GEMİ SAYISI	YOLCU SAYISI
2004	927	645.264
2005	1.048	757.563
2006	1.317	1.016.314
2007	1.421	1.368.400
2008	1.612	1.605.372
2009	1.328	1.484.194
2010	1.368	1.719.098
2011	1.623	2.191.420
2012	1.587	2.095.673
2013	1.572	2.240.776
2014	1.385	1.790.125

**Kaynak:** Deniz Ticaret Odası, 2015, 4

Tablo 2’de 2004-2014 yılları arasında Türkiye’ye giriş yapmış kruvaziyer yolcu gemi ve yolcu sayıları yer almaktadır (Deniz Ticaret Odası, 2015). Türkiye’de kruvaziyer turizminin geldiği noktaya bakıldığında, 2013’te 2.2 milyon kruvaziyer turistinin Türkiye’yi ziyaret ettiği, bu rakamın 2014’te dünyada yaşanan ekonomik krizle birlikte Yunanistan’daki kriz ve grevlerin etkisi ile kruvaziyer şirketlerinin Batı Akdeniz turlarına yönelmesi sebebiyle 1.8 milyon turiste gerilediği görülmektedir. Ancak genel bakışla, 10 yılda 645.264 yolcudan 1.790.125 yolcuya ulaşan kruvaziyer turizmi, Türkiye’de önemli bir büyüme potansiyeli vaat etmektedir.

### ***1.1.1.3. Yat Turizmi***

Deniz turizmi bileşenlerinin sonuncusu da yat turizmidir. Yat turizmine olan talep, yatçılığın, özgürlük duygularını tatmin edici ve doğa, tarih, spor, macera ve keşiflere yakınlaştırıcı etkilerinden dolayı giderek artmaktadır. Yat turizmi denince “yat işletmeciliği, yatçı, yat yapımı ve yat limanı” kavramları üzerinde durulması gereken konulardır (Kalemdaroğlu ve diğerleri, 2004). Yat turizmiyle ilgili olarak, öncelikle yat turizminin tarihçesi ve öneminden bahsedilecek, daha sonra da ilgili kavramlara değinilecektir.

#### ***1.1.1.3.1. Yat Turizminin Tarihçesi***

Tarihte ilk yelkenli tekne, eğlence ve zevk amacıyla M.Ö. 4000 yıllarında Firavunlar tarafından Nil Nehri’nde kullanılmıştır. Benzer olarak, aynı amaçlarla Vikingler de özel teknelerinden yararlanmışlardır. 14. yüzyılda Flemenkler, avcı anlamına gelen “Jaght” isimli küçük ve hızlı tekneleriyle korsan ve kaçakçıları yakalama çalışmaları için denize açılmışlar; Amsterdam zenginleri de büyük yük gemilerini karşılamaya gönderdikleri bu teknelere “Jagtschippen” yani “Avcı gemisi” adını vermişlerdir. Bu avcılar işlerini bitirip limana dönme yolunda ilk varan olmak isteyince, bu durum yarışları ortaya çıkarmış ve böylelikle yatçılık bir spor olarak da gelişmiştir (Durukan, 2004: 1). Bir başka kaynağa göre, Flemenk’teki sürgün döneminin ardından 1660’ta yeniden İngiltere tahtına çıkan II. Charles’a Amsterdam kenti tarafından 20 metrelik bir gezinti teknesi armağan edilmiştir. II. Charles ve kardeşi James (sonradan Kral II. James) başka yatlar da yaptırarak bunlardan ikisini 1662’de Thames Irmağı’nda Greenwich-Grawesand



arasında yarıştırmışlardır. Bu aktiviteler, zenginler ve soylular arasında yatçılığın yaygınlaşmasını sağlamıştır (<http://anchoryachting.co.uk>).

Amerikalı bir denizci ve yazar (yelkencilik, yatçılık tarihi vb. konularda 29 kitabı bulunmaktadır) olan John Rousmaniere, yatçılık tarihi ile ilgili kitabında yatçılık tarihini, 1660-1851 arası gelişme dönemi, 1851-1914 arası parlayan dönem ve 1914-1983 yılları arası da amatör dönem olmak üzere üç kısma ayırarak incelemiştir (Rousmaniere, 1987). Bazı kaynaklarda tarihteki ilk yat kulübünün İngiltere’de kurulduğu yazmaktadır. Ancak 1720’de İrlanda’da kurulan Cork Water Club isimli kulüp tarihte kurulan ilk yat kulübüdür. İngiltere’de kurulan ilk yat kulübü 1773’te kurulabilmiştir. Yine tarihten bir kesit olarak, America adındaki bir yelkenli 1851 yılında New York Yacht Club flaması ile Amerika kupası yarışına katılmıştır (Atlay Işık, 2011: 20).

Marina terimi ile 1928’li yıllarla birlikte, Amerika Birleşik Devletleri’nde karşılaşılmaktadır. Ancak yat turizmi bir takım sebeplerle Akdeniz’e kıyısı olan ülkelerde daha çok gelişme göstermiştir. Bu sebepler arasında, bölgede eski medeniyetlerden kalma arkeolojik zenginliklerin ilgi çekiciliği, korunaklı doğal koyların varlığı, ılımlı rüzgârlar, limanlar arasındaki mesafelerin fazla olmaması, yaz sezonunun daha uzun ve hissedilebilir olması, Akdeniz’e kıyısı olan birçok ülke olması durumları sayılabilmektedir (Çubuk ve Koçak, 2012).

Yat turizmi, Türkiye açısından değerlendirilince ülkemizin kıyılarına turist taşıyan teknelerin gelmesi 1960’lı yılları bulduğu görülmektedir. 1970’li yıllarla birlikte de Amerika ve Avrupa’dan gelen yatçıların barınma, tamir, alışveriş vb. hizmetlere ihtiyaç duymasıyla, çeşitli yat limanları belirlenerek bunları geliştirme planları hazırlanmaya başlamıştır. 1980’li yıllarda, daha çok yat turizminin elverişli olduğu doğal koylar içerisinde farklı statülerde yat limanları kurulmuştur. Ancak Türkiye’de yat turizminin gelişimi 1980’li yılların ikinci yarısından sonra başlamıştır (T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2010).

### 1.1.1.3.2. Dünya'da ve Türkiye'de Yat Turizmi ve Önemi

Denizcilik, ortak bir yaşayışı, jargonu ve anlayışı olan uluslararası bir kültürdür. Yatçılık da denizciliğin uluslararası pazarlarda bireysel boyutlara indirgenmiş halidir (Eriş, 2007: 39). Dünyada deniz odaklı eğlence ve dinlence sektörü olarak tanımlanan yatçılığın en önemli merkezleri Akdeniz ve Karayipler olarak bilinmektedir (Diakomihalis, 2007; Caribbean Tourism Organisation, 2008; Atlay Işık, 2011; Eriş, 2007). Fiziksel şartları ve iklimi sayesinde, 20. yüzyılın başlarından itibaren popülerlik kazanan Akdeniz kıyılarının önde gelen yat turizmi destinasyonları Fransa, İtalya ve İspanya iken, son zamanlarda popüler haline gelen diğer yat turizmi destinasyonları Yunanistan, Hırvatistan ve Tunus'tur (Eriş, 2007). Avrupa'nın popülerliğinin ve başarısının başlangıcı, Fransa'da devletin yat turizmi ile ilgili yasal düzenlemeleridir. Bu düzenlemeler döviz getirici ve kıyıların korunmasını sağlayıcı faydalar getirmiştir. Yeterli bilgi ve donanımına sahip olmayan diğer Avrupa ülkeleri de Fransa'dan sonra kendi milli yat turizmi politikalarını geliştirmişlerdir. Charter yatçılığa olan ilginin artmasıyla da Avrupa'nın daha sakin ve ucuz kıyıları olan Eski Yugoslavya ve Yunanistan kıyıları charter piyasasına dahil edilmiştir (Ercanik, 2003).

Yat turizminin ülkelere olan katkılarına (özellikle ekonomik katkılar) şahit ve ikna olan ülkeler, yatırımlarını bu doğrultuda tekrar planlamış, yat limanı yapımlarında büyük ilerleme kaydetmiştir. Devletlerin de farkındalığı ile birlikte, oldukça maliyetli olan bu yatırımlara devlet teşvikleri başlamış, girişimciler desteklenmiştir. Charter sisteminin gelişimiyle birlikte yat turizmi ayrı bir canlılık kazanmış, tekne sahibi olmaya gerek kalınmadan yatçılığa katılım artmıştır (Ercanik, 2003). Dünyada yat turizmi denince akla ilk gelen destinasyon olan Karayipler'de, son 10 yılda gözle görülür bir artış olmuştur. Bu bölgede yılda 10 milyon civarında yat turu gerçekleşmektedir. Bu turların 2.5 milyonunu A.B.D. vatandaşlarının, 1 milyonunun da Birleşik Krallık vatandaşlarının katılımıyla gerçekleştiği tahmin edilmektedir. Yat turizmine katılan ziyaretçi profiline bakıldığında, gelir düzeyi yüksek ve erkeklerden ziyade bayanların daha çok rağbet ettiği bir grup oldukları görülmektedir. Yat charter tüketicileri ağırlıklı olarak 55 yaş ve üzeri olmasına rağmen, Karayipler'de pazarı 16-34 yaş arası grup yönlendirmektedir. Flotilla (grup halinde) kiralama lise çağındaki çocukları olan

aileler için oldukça popülerdir ve bu pazarda 55 yaş üstü yolcular ağırlıklıdır. Karayipler'i en çok tercih eden ülkeler A.B.D., Birleşik Krallık, Fransa, Almanya, İtalya, İskandinavya, Yeni Zelanda ve Avustralya'dır. Sektörde Karayipler'in rekabet durumunda olduğu başlıca destinasyonlar ise, Akdeniz (özellikle Yunanistan), Avustralya, Seyşel Adaları, Havai, Birleşik Krallık, Türkiye, Maldivler, Tayland ve Vietnam'dır ([www.onecaribbean.org](http://www.onecaribbean.org)).

Dünyada ismi yat turizmi ile birlikte anılan bir diğer bölge Akdeniz'dir. Akdeniz, kıyısında bulunan ülkelerin farklı kültür ve tarihleriyle, küçük doğal koylarıyla, iklimin ve rüzgarların uygunluğuyla yat turizmi için en uygun yerlerdendir ve oldukça popülerdir. Akdeniz'e kıyısı olan birçok ülkenin ismi yat turizmi ile adı anılmaktadır. Bu ülkeler arasında yer alanların başlıcaları, İspanya, Fransa, İtalya, Hırvatistan, Yunanistan, Türkiye, Fas, Cezayir, Tunus, Libya, Mısır, İsrail, Kıbrıs'tır. Ancak son yıllarda Batı Akdeniz'de görülen kirlenme, fiyat artışları gibi nedenler, Doğu Akdeniz'i yatçılar için daha cazip hale getirmiştir (Diakomihalis, 2007). Aşağıda, Akdeniz ülkelerinde yat turizmi ile ilgili kısa bilgiler yer almaktadır:

- *Fransa*; yat turizmi kapsamında 9 milyondan fazla katılımcısı ve kullanılabilir yarım milyon teknesiyle önemli destinasyonlarından (ICOMIA, 2015). Mavi bayraklı marina sayısı 94'tür ([www.blueflag.global](http://www.blueflag.global)). Fransız Rivyerası'nda yat charter sezonu Monaco Grand Prix yarışları ve Cannes Film Festivali ile mayıs ayında başlamaktadır.
- *İtalya*'nın; yat turizmi anlamında önemli destinasyonları Avrupa merkezlerine yakınlığı ve denizinin temiz ve güzel oluşu sebepleriyle Sardunya ve Korsika adaları arasındaki Bani Facio boğazı, adaları ve bölgesidir. Marinalarının ise, İspanya ve Fransa'daki marinalardan daha yeni olduğu bilinmektedir (Açıkbaş, 2006: 21-22). İtalya'daki mavi bayraklı yat limanı sayısı 66'dır ([www.blueflag.global](http://www.blueflag.global)).
- *İspanya*'nın; Akdeniz kıyılarındaki önemli yat turizmi destinasyonları Costa del Sol, Costa Blanco, Costa del Azahar, Costa Dorado ve Costa Brava'dır.

Bu destinasyonlar uzunca bir süre, İngilizlerin yoğun rağbet ettiği yerler olmuştur. En popüler destinasyon Costa del Sol'dur (Açıkbaş, 2006: 21) Ülke bulundurduğu 102 mavi bayraklı yat limanı sayısı ile dünyanın en fazla mavi bayraklı yat limanı sahibi olan 3. ülkesidir (www.blueflag.global).

- *Hırvatistan*: Ülkenin yaklaşık 5.000 adet yattan oluşan bir charter filosu bulunmaktadır (ICOMIA, 2015). Hırvatistan sahillerinde 718 ada, doğal güzellikler, koylar, plajlar, limanlar ve marinalar vardır ve en çok tercih edilen destinasyonlar arasındadır. 50'nin üzerinde marina mevcuttur Bu marinaların 20 tanesi mavi bayraklıdır. Ilıman iklimi ve sıcak ve kurak yazları sayesinde yat sezonu ülkede 6 aydan daha uzun sürmektedir (www.yachtingincroatia.com).
- *Yunanistan*'ın; kıyı şeridinin yaklaşık yarısını 6000 adet ada ve adacıklar oluşturmaktadır. Ülkede kıyısız keyif tekneçiliği 1960'larda ortaya çıkmıştır (Diakomihalis, 2007: 447). 9 adet mavi bayraklı marinası bulunan (www.blueflag.global) Yunanistan'da, deniz odaklı pek çok aktivite olanağı mevcuttur.
- *Türkiye*: Aşağıda Türkiye'nin yat turizmi potansiyeline ilişkin detaylı bilgi verilmektedir.
- *Fas, Cezayir, Tunus* gibi Akdeniz'e kıyısı bulunan Asya ve Afrika ülkelerinin yat turizmi ile ilgili faaliyetleri ve sundukları şartları Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş bir durumda değildir.

Dünyada yat turizmi ile ilgili karşılaştırılmaların tekne ve bağlama yeri kapasitesi veya kişi başına düşen tekne sayıları esas alınarak da yapılması mümkündür. Dünya geneli için bu verileri hazırlayan Uluslararası Denizcilik Endüstrisi Birlikleri Konseyi (International Council of Marine Industry Associations- ICOMIA) ve bu konseyin Türkiye temsilcisi olan Deniz Turizmini Geliştirme Derneği (DENTUR)'nin 2015 yılında yayımlanmış olduğu Recreational Boating Industry Statistics'te 2014 yılına ilişkin ülke sıralamaları Tablo 3'te yer almaktadır:

**Tablo 3.** Dünya'daki Önemli Yat Turizmi Pazarlarında Yat Limanı/Bağlama Yeri/Yanaşma Yeri Sayıları ve Kişi Başına Düşen Tekne Sayısı

Ülke	Toplam Marina Sayısı	Toplam Bağlama Yeri Sayısı	Toplam Açık Yanaşma Yeri Sayısı	Kişi Başına Düşen Tekne Sayısı
A.B.D.	11.000	-	-	24
Almanya	2.700	-	-	160
Arjantin	253	-	-	223
Avustralya	450	75.000	30.000	25
Birleşik Krallık	565	81.304	160.000	117
Brezilya	556	69.580	7.840	3.436
Çek Cumhuriyeti	32	680	1.460	464
Çin	92	8.000	-	Bilinmiyor
Finlandiya	1.770	80.900	-	7
Fransa	370	252.500	60.000	125
Hırvatistan	-	-	-	41
Hollanda	1.160	-	-	33
İrlanda	24	6.560	10.000	170
İspanya	360	130.000	1.500	253
İsveç	1.500	100.000	100.000	11
İsviçre	-	-	-	82
İtalya	432	160.568	-	132
Japonya	570	55.000	44.000	390
Kanada	-	-	-	8
Norveç	-	-	-	6
Polonya	1.300	-	-	558
Türkiye	67	30.000	14.000	897
Yeni Zelanda	211	13.000	10.000	14
Yunanistan	22	8.100	1.200	67

**Kaynak:** ICOMIA, 2015

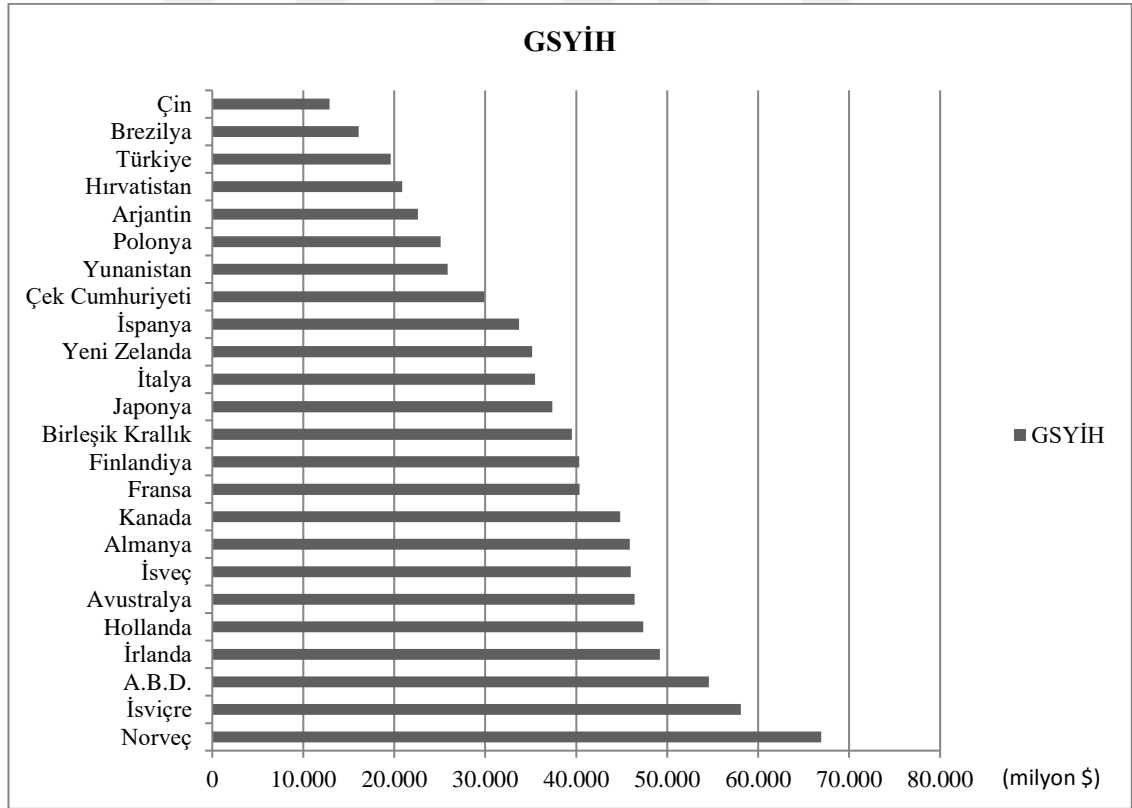
Tablo 3'e göre, toplam marina sayısı bakımından ICOMIA'ya üye ülkeler arasında dünyada lider görünen ülke Amerika Birleşik Devletleri iken, Türkiye marina sayısı bakımından Yunanistan, Polonya ve Çek Cumhuriyeti'nin önünde yer almaktadır. Yine Tablo 3'te, bilinmeyen veriler olmakla birlikte, bilinenler arasında en fazla bağlama yerinin Fransa'da; en fazla açık yanaşma yerinin de Birleşik Krallık'ta olduğu görülmektedir. Kişi başına düşen tekne sayılarında, 6 kişiye 1 tekne oranıyla lider ülke Norveç iken, 3.436 kişiye 1 tekne oranıyla son sırada yer alan ülke Brezilya'dır.

ICOMIA tarafından 2015 yılının ilk yarısı için ortaya konan yat turizmi endüstrisi durumu sayısal verilerle aşağıda ifade edilmektedir. Bu veriler arasında yat turizmi işletmelerinde yer alan restoranlar, mağazalar, genel deniz turizmi gelirleri, bakım-onarım, kiralama gelirleri, yelkencilik okulları, bot gösteri ve

festivallerinden elde edilen gelirler gibi dolaylı ekonomik gelirler yer almamaktadır.

- 100.000 doğrudan işletme (öncelikle küçük ve orta ölçekli işletmeler),
- 1.000.000 doğrudan çalışan,
- 25.000.000 eğlence/ keyif teknesi,
- 25.000 yat limanı,
- 40 milyar €'dan fazla imalat cirosu.

Yukarıda yer alan sayısal verilerde görüldüğü üzere, ülkelerin sadece 2015 yılının ilk yarısında imalat cirosu 40 milyar €'dan fazladır. Ükelere bu denli yüksek meblağlarla gelir getiren bir sektör olan yat turizmi sektörünün ülkelerin gayrisafi yurtiçi hasıllarına katkıları Şekil 2'de görülmektedir (ICOMIA, 2015).



**Şekil 2.** Yat Turizminin Ülke Bazında GSYİH'ye Katkısı

Şekil 2’de görüldüğü üzere yat turizminin gayrisafı yurtiçi hasılaya en büyük katkısının olduğu ülke 66.937 milyon \$ ile Norveç iken; katkının en düşük olduğu ülke 12.880 milyon \$ ile Çin'dir. Türkiye ise, 19.610 milyon \$ ile katkının en düşük olduğu üçüncü ülke durumundadır. Dünyada yat turizminde 2014 yılı esas alınarak, (Şekil 2'deki verilerden de yararlanılarak) ülkeler için sektörün durumunu aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (ICOMIA, 2015):

- *Arjantin:* Ülkenin 5.087 km'lik kıyı şeridi ve 16.956 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 160 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 7.000 çalışan, ayrıca 253 adet marina bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 22.582 milyon \$'dır. Ülkenin yaklaşık 43 milyon olan nüfusunda tekne başına düşen kişi sayısı 223'tür.
- *Avustralya:* Ülkenin 66.530 km'lik kıyı şeridi ve 30.000 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 2.090 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 26.820 çalışan vardır. Ayrıca, 450 adet marina, 75.000 adet bağlama yeri, 30.000 adet açık yanaşma yeri ve 1.000 adet kızak (bakımların yapıldığı yer) bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 46.433 milyon \$'dır. 23 milyon 500 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 25'tir.
- *Brezilya:* Ülkenin 7.500 km'lik kıyı şeridinde 193 yat işletmesi ve bu işletmelerde 8.920 çalışan vardır. Ayrıca, 556 adet marina, 69.580 adet bağlama yeri, 7.840 adet açık yanaşma yeri ve 456 adet kızak bulunmaktadır. Yatırımların üzerine düşülmesine rağmen, yat turizminin GSYİH'ye katkısı 16.096 milyon \$ gelir ile en düşük ikinci ülke konumundadır. Ülkenin yaklaşık 203 milyon olan nüfusunda tekne başına düşen kişi sayısı 3.436'dır.
- *Kanada:* Ülkenin 233.802 km'lik kıyı şeridinde toplam 4.465 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 67.400 çalışan bulunmaktadır. Buradan Kanada'da yat turizm sektörünün istihdam yaratmada önemli bir yeri olduğu söylenebilmektedir. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı ise 44.843 milyon \$'dır. 35 milyon 500 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısının 8 olması da, halkın refah seviyesinin iyi durumda olduğunu ve rekreatif etkinliklere de rahatlıkla katılabileceğinin göstergesidir.

- *Çin:* Ülkenin 18.000 km'lik kıyı şeridi ve 83.000 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 1.420 adet yat işletmesi, 92 adet marina ve 8.000 adet bağlama yeri bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 12.880 milyon \$'dır ve listenin en düşük gelir elde eden ülkesidir.
- *Hırvatistan:* Ülkenin 5.835 km'lik kıyı şeridi ve yaklaşık 71milyon km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 134 adet yat işletmesi bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH' sine katkısı 20.889 milyon \$'dır. 4 milyon 200 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 41'tir.
- *Çek Cumhuriyeti:* Ülkenin 1.620 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 91 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 698 çalışan, ayrıca 32 adet marina, 680 adet bağlama yeri, 1.460 adet açık yanaşma yeri ve 68 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 29.925 milyon \$'dır. Ülkenin 10 milyon 500 binlik nüfusunda ise, tekne başına 464 kişi düşmektedir.
- *Finlandiya:* Ülkenin 46.200 km'lik kıyı şeridi ve 34.539km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında 227 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 2.350 çalışanı, ayrıca 1.770 adet marina, 80.900 adet bağlama yeri ve 8.300 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 40.347 milyon \$'dır. 5 milyon 500 binlik nüfusta, 7 kişiye 1 tekne düşmektedir.
- *Fransa:* Ülkenin 5.700 km'lik kıyı şeridi ve 8.500 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında 6.630 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 35.407 çalışanı, ayrıca 370 adet marina, 252.500 adet bağlama yeri, 60.000 adet açık yanaşma yeri ve 1.195 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 40 milyon \$'ın üzerindedir. Ülkede her 125 kişiye 1 tekne düşmektedir.
- *Almanya:* Ülkenin 3.624 km'lik kıyı şeridi ve 8.000 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 3.560 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 20.000 vardır. Ayrıca ülkede 2700 adet marina bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 45.888 milyon \$'dır. Yaklaşık 81 milyonluk nüfusun tekne başına düşen kişi sayısı 160'tır.



- *Yunanistan:* Ülkenin 15.000 km'lik kıyı şeridi ve 1.310 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında 1.150 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 3.240 çalışanı, ayrıca 22 adet marina, 8.100 adet bağlama yeri, 1.200 adet açık yanaşma yeri ve 58 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 25.859 milyon \$'dır. 11 milyonluk nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 67'dir.
- *İrlanda:* Ülkenin 9.000 km'lik kıyı şeridi ve 1.000 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında 102 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 820 çalışanı vardır. Ayrıca 24 adet marina, 6.560 adet bağlama yeri, 10.000 adet açık yanaşma yeri ve 900 adet kızak bulunmaktadır. İşletme ve marina sayılarının diğer ülkelerle kıyaslandığında az olmasına rağmen, yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 49.195 milyon \$'dur ve bu katkı ile İrlanda en çok kazanan ilk 5 ülke içerisinde yer almaktadır. Bu durum, İrlanda'nın yapmış olduğu yatırımların yerinde ve ülkenin uyguladığı strateji ve politikaların doğru olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Ülkede tekne başına düşen kişi sayısı ise 170'tir.
- *İtalya:* Ülkenin 7.375 km'lik kıyı şeridi ve 7.210 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanları mevcut olup, sektörde 18.230 çalışan vardır. Ayrıca 432 adet marina, 160.000 adet bağlama yeri ve 1.600 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 35.486 milyon \$'dır ve tekne başına düşen kişi sayısı 132'dir.
- *Japonya:* Ülkenin 33.889 km'lik kıyı şeridi ve 2.100 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında 32 adet yat işletmesi, 570 adet marina, 55.000 adet bağlama yeri ve 44.000 adet açık yanaşma yeri bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 37.390 milyon \$'dır. 127 milyon 100 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 390'dır.
- *Hollanda:* Ülkenin sadece 400 km'lik bir kıyı şeridi ve 7.652 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 4.200 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 20.300 çalışanı, ayrıca 1.160 adet marina ve 500 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 47.355 milyon \$'dır ve ülke

sektörden en çok katkı gören 5. ülkedir. Tekne başına düşen kişi sayısı ise 33'tür.

- *Yeni Zelanda*: Ülkenin 15.134 km'lik kıyı şeridi ve 3.166 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 1.160 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 5.386 çalışan vardır. Ülkede, 211 adet marina, 13.000 adet bağlama yeri, 10.000 adet açık yanaşma yeri ve 260 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 35.152 milyon \$'dır. 4 milyon 300 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı ise 14'tür.
- *Norveç*: Ülkenin 53.200 km'lik kıyı şeridi ve 17.000 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 349 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 2.300 çalışanı bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 66.937 milyon \$'dır. GSYİH'ye katkı anlamında en çok gelir elde eden ülke olmasının yanında, ülkede her 6 kişiye 1 tekne düşmektedir.
- *Polonya*: Ülkenin 770 km'lik kıyı şeridi ve 8.220 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 150 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 40.000 çalışanı istihdam edilmektedir. Ülkede, 1.300 adet marina ve 19.000 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 25.105 milyon \$'dır. 38 milyon 500 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 558'dir.
- *İspanya*: Ülkenin 7.880 km'lik kıyı şeridinde 304 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 16.115 çalışan, 360 adet marina, 130.000 adet bağlama yeri, 1.500 adet açık yanaşma yeri ve 200 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 33.711 milyon \$'dır. Ülkede tekne başına düşen kişi sayısı 253'tür.
- *İsveç*: Ülkenin 8.000 km'lik kıyı şeridi ve 40.000 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında 82 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 1.500 çalışanı vardır. Ülkede, 1.500 adet marina, 100.000 adet bağlama yeri, 100.000 adet açık yanaşma yeri ve 1.000 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 45.986 milyon \$'dır. 9 milyon 700 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 11'dir.

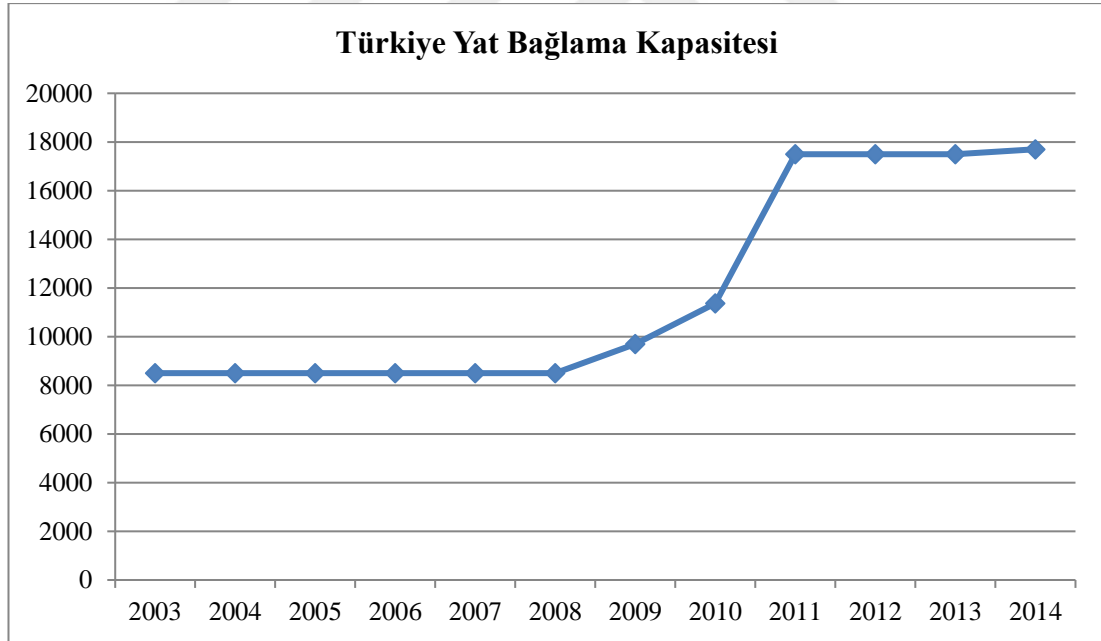
- *İsviçre:* Ülkenin bir kıyı şeridi olmamasına rağmen, 1.196 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanları bulunmaktadır. 295 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 1.250 adet çalışanı bulunmaktadır. Tüm bunlara rağmen yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 58.087 milyon \$'dır ve yat turizminden en çok gelir elde eden 2. ülkedir. Nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 82'dir.
- *Türkiye:* Ülkenin 8.533 km'lik kıyı şeridi ve 8.500 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 1.550 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 11.100 çalışanın yanında, 67 adet marina, 30.000 adet bağlama yeri, 14.000 adet açık yanaşma yeri ve 120 adet kızak bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 19.610 milyon \$'dır. Nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 897'dir.
- *Birleşik Krallık:* Ülkenin 17.381 km'lik kıyı şeridi ve 3.250 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 4.400 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 31.450 çalışanı vardır. Ayrıca, ülkede 565 adet marina, 81.304 adet bağlama yeri ve 160.000 adet açık yanaşma yeri bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 39.511 milyon \$'dır. 64 milyon 500 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 117'dir.
- *Amerika Birleşik Devletleri:* Ülkenin 133.342 km'lik kıyı şeridi ve 514.413 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanlarında toplam 29.370 adet yat işletmesi ve bu işletmelerde 293.175 çalışanın yanında 11.000 adet marina bulunmaktadır. Yat turizminin ülke GSYİH'sine katkısı 54.597 milyon \$'dır. 317 milyon 700 binlik nüfusta tekne başına düşen kişi sayısı 24'tür.

Yukarıda, özet olarak dünyada yat turizminin durumu değerlendirilmiş, bazı sayısal verilerle de yat turizminin ülke bazındaki öneminden bahsedilmiştir. Aşağıda ise, bu tez çalışmasının araştırma sahasını oluşturmasından dolayı Türkiye'de yat turizminin durumu hakkında daha detaylı bilgi verilmesi gerekli görülmüştür.

Türkiye'ye 1960'lı yıllarda turist taşıyan tekneler gelmeye başlamış; bu durum da bu alanda hizmet verilecek tesislere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

1980'li yılların başında Turizm Bakanlığı tarafından bazı alanlar yat liman alanları olarak belirlenirken, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından da bunların gelişme planları hazırlanmıştır. Özellikle 1980'den sonra çeşitli nitelik ve statülerde yat limanları kurulmuştur (Özer Sarı, 2013: 52-53). 1980'li yıllardan bu yana ise, toplam 1.550 adet yat işletmesi ve 67 marina inşa edilmiştir. Yatların ihtiyaç duyduğu hizmetleri verebilmek amacıyla 30.000 adet bağlama yeri, 14.000 adet açık yanaşma yeri ve 120 adet kızak kurulmuştur. Tüm bu işletmelerde 11.100 kişi istihdam edilmektedir. Yat turizminin ülke GSYİH'sına 19.610 milyon \$ katkısı bulunmaktadır (ICOMIA, 2015).

T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu verilere göre, Türkiye'nin 2003-2014 yılları arasındaki yat bağlama kapasitesi de Şekil 3'te görüldüğü gibidir (T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2015):



**Şekil 3.**Türkiye'nin Yıl Bazında Yat Bağlama Kapasitesi

Şekil 3'te görüldüğü üzere Türkiye'nin 2003 yılındaki yat bağlama kapasitesi 8.500 iken, bu kapasite 2014 yılında yaklaşık 18 binlere ve 2015 yılında yaklaşık 30 binlere çıkmıştır. Bu durum, Türkiye'nin yat turizmine ilişkin yatırımlarını sektörü arz açısından geliştirme yönünde planladığını göstermektedir.

Türkiye'de yatçılığın özellikle ülkenin belli bölgelerinde yoğunlaşması nedeniyle (ki Bodrum-Kaş arasında rekreatif yatçılık ve İstanbul'da özel Türk yatları) yatçılık potansiyeli açısından Türkiye sekiz bölgeye ayrılmıştır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1997):

- Bodrum – Kaş,
- Çeşme – Bodrum,
- Çeşme – Ayvalık,
- Kaş- Gazipaşa,
- Doğu Akdeniz Bölgesi,
- Marmara Bölgesi,
- Karadeniz Bölgesi,
- İstanbul.

Üç tarafı denizlerle çevrili, birçok doğal koya, tarihi çeşitliliğe sahip bir ülke olarak Türkiye'nin aslen diğer ülkelere oranla yat turizminden edimlerinin ve bu alandaki yatırımlarının yetersiz olduğu söylenebilir. Doğru planlama ve politikalarla yat sektöründen daha yüksek kazanımın elde edilebileceği Türkiye için oldukça yerinde bir öngörü olacaktır.

#### ***1.1.1.4. Yatçılık İle İlgili Kavramlar***

Tez çalışmasının bu başlığında, yat ve yat çeşitlerine değinilecek, yatçı, marina ve yat işletmeciliği kavramları açıklanacak, yat charter acentaları irdelenecektir.

##### ***1.1.1.4.1. Yat ve Yat Çeşitleri***

Türk Dil Kurumu'na göre özel gezinti gemisi olarak tanımlanan yat, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nda da “yat tipinde inşa edilmiş, gezi ve spor amacıyla kullanılan, taşıyacağı yatçı sayısı 36'yı geçmeyen, yük ve yolcu gemisi niteliğinde olmayan, tonalito belgelerinde “Ticari yat” ve “Özel yat” olarak

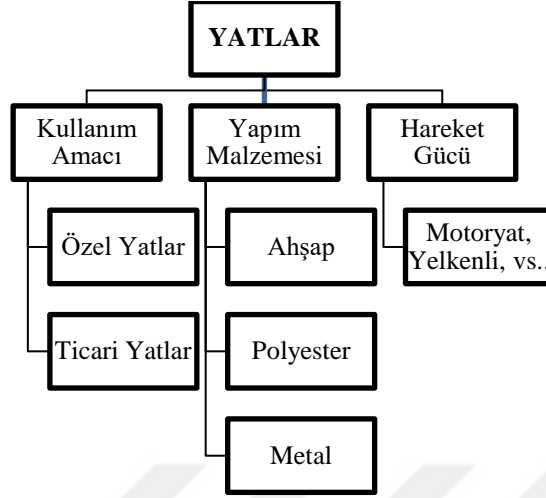
belirtilen deniz araçları” olarak tanımlanmıştır. 24 Temmuz 2009 tarihinde 27298 sayı numarasıyla çıkarılmış Deniz Turizmi Yönetmeliği’nde ise *yat, gezi, spor ve eğlence amacıyla deniz turizmi ticaretinde kullanılmaya uygun, taşıdığı yolcu sayısı on ikiyi geçmeyen, yük, yolcu ve balıkçı gemisi niteliğinde olmayan, kamarası, tuvaleti ve mutfağı olan deniz aracı* olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan, aynı yönetmelik hükmüne göre, kabotaj seferinde yüz mille sınırlı, en yakın karadan yirmi milden fazla uzaklaşmamak koşulu ile taşıdığı yolcu sayısı otuz altıyı geçmeyen, tonilato belgesinde yat olduğu belirtilen deniz turizmi araçları da yat kapsamında değerlendirilmektedir. İlgili yönetmelikte deniz turizminde kullanılacak yatların sahip olması gereken nitelikler de aşağıdaki gibi belirtilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 24 Temmuz 2009 tarihli, 27298 sayılı):

- Yatçı sayısı ile uyumlu yemek masası, mini bar, oturma ve güneşlenme grupları,
- Kapasiteye uygun bulaşık makinesi, fırın, buzdolabı veya buz kutusu, kumanya için yeterli depo, yeterli hazırlık yerleri ve bulaşık yıkama yerini kapsayan mutfak,
- Teknik normlara uygun yatak, genel aydınlatma ve gece lambası, saç kurutma makinesi, tuvalet masası ve aynası, kişisel temizlik kiti, elbise dolabı, perde, kliması olan rahat kullanıma imkân verebilecek şekilde düzenlenmiş, suyun yayılımını engelleyici önlemler alınmış duşlu ve tuvaletli kamaralar,
- Mürettebatsız kiralanan yatlar hariç personel için ayrı kabin, duş ve tuvalet.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, deniz turizmi ve bileşenleri ile ilgili her türlü konunun kanun ve yönetmelik çerçevesinde tanımlandığı, sektördeki olası karışıklıkların önlendiği ve/veya giderildiği, kavram ve uygulamaların standartlaştırıldığı söylenebilir.

Günümüz teknolojisi ve değişen şartlarla birlikte, tüketicilerin taleplerinin değişmesi, gün geçtikçe daha yeni ve daha farklı yat tiplerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durum, sektörün tüketici odaklı olmasını sağlamış, sektörün

yeniden şekillenmesini ve daha farklı bir yapıya bürünmesini tetiklemiştir (Sarvan ve diğerleri, 2012).



Şekil 4. Yat Çeşitleri

**Kaynak:** Atlay Işık (2011) ve Ercanik (2003)'ten yararlanılarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

Ortak bir sınıflandırma olmamasına rağmen, yatlar kendi aralarında bir takım özelliklerine göre de sınıflandırılabilir. Şekil 4'te kullanım amacına, yapıldığı malzemeye ve hareket edebilme gücüne göre yat çeşitleri açıklanmaktadır (Atlay Işık, 2011; Ercanik, 2003).

#### a. Kullanım amacına göre yatlar

Bu tarz sınıflandırmada yatların kullanım amacı tanımlanmış, bu tanımlamaya göre yatlar özel yatlar ve ticari yatlar olarak iki gruba ayrılmıştır (Atlay Işık, 2011; Ercanik, 2003). Özel yatlar, en az bir kişinin mülkiyetinde olabilen bu yat çeşidi, bir nevi devre mülk gibi işleyebilmektedir. Sınırlı bütçelerle maddi imkânlarını bir araya getiren birden fazla ortağın, daha donanımlı yatlara sahip olma fırsatı söz konusudur (Ercanik, 2003). Ticari yatlar, Türkçeye “charter” olarak geçmiştir ve kiralama yoluyla işletilmektedir. Boyu 15 metreden büyük yatlar mürettebatlı, boyu 15 metreden küçük olan yatlar mürettebatsız (bareboat) olarak, günlük, haftalık veya aylık olarak kiralanabilmektedir. Kiralanan yatların konfor ve lüks derecesi kiralayan misafire bağlıdır (Hıraca, 1996). Bu tez çalışmasının konusunu da ticari yatlar oluşturmaktadır.

#### b. Yapım malzemesine göre yatlar

Yapım malzemesine göre yatlar, ahşap, sac, fiberglas, beton, çelik, polyester gibi malzemelerden yapılabilmekte olup, üç temel grupta toplanmaktadır (Atlay Işık, 2011). Bunlar içinde yer alan *ahşap yatların*, yapımı pahalı ve meşakkatli, periyodik bakımları problemlili olduğundan, dünyada çok tercih edilen bir yat üretim malzemesi değildir. Türkiye’de daha çok kiralama amaçlı üretilen guletler ve az sayıda özel yapım Türk yatları ahşap malzemededen üretilmektedir. *Polyester yatlar*, cam elyafı ile kullanılıp, seri üretime en uygun malzemedir. İç hacimlerde büyük imkânlar sağlayan ve bakımı oldukça kolay olan polyester, en küçük teknelerden 30 metre üzeri büyük yelkenli ve motor yatlara kadar yaygın biçimde kullanılmaktadır. Türkiye’de özel veya ticari amaçla kullanılan yabancı yatların büyük çoğunluğu ile yapılmıştır. *Metal yatlar*, yatçılıkta en çok görülen türdür. Büyük teknelerin karinası sacdan, kamarayla birlikte diğer bölümlerin üst kısımları alüminyumdan yapılmaktadır. Türkiye’de turizm amacıyla kullanılan sac tekneler yok denecek kadar azdır.

#### c. Hareket gücüne göre yatlar

Hareket gücüne göre yatlar, yelkenli, motorlu (SCBD, 2005: 11) ve karma olarak çeşitlenmektedir. Bu çeşitlenmede kullanıcı itici güç esas alınmaktadır. Yelkenli yatların 15 m<sup>2</sup> ile 100 m<sup>2</sup> arasında bir yelken donanımı bulunmaktadır. Günübirlilik kullanım amaçlı yelkenli tipi dışında tüm yelkenli yatlarda rüzgârsız zamanlarda ve liman içinde kullanılmak üzere çoğunlukla içten takma deniz motoru bulunur (Ercanik, 2003). Bu motor, yatların seyirlerinin çok küçük bölümünde kullanılmaktadır (Atlay Işık, 2011). Motorlu yatlar, sadece motor gücü ile hareket edebilmektedir ve rüzgâr gücünden yararlanabilecekleri bir yelken donanımları bulunmamaktadır. Rüzgâr kullanımının yarattığı sorunlar olmayacağından, teknelerin kullanım alanları daha geniş ve rahat; hareketi daha süratlidir (Atlay Işık, 2011: 10). Karma yatlar ise, adından da anlaşılacağı üzere, hem yelken hem de motor donanımına sahiptir ve her iki yat türünün de özelliklerini taşımaktadır (Atlay Işık, 2011: 10).



#### 1.1.1.4.2. Yatçı Kavramı

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2009)'nın yapmış olduğu tanımlamaya göre, “yatçılık seyahatine fiilen katılan ve/veya yat kullanan kişiler” yatçı olarak adlandırılmaktadır. Deniz Turizmi Yönetmeliği'nin yatçı tanımı ise, mürettebat ve diğer hizmet personeli dışında, gezi, spor, eğlence amacıyla yatta bulunan kişileri kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yatçı veya yat turizmi müşterileri kendi yatıyla ya da kiraladığı yat ile veya yat işletmeleri tarafından düzenlenen turlarla turistik faaliyetlere katılan kişilerdir (Atlay Işık, 2011: 10).

#### 1.1.1.4.3. Yat Limanı (Marina) Kavramı

Yat limanı (marina) A.B.D.'deki Ulusal Makine ve Gemi Yapımcıları Derneği tarafından; geminin uyuma, yemek-yeme, tamir yapma ihtiyaçları ile gemisinin yakıt ve gıda talebini karşılayan, yelkenini gerebileceği, alışveriş yapabileceği; haberleşmenin, ulaşımın ve donanımın sağlanabildiği bir faaliyet alanı yaratan yer olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Tükeltürk, 2014: 65). Diğer bir ifadeyle yat limanı, yatların bağlanabilecekleri, yatçıların yatlarından yürüyerek çıkabilme olanağına sahip iskelelere, dinlenme, konaklama, alışveriş gibi sosyal tesisler ile yatlara bakım, onarım, karaya çekme ve teknik hizmet sunan birimlere sahip deniz turizmi tesisleri olarak görülmektedir (Çubuk ve Koçak, 2012).

Türk Yat ve Tekne Endüstrisi 2010 Raporu'na göre yat limanlarının faaliyetleri arasında yat ve teknelerin imalat, tasarım, bakım-onarım, yedek malzeme, ekipman ve aksesuar imalat ve satışı, döşeme ve dekorasyon hizmetleri, motor satış-bakım-onarım hizmetleri yer almaktadır (YATEF ve DENTUR, 2010). Yat limanlarına ilişkin tüm tanımlar incelenince yat limanları konusundaki en önemli hususun “bir yat için en değişilmez hizmetleri, yapısı gereği kötü havadan koruma, yakıt ve elektrik ikmallerini yapma hizmeti” olduğunu söylemek gerekir.

Deniz Turizmi Yönetmeliği'ne göre, yat limanları üç çıpalı, dört çıpalı ve beş çıpalı yat limanları olarak üç gruba ayrılmıştır. Bu kapsamda, yat limanlarının kalitelerinin belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında çıpa verilmesi kararlaştırılmış ve çıpa verilmesi hususundaki kıstaslar belirlenmiştir. Yat Limanları Birliği (The Yacht Harbour Association-THYA) de otel sınıflandırılması için kullanılan yıldız

sistemi gibi yat limanları için de 3, 4 ve 5 altın çıpa ödülleri uygun bulmaktadır (THYA, 2008). Atlay Işık (2011)'a göre, limanların mavi bayrak sahibi olup olmamaları da sınıflandırmada başka bir kriter olarak göz önüne alınmaktadır. Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (Foundation of Environmental Education-FEE) tarafından yürütülen mavi bayrak programı bir çevre ödülüdür ve uluslararası standart geçerliliği bulunmaktadır.

#### 1.1.1.4.4. Yat İşletmeleri

Dünyanın önde gelen deniz turizmi destinasyonu olan Karayipler'de 1949 yılında Nicholson Yatçılık işletmesi ilk organize ticari yatçılık faaliyetlerine başlamıştır. Bunun akabinde, 1950-1960 yıllarında yat turizminin kapsamı genişletilmiş ve günümüzdeki yat işletmeciliğinin temelleri atılmıştır (Atlay Işık, 2011: 15). 24.07.2009 tarih ve 27298 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Deniz Turizmi Yönetmeliğinin 60. maddesiyle yürürlükten kaldırılan Yat Turizmi Yönetmeliği'nde yat işletmeleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

*Yat işletmeleri, sahip oldukları veya kiraladıkları yerli ve yabancı bayraklı yatları mürettebatlı veya mürettebatsız olarak bu yönetmelikte belirlenen şartlarla gezi, eğlence ve spor amaçlı kullanımları için yatçıların geçici kullanımına vererek faaliyette bulunan, Bakanlıktan belgeli yatırım ve işletmelerdir.*

Deniz Turizmi Yönetmeliği'nde ise, genel başlık altında "Deniz turizmi araçları yatırım ve işletmeciliği" konusunun altında yapılan işletmecilik tanımından, yukarıda verilen tanıma çıkarmak mümkündür. Deniz Turizmi Yönetmeliği'nde verilen tanımda,

*Deniz turizmi araçları yatırım ve işletmeciliği, Deniz turizmi araçları işletmecileri, mülkiyetlerinde bulundurdukları veya kiraladıkları deniz turizmi aracını, mürettebatlı veya mürettebatsız olarak gezi, spor, eğlence amacıyla kiralayan, pazarlamasını yapan, Bakanlıktan belgeli gerçek ve tüzel kişilerdir.*

şeklinde işletmecilik tanımlanmıştır (T.C. Resmi Gazete, 24 Temmuz 2009 tarih, 27298 sayı).

Sonuç olarak, yat işletmelerinin, müşterilerinin istek ve ekonomik gücüne göre farklı şekillerde hizmet sunduklarını söylemek mümkündür. Bu faaliyetler, mürettebatlı, mürettebatsız, grup halinde, özel yatları kiralama ve kabin kiralama şeklinde olabilmektedir. Yukarıdaki kiralama şekillerine charter başlı altında detaylı olarak değinilecektir.

## **1.2.Yat Charter İşletmeleri**

Bu başlık altında öncelikle charter ve charter acenta kavramları açıklanacaktır. Ardından, yat charter türleri açıklanacak ve Türkiye’de yat charter sistemi hakkında bilgi verilecektir.

### **1.2.1. Charter ve Yat Charter Acentası Kavramı**

Charter kavramı en basit tabirle kiralamayı, charter acenta kavramı da bu kiralama işlemi sağlayan aracı işletmeyi ifade etmektedir. Charter acentalar yukarıda tanımlaması yapılan yat işletmeleri kapsamında değerlendirilmektedir. Charter endüstrisi özellikle rıhtım ve marina tesisleri başta olmak üzere marina endüstrisi ile oldukça bağlantılıdır. Yat charter işletmelerinin yönetim faaliyetleri spesifik ve bir o kadar da karmaşıktır. Yat charter piyasasında bir ve daha fazla deniz aracı ile çalışan bir dizi küçük işletmeyle birlikte, binlerce deniz aracı ile çalışan işletmeler de bulunmaktadır (Lukovic, 2012: 407).

Charter işletmeleri yoluyla kiralanmış bir yat ile tatile çıkmanın fazla maliyetli olmasının yanı sıra birçok avantajı da bulunmaktadır. Diakomihalis (2007: 437)’e göre, özellikle kalabalık bir grup tarafından kiralanılan bir yatla çıkılan tatilde hareket özgürlüğü, destinasyonları istenilen zamanda ziyaret edebilme esnekliği, yemek vaktinde rezervasyon yaptırmaya gerek olmaması gibi sıradan getirileri sayesinde bile yat kiralama, maliyetini amorti edebilmektedir. Tüm bunların içinde en önemli unsur, yolcuların destinasyon seçimini yapabilmeye özgürlüğüdür. Bu durum yolculara kendi tur programlarını organize edebilme avantajı sağlamaktadır. Böylelikle turlarına istedikleri kadar destinasyon, yüzmeye

dalış, vb. türdeki her türlü aktiviteyi sığdırabilme olanağına sahip olabilmektedir. Dolayısıyla, yolcular hem günlük rutinlerinden hem de alışlagelmiş tatil alışkanlıklarından oldukça farklı aktivitelere katılmış olmaktadır.

Bir kruvaziyer gemisinin katı güzergâh ve kuralları ya da meşgul ve kalabalık otel ve restoranların aksine, yat charter acentaları rakipsiz bir şekilde özgürlük ve rahatlık hissi sunmaktadır. Kısacası, kalabalık bir grupta kruvaziyer gemisinde seyahat etmekten veya bir otelde konaklamaktan farklı olarak yat charterın yolcularına sunduğu fırsatlar; özgürlük, kişiye özel lezzetler, su sporları, keşifler ve her biri manzaralı kamaralar şeklinde olabilmektedir.

Yat charter işlemini bir acenta aracılığıyla yapmanın da yolcularına sağladığı ekstra avantajlar bulunmaktadır. İşletme aracılığıyla yat kiralayan yolcular yatın alımı, vergileri, yat kullanımı ile ilgili yönetmelikler ve bürokratik işlemler ile muhatap olmak zorunda değildirler. Yatın bakım-onarım, temizlik, donanım gibi meşakkatli işleriyle ilgilenmemektedirler. Ancak bu durum, farklı charter türlerinde değişiklik gösterebilmektedir. Bu bağlamda, mürettebatlı kiralama işlemi gerçekleşiyorsa, yolcular, kaptan, gemici ve aşçı çalıştırmak için ek maaş ödememekte, bu iş görenleri çalıştırmak için gerçekleşmesi gereken prosedürlerle uğraşmak zorunda kalmamaktadırlar.

### **1.2.2. Yat Charter Türleri**

Yat charter işletmeleri yolcunun farklı talepleri doğrultusunda değişik şekilde hizmetler vermektedir. Yolcular charter faaliyetinde mürettebatlı (crewed), mürettebatsız (bareboat), grup halinde (flotilla) veya kabin kiralama olarak değişik tercihlere sahiptir.

#### **1.2.2.1. Mürettebatlı (Crewed) Yat Kiralama**

Mürettebatlı yat kiralama, yatın genellikle bir kaptan, aşçı ve gemiciden oluşan mürettebatla kiralınması yoludur. Yatların büyüklüğüne ve standartlarına göre, mürettebat sayısı 10'a kadar çıkabilmektedir. Yatların 2-8 kamaraya kapasitesi olabildiğinden, 4-16 kişiyi ağırlayabilecek donanımdadır. Kaptan, genellikle ev sahibi ve güvenlikten sorumlu yetkili kişi durumundadır. Gerektiğinde gidilecek

olan rota ile ilgili tam donanımlı bir tur rehberi konumundadır. Aşçı, yolcuların gastronomik tercihlerine cevap verebilecek düzeyde donanımlı; gemici ise, yatın ve yolcuların temizlik ve servisinden sorumlu personeldir.

Mürettebatlı yatçılık diğer kiralama şekillerine göre daha maliyetli ve daha rahat olduğundan, önemli ve tanınmış yolcuların tercih sebebi olabilmektedir. Bu da ülke tanıtımı açısından faydalı bir durumdur (Ercanik, 2003). Türkiye’de mürettebatlı yat kiralamacılığına en iyi örnek gulet tipi yatların kiralandığı mavi yolculuk hizmetidir. Türkiye’deki önemli charter destinasyonları Bodrum, Marmaris, Göcek ve Antalya’dır.

#### **1.2.2.2. Mürettebatsız (Bareboat) Yat Kiralama**

Mürettebatsız yat kiralamak, navigasyon, seyir, palamar, yemek pişirme, teknenin temizliği gibi tekne ve yolcukla ilgili her türlü sorumluluğun yolcu tarafından alınmasını gerektirir. Mürettebatsız yat kiralayan yolcular kiralama süresi içinde istedikleri programı uygulamakta, yatları kendileri kullanmakta ve süre sonunda kontratta belirlenen limanda teslim etmektedirler. Mürettebatsız yat kiralamanın gereklerinden biri, yolculardan birinin denizci veya motorlu tekne deneyimli bir kaptan olması durumudur (boatbookings.com, 2016). Bu durum Deniz Turizmi Yönetmeliği’nde de bir zorunluluk olarak belirtilmiş,

*Deniz turizmi araçları işletmeciliği bünyesindeki Türk ve yabancı bayraklı, yatçı sayısı on ikiyi geçmeyen yatların mürettebatsız olarak kiraya verilebilmesi için, kiralayan yatçılardan en az birisinin yeterli nitelikte ehliyet sahibi olması gerekir,*

şeklinde 34. madde olarak yönetmelikteki yerini almıştır (T.C. Resmi Gazete, 24 Temmuz 2009 tarih, 27298 sayı).

Türkiye’de de yaygınlaşmaya başlayan mürettebatsız kiralama, özellikle denizciliğe meraklı, amatör denizci belgesine sahip (kiralama için zorunlu), yelken tecrübesi olan ya da yelken eğitimi almış ancak henüz tekne sahibi olmayanlar ya da tekne almak yerine kiralamayı tercih edenlere hitap etmektedir. Çağdaş bir yatçılık türü olması, talebin fazlalığı, çalışma süresinin uzunluğu (7-8 ay) ve

kıyılarının bu tür yatçılığa uygunluğu nedenleriyle, Türkiye'nin üzerinde en fazla durması gereken yatçılık dalı olduğu söylenebilir.

### **1.2.2.3. Grup Halinde (Flotilla) Yat Kiralama**

Sözlük anlamı küçük filo olan flotilla, en fazla 6-8 yatın birlikte seyir yaptığı gezidir. Gün boyunca bağımsız seyir yapılmasına fırsat verilse de, bu tür kiralamada belirlenen zamanlarda lider tekneyle bağlantı halinde olmak ve geceleme aynı koyda veya limanda yapmak gerekmektedir. Seyir ve navigasyon deneyimi az yatçıların tercih ettiği yolculuk tipidir. Sosyal etkinliklerin fazla olması ve yolcunun kendi yatıyla özgür seyir yaparken gerektiğinde eğitim ve yardım alabilmesi ve az sayıda mürettebat ile birlikte keyif seyri yapması, flotilla yat kiralamayı cazip kılan etkenlerdir ([www.ice-yachting.com](http://www.ice-yachting.com)).

### **1.2.2.4. Kabin Kiralama**

Kabin kiralama, bir otel odası kiralar gibi, yatın herhangi bir kabinini belli bir süre için belirlenen hizmetler ile birlikte kiralama olarak tanımlanmaktadır. Genellikle kabin kiralama, her kabinde o kabine özel tuvalet ve duşun bulunduğu standart guletlerde gerçekleştirilmektedir. Bu standart guletlerde kabinler iki kişilik olmakla birlikte, bazı özel yatlarda üç-dört kişiye kadar çıkabilmektedir. Kabin kiralamada yatların 3 ile 16 arası kabin kapasitesi bulunmaktadır. Bu tip kiralama seçeneğinde yat ve yatın tüm imkânları diğer yolcularla paylaşılmaktadır ([www.eceyachting.com](http://www.eceyachting.com)).

## **1.3. Türkiye'de Yat Charter Sistemi ve Yat Charter İşletmeleri**

Türkiye, -ICOMIA raporunda belirtildiği üzere- birçok koy ve körfezi bünyesinde barındıran 8.533 km'lik kıyı şeridine sahiptir. Bu da gezilecek yerlerin bol olmasını ve keyifli seyir imkanı buldurmasını sağlamaktadır. Arkeolojik kalelerin, tapınakların, vb. bolluğu da, yine Türkiye'yi daha çekici bir destinasyon haline getirmiştir. Özellikle Türkiye'nin güneybatı kıyısı (İzmir'den başlayıp Kuşadası, Bodrum, Marmaris, Fethiye ve Kaş üzerinden Antalya'ya kadar uzanan kıyı şeridi) ideal bir seyir alanı olarak görülmektedir ([www.sailingissues.com](http://www.sailingissues.com)). Bu nedenle, Türkiye'nin en popüler yat turizm destinasyonları Bodrum, Dağca,

Marmaris, Göcek, Fethiye, Kaş, Kekova ve Antalya'dır ve bu bölgelerde yat charter acentalarının daha yoğun olduğu görülmektedir.

Özer Sarı (2013) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'de yatçılığın hem özel hem de ticari boyutlarda Kuşadası-Antalya arasında sürdürülmesinin, yat charter acentalarının özellikle bu bölgede kümelenmesine sebep olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, charter acentalarının web sayfaları incelendiğinde, turların Kuşadası-Antalya arasındaki rotada yoğunlaştığı görülmekte ve bu durumun da acentaların yoğun olarak bu bölgelerde açılarak hizmet verdiğini göstermektedir.

Bu tez çalışmasının amacı doğrultusunda, Güney Ege'de faaliyet gösteren İMEAK Deniz Ticaret Odaları'ndan edinilen verilere göre, Deniz Ticaret Odaları'na kayıtlı Bodrum bölgesinde 195; Fethiye bölgesinde 41 ve Marmaris bölgesinde 144 adet üye bulunmaktadır. Prosedürler gereği her bir deniz aracının Deniz Ticaret Odası'na kayıtlı olması zorunlu olduğundan, üye sayıları yüksektir. Ancak, araştırmanın metod bölümünde değinileceği üzere, acenta olarak kiralama faaliyetinde bulunan işletme sayısı oldukça azdır. Bu durumda, tek bir yata sahip şahıslar da acentalara bağlı olmaksızın veya kendi acentasını açmaksızın kiralama faaliyetinde bulunabilmektedirler.

Charter acentaları, yolcuların istekleri doğrultusunda farklı şekillerde hizmet vermektedirler. Hizmetin içeriğine göre de charter bedeli değişmektedir. Ancak sezonda ortalama bir charter bedeli kişi başı 400 €'dan başlamaktadır. Daha önce yat charter türleri başlığında bahsedilen, yat türlerini ayırt etmede önemli etkenler olan yatların özelliklerine ve verilecek hizmetler ve özel isteklere göre de fiyat artmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM REKABET STRATEJİLERİ

Tezin bu kısmını oluşturan rekabet stratejileri bölümünde öncelikle genel kavram ve tanımlara değinilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle strateji ve rekabet kavramları üzerinde durulmuş ve devamında rekabet stratejileri konusu detaylı şekilde irdelenmiştir.

### 2.1.Strateji Kavramı

İşletmecilik yazınındaki yerini 20. yy'da alabilen strateji kavramı (Eren, 2006), son dönemde yönetim ve karar kuramlarında önemli noktalara gelmiştir. Bu tez çalışmasında ise, strateji kavramı temel başlıklar üzerinden irdelenmiştir. Bu bağlamda, önce strateji kavramının tanımına ve devamında strateji çeşitlerine yer verilmiştir.

#### 2.1.1.Stratejinin Tanımı

“Strateji” kavramını tanımlarken, öncelikle Porter’ın kavrama ilişkin tanımına değinmek yerinde olacaktır. Porter (1996) strateji kavramını, işletmelerin varlığını rakiplerinden farklı şekilde ve farklı ürünlerle yaratabilmek amacıyla, kendine özgü ve değerli bir konum yaratması olarak tanımlamaktadır. Tanımda geçen “kendine özgülük” ve “değerlilik” durumuna erişebilmek için de farklı bir faaliyet grubunun bilinçli olarak seçilmesi gerekmektedir.

Chandler (1962) strateji kavramı üzerine çalışma yapan ilk yazarlardan olmuş ve stratejiyi; işletmenin uzun vadede gerçekleştirmek istediği hedeflerini belirlemesi, hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla ihtiyaç duyacağı kaynakları tedarik etmesi ve uygun faaliyet programlarını hazırlaması olarak tanımlamıştır. Strateji ayrıca, öncelikle inovasyon, ilerleme ve sürdürülebilir çevre uyumu ve etkileşimini sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına almada kullanılan bir yönetim aracıdır (Eren, 2006). Köse (2008) ise stratejiyi işletme düzeyinde ele almış; işletmelerin kendi ilgili çevresinde, kendi ürün temeliyle, rakipleri ile hangi şekilde rekabet içinde bulunacağı ve/veya rekabet üstünlüğü

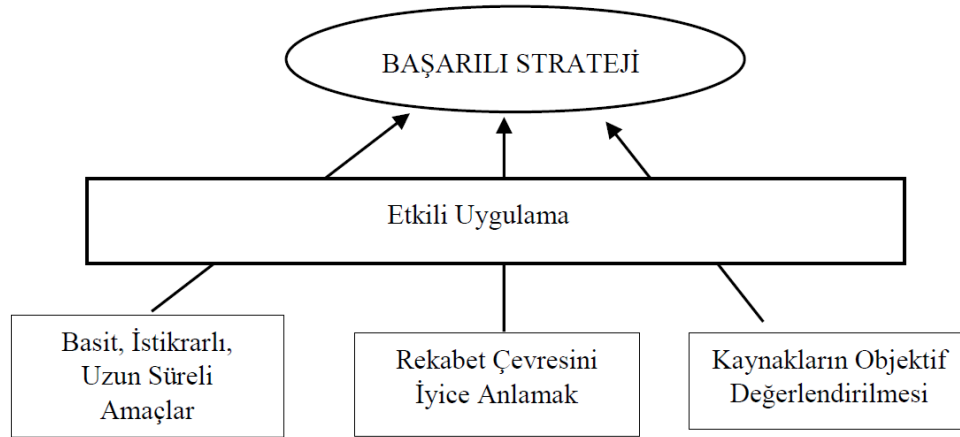


sağlayabileceği konularında gerçekleştirilen çalışmalar ve uygulamalar olarak tanımlamıştır.

Bir başka tanıma göre strateji; işletmenin hedefleri doğrultusunda, rekabet içinde bulunduğu çevresiyle etkileşim halinde olmaya ilişkin büyük çapta ve gelecek odaklı planlardır. Strateji, işletme için “oyun planı” olarak nitelendirilmekle birlikte, yönetsel kararlar için bir altyapı sağlamaktadır. Aynı zamanda strateji, işletmenin hangi şartlar altında, kimlerle, nerede, hangi zaman diliminde ve ne amaçla rekabet etmesi gerektiği konusunda yol göstermektedir (Pearce ve Robinson, 2000).

Furrer, Thomas ve Goussevskaia (2008) odak noktasını strateji kavramının oluşturduğu dergilerin 1980-2005 yılları arasındaki sayılarında yer alan toplam 2.125 makalenin incelendiği bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmaya göre, strateji olgusunu tanımlayabilecek dört ortak anahtar kelime ortaya koymuşlardır. Buna göre, performans olgusu 777 araştırmada strateji kavramı ile birlikte en sık kullanılan terim olurken, çevresel modelleme 534 araştırmada, yetenekler 518 araştırmada ve organizasyon olgusu 492 araştırmada strateji kavramı ile birlikte yer almıştır.

Günümüz rekabet şartlarında, öncelikle varlığını devam ettirebilme amacıyla, sonrasında sürdürülebilir üstünlük sağlama çabasıyla, işletmeler bir takım stratejiler geliştirmek durumundadır. Bu süreçte, mevcut şartlarına uygun stratejiler geliştirilebilirse, rekabet mücadelesi o denli başarılı olacaktır (Dinçer, 2007). Bu çerçevede, Grant ve Jordan (2012), başarılı bir stratejiyi dört temel faktöre bağlamaktadır. Şekil 5’te bu faktörleri görmek mümkündür:



**Şekil 5.** Başarılı Stratejinin Ana Elementleri

Şekil 5’te görüldüğü üzere, “basit, istikrarlı ve uzun süreli amaçlar” belirli bir süre zarfında, tanımları açıkça yapılmış amaçlara duyulan azimli bir kararlılığı ifade etmektedir. “Rekabet çevresini iyice anlamak” sürdürülen rekabetin kimlerle, ne boyutlarda olduğunun derinlemesine analizini; “kaynakların objektif değerlendirilmesi” iç güçlerden faydalanma düzeyinin en etkin biçimde sağlanabilmesini; “etkili uygulama” ise etkili bir uygulama olmadığı takdirde en iyi stratejilerin bile çok daha az kullanışlı olduğunu ifade etmektedir (Grant ve Jordan, 2012).

Mintzberg (1987) de stratejiyi işletmelerin eylem, hedef ve politikalarını tutarlı bir şekilde bir arada tutmasını sağlayan planlar olarak açıklamakta ve strateji kavramını beş farklı tanım ile detaylandırmaktadır. Orijinal dilinde 5P olarak isimlendirilen bu tanımlamalar; plan, taktik, model, konum ve bakış açısıdır. Sektörde yer alabilmek adına yapılan her türlü “plan” stratejinin altında yer almaktadır. Spesifik durumlar için özel olarak geliştirilen “taktik”ler, doğrudan rakiplerin geride kalmasını sağlamak adına uygulanan stratejilerdir. İşletmeler açısından “konum”, işletmenin rekabet çevresinde nerede olduğunun farkındalığı bakımından önemlidir. “Bakış açısı” ise, iyi stratejistler için olmazsa olmazdır. Uygun bir bakış açısıyla işletmelerin vizyon, misyon, hedefler gibi kritik kararları alınır.

Sonuç olarak, strateji üzerine yapılan tanımlar incelendiğinde şu şekilde bir toparlama yapmak mümkündür: işletmelerin belirli hedefleri (varlığını devam ettirebilme, kârlılık, vs.), çalıştıkları alanda belli rakipleri ve bir rekabet ortamı vardır. Bu yarışta galip gelebilmek için işletmeler zaman zaman bir takım kritik kararlar almak ve uygulamalar yapmak durumundadır. Bu yöndeki çabaların bütünü strateji şeklinde açıklayabiliriz.

### 2.1.2.Strateji Belirlemenin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

Yönetim teorilerinde önemli bir yere sahip olmaya başladığını daha önce de belirttiğimiz strateji kavramı, işletmeler için önemli faydalar barındırmaktadır. Dinçer (2007) bu faydaları aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- *İşletmenin çevresel değişimlere uyumunun ve sürdürülebilirliğinin sağlanması:* Küresel dünyada, hem teknolojinin, hem pazarların, hem kaynakların, hem tüketici yapılarının değişmesi sebebiyle işletmelerin çevreye uyum sağlamaları güçleşmektedir. Dolayısıyla, temel amacı kaynaklar ve yeteneklerinin elverdiği sürece çevreye uyum sağlamak olan strateji, işletmelere belirli bir yol haritası çizeceğinden, önemi yadsınamaz bir gerçektir.
- *Strateji, çevreyi analiz etme ve geleceği öngörme imkânı sunar:* İçinde bulunulan çevrenin gelecekte nasıl olabileceğini öngörmek, buna uygun kararlar ve tedbirler almak, ancak doğru bir stratejiyle mümkündür.
- *İşletmeye öz-değerlendirme fırsatı şansı sağlar:* Strateji, işletmeleri kim olduğu ve düzeyleri hakkında düşünmeye, değerlendirmeye yönlendirir. Zira öz değerlendirmesini yapamayan bir işletmenin, rekabet çevresini de doğru analiz edemeyeceğinden başarısızlığa sürüklenme ihtimali oldukça yüksektir.
- *Strateji, işletmeyi ortak bir amaç etrafında toplayarak tutarlılığı sağlar:* Bir işletmede tutarlılığın sağlanması, birlik-beraberliğe ve koordinasyona bağlıdır. Strateji, işletmelerin koordinasyon sağlayarak ortak bir hedef etrafında toplanmasını sağlamaktadır.
- *Strateji ve politikalar, faaliyetler ve planlar için bir çerçeve oluşturur:* Yönetim faaliyetlerinin etkili olabilmesi amacıyla, genel amaçlardan özel

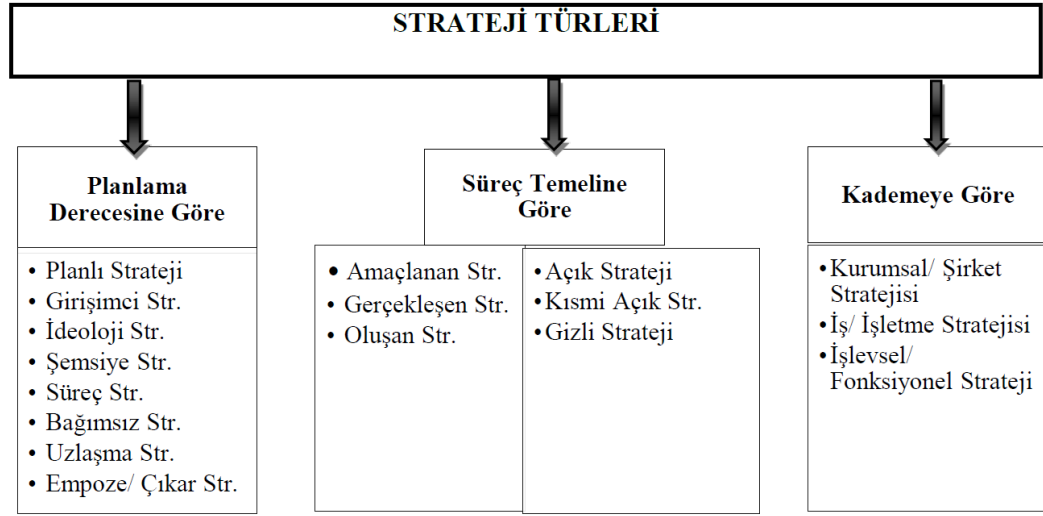
amaçlara inildikçe, daha detaylı planlamalar gereklidir. Strateji, bu planlar için genel bir çerçeve oluşturacağından, bu da ancak stratejiyle mümkündür.

- *Strateji, yönetimi daha kaliteli bir hale getirir:* Strateji işletmelere çok yönlü bir analiz imkânı sağladığından, her türlü fırsatlar ve tehdit unsurları önceden tahmin edilebilmektedir. Bu sayede işletmeler önceden önlemlerini alabilmekte, tehditlerden en az şekilde etkilenirken, fırsatlarından da tam anlamıyla yararlanabilmektedirler. Stratejinin bu tür olumlu etkileri yönetimin kalitesini arttırmaktadır.

Pearce ve Robinson (2000) ise, stratejilerin işletmeye sağlayacağı faydaları birkaç madde altında toparlamıştır. Bunlardan birincisi, “strateji oluşturma faaliyetlerinin işletmelerin problem önleme becerilerinin gelişmesini” sağlamasıdır. Bir diğer faydası, “grup içerisinde çalışılan ortamlarda farklı bakış açıları olacağından, birçok alternatif karar oluşacağı, dolayısıyla daha verimli stratejilerin üretilebileceği” gerçeğidir. Yine, strateji oluşturma faaliyetlerine çalışanların katılması, “onların motivasyonlarının yükselmesi” anlamında oldukça önemlidir.

### **2.1.3.Strateji Çeşitleri ve Temel Stratejiler**

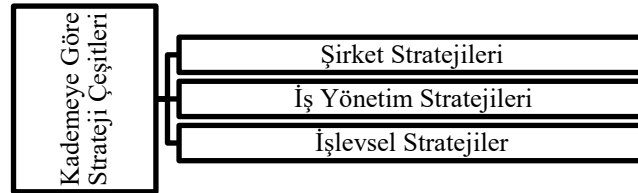
Öncelikli hedefi kâr etmek olan işletmelerin, bu hedeflerini sağlayabilmek için öncelikle varlıklarını devam ettirebilmeleri gerekmektedir. Bu hedeflerine ulaşabilmek adına aktif çevrelerinde mücadele etmek zorundadırlar. Başarıyı getirecek en önemli araçlardan biri doğru stratejiyi belirlemek ve bunu doğru bir şekilde uygulayabilmektir. Belirlenen ve uygulanan bu stratejiler çeşitli boyutlarına sınıflandırılmaktadır. Geniş kapsamlı bakılacak olursa, Şahin (2012) yazındaki strateji türlerini şu şekilde sınıflandırmıştır:



**Şekil 6.** Strateji Türlerine İlişkin Sınıflandırma

**Kaynak:** Wheelen ve Hunger (1995); Ülgen ve Mirze (2004); Mintzberg ve Quinn (1996)

Ortaya konan bu bütünün yalnızca bir kolu bu tez çalışmasının konusunu içermektedir. Rekabet stratejileri diğer bir adıyla iş/işletme stratejilerinin içinde bulunduğu, kademeye göre stratejilerin açıklanması yeterli olacaktır. İşletmeler kendi bünyeleri için değişik seviyelerde stratejiler uygulamaktadır (Dinçer, 2007). Çünkü stratejik yönetim üst kademedен alt kademeye doğru hiyerarşik yapıda ilerleyen sistematik bir yaklaşımdır. Hofer ve Schendel (1978) bu hiyerarşiyi Şekil 7'deki gibi sınıflandırmıştır.



**Şekil 7.** Kademeye Göre Strateji Çeşitleri

Hofer ve Schendel (1978)'in şirket stratejileri konusu ile kastettikleri, üst yönetim tarafından hazırlanarak uygulanan kurumsal yönetim stratejileridir. İş yönetim stratejileri de, üst yönetimin sorumluluğunda, iş birimleri tarafından hazırlanmakta ve daha çok rekabet edebilirlikle ilgili stratejileri içermektedir.

Çalışmanın da konusunu oluşturacak rekabet stratejilerinin yer aldığı stratejilerdir. Son basamakta yer alan işlevsel stratejiler ise, iş birimleri tarafından hazırlanan, fonksiyonel bölümlerin kararlarından meydana gelen her türlü kaynağın stratejik boyutta bir araya getirilmesiyle alakalı olan strateji düzeyidir.

Ülgen ve Mirze (2004: 197)'ye göre, işletmelerin stratejilerini uygularken en uygun yöntemi seçtiğine değinmiş, işletmelerin her düzeyinde uygulanan bu stratejileri “temel stratejiler” olarak tanımlamıştır. Buna göre bu temel stratejiler; büyüme stratejileri, küçülme stratejileri, durağan stratejiler ve karma stratejilerdir.

- *Büyüme stratejileri:* İşletmelerin kârlılık ve piyasa payını arttırmaya yönelik stratejilerdir. Rekabet ortamını büyüme ve gelişme ile daha verimli şekilde geçireceğini düşünen işletmeler, büyüme stratejilerini uygulamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004).
- *Küçülme Stratejileri:* İşletmelerin varlıklarını devam ettirmeye zorlandıkları durumlarda, bilinçli bir şekilde uygulanan stratejilerle personel sayısında, maliyetlerde, vs. azalmaya gitme durumudur (Koçel, 2014).
- *Durağan Stratejiler:* Büyüyebilecek kapasitede olmayan; ancak küçülmesinin hoş karşılanmayacağı mantığında olan işletmelerin var olan durumunu koruyabilmek için uyguladığı stratejilerdir (Eren, 2006).
- *Karma Stratejiler:* İşletmelerin yerine göre birden fazla çeşit stratejiden yararlanabildikleri stratejilerdir. Örneğin, farklı birimlerden oluşan bir işletme, bir mal ya da hizmetinde küçülmeye giderken, aynı zamanda farklı bir pazar üzerine mal ve hizmet geliştirmeye başlayabilir (Dinçer, 2007).

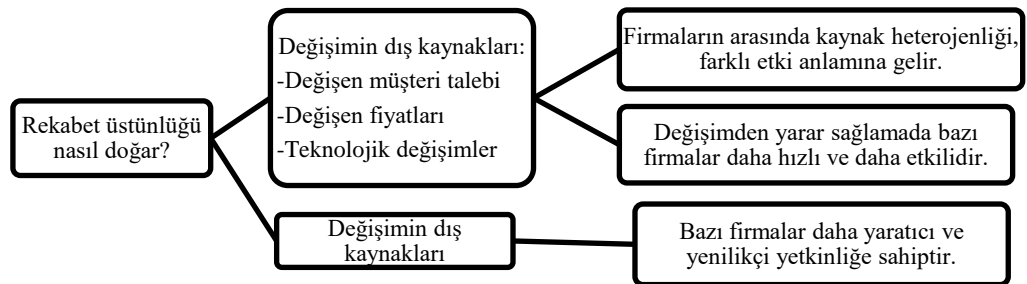
## 2.2.Rekabet Kavramı

Adam Smith (2002)'e göre rekabet, işletmelerin tüketicilerin beğenisini kazanabilmek uğruna içinde bulunduğu bir savaştır. Bu savaşın özünü anlayabilmek adına kavramı belli başlıklar altında incelemek yerinde olacaktır.

### 2.2.1.Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü

Günümüzde anlam ve içerik olarak oldukça önemli bir değişim sürecini yaşayan rekabet olgusu, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi açısından oldukça elzem bir hal almıştır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63-64). Rekabet Koruma Kanunu'nda yer alan tanıma göre rekabet, “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” tır. Benzer bakış açısıyla, Tekinay (2003) da rekabeti bir yarış olarak tanımlamış, en az 2 tarafın aynı anda elde edilmesi mümkün olmayan bir şeyi elde etme çabası şeklinde ifade etmiştir. Ülgen ve Mirze (2004)' ye göre, işletmelerin müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek stratejileriyle pazarda var olma çabaları rekabet olarak tanımlanmaktadır.

Rekabet üstünlüğü bir başka deyişle rekabet avantajı ise, işletmelerden birinin rakiplerine göre daha yüksek kazanma potansiyeline sahip olduğu, diğer bir deyişle rakiplerinden bir adım önde olduğu durumlar için kullanılmaktadır (Grant ve Jordan, 2012). Hofer ve Schendel (1978) ise rekabet üstünlüğünü, bir işletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki rakipleri arasında kaynak kullanımları ve faaliyetleri sayesinde elde ettiği üstünlük olarak tanımlamaktadır. Grant ve Jordan, (2012)'a göre rekabet ortamının doğuşu ise aşağıdaki şekilde resmedilebilmektedir.



Şekil 8. Rekabet Üstünlüğünün Doğuşu

Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğünün elde edilebilirliği için işletmeler bir takım faktörleri katıyetle göz önüne almak durumundadır. Bu faktörleri Porter (1990) aşağıda yer alan maddeler şeklinde ortaya koymuştur:

- Rekabet üstünlüğünün kaynağında araştırma-geliştirme, yenilikçilik ve değişim kavramları vardır,

- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, sürdürülebilir olmalıdır. Bunun yanında, kaynakların sürekli geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, küresel bir stratejinin varlığına bağlıdır.

Stratejik yönetimin temel amacı, işletmenin rekabet üstünlüğünü elinde bulundurarak, sektör ortalamasının üzerinde kar elde etmesini sağlamaktır. Farklı olanı keşfederek uygun bir biçimde müşterilere sunmak rekabet üstünlüğü sağlamanın bir yoludur. Bu da yenilikçiliğin rekabet üstünlüğü elde etme üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Yaşlıoğlu, 2016: 10-11). Bu yanında, rekabet üstünlüğünü elde tutabilmek için, üretim ve satış yöntemlerinde veya sunulan hizmetin kalitesinde artışa gidilebilecek ve rakipleri arkada bırakabilecek tipteki uzmanlık belgeleri ve lisanslar gibi farklılıklarla da öne geçebilmek mümkündür (Eren, 2006: 168-169).

Rekabet üstünlüğünün bulunmadığı ortamda iki durum ortaya çıkmaktadır. “Rekabet Denkliği” olarak adlandırılan ilk durum, ortalama bir değer algısını ifade eder. Ayrıca, rekabet denkliği, müşterilerin özel bir seçiminin olmamasından veya işletmelerin rakiplerine karşı maliyet avantajı sağlayamamasından da kaynaklanabilmektedir. Rekabet üstünlüğünün olmadığı ortamlarda ortaya çıkan ikinci durum “Rekabet Dezavantajı”dır. Rekabet dezavantajı tehlikeli bir durum olmakla birlikte, müşterilerin bir şekilde işletmelerin ürün ve hizmetlerinden kaçınmasıdır. Örneğin, işletmenin kötü itibarı, herhangi bir sebeple geçmişe dönük olarak ürünlerinde zarar verici unsurlar, işletmenin teknolojik anlamda rakiplerinden geri kalması gibi sebeplerle rekabet dezavantajı ortaya çıkabilmektedir. Rekabet üstünlüğünün olmadığı ortamlarda rekabet denkliği var ise, ortalama değerler görülecektir. Ancak rekabet dezavantajı var ise, ortalamanın altında değerler ortaya çıkacaktır. Bu sebeple de rekabet üstünlüğünün elde tutulması işletmeler açısından oldukça önemlidir (Yaşlıoğlu, 2016: 11-12).



### 2.2.2.Rekabeti Etkileyen Faktörler

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabet derecesini analiz etmesi ve buna göre strateji(ler) belirlemesi, rekabet üstünlüğünü elinde bulundurabilmesi için oldukça önemlidir (Barutçu ve Orhun, 2007). Ancak işletmelerin rekabet gücünü etkileyen bir takım faktörlerin varlığı göz ardı edilmemelidir. Porter (2008) rekabeti etkileyen faktörleri “5 Güç Modeli” (Five Forces Strategy) olarak adlandırmış ve Şekil 9’daki gibi belirtmiştir.



Şekil 9. Rekabeti Etkileyen Faktörler

- *Mevcut Rakiplerin Rekabeti:* Piyasa ekonomisi içinde işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerine bağlılığı söz konusudur. Rekabet üstünlüğünü elde tutabilmek amacıyla işletmeler, fiyat, reklam, ürün çeşitliliği, hizmet kalitesi gibi faaliyetler üzerinden sürekli birbirlerini takip etmektedirler. Bu durum, özellikle müşteriler açısından avantajlı olabilmektedir (Serinkan ve Barutçu, 2012: 75-76).
- *İkame Ürün Tehdidi:* İkame ürün, başka sektörlerce üretilen ve işletmelerdeki ürün ve hizmetlerin alternatifi sayılan mal ve hizmetler olarak açıklanmaktadır. Tehdit olarak algılanmasının sebebi, asıl sektörü etkiliyor olmasıdır. Örneğin, alternatifi var olduğu için, asıl ürünün tercih edilmemesi gibi, ya da alternatif ürün fiyatlarından dolayı asıl sektör işletmelerinin karlılığının azalması gibi sebepler, ikame ürünleri rekabet için tehdit oluşturabilmektedir (Porter, 2008).

- *Yeni Giren Tehdidi:* Sektöre giriş yapacak işletmeler pazardan pay almaya çalışacaklarından, var olan işletmeler bu tehdit karşısında giriş bariyerleri gibi bir takım önlemler almaktadırlar. Yüksek bariyerler (örneğin büyük yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık gibi yeterlilikler, yapısal/ hukuki engeller) sektöre dışarıdan girişi zorlaştırdığından, rakip sayısında bariz bir artış gözlenmez. Ancak bariyerler düşükse, bu durum sektörleri cazip kılar ve yeni girişimcileri çekmesini sağlar. Bu durum da rekabetin kısışmasına sebep olacaktır (Dinçer, 2007; Altuntaş ve diğerleri, 2014, Özçelik, 2016).
- *Müşterilerin Pazarlık Gücü:* Müşteriler fiyatları aşağıya çekebilmek amacıyla pazarlık güçlerini kullanabilmektedirler. Güçlü oldukları durumlarda, fiyatları kontrol ederek işletmelerin karlılığını sınırlandırabilirler. Bu durum, özellikle kriz zamanlarında işletmelerin rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Serinkan ve Barutçu, 2012; Porter, 2008).
- *Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:* Tedarikçi sayısının az, alıcı sayısının fazla olduğu durumlarda, tedarikçilerin pazarlık gücü oldukça fazladır. Bu durumda tedarikçiler, özellikle sektöre yeni girecek işletmeler üzerinde fiyat artışı, kalite düşürme gibi tehditlerle bu güçlerini de kullanabilmektedirler (Serinkan ve Barutçu, 2012; Porter, 2008).

Yukarıda belirtilen unsurlar dışında, bir faktörden daha bahsedilmektedir ki bu faktör devlet ve diğer paydaşların gücü olarak adlandırılmıştır. Young ve Thyl (2008)'in yapmış oldukları çalışmada, devlet ve paydaşların gücü şu şekilde ifade edilmiştir: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin yasal düzenlemeleri, kültürel ve etik değerleri, ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyi gibi her şey devlet ve paydaşların gücünü desteklemektedir.

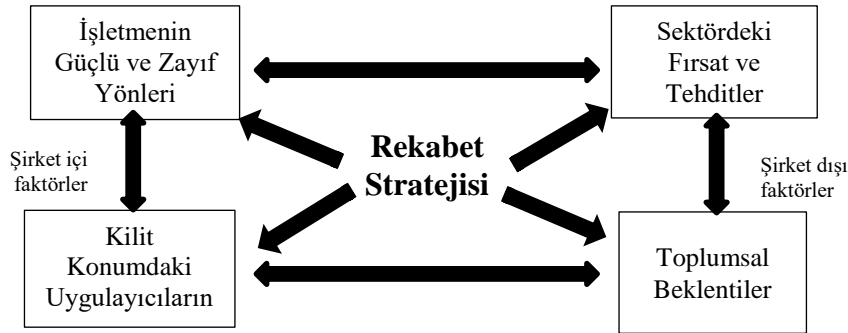
### **2.3.Rekabet Stratejileri**

İşletmeler faaliyet gösterdikleri rekabet çevresinde varlıklarını devam ettirmek ve rekabet üstünlüğünü elde etmek için mücadele ederler. Bu mücadelenin sürdürülebilirliği, en uygun stratejilerin belirlenmesiyle mümkündür (Dinçer, 2007). Stratejik yönetim alanında önemli çalışmalara imza atan Porter (1985)

rekabet stratejisini, rekabet üstünlüğünü yakalayabilmek için rakiplerine göre farklı faaliyetler seçip kullanarak müşterileri için değer yaratmak olarak tanımlamıştır. Her işletmenin açık veya gizli bir rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bu yolla işletmeler nasıl rekabet edeceklerini, misyon ve vizyonlarının neler olduğunu ve hedeflerine ulaşabilmek için ne tür politikalar uygulayacaklarını belirlemektedir (Porter, 2015).

### 2.3.1.Rekabet Stratejilerinin Unsurları

Rekabet stratejilerinin unsurları ile ilgili çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu modeller içinde Hambrick ve Fredricson (2001) ile Porter (2015)'ın modelleri özellikle dikkat çekmektedir (Avcı, 2012: 141). Hambrick ve Fredricson (2001)'ın modelinde rekabet stratejisinin unsurları beş madde halinde incelenmektedir. Bunlar; alanlar (işletmenin aktif olacağı yer), araçlar (rekabette istenilen konum için neler yapılacağı), fark yaratma araçları (nasıl rekabet üstünlüğü sağlanabileceği), dereceler (işletmenin hareket etme hızı ve sıklığı) ve iktisadi bakış açılarıdır (işletmenin kazanımları elde etme şekli). Porter (2015)'a göre ise rekabet stratejilerini belirleyen unsurlar Şekil 10'daki gibidir.



Şekil 10. Rekabet Stratejilerinin Unsurları

Kaynak: Porter (2015)

Şekil 10'da en genel tabirle bahsedilen şey, rekabet stratejisi unsurlarının bir kilit olduğu ve hep birlikte dikkate alınması gerektiğidir. Gerçekçi ve uygulanabilir hedef ve politikalar için yukarıdaki dört unsur göz önüne alınmalıdır (Porter, 2015).

### 2.3.2.Rekabet Stratejilerinin Boyutları

İşletmeler rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmek gayesiyle, birçok unsuru dikkate alarak çeşitli stratejiler belirlerler. Farklı unsurların varlığı sebebiyle stratejiler de farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan stratejilerin farklılıklarına sebep olan boyutlar aşağıdaki şekildedir (Porter, 2015):

- **Ürün Kalitesi:** Kalite rekabet üstünlüğünün olmazsa olmazı niteliğindedir,
- **Fiyat Politikası:** Alıcılar açısından önemli bir kıstas olan fiyat politikası, strateji oluşumunda da tek başına incelenmesi gereken bir değişkendir.
- **Uzmanlaşma:** İşletmelerin ürün çeşitliliği ve hedef pazarlarına odaklanma derecesidir.
- **Dağıtım Kanalı Seçimi:** İşletmenin kendi dağıtım kanallarını, uzmanlaşmış mağazaları ve diğer dağıtım kanallarının seçimini içermektedir.
- **Marka Bilinirliği:** Reklamlara, satış gücüne ve diğer yollara odaklanarak marka tanınmışlığını artırma çabalarını içermektedir.
- **Teknolojik Liderlik:** Teknolojik değişimleri takip veya taklit etmekten ziyade, teknolojik lider olma çabalarını kapsamaktadır.
- **Dikey Entegrasyon:** İşletmenin zorunlu dağıtımının, işletmeye ait olan ve olmayan perakende satış mağazalarının, şirket içi hizmet ağının olup olmadığı da dahil olmak üzere benimsenen ileri ve geri entegrasyon düzeyine yansıyan katma değer büyüklüğüdür (Avcı, 2012: 143).
- **Etkililik:** İşletmelerin finansal ve dağıtım etkinliklerinin ölçüleri rekabet üstünlüğü için önemli bir boyuttur.
- **Ana Şirketle İlişkiler:** İşletmenin bağlı olduğu ana şirketin işletme üzerinde belirlediği roller, işletme- ana şirket ilişkisinin düzeyi gibi belirleyiciler rekabet stratejisi oluşturmada etkilidir.
- **Kendi Devleti ve/veya Ev Sahibi Ülkedeki Devletlerle İlişkiler:** İşletmelerin ve faaliyet gösterdikleri devletlerin politikaları da stratejiler üzerinde önemli derecede belirleyicidir.
- **Maliyetçi Pozisyonu:** Düşük maliyetli konum elde etme çabası stratejiler üzerinde etkilidir.

- **Hizmet:** Bir işletme için sunmuş olduğu hizmetin derecesi de rekabet stratejileri için belirleyici bir etkidir.

### 2.3.3.Rekabet Stratejisi Modelleri

İşletmeler birçok değişkenle birlikte hayatta kalma ve başarılı olma savaşı verirken, tüketici tatminini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi daha da elzem hale gelmiştir. Literatür incelendiğinde, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla oluşturduğu stratejilerle ilgili farklı yaklaşımların var olduğu dikkati çekmektedir. En sık karşılaşılan yaklaşımlar ise, Porter (1980) ile Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen stratejilerdir.

#### 2.3.3.1.Porter'in Rekabet Stratejileri Modeli (Jenerik Stratejiler)

Porter (2015) bir işletmenin rakipleri karşısında üç yolla rekabet üstünlüğüne sahip olabileceğini belirtmiştir. Bunlar; maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma stratejileridir. Bu stratejiler, Porter tarafından “kapsamlı rekabet stratejileri” olarak belirtilmiş ve kapsamlı veya bir diğer deyişle jenerik kavramı da işletmeyi rakiplerinden daha önde tutan genel rekabet özellikleri olarak belirtilmiştir (Dinçer, 2007: 198).

		STRATEJİK AVANTAJ	
STRATEJİK HEDEF		Müşterinin Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
	Sektör Genelinde	FARKLILAŞTIRMA	MALİYET LİDERLİĞİ
	Belli Pazar Bölümünde	ODAKLANMA	

Şekil 11. Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri

**Kaynak:** Porter, M. (1985)

İşletmeler rekabet stratejilerini dar bir alanda belli bir müşteri grubuna uygulayabilirken, geniş alanda tüm müşterileri kapsayacak şekilde de uygulayabilmektedirler. Ayrıca, işletmeler uygulamak üzere bir veya birkaç özel

stratejiden aynı anda yararlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004; Eren, 2006; Dinçer, 2007). Bunun yanında, işletmelerin bu stratejilerin hiç birini uygulayamama, benimseyememe ya da başaramama durumu vardır ki, bu da arada sıkışıp kalma durumu olarak adlandırılmaktadır. Bu durumdaki işletmeler düşük kârlılıkla karşı karşıyadır. Çünkü ya düşük fiyat talep eden geniş müşteri portföyünü kaybeder ya da düşük maliyet üstünlüğünü elinde bulunduran işletmelerle baş edebilmek için fiyatlarını düşürür. Yüksek karlı işleri de farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinde başarıyı yakalamış işletmelere karşı kaybettiğinden başarısızlıkla yüz yüzedir (Dinçer, 2007: 199).

#### 2.3.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Kalite, zaman, hizmet gibi rekabet alanları göz ardı edilmemek şartıyla işletmelerin odak noktasını maliyet liderliği oluşturmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler, rakiplerine oranla maliyetlerini olabildiğince düşük seviyede tutarak mal ve hizmet üretimine dair stratejiler belirlemektedir (Dinçer, 2007). Burada karıştırılmaması gereken husus, maliyet liderliği stratejisinin mal ve hizmet fiyatlarındaki düşüş anlamına gelmediğidir. Bu strateji türünde, kaliteden taviz verilmeden tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi hedeflenir. Bunu yaparken işletmeler; değer zincirinde yer alan aktivitelerde yapılan verimlilik çalışmaları ile ya da değer yaratmayan bir takım maliyetli unsurlarını egale etme yoluyla maliyet liderliğini sağlayabilir (Yaşlıoğlu, 2016: 95).

Bu stratejiyi uygularken başarılı olabilmek için, maliyet liderliği stratejisinde tutarlı bir pazar payı avantajı ya da hammaddelere, bileşenlere veya diğer önemli girdilere öncelikli bir ulaşım imkânı bulunmalıdır. Bu avantajların birinin bile olmaması durumunda, bu strateji faaliyet alanındaki rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir (Tanwar, 2013: 12). Maliyet liderliği stratejisinin birçok faydası bulunmaktadır. Bunlar (Evans, Campbell ve Stonehouse, 2003: 212):

- İşletme rakiplerine oranla fiyat eşitleyerek ya da düşürerek bile daha çok kar elde edebilmektedir; çünkü maliyetleri daha düşüktür.
- Bu strateji, rakipler tarafından belirlenen fiyatların daha altında fiyatlarla, işletmeye hem satışlarını hem de pazar payını arttırabilme fırsatı

sağlamaktadır (ürün talep fiyatının doğal haliyle elastik olduğu varsayılarak).

- Maliyet liderliği stratejisiyle, rakiplerden daha düşük fiyatlar belirleyerek, yeni pazarlara girebilme olasılığı vardır.
- Maliyet liderliği stratejisi, fiyat hassasiyeti bulunan müşterilerin yer aldığı bir pazarda, kesinlikle daha değer görmektedir.
- Maliyet liderliği stratejisi, endüstriye yeni girmeyi hedefleyen işletmeler için ilaveten bir giriş bariyeridir.

Maliyet liderliği stratejilerinin avantajlarının yanında bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskisson (1999), bu dezavantajları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- Teknolojinin değişmesiyle birlikte eski yatırımlar ve tecrübelerin değerini yitirmesi,
- Endüstriye yeni girenler ve bazı rakiplerin taklit yolu ile ucuza tecrübe elde etmesi,
- Maliyete odaklanma sebebiyle diğer değişiklikleri göz ardı etmektir.

#### 2.3.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter'in tanımladığı bir diğer jenerik strateji olan farklılaştırma stratejisi, bir işletmenin sunmuş olduğu mal veya hizmette farklılaşmaya giderek tüm sektörde benzersiz, onu rakiplerinden farklı bir konuma oturtacak ürün ve hizmetler ortaya koyma çabasını kapsamaktadır. İşletme bunu yaparken, tasarımda, markada, kalitede, teknolojiye, ürün özelliklerinde, müşteri hizmetlerinde vs. farklılaşmaya gidebilir. Fazla pazar payına ihtiyaç duyulmayan, araştırma-geliştirme ve yaratıcılığın daha fazla ön plana çıktığı bir strateji türüdür (Porter, 2015).

Farklılaştırma stratejisinin mantığında, işletmelerin rakiplerinin sunduğu ürün ve hizmetlerden daha benzersiz ürün veya hizmet sağlama çabası bulunmaktadır. Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin müşterilerine ürün kalitesi, çeşitli donanımlar, satış sonrası desteği ve hizmetleri gibi birçok yolla verdiği değer ile en başarılı şekilde uygulanmaktadır. Farklılaştırma stratejisi uygulamak bir işletmeye daha yüksek kazanç sağlamaktadır (Akan ve diğerleri, 2006: 45-46).

Bunun yanında, işletme mal veya hizmetinin diğerlerinden farklı özelliklerini vurgulayarak müşteri sadakati de oluşturabilmektedir (Pearce ve Robinson, 2000).

Farklılaştırma stratejisinde dikkat edilmesi gereken kritik nokta, bu stratejiyi uygulayan işletmelerin müşterinin bir ödeme sınırı olduğunun farkında olarak, bunun müşteri sadakati yaratma beklentisi arasındaki dengeyi sağlayabilmesi durumudur (Avcı, 2012: 149). Porter (2015)'a göre farklılaştırma stratejileri dört alt grupta toplanabilmektedir. Bu başlıklar aşağıdaki şekildedir:

- *Üründe Farklılaştırma*: Gelişen teknolojiyle birlikte daha yeni ve yaratıcı ürünlerin ortaya konmasıdır. Bu yolla, değişik pazarlara adaptasyon kolay olmaktadır. Ürünler; maliyet, imaj, servis desteği, tasarım ve kalite bakımlarından farklılaştırılabilir.
- *Pazarlamada Farklılaşma*: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınarak yapıldığı bu farklılaştırma türünde, müşteriyle empati kurularak rekabet üstünlüğü elde edilebilmektedir.
- *Hizmette Farklılaşma*: Bir işletmenin satış öncesi, satış anı ve satıştan sonra sunduğu hizmette farklılaştırmaya gitmesi durumudur.
- *Kalitede Farklılaştırma*: Güvenilirlik ve dayanıklılıkla rekabet üstünlüğünü ele alma çabalarını içeren farklılaştırma stratejisi türüdür.

Farklılaştırma stratejisinin başarılı olmasının işletmeye sağlayacağı çok sayıda avantaj söz konusudur. Aşağıda bu avantajların bir kısmına kısaca yer verilmektedir (Dinçer, 2007):

- Sağlanan marka sadakatiyle, müşterilerin fiyat hassasiyeti de düşer ve bu durum işletmenin rekabet hamlesini korur,
- Farklılaştırma sayesinde oluşturulan marka sadakati, yeni rakipler için önemli bir giriş engelidir,
- Elde edilen önemli pay sayesinde, işletmenin düşük maliyet hedeflemesine gerek yoktur,
- Farklılaşma yoluyla müşteri sadakatini sağlayan işletme, ikame ürünler karşısında rakiplerine oranla ciddi zararlar almaz.



Sonuç olarak, farklılaştırma stratejisinin avantajlarının yanında bir takım dezavantajlarının söz konusu olduğu bilinmektedir. Gelişen teknolojiyle birlikte gerçeğinden ayırması çok zor olan taklit ürünler ve internetin de katkısıyla artık hizmetin de paylaşılarak herkes tarafından öğrenilmesi bu dezavantajların başında gelmektedir. Bunun yanında, gün geçtikçe değişen zevkler ve artan beklentiler, düşük maliyetli işletmelerle farklılaşmış işletme arasındaki maliyet farkının arasındaki uçurumu kapatabilmek amacıyla oluşturulan müşteri sadakatinin kaybı gibi etkenler de farklılaştırma stratejisinin dezavantajları arasında sayılmaktadır (Eren, 2005; Dinçer, 2007; Avcı, 2012).

### 2.3.3.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin dar bir pazardaki belirli bir müşteri grubunun belirlenerek onların üzerinde uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Diğer jenerik stratejilerden en ayırt edici özelliği, odaklanmanın küçük bir grup üzerine hedeflenmesi, maliyet liderliği ve farklılaştırmanın tüm sektöre hitap etmesidir. Daha önce gösterilen Şekil 2.7.'de de görüldüğü üzere odaklanma belli bir pazar bölümünde meydana gelmektedir (Porter, 1985).

İşletme, odaklanma stratejisinde dar bir hedef kitle belirlemektedir. İşletmenin istediği verimlilikten ziyade etkililiktir (Tanwar, 2013). Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde, odaklanma stratejisinin odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış farklılaştırma stratejisi olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir. İşletmenin maliyet liderliğine odaklanması durumunda, sınırları oldukça net çizilmiş, dar bir müşteri grubunda maliyetleri gerektiği miktarda düşürerek pazara derinlemesine girmekten bahsedilmektedir. Odaklanmış farklılaştırmada ise, yine dar bir müşteri grubunda, onu diğer rakiplerinden farklı kılabilecek fırsatlar yaratma çabaları vardır (Avcı, 2012: 150).

Odaklanma stratejisinin ön plana çıkan avantajlarına bakıldığında, öncelikle odaklanma stratejilerinde dar bir pazar grubunda çalışıldığından tüm pazarda çalışılmaya oranla işletme yüksek maliyetli yatırımlara gerek duymaz. İşletmenin

hizmet verdiği alanda uzmanlaşmasını ve derin bilgi sahibi olmasını sağlar. Ayrıca, yeni pazarlara giriş hem daha az maliyetli hem de daha basittir (Evans, Campbell ve Stonehouse, 2003: 217). Odaklanma stratejisini başarıyla uygulayabilen bir işletmenin, hizmet verdiği sektörde ortalamanın üzerinde kazanç sağlaması beklenmektedir. Odaklanma, ikame ve taklit ürünlere karşı en dayanıklı strateji türüdür. Rakiplerin başarısız olduğu bir alanı hedef alır ve doğru uygulanırsa, başarıyı beraberinde getirecektir (Dinçer, 2007).

Odaklanma stratejisi, doğası gereği maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejilerini kendi içinde barındırmaktadır. Doğal olarak, bu iki stratejinin de olumsuz yanlarından etkilenmektedir (Özçelik, 2016: 32). Dar bir alana odaklanıp tedarikçilerdeki ürün ve hizmetlerden büyük ölçüde faydalanmayan odaklanmış işletmeler, rakipleri karşısında maliyet üstünlüğünü kaybetme riski ile karşı karşıya kalır. Ayrıca, teknolojinin değişmesiyle birlikte üstün ayrıcalıklı ürün/hizmet talebi azalan müşteriler sebebiyle, odak pazar kısmı ortadan kalkmaktadır (Eren, 2006).

### ***2.3.3.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli (Davranış Zamanlamasına Göre Stratejiler)***

Miles ve Snow (1978) çevresel değişimler, işletmeye ait özellikler gibi etkenlerle örgütlerin stratejik eğilimlerinin farklılık gösterebildiğini savunmaktadır. Geliştirdikleri strateji modeli işletmelerin yapı, strateji ve süreç gibi değişkenlerini teorik olarak ortaya koymaktadır. Bu tipolojide işletmeler, yöneticilerin faaliyetlerine göre sınıflandırılmakta ve yukarıda sayılan her bir değişken için önermelerde bulunmaktadır (Walker ve Ruekert, 1987). Bu modelde, işletmelerin içinde buldukları koşullar ve yaşadıkları değişimler göz önünde bulundurularak dört farklı sınıflandırma mevcuttur. Bunlar; fırsatçı, analizci, savunmacı ve tepkici stratejilerdir.

#### ***2.3.3.2.1. Fırsatçı (Geliştirici) Stratejiler (Prospector)***

Çeşitli yazarlar tarafından “araştırmacı”, “atılğanlar”, “öncü” olarak da isimlendirilen fırsatçı stratejide, dış çevre dikkatlice izlenmekte, yeni teknikler ve ürünler bularak ortaya konulmakta, pazara ilk giren olarak hâkimiyet sağlanmaya çalışılmaktadır (Daft ve Weick, 1984; Miles ve Snow, 1978; Naktiyok ve Karabey,

2007). Miles ve Snow (1978), uyum sağlayabilme becerisi gelişmiş işletmelerin bu stratejiyi daha rahat uygulayabildiklerini savunmaktadır. Zira yenilikleri kovalayan ve pazar odaklı çalışabilen işletmeler, aynı zamanda müşteri merkezli olarak kabul edilmektedir. Müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek hedefiyle, onlara yakın olarak değişen beklenti ve ihtiyaçları takip etmektedirler. Genellikle genç yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler olup, esnek örgüt yapısına, geniş pazar alanına, yenilik ve değişim üzerinde hassasiyete sahiptirler (Dinçer, Yıldırım ve Dil, 2012: 245).

#### 2.3.3.2.2. Savunmacı Stratejiler (*Defenders*)

İşletmelerin yeni bir atak yapmaktansa, hâlihazırda olgunlaşmış pazar şartlarında verimlilik sağlayarak rekabet ettikleri stratejilerdir. Diğer bir deyişle, bu stratejiyi benimseyen işletmeler mevcut durumlarını koruyabilmek için çaba gösterirler. Bu yönleriyle fırsatçıların tam tersidirler. Dar bir pazar çevresinde ve sınırlı sayıda ürün ve hizmete odaklanırlar ve agresif fiyat veya farklılaştırma stratejileriyle başarılı olmaya çalışırlar (Akbolat, 2009; Yaşlıoğlu, 2016: 123). Bu işletmeler istikrar, düzen ve idare odaklı olduklarından, ekonomik kriz dönemleri gibi düşüş yaşanan veya durağan bir çevrede daha etkilidirler. Bu yönüyle, bu stratejilerde belirsizlik durumu düşük seviyede olduğundan, fırsatçı stratejilere göre daha az risklidirler. (Ülgen ve Mirze, 2004).

#### 2.3.3.2.3. Analizci Stratejiler (*Analyzer*)

İşletmelerin biraz savunmacı, biraz da fırsatçı stratejilerden olumlu yanlarını alarak harmanladığı stratejilerdir. Bir diğer deyişle, önceden yaratılmış ve olgunlaşmış bir pazarda kendi geliştirdikleri mal ve hizmetleri de pazara sokarak, mevcut mal ve hizmetler ve rakipleri ile rekabet etmeye çalışmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004). Bunun dışında, kendi mevcut pazarında mevcut ürünleriyle de, hem verimli hem de yenilikçi olmaya çalışırlar. Bu bağlamda, hem istikrarını devam ettirmeye çalışır, hem de yenilikçi olmaya gayret ederler. Ancak genel itibarıyla, pazardaki başarılı uygulamaları ve yeni fikirleri kopyalayarak hayatını sürdüren işletmelerin uyguladığı stratejilerdir. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri ve rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama niteliğindedir. Yöneticiler maceracı değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişim taraftarıdır (Tanova ve Karadal, 2004).

#### 2.3.3.2.4. Tepkici Stratejiler (Reactor)

Bu stratejiyi takip eden işletmeler, rakiplerine karşı üstünlük sağlamada yetersiz kalırlar ve genel itibarıyla başarısız bir strateji olarak görülürler. Çevresel değişimin beraberinde getirdiği fırsatları değerlendirmekten ziyade, tehditlerden kaçma yolunda olan tepkicilerin asıl amacı varlıklarını koruma olduğundan tutarlı bir strateji olarak görülmezler (Dinçer, Yıldırım ve Dil, 2012: 246). Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Bu bağlamda, bir kriz anında, işletmeye hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer bir yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle ürün ve pazarlarda ve diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapılmaktadır (Miles ve Snow, 1978). Nitekim gerçek bir strateji gibi görülmediğinden, bazı kaynaklarda yer dahi bulamamıştır.

Sonuç olarak, Miles ve Snow'un stratejileri, işletmelerin belirsizlik düzeyi yüksek rekabet çevresine karşı adaptasyonunu sağlayan ve adaptasyonda davranış zamanını esas alan stratejilerdir. Bu stratejilerden fırsatçı strateji; risk alan, yeni fırsatlar arayan, büyümeye yönelik çabaları içerir. Savunmacı strateji; istikrar, düzen ve idare odaklı ve mevcut müşterileri ve pazar payını korumaya yöneliktir. Analizci strateji, bir yandan istikrarlı bir biçimde faaliyetini sürdürmeyi amaçlarken bir yandan da yenilik üretir. Tepkici stratejisi ise, değişimlere biraz geriden gelerek takip eder gibi tepki vermeyi içerir.

#### 2.3.3.3. Henry Mintzberg'in Rekabet Stratejileri Modeli

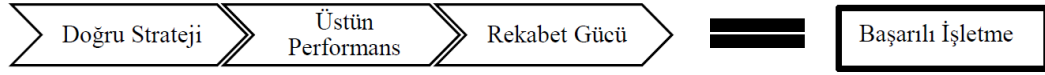
Çalışmanın daha önceki başlıklarında farklılaştırma olarak bahsedilen ve Porter'in jenerik stratejileri adı altında açıklanan konuya, Mintzberg (1992) daha analitik yaklaşılması gerektiğini savunmuş ve farklılaştırma konusunu aşağıda yer alan altı alt başlıkta incelemiştir (Eren, 2006; Yaşlıoğlu, 2016):

- *Fiyat farklılaştırma stratejisi:* Ürün ve hizmetlerin fiyat farklılaştırmasının temel amacı müşterilerini cezbetmeye çalışmaktır. Zira aynı nitelik ve kalitedeki ürün ve hizmetler arasında, fiyat unsuru tercihi etkileyecek en önemli etmendir.

- *İmaj Farklılaştırma Stratejisi:* İmaj farklılaştırma, -estetik anlamda- ürünlerin kullanım kolaylığını bozmadan yapılan farklılaştırmadır. Bu bağlamda bu stratejinin amacı, müşterilerin gözünde farklı bir imaj algısı yaratmaktır. Burada dikkat çeken husus, kullanım/ihtiyaçları karşılama anlamında ürüne geliştirici bir şey katılmadığıdır.
- *Destek Farklılaştırma Stratejisi:* Bu stratejinin amacı, asıl ürün veya hizmetten ziyade, müşteriye sunulan destek hizmetlerinde farklılaştırma yapmaktır. Bu durum satışların daha da artmasını sağlamaktadır.
- *Kalite Farklılaştırması Stratejisi:* Ürün veya hizmetin kendinde yapılacak ve müşteri için cazip hale getirilmesini sağlayacak bütün çabalar kalite farklılaştırma stratejisi altında incelenmektedir.
- *Tasarım Farklılaştırma Stratejisi:* Eski veya var olan bir ürünün tasarımında yeniliğe gidilerek, onu yeni bir ürünmüşçesine müşterinin yeni algılamasını sağlama çabasıdır. Böylelikle, ürünün tekrar tercih edilebilir olması sağlanacaktır.
- *Farklılaştırmama Stratejisi:* Bu strateji, işletmelerin muhafazakâr bakış açısıyla var olan ürün veya hizmetleri ile herhangi bir farklılaşmaya gidilmeksizin rekabet etmeye devam etmesi durumudur.

#### **2.4.Strateji, Performans ve Rekabet Gücü İlişkisi**

Müşteri isteklerindeki değişim ve sınırsızlık ve rekabetin oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde işletmeler, işletmenin performansını arttırmak ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmek için benzersiz işletme stratejileri ve bunları destekleyen fonksiyonel stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır (Güleş, Akgemci ve Türkmen, 2011: 63). Bu bağlamda, rekabet, belli bir iş alanında faaliyet gösteren, aynı hedef peşinde yarışan işletmelerin mücadelesi olarak tanımlanabilir. Strateji, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak faaliyetlerin uygulamasında kullanılan aksiyon planıdır. Stratejinin esası, işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilmek için neyin nasıl yapıldığını uygulamasıdır (Şağbaşı, 2006). Performans ise, bir işletmenin başarısını, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır (Mistepe, 1998: 17). Bu bağlamda, bu üç kavramın birbirleriyle yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.



**Şekil 12.** Strateji, Rekabet Gücü, Performans İlişkisi

**Kaynak:** Bu şekil, yazar tarafından geliştirilmiştir.

Şekil 12’de görüldüğü üzere, işletmeler ancak doğru stratejiyi uygulayabildikleri takdirde üstün bir performans sergileyebilecek ve rakipleri arasında rekabet gücünü eline alabilecektir. Bu da işletmenin karlılık, büyüme, pazar payını arttırabilme gibi hedeflerini sağlayarak başarılı bir işletme olmasını sağlayabilecektir.

## 2.5. Deniz Turizminde Rekabet Konusunu İşleyen Önceki Çalışmalar

Deniz turizmi ülkemizde oldukça yeni çalışılmaya başlanan bir alandır ve henüz her konuda üzerinde durulamamıştır. Yabancı kaynaklarda, deniz turizmi ile ilgili ülkemizde bulunmayan balina izleyiciliği, su sporları, dalış gibi bir yazın çeşitliliği yer almaktadır. Bu konular üzerinde de özellikle son zamanlarda oldukça popüler olan eko-turizm ve sürdürülebilirlik başlıklarıyla yapılmış birçok çalışmaya rastlanmıştır. İlgili yazın incelendiğinde, deniz turizmi konusunun yer yer işlendiği, rekabet stratejileri konusuna ise oldukça yer veren çalışmalar olduğu görülmüştür. Ancak deniz turizmi işletmelerinde rekabet stratejileri konusunu inceleyen iki çalışmaya ulaşılabilmektedir.

Atlay Işık (2010) hazırlamış olduğu çalışmasında, yat turizminde holistik pazarlama özelinde farklılaştırma stratejilerini araştırmıştır. Bu çalışmasında, Türkiye’deki yat turizmi işletmelerinin holistik pazarlama yaklaşım algılarını değerlendirerek, bulguları ışığında farklılaştırma stratejileri geliştirmeyi amaçlamıştır. Yaptığı araştırması sonucunda da çalışmasının amacı doğrultusunda holistik pazarlama yaklaşım algılarını değerlendirmiş ve farklılaştırma stratejileri geliştirmiştir.

Sevinç (2014) de yapmış olduğu çalışmasında, yat limanı işletmelerinde rekabet stratejilerini incelemiş ve Türkiye’den örnekler sunmuştur. Çalışmasının

amacı, Türkiye kıyılarında yer alan yat limanı işletmelerinin rekabet stratejilerini ortaya koyarak, belirli özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir. Sonuçta, Türkiye'deki yat limanı işletmelerinin en fazla farklılaştırma stratejisi kullandıkları ortaya çıkmıştır. Analizleri sonucunda da, istatistiksel olarak farklılaştırma stratejilerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YAT CHARTER ACENTALARININ REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA: GÜNEY EGE ÖRNEĞİ

Çalışmanın ilk bölümünde yat charter işletmeleri, ikinci bölümünde ise rekabet stratejileri konularının kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştu. Bu bölümde ise, Güney Ege yöresinde yer alan yat charter acentalarının rekabet stratejilerine ilişkin elde edilen veriler incelenmiştir. Bu bağlamda, üçüncü bölümde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan anket formu, ön uygulama süreci ile veri toplama sürecine ilişkin bilgi verilmiş; son aşamada ise, elde edilen bulgular sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşen dünya ortamında, işletmeler varlıklarını devam ettirebilme ve rakiplerinin önüne geçebilme çabasıyla farklı stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Kendisi dışında 54 sektörü de etkileyen turizm sektörü (Aktob, 2014: 16) de şüphesiz rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör olarak çevresel değişimleri fazlasıyla göz önüne alarak farklı rekabet stratejileri uygulamaktadır. Bazı görüşlere göre, turizmin etkileşim içinde olduğu; bazı görüşlere göre ise, turizminin bir alt sektörü olan denizcilik sektöründe de rekabet her geçen gün artmaktadır. Denizcilik sektörü işletmeleri içinde turizm ile doğrudan bağlantılı olan alt faaliyet alanları içinde yat charter acentaları ön planda yer almaktadır. Bu bağlamda, bu tez çalışmasının konusunu oluşturan, yat charter acentalarının rekabet stratejilerini incelemek ve rekabet stratejileri ile performansları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, özellikle kıyı turizminde önemli bir konumda olan Güney Ege'deki yat charter acentalarının rekabet stratejilerinin araştırma konusu ekseninde incelenmesi çalışmanın uygulama geçerliliği açısından uygun görülmüştür. Bunun yanında, 2016 sezonunda patlak veren kriz sebebiyle, yat charter acentalarının uyguladığı rekabet stratejilerinin farklılık gösterip göstermediğini incelemek de çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.



Yat turizminin Türkiye GSYH'sine katkısı 2015 yılında 19.610 milyon \$'dır (ICOMIA, 2015). Bu derece önemli getirisi olan bir sektör içinde faaliyet gösteren yat charter acentaları, şüphesiz sektörün en önemli aktörleri pozisyonunda yer almaktadır. Yat turizmi üzerine yapılmış çalışmalar arasında rekabet konusunu işleyen yalnızca iki çalışmaya rastlanması, bunların da asıl çalışma konularının yat charter acentaları olmaması, konunun incelenmesinin gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yapılan bu çalışmanın gelecekte yapılacak çalışmalara yöntemi ve sonuçları itibariyle yol göstereceği ve literatürdeki boşluğun doldurulması anlamında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca sektör temsilcileri ile de paylaşılacak olan bulgular sayesinde sektör temsilcilerinin sektörün genel durumu hakkında bilgi sahibi olmaları amaçlanmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Süreci**

Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin önemli bir yat turizmi merkezleri olan (Güney Ege'de bulunan) Marmaris, Bodrum ve Fethiye ilçelerinde faaliyet gösteren yat charter acentaları oluşturmaktadır. Daha sonra araştırmanın kısıtlarında bahsedilecek sebeplerden dolayı az sayıda acenta olması gerekçesiyle tam örneklem yapılması yoluna gidilmiş, buldukları ilçelerin Deniz Ticaret Odası'na kayıtlı olan acentalardan Marmaris'te bulunan 22, Bodrum'da bulunan 33 ve Fethiye'de bulunan 20 acentaya ulaşılmıştır. Bodrum'da faaliyet gösteren acentalardan iki tanesi yoğunluk sebebiyle randevu talebini reddetmiştir. Veriler, acenta yetkililerinden anket tekniği ile araştırmacının kendisi tarafından toplanmıştır. Sezonun kriz sebebiyle geç açılmasından dolayı, veri toplama süreci 2016 Haziran ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak 73 acenta, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### **3.2.1. Anket Formu**

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden ve 58 soru/ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde Porter'ın jenerik rekabet stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri) ile ilgili 32 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin belirlenebilmesi amacıyla, öncelikle Porter'ın rekabet stratejileri konusu ile ilgili gerekli literatür taraması yapılmıştır.

Bu doğrultuda, Allen ve Helms (2006), Dess ve Davis (1984), Eraslan (2008) ve Panayides (2003) tarafından geliştirilmiş ölçeklerden ve Hatipoğlu'nun (2011) hazırladığı çalışmasında kullandığı ölçekten faydalanılarak tez çalışmasının anket formu oluşturulmuştur. Yararlanılan ölçekler farklı sektörlerde uygulandığı için bazı ifadelerde değişiklik yapılmış ve denizcilik sektörünün yapısal özelliklerine uygun hale getirilmiştir. Ölçeğin maliyet liderliği stratejisi kısmında 6 ifade, farklılaştırma stratejisi kısmında 6 ifade ve odaklanma stratejisi kısmında 4 ifade yer almaktadır. Bu bölümde, mevcut ile 3 yıl ve daha öncesinin ayrı ayrı değerlendirildiği 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum yargılarına rast gelmektedir. İkinci bölümde işletmenin performansının değerlendirileceği toplamda 13 ifade yer almaktadır. Davranışsal performansı ölçecek 5 ve finansal performansı ölçecek 8 ifadede 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum yargılarına rast gelmektedir. Performans ile ilgili ifadeler, Köseoğlu ve arkadaşları (2013) tarafından hazırlanmış olan çalışmadan alınmıştır. Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise, katılımcı ve işletme ile ilgili tanımlayıcı sorular yer almaktadır. Bu bölümdeki soruların bir kısmı açık uçlu, bir kısmı kapalı uçludur. Ölçeğin son hali oluşturulurken, biri yat turizmi alanından biri denizcilik sektöründen olmak üzere iki uzman görüşünden faydalanılmıştır.

### 3.2.2. Ön Uygulama

Anket formunun hazırlanmasından sonra, formdaki olası hataların belirlenerek gerekli düzeltmelerin yapılması amacıyla, literatürde pilot uygulama olarak adlandırılan ön uygulama yapılmıştır. 10-15 Haziran 2016 tarihleri arasında 20 yat charter acenta yetkilisi üzerinde ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Buradaki sayısal yetersizliğin sebebi, araştırmanın tam örneklem sayısının 73 oluşu, kısıtlarda belirtilecek olan sebeplerden dolayı acentaların geç açılması ve bir kısmının faaliyeti durdurma kararı almış olmasıdır. Ön uygulama sırasında katılımcıların anket formunu doldurmak için ortalama 5-7 dakika zaman harcadıkları tespit edilmiştir. Ön uygulama sonrasında güvenilirlik analizi yapılmış, ölçekte sorun olmadığı tespit edilince aynı form üzerinden araştırmaya devam edilmiştir.

### 3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçek, ölçeğin bölümleri bazında ve genel olmak üzere güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4'te güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir:

**Tablo 4.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Maliyet Liderliği Stratejisi (3yıl ve daha öncesi)	6	0.81
Maliyet Liderliği Stratejisi (mevcut yıl)	6	0.78
Farklılaştırma Stratejisi (3yıl ve daha öncesi)	6	0.88
Farklılaştırma Stratejisi (mevcut yıl)	6	0.86
Odaklanma Stratejisi (3yıl ve daha öncesi)	4	0.81
Odaklanma Stratejisi (mevcut yıl)	4	0.74
Davranışsal Performans	5	0.67
Finansal Performans	8	0.93
Rekabet Stratejileri (Maliyet-Farklılaştırma-Odaklanma Str.)	32	0.80
Genel Güvenilirlik	45	0.79

Tablo 4'te görüldüğü üzere, rekabet stratejileri konusu 3 yıl ve öncesi ile mevcut yıl olmak üzere; performans konusu da davranışsal ve finansal olmak üzere ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bu bağlamda, değişkenlerin güvenilirlik katsayısı 0.67 ile 0.93 arasında değişmektedir. 0 ile 1 arasında değer alan Cronbach's Alpha katsayısı, 0-0.40 arasında iken ölçek güvenilir değil; 0.40-0.60 arasında düşük güvenilirlikli; 0.60- 0.80 arasında oldukça güvenilir ve 0.80-1 arasında yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2016: 405). Bu bağlamda, genel güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak hesaplanan araştırmanın ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlar, araştırma ile ilgili gerekli analizlerin yapılabilmesini ve verilerin kullanılmasının bir sorun teşkil etmediğini kanıtlamaktadır.

Rekabet stratejileri konusu üzerine, gerek ulusal gerek uluslararası literatürde çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda, yapılan literatür taraması sonucunda tez çalışmasının ölçeği hazırlanırken, ulusal ve uluslararası literatürde kabul görmüş ölçeklerden faydalanılmıştır. Bu durumun, geçerliliğe ilişkin kaygıları minimum düzeye indirdiği düşünülmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtları iki açıdan ele alınmaktadır. Araştırmanın ilk kısıtı, Güney Ege Bölgesi'nde yer alan Deniz Ticaret Odaları'na kayıtlı olan üyelerin tümünün acenta faaliyeti göstermediğinden araştırmaya dâhil edilememiş olmasıdır. Bu üyelerin bir kısmı tedarikçi firma, bir kısmı bakım-onarım işletmesi, büyük bir çoğunluğu ise bireysel tekne sahipleridir.

2016 yılı içerisinde gerçekleşen krizden turizm sektörü olumsuz etkilenmiştir. Buna bağlı olarak, yat charter acentalarının bir kısmı faaliyete geç başlamış, bir kısmı ise faaliyetlerine son vermiştir. Geçmiş sezonlarda Nisan ayı ortalarında faaliyete başlayan yat charter acentaları, 2016 yılında Haziran ayının ortalarında faaliyete başlayabilmişlerdir. Bu bağlamda, araştırmanın ikinci kısıtını kriz nedeniyle işletmelerini açmayan acentaların varlığı oluşturmaktadır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Güney Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren yat charter acentalarından elde edilen veriler, SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak amacıyla güvenilirlik testi uygulanmıştır. Verilerin dağılımının test edilmesi amacıyla basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmış; buradan hareketle gerekli analizler yapılmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koyabilmek için, üçüncü bölümde yer alan sorular frekans analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin rekabet stratejileri ve performans ile ilgili ifadelerine tanımlayıcı analiz uygulanarak, tanımlayıcı istatistikler içinden ortalama, medyan, mod, minimum ve maksimum değer ile standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin ilk iki bölümünden elde edilen verilerin dağılımının hesaplanabilmesi amacıyla frekans analizi uygulanmıştır. Sonrasında rekabet stratejileri ifadelerinin geçmiş ve mevcut dönem arasındaki değişimini ölçmek için paired t-testi yapılmıştır. Son olarak, acentaların mevcut rekabet stratejileri ile performansları arasındaki ilişkiyi ölçebilmek amacıyla da regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları, dört başlık altında sunulmuştur. İlk başlık altında, örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir. İkinci başlık altında rekabet stratejileri ve performansa ilişkin tanımlayıcı bulgular, üçüncü başlıkta rekabet stratejilerine ilişkin kronolojik bulgular ve son başlıkta rekabet stratejileri ve performans ilişkisine yönelik bulgular verilmiştir.

#### **3.6.1. Örnekleme İlişkin Bulgular**

Araştırma ölçeğinde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere 13 soru yöneltilmiş; örneklemin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla, bu 13 soru frekans analizine tabi tutulmuştur. Bu 13 sorunun altı tanesi anketi cevaplayana yönelik, yedi tanesi de işletmeye yönelik sorulardır. Dolayısıyla, demografik özelliklerin cevaplayan açısından ve işletmeler açısından ayrı ayrı belirtilerek yorumlanması uygun görülmüştür. Tablo 5'te cevaplayan açısından örneklemin özellikleri yer almaktadır:

**Tablo 5. Örneklemin Özellikleri (Cevaplayan)**

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	29	39,7
Erkek	44	60,3
<b>Yaş</b>		
20-30	13	17,8
31-40	24	32,9
41-50	27	37
51-60	8	10,9
61 ve üzeri	1	1,4
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	0	0
Lise	10	13,7
Ön Lisans	13	17,8
Lisans	43	58,9
Yüksek Lisans	7	9,6
Doktora	0	0
<b>Acentadaki Pozisyon</b>		
İşletme Sahibi/Ortağı	18	24,7
Genel Müdür	15	20,5
Departman Müdürü	35	47,9
Diğer	5	6,8
<b>Bu Acentadaki Çalışma Süresi</b>		
1-5 yıl	31	42,5
6-10 yıl	26	35,6
11-15 yıl	5	6,8
16-20 yıl	4	5,5
21-25 yıl	4	5,5
26-30 yıl	2	2,7
31 yıl ve üzeri	1	1,4
<b>Bu Sektördeki Çalışma Süresi</b>		
1-5 yıl	14	19,2
6-10 yıl	18	24,6
11-15 yıl	14	19,2
16-20 yıl	14	19,2
21-25 yıl	4	5,5
26-30 yıl	8	10,9
31 yıl ve üzeri	1	1,4

Araştırmaya dâhil olan 73 katılımcının %39,7'sinin kadın ve %60,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Erkek katılımcı sayısının daha yüksek oranda oluşu, yat turizmi sektörünün cinsiyet bakımından erkek-yoğun bir çalışan profiline sahip

olması ile açıklanabilir. Katılımcıların yaş durumlarına bakıldığında, çoğunluğun 30-50 yaş aralığında ve orta yaş grubu çalışan profilini yansıttığı söylenebilir. Eğitim durumuna bakıldığında, katılımcıların %86,3'ünün en az iki yıllık yükseköğretim kurumu mezun olduğu görülmektedir.

Örneklemin yaklaşık %48'i departman müdürü iken, %24,7'si işletme sahibi veya ortağı ve %20,5'inin genel müdür olduğu görülmektedir. %93 gibi yüksek bir oranla üst düzey yöneticilerden veri toplanmış olması, gerek mevcut acenta bazında gerekse sektörel anlamda edinilen verilerin de daha tutarlı ve sağlıklı olmasını sağlamıştır. Acentalardaki katılımcıların mevcut acentada çalışma sürelerine bakıldığında ise, %42,5'i bir-beş yıldır mevcut acentada çalışmakta iken, %35,6'sı altı-on yıldır aynı acentada çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %15'i de en az 16 yıldır aynı acentada çalışmaktadır. Son olarak katılımcıların sektörel deneyimlerinin ilk 20 yıl için dengeli bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların ancak %10'luk bir dilimi 26-30 yıllık deneyime sahiptir. Katılımcıların sektörel deneyimi yaklaşık 14 yıldır.

**Tablo 6. Örneklemin Özellikleri (İşletme)**

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Acentanın Faaliyet Süresi</b>		
1-5 yıl	5	6,8
6-10 yıl	12	16,5
11-15 yıl	16	21,9
16-20 yıl	16	21,9
21-25 yıl	10	13,7
26-30 yıl	8	11
31 yıl ve üzeri	6	8,2
<b>Acentanın Çalışan Sayısı</b>		
1-10	43	58,9
11-50	29	39,7
51-100	0	0
100'den fazla	1	1,4
<b>Acentanın Statüsü</b>		
Zincir üyesi uluslararası bir işletmedir.	9	12,3
Zincir üyesi ulusal bir işletmedir.	6	8,2
Bağımsız bir işletmedir.	58	79,5
<b>Filodaki tekne sayısı</b>		
1-10	42	57,5
11-50	28	38,4
51-100	1	1,4
100'den fazla	2	2,7
<b>Acentanın Lokasyonu</b>		
Bodrum	34	46,6
Marmaris	21	28,7
Fethiye	18	24,7
<b>Kiralama faaliyetleri en çok hangi yolla yapılmaktadır?</b>		
Münferit Müşterilere Doğrudan	20	27,4
İnternet Yoluyla	19	26
Tur Operatörleri Aracılığıyla	29	39,8
Diğer	5	6,8
<b>En çok hangi tür kiralama faaliyetini gerçekleştiriyorsunuz?</b>		
Mürettebatlı (Crewed) Kiralama	47	64,4
Mürettebatsız (Bareboat) Kiralama	22	30,1
Flotilla Kiralama	1	1,4
Kabin Kiralama	2	2,7
Diğer	1	1,4

Tablo 6'da örneklemini oluşturan acentaların faaliyet süreleri değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğunun 10-20 yıl arasında faaliyet gösterdiği görülmektedir. %6,8'lik oranla küçük bir kısmı, 1-5 yıl arasında faaliyet gösterirken, acentaların ortalama faaliyet süresi 18 yıl civarındadır. Bu durum, sektöre yeni giriş yapanların oldukça az ve işletmelerin köklü işletmeler olduğunu



ispatlar niteliktedir. Acentaların yaklaşık olarak %60'ında 1-10 arasında; yaklaşık %40'nda 11-50 arasında çalışan vardır. Yalnızca bir acenta 100'ün üzerinde çalışanı olduğunu belirtmiştir. Acentaların filolarındaki tekne sayısı, %57,5'inde 1-10 arasında, %38,4'ünde 11-50 arasındadır. Acentaların biri 51-100 arasında, iki tanesi de 100'ün üzerinde tekne varlığından söz etmiştir. Genel katılımcıların yaklaşık yarısı Bodrum'da yer almakta, bunu Marmaris ve Fethiye takip etmektedir.

Acentalar kiralama faaliyetlerini en çok tur operatörleri aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bunu yaklaşık aynı oranlarda münferit müşterilere doğrudan kiralayanlar ile internet yoluyla kiralayanlar takip etmektedir. Son olarak, acentalar ağırlıklı olarak mürettebatlı kiralama türünü uyguladıklarını belirtmişlerdir. Acentaların yaklaşık %30'luk oranı mürettebatsız kiralama türünü, birisi flotilla türünü, iki kişisi de kabin kiralama'yı tercih ettiklerini belirtmiştir.

### **3.6.2. Rekabet Stratejileri ve Performansa İlişkin Tanımlayıcı**

#### **Bulgular**

Verilerin yorumlanması ve anlamlı bir sonuç ortaya konabilmesi amacıyla, öncelikle verilerin bir takım özelliklerinin de sunulması gerektiği düşünülmüş; bu doğrultuda ölçekte yer alan ifadeler tanımlayıcı analiz uygulanmıştır. Bu bağlamda, tanımlayıcı istatistikler kategorisi içerisinde ortalama, medyan, mod, minimum ve maksimum değer ile standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 7.** Maliyet Liderliği Stratejisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

3 Yıl ve Daha Öncesi							
	n	Ortalama	Std. Sap.	Medyan	Mod	En Küçük Değer	En Yüksek Değer
Tedarik maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	2,51	1,07	2	2	1	5
Hizmet üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	2,32	0,98	2	2	1	5
Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	2,11	0,98	2	2	1	4
Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	2,88	1,26	3	2	1	5
İnsan kaynakları maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	2,25	0,86	2	2	1	5
Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	2,15	1,05	2	2	1	5
Mevcut Yıl							
Tedarik maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	3,63	1,32	4	4	1	5
Hizmet üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	3,29	1,37	3	2	1	5
Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	3,16	1,35	3	4	1	5
Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	4,03	1,08	4	5	1	5
İnsan kaynakları maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	3,52	1,36	4	4	1	5
Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	73	2,64	1,33	2	2	1	5

“1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum”

Tablo 7’de görüldüğü üzere, üç yıl ve daha öncesi için maliyet liderliği stratejisi ifadelerine katılımcılar ağırlıklı olarak olumsuz tutumlu yanıt vermişlerdir. Katılımcılar tarafından en sık verilen cevap “2- Katılmıyorum” olmuştur. Maksimum değerlere bakıldığında, pazarlama maliyetlerini azaltma konusuna kesinlikle katılıyorum diyen katılımcı bulunmadığı görülmektedir. Mevcut durum baz alındığında ise, 4,03 ortalama ile ilk sırada finansman maliyetlerinin azaltıldığı görülmektedir. Katılımcılar “Bakım maliyetlerini azaltıyoruz.” ifadesine ise 2,64 ortalama ile katılmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 8.** Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

3 Yıl ve Daha Öncesi							
	n	Ortalama	Std. Sap.	Medyan	Mod	En Küçük Değer	En Yüksek Değer
Ürünlerimizde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,37	0,86	5	5	1	5
Hizmetlerimizde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,42	0,86	5	5	1	5
Kullandığımız teknolojiye farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,19	1,08	4	5	1	5
Dağıtım kanallarımızda farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	3,84	1,17	4	5	1	5
Markalaşarak farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,22	1,17	5	5	1	5
Tutundurma faaliyetlerinde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,22	0,96	4	5	1	5
Mevcut Yıl							
Ürünlerimizde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,42	0,91	5	5	1	5
Hizmetlerimizde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,49	0,87	5	5	1	5
Kullandığımız teknolojiye farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,30	1,05	5	5	1	5
Dağıtım kanallarımızda farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,03	1,15	4	5	1	5
Markalaşarak farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,29	1,11	5	5	1	5
Tutundurma faaliyetlerinde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	73	4,30	1,06	5	5	1	5

“1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum”

Tablo 8’e göre, katılımcıların büyük çoğunluğu yüksek ortalama değer ile farklılık stratejilerini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Ortalama değeri en yüksek (4,42) olan ifade hizmet kalitesinde farklılaştırma ifadesi iken, dağıtım kanallarında farklılaştırma ifadesi 3,84 ile en düşük ortalama değere sahiptir. Mevcut duruma bakıldığında, ifadeler verilen cevapların ortalaması 4,03-4,49 arasındadır. En yüksek ortalama hizmet farklılığı ifadesinde, en düşük ortalama da dağıtım kanallarındaki farklılaştırmadır.

**Tablo 9.** Odaklanma Stratejisine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

3 Yıl ve Daha Öncesi							
	n	Ortalama	Std. Sap.	Medyan	Mod	En Küçük Değer	En Yüksek Değer
Yalnızca belli bir hizmetin üretimine odaklanıyoruz.	73	2,63	1,35	2	2	1	5
Yalnızca belli bir hizmet grubuna odaklanıyoruz.	73	2,34	1,31	2	1	1	5
Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	73	2,12	1,31	2	1	1	5
Yalnızca belli bir destinasyona odaklanıyoruz.	73	1,93	1,10	2	1	1	5
Mevcut Yıl							
Yalnızca belli bir hizmetin üretimine odaklanıyoruz.	73	2,52	1,40	2	1	1	5
Yalnızca belli bir hizmet grubuna odaklanıyoruz.	73	2,38	1,39	2	1	1	5
Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	73	2,08	1,34	2	1	1	5
Yalnızca belli bir destinasyona odaklanıyoruz.	73	1,90	1,14	2	1	1	5

“1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum”

Tablo 9’a göre, katılımcılar üç yıl ve öncesini baz alarak genel itibariyle odaklanma stratejilerini uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Ortalama değerler 1,93-2,63 arasında yer almıştır. “Yalnızca belli bir hizmet üretimine odaklanıyoruz.” cevabını veren katılımcıların ortalaması en yüksek ortalama iken, “Yalnızca belli bir destinasyona odaklanıyoruz.” cevabını veren katılımcıların ortalaması en düşük ortalama olmuştur. Mevcut durum için ise, aynı şekilde benzer şeyleri söylemek mümkündür. Ortalamaları yaklaşık olarak aynı değerlerde olan mevcut durumda da en sık verilen cevap “2- Katılmıyorum” olmuştur. Tüm katılımcılar tarafından en sık cevap, katılımcıların en güçlü olumsuz tutumlarını yansıtmıştır.

**Tablo 10.** Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ortalama	Std. Sap.	Medyan	Mod	En Küçük Değer	En Yüksek Değer
<b>Davranışsal</b>							
Müşteri memnuniyeti	73	4,52	0,50	5	5	4	5
Müşteri sadakati	73	4,25	0,70	4	4	1	5
İş gören memnuniyeti	73	4,07	0,79	4	4	2	5
İş gören devir hızı (*)	73	3,89	0,95	4	4	2	5
İşletme imajı	73	4,34	0,71	4	5	2	5
<b>Finansal</b>							
Satışların artışı	73	2,63	1,02	2	2	1	5
Vergi sonrası karın artışı	73	2,22	0,90	2	2	1	5
Pazar payının büyümesi	73	2,48	1,11	2	2	1	5
Aktif karlılığının artması	73	2,29	0,94	2	2	1	5
Öz kaynak karlılığının artması	73	2,26	0,99	2	2	1	5
Satış gelirlerinin artması	73	2,44	1,05	2	2	1	5
İşletmenin genel performans ve başarısının artması	73	3,34	0,93	3	3	1	5
Rekabetçi konumun güçlenmesi	73	3,40	1,05	3	3	1	5

(\*) Ters kodlanmıştır

1- Çok Düşük, 2- Düşük, 3- Ne Düşük Ne Yüksek, 4- Yüksek, 5- Çok Yüksek

Örneklemin davranışsal performansa ilişkin yargılarının genel olarak olumlu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda en yüksek aritmetik ortalama (4,52) “müşteri memnuniyeti” ifadesi iken, en düşük aritmetik ortalama (3,89) “iş gören devir hızı” ifadesidir. Minimum değerlere bakıldığında, müşteri memnuniyeti ifadesine verilen en düşük yanıtın “4- Katılıyorum” olduğu dikkat çekmektedir. Örneklemin finansal performansına bakıldığında ise, aritmetik ortalamaların 2,22-3,40 arasında değiştiği görülmektedir. “İşletmenin genel performans ve başarısının artması” ve “rekabetçi konumun güçlenmesi” ifadelerine katılımcıların verdikleri cevap ortalama değere (3,00) sahip iken, diğer ifadelerin tümüne verilen cevaplar olumsuz bir tutumu yansıtmaktadır.

### 3.6.3. Rekabet Stratejilerine İlişkin Kronolojik Değerlendirme

Yat charter acentalarının geçmiş ve mevcut rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla paired t-testi yapılmıştır. Paired t-testi aynı değişkenlerin farklı zaman dilimlerindeki değişimini hesaplamak için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2016). Tablo 11’de işletmelerin maliyet liderliği stratejilerinde meydana gelen kronolojik değişim yer almaktadır.

**Tablo 11.** Paired T-Testi (Maliyet Liderliği Stratejisi)

	Eşleştirme Farkları			t	df	Sig.
	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması			
Maliyet Liderliği						
3 Yıl ve Daha Öncesi-Mevcut Dönem	-1,01142	,92727	,10853	-9,319	72	,000

Maliyet Liderliği	Ortalama	n	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
3 Yıl ve Daha Öncesi	2,3676	73	,74170	,08681
Mevcut Dönem	3,3790	73	,89893	,10521

Yat charter acentalarının maliyet liderliği stratejisi kronolojik olarak incelenince geçmiş ve mevcut dönemler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, 3 yıl ve öncesi dönemde işletmelerin maliyet liderliğine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının 2.36 iken, mevcut yanıtların aritmetik ortalamasının 3.37 olduğu ve bu farkın da anlamlılık yarattığı görülmektedir.

**Tablo 12.** Paired T-Testi (Farklılaştırma Stratejisi)

	Eşleştirme Farkları			t	df	Sig.
	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması			
Farklılaştırma						
3 Yıl ve Daha Öncesi-Mevcut Dönem	-0,09589	,57730	,06757	-1,419	72	,160

Farklılaştırma	Ortalama	n	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
3 Yıl ve Daha Öncesi	4,2100	73	,81414	,09529
Mevcut Dönem	4,3059	73	,79593	,09316

Yat charter acentalarının farklılaştırma stratejileri kronolojik olarak incelenince geçmiş ve mevcut dönemler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, Tablo 12’de görüldüğü üzere, 3 yıl ve öncesi dönemde işletmelerin farklılaştırma stratejisine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının 4,21 ve mevcut yanıtların 4,30 olduğu ve bu farkın anlamlılık yaratmadığı görülmektedir.

**Tablo 13. Paired T-Testi (Odaklanma Stratejisi)**

Odaklanma	Eşleştirme Farkları			t	df	Sig.
	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması			
3 Yıl ve Daha Öncesi-Mevcut Dönem	-0,00342	,43798	,05126	-0,067	72	,947

Odaklanma	Ortalama	n	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
3 Yıl ve Daha Öncesi	2,2568	73	1,01034	,11825
Mevcut Dönem	2,2534	73	1,05614	,12361

Yat charter acentalarının odaklanma stratejileri kronolojik olarak incelenince geçmiş ve mevcut dönemler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, Tablo 3.10’da görüldüğü üzere, 3 yıl ve öncesi dönemde işletmelerin farklılaştırma stratejisine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının 2,256 ve mevcut yanıtların 2,253 olduğu ve bu farkın anlamlılık yaratmadığı görülmektedir.

#### 3.6.4. Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisine Yönelik Bulgular

Tablo 14’te bağımlı değişken olan davranışsal performans ile üç bağımsız değişken arasındaki regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 14. Rekabet Stratejisi- Davranışsal Performans İlişkisi**

	Beta	t	Sig. (Anlamlılık)	Tolerans Değeri	VIF Değeri
(Sabit)		9,812	,000		
Maliyet Liderliği	-,105	-,881	,381	,976	1,025
Farklılaştırma	,099	,824	,413	,960	1,042
Odaklanma	,172	1,435	,156	,946	1,078

Bağımlı Değişken: Davranışsal Performans

Çalışmanın bu aşamasında işletme stratejilerinin davranışsal performans üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analizin varyansı 7.955’dir. Anlamlılık ise, ( $p=0.000$ ) bu tür bir model kurulmasının mümkün olacağını göstermektedir. Üç bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan davranışsal performansı açıklama oranı (düzeltilmiş  $R^2$ ) %20’dir. Analizin Durbin-

Watson katsayısı 1,485 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç oto-korelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. VIF ile TOLERANS katsayıları ise, doğrusal çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir. Bu bulgular, mevcut işletme stratejilerinin davranışsal performans üzerinde etkisi olmadığını göstermektedir.

Tablo 15'te bağımlı değişken olan finansal performans ile üç bağımsız değişken arasındaki regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 15.** Rekabet Stratejisi- Finansal Performans İlişkisi

	Beta	t	Sig. (Anlamlılık)	Tolerans Değeri	VIF Değeri
(Sabit)		4,792	,000		
Maliyet Liderliği	,305	-2,640	,010	,976	1,045
Farklılaştırma	,052	,451	,654	,960	1,042
Odaklanma	,141	1,218	,228	,932	1,035

Bağımlı Değişken: Finansal Performans

Çalışmanın bu aşamasında işletme stratejilerinin finansal performans üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analizin varyansı 4,977'dir. Anlamlılık ise, ( $p=0.000$ ) bu tür bir model kurulmasının mümkün olacağını göstermektedir. Üç bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan davranışsal performansı açıklama oranı (düzeltilmiş  $R^2$ ) %32'dir. Analizin Durbin-Watson katsayısı 1,995 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç oto-korelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. VIF ile TOLERANS katsayıları ise, doğrusal çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir. Bu bulgular, maliyet liderliği stratejisinin finansal performans üzerinde anlamlı etkisi olduğuna (sig. 0.010) işaret etmektedir. Beta katsayısı (.305) olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda, maliyet liderliği stratejisinde meydana gelen bir birimlik artış finansal performans üzerinde 0.30 birimlik artışa neden olmaktadır. Diğer değişkenler olan farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin ise finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.



## SONUÇ ve ÖNERİLER

Dünya üzerinde 2015 yılı itibariyle, özellikle küçük ve orta ölçekli olmak üzere 100.000 yat işletmesi, bu işletmelerde bir milyonun üzerinde çalışan, 25 milyon rekreatif tekne, 25 bin yat limanı vardır. Dolaylı yoldan edinilen gelir haricinde, yat turizminden elde edilen cironun 40 milyar €'dan fazla olduğu görülmüştür. Türkiye'nin 8.533 km'lik kıyı şeridi ve 8.500 km<sup>2</sup>'lik iç göller ve su alanları ile bu pastadan aldığı pay incelendiğinde, yat turizminin ülke GSYH'sine katkısının 19.610 milyon \$ olduğu ve ülkede 897 kişiye bir tekne düştüğü görülmektedir. Araştırmanın çalışma alanını oluşturan Güney Ege yöresi, Türkiye'nin önde gelen yat turizmi destinasyonlarından. Yat charter işletmeciliğinin en yoğun yapıldığı yörede, acenta olarak faaliyet gösteren işletmelerin yanında kiralama faaliyetini kendi tekneleriyle gerçekleştiren bireysel tekne sahipleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla yat charter sektörü rekabetin yoğun hissedildiği bir sektör/çalışma alanıdır. Bu bağlamda, işletmelerin rakipleriyle yarışabilmek amacıyla geliştirdikleri stratejilerin neler olduğunu belirlemek çalışma konusunun çıkış noktasını oluşturmuştur.

Son dönemde Türkiye'de meydana gelen olaylar, başta turizm olmak üzere tüm sektörleri olumsuz yönde etkilemiştir. 2015 Haziran ve 2016 Temmuz arasındaki dönemde yaşanan bombalı saldırılar, intihar saldırıları, Rusya uçağı krizi ve en son gerçekleşen darbe girişimi ile çok sayıda insan hayatını kaybetmiş, yüzlerce insan da yaralanmıştır. Olaylardan etkilenenlerin sadece Türk vatandaşı olmaması, Türkiye'nin yurt dışındaki imajını da olumsuz yönde etkilemiş ve "güvensiz ülke" sıfatına sahip olmasına sebep olmuştur. Birçok ülke, vatandaşlarına Türkiye'ye gitmemeleri konusunda uyarılarda bulunmuş, bu durum da en çok turizm sektörünü olumsuz etkilemiştir. Kriz ortamında daha farklı önlemler alınabildiği için, yat charter işletmelerinin rekabet stratejilerinde değişiklik olup olmadığını ölçmek amacıyla işletmelere hem mevcut durum stratejileri hem de 3 yıl ve öncesi uyguladıkları stratejileri sorulmuştur. Aynı zamanda stratejileri ile performansları arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir.

Çalışma sonucunda, katılımcıların %60'tan fazlasının erkek olduğu görülmüştür. Yat turizminin turizm ve denizcilik sektörlerinin ortak bir çalışma alanı olduğu kabul edilirse, denizcilik sektörünün önemli bir özelliği olan erkek-

yoğun çalışan profili geleneğinin yat turizmi sektöründe de devam ettiği söylenebilir. Katılımcıların %85'inden fazlasının en az iki yıllık yükseköğretim kurumu mezunu olması ve ortalama sektörel deneyimlerinin 14 yıl olması, katılımcıların donanımlı, yetkin ve sektöre sadık kişiler olduğunun göstergesidir. Veri toplanan işletmelerin ortalama faaliyet süresinin 18 yıl çıkması, sektöre yeni giriş yapmanın engelleri olduğunun veya giriş yapan sayısının çok az olduğunu göstermektedir. Katılımcılarla ilgili önemli bir diğer sonuç da, işletmelerde çalışan sayılarının ağırlıklı olarak 1-10 arasında olmasıdır. Son olarak, eldeki verilerin analizi sonrasında acentaların en çok tur operatörleri ile çalıştıkları, ancak sürekli misafirlerinin de %28 gibi azımsanamayacak bir grubu oluşturduğu; büyük bir çoğunluğun mürettebatlı kiralama faaliyeti gerçekleştirdiği görülmektedir. Literatürde adı geçen flotilla ve kabin kiralama yolunun yok denecek kadar az gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Bu durum, yolcuların özgür seyir imkânı ve aile mahremiyeti gibi isteklerle, başka yolcularla bir arada olunan flotilla ve kabin kiralamadan kaçındıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında yapılan tanımlayıcı analiz sonucunda, mevcut dönemde maliyet liderliği stratejilerinden özellikle finansman maliyetlerinin azaltıldığı görülmektedir. Dikkate değer noktalardan bir diğeri, maliyet liderliği stratejileri uygulanmaya çalışılsa da, bakım maliyetlerinin düşürülemediğidir. Çünkü her türlü maliyetten kaçınılabilir; ancak teknelerin bakım masraflarının düşürülmesi türlü sıkıntılara yol açabilir. İşin devamlılığı açısından, teknelerin bakımının aksamaması gereklidir. Dolayısıyla, katılımcılar çoğunlukla bakım maliyetinde kısıntıya gitmediklerini bildirmişlerdir. İşletmelerin bir diğer rekabet stratejisi türü olan farklılaştırma stratejilerine önem verdikleri ve genellikle farklılaştırmaya gittikleri belirtilmiştir. Hizmet kalitesindeki farklılaştırma, katılımcıların özellikle uyguladıkları bir strateji olmuştur. Son olarak, acentalar belirli bir odak doğrultusunda değil, her türlü hizmete ve her kesime hitap ettiğini belirtmiştir. Bu durum katılımcıların odaklanmayı strateji olarak benimsemediği şeklinde yorumlanabilir.

Tanımlayıcı analiz ile performans ifadeleri, davranışsal ve finansal boyutlarda irdelenmiştir. Davranışsal açıdan, acentalar müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, işletme imajı ve çalışan memnuniyetlerinin yüksek olduğunu

belirtmişlerdir. Finansal performans ifadelerine verilen cevaplarda, özellikle karlılıkla ilgili verilen yanıtlar oldukça düşük çıkmıştır. Buna karşın, acentalar kendi performans ve rekabetçi konumlarına ilişkin öz değerlendirme yaptıklarında daha ortalama cevaplar vermiştir. Acentalar davranışsal performanslarının yüksek olması sayesinde, karlılıklarını arttıramasalar bile bunların müşteri memnuniyetine yansıdığı ve rekabetçi konumlarının arttığı yönünde bir algıya sahiptirler.

Rekabet stratejilerinin, mevcut durumu ile üç yıl ve öncesi dönem arasındaki durumunun araştırılması ve kıyaslanması, çalışmanın bir diğer araştırma problemi idi (Bkz. Tablo 11, 12, 13). Bu doğrultuda, yapılan analizler sonrasında, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin geçmiş-mevcut dönemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, işletmeler üç yıl ve öncesi dönemde de mevcut dönemde de farklılaştırmaya önem vermiş, belirli bir odakta hizmet vermemişlerdir. Ancak, maliyet liderliği stratejilerinde geçmiş-mevcut dönem arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Acentalar, normal şartlar altında belirli bir kısıntıya gerek olmaksızın hizmet verirken, kriz döneminde her türlü maliyet kontrolünü yapmak durumunda kalmışlardır.

Çalışmanın son araştırma problemi olarak, rekabet stratejileri-performans arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için acentaların mevcut dönem rekabet stratejileri göz önünde bulundurulmuş, bunların ayrı ayrı hem davranışsal hem finansal performans ile aralarında ilişkilerine bakılmıştır. Regresyon analizi sonucunda, uygulanan rekabet stratejilerinin davranışsal performans üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin de finansal performans üzerinde bir etkisinin olmadığı, buna karşın maliyet liderliği stratejilerinin acentaların finansal performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, maliyet liderliği stratejilerinde meydana gelecek bir birimlik değişimin, finansal performans üzerinde 0,30'luk bir artış yaratmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, yat charter acentalarının en fazla kullandıkları stratejilerin farklılaştırma stratejileri olduğu ortaya çıkmıştır. Maliyet liderliği stratejilerini de kriz döneminde uyguladıkları ve finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi

olduğu görülmüştür. Buna karşın, acentalar odaklanma stratejilerini tercih etmemektedirler. Maliyet liderliği dışındaki stratejilerin mevcut ve geçmiş dönemleri arasında da bir farklılık bulunmamaktadır.

### **Sektör Temsilcilerine Öneriler**

Tüm acentaların farklılaştırma stratejilerini kullandığı; ancak farklılaştırma stratejilerinin gerek davranışsal gerekse finansal performans üzerine bir etkisinin olduğu görülmediğinden, işletmelerin mevcut dönemde yaşanan krizi iyi değerlendirerek sektörü, misafir profilini ve işletmelerini tekrar ve daha stratejik bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Çünkü bu durum, herkesin farklılaştırma yoluna gittiğini; ancak kimsenin bir diğerine göre farklılaşamadığını göstermektedir.

Maliyet liderliği stratejilerinin finansal performans üzerindeki anlamlı etkisi göz önüne alınarak, işletmelere gelecek yıl için oluşturulacak plan ve hedeflerini bu doğrultuda hazırlamaları önerilebilir.

Haksız rekabetin önlenmesi amacıyla yat charter acentaları, sektördeki bireysel tekne kiralayıcıları ile ilgili bir çözüm arayışına gidebilir. Bu konuda yetkili kurum ve kuruluşlarla birlikte ortak bir çalışma yapılabilir.

### **Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Çeşitli sebeplerden dolayı, tam örnekleme yoluyla veri toplanmasına karşın 73 katılımcıya ulaşılmıştır. Sektörün normal hızına döndüğü gelecek yıllarda, aynı çalışma tekrarlanabilir.

Yat charter acentaları, deniz turizminin arka sıralarda kalmış bir uzantısı olarak, literatürde kendisine henüz bir yer bulamamıştır. Gerek operasyonel, gerek denizcilik vs. farklı alanlarda yat charter acentaları üzerine araştırmalar yapılabilir.

Yat kiralamayı tercih eden misafirler üzerinde, tercih sebepleri, memnuniyet düzeyleri vs. gibi konularla çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkbaş, C. Ö. (2006). *Kıyı Alanları Kullanımı Kapsamında Yat Turizmi ve Marinalar; Bodrum Yarımadası ve Bodrum Marina Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M. ve Spralls, S. A. (2006). Critical Tactics for Implementing Porter's Generic Strategies. *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 43-53.
- Alcover, A., Alemany, M., Jacob, M., Payeras, M., Garcia, A. ve Ribez, L. M. (2011). The Economic Impact of Yacht Charter Tourism on the Balearic Economy. *Tourism Economics*, 17 (3), 625-638.
- Allen, R. S. ve Helms, M. M. (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance To Porter's Generic Strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454.
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A. ve Pehlivan, Ç. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 300-309.
- Atlay Işık, D. (2011). *Yat Turizminde Holistik Pazarlama ve Türkiye İçin Farklılaştırma Stratejileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Avcı, U. (2012). "İşletme Düzeyinde Stratejiler", *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (Edt: Okumuş, F., Koyuncu, M. ve Günlü, E.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Barutçu, S. ve Orhun, B. (2007). Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter'in Beş Güç Analizi İle Değerlendirilmesi. *Denizli Sanayi Odası Dergisi*, 22, 95-96.
- Çubuk, M. ve Koçak, İ. H. (2012). Denizyolu Ulaştırması. Mustafa Cavcar (Ed.), *Turizm Ulaştırması* içinde. 79-107, Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretive Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284- 295.
- Dess, G. D. ve Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Diakomihalis, M. N. (2007). Greek Maritime Tourism: Evolution, Structures and Prospects. *Maritime Transport: The Greek Paradigm* içinde. Research in Transportation Economics, 21, 419-455, ISSN: 0739-8859.
- Dinçer, M. A. M., Yıldırım, M. ve Dil, E. (2012). Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 241-261.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Durukan, R. Ç. (2004). *Ege Bölgesi'ndeki Yat Bağlama Tesislerinin Müşteri Yönlü Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, İ. H. (2008). *Rekabet Stratejilerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri: Değer Zinciri İşlevlerinin Rolü ve Türk Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisinde Bir Çalışma*. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Ercanik, C. (2003). *Türkiye'de Yat Turizminin Coğrafi Açından İrdelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2006). "Temel Kavramlarla İlgili Açıklamalar- Stratejinin Önemi ve Sınırları", *Stratejik Yönetim*. (Edt.: Timur, N.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eriş, E. D. (2007). Uluslararası Pazarda Türk Marinalarının Çekiciliği ve Pazarlama Stratejileri. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 37-55.

- Evans, N., Campbell, D. ve Stonehouse, G. (2003). "Competitive Strategy and Strategic Direction for Travel and Tourism Organizations", *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publisher.
- Furrer, O., Thomas, G. ve Goussevskaia, A. (2008). The Structure of Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management. *Research International Journal of Management Reviews*, 10 (1), 1-23.
- Gökgöz, B. (2010). *Dünyada ve Türkiye'de Kruvaziyer Turizmi ve Endüstrisi: Karadeniz'e Yönelik Bir Destinasyon Modellemesi*. Uzmanlık Tezi, T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı: Ankara.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2012). *Foundations of Strategy*. New York: John Wiley&Sons.
- Güleş, H. K., Akgemci, T. ve Türkmen, M. (2011). Stratejik Üretim İşletme Performansı İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi Üzerine Bir Analiz. *Ekonometri ve İstatistik*, 13, 62-79.
- Hall, C. M. (2001). Trends in Ocean and Coastal Tourism: The End of the Last Frontier?. *Ocean & Coastal Management*, 44, 601-618.
- Hambrick, D. C. ve Fredrickson, J. W. (2001). Are You Sure Have A Strategy? *The Academy of Management Executive*, 15 (4), 48-59.
- Hatipoğlu, C. (2011). *Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde.
- Hıraca, M. (1996). *Türkiye'de Yat Turizminin Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hitt, M., Ireland, R. D., ve Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Case*. Cincinnati: Southwestern College.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concept*. Minnesota: West Publisher.
- ICOMIA. (2015). *Recreational Boating Industry Statistics 2014*. Birleşik Krallık: Liquid Scope.
- İMEAK DTO. (2015). *Deniz Turizminin Dünü, Bugünü ve Sürdürülebilirliği. Deniz Turizmi*, İstanbul.
- İncekara, A. (2002). *Dünyada ve Türkiye’de Kruvaziyer Turizmi*. İTO: İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, A. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: 5Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. USA: Prentice Hall.
- Mistepe, M. U. (1998). Orman Ürünleri Sanayinde ORÜS A.Ş.’nin Performans Göstergeleri. *Verimlilik Dergisi*, 10(109).
- Naktiyok, A. ve Karabey, C.N. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(4), 203-225.



Orams, M. (1999). *Marine Tourism: Development, Impacts and Management*. London: Routledge.

Özçelik, A. (2016). *Saf ve Karma Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye İmalat Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özer Sarı, F. (2013). *Marina İşletmeciliği*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Panayides, P. M. (2003). Competitive Strategies and Organizational Performance in Ship Management. *Maritime Policy & Management and International Journal of Shipping and Port Research*, 30 (2), 123-140.

Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 71-91.

Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 6, 78-93.

Porter, M. (2008). Leadership and Strategy: The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Porter, M. (2015). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev. Gülen Ulubilgen). İstanbul: Aura Yayınları.

Sakal, Ö. ve Aytekin, İ. (2014). Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Başarı Amaç Yönelimlerine Etkisi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 45-66.

Sarvan, E. F. D., Özdemir, E. D., Köksal, C. D., Başer, G., Almaz, F. ve Kamay, F. (2012). *Türkiye'de Yat Yapım Kümelerinin Bilgi Paylaşım Ağları, Entelektüel Sermaye ve Kurumsal Çevrelerinin Yenilikçilik ve Performans Etkileri Açısından Karşılaştırmalı Analizi*. (110 K 357 Proje No'su ile

TÜBİTAK Projesi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

Serinkan, C. ve Barutçu, S. (2012). “Genel Çevre (Dış Çevre) Analizi”, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 61-114. (Edt: Okumuş, F., Koyuncu, M. ve Günlü, E.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sipahi, G. A., Onay, M. ve Tanyeri, M. (2015). Uluslararası Pazarlarda Türk Marinalarının Marka Konumlandırma Stratejileri: Çeşme ve Didim Marina Örnekleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 113-145, ISSN: 1308-9161.

Smith, A. (2002). *Ulusların Zenginliği*. (Çev. Tanju Akad). İstanbul: Alan Yayıncılık.

Şağbanşua, L. (2006). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri. *Akademik Bakış*, 9, 1-14.

Şahin, M. D. (2012). “Stratejik Yönetime Giriş”, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 13-34. (Edt: Okumuş, F., Koyuncu, M. ve Günlü, E.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 123-136.

Tanwar, R. (2013). Porter’s Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (1997). Türkiye Yat Limanları Master Planı, s.102, Ankara.

Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım.

- Tekinay, N. A. (2003). Porter'ın Ekibinden Rekabet Analizi. *Capital Dergisi*, 11, 62-63.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. USA: Addison- Wesley.
- Wild, P. ve Dearing, J. (2000). Development of and Prospects for Cruising in Europe. *Maritime Policy & Management*, 27 (4), 315-333, ISSN: 0308-8839.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2016). *Rekabet Avantajı ve Strateji*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yazıcı, M. (2013). Toplumsal Değişim ve Sosyal Değerler. *Turkish Studies*, 8(8), 1489-1501.
- Yılmaz, İ. A. ve Tükeltürk, Ş. A. (2014). *Türkiye'nin Yat ve Kruvaziyer Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi*. 2. Ulusal Deniz Turizmi Bildiriler Kitabı, 28 Şubat 2014, İzmir.
- Young, S. ve Thyil, V. (2008). A Holistic Model of Corporate Governance: A New Research Framework. *Corporate Governance*, 8 (1), 94-108.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOB). (2014). Turizm Sektörünün Yapısı, Büyüklüğü ve Ekonomiye Katkısı. <http://www.tuyed.org.tr/wpcontent/uploads/2014/02/AKTOB-arastirmasi.pdf> (Erişim Tarihi: 15.06.2016)
- Caribbean Tousim Organisation (2008). Developing a Niche Tourism Market Database for the Caribbean. <http://www.onecaribbean.org/content/files/Sailing.pdf> (Erişim Tarihi: 12.09.2015).

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: The MIT.  
[https://ia800309.us.archive.org/31/items/strategystructur00chan\\_0/strategystructur00chan\\_0.pdf](https://ia800309.us.archive.org/31/items/strategystructur00chan_0/strategystructur00chan_0.pdf) (Erişim Tarihi: 20.03.2016).

Cruise Lines International Association (2015). *The Cruise Industry*.  
<http://www.cruising.org/docs/default-source/market-research/2015-europe-economic-impact-study.pdf?sfvrsn=0> (Erişim Tarihi: 10.10.2015).

[http://anchoryachting.co.uk/?page\\_id=7653](http://anchoryachting.co.uk/?page_id=7653) (Erişim Tarihi: 13.01.2016).

<http://www.blueflag.global/all-bf-sites/> (Erişim Tarihi: 13.01.2016)

[http://www.boatbookings.com/yachting\\_content/bareboat\\_charter.php](http://www.boatbookings.com/yachting_content/bareboat_charter.php) (Erişim Tarihi: 13.01.2016).

<http://www.eceyachting.com/kabinkiralama.tur> (Erişim Tarihi: 13.01.2016).

<http://www.ice-yachting.com/filotilla.shtml> (Erişim Tarihi: 13.01.2016).

[http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm\\_tr.asp?belgeno=45574](http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45574) (Erişim Tarihi: 18.07.2015).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2634.pdf> (Erişim Tarihi: 20.08.2015).

<http://www.onecaribbean.org/content/files/Sailing.pdf> (Erişim Tarihi: 10.01.2016).

<http://www.sailingissues.com/sailing-turkey.html> (Erişim Tarihi: 15.02.2016).

<http://www.yachtharbourassociation.com> (Erişim Tarihi: 25.09.2015).

<http://www.yachtingincroatia.com/en/details/nautical-tourism-in-croatia/30>  
 (Erişim Tarihi: 10.01.2016)

İMEAK DTO. (2015). 2013 Yılı Deniz Sektör Raporu,  
<http://www.denizticaretodasi.org.tr/sayfalar/sector-raporu.aspx> (Erişim Tarihi: 18.08.2015).

- Kalemдарođlu, A. E., Seker, D. Z. ve Kabdashı, S. (2004). GIS Based Inventory of Marinas on the Coastal Region of Turkey. <http://www.isprs.org/proceedings/XXXV/congress/comm7/papers/62.pdf> (Erişim Tarihi: 15.09.2015)
- Luković, T. (2012). Nautical Tourism and Its Function in the Economic Development of Europe. Murat Kasımođlu (Ed.), *Visions for Global Tourism Industry - Creating and Sustaining Competitive Strategies* içinde (s. 399-431). <http://www.intechopen.com/books/visions-for-global-tourism-industry-creating-and-sustaining-competitive-strategies/nautical-tourism-in-the-function-of-the-economic-development-of-europe> ( Eriřim Tarihi: 23.08.2015).
- Rousmaniere, J. (1987). *The Golden Pastime: A New History of Yachting*. Reed Business Information, Inc., <http://www.amazon.com/The-Golden-Pastime-Yachting-Quarterly/dp/0393033171> ( Erişim Tarihi: 12.01.2016).
- SCBD- The Yachting Industry Team of the Prime Minister's Standing Committee on Business Development (2005). Strategic Plan for the Yachting Industry of Trinidad and Tobago. Final Report. [http://www.investtnt.com/1content/articlefiles/7-ti\\_yachting.pdf](http://www.investtnt.com/1content/articlefiles/7-ti_yachting.pdf) (Erişim Tarihi: 18.10.2015).
- T.C. Kùltür ve Turizm Bakanlığı (2009). Yat İstatistikleri – 2008. Yatırım ve İşletmeler Genel Mùdùrlùđù Araştırma ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı. [www.kultur.gov.tr](http://www.kultur.gov.tr) (Erişim Tarihi: 17.09.2015).
- T.C. Resmi Gazete (1994). *Rekabetin Koruma Kanunu*, Sayı:22140. <http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/4054-Sayili-Kanun> (Erişim Tarihi: 19.03.2016).
- T.C. Resmi Gazete (2009). *Deniz Turizmi Yönetmeliği*, Sayı:27298. <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr> (Erişim Tarihi: 19.09.2015).

T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (2015). *2003-2014 İstatistiklerle Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme*.  
<http://www.udhb.gov.tr/images/istatistik/0c3de9b9fe1505c.pdf> (Erişim Tarihi: 15.01.2016).

YATEF ve DENTUR (2010). Türk Yat ve Tekne Endüstrisi 2010 Raporu.  
[http://www.b2bmedya.com/Upload/Document/document\\_4f7080d0c65343ab8d105f4c6c04c32e.pdf](http://www.b2bmedya.com/Upload/Document/document_4f7080d0c65343ab8d105f4c6c04c32e.pdf) (Erişim Tarihi: 17.01.2016).



## YAT CHARTER ACENTELERİNİN UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ

Sayın Yetkili,

Bu anket, yat charter acentalarının rekabet stratejilerini belirlemek ve bu stratejilerin performansları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen her ifadeyi (soru) kendi acentanızın faaliyetlerini göz önüne alarak yanıtlayınız. Sizden ricamız, bu konu hakkındaki görüşlerinizi anket formunda yer alan yönlendirmeler doğrultusunda belirtmenizdir. Soru formunu doldurmanız **15 dakikadan fazla sürmeyecektir**. Sizlerden toplanacak veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle yanıtlayanın bilgilerine yer verilmeyecektir.

Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Emine YILMAZ  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
E-mail: emine\_yola@hotmail.com

Prof. Dr. Umut AVCI  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
E-mail: aumut@mu.edu.tr

## BÖLÜM I

Aşağıda belirtilen ifadelerin her birine ilişkin görüşünüzü, acentanızın rekabet stratejilerinin mevcut durumu ile 3 yıl öncesi durumunu göz önüne alarak belirtiniz.

**1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum**

Maliyet Liderliği Stratejisi										
3 Yıl ve Daha Öncesi					2016 Yılı					
1	2	3	4	5	Tedarik maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Hizmet üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	İnsan kaynakları maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz.	1	2	3	4	5

Farklılaştırma Stratejisi										
3 Yıl ve Daha Öncesi					2016 Yılı					
1	2	3	4	5	Ürünlerimizde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Hizmetlerimizde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kullandığımız teknolojiye farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dağıtım kanallarımızda farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Markalaşarak farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Tutundurma (reklam, tanıtım vb.) faaliyetlerinde farklılık yaratmaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5

Odaklanma Stratejisi										
3 Yıl ve Daha Öncesi					2016 Yılı					
1	2	3	4	5	Yalnızca belli bir hizmetin üretimine odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Yalnızca belli bir hizmet grubuna odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Yalnızca belli bir destinasyona odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM II

Aşağıda belirtilen ifadelerin her birine ilişkin görüşünüzü acentanızın performansını göz önüne alarak belirtiniz. Acentanızın performansının düşük veya yüksekliğini rakiplere göre kıyaslama yaparak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri rakiplerinize oranla ve acentanızın performansı açısından değerlendiriniz.

**1= Çok Düşük, 2= Düşük, 3= Ne Düşük Ne Yüksek, 4= Yüksek, 5= Çok Yüksek**

Davranışsal Performans										
Müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5					
Müşteri sadakati	1	2	3	4	5					
İş gören memnuniyeti	1	2	3	4	5					
İş gören devir hızı	1	2	3	4	5					
İşletme imajı	1	2	3	4	5					
Aşağıdaki ifadeleri rakiplerinize oranla ve acentanızın performansı açısından değerlendiriniz.										
<b>1= Çok Düşük, 2= Düşük, 3= Ne Düşük Ne Yüksek, 4= Yüksek, 5= Çok Yüksek</b>										
Finansal Performans										
Satışların artışı	1	2	3	4	5					
Vergi sonrası karın artışı	1	2	3	4	5					
Pazar payının büyümesi	1	2	3	4	5					
Aktif karlılığının artması	1	2	3	4	5					
Öz kaynak karlılığının artması	1	2	3	4	5					
Satış gelirlerinin artması	1	2	3	4	5					
İşletmenin genel performans ve başarısının artması	1	2	3	4	5					
Rekabetçi konumun güçlenmesi	1	2	3	4	5					



### **BÖLÜM III**

**Cinsiyetiniz**      ( ) Kadın                              ( ) Erkek

**Yaşınız** .....

**Eğitim durumunuz**

( ) İlköğretim      ( ) Lise                      ( ) Ön lisans      ( ) Lisans              ( ) Yüksek Lisans  
( ) Doktora

**Acentadaki pozisyonunuz**

( ) İşletme Sahibi/ Ortağı      ( ) Genel Müdür      ( ) Departman Müdürü      ( ) Diğer (.....)

**Kaç yıldır bu acentada çalışmaktasınız?** .....

**Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?** .....

**Acentanızın faaliyet süresi (Yıl olarak belirtiniz.)** .....

**Acentanızın çalışan sayısı (İşletme sahibi dahil)**

( ) 1-10      ( ) 11-50      ( ) 51-100      ( ) 100'den fazla

**Acentanızın statüsü**

( ) Zincir üyesi uluslararası bir işletmedir      ( ) Zincir üyesi ulusal bir işletmedir  
( ) Bağımsız bir işletmedir

**Filonuzdaki tekne sayısı**

( ) 1-10      ( ) 11-50      ( ) 51-100      ( ) 100'den fazla

**Acentanızın lokasyonu**

( ) Bodrum      ( ) Marmaris      ( ) Fethiye

**Kiralama faaliyetlerinizi en çok hangi yolla yapmaktasınız?**

( ) Münferit Müşterilere Doğrudan      ( ) İnternet Yoluyla      ( ) Tur Operatörleri Aracılığıyla      ( ) Diğer (.....)

**Ağırlıklı olarak hangi tür kiralama faaliyetini gerçekleştiriyorsunuz?**

( ) Mürettebatlı (Crewed) Kiralama      ( ) Mürettebatsız (Bareboat) Kiralama      ( ) Flotilla Kiralama  
( ) Kabin Kiralama      ( ) Diğer (.....)

Çalışmanın nihai bulgularını istiyorsanız, lütfen aşağıdaki kutucuğa size ulaşabileceğimiz bir e-mail adresini yazınız.

.....@.....

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Emine YILMAZ  
**Doğum Yeri** : Burhaniye/ BALIKESİR  
**Doğum Yılı** : 1990  
**Medeni Hali** : Evli

### EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

**Lise 2004-2008** : Ayvalık Anadolu Lisesi  
**Lisans 2008-2013** : Dokuz Eylül Üniversitesi- İşletme Fakültesi- Turizm İşletmeciliği (%100 İng.)  
**Yabancı Dil** : İngilizce

### MESLEKİ BİLGİLER

**Ocak 2014- Devam Ediyor** : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi- Arş. Gör.(ÖYP)  
**Mart 2013- Haziran 2013** : Mövenpick Hotel İzmir- Garson (Yarı zamanlı)  
**Haziran 2011-Eylül 2011** : Mövenpick Hotel İzmir- Garson (Zorunlu Staj)  
**Haziran 2010-Eylül 2010** : Kanuni Kervansaray Boutique Hotel- Garson (Açış. Oteli- Gön. Staj)  
**Haziran 2009-Eylül 2009** : Cunda Panorama Hotel- Resepsiyon  
**Haziran 2008-Eylül 2008** : Cunda Panorama Hotel- Resepsiyon