

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN REKABET TABANLI

PAZARLAMA STRATEJİLERİ: TÜRKİYE'DEKİ 4 VE 5

YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan GÖKÇE

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

Düzce

Şubat, 2013

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN REKABET TABANLI
PAZARLAMA STRATEJİLERİ: TÜRKİYE’DEKİ 4 VE 5
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan GÖKÇE

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

Düzce

Şubat, 2013

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafındanAnabilim
Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ
olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Üye

Üye

Üye

Üye

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20...

(İmza Yeri)
Akademik Unvanı, Adı-
Soyadı Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejileri: Türkiye'deki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma konulu bu araştırmada pek çok kişinin emeği geçmiştir.

Araştırmanın konu seçim sürecinden tamamlanma aşamasına kadar güvenini ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL'a, tez süresi boyunca görüş ve fikirlerini esirgemeyen ilgisini sürekli yanımda hissettiğim Sayın Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK'e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN'a;

Çalışmanın veri analizleri sürecinde bana yardımcı olan Sayın Öğr. Gör. Tuba ŞAHİN'e ve Sayın Pelin TUNA'ya;

Bu güne kadar ki eğitim hayatım boyunca beni her konuda destekleyen ve her zaman yanımda olan sevgili AİLEM'e;

Araştırmanın alan araştırması kısmında yardımcı olan Sayın Gülnur ŞEN ve tüm arkadaşlarıma, anket çalışmasının yapılmasına destek veren otel yöneticilerine.

Teşekkürlerimi Sunarım...

Hasan GÖKÇE

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN REKABET TABANLI PAZARLAMA STRATEJİLERİ: TÜRKİYE’DEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

GÖKÇE, Hasan

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

Ekim 2012, 133 sayfa

Türkiye’de son yıllarda en hızlı büyüyen sektörlerden birisi otelcilik sektörüdür. Bunun nedeni Türkiye’de 2002 yılında işletme belgeli 419 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi bulunurken bu rakam 2011 yılında % 131,2 artarak 969’a ulaşmasına bağlanabilir. Diğer taraftan Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerin hızla çoğalması otel işletmeleri arasında ulusal ve uluslararası çok yoğun rekabetin yaşanmasına neden olmuştur. Bu sebeplerden dolayı otel işletmeleri var oldukları pazarlarda yaşamlarını uzun süre devam ettirmek, korumak ya da pazarda daha etkin duruma geçmek amacı ile pazarlama stratejilerinden yararlanma gereği duymaktadır.

Bu çalışmada Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin pazarlama stratejilerine ihtiyaç duyup duymadıklarının ve otel yöneticilerin demografik özelliklerinin pazarlama stratejileri üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu anket çalışması için toplam 222 otel yöneticisine internet üzerinden anket uygulanmıştır. Çalışmada, kullanılan ölçeklerin, genel geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin analizler gerçekleştirilmiş olup, 15 Kasım 2011- 15 Şubat 2012 tarihleri arasında örneklem gruba uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, “yüzde”, “frekans”, ilişkili ölçümler için “t-testi”, “tek faktörlü varyans (Anova) analizi”, çoklu karşılaştırmalar için “Tukey” ve “Regresyon” analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları; araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerinin genç, iyi eğitilmiş ve tecrübeli olduklarını göstermiştir. Ayrıca araştırmaya katılan otel

işletmeleri yöneticilerinin uyguladıkları pazarlama stratejileri içerisinde en fazla pazar payı stratejilerini, ikinci olarak g konumuna göre stratejiler ve son olarak büyüme stratejilerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezlerin testine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda, dört ve beş yıldıızlı otel işletme yöneticilerinin pazarlama stratejilerine ihtiyaç duydukları ortaya konulmuştur. Ayrıca, dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerinin doluluk oranları, satışları ve karlılığının uygulanan pazarlama stratejilerini etkilemediği, ancak uygulanan pazarlama stratejilerinin doluluk oranları, satışları ve karlılığı etkilediği anlaşılmıştır.

Anahtar Szckler: Rekabet, rekabet stratejileri, pazarlama stratejileri, otel işletmeleri, Türkiye.

ABSTRACT

COMPETITION-BASED MARKETING STRATEGIES IMPLEMENTED IN HOTELS: A RESEARCH IN FOUR AND FIVE-STAR HOTELS IN TURKEY

GÖKÇE, Hasan

Master Thesis Department of Tourism and Hotel Management

Thesis Advisor: Assistant Professor Doctor Emrah ÖZKUL

February 2013, 133 pages

One of the sectors which have expeditiously grown in Turkey in recent years is lodging industry. Because in 2002, Although there were 419 four and five star hotels having tourism operation licences, that number increased 131,2 % and reached 969 in 2011. However, the growth of four and five-star hotels in Turkey gave rise to fierce competition between national and international hotels. On account of all those reasons, it may be said that hotels need utilization of marketing strategies in order to maintain their existence for a long time in existing markets, to preserve it or to became more effectine in the market.

The research aims to establish whether four and five-star hotels in Turkey need marketing strategies and to investigate the effect of demographic features of hotel managers on marketing strategies. For this purpose, a survey has been carried out. In the survey, questionnaires were conducted to 222 hotel managers in total on the internet. Analyzes to measure the validity and reliability of scales used in the research were verified and implemented to the samples between 15 November 2011 and 15 February 2012. In analysis of data, “percentage”, “frequency analysis”, “t-test” for related measurements, “one way analysis of variance (Anova)”, “tukey” and “regression” analyses for multiple comparisons were used.

It is found out that hotel managers taking part in the research were well educated and experienced and that they would also prefer to implement market share strategies mostly, secondly strategies depending on power and finally growth strategies. As a result of analyzes to test the hypotheses of the research, it is

determined that managers of four and five-star hotels need marketing strategies. Additionally, it is understood that occupancy rates, sales and profitability of four and five-star hotels don't affect the marketing strategies implemented, but that the marketing strategies implemented affect the occupancy rates, sales and profitability of hotels.

Key words: Competition, competitive strategies, marketing strategies, hotel managements, Turkey.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
1.GİRİŞ	1
1.BÖLÜM	2
1.1.Problem	2
1.2.Araştırmanın Amacı	3
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4.Araştırmanın Sayıltıları	4
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	5
1.7.Kısaltmalar	6
1.REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ	7
1.1.Rekabet Kavramı	7
1.2.Rekabet Stratejileri	10
1.2.1.Sektöre/İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Meydana Getirdiği Tehdit	14
1.2.2. İşletmenin Ürününe Alternatif Olabilecek İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit	17
1.2.3.Tedarikçilerin (Satıcıların) Pazarlık Gücü	18
1.2.4. Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü	18
1.2.5. Pazarda Yer Alan Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	19
1.3.Rekabet Stratejisi Modelleri	21
1.3.1.Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli	22
1.3.2. Miles ve Snow’un Rekabet Stratejileri Modeli.....	28
1.3.3.Henry Mintzberg’in Rekabet Stratejileri Modeli.....	31
1.3.4.Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi	33
2. PAZARLAMA STRATEJİLERİ	36
2.1.Pazarlama Stratejisinin Tarihsel Gelişimi	36

2.2.Pazarlama Stratejisi ve Uygulamaları	36
2.2.1.Büyüme Stratejisi.....	39
2.2.2.Pazar Payı Stratejileri	47
2.2.3.Pazardaki Güç Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri	50
III. BÖLÜM.....	55
3.YÖNTEM.....	55
3.1.Araştırmanın Modeli	55
3.2. Evren ve Örneklem.....	56
3.3.Veri Toplama Araçları.....	57
3.4.Verilerin Toplanması.....	58
3.5.Verilerin Analizi.....	58
IV. BÖLÜM	60
4.BULGULAR VE YORUMLAR	60
4.1. Demografik Bulgular.....	60
4.2. Otel İşletmelerinin Rekabet Üstünlüğünün Dayandığı Faktörlerle İlgili Bulgular	65
4.3. Otel İşletmelerinin Pazarına Giriş Nedenlerine İlişkin Bulgular	66
4.4.Otel İşletmelerin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	67
4.4.1.Otel İşletmelerin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	68
4.5.Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi.....	70
4.5.1.Büyüme Stratejileri ile İlgili Bulgular	72
4.5.2.Pazar Payı Stratejileri İle İlgili Bulgular.....	78
4.5.3.Güç Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri İle İlgili Bulgular	82
4.6.Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	84
4.6.1.Büyüme Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	85
4.6.2.Pazar Payı Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	85
4.6.3.Güç Konumuna Göre Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	86
4.7. Pazarlama Stratejilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	87
V.BÖLÜM.....	90
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
6.KAYNAKÇA	99

7.EKLER.....	111
7.1.Anket Formu	111

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Bulgular.....	60
Tablo 2. Otel İşletmelerin Rekabet Üstünlüğünün Dayandığı Faktörler.....	65
Tablo 3. Otel İşletmelerin Pazara Giriş Nedenleri.....	66
Tablo 4. Otel İşletmelerin Pazarlama Stratejilerine İhtiyaç Olup Olmadığına İlişkin Bulgular.....	67
Tablo 5. Otel İşletmelerin Pazarlama Stratejilerine Neden İhtiyaç Duyduklarına İlişkin İfadelere.....	68
Tablo 6. Döndürülmüş Yükleme Matrisi.....	71
Tablo 7. Büyüme Stratejileri Tutumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi.....	72
Tablo 8. Büyüme Stratejileri Tutumunun Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi.....	73
Tablo 9. Yöneticilerin Turizm Eğitimi Almaları İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması.....	73
Tablo 10. İşletmedeki Yönetmel Konumu İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi	74
Tablo 11. İşletmedeki Yönetmel Konumu İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi).....	75
Tablo 12. İşletmenin Çalışan Sayısı İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi.....	76
Tablo 13. İşletmenin Çalışan Sayısı İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Göre Çoklu Karşılaştırma(Tukey Testi).....	76
Tablo14. İşletmenin Faaliyet Süresi İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi.....	77
Tablo 15. İşletmenin faaliyet süresi İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Göre Çoklu Karşılaştırma(Tukey Testi).....	78
Tablo 16. İşletmenin Oda Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi.....	79
Tablo 17. İşletmenin Oda Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açılarının Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi).....	79
Tablo 18. İşletmenin Yatak Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi.....	80

Tablo 19. İşletmenin Yatak Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açıklarına Göre Çoklu Karşılaştırma(Tukey Testi).....	81
Tablo 20. İşletmenin Personel Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açıklarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi	81
Tablo 21. İşletmenin Personel Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açıklarına Göre Çoklu Karşılaştırma(Tukey Testi).....	82
Tablo 22. İşletmenin Personel Sayısı İle Güç Konumuna Göre Stratejilerine Bakış Açıklarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi.....	83
Tablo 23. İşletmenin Personel Sayısı İle Güç Konumuna Göre Stratejilerine Bakış Açıklarına Göre Çoklu Karşılaştırma(Tukey Testi).....	83
Tablo 24. Pazarlama Stratejilerine İlişkin Betimsel Analiz.....	84
Tablo 25. Büyüme Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	85
Tablo 26. Pazar Payı Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	86
Tablo 27. Güç Konumuna Göre Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	87
Tablo 28. İşletmenin Doluluk Oranları İle Pazarlama Stratejilerine İlişkin Regresyon Analizi.....	87
Tablo 29. İşletmenin Satışları İle Pazarlama Stratejilerine İlişkin Regresyon Analizi.....	88
Tablo 30. İşletmenin Karlılığı İle Pazarlama Stratejilerine İlişkin Regresyon Analizi.....	89
Tablo 31. Hipotezlerin Sonuçları.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Stratejisi Çarkı.....	11
Şekil 2: Beş Kuvvet Modeli.....	13

1.GİRİŞ

Dünyada küreselleşmenin hızına paralel olarak pazarlama ve rekabet kavramları gerek ülkeler gerekse işletmeler bazında son derece önem kazanmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte ürün ve hizmet rekabetinin son derece arttığı gerçeğinden hareketle, tüketiciye neyi sunduğunuzdan çok hangi ürün ve/veya hizmeti, nasıl sunduğunuzun daha önemli olduğu ve işletmelerin yaşam eğrilerinin bu şartlara ayak uydurmaya bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda rekabetin çok şiddetli olduğu bir ortamda uygulanabilecek pazarlama stratejilerinin son derece önem kazandığı yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle ürün ve hizmetin beraber sunulduğu, merkezinde insan faktörünün (üreten ve tüketen açısından) olduğu turizm endüstrisinde işletmelerin başarısı için rekabet şartlarını ortaya koyabilmeleri ve rekabet şartlarına uygun pazarlama stratejilerini belirleyebilmeleri sektörel ve işletme başarısı açısından son derece önemli olduğu söylenebilir.

Rekabetin ve pazarlama stratejilerinin turizm sektörü ve işletmeleri açısından önemini vurgulamak üzere, sektöre ilişkin değerlendirmeler yerinde olacaktır. Buna göre; 2002 yılında gelen turist sayısı bakımından dünyada 17. sırada olan Türkiye, 2011 yılında 6.sırada, 2002 yılında turizm geliri bakımından dünyada 12. sırada olan Türkiye, 2011 yılında 9. sırada bulunmaktadır. 2002 yılında 13,2 milyon olan yabancı ziyaretçi sayısı, % 137,3 artarak 2011 yılında 31,4 milyona yükselmiştir. 2002 yılında 11,9 milyar dolar turizm geliri, 2011 yılında % 93,27 artarak 23 milyar dolara yükselmiştir. 2002 yılında 396.148 işletme belgeli yatak kapasitesine sahip olan Türkiye, % 71,7 oranında bir artış kaydederek, 2011 yılında 680.232 yatak kapasitesine ulaşmıştır. 2002 yılında Türkiye’de işletme belgeli 419 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi bulunurken bu rakam % 131,2 artarak 2011 yılında 969’ a ulaşmıştır (www.kultur.gov.tr). Buradan hareketle, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin kişi başına düşen gelir düzeyi yükseldikçe daha fazla sayıda insanın Türkiye’ye gelmesi, Türkiye’nin uluslararası turizm gelirlerinden daha fazla gelir elde etmesi, sonuçta rekabet gücü ve pazar payının artması anlamına gelmektedir (Kozak ve Bahar, 2005: 172).

Küresel rekabetin çok yoğun olduğu turizm sektöründe, Türkiye'nin rekabet üstünlüğünün verdiği güç ile önemli ilerlemeler kaydettiği söylenebilir. Ancak işletme sayılarının artışına bağlı olarak dünyadaki konjonktürel olaylardan etkilenme hassasiyeti gösteren turizm endüstrisinde otel işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri doğru stratejiler geliştirip uygulayabilmeleri ile başarılı olabilecekleri önemli bir gerçektir. Bu bağlamda Türkiye'de ticari faaliyetlerine devam etmekte olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin son on yılda ki başarılı sayılabilecek performanslarının rekabete dayalı pazarlama stratejilerini doğru uygulamalarına bağlı olup olmadığı irdelenmektedir.

I.BÖLÜM

1.1.Problem

Dünyanın hızlı değişimi ve küreselleşme ile beraber her alanda yaşanan gelişme hareketleri, toplumların refah düzeyini artırmıştır. Değişen ihtiyaçlar, geçmişteki çizginin dışına çıkarak, zorunluluk haline dönüşmüştür. Kültür alışverişi, toplumların yakınlaşmasının artmasıyla turizm sektörünü ön plana çıkarmıştır. Bundan dolayı, eskiden zenginler ve zamanı bol olan kişiler tarafından yapılan turizm faaliyeti, artık gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki birçok insan için bir yaşam biçimi ve tüketim alışkanlığı halini almıştır (Kozak ve Bahar, 2005:7). Dolayısıyla hızlı küreselleşme, giderek artan teknolojik yenilikler ve uluslararası rekabet işletmelerin pazarlama stratejilerine daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır.

Otel işletmelerinde pazarlama stratejisi, işletmelerin pazarlama amaç ve hedeflerine ulaşmak için işletme kaynaklarının nasıl tahsis edileceğine, sürdürülebilir rekabet avantajı nasıl sağlayacağına ve uzun dönemli finansal performansın nasıl geliştirilmesini içeren bir dizi kararlar şeklinde tanımlanabilir.

Otel işletmeleri var oldukları pazarlarda yaşamlarını uzun süre devam ettirmek, korumak ya da pazarda daha etkin duruma geçmek amacı ile pazarlama stratejileri uygulayabilirler. Pazarlama stratejileri işletmenin gelecekteki amaçları ve buldukları pazardaki konumuna göre değişiklik göstermektedir. Herhangi bir

işletme için uygun olan pazarlama stratejisi, başka bir işletmede sonuç vermeyebilir ya da istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle işletmelerin kendi amaçları ve konumlarına uygun pazarlama stratejileri uygulamaları kendi yaşamları açısından son derece önemlidir (İçöz, 2001:189).

Türkiye’de otel işletmelerinin hızla çoğalması ile birlikte oteller arasında yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmuştur. Rekabetin temel nedeni, arz kadar talebin artırılmamasıdır. Ayrıca turist gönderen ve turistleri ağırlayan ülkelerde ekonomik, sosyal ve politik gibi dış çevre faktörlerinde meydana gelen gelişmeler, otel yöneticilerinin pazarlama kararlarını yakından etkilemektedir. Bu gelişmeler, aynı zamanda etkili pazarlama stratejilerinin geliştirilip uygulamasını da güçleştirmektedir (Çakıcı, 1996: 14-15).

Bu noktadan hareketle; Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin rekabet tabanlı pazarlama stratejilerine ihtiyaç duyup duymadıklarının incelenmesi ve otel yöneticilerinin demografik özelliklerinin pazarlama stratejileri üzerine etkisi araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, günümüzde Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin rekabet tabanlı pazarlama stratejilerine ihtiyaç duyup duymadıklarının incelenmesi ve otel yöneticilerinin demografik özelliklerinin pazarlama stratejileri üzerine etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca Türkiye’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin satış, doluluk ve kar üzerine etkilerini incelemektir. Bu ilişkiyi ölçmeye yönelik aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

- Demografik özelliklerin (yaş, eğitim, turizm eğitimi, otel sınıfı-türü, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum) büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Demografik özelliklerin (yaş, eğitim, turizm eğitimi, otel sınıfı-türü, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum) pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- Demografik özelliklerin (yaş, eğitim, turizm eğitimi, otel sınıfı-türü, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum) güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- İşletmenin satışlarının pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- İşletmenin doluluk oranlarının pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- İşletmenin karlılığının pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Günümüzde yoğun rekabet ortamında pazarın hızla değişmesiyle, rekabet tabanlı pazarlama stratejilerinin önemi daha da artmaktadır. Bu araştırma Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet tabanlı pazarlama stratejilerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu konuda son yıllarda yapılan çalışmalarının azlığı nedeniyle, çalışma rekabet tabanlı pazarlama stratejilerine ilişkin literatüre ve otel işletmelerine katkıda bulunacağı söylenebilir. Çalışma konusunun araştırmacının ilgi alanı içinde olması ve çalışma konusunun yapılabilir niteliğe sahip olması ayrıca önem taşımaktadır.

1.4.Araştırmanın Sayıtları

Araştırmanın sayıtları şu şekilde belirlenmiştir:

- Araştırmanın uygulama alanını Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı turizm işletme belgesine sahip 945 otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ve bölüm yöneticileridir. Burada gerek otel işletmeleri sayıları gerekse evren belirlenirken Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 30 Eylül 2011 tarihinde yayınladığı dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri listesi esas alınmış ve bu listenin doğru olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp doğru cevaplayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
- Uygulanan anket formunun güvenilirliğini artırmaya yönelik olarak, araştırmaya katılan yöneticilerden kimlik bilgisi istenmemiş ve kullanılan

anket formunun başlangıç bölümünde, anket formunda bulunan ifadelere verecekleri cevaplardan elde edilecek bilgilerin saklı kalacağı ve bu bilgilerin sadece hazırlanan araştırmanın amacına yönelik genel değerlendirmelerde kullanılacağı cevaplayanlara belirtilmiştir. Bu nedenle araştırmaya katılan yöneticilerin anket formunda yer alan ifadelere samimi ve dürüst cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

- Araştırmada zaman ve maliyet unsurları önemli bir sınırlılıktır.
- Araştırmanın evrenini Türkiye'deki Turizm İşletme Belgesine sahip 945 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ve bölüm yöneticileri oluşturmaktadır. Ancak anketi cevaplayanların üst düzey yöneticiler ve bölüm yöneticileri olmasından dolayı yöneticilere ulaşma gücü güçlü olmuştur.
- Araştırmanın uygulama tarihleri 15 Kasım 2011- 15 Şubat 2012 tarihleri arasındadır. Bu tarih aralığında sezonluk çalışan dört ve beş yıldızlı kıyı otellerinin kapalı olmasından dolayı üst düzey yöneticiler ve bölüm yöneticileri ulaşılamamış olması önemli bir sınırlılıktır.

1.6. Tanımlar

Rekabet: Günlük hayatta, belirli bir menfaat elde edebilmek amacıyla başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı belirli yararları temin etmek için üstünlük sağlama amacıyla yarışmaktır (Aktan ve Vural, 2004: 13).

Rekabet Stratejisi: Bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formüldür (Porter, 2000).

Pazarlama Stratejisi: Otel işletme yönetimini pazarlar, müşteriler ve ürünler konusunda özel hedefler saptamaya yönelten iç ve dış çevreden gelen bilgiler ışığında otel işletmeleri için alternatif fırsatlar ve risklerin analizidir (İçöz, 2001:190).

1.7.Kısaltmalar

TÜSİAD: Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği

f: Frekans.

p: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri.

r: Korelasyon katsayısı.

R Kare: Belirlilik (belirtme) katsayısı; bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir.

s.s. : Standart sapma.

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

t: t değeri.

vd.: Ve diğerleri.

%:Yüzde.

II. BÖLÜM

1.REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

1.1. Rekabet Kavramı

Rekabet terimi oldukça sık kullanılan ancak gerek amaçlardaki farklılık gerekse tarafların birbiriyle olan beklenti ve ilişkileri nedeniyle rekabet tanımı üzerinde tam bir anlaşma bulunmamaktadır (Okumuş ve Kılınç, 2004: 10; TÜSİAD, 1997: 15). Sektörde/pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 257). Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesinde bir zorluk da ülke ve bölgeler bazında olduğu gibi şirketler bazında da ifade edilmesidir. Şirketler açısından rekabet büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenmektedir. Bundan dolayı şirketler müşteri odaklı yapılmaya yönelir ve müşteri ilişkilerini öne çıkarır. Şirketler açısından rekabetin temel boyutları; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Gerek maliyetin düşürülmesi gerekse teknolojik yeteneğin geliştirilmesi hedefleri yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirilmiştir (TÜSİAD, 1997: 15).

Türk Dil Kurumu rekabeti, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Rekabet, günlük hayatta, belirli bir menfaat elde edebilmek amacıyla başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı belirli yararları temin etmek için üstünlük sağlama amacıyla yarışmaktır (Aktan ve Vural, 2004: 13).

İşletmeler açısından rekabet; ürünlerin kim tarafından, ne miktarda üretileceği ve hangi ticari koşullarda hangi fiyattan pazarlanacağını piyasa koşullarında belirlenmesini sağlamaya yönelik olmak üzere, birimlerin ekonomik kararlarını bağımsız olarak alabilmeleri olgusunu içeren ekonomik yarış olarak tanımlanmaktadır (Ayber, 2003: 10). Rekabet, bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin müşterileri işletmeye çekmek için uyguladıkları bir mücadele biçimidir (Güler, 2005: 65).

Belli bir sektörde hizmet veren farklı kişi veya kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleri olarak özetlenebilir. İşletmeler başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için rekabete dayanan farklılık oluşturmalarıdır. Bu da işletmeyi müşterilerin gözünde diğer firmalardan farklı kılan farklı yetenekleri ve yaklaşımları ile kazanılabilecektir. Rekabet, pazardaki firmaların bireysel faaliyetlerinin merkezi bir müdahaleye gerek olmaksızın karşılıklı koordinasyonu için en etkili yöntemdir. Üretim maliyetlerini azaltıp ürün ve hizmetlerin kalitelerini artırma gibi avantajların yanında rekabet, firmaların karlılıklarının azalmasına hatta piyasadaki varlıklarının tehlikeye girmesine dahi yol açabilmektedir (Şağbanşua, 2009:2-8).

Müşteri ilişkileri açısından rekabet; bir taraftan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamalarında fırsatlar elde etmelerini sağlarken, diğer taraftan müşterilerin beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmeleri anlamına gelmektedir. Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özelliklere sahip mal ve hizmet sağlayarak gerçekleşmektedir. Sektörde işletmeler arası mücadele, bu konularda yoğunlaşmaktadır. İşletmeler ya en düşük maliyetle müşteriye mal ve hizmeti sunmakta ya da daha yüksek fiyatlarla sunulan farklı özellikli mal ve ya hizmetlerle müşterilerin beklentilerini karşılamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 257).

Rekabet; fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye; kaynakların en verimli kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek ekonomiye; herhangi bir iş alanına daha iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilme ve kendilerinden öncekilerle yarışabilme imkânı vererek yeni girişimcilere yarar sağlamaktadır. Öte yandan üreticilere de kısmen yarar sağladığı açıktır. Çünkü üreticileri daha üretken ve verimli olmaya teşvik etmektedir. Sonuçta rekabet, bir bütün olarak ekonominin ve tüketicinin yararını gözetir. Serbest pazar ekonomisinde anahtar öge olan rekabet, teknelci fiyatları önler ve tüketicilerin satın alımlarını en iyi koşullarla yapmalarını güvenceye almaktadır. Üreticilerin verimli olmak ve kaliteli mal üretmek için her türlü çabayı harcamalarını sağlamaktadır. Üreticiler bu çabayı göstermezlerse, daha iyi fiyat ve kalite sunan başka üreticiler tarafından pazar dışına atılma tehlikesini göze almış olmaktadır (Bono, 2000: 85).

Rekabet, nispeten adil bir yarışma ortamında, birden çok benzer konumdaki katılımcının, yarışma kurallarına bağlı kalarak, eş zamanlı olarak kıt bir şeyi veya istenilir bir konumu kazanma amacıyla, yaptıkları çabalarıdır (Türkkan, 2001: 69-70). Türkkan'a göre bu tanımda beş husus vurgulanmaktadır:

1. Birden çok fiili veya potansiyel katılımcının varlığı: Rekabet kavramının tanımlanmasında en önemli unsurlardan birisi, birden çok katılımcının olmasıdır. Ancak potansiyel katılımcılar varsa, fiili olarak bir katılımcının varlığı da rekabet olgusunu sağlayabilir. Burada önemli olan husus, başka katılımcılara da açık bir yarışmanın olmasıdır.

2. Katılım ve terk etme serbestliği: Rekabet olgusundan söz edebilmek için mutlak katılım ve terk etmenin (giriş ve çıkış) prensip olarak serbest olması gerekir. Ancak rekabetin giriş ve çıkış hakkını kazanmak veya elde tutmak amacıyla yapılması mümkündür.

3. Kıtlık ortamında pay alma performansı gösterme: Rekabet kavramının temel unsurlarından birisi iktisadi anlamda kıt kaynakların veya kıt imkânların bulunduğu bir ortamda kıt kaynaklardan ve imkânlardan pay almayı sağlayacak bir performans göstermesidir.

4. Kazanma amacı: Rekabet kavramının en temel unsurlarından birisi de katılımcılarda aynı anda başkalarının da istediği bir şeyi veya bir konumu kazanma amacı, isteği veya motivasyonun varlığıdır.

5. Adil yarışma koşulları ve kuralların varlığı: Rekabet kavramının dayandığı temel unsurlardan birisi de adil bir yarışma ortamının veya yarışma kurallarının varlığıdır. Aksi halde rekabet değil, eksik rekabet veya haksız rekabet söz konusu olacaktır. Adil yarışma kavramı, yarışmacılardan birisine veya bir bölümüne tanınacak her türlü ayrıcalığı dışlamaktır. Rekabet ancak bir özgürlük ortamında ve hukuk rejiminde mümkün olabilir. O halde kuralsız ve kısıtlanmasız yarışları rekabet olarak nitelendirmek mümkün değildir. Böyle durumlarda rekabet ihlali veya haksız rekabet söz konusudur.

Rekabet, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, tüm dünyada işletmeler üzerinde yoğunluğunu hissettirmeye başlamış ve zaman içerisinde rekabetin yapısında değişimler olmuştur. Bu değişimler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kavrakoğlu vd., 2002: 73-74):

- 1960'lara kadar en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretilebilir hale gelmekti. Çünkü bu dönemde üretilen her malın satılabilirliği temel bir varsayımı oluşturmaktaydı. Dolayısıyla rekabetin bu dönemde **üretim odaklı** olduğunu söylemek olanaklıdır.
- 1970'lerde arzın talebi aşması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve **fiyat** üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır.
- 1980'lerde ise Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yansımasıyla kalite kavramı ön plana çıkmış ve **fiyatın yanı sıra kalite** rekabet konusu olmuştur.
- 1990'lara gelindiğinde **hız ve esneklik** rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiş ve **ürün çeşitliliği** artmıştır.
- 2000'lerde ise **yenilikçi ve yaratıcı felsefenin** ürünü olan **benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde** rekabet başlamıştır.

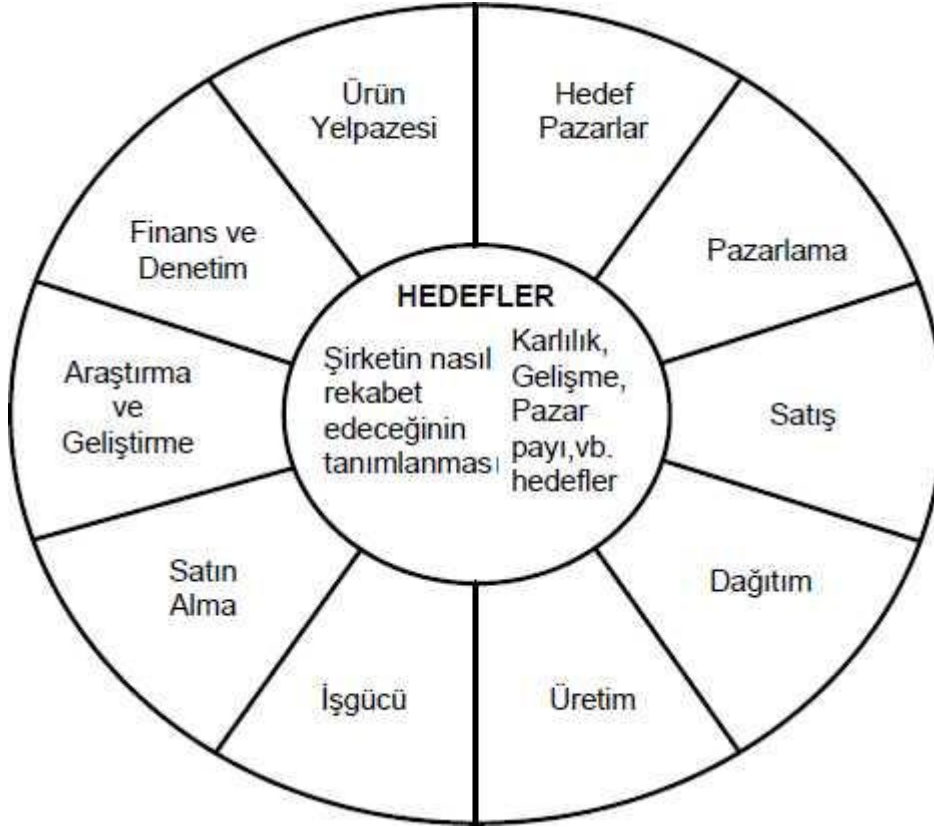
1.2. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejisi işletmenin sektördeki stratejik pozisyonuna, sahip olduğu öz kaynaklarına ve faaliyetini sürdürdüğü ülke ve bölgenin sağlamış olduğu avantajlara göre şekillenen bir kavramdır (Taşgıt, 2008: 12).

Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir (Kızılyalçın, 2005: 37).

Porter (2000)'a göre bir sektörde rekabet eden firmanın, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi vardır. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül gerçekleştirmektir. Bu genel formül, stratejinin kurulması

ile ilgili klasik yaklaşım olan rekabet stratejisi çarkı ile ifade edilmektedir. Şekil 1’de belirtilen rekabet stratejisi çarkı, firmanın ulaşmaya çalıştığı hedeflerle bu hedeflere ulaşmakta kullandığı politikaların bir birleşimidir. Firmanın rekabet stratejisinin kilit yönlerini tek bir sayfada gösterebilmek için Şekil 1’deki “Rekabet Stratejisi Çarkını” geliştirmiştir.



Şekil 1: Rekabet Stratejisi Çarkı (Porter, 2000:xxvii)

Çarkın ortasında işletmenin nasıl rekabet edeceği, belirli ekonomik ve ekonomik olmayan hedefleri yer almaktadır. Çarkın dişlilerini oluşturan kavramlar ise bu hedeflere ulaşmak için işletmelerin kullandığı temel işletme politikalarıdır. Çarkın içinde yer alan her kavramın altında, işletmenin aktivitelerinden, o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesi çıkarılmaktadır.

Rekabet stratejisinin bilimsel anlamda yaratılabilmesi için; gerçek bir çarkta olduğu gibi, çarkın parmakları (politikalar-araçlar), merkezden (hedeflerden) dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır. Ayrıca çarkın parmakları birbirleriyle bağıntılı ve eş güdümlü çalışmalıdır. Aksi takdirde bu işleyen bir çark olmayacaktır.

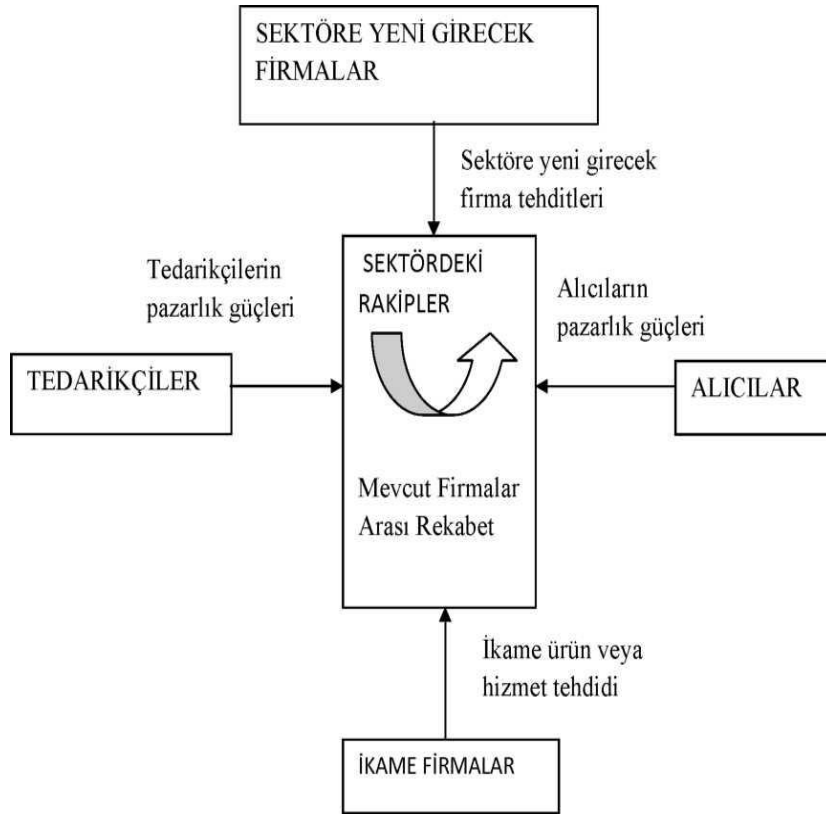
İşletmenin nasıl rekabet edeceği üzerine hedefleri kurarken çarkta bahsi geçen 10 adet temel dinamiğin değerlendirilmesi yapılmalıdır. İşletmenin ürün yelpazesinin ve bu ürünleri sunacağı hedef müşteri kitlesinin doğru biçimde tanımlanması gerekmektedir. Hedef müşterilere ulaşmak için faydalanılacak pazarlama taktikleri, pazarlama stratejilerinin neler olacağı ve hangi biçimde uygulanacağı ortaya konulmalıdır. Satış örgütünün yapısı, teknolojik donanımı ve eğitim düzeyi, yetkinliği ve becerileri bu noktada önem taşımaktadır. Ürün yelpazesinde bulunan ürünlerin ya da hizmetlerin müşteriye sunulurken kullanılacak dağıtım kanalı yapısı da en önemli dinamiklerden bir tanesidir. Hedef müşteri kitlesine zamanında ve ürünün kullanılmasına uygun biçimde, güvenlikle ulaşabilen dağıtım kanalı yapısı oluşturulmalıdır. Üretim sisteminin teknolojik düzeyi, pazarın değişen ihtiyaç ve isteklerine yanıt verebilme yeteneği, hedef müşteri kitlesi tarafından “tercih edilen ürün” oluşturma becerisi de önemlidir. Ürünlerin kalite, fiyat, değer biçimi şekillendirilmelidir. İşletmelerdeki iş gücünün teknoloji, insan, sistem denkleminde yeterli tüm eğitim ve öğrenim değerlerine sahip, esnek ve etkin yapıyı oluşturabilecek ekiplerden oluşması tercih edilmektedir (Porter, 2000).

Rekabet stratejilerinin başarısı için genelde kullanılan araçlar; fiyat, kalite, ürün farklılaştırması ve özel pazarlar oluşturma şeklinde sıralanmaktadır. Rekabet stratejilerinin amacı ise işletmeye uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak olarak ifade etmektedir (Bono, 1992).

Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir firmanın çevresi ile ilişkilendirilmesi yatmaktadır. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, firmanın çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör yapısının firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm firmaları etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla bas edebilmesindeki farklı becerileridir (Porter, 2000).

Rekabet stratejisi, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş temel rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir

yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunmaktır (Porter, 2000). Bu beş temel rekabet gücü Porter'ın "Beş Kuvvet Modeli"nde rekabet ortamında göz önüne alınması gereken faktörler olarak tanımlanmıştır. Şekil 2'de gösterilen bu model firmanın rekabet stratejisini etkileyebilecek güçleri değerlendirmek için oluşturulmuş bir yapıdır.



Şekil 2: Beş Kuvvet Modeli (Porter, 2000:4)

Bu yapının ana faktörler;

- Sektöre/ İş çevresine girebilecek yeni firmaların meydana getirdiği tehdit,
- İşletmenin ürünlerine alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit,
- Tedarikçilerin (Saticıların) pazarlık gücü,
- Alıcıların (Müşterilerin) pazarlık gücü,
- Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, olarak sıralanabilir.

Bu faktörlerden yeni firmaların ve ikame malların yarattığı tehdit olası bir tehdit unsurudur. Yani bu iki faktör işletmenin şu anki iş çevresi içinde değildir. Fakat işletme, gelecekle ilgili vereceği kararları ve bulunacağı davranışlarda bu iki

faktörün her an pazara girebileceğini ve kendisini etkileyebileceğini düşünerek karar ve davranışlarını yönlendirmek zorundadır. Sonraki iki faktör olan tedarikçiler ve müşterilerin pazarlık gücü ise, mevcut iş çevresi içinde ve doğrudan ilişkide bulunduğu iki gruba ilgilidir. Bu iki grubun işletmeyle ilişkilerindeki pazarlık güçleri, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri temin etmesiyle ilgili alacağı karar ve davranışları etkileyecektir. Son faktör olan pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ise, pazarda aynı malları benzer müşteri gruplarına kabul ettirmek için rekabet eden rakiplerin birbirleriyle yaptıkları rekabetin şiddet düzeyi, işletmenin alacağı karar ve davranışları etkileyecektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 95).

Rakipleri karşısında daha üstün bir rekabet pozisyonu yaratmaya çalışan bir yönetici söz edilen beş rekabet gücünü iyi tespit ettiği ve yorumladığı ölçüde, firmasının içinde bulunduğu sektör şartlarını ve sınırlarını tespit edebilir. Beş rekabet gücü faktörünün kuvvetli olduğu ölçüde, o sektörde halen faaliyet gösteren yerleşik firmaların fiyatları yükseltme ve dolayısıyla karlılığı en üst düzeye maksimize etme olanakları kuvvetlenmektedir (Gilani ve Gilani, 2008: 15).

Beş rekabet gücü, bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtır. Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar açısından birer rakiptir ve özel koşullara bağlı olarak az ya da çok öne çıkabilirler. Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetini ve karlılığı belirlemektedir (Porter, 2000:6).

1.2.1. Sektöre/İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Meydana Getirdiği Tehdit

Bir sektöre yeni girecek işletmeler, yeni kapasite ve önemli kaynaklar getirerek, pazar payı elde etmek amacıyla pazara girerler. Bunun sonucunda mevcut firmaların pazar payı düşebilir, fiyatlar aşağı çekilebilir, maliyetler artabilir ve kar azalabilir. Sektöre yeni gireceklerin tehdidinin büyüklüğü giriş engellerinin seviyesine bağlıdır. Giriş engelleri sektördeki firmaların davranışlarına göre değişim gösterir (Porter, 2000:8-17). Pazara giriş engellerin bulunmadığı ve rakiplerin karşı davranışlarının beklenmediği durumlarda pazara girişler kolaylaşacaktır. Pazara giriş

engellerini şöyle sıralanabilir (Porter, 2000:17; Ülgen ve Mirze, 2004: 96; Eren, 2005:150; Dinçer, 2003: 96);

I. Ölçek Ekonomileri: Ölçek ekonomileri sektöre yeni girecek firmayı, iki şekilde kararından döndürür. Birincisi, sektöre büyük ölçeklerde girmeye kalkışan firma, mevcut firmalardan gelecek büyük tepkileri göze alamaz. İkincisi ise, küçük ölçeklerde giriş yapmayı tercih eden firma da maliyet dezavantajlarını kaldıramaz (Porter, 1980: 37).

II. Ürün Farklılaştırması: Sektördeki mevcut işletmeler ürünlerini farklılaştırmış veya müşterilerinde kendi markalarına bağımlılık yaratmışlarsa yeni giren firmaların aynı olanakları sağlamaları kolay olmayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 97) ancak yeni giren firmaların pazarda hâlihazırda yapılmamış bulunan ayrıcalıklı ürün veya hizmet üreterek farklılaştırma imkânı varsa pazara giriş çekici (cazip) demektir. Bu taktirde pazara yeni girenlerin tehlikesi artar ve rakipler arası rekabetin şiddetlenmesine sebep olur (Eren, 2005:151).

III. Sermaye Gereksinimleri: Bazı pazarlarda iş yapmak büyük sermaye gerektirebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 97). Özellikle yeni giren firmaların yatırım yapabilmeleri, yüksek tutarda sabit sermaye gerektiriyorsa, pazarlama ve dağıtım için de makine-teçhizat ve diğer araç gereçlere gereksinim duyuyorsa (Eren, 2005:152), ayrıca riskli veya telafi edilemez reklam veya araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri varsa firmalar için giriş engeli meydana getirir (Porter, 2000: 11). Bütün bu nedenlerden dolayı firmaların sermaye ihtiyacı arttıkça pazara yeni giren firmaların sayılarının azaldığı ve tehditlerinde gücünü yitirdiği söylenebilir (Eren, 2005:152) .

IV. Ürün Değiştirme Maliyetleri: Bir tedarikçinin ürününden bir diğer tedarikçinin ürününe geçen alıcının karşılaştığı bir defalık maliyetlerin, yani geçiş maliyetlerinin varlığıyla, bir giriş engeli yaratılır. Eğer bu geçiş maliyetleri yüksekse, alıcının bir tedarikçiden diğerine kaymasını özendirmek için sektöre yeni girecek firmalar, maliyetlerde veya performansta önemli bir iyileştirme sunmalıdır (Porter, 2004: 10).

V. Dağıtım Kanallarına Erişim: Sektöre yeni firmalar dağıtım kanallarına kolayca girebiliyorsa tehdit ve tehlikeler daha fazla olacaktır. Ancak mevcut firmalar dağıtım kanallarına hâkimler ve yeni girenlere güçlük çıkarıyorlarsa

ve bu konuda yeni gireceklere karşı cephe oluşturuyorlarsa yeni girenlerin sayısı azalacaktır (Eren, 2005:152) .

VI. Ölçekten Bağımsız Maliyet Avantajları: Bu avantajlar daha çok sektörde bulunan firmaların üstünlüğü, yeni girecek firmalar için cesaret kırıcı ve onları caydırıcı olabilir (Eren, 2005:152) . Bu önemli avantajlar şunlardır (Porter, 2004: 11):

Markalı ürün teknolojisi: Patentler veya gizlilik yoluyla firmanın özel ürünüyle ilgili bilgi birikimi veya tasarım özellikleri.

Hammaddelere rahat erişim: Sektörde yer edinmiş firmalar en uygun kaynakları kendilerine bağlamış ve/veya önceden tahmin edilebilen ihtiyaçlarını, hâlihazırda mevcut olandan daha düşük bir talebi yansıtan fiyatlardan bağlamış olabilirler.

Elverişli yerler: Sektörde yer edinmiş firmalar, pazar güçlerinin elverişli yerleri tam değerlerini bulacak şekilde fiyatları artırmasından önce, buraları almış olabilirler.

Öğrenme ve deneyim eğrisi: Bazı iş alanlarında, firmalar bir ürünü üretmekle ilgili daha fazla deneyim kazandıkça, buna bağlı olarak birim maliyetlerin düşmesi ile ilgili gözlemlenmiş bir eğilim söz konusudur. Maliyetler düşer; çünkü çalışanlar yöntemlerini geliştirirler ve daha verimli hale gelirler, düzen iyileşir, özel donatımlar ve süreçler geliştirilir, donatımlardan daha iyi verim alınmaya başlanır, ürün tasarım değişiklikleri üretimi daha kolay hale getirir, operasyonla ilgili ölçüm ve denetim teknikleri iyileşir. Bir sektörde deneyimle birlikte maliyetler azalırsa ve eğer deneyim sektörde yer edinmiş firmalar tarafından o firmalara özgü olarak korunabilirse bu etki, bir giriş engeli yaratır ise yeni başlayan deneyimsiz firmalar, doğal olarak sektörde yer edinmiş firmalardan daha yüksek maliyete sahip olacaklardır. Sektörde yeni başlayan firmalar sektörde yer edinmiş firmalarla maliyet eşitliğine ulaşmak ve deneyim kazanmak için maliyetin altında veya maliyete yakın fiyatlarla satış yapmak yüzünden ağır başlangıç kayıplarına katlanmak zorunda kalacaklardır.

Resmi Kuruluşların Politikaları: Resmi kuruluşların aldıkları bazı kararlar gereği sektöre girmek izin ve lisanslara bağlı olabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 97) bu izin ve lisanslar resmi kurumlar tarafından kısıtlanabilir. Bu takdirde yeni girenlerin sayısı ve yaratacakları tehdit ve tehlikeler azalabilir (Eren, 2005:152) .

Beklenen Misillemeler: Sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerin gösterebileceği tepkiler ile ilgili beklentileri de giriş tehdidini engelleyecektir. Eğer mevcut rakiplerin, sektöre yeni girecek firmanın sektörde kalışını tatsızlaştırmak amacıyla zorlu bir şekilde karşılık vermeleri bekleniyorsa, bu, firmayı girişten caydırabilir. Girişle ilgili zorlu misillemelerle karşılaşma olasılığı sinyallerini verecek caydırıcı koşullar şunlardır (Porter, 2004: 14) :

- Sektöre yeni girecek firmalara yapılan güçlü misillemelerden oluşmuş bir gelenek;
- Sektörde yerleşik firmaların savaşmak için önemli kaynaklara sahip olması;
- Sektöre kendini adanmış durumda ve sektörde kullanılan türde likit olmayan varlıklara büyük miktarlara sahip, sektörde yer edinmiş firmalar;
- Yavaş sektör gelişimi ki bu durum, satışları ve sektördeki yerleşik firmaların mali performanslarını olumsuz etkilemeksizin, sektörün yeni bir firmanın büyüme yeteneğini sınırlar.

1.2.2. İşletmenin Ürününe Alternatif Olabilecek İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

Tüketici tükettiği iki mal arasında hiçbir farklılık görmüyorsa, yani bu mallar arasında bir tercih söz konusu değilse, birbirini yerine rahatlıkla ikame edebiliyorsa bu gibi mallara tam ikame mallar denir ya da rakip mallar denir. Daha açık bir ifadeyle, bir maldan alınan her ek birim için, diğer maldan aynı oranda vazgeçiliyorsa tam ikame söz konusudur (Öktem, 2011: 8). İkame ürünler sektörde özellikle üç açıdan tehdit ve tehlike oluşturmaktadırlar. Bunlar (Porter, 2008:84):

- İkame ürünlerin fiyat üstünlerinden dolayı tüketiciler tarafından tercih ediliyor olması.
- İkame mallara geçiş maliyetinin düşük olması.
- Tüketicilerin ikame ürünleri geçme eğilimi göstermeleri.

1.2.3. Tedarikçilerin (Satıcıların) Pazarlık Gücü

Porter'a göre, tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde rekabet yüksek olacaktır. Doğaldır ki, tedarikçiler güçlü ise tedarik maliyetleri yüksek olacak ve bu üretim maliyetlerine yansiyarak son mamul maliyeti ile satış fiyatının artması yönünde etkili olacaktır (Barutçu ve Orhun, 2009). Tedarikçiler, bir endüstrideki işletmelerin performansını ya ürünlerinin fiyatlarını yükselterek ya da kalitesini düşürerek tehdit edebilmektedirler (Hakyeon vd., 2012: 1784) . Bir endüstride elde edilen normalin üzerinde kâr bu iki yoldan biriyle tedarikçilere aktarılmaktadır (Barney, 2001: 95).Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır. Bunlar (Porter, 2010: 43-44):

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması,
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olması,
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması,
- Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutmaması,
- Tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (ileriye doğru entegrasyon tehdidi).

1.2.4. Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü

Burada alıcı ile ifade edilmek istenen üretilen mal ve hizmetleri talep eden müşterilerdir. Müşterilerin sayısı ve yoğunluğu müşterinin gücünün belirleyici faktörleridir. Ürün satın alınmanın hacmi arttıkça fiyatlar daha da ucuzlayacak ve müşterinin pazarlık gücü daha fazla olacaktır (Pimtong vd., 2011: 649). Bir müşteri grubu şu koşullarda sektörün rekabet gücünü etkiler (Ülgen ve Mirze, 2004:100;):

- Eğer satıcının satışlarına göre alıcı grubu konsantre olmuşsa ya da hacim büyükse,
- Sektörden satın aldığı ürün, alıcının maliyetlerinin ya da satın almalarının önemli bir bölümünü oluşturuyorsa,
- Sektörden satın aldığı ürünler farklılaştırılmamışsa, yani standartsa,
- Geçiş maliyetleri çok azsa,
- Alıcılar entegre olmuşsa ya da entegre olma eğilimindeyse,

- Sektörün ürünü, alıcının ürün veya hizmet kalitesi açısından önemli değilse.

1.2.5. Pazarda Yer Alan Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması ve genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktiklerle manevra yapma biçimini alır. Çoğu sektörde, bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipler üzerinde gözle görülür etkileri vardır ve firma böylece misillemeyi veya karşı hamlede bulunma çabalarını körükleyebilir; bir başka ifadeyle, firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Bazı sektörlerde rekabet, kavgacı, acı ve amansız gibi nitelendirilebilirken; bazı sektörlerde ise, kibar veya centilmence olarak adlandırılabilir (Porter, 2008: 85). Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıdaki koşullara bağlıdır (Porter, 2010: 49-51; Ülgen ve Mirze, 2004:100; Eren, 2005:155; Dinçer, 2003: 98):

- Rakiplerin sayısız veya büyüklük ve güç olarak kabaca eşit olması.
- Pazarın büyüme hızının yavaş olması.
- Çıkış engelleri yüksek olması.
- Sabit giderleri ve depolama maliyetleri yüksek olması.
- Çok sayıda standart malın ve üreticisinin bulunduğu sektörlerde işletmeler arasında rekabet düzeyi yüksek olması.
- Pazarda büyük miktarda artan kapasitenin olması.
- Pazarda farklılık gösteren rakiplerin olması.

Sonuç olarak işletmeler arasında rekabeti etkileyen beş güç modeline göre sektörü değerlendirirsek (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999: 71);

- Sektöre giriş engellerinin çok sayıda olması nedeniyle sektöre yeni firma girişlerinin zor olduğu,
- İkame sektörlerde üretilen malların işletmenin ürettiği mallar için önemli bir alternatif kabul edilmediği,
- Alıcıların ve satıcıların pazarlık gücünün düşük olduğu,
- Rakipler arasındaki rekabetin şiddetli olmadığı, sektörler işletmeler için cazip sektörlerdir.

Bunun tersi durumlarda ise (Ülgen ve Mirze, 2004:101);

- Sektöre giriş engellerinin azlığı nedeniyle sektöre yeni girişlerin kolay olduğu,
- İkame malların sektörde üretilen benzer mallar için önemli bir alternatif kabul edildiği,
- Alıcı ve satıcıların pazarlık gücünün yüksek olduğu,
- Rakipler arası rekabetin yüksek olduğu, sektörler işletmeler için cazip olmayan sektörlerdir.

Porter'in beş güç modelinde iki önemli tehdit ögesi yer almaktadır. Bunlardan ilki, ikame işletmeler ve bu işletmelerin üretmiş oldukları mallardan kaynaklanan tehdit, diğeri ise sektöre yeni girme olasılığı bulunan işletmelerin oluşturduğu tehdittir. Bu iki tehdit ögesi hâlihazırda işletmeyi güç durumda bırakmasa da her an sektöre dâhil olup söz konusu işletmenin pazardaki konumunu etkileyebileceğinden işletme tarafından dikkate alınması ve stratejik analizin buna göre yapılması gerekmektedir. Tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, işletmenin şu anda karşı karşıya olduğu, etkileşim halinde bulunduğu ve alınacak stratejik kararlarını etkileme özelliği gösteren rekabet gücü öğelerindedir. Rekabet gücünün belirleyicileri ise, rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, pazarda ki rakip işletmelerin oluşturduğu rekabetçi ortam ve bu ortamın işletmelerin davranışlarını yönlendiren yapısıdır.

Ayrıca Porter'in beş rekabet gücü modeli, bir işletmenin kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına destek olmaktadır. Bu analizden sonra işletme, kendisini mevcut ve sektöre yeni girecek işletmelerin tehdidinde, ikame ürün veya hizmetlerin tehdidinde ve tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı savunulabilir bir konum elde edebilmeli yani bu analizi bir rekabet stratejisine dönüştürebilmelidir (Soyer ve Erkut, 2008: 39).

Sektörde yaşanacak yapısal bir değişim beş rekabet gücünün göreceli etkinliğini değiştirebilir ve bu da sektörün karlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Sektörde ortaya çıkması olası eğilimler, belirlenecek strateji için en önemli gösterge olduğundan faaliyet gösterilen sektörün yapısını etkilemektedir. Bu yüzden rekabet stratejisinde, doğru sektörün seçilmesi ve bu sektördeki beş rekabet gücü ögesinin

rakiplerden daha iyi analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. İlk iki faktör tehdit unsuru iken tedarikçi ve alıcıların güçlerinin derecesi ise bu iki faktörün sektör içerisindeki özelliklerine göre tehdit veya fırsat olarak algılanabilmektedir. Son faktör ise, geleneksel rekabet analizinde ele alınan ve incelen rakipleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 253-254).

Sektörde yaşanacak yapısal bir değişim, beş rekabet gücünün göreceli etkinliğini değiştirebilmekte ve sektörün kârlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sektörde ortaya çıkması olası eğilimler, belirlenecek strateji için en önemli gösterge olduğundan faaliyet gösterilen sektörün yapısını etkilemektedir. Bu yüzden rekabet stratejisinde, doğru sektörün seçilmesi ve bu sektördeki beş rekabet gücü ögesinin rakiplerden daha iyi analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. (Karacaoğlu, 2006: 31). Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, çevresini ve rekabeti etkileyen beş gücün iyi değerlendirilmesi gerekmektedir (Soyer ve Erkut, 2008: 39).

Porter (1980; 1997; 2000; 2004; 2008; 2010), sektördeki beş rekabet gücünün genel sektör performansını ve sonucunda işletme performansını etkilediğini ifade etmektedir. Ancak işletmelerin de stratejileri aracılığıyla beş rekabet gücünü etkileyerek sektör yapısını ve sonucunda da sektör çekiciliğini değiştirebileceğini özellikle vurgulamaktadır. Porter'a göre işletmelerin beş rekabet gücüyle mücadelelerinde, sektördeki diğer rakiplerini devre dışı bırakarak, işletmelerin pazarda aynı mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmaları ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri önermektedir.

1.3. Rekabet Stratejisi Modelleri

Rekabet Stratejisi modelleri incelendiğinde rekabet stratejilerini sınıflandırmaya yönelik birbirini tamamlar nitelikte çeşitli yaklaşımların geliştirildiğini görülmektedir. Bu yaklaşımların en önemlileri ve literatürde kabul görenlerini şöyle sıralanabilir: Porter'ın jenerik stratejileri, Miles ve Snow'un uyarılma stratejileri, kaynak temelli yaklaşım ve H.Mintzberg'in rekabet stratejisi tipolojisi. Bu yaklaşımlar aşağıda temel özellikleriyle değerlendirilecektir (Porter,

2000; Ülgen ve Mirze, 2004; Barney, 1991; Prahalad ve Hamel, 1990; Kay, 1995; Heene ve Sanchez, 1997 ;Dinçer, 2003; Eren, 2005).

1.3.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli

Porter (2004: 35)'e göre beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı vardır. Bunlar:

- Maliyet liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma

1.3.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Porter (2000: 44-46)'e göre maliyet liderliği stratejisinde, temelde verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden yararlanılarak güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderlerin kontrolünü içermektedir. Ayrıca satış, reklam, servis, araştırma ve geliştirme gibi alanlarda kalite ve benzeri unsurlardan ödün vermeden maliyetlerin en aza indirilmesini de kapsamaktadır. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye sektör ortalamasının üzerinde gelir, rakipler karşısında savunma, alıcılara karşı koruma ve tedarikçiler karşısında savunma sağlayabilir. Bu strateji temelde finansman, üretim, lojistik ve pazarlama fonksiyonlarının ortak gayretlerini gerektirmektedir (Acar, 2008: 32).

Düşük maliyet liderliği stratejisini uygulamak, ağır bir sermaye yatırımı yapmayı, saldırgan bir fiyatlandırmayı, pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını ve işletmenin bu konumunu koruması için sektördeki değişimlere paralel olarak yeni yatırımlar yapmasını gerektirebilir. Maliyet liderliğinin başarılmasıyla, işletme kabul edilebilir bir kalite seviyesi sunuyorsa, rakipleriyle ya aynı fiyatlar sunarak yüksek kar paylarına ulaşır veya daha düşük fiyat uygulayarak satış hacmini devamlı arttırmaya çalışır. Maliyet liderliği stratejisini uygulamanın riskleri olarak; işletmeye ağır yük getirmesi, yeni modern ekipmanlara yatırım yapmak, ürün

yelpazesini genişletmek, kullanılan malların çabuk ıskartaya çıkması ve teknolojik gelişmeleri takip zorunluluğu gösterilebilir (Kılınç ve Taşgit, 2008:238).

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağladığı avantajlar şunlardır:

- Maliyet liderliği işletmeleri, düşük maliyetlerinden dolayı rakiplerinden korunmuş durumdadır (Eren, 2005:253). Çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile, işletmenin hala getiriler elde edebileceği anlamına gelir (Dinçer, 2003:201).
- Düşük maliyet işletmeyi güçlü alıcılara karşı korur (Dinçer, 2003:201).
- Düşük maliyet daha fazla pazar payı demek olduğu için daha fazla sayıda mal alacak ve satıcıların karşısında pazarlık güçlerini artıracaktır (Eren, 2005:253).
- Maliyet avantajı, diğer firmaların pazara girmelerini engelleyecek ve pazara giriş engeli oluşturacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:263; Eren, 2005:253; Dinçer, 2003:201).

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağladığı avantajlar yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır (Porter, 2000: 56; Ülgen ve Mirze, 2004:263; Eren, 2005:253; Dinçer, 2003:201).

- Rakiplerin maliyet lideri işletmeden ürünlerini daha ucuza mal etmenin yollarını bulmuş olmaları,
- Rakiplerin maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemleri öğrenmeleri ve uygulamaya geçmeleri,
- Maliyet lideri işletme devamlı biçimde maliyet düşürmenin yollarını ararken, sürekli değişen müşteri isteklerini görememeleri.

Maliyet liderliği stratejisi, genellikle hızlı değişmeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üreten işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Bu nedenle, daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir. Çok hızlı değişen çevre koşullarında, farklı arzu, gereksinim ve beklentilere sahip müşterilerin bulunduğu ortamlarda ve her mal ve

hizmette bu stratejiyi uygulamak kolay değildir. Böyle durumlarda, işletmeler tercihlerini, daha çok, farklılaştırma stratejisine yöneltmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004:264).

Maliyet liderliği stratejisine ülkemizdeki otel işletmelerinde uygulanan her şey dahil sistemi örnek olarak verilebilir. Demir'in 2004 yılında yaptığı çalışmada işletmelerin bu sisteme geçiş nedeni olarak; doluluk oranlarının artması ve buna bağlı olarak maliyetlerin azalıp karlılığın yükselmesi gösterilmiştir (Demir, 2004:1). Üner, Sökmen ve Birkan'ın 2006 yılında yaptıkları çalışmada ise, her şey dahil sistemi işletmelerinin doluluk oranlarını artırmalarına ve farklı konaklama seçenekleri sunmalarına fırsat verdiği, işletmelerin turizm sezonunu uzattığı ve gelirlerinde artış sağladığı, birim faaliyetlerinin önceden satılmış olması nedeniyle tur operatörlerinden sağlanan ön ödemeler sayesinde, mali yapılarını güçlendirerek yatırım ve harcamalarını daha kolay planlayabildiği, özellikle yiyecek içecek hizmetlerinden yararlanacak kişi sayısının önceden belli olması, konaklama işletmelerine malzemelerin temininde kolaylıklar ve toplu alımlarda fiyat avantajı sağladığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, işgören sayısında azaltmalara imkan vermekte, işgörenlerin sayısal olarak azalmasıyla beraber düşük nitelikteki işgörenlerin istihdam edilmesi toplam işgören maliyetlerinde de azalmalara neden olmaktadır. Bununla birlikte her şey dahil sistemini uygulamakta olan konaklama işletmeleri, uygulamayan konaklama işletmelerine karşın rekabet üstünlüğü elde ettiği ve oda başına düşen ortalama gelirlerini yükselttiği gibi yararlarının olduğunu belirtmiştir (Üner, Sökmen ve Birkan, 2006: 38-39).

1.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter (2004)'e göre farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün ortaya koyma stratejisidir. Farklılaştırma; tasarım, marka, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri ve satış ağı gibi konularda gerçekleştirilebilir (Porter, 2004: 37-38).

İşletme, farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyat uygulayarak, sektör ortalamasının üzerinde bir getiri elde

etmeye çalışır. Dolayısıyla bu stratejide temel hareket noktaları müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları gibi unsurlardır. Bu özelliği ile farklılaştırma sadece ürün farklılaştırması anlamına gelmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:264).

Farklılaştırma stratejisi, büyük pazar payı gerektirmeyen daha çok araştırma geliştirme, tasarım yenilikleri, yüksek kaliteli madde tedariki ve üretimi gerektiren bir rekabet stratejisidir. Farklılaştırma stratejisinin olumsuz yanları ise, ürün tedarikinde ve yatırımlarda maliyetin yüksek olması ile müşterinin her zaman yüksek fiyat ödemeye gönüllü olmamaları gösterilebilir (Kılınç ve Taşgit, 2008:239). Akgündüz'ün 2007 yılında İstanbul'da yaptığı çalışmada İstanbul'da araştırmaya katılan 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamı farklılaştırma stratejisi uyguladıkları, bu stratejiyi uygulayan otel işletmeleri yüksek fiyat/yüksek kalite ile oluşmuş bir anlayış ile müşterilerine hizmet sunarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalıştıkları sonucuna varmıştır (Akgündüz, 2007: 96).

Farklılaştırma stratejisinin işletmeye sağladığı yararlar şunlardır (Dinçer, 2003: 202):

- Alıcılar üzerinde firma ve marka bağımlılığı oluşturur.
- Marka sadakatine dayalı olan müşterilerde fiyatlara karşı hassasiyet düşük olur ve maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtma kolaydır.
- Farklılaştırma sebebiyle oluşan müşteri sadakati ve marka bağımlılığı piyasaya yeni girmeye çalışan rakipler için önemli bir giriş engeli yaratır.
- Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi korunur.

Farklılaştırma stratejisinin yararlarının yanında bazı sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2000: 57):

- Müşteriler farklılığı tam olarak algılayamayabilir veya sağlanan farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulabilir. Bu durumda farklılaştırma stratejisi etkili olmaz

- Farklılık da rakipleri tarafından taklit edilebilir. Bu durumda etki kaybedilebilir.
- Belirli bir süre zarfında kabul edilen ve önemli olan farklılık zamanla müşteri gözünde önemini kaybedebilir.
- Farklılaştırma stratejisi işletme faaliyetlerinde maliyetlerin artmasına sebep olabilir. Ancak önemli olan, ana mal için uygulanacak yüksek fiyatın, artan maliyetlerden daha fazla olmasıdır.

Farklılaştırma stratejisi, müşteri tarafından kabul edilebilen yüksek fiyatın yanında, müşterinin işletmeye veya onun ürünlerine bağlılığını da sağlamakta ve böylece sadık müşteriler yaratabilmektedir. Bu durum, satışlarda istikrar sağlamakta ve rakiplerin stratejik ataklarının işletme üzerinde olumsuz etkisini azaltmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:265).

Avrupa'nın en büyük tur operatörü TUI gelir düzeyi en yüksek müşterilerine hitap eden yeni Puravida konseptini dünyada ilk olarak Belek bölgesinde bulunan Ela Quality Resort Hotel'de 2012 yılında uygulanmıştır. Bu sayede Ela Quality Resort Hotel yaz ve kış sezonlarında otelini gelir düzeyi yüksek müşterilerle doldurarak farklılaştırma stratejisi uygulayacaktır. Puravida konseptinde 'Pura' dinlenceyi, 'Vida' modeli ise aktiviteyi eğlenceyi temsil edecektir. Ayrıca çocuklar için 'Tipi Village' denen gerçek çocuk köyü oluşturulacak. Çocuk isterse akşamları bungalow gibi bu yerlerde uyuyabilecek. İki farklı alana ayrılan otelde, misafir tatilinin istediği günü dinlenmeyle yani 'Pura', bir başka gününü de eğlenceyle yani 'Vida' modelini seçerek değerlendirebilecektir (www.turizmhabercisi.com).

1.3.1.3. Odaklanma Stratejisi

Porter (2004: 38-40)'e göre, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin her ikisi de tüm sektör çapındaki pazara hitap etmektedir. Her iki strateji aynı zamanda belli bir pazar bölümüne de yönlendirilebilir. Bu durumda toplu olarak odaklanma stratejisi adını alırlar. Bir hedef üzerinde odaklanarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzman olunan konuda rakiplere göre daha avantajlı bir konuma

gelinebilecektir. Bu stratejinin özünde özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin belli bir kesiti ya da coğrafi pazar üzerine odaklanma yatmaktadır.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeye amaçlamış olmasına karşın, odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek üzerine kurulur ve bu düşünce etrafında geliştirilir. Böylece işletme, daha geniş bir pazara hitap eden rakiplerine göre hedef aldığı pazara nüfuz etmeye ve daha iyi hizmet götürmeye çalışır (Dinçer, 2003:203).

Odaklanma stratejisinde işletme, belli bir pazara kısmı ya da bölgede uzmanlaşmakta tüm stratejik ataklarını bu odak pazara yoğunlaştırmaktadır. Bunun için ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden, kullanan, değişiklik ihtiyacındaki müşteri grupları veya bölgelerin olması gerekir. Faaliyetlerini belli bir pazara yoğunlaştıran küçük ve orta boyutlu işletmeler, bölgedeki müşterileri ile daha sık ve samimi ilişkiler kuracaklarından pazara nüfuz etme ve onu ele geçirme olanakları da artırmış olacaktır (Eren, 2005:262).

Odaklanma stratejisinin yararları şunlardır (Eren, 2005:263-264):

- Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, rakiplerinin sunabileceği ürün ve hizmetlerin daha iyisini üretip pazarlayabilmeleridir.
- Pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır.
- Dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme müşteri yakınlığının hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle duygusal açıdan da yüksek olması ve değişen ihtiyaçların anında seçilebilmesidir.

Odaklanma stratejisinin sakıncaları şunlardır (Porter, 2000: 58):

- Odaklanma stratejileri, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri yolu ile uygulandıkları için, bu iki stratejinin sahip oldukları sakıncalar odaklanma stratejileri içinde geçerlidir.

- Odaklanma stratejileri, dar bir bölgede az hacimde hammadde, yarı mamul ve malzeme tedarik ettikleri için, işletmeler büyük ölçüde mal aldıkları toptancılara, gerekli indirimleri yaptıramamakta ve bundan dolayı maliyet avantajını kaybedebilmektedir.
- Odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin üretim kapasitesi az olduğu için ölçek ekonomilerinden yararlanma imkânlarını kısıtlamaktadır.
- Teknoloji ve tüketici ihtiyaçlarında sürekli değişmelerin ve ikame sektörlerin ortaya çıkması, pazar kısmının ayrıcalıklı talepte bulunan kısmını (niş) ortadan kaldırmaktadır.
- Rakiplerin odaklanma stratejisi izleyen firmaların müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirerek rekabet avantajını ortadan kaldırmalarıdır.

Türkiye'deki hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisi uygulayan otel işletmelerinin müşteri bulmak için belli bölgelere veya coğrafyalara odaklandıkları görülmektedir. Örneğin, Türk otel işletmeleri Almanya, Rusya ve İngiltere gibi ülkelere odaklanarak müşteri bulmaya çalışmaktadırlar.

Porter'ın jenerik stratejileri incelendiğinde, üç genel strateji geliştirmiştir: Bu stratejilerden toplam maliyet liderliği; kalite, hizmet ve diğer alanları ihmal etmeksizin, rakiplere göre düşük maliyet uygulamasını vurgulamaktadır. Farklılaştırma, bir ürün ya da hizmette bütün endüstri düzeyinde eşsiz olarak kabul edilen bazı şeyleri yaratmayı hedeflemektedir. Odaklanma stratejisi ise, firmanın özel bir müşteri grubuna, coğrafik pazara ya da ürün hattı bölümüne yoğunlaşmasıdır. Sonuç olarak Porter'ın rekabet stratejileri, işletmenin dış çevresinde oluşan beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak için uygulanan en iyi rekabet stratejileridir.

1.3.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri Modeli

İşletmelerin uyguladıkları rekabetçi stratejilerin farklı bir şekilde sınıflandırılması da daha çok risk ve davranışların zamanlaması açısından, Miles ve Snow tarafından yapılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004:277). Bu strateji,

organizasyonun, belirsizlik düzeyi yüksek rekabet çevresine başarılı bir şekilde adapte olmak için kullanmış olduğu stratejilere dayanmaktadır (Taşgit, 2008: 24). Bu anlamda, Miles ve Snow (1978) stratejileri, Öncü, Savunmacı, Analizci ve Tepkici olmak üzere dört grupta ele almaktadır.

1.3.2.1. Öncü Strateji

Öncü stratejiler izleyenler, oldukça geniş ürün hatları ile ürün yenilikçiliğine ve pazar fırsatlarına odaklanırlar. Yenilik yapmayı verimlilikten daha fazla vurgularlar. Yeni bir pazarı oluştururlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği avantajları elde ederler (Naktiyok ve Karabey, 2007:209).

Dinamik bir politika izleyen bu organizasyonlar yeni pazarda ilk olmayı hedefler. Fırsatlardan yararlanmaya çalışırlar ve bol ürün seçeneği ve esnek davranış sunarlar. Prosedürlerin ve rutin işlerin sayısı azdır. Hızlı büyüme ve gelişme sağlar veya başarısız olma riskini taşırlar. Ancak, pazarda ilk veya ilklerden biri olmanın sağlayabileceği yüksek getiri bu riskin bir karşılığıdır (Tür ve Kazaz, 2004:265).

Otel işletmeleri açısından bu stratejiyi Türkiye’de en iyi uygulanan Hilton otelleridir. 1955 yılında Türkiye’nin ilk 5 yıldızlı oteli olan İstanbul Hilton otelini hizmet açmıştır. Günümüzde ise, Hilton, Conrad, Double Tree by Hilton, Hilton Garden Inn ve Hampton by Hilton markaları ile 23 otel işletmesine ulaşmıştır.

1.3.2.2. Savunmacı Strateji

İşletmenin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımda, verimlilik ön plana çıkmaktadır (Tanova ve Karadal, 2004:125). Bu nedenle ortalamanın üzerinde getiriye, yenilikçi veya proaktif davranışlar sonucu değil, oluşmuş pazarlarda verimli çalışma ile elde etmek niyetindedir. Bu stratejide belirsizlik daha azdır ve bunun sonucu olarak öncü stratejilere göre daha az riskli stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2004:277). Otel işletmeleri açısından bu stratejiyi Türkiye’de genel olarak aile işletmesi oteller uygulamaktadırlar.

1.3.2.3. Analizci Strateji

Organizasyonun, öncü ve savunmacı stratejileri beraberce harmanlayarak uygulamaya çalıştığı stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004:277). Potansiyel pazardaki ürün ve uygulamaları analiz ederek hem verimli hem de yenilikçi olmaya gayret ederler (Tanova ve Karadal, 2004:125). Riski azaltarak karın artmasını ve maliyetlerin düşürülmesini sağlarlar (Tür ve Kazaz, 2004:265). Bu rekabet stratejisini benimseyen işletme, pazardaki başarılı uygulamaları, fikirleri kopyalayarak hayatını devam ettirmeye çalışır (Taşgit, 2008: 24).

1.3.2.4. Tepkici Strateji

Tepkici işletmeler ise, tutarlı bir strateji-yapı-kültür ilişkisine sahip değildir. Çevresel baskılara genelde etkili biçimde tepki veremezler ve tepkileri yavaş stratejik değişimler şeklinde ortaya çıkar. Bu sebeple tepkici strateji çoğunlukla gerçek bir strateji olarak kabul edilmez (Naktiyok ve Karabey, 2007: 209).

Miles ve Snow'un yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar, yaklaşımın teorik ve uygulamalı olarak geçerli olabileceğini ve organizasyonun nasıl rekabet edeceğini belirlemede yeterli olduğunu göstermektedirler (Coulter, 2005). Çeşitli çalışmalar içsel tutarlılığı yüksek olan Miles ve Snow'un yaklaşımının ampirik olarak doğrulamış ve akademik olarak kabul etmiştir (Sanchez ve Marin, 2005: 290).

Miles ve Snow'un uyarılma stratejileri ile organizasyonun, belirsizlik düzeyi yüksek rekabet çevresine başarılı bir şekilde adapte olmak için kullanmış olduğu stratejilere dayanmaktadır. Miles ve Snow'un uyarılma stratejilerinden öncü strateji; risk alan, yeni fırsatlar arayan, büyümeye yönelik çabaları içerir. Savunmacı strateji, istikrar, düzen ve idare odaklı olup, mevcut müşterileri ve pazar payını korumaya yöneliktir. Üçüncü strateji olan analizci strateji, bir yandan istikrarlı bir biçimde faaliyetini sürdürmeyi amaçlarken bir yandan da yenilik üretir. Dördüncü strateji olan tepkici stratejisi ise, değişimlere biraz geriden gelerek takip eder gibi tepki vermeyi içerir.

1.3.3. Henry Mintzberg'in Rekabet Stratejileri Modeli

Henry Mintzberg'in rekabet stratejisi tipolojisi, rekabetçi çevrenin artan karmaşıklığını daha iyi yansıtmak için geliştirilmiş bir modeldir. Model 6 (altı) olası rekabet stratejisinden oluşmaktadır. Bu rekabet stratejileri: fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, ürün destekleyiciler, kalite, tasarım ve farklılaştırma yapmama şeklindedir.

1.3.3.1. Fiyat Farklılaştırma Stratejisi

Bu stratejide temel amaç, ürün ve hizmetler için daha düşük fiyat belirlenerek müşterilerin bu ürünlere yönelmesini sağlamaktır. Fiyat farklılaştırma genellikle standart veya tüketim malı olan ürünler için uygulanmaktadır (Soytekin, 1999: 44). Burada işletme, fiyatları aşağıya çekebilmek ve gerçek bir rekabet avantajı yakalayabilmek için maliyetleri aşağıya çekebilmelidir. Aksi takdirde işletme, beklenen kardan ödünde bulunmuş ve hatta zarar payını kabul etmiştir (Eren, 2005: 265). Türkiye'deki her şey dahil sistemi uygulayan otel işletmeleri fiyat farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır.

1.3.3.2. İmaj Farklılaştırma Stratejisi

Bu stratejide amaç, işletmeler hayatta kalabilmek için müşteri ve halkın gözünde rakiplerinden daha farklı oldukları imajını verebilirler. İmaj farklılaştırma, göze, estetiğe ve gösterişe giren ürünlerde kullanım kolaylığını bozmadan yapılan farklılaşmadır. Ayrıca imaj farklılaşmada ürüne müşteri ihtiyaçlarını karşılamak bakımından değişik değer katılmadığı halde görünüm ve estetik bakımından değişiklik yapılabilir. Bunun yanında, hizmet işletmelerinde, hizmetin verildiği ortamı rahat ve süslü koltuklarla çiçeklerle süslemek, havalandırma ile ferah bir ortam oluşturmak zaman zaman koku giderici ve parfümlerle tazelemek, ikramlarda bulunmak imaj açısından bir farklılık oluşturur (Eren, 2005: 266). Türkiye'deki otel işletmelerinden "gelin ve farkı hissedin" sloganıyla hizmet veren Çırağan Palace Kempinski Oteli saray imajı ile farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır.

1.3.3.3. Destek Farklılaştırma Stratejisi

Mintzberg'e göre, ürün ya da hizmetlerin kendine has niteliklerinde bir farklılık vermekten ziyade, müşterilere verilen destek hizmetlerinde farklılaştırma yapılmaktadır. Destek hizmetleri arasında mal ve hizmet alım kolaylıkları, garanti süresinin uzatılması, ürün alımında müşteriye sağlanan krediler, ürün alımında müşteriye ek hediyeler verilmesi sayılabilir (Soytekin, 1999: 44).

1.3.3.4. Kalite Farklılaştırma Stratejisi

Ürün ya da hizmetin niteliğinde farklılık yaparak, müşteriler için tercih edilebilir hale getirecek her türlü çabaları kapsamaktadır (Soytekin, 1999: 44). Böylece ürünün dayanıklılığı ya da sağlamlığı artacak, kullanım güvenliği yükselecek ve eğer ürün kullanıcının başarısını artıracak ana mal ise nihai ürünün kalitesini yükseltebilecektir. Böylece müşteriler rakiplerinin ürünlerinden daha kaliteli bulduğu firmanın ürününü tercih edeceklerdir (Eren, 2005:267). Türkiye'deki otel işletmelerinden Marriot International, ve Hilton Hoteller grubu gibi işletmeler sunmuş oldukları hizmetlerin kalite standardını yükselterek farklılaştırma stratejisini uygulamaktadır.

1.3.3.5. Tasarım Farklılaştırma Stratejisi

Tasarım farklılaştırma stratejisi ürünlerin tasarımlarını tamamen değiştirerek farklı bir ürün ortaya koymak ve müşterileri bu yeni ürüne çekmektir (Eren, 2005:267).

Otel işletmeleri açısından imaj farklılaştırma stratejisine en iyi örnek dizayn otellerdir. Dizayn oteller, insanın hayal gücüne hitap eden ve yaratıcılığın ön planda olduğu ilginç mekânlardır. Bu oteller, sıradan otel tasarımlarından farklı olarak, sanatın mimari ile birleştiği tesislerdir. Farklı konseptlerde hazırlanan, hatta kişiye özel odaların tasarlandığı bu oteller, farklılık arayanların ilk tercihlerinden biri olmaktadır. Türkiye'de birçok dizayn otel örneğine rastlanmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür. Adam&Eve Hotels, Titanic Resort Hotel, Orange Country De Luxe Resort Hotel, Queen Elizabeth Hotel, Concorde De Luxe Hotel, Siam Elegance Hotel&Spa ve Venezia Palace De Luxe Resort Hotel (Erdem, 2010:122-125).

1.3.3.6. Farklılaştırmama Stratejisi

Farklılaştırmama stratejisi firmanın ürün ve hizmetlerini zaman içerisinde bir değişikliğe uğramadan piyasaya sürmesidir (Eren, 2005:267).

Henry Mintzberg'in rekabet stratejisi tipolojisi, rekabetçi çevrenin artan karmaşıklığını daha iyi yansıtmak için geliştirilmiş bir modeldir. Model 6 (altı) olası rekabet stratejisinden oluşmaktadır. Bu rekabet stratejilerinden fiyat farklılaştırma stratejisi, ürün ve hizmetler için daha düşük fiyat belirlenerek müşterilerin bu ürünlere yönelmesini sağlamaktır. İmaj farklılaştırma stratejisi, işletmeler hayatta kalabilmek için müşteri ve halkın gözünde rakiplerinden daha farklı oldukları imajını verebilmek ve göze, estetiğe ve gösterişe giren ürünlerde kullanım kolaylığını bozmadan yapılan farklılaştırmadır. Destek farklılaştırma, ürün ya da hizmetlerin kendine has niteliklerinde bir farklılık vermektense, müşterilere verilen destek hizmetlerde farklılaştırma yapılmaktadır. Kalite farklılaştırma stratejisinde, ürün ya da hizmetin niteliğinde farklılık yaparak, müşteriler için tercih edilebilir hale getirecek her türlü çabaları kapsamaktadır. Tasarım farklılaştırma stratejisinde ise, eski ürünlerin ya da üretilmekte bulunan ürünlerin tasarımının tamamen değiştirilmesidir. Son olarak ise farklılaştırmama stratejisi, ürün ve hizmetlerin zaman içerisinde bir değişikliğe uğramadan piyasaya sürülmesidir.

1.3.4. Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi

Kaynak temelli yaklaşım, rekabet avantajının firmaların temel yetenek ve kaynaklarından kaynaklandığını savunmaktadır (Barney, 1991; Prahalad ve Hamel, 1990; Kay, 1995; Heene ve Sanchez, 1997 ve Petts, 1997). Yaklaşımına göre firmanın rekabet stratejisi, dışsal çevreye odaklanmaktan ziyade öz kaynak ve yeteneklerine dayanmalıdır. Stratejisiler organizasyonun bu yeteneklerini belirleyerek rakiplerine karşı firmayı avantajlı pozisyona getirebilirler (Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 15).

Kaynak temelli bakış açısının getirdiği temel yaklaşım, işletmeyi sadece ürün pazar faaliyetleri kapsamında değil de daha çok işletmeye özgü maddi ve maddi olmayan kaynaklar portföyü şeklinde görmekten ibarettir. İşletmeyi oluşturan kaynaklar, o işletmenin üstünlük ve zayıflığının kaynağı olarak görülmektedir. Daha biçimsel bir ifadeyle, bir işletmenin kaynakları, kendisine büyük oranda kalıcı bir

biçimde bağlanmış maddi ve maddi olmayan varlıklardır. Bu varlıklar, ürün veya bina gibi maddi varlıklar, çalışanların bilgi ve deneyimlerinden oluşan insan kaynakları, örgüt kültürü ve örgüt yapısı gibi öğelerden oluşan örgütsel kaynaklar ve borç ve öz sermaye gibi öğelerden oluşan finansal kaynaklardan meydana gelmektedir (Barney, 1991). Bu görüşe göre sahip olduğu öz değer ve becerileri belirleyebilen ve bunları koruyup geliştirebilmek için sürekli yatırım yapan işletmeler veya ülkeler aynı anda hem maliyette liderlik hem de üründe farklılaştırmayı gerçekleştirebilirler (Taşgit, 2008: 26) .

Kaynak temelli yaklaşım göre, kaynaklar firmanın kullanabileceği temel yetenekleri temsil etmektedir. Yetenekler bu yönüyle örgütsel süreçler, sistemler ve süreçler vasıtasıyla değişimin başlatılmasını veya değişime cevap verilmesini sağlayan firmanın kolektif bilgisidir (Eren vd., 2005: 204). Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlamada kaynakların örgüte katma değer yaratması, mevcut ve potansiyel rakipler arasında özgün ve nadir durumda olması, taklit edilememesi ve rakip firmalar tarafından diğer kaynaklarla ikamesinin olmaması gerekir (Keçecioglu, 2009: 165).

Kaynak temelli yaklaşım, dinamik bir bakış açısı ile firmaların sonsuza kadar büyüyebileceğini varsayar. Kaynak temelli yaklaşım firma düzeyinde araştırma yapsa bile, firmanın içinde bulunduğu endüstriyi de ihmal etmemektedir. Teorinin ana teması, firmanın kaynaklarını kullanma şekli ile müşterilerine değer katabilmesidir (Turan, 2007: 139-140).

Kaynak temelli yaklaşımın otel işletmelerinde uygulanmasına, otel işletmelerinin isimlerinin/markalarının (The Ritz-Carlton, Hilton, Kempinski v.b.) tercih sebebi olması örnek gösterilebilir.

Kaynak temelli yaklaşım, rekabet avantajının firmaların temel yetenek ve varlıklarından kaynaklandığını savunmaktadır. Yaklaşım göre firmanın rekabet stratejisi, dışsal çevreye odaklanmaktan ziyade öz kaynak ve yeteneklerine dayanmalıdır. Stratejistler organizasyonun bu yeteneklerini belirleyerek rakiplerine karşı firmayı avantajlı pozisyona getirebilirler. Firmaya, sektördeki rekabet yapısını

anlama, yeni sektör ve pazarlardaki potansiyel fırsatları belirleme ve rakiplerin gerçekleştirebilecekleri davranışları tahmin edebilme yeteneği kazandırmaktadır.

2. PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Bu bölümde pazarlama stratejisinin tarihsel gelişimi, tanımı ve otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejileri incelenecektir.

2.1. Pazarlama Stratejisinin Tarihsel Gelişimi

İşletmelerde pazarlama konusuna ilişkin ilk çalışmalar 1950’li yıllarda çok az yöneticinin katılımıyla gerçekleşen ortak planlama çalışmalarıyla başlamıştır. 1960’lı yıllarda işletmeler için, üretim, araştırma ve geliştirme, satış ve dağıtım konuları önem kazanmasına rağmen iş planlamada uzun dönemli planlar, orta düzey yöneticiler tarafından hazırlanan kısa dönemli planlardan ayrı tutulmaktaydı. 1970’lerde pazarlama stratejileri içerisinde pazar belirleme ve genişleme öne çıkmaktadır. 1960’lı yıllarda ki planlamaya stratejik odaklanma kelimesinin eklenmesiyle stratejik planlama kavramı ortaya çıkmıştır. Misyon, amaçlar ve hedefler, büyüme stratejilerinin gelişimi stratejik planlamaya dayanmaktadır. 1980 ve 1990’lar planlamanın yeni bir uzantısı olan stratejik pazarlama planlamasını meydana getirmiştir. Bu plan uzun ve kısa dönemli pazarlama planlamasını içermektedir. Günümüzde ise yoğun küresel rekabet içerisinde Çin ve Hindistan’ın büyümeye devam ettikleri ve dünya pazarına önemli etkileri olduğu gözlenmektedir. McKinsey’in araştırmasına göre birçok icra kurulu başkanının (CEO) zamanlarının üçte birini strateji üzerine harcamak istediklerini göstermektedir (Paley, 2007: 14-19).

1960’lerden bu yana geçen sürede stratejik yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde stratejik kararların odak referansının değişmediği görülmektedir. Stratejik kararlara temel oluşturan iki ana ölçüt bulunmaktadır. Bunlar, pazarın çekiciliği veya potansiyeli ve işletmenin sahip olduğu güçlü yanları, kaynak ve kabiliyetleri veya temel yetkinlikleridir (Torlak ve Barca, 2009: 17).

2.2. Pazarlama Stratejisi ve Uygulamaları

Pazarlama stratejisi ile ilgili literatür (Morrison, 1989; Kotler, 2000; Kotler, 2003; İçöz, 2001; Paley, 2007; Mucuk, 2007; Fifield, 2007; Doyle, 2008; Yükselen, 2008; İslamoğlu, 2008; Tek ve Özgül, 2010) incelendiğinde, pazarlama stratejisinin

tanımı konusunda fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Birçok yazar, pazarlama stratejisini değişik şekilde tanımlanmıştır. Pazarlama stratejisi ile ilgili farklı tanımlamalar şu şekildedir:

Pazarlama stratejisi, bir işletmenin pazarlama hedeflerini ulaşmak için benimsediği pazarlama mantığıdır (Kotler, 2003: 69).

Pazarlama stratejisi, otel işletme yönetimini pazarlar, müşteriler ve ürünler konusunda özel hedefler saptamaya yönelten iç ve dış çevreden gelen bilgiler ışığında otel işletmeleri için alternatif fırsatlar ve risklerin analizidir (İçöz, 2001:190).

Pazarlama stratejisi, pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterir ve işletmenin belirli bir pazarda ne yapacağını genel bir görüntüsünü verir (Mucuk, 2007: 43).

Pazarlama stratejisi, işletmenin kaynaklarını nasıl tahsis edeceğini ve sürdürülebilir rekabet avantajının seçilen pazarlarda nasıl sağlanacağını gösteren bir dizi karar şeklinde tanımlanabilir (Doyle, 2008:329).

Yukarıdaki pazarlama stratejisi tanımlarına, daha birçok tanımı eklemek mümkündür. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de pazarlama stratejisinin esası, işletme becerilerinin ve kaynaklarının, pazarlama amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için değerlendirilmesidir (Harman, 2007: 34).

Pazarlama stratejisi, işletmelerin pazarlama amaç ve hedeflerine ulaşmak için işletme kaynaklarının nasıl tahsis edileceğine, sürdürülebilir rekabet avantajı nasıl sağlayacağına ve uzun dönemli finansal performansın nasıl geliştirilmesini içeren bir dizi kararlar şeklinde tanımlanabilir.

Pazarlama stratejisi ile ilgili literatür (Greenley, 1989; Jain, 1999; Li, vd., 1999; Kotler, 2000; Yükselen, 2006; Paley, 2007; Mucuk, 2007; İslamoğlu, 2008; Kotler, 2009; Fifreld, 2009; Torlak ve Altunışık, 2009; Tek ve Özgül, 2010), incelendiğinde, pazarlama stratejisinin nasıl belirleneceği, geliştirileceği ve strateji uygulama sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu hususunda birçok yaklaşımın

bulunduğu görülmektedir. Kotler'e göre (2009:122) pazarlama stratejisi, işletmenin vizyonunun belirlenmesi ile başladığı, vizyona uygun stratejinin oluşturulması, oluşturulan stratejiye uygun bir pazarlama planı yapılması ve bu plan ile eylem geçilmesinden oluşmaktadır.

Mucuk (2007: 43), pazarlama stratejisinin işletmenin hitap edeceği benzer özelliklere sahip tüketiciler grublarının belirlenmesi yani hedef pazar seçimi ve seçilen hedef pazarı tatmin edecek pazarlama karmasının geliştirilmesi veya oluşturulması sürecidir.

Li ve arkadaşları ise (1999: 209-216) pazarlama stratejisini, işletmenin iç ve dış çevresindeki, pazarlama ile ilgili bilgilerin toplanması, güçlü ve zayıf ynlerin, fırsatların ve tehditlerin analiz edilmesi, işletme portföyünün gözden geçirilmesi, pazara ilişkin tahminlerin yapılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve strateji seçimi aşamalarından oluştuğunu belirtmektedirler. Ayrıca, pazarlama stratejisi için gerekli olan verilerin toplanması ve gerekli kararların alınabilmesi için, bilgisayar destek sistemlerinin kullanılması gerektiğini de belirtmektedirler.

Öte yandan, Yükselen'e (2006: 39-43) göre pazarlama stratejisi, pazarlama amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, durum analizi, hedef pazar seçimi ve pazarlama karması seçimi aşamalarından oluşmaktadır. Benzer Şekilde, yazar da pazarlama stratejisi geliştirilmesinin pazarlama planlaması sürecinin bir aşaması olduğunu belirtmektedir.

Jain'e göre ise (1999: 24) pazarlama stratejisi  önemli gücünün arasındaki ilişkiyle ilgilenir. Bunlar; müşteri, rekabet ve işletmedir. Pazarlama stratejisi daha çok işletmenin nasıl rakiplerinden farklılaştırılacağına ve özgün ürün ve hizmetlerin en iyi kalite ile müşterilere nasıl sunabileceğine odaklanır.

Pazarlama stratejisi, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi, pazara ilişkin tahminlerin yapılması ve stratejinin seçimi aşamalarında oluşmaktadır. Otel işletmelerinde uygulanan rekabet tabanlı pazarlama stratejileri; büyüme, pazar payı ve g konumuna göre pazarlama stratejileridir.

Pazarlama literatüründe pazarlama stratejileri pek çok değişik modellerle incelenmekle beraber 4 ana model esas vardır. Bunlar pazarlama karması, ürün yaşam döngüsü, pazar payı ve rekabet ve konumdur (Greenley, 1989: 46). Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejileri: Türkiye'deki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma konulu bu çalışmada pazarlama stratejisi olarak pazar payı ve rekabet esas alınmıştır. Bunlar, büyüme stratejileri, pazar payı stratejileri ve güç konumuna göre pazarlama stratejileridir. Bu stratejilerin otel işletmelerinde uygulamaları aşağıda verilmiştir.

2.2.1. Büyüme Stratejisi

Birçok stratejinin ve şirketin misyonunun içinde büyüme amaçları yer alır. Satışın büyümesi, pazar payının büyümesi, karın büyümesi ya da şirketin büyümesi gibi (Odabaşı, 2001: 42). İşletmeler, mevcut müşterilere mevcut ürünlerden daha fazla satarak, mevcut müşterilere ek ürünler satarak ya da yeni müşterilere yeni ürünlere satarak büyüme stratejisi uygulayabilirler (Kotler, 2009: 14).

Otel işletmelerinde ise, belirlenen pazarlama hedeflerini gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde otel hizmetlerinin satışına bağlıdır. Bu amaçla otel yöneticileri, satışların artırılmasına ilişkin çeşitli büyüme stratejileri uygulamaktadırlar (Çakıcı, 1998:1). Otel işletmelerin amaçları, politikaları ve içinde bulunduğu pazarın yapısı doğrultusunda farklılık gösteren bu stratejiler, yoğun büyüme, bütünleşmeye dayalı büyüme ve çeşitlenerek büyüme stratejileri ana başlıkları altında toplamak mümkündür (Tek ve Özgül, 2010: 99).

2.2.1.1. Yoğun Büyüme Stratejisi

Yoğun büyüme stratejisi pazarda genişleme amacını taşımaktadır (Düzgün, 2007: 59). Otel işletmeleri, yoğun büyüme stratejileri ile sunulan hizmetlerin satışını, turizm ve otelcilik faaliyet alanı dışına çıkmadan artırmayı amaçlarlar (Çakıcı, 1998:1) Üç grupta incelenen bu stratejiler pazara nüfuz etme, pazar geliştirme ve hizmet geliştirme stratejileridir.

2.2.1.1.1. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

Pazara nüfuz etme stratejisi, mevcut pazarlarda ürünlerinin daha çok talep edilmesini sağlamaya çalışmanın yanı sıra, rakiplerin müşterilerini kazanmayı veya turizm ürününü kullanmayanları müşteri yapmayı amaçlamaktadır (Kozak, 2006: 59). Bu strateji ile otele daha çok müşteri gelmesini sağlamak, müşterilerin tekrar gelmesini sağlamak, kalış süresini uzatmak ya da oteldeki harcamalarını artırmak amaçlanabilir (Kurcan, 1996: 75).

Otel işletmelerinde pazara nüfuz etme stratejisi genellikle üç farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejiler, otel hizmetlerinin mevcut müşterilerin kullanım miktarını artırmak, mevcut rakiplerin müşterilerini çekmek ve turizm ürünü kullanmayan müşterileri fiili müşteri haline getirmektir. Bu stratejilerin her birini tek tek veya birlikte uygulanabilmektedir (Çakıcı, 1998:2).

2.2.1.1.1.1. Otel Hizmetlerinin Mevcut Müşterilerin Kullanım Miktarını Artırmak

Bu strateji, mevcut pazarlarda mevcut ürünlerin satışlarını artırmaktır. (Pride ve Ferrell, 1991:619). Bu strateji ile mevcut müşterilerin otelde daha fazla gecekalmalarına ve sunulan diğer hizmetlerin daha fazla satılmasına çalışılır. Burada amaç otel hizmetlerinden daha önce yararlanan müşterilere daha fazla satış gerçekleştirebilmektir. Bunun için daha önce otel işletmesinde kayıtları bulunan müşterilere, kabul fiyatları üzerinden yapılan indirim oranları artırılabilir, sunulacak ekstra hizmetler için ücret alınmayabilir veya otelde sıradan müşterilere sunulmayan bir takım hizmetler (internet kullanımı sağlamak, havalimanından müşterileri araçla alıp otelle getirmek, bölgede tekne turu yaptırmak vb.) sunmak gibi yollarla mevcut müşterilerden sağlanan geliri artırma yoluna gidilebilir. Ayrıca, işbirliği yapılan aracı işletmelerin daha fazla müşteri göndermesi konusunda ikna edilebilir. Bu strateji mevcut müşteriler için yapılan faaliyetlerinin daha iyi yapılması olarak özetlenebilir (Çakıcı, 1998:2). Bazı otel işletmeleri belirli tarihlerde büyük indirimler yapması bu stratejiye örnek verilebilir.

2.2.1.1.1.2. Mevcut Rakiplerin Müşterilerini Çekmek

Mevcut rakiplerin müşterilerini çekmek strateji ile rakip otel müşterileri otelde konaklamaları hususunda ikna etmeye çalışılır. Stratejinin uygulanmasında rakip otellerce bağımlılığı tam olarak sağlanamayan müşteriler üzerine yoğunlaşılmalıdır. Stratejiyi uygulamaya koymadan önce, rakip otellerin yerine getiremediği veya yerine getirmekte başarısız olduğu unsurlar tespit edilmeli ve rakip otel müşterilerinde hayal kırıklığı yaratan ve tatminsizliğe neden olan hususlar belirlenmelidir. Rakip otel müşterileri otel hizmetlerini satın alma konusunda bir kez ikna edildikten sonra, yukarıda sözü edilen ve tatminsizliğe neden olan hususlarda daha iyi hizmet sunmaya ve ödenen fiyata göre algılanan hizmet değerini yükseltilmeye çalışılmalıdır (Çakıcı, 1998:2). Sheraton Çeşme’de yedi gece konaklayan herkese Paris’te Le Meridien Etoile veya Nice’te Nice Riviera otellerinde Lufthansa ile 2 gece 3 gün tatil hediye edilmesi bu stratejiyi açıklayan örnektir.

2.2.1.1.1.3. Turizm Ürünü Kullanmayan Müşterileri Fiili Müşteri Haline Getirmek

Turizm ürünü kullanmayan müşterileri fiili müşteri haline getirme stratejisi ile otel işletmesi hizmetleriyle ilgili ürün deneyimi olmayan müşterilere yönelik politikalar izler. Bunlar arasında ücretsiz eşantimon dağıtma, fiyat indirimleri, ödeme kolaylıkları ve yeni kullanıcılara yönelik merak uyandırıcı reklamlar yapma sayılabilir (Tek ve Özgül, 2010:102). Otelde yedi gece kal beş gece öde, vade farksız kredi kartına on iki taksit veya erken rezervasyona yüzde kırk indirim gibi uygulamalar örnek olarak verilebilir.

Pazara derinliğine nüfuz etmek isteyen otel işletmeleri, çoğunlukla fiyatı bir araç olarak kullanmakta ve iş adamları, şirket yöneticileri, ticaret ve sanayi odası üyeleri, aracı işletmeler ve münferit müşteriler gibi farklı müşteri grupları için farklı fiyat iskontoları uygulamaktadırlar (Çakıcı, 1998:2). Orkin’ e göre ise, rekabet halindeki otellerin fiyat indirimleri yoluyla pazara nüfuz etmeye çalışmaları halinde, hiçbir otel işletmesinin kazanç sağlamayacağına aksine tüm otel işletmelerinin zararlı çıkacaklarını ileri sürmektedir (Orkin, 1990: 37).

2.2.1.1.2. Pazar Geliştirme Stratejisi

Pazarı geliştirme stratejisi ile otel işletmeleri mevcut ürünlerini yeni pazarlara sunarak satışlarını artırmaya çalışırlar (Kozak, 2006: 59; Tek ve Özgül, 2010:102). Pazarı geliştirme stratejisinde önemli olan nokta, işletmenin en uygun pazarı seçerek, hedeflediği satış düzeylerine uzun dönemde ulaşabilmesidir. Kısa dönemli kar hesapları işletmeyi uzun dönemde zor duruma düşürebilmektedir. Otel işletmeleri iki farklı şekilde pazar geliştirme stratejisini uygulayabilirler. Bunlar ek ya da yeni coğrafi pazarlara açılmak ve başka pazar bölümlerine girmektir (İslamoğlu vd., 2006:90).

2.2.1.1.2.1. Ek ya da Yeni Coğrafi Pazarlara Açılmak

Otel işletmeleri yeni pazarlar ve yeni müşteriler arayarak pazar payını artırmayı başarabilirler. Pazarın geliştirilmesi, bölgesel pazardan ulusal pazara, ulusal pazardan da uluslararası pazara geçmeyi hedefleyebilir. Bununla birlikte, ulusal ya da uluslararası pazarda büyüme konusunda işletme bazı konuları göz önünde bulundurmalıdır. **Birinci olarak** işletmenin ulusal pazarda etkin bir durumda olması gereklidir. **İkinci olarak**, eğer büyüme yeni bir pazara girmeyi hedefliyorsa, bu pazardaki tüketici alışkanlıkları, tercihleri ve davranışlarına önem vermelidir. **Üçüncü olarak da**, pazarlama planlarını büyüme ile ortaya çıkan yeni koşullara göre geliştirmelidir (İçöz, 2001: 195). Türkiye'deki turizm işletmelerinin Rusya pazarına girmeleri yeni coğrafi pazarlara açılma stratejisine örnek verilebilir.

2.2.1.1.2.2. Başka Pazar Bölümlerine Girmek

Otel işletmeleri o zaman girmediği pazar bölümlerine girebilirler. Mevcut dağıtım kanalları dışındaki kanallardan yararlanarak yeni müşterilere ulaşabilir (Yükselen, 2008: 61).

Otel işletmeleri pazarı geliştirirken ya da pazarda etkili olmaya yönelirken farklı olanaklardan yararlanıp pastayı büyütebilir ve büyüyen pastadan daha fazla pay alabilir. Ancak pek çok pazarlama yöneticisi, kendi pazar payını artırmak için, o anda rakiplerine ait pazarlara hücum ederler. Rakipler de buna hızlı ve sert tepki

gösterirler. Sonuçta fiyatların düşmesi nedeniyle, iki taraf da kaybeder. Bu tür yöneticiler genellikle uzağı göremeyen, kazan-kaybet mantığı ile hareket eden yöneticilerdir. Bunlar, hizmetlerine yeni müşteriler, yeni kullanım alanları bularak pastayı büyütecekleri yerde, rakiplerine saldırarak, pastayı küçültmeyi yeğlemektedirler. Pazarı geliştirmek ve büyütmek için müşteri, rakip, tamamlayıcı ve tedarikçi eksenini dikkatli bir biçimde kullanmak gerekir (İslamoğlu vd., 2006: 90). Örneğin; aynı bölgede kaplıca hizmeti sunan iki otel, yatak fiyatlarını düşürerek birbirleriyle rekabet ederlerse, her ikisi de bu rekabetten zararlı çıkacaklardır. Ancak bu iki otel kendilerine müşteri sağlayan tur operatörleri ile bankaları bir araya getirip, tüketicilere avantajlı kredi sağlamayı başarabilirlerse, hem tur operatörleri daha fazla tur paketi satar, hem de bankalar daha fazla kredi faizi kazanabilirler. Ayrıca, bu iki işletme kaplıca turizmini teşvik etmek için, daha önce rekabetçi reklamlara ayırdıkları kaynakları, pazarı geliştirmek için kullanabilir ve kaplıcaların yaraları konusunda müşterileri bilgilendirebilirler. Öte yandan, kendilerinin hizmetini tamamlayan tedarikçilerinin daha kaliteli ürün ve hizmet üretmelerini sağlayabilirler. Böylece iki otel işletmesi pazarı büyütürken daha kazançlı çıkacaklardır.

Pazarı geliştirme stratejisinde yapılacak harcamaların boşa gitme olasılığı nedeniyle pazara nüfuz etme stratejisine göre daha riskli olduğundan bu stratejinin uygulamasında aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmelidir (Makens, 1988: 28-29):

- Otel işletmelerine bağımlılığı sağlanan müşterilerin bilinen demografik ve psikolojik özelliklerine benzeyenlerin, potansiyel hedef müşteri olarak seçilmesine özen gösterilmelidir.
- Otel işletmesinin amaçları ve işletme politikasına uygun müşterilerin seçilmesi önemlidir. Verilecek yanlış bir karar, kar yerine maliyet ve şikâyetleri gündeme getirecektir.
- Pazarlama faaliyetlerinin bir kısmı, yeni müşterilerin kazanılmasına yönelik olmalıdır. Otel işletmelerinin, pazarlama faaliyetlerinin eş güdümü, rastgele hedeflerden ziyade ortak bir hedefe doğru sağlanmalıdır.

2.2.1.1.3. Hizmet Geliştirme Stratejisi

Hizmet geliştirme stratejisinde, mevcut hizmet türleri farklılaşabilir, yenileri eklenebilir, aynı veya farklı yıldızlardaki bir oteli ya da otelleri başka bölgelerde ve hatta başka ülkelerde açabilirler. Günümüzde bu stratejiyi uluslararası otel işletmeleri başarı ile uygulamaktadır. Faaliyet gösterdikleri ülkelerde farklı niteliklerde yeni oteller açmaktadırlar. Ayrıca, dünyanın çeşitli yerlerinde imtiyaz, yönetim sözleşmesi veya ortak yatırım gibi çeşitli yöntemlerle yeni otelleri zincirlerine eklemektedirler. Bu otellerin en büyük üstünlüğü, isim ve imajlarını kullanmalarındır (Çakıcı, 1998:6).

Hizmet geliştirme stratejisinde pazarlama yöneticileri mevcut pazar dilimlerine, tüketicilerin beğenebileceği yeni ürünler sunarlar. Ancak, pazarlarda yeni ürün geliştirmek; kaynak tahsisi sorunu, fonksiyonel etkinliklerin çeşitlenmesi ve imaj ile ilgili sorunlar nedeniyle her zaman kolay olmayabilir (İçöz, 2001:195).

Hilton, Rixos, Dedeman, Divan ve Paloma Otelleri yeni hizmet geliştirme stratejisine örnek olarak verilebilir.

2.2.1.2. Bütünleşmeye Dayalı Büyüme Stratejileri

Bütünleşmeye dayalı büyüme stratejisi genel olarak, üretim kapasitesini artırarak ölçek ekonomisi yoluyla maliyetleri düşürmek, daha geniş pazarlara ulaşmak, pazarda güç kazanmak, yeni sektörlere girmek, işbirliği yapılan işletmelerinin uzmanlığından yararlanmak, rakiplerin pazara girmesini önlemek veya pazara giriş kolaylığı elde etmek gibi büyümeyi sağlamaya yönelik amaçlarla uygulanmaktadır. Son dönemde yaşanan yoğun rekabet nedeniyle işletmeler bütünleşmeye dayalı büyüme stratejilerine sıklıkla başvurdukları gözlenmektedir (Tek ve Özgül, 2010:102).

Bütünleşmeye dayalı büyüme stratejisi, turizm işletmelerinin dağıtım kanalları üzerinde sahiplik ve kontrolü elinde bulundurması ölçüsünde kurulur (Türkmen, 2005: 89). Otel işletmelerinde bütünleşmeye dayalı büyüme stratejilerinin uygulanabilmesi için geçerli olan dağıtım sisteminin çok iyi anlaşılmasını gerektirir. Otel işletmeciliğinde dağıtım sisteminin tersine çalışması, yani müşterilerin hizmetin

sunulduğu yerde hazır bulunması zorunluluğu, dağıtım sistemini mal pazarlamasına kıyasla daha farklı hale getirmektedir (Çakıcı, 1998:7).

Otel işletmeleri dikey bütünleşme ve yatay bütünleşme yoluyla, satış ve karını artırarak büyüebilir. Dikey bütünleşme, ileriye ve geriye doğru olabilir. İleriye doğru bütünleşme, dağıtım kanalında kendisinden sonraki kanal düzeyinde yer alan bir işletmeyi; geriye doğru bütünleşme ise, dağıtım kanalında kendinden önceki kanal düzeyinde yer alan işletmeyi ele geçirmektir. Yatay bütünleşmede ise aynı kanal düzeyindeki işletmeler arası birleşme anlamına gelmektedir (Kozak, 2006: 59).

Dikey bütünleşme, otel işletmesinin seyahat acenteleri ve/veya tur operatörleri gibi aracı işletmelerle bütünleşmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Günümüzde, birçok büyük otel zincirinin kendi aracı işletmelerini kurduklarını veya bunun tersine rastlanmaktadır (Çakıcı, 1998:7). Amara Otel ve PR Club'ın Tez Tour isminde tur operatörlüğü yapması, Diana Seyahat Acentesinin Paloma Hotels markası tatil köyü ve oteller işletmesi, ETS Tur'un Voyage markası ile otel ve tatil köyü işletmeciliği ve Atlasjet ile uçak taşımacılığı yapması dikey bütünleşmeye örnek gösterilebilir. Ayrıca ülkemizde, otel işletmeciliği yapan büyük holdingler kendi seyahat acentelerini kurmaktadır. Koç Holding'e bağlı Divan Otelleri ve Setur Seyahat Acentesi, MNG Holding'e bağlı WOW otelleri ve MNG Seyahat Acentesi, ülkemizdeki örneklerinden bazılarını teşkil eder.

Yatay bütünleşme, işletmenin aynı sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin mülkiyet veya denetimini ele geçirmeleridir (Tek ve Özgül, 2010:105). Crystal Otellerinin Tat Becah Golf Oteli, Admiral Oteli, Green Bay Oteli ve Sunrise Queen Oteli, ayrıca Rixos Otellerinin Antalya Sheraton Oteli, Sungate Oteli, Ankara Büyük Oteli ve Pera Palas Oteli satın alması veya işletmesi yatay bütünleşmeye örnek gösterilebilir.

Bütünleşerek büyüme stratejisinin en önemli güçlüğü, büyük ölçüde finansal kaynağa ve teknik bilgiye ihtiyaç göstermesidir (İslamoğlu vd., 2006:94).

2.2.1.3. Çeşitlenerek Büyüme Stratejisi

İşletmenin yeni pazarlara ve yeni ürünlere yönelme stratejisidir. İşletmelerin değişik alanlardaki fırsatlardan yararlanmak için ürün ve hizmetlerini, faaliyette buldukları sektörleri, hizmet sundukları tüketicileri çeşitlendirmeleridir. Ancak işletmenin bu çeşitlendirmeyi gerçekleştirebilmesi için geniş ve yeterli imkânlarının olması gerekir (Pakünlü, 2010: 81). Çeşitlenerek büyüme stratejisi, tek yönlü çeşitlendirme ve çok yönlü çeşitlendirme olmak üzere iki farklı biçimde uygulanabilir (İslamoğlu, 2008:191). Ancak otel işletmeleri açısından en uygun olan çeşitlendirme stratejisi tek yönlü çeşitlendirme stratejisi olmakla birlikte, çok yönlü çeşitlendirme stratejisi de uygulanabilir (Çakıcı, 1998:7).

2.2.1.3.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme Stratejisi

Tek yönlü çeşitlendirme, bir işletmenin hizmet-pazar, teknoloji ve pazarlama alanı ile ilgili olarak faaliyet alanının genişletmesi demektir (İslamoğlu, 2008:191). Bu stratejisi ile otel işletmeleri, pazarlama faaliyetleri benzeşen, birlikte yürütüldüğünde daha fazla fayda sağlayan ve hatta tamamen yeni müşterilere hitap edebilen yeni hizmet türleri geliştirmeye çalışırlar. Örneğin, bir otel işletmesinin konaklama hizmetleri yanında eğlence ya da spor hizmetleri sunması, seyahat acentesi alanında faaliyet göstermesi veya müşterilerin giyim-kuşam ya da güzelleşme ihtiyaçlarına yönelik hizmet birimi oluşturması (İslamoğlu vd., 2006:92).

Tek yönlü çeşitlendirme stratejinin uygulanma koşullar şöyle sıralanabilir (Dinçer, 2003:209):

- Ucuz, güvenilir ve etkili bir dağıtım sistemi varsa,
- İşletme yaptığı işte çok başarılı ise,
- Yeni ya da yeterince hizmet götürülmeyen pazar bölümü varsa,
- Maddi ve beşeri kaynak yeterli ise,
- Temel endüstri geliyorsa,
- Sinerjiden yararlanmak mümkünse,
- Çalışma alanları arasında kaynak aktarmak mümkün ve yararlı ise,
- Güçlü bir Ar-Ge varsa.

2.2.1.3.2. Çok Yönlü Çeşitlendirme Stratejisi

Çok yönlü çeşitlendirme stratejisi, mal, pazar ve teknoloji ilişkilerine değil de farklı alanlarda yatan fırsatlara dayanır (İslamoğlu, 2008:192). Çok yönlü çeşitlendirme stratejisi ile otel işletmeleri, pazarlama faaliyetleri benzemeyen, ortak yürütülmesi halinde fazladan bir faydanın beklenemeyeceği ve sunumu tamamen farklı olan hizmet türleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yolcu gemisi işletmeciliği, hazır yemek sunumu, devre tatil işletmeciliği ve fitness club işletmeciliği bu tür stratejilere örnek teşkil eder (Çakıcı, 1998:8).

Bu strateji ile satış, kar ve güç artırmak, ekonomik potansiyeli etkin ve verimli bir biçimde kullanmak, işletmenin geleceğini değişik faaliyet alanlarına bağlayarak, riski azaltmak ve sinerjiden yararlanmak gibi avantajlara sahiptir. Ancak, yönetim birliğini sağlayamama, merkezi yönetime kayma, etkili bir eşgüdüm kuramama ve denetim yetersizliği gibi olumsuzlukları vardır (İslamoğlu vd., 2006:92).

Otel işletmelerinin amaçları, politikaları ve içinde bulunduğu pazarın yapısına göre farklı büyüme stratejileri uygulamaktadırlar. Bunlar; yoğun büyüme stratejileri, bütünleşmeye dayalı büyüme stratejileri ve çeşitlenerek büyüme stratejileridir. Yoğun büyüme stratejisinde otel işletmeleri turizm ve otelcilik faaliyetinin dışına çıkmadan büyümek isterler. Bütünleşmeye dayalı büyüme stratejisinde ise otel işletmeleri dikey veya yatay olarak büyümek isterler. Dikey büyümede otel işletmeleri seyahat acenteleri veya tur operatörü gibi aracı işletmelerle bütünleşmeye giderek büyürler. Yatay büyümede ise otel işletmeleri rakip otel işletmeleri ile bütünleşmeye giderek büyürler. Çeşitlenerek büyüme stratejisinde ise otel işletmeleri konaklama hizmetlerinin yanında kongre, eğlence ya da spor hizmetlerine gibi alanlara girerek büyüebilirler.

2.2.2. Pazar Payı Stratejileri

Pazar payı stratejileri hedef pazar seçiminde işletmenin amaçladığı konuma göre uygulanır ve başlıca; tek pazar stratejisi, yoğunlaşmış pazarlama stratejisi, bütün pazarlara yönelme stratejisi ve farklılaştırılmamış strateji olarak dört başlık altında incelenebilir (İçöz, 2001:202).

2.2.2.1. Tek Pazar Stratejisi

Tek pazar stratejisinde otel işletmesi, birçok pazar dilimi içinden yalnızca bir hedef pazarı seçerek bu pazarda yoğunlaşma amacını taşır. Bu sayede işletme kaynaklarını bu pazar dilimi için kullanarak gereksiz olarak sınırlı kaynaklarını farklı pazar dilimlerine dağıtmak istemez. İşletme tüm dikkatini belirlemiş olduğu bu tek hedef pazarın ihtiyaçları ve isteklerini sağlamak üzerine kurmalıdır. Örneğin, otel iş ve kongre turizminde yoğunlaşmış ise, çok amaçlı konferans salonları, telekonferans, simültane çeviri makine ve teçhizatları gibi muhtelif yatırımları da bu yönde olacaktır (İçöz, 2001:202).

2.2.2.2. Yoğunlaşmış Pazarlama Stratejisi

Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisinde işletme, pazarın tümüne ya da çok sayıda pazar dilimine hizmet etme yerine; kaynaklarına, yeteneklerine ve uzmanlığına bağlı olarak tek ya da az sayıda hedef pazar seçerek bu pazarda yoğunlaşmayı hedeflemektedir. (İslamoğlu vd., 2006:92). Özellikle kaynakları sınırlı olan durumlarda çok yararlı olan bu strateji büyük bir pazarın az bölümüne hitap etmektense küçük bir pazarın büyük bir bölümünü eline geçirme yolunu izlemektedir (Mucuk, 2001:104). Başka bir deyişle, işletme kendini çeşitli yerlere dağıtmaktansa, gücünü belli alanlarda yoğunlaştırmaktadır (Tek ve Özgül, 2010:275).

Bu stratejiyi uygulayan işletme, pazarın az sayıda dilimine hitap ederek, pazarda güçlü bir konuma geçmektir (İçöz, 2001:202). Örneğin; The Four Seasons otel zinciri, lüks arayan konukları kendisine hedef pazar olarak seçmiştir. Bu strateji ile pazarın bir bölümüne yoğun bir şekilde hitap etmektedir (Crook, vd., 2003:50).

Yoğunlaşmış pazarlama stratejisi uygulayan işletmeler için bazı sakıncalarda söz konusudur. İşletme dışı ortaya çıkabilecek ekonomik, politik ve çevresel koşullar ve pazara girebilecek işletmelerin varlığı, işletmenin satış ve kârlılığı üzerinde olumsuz etkiler meydana getirebilir (Uğurlu, 2011:162).

2.2.2.3. Bütün Pazarlara Yönelme Stratejisi

Bu tür bir stratejinin temel hedefi pazardaki bütün dilimlere hizmet sunmaktır. Oldukça masraflı olan bu strateji genelde pazarın liderleri tarafından

uygulanır ve bu işletmeler her pazar dilimi için etkin pazarlama karması ve pazarlama yöntemleri uygulayarak pazardaki bütün müşteri gruplarından pay almak isterler. (İçöz, 2001:202).

İşletme bu strateji ile tüm tüketicilere ulaşmak, bu sayede yüksek satış ve kârlılık oranlarına ulaşabilmek, tüm pazar dilimlerinden pay almak ve pazarda çok iyi konuma sahip olmayı amaçlamaktadır. Ayrıca işletme bu şekilde, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini daha fazla karşılayabileceğinden dolayı, daha çok devamlı yani sadakatli müşteri sağlayabileceğini düşünmektedir (Uğurlu, 2007:242). Örneğin İnter Continental Hotels Grup, 100'den fazla ülkede ve 9 marka (İnterContinental Hotels & Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Resort, Holiday Inn Club Vacations, Staybridge Suites ve Candlewood Suites) ile farklı hedef pazarlara yönelik toplam 4400'ün üzerinde oteli ile hizmet vermektedir.

Buna karşın farklılaştırılmış pazarlama stratejisinin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İşletme, her hedef pazar dilimi için farklı pazarlama planı, pazarlama araştırması, tutundurma planı, satış analizleri ve tutundurma faaliyetleri yapmak zorundadır. Bu da işletmenin maliyetlerinin artmasına yol açacaktır (Bulut, 2005: 29).

2.2.2.4. Farklılaştırılmamış Strateji

Tüm pazar stratejisi olarak da bilinen bu stratejide işletme pazar bölümleri arasındaki farklılıkları önemsemeyen pazarı bir bütün olarak ele alır. Bu stratejide işletme, tüketici ihtiyaçlarındaki farklılıklardan çok ortak noktalara odaklanır. Pazarlama planı mümkün olan en fazla tüketiciye ulaşılacak şekilde yapılır. Tüketicilerin zihninde imaj meydana getirmek için, kitlesel reklam uygulamaları kullanılır (Kotler, vd., 1999: 253).

Bu strateji ile işletmeler, piyasada yer alan tüketiciler arasındaki benzerliklerin ve ortak tüketim eğilimlerinin saptanması için çalışmalarını yönlendirmektedirler. Pazar dilimlenmesi stratejisinde olduğu gibi en iyi pazar diliminin seçilmesi gibi zorluklar bu stratejide azalmaktadır. Çünkü bu stratejiyi uygulamayı düşünen işletmeler, belirli ürün veya hizmetleri sunarak bir pazarın

tamamına ya da büyük bir bölümüne hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Bunun için de tüketicilerin ortak istek ve tercihleri üzerinde yoğunlaşmak isterler (Şenol, 2001: 34).

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinin otel işletmeleri tarafından kullanılması zordur (Bulut, 2005: 29). Çünkü günümüzün rekabet koşullarındaki artış, tüketici taleplerindeki farklılaşma nedeniyle farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi uygulaması çok fazla görülmemektedir (Tek ve Özgül, 2010:269).

Pazar payı stratejisinde otel işletmeleri, tek bir pazar dilimine yoğunlaşabilecekleri gibi birden çok pazar dilimine veya bütün pazar dilimlerinin üzerine yoğunlaşarak pazardan pay almaya çalışırlar.

2.2.3. Pazardaki Güç Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri

Pazardaki güç konumuna göre pazarlama stratejilerinde, işletmelerin gruplandırmada esas alınan kriter pazar payıdır. Pazar payının yanında karlılıkta güç konumunu etkileyen önemli bir faktördür (Aydın, 2009:290). Pazarda güç konumuna göre işletmelerin pazarlama stratejileri, pazar lideri, pazara meydan okuma, pazarı izleme ve niş pazar olmak üzere dört ana başlık altında toplamak mümkündür (İçöz, 1991: 38).

2.2.3.1. Pazar Lideri Stratejisi

Pazar lideri stratejisi, pazardaki payı yüksek olan işletmeler yani lider konumundaki işletmeler tarafından uygulanmaktadır (Yükselen, 2006: 46). Lider, büyük bir imaja ve geniş bir pazar payına sahiptir (Oral ve Kurgun, 1998: 24). Rekabetin temelini, hızını ve özelliklerini belirler (Akar, 2009:229). Pazar liderlerinin en önemli avantajı, yarattıkları değerdir. Pazar liderleri farklı düşünür, gelişmeleri farklı değerlendirir ve sektörün büyüme hızını tetikler. Yaklaşımlarındaki en önemli özellik, tüm faaliyetlerine müşteriyle başlamalarıdır. Amaçları müşterinin gönlünü fethetmektir (Aydın, 2009:291). Pazarda lider durumda olan işletmeler için izlenecek başlıca üç strateji vardır. Bunlar, toplam pazarı genişletmek, pazar payını korumak ve pazar payını artırmaktır (Kotler, 2000:245; Morrison, 1989:184; İçöz, 2001:199):

2.2.3.1.1. Toplam Pazarı Genişletmek

Lider şişletme yeni kullanıcılar, yeni kullanım alanları bularak ya da satın alma birimini ve sıklığını artırarak pazarı geliştirebilir (İşlamoğlu, 2008: 226). Otel şişletmeleri ise pazarı genişletmesi için uygulayacağı yöntemlerin başında mevcut pazarlara ek olarak yeni pazarlara yönelmesi gelir. Örneğin, spor kulüpleri, 3. yaş mensupları ya da toplantı pazarı gibi pazarlarda yer almayan otel şişletmeleri bu pazarlara girerek toplam pazarı genişletebilirler.

İşletmenin olanaklarını farklı ve değişik amaçlarla kullanması pazarı genişletmek için diğer bir yöntemdir. Örneğin, tatil amaçlı pazara hitap eden şişletmelerin sezon dışında kongre, konferans ve seminer gibi toplantı pazarına yönelmesi toplam pazarı genişletebilir.

Ayrıca mevcut müşterilerin şişletmeye daha sık kullanmalarını teşvik etmekte başka bir yoldur. İşletme olanaklarının daha fazla kullanılması sonucu müşterilere belirli indirimler sağlanması ya da bazı hizmetlerden ücretsiz yararlanması en yaygın kullanılan yöntemdir (İçöz, 2001:199-200). Örneğin, Hilton HHonors Event Bonus kartı ile Hilton Worldwide markalı 3800 otelde puan kazanır ve bu puanları harcayabilirsiniz. Ayrıca bonus puanlarınız ile bir savaş uçağıyla uçabilir, favori eğlence parkları için bilet kazanabilir veya puanlarınızı ile uçuş milleriyle değiştirmeyi tercih edebilirsiniz.

2.2.3.1.2. Pazar Payını Korumak

Pazar lideri zaman zaman özellikle pazarın rekabetçisi konumundaki rakiplerinden saldırı görebilir ve karşılık olarak savunma stratejileri geliştirebilir (Yükselen, 2008: 67). Rekabetin giderek artığı ortamlarda savunma stratejileri son derece önemlidir. Savunmanın en iyi yollarından biri sürekli kendini yenilemek ve yenilik yapmaktır (Tek ve Özgül, 2010:123). Otel şişletmeleri arasında bu stratejinin başarılı uygulayıcıları arasında Marriot ve Holiday Inn otelleri örnek olarak verilmektedir (Morrison, 1989:184).

Trout ve Ries, (2007: 71-82) şişletmelerin savunma stratejilerinde üç temel ilkeyi tarif etmişlerdir. Bunlar;

a. Savunma stratejisi lider içindir. Savunma stratejisi uygulayacak işletmelerin pazar lideri olması yeterli değildir. Asıl liderlik algılarında olan liderliktir. Burada tek bir liderden değil her sektör için birden çok lider (performans lideri, satış lideri vb.) söz konusu olabilir.

b. En iyi savunma stratejisi kendine yapılan saldırıdır. Savunmadaki işletme müşteri zihninde güçlü bir yere sahiptir. Konumun iyileştirilmesi sürekli ona saldırmaya bağlıdır. Sürekli mevcut ürün ve hizmetleri aşan yeni ürün ve hizmetler geliştirilerek konum güçlendirilir. IBM rakiplerinin daha iyi ürün çıkarmasını beklemeden sürekli ürünlerini geliştirerek kendine saldırıyı başarabilmektedir.

c. Rakiplerin güçlü girişimlerinin önü kesilmelidir. Savunmadaki işletme kendine saldırma cesareti gösteremediği zamanlarda, güçlü algı dolayısı ile tüketici ona piyasadaki yeniliklere uyum sağlaması için zaman verecektir. İşletmenin bu yeniliklere kayıtsız kalmaması gerekir. 1956 yılında açılan ve Türkiye'nin ilk yerli sermayeli oteli olan Divan İstanbul 2000 yıllarda İstanbul'a açılan yeni otellerle rekabet edebilmek amacıyla 2009 yılında yenileme çalışmalarına başlanmış olup, 2011 yılında tekrar hizmete açılması bu stratejiye örnek olarak verilebilir.

2.2.3.1.3. Pazar Payını Artırmak

Bu strateji yeni ürünler geliştirmek, hizmet kalitesini yükseltmek, pazarlama giderlerini artırmak ve rakip işletmeleri satın almak gibi yöntemlerle uygulanır. Özellikle imtiyaz (franchising) sistemi ile çalışan otel zincirlerinde bu strateji yaygın olarak kullanılır (İçöz, 2001: 200).

2.2.3.2. Pazara Meydan Okuma Stratejisi

Bu tür işletmeler arkadan gelen ikinci plandaki işletmeler olup rakiplere agresif bir şekilde saldırarak daha fazla pazar payı koparmaya çalışırlar (Tek ve Özgül, 2010:124). Pazar meydan okuyan işletmeler, pazar paylarını genişlettiklerini hatta lider işletmeleri de geçtikleri birçok örnekler vardır. Toyota, günümüzde General Motor'dan daha fazla otomobil üretmektedir (Kotler, 2000:240). Pazarda ikincileri başarıya götüren stratejilerin incelendiğinde işletmeler arasında bulunan ortak nokta stratejik inovasyon kullanmaları olmuştur. Örneğin 1960 yılların başında

fotoğraf makinesi üreticisi olan Canon, fotokopi makineleri pazarına girmiş ve pazarın lideri olan Xerox'a karşı daha az özellikli ve daha düşük fiyat ile ciddi başarılar kazanmıştır (Markides, 1997: 9-11).

Otel işletmeleri açısından ise, bir bölgede aynı nitelikteki otellerinin ortalama doluluk oranları büyükten küçüğe doğru sıralandığında ikinci durumda olan ve doluluk oranını artırmaya çalışan otel işletmeleri, bu tür stratejiyi izlemektedirler. Bu tür otel işletmeleri bölgede en yüksek doluluk oranını sağlayan otel işletmesi ile rekabete girmekten çekinmemekte ve sürekli olarak lider otel işletmesini tedirgin etmektedirler (Çakıcı, 1998: 11).

2.2.3.3. Pazarı İzleme Stratejisi

Bazı işletmeler rakiple doğrudan karşılaşma yerine onu izlemeye ve taklide çalışırlar. Rakibin fiyat, ürün sunuları, pazarlama programlarını izleyerek istikrarlı bir pazar payı ve kar peşinde koşarlar. Amaçları şimdiki müşterilerini elde tutmak ve liderden veya başka rakiplerin saldırısına uğramadan yeni müşterilerden makul bir pay elde etmektir (Tek ve Özgül, 2010:124).

Pazarın izleyicinin takip edebileceği dört yaygın strateji söz konusudur. Birincisi, liderin ürününü, ambalajını olduğu gibi kopya ederek kara borsa satmaktır. İkincisi, önemsiz değişiklikler yaparak liderin ürününü, ambalajını ve adını benzeterak kullanmaktır. Üçüncüsü, bazı şeyleri liderden kopyalayarak fakat paketleme, reklam ve fiyatlama gibi konularda farklılık oluşturarak taklit etmektir. Sonuncusu ise liderin ürününde bazı uyarlamalar yaparak ve geliştirerek farklı pazarlara satmaktır (Kotler, 2000: 244).

Otel işletmeleri bu stratejiyi yaygın olarak kullanmaktadırlar. Ayrıca, otel işletmelerinden çok azının rekabet edici reklama başvurduklarını, çoğunun lider olan işletmenin yaptıklarını kısmen veya tamamen taklit etmeyi yeğlemektedirler (Morrison, 1989:186).

2.2.3.4. Niş Pazarlama Stratejisi

Niş pazar stratejisi bir ürün ve hizmetten daha spesifik fayda bekleyen müşterilerin oluşturduğu küçük pazar dilimlerine yönelik olarak geliştirilen

pazarlama stratejisini ifade eder. Bu küçük pazar dilimlerine büyük işletmeler tarafından girilmeye değer bulmadığından rekabet düzeyi oldukça düşüktür. Özellikle yeni ve küçük girişimciler için rekabetten kaçınmak ve belirli bir finansal büyüklüğe ulaşmak için tercih edilebilecek en uygun stratejidir (Uzkurt, 2009:160).

Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin düşünceleri daha baştan razı oldukları belli bir yeri korumaktır bu nedenle, bu işletmelerin başarısı uzmanlaşmalarına bağlı olmaktadır. Çünkü belli bir etkinlik alanında uzmanlaşma işletmelere ürettikleri ürünü talep eden tüketicilerine daha nitelikli ve çekici özellikler sunmalarını sağlar. Aksi halde rekabet sahnesinden silinebilirler (Yükselen, 2001: 51; Türkmen, 2005: 96; 1988: 29).

Otel işletmelerinde ise daha büyük otel işletmeleri tarafından ihmal edilen küçük müşteri gruplarına hizmet etmeye çalışan küçük oteller bu stratejiyi tercih ederler ve hitap ettikleri müşterilerine iyi hizmet verdikleri sürece de yaşamlarını sürdürürler (Çakıcı, 1998: 12). Bu stratejinin başarısı, başka rakiplerin dikkatini çekmeyecek kadar küçük fakat karlı pazar bölümlerinin bulunmasına bağlıdır (İçöz, 2001:201).

Güç konumuna göre pazarlama stratejisinde ise otel işletmeleri pazarın lideri, pazarın en iyi ikincisi ya da pazarın izleyicisi olabilirler. Ayrıca, büyük otel işletmelerinin girmedikleri çok küçük pazar dilimlerine hitap eden karlı otel işletmeleri olabilirler.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırma modeline, modele bağlı olarak belirlenen evren ve örnekleme yer verilmektedir. Evrenin seçilmesinden sonra verilerin nasıl toplandığı ve toplanan bu verilerin nasıl analiz edildiği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, "...araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (Selltiz, Jahoda, Deutsch ve Cook, 1959:50 aktaran: Karasar, 2012:76). Söz konusu bu araştırma modelleri tarama ve deneme modeli olarak sıralanabilir. Araştırmacının amacına ve içinde bulunduğu koşullara göre bu temel yaklaşımlardan yararlanmak zorundadır (Karasar, 2012:76). Bu bağlamda araştırma, amacı ve içinde bulunulan koşullar doğrultusunda tarama modelinde betimsel bir araştırmadır.

Bu araştırmada otel işletmelerinin pazarlama stratejisine ihtiyaçları olup olmadığına ve eğer ihtiyaç var ise, pazarlama stratejilerine neden ihtiyaç duyduklarına ilişkin daha sistemli ve düzenli bilgilere sahip olmak amacıyla betimleyici araştırma modeli kullanılmıştır. Ayrıca otel yöneticilerinin demografik özelliklerinin pazarlama stratejileri üzerine etkisi çeşitli analizlerle incelenmiştir.

Ayrıca, araştırma amacının gerçekleştirilmesi için aşağıda açıklanan yol izlenmiştir:

Rekabet, rekabet stratejisi, pazarlama stratejisi ve otel işletmelerindeki uygulamalarına yönelik olarak ayrıntılı bir literatür taraması yapılmış, anket soruları oluşturulmuş ve uzman akademisyenlerin görüşüne sunulmuştur. Anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, yöneticilerin demografik ve otel işletmelerinin özelliklerini belirlemeye yönelik 16 soru, işletmelerin pazara giriş

nedenleri ile ilgili çoktan seçmeli 1 soru ve otellerin rekabet üstünlüğü ile ilgili çoktan seçmeli 1 soru olmak üzere toplam 18 soru sorulmuştur. İkinci bölümde pazarlama stratejilerini ölçmeye yönelik 41 soru sorulmuştur.

Otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet tabanlı pazarlama stratejilerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanan anketler, örneklem kapsamında yer alan otel işletmelerinin yöneticilerine uygulanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve elde ettiği sonuçları genelleştireceği grup olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2007: 123). Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin, her otel işletmesinden yalnızca bir üst düzey yönetici olmak şartıyla, üst düzey yöneticileri olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla evreni oluşturacak sayı Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 30.09.2011 tarihinde yayınlamış olduğu istatistiklere göre 572 dört yıldızlı ve 373 beş yıldızlı toplam 945 tane otel işletmesidir. Araştırmanın dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin iki nedeni vardır. Bu nedenlerden birincisi, bu işletmelerin yatak kapasitesi, satış hacmi, çalışan sayısının çokluğu vb. özellikler açısından diğerlerine göre daha büyük ve kendi içlerinde benzer olmalarıdır. İkincisi ise, bu büyüklüğe bağlı olarak daha profesyonel yönetim anlayışlarına sahip olduklarının varsayılmasıdır (Kılınç vd., 2008:164).

Bilimsel araştırmalarda çalışma evreninin tamamına ulaşılabileceği gibi çalışma evreni, içerisinden belirli yöntem ile seçilebilecek örneklem aracılığıyla da temsil edilebilir (Ural ve Kılıç, 2006: 33-35). Bu bilgiler doğrultusunda örneklem, belli evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümelerdir (Karasar, 2012:110). Sekaran (1992: 253), düzenlediği örnek büyüklüğü tablosunda, hedef kitlesi 950 olan bir evrenin örneklem büyüklüğünün 274 olduğunu belirtmektedir. Araştırmada ise; hedef kitledeki denek sayısı 945 adet otel işletmesi, anlamlılık düzeyi 0,05, t değeri 1,96, görülme sıklığı %50 ve örnekleme hatası %5 kabul edilmiş ve The Survey System’e göre örnek büyüklüğü 273 olarak belirlenmiştir (www.surveysystem.com). Araştırmanın anketi,

<http://www.online-anket.gen.tr> web sitesinde hazırlanmış ve evrenini oluşturan tüm otellere gönderilmiştir. Bu otellerden 228 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir. Bu sayı evrenin % 24,12'sini, örneklemin ise % 83,52'sini temsil etmektedir. Araştırma evreninin geniş bir alanı kapsamamasından dolayı, söz konusu evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiş ve olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden kolayda örnekleme kullanılmıştır.

Kolayda örnekleme oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Altunışık vd., 2007: 132). Örneğe seçilecek bireylerden sadece ulaşılabilir olanların örnekleme kapsamına dahil edilmesini içermektedir. Araştırmacıyı özellikle zaman ve bütçe darlığı kolayda örnekleme sevk eder. İnternet ortamında gerçekleştirilen ve giderek yaygınlaşan anketlerde bu yöntem kullanılır (Gegez, 2007:249).

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemleri geniş bir temele ve mantığa dayalı somut yaklaşımlardır. Sayısal bilgileri nitel hale getirmek bu yöntemin amacıdır (Riley ve Love, 2000:168).

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri, araştırmanın konusuna ilişkin ve amacına uygun olarak toplanmış, kaydedilmiş ve işlenmemiş bilgilere verilen addır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 13). Anket ise belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir (Balci, 2004: 140).

Konuyla ilgili olarak çeşitli araştırmacılar tarafından, değişik zaman ve evrenler üzerinde gerçekleştirilen, değişik çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan, pazarlama stratejilerine ölçmeye yönelik soruları Türkmen (2005)'in Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri ve Buna Yönelik Hizmetiçi Eğitim Uygulamaları (Marmara Bölgesi Örneği) ve Sütlaş (2010)'ın Eğitim Hizmetleri Pazarlaması: Türkiye'deki Üniversitelerin Pazarlama Stratejileri Konusunda Ampirik Bir Araştırma adlı çalışmalarında geliştirdiği ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için kullanılacak veri toplama aracının araştırmacı tarafından geliştirilmiş olması ve bilimsel araştırmaların etik ilkeleri gereğince, söz konusu anket için pilot çalışma uygulanmıştır. Pilot anket uygulaması Antalya ilinde 22 adet ve İstanbul ilinde 20 adet olmak üzere toplam 42 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde yüz yüze yapılmıştır. Pilot uygulamadan sonra anket üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmış, araştırmanın problemi, amacına uygun olarak güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach's Alfa değerinin 0, 89 çıktığı tespit edilmiştir. Pilot çalışmada güvenilirliğin yeterli olduğunun tespit edilmesinden sonra, araştırmanın gerçekleştirilebilmesi amacıyla web tabanlı anket oluşturma, değerlendirme ve yayımlama sitesi olan www.online-anket.gen.tr sitesi aracılığı ile 15 Kasım 2011- 15 Şubat 2012 tarihleri arasında uygulanmıştır. Çalışmanın kış sezonunda yapılmasından dolayı kıyı bölgelerindeki (İzmir, Aydın, Muğla ve Antalya) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kapalı olduğu tespit edilmiş ve özellikle kapalı olan dört yıldızlı otel işletmelerinden anket dönüşü sağlanamamıştır. Ayrıca zincir otel işletmelerinin birçoğu otelleri adına tek bir anket doldurmuşlardır.

Söz konusu çalışmada, 5'li Likert tipi; 1=hiç katılmıyorum; 2= az katılmıyorum; 3=orta düzeyde katılıyorum; 4=çok katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde bir derecelendirmeye ölçeğin uygulandığı katılımcılardan bu derecelerden durumuna uygun herhangi birisini işaretlemesi istenilmiştir. Araştırma ölçeği ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular, ikinci bölümünde ise pazarlama stratejilerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamına alınan örneklem grubuna ilişkin 228 adet anket, geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelenerek uygun olmayanlar 6 adet anket değerlendirme kapsamı dışında bırakılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen 222 adet ankete verilen cevaplar bilgisayar ortamında SPSS 18 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik boyutlarının belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen

alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004:213). Cronbach Alpha sorular arasındaki korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir (Durmuş vd., 2011:89). Diğer bir deyişle güvenilirlik analizi, her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımla, ankete katılanların ölçme aracını oluşturan ifadelerle yaklaşımlarından (cevaplarından) hareket ile katılımcılara yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir en az 0,70 olması arzu edilir (Altunışık vd., 2007: 116). Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir (Durmuş vd., 2011:89). Söz konusu araştırmada amaçlara ulaşabilmek için kullanılan ölçeğin güvenilirlik testi sonucu Cronbach Alpha:0,898 çıkmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen her bir anket formunun verileri istatistik paket programına girilerek değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi için bir takım tanımlayıcı (frekanslar ve yüzde analizi) ve açıklayıcı (varyans analizi) istatistikler kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin istatistiği yansıtabilmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Ayrıca otel işletmelerinin pazarlama stratejilerine ilişkin bulguları bildiren ifadeler frekans analizi ile gösterilmiştir. Daha sonra, faktör analizi yapılmış ve compute variable işlevi ile bütün katılımcıların büyüme stratejisi, pazar payı stratejisi ve güç konumuna göre stratejisine göre ayrı ayrı değer almaları sağlanmıştır. Oluşturulan 3 farklı boyut, yine demografik özelliklere göre t-testi, tek yönlü varyans ve Tukey testi analizi yapılarak incelenmiştir. Son olarak faktör analizi aracılığıyla yapılan veri azaltımı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesinin ardından çoklu regresyon analizi uygulamaları ile değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde toplanan veriler analiz edilmiştir. Analizde çıkan sonuçlar amaca uygun olarak tablolar haline getirilmiştir. Tablolarda ortaya çıkan bulgular, daha önce oluşturulan hipotezlere göre yorumlanmış, literatür ile ilişkilendirilerek öneriler geliştirilmiştir.

Otel işletmelerinde uygulanan rekabet tabanlı pazarlama stratejilerini belirlemek üzere uygulaması gerçekleştirilen veri toplama aracında bulunan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca söz konusu olan veri toplama aracında bulunan ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla normal dağılım testi (Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov) uygulanmıştır. Normal dağılım testine göre veri toplama aracında bulunan ifadelerin normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bulgular (n=222)

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	74	33,3
	Erkek	148	66,7
Yaş	25 Yaş ve Altı	20	9,0
	26-35 Yaş	96	43,2
	36-45 Yaş	78	35,2
	46-55 Yaş	28	12,6
	56 Yaş ve Üstü	-	-
Eğitim	İlköğretim	-	-
	Lise	19	8,6
	Ön lisans	38	17,1
	Lisans	142	63,9
	Lisansüstü	23	10,4
Turizm Eğitim Durumu	Hayır	58	26,1
	Evet	164	73,9
*Turizm Eğitim Durumu	Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	7	3,2
	Turizm ve Otel İşletmeciliği Ön lisans	32	14,4
	Turizm ve Otel İşletmeciliği Lisans	97	43,6
	Turizm ve Otel İşletmeciliği Lisansüstü	21	9,5

	Diğer	7	3,2
Otel Sınıfı-Türü	Dört Yıldızlı Şehir Oteli	51	23,0
	Beş Yıldızlı Şehir Oteli	42	18,9
	Dört Yıldızlı Kıyı Oteli	26	11,7
	Beş Yıldızlı Kıyı Oteli	83	37,4
	Dört Yıldızlı Termal Oteli	8	3,6
	Beş Yıldızlı Termal Oteli	7	3,2
	Dört Yıldızlı Dağ-Spor Oteli	1	0,4
	Beş Yıldızlı Dağ-Spor Oteli	4	1,8
İşletmede Çalışılan Süre	Bir Yıldan Az	30	13,5
	1-5 Yıl	106	47,7
	6-10 Yıl	62	27,9
	11-15 Yıl	23	10,4
	16 Yıl ve Üstü	1	0,5
Turizm Sektöründe Çalışılan Süre	Bir Yıldan Az	1	0,5
	1-5 Yıl	26	11,7
	6-10 Yıl	56	25,2
	11-15 Yıl	90	40,5
	16 Yıl ve Üstü	49	22,1
İşletmedeki Yönetmel Konum	Genel Müdür	49	22,1
	Genel Müdür Yardımcısı	13	5,8
	Satış ve Pazarlama Müdürü	55	24,8
	Departman Müdürü	56	25,2
	Şef	45	20,3
	Diğer	4	1,8
Çalışılan Oteldeki Toplam Oda Sayısı	1-49 Oda	5	2,3
	50-99 Oda	42	18,9
	100-149 Oda	22	9,9
	150-199 Oda	25	11,3
	200-249 Oda	22	9,9
	250-299 Oda	14	6,3
	300 Oda ve Üzeri	92	41,4
Çalışılan Oteldeki Toplam Yatak Sayısı	1-99 Yatak	7	3,1
	100-199 Yatak	33	14,9
	200-299 Yatak	30	13,5
	300-399 Yatak	18	8,1
	400-499 Yatak	27	12,2
	500 Yatak ve üzeri	107	48,2
Çalışan Personel Sayısı	1-49 Personel	34	15,3
	50-99 Personel	39	17,6
	100-149 Personel	24	10,8
	150-199 Personel	22	9,9
	200-249 Personel	22	9,9
	250-299 Personel	18	8,1
	300 Personel ve Üzeri	63	28,4
Dönemsellik	Tüm Yıl	184	82,9
	Sezonluk	38	17,1
İşletmenin Faaliyet Süresi	Bir Yıldan Az	9	4,1
	1-5 Yıl	43	19,4
	6-10 Yıl	54	24,3
	11-15 Yıl	42	18,9
	16 Yıl ve Üstü	74	33,3
Bütünleşme Durumu	Uluslararası	48	21,6
	Ulusal	78	35,1
	Bütünleşmemiş (Bağımsız)	96	43,3

İşletmenin Pansiyon Tipi	Oda-Kahvaltı	74	33,3
	Yarım Pansiyon	40	18,0
	Tam Pansiyon	8	3,6
	Sınırlı Her Şey Dahil	35	15,8
	Sınırsız Her Şey Dahil	65	29,3

* Turizm Eğitimi Almış Yöneticilerin Dağılımı

Anket formunu dolduran yöneticilerden kadınların oranı %33,3 iken erkeklerin oranı %66,7 olarak ortaya çıkmaktadır.

Analiz, yaş açısından irdelendiğinde 25 yaş ve altı olan yöneticilerin toplam içindeki oranı %9, 26-35 arası olanların %43,2, 36-45 arası olanların %35,2, 46-55 arası olanların %12,6 olduğu anlaşılmaktadır.

Anket formunu dolduran yöneticilerin eğitim durumları dikkate alındığında ise, lise diploması olanlar %8,6, ön lisans diploması olanlar %17,1, lisans diploması olanlar %63,9 ve lisansüstü diploması olanlar %10,4 olarak görülmektedir.

Anketi dolduran yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi ile ilgili durumları göz önünde bulundurulduğunda turizm eğitimi almayanlar toplam deneklerin %26,1'ni oluştururken %73,9'su turizm eğitimi alanları kapsamaktadır. Turizm eğitimi almış yöneticilerin 7 tanesinin otelcilik ve turizm meslek lisesi, 32 tanesinin turizm ve otel işletmeciliği ön lisans, 97 tanesinin turizm ve otel işletmeciliği lisans, 21 tanesinin turizm ve otel işletmeciliği lisansüstü ve 7 tanesinin diğer (2 tanesinin türem, 2 tanesinin turizm ve seyahat işletmeciliği ve 3 tanesinin turizm rehberliği) diploması olduğu görülmektedir. Değerlendirmelerin yüzdesel olarak yapıldığında ise, otelcilik ve turizm meslek lisesi diploması olanlar %3,2, turizm ve otelcilik ön lisans diploması olanlar %14,4, turizm ve otel işletmeciliği lisans diploması olanlar %43,6, turizm ve otel işletmeciliği lisansüstü diploması olanlar %9,5 ve diğer diploması olanlar %3,2 anlaşılmaktadır.

Ankete dâhil olan otel işletmelerinin %23'ü dört yıldızlı şehir oteli, %18,9'u beş yıldızlı şehir oteli, %11,7'si dört yıldızlı kıyı oteli, %37,4'ü beş yıldızlı kıyı oteli, %3,6'sı dört yıldızlı termal oteli, %3,2'si beş yıldızlı termal oteli, %0,4'ü dört yıldızlı dağ-spor oteli ve %1,8'i beş yıldızlı dağ-spor otelidir.

Demografik sorular içerisinde çalışanların işletmelerde çalışma süreleri belirlemeye yönelik olarak iki soru yer almaktadır. Bunlardan ilki anket formunu dolduran yöneticilerin şu anda çalıştıkları işletmede kaç yıldır çalıştıklarını tespit etmek için sorulan sorudur. Bu soruya yöneticilerin %13,5'i bir yıldan az, %47,7'i 1-5 yıl arası, %27,9'u 6-10 yıl arası, %10,4'ü 11-15 yıl arası ve %0,5'i ise 16 yıl ve üstü süredir şu andaki çalıştıkları işletmelerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Diğer taraftan ankete katılan yöneticilere turizm sektöründe çalışma sürelerini belirlemeye yönelik sorulan soruya cevap verenlerin, %0,5'nin bir yıldan az, %11,7'si 1-5 yıl arası, %25,2'si 6-10 yıl arası, %40,5'i 11-15 yıl arası ve %22,1'nin ise 16 yıl ve üstü süredir turizm sektöründe çalıştıklarını göstermektedir.

Anket formunu dolduran kişilerin işletme içindeki yöneticilik ile ilgili pozisyonları araştırıldığında 49 tanesinin genel müdür, 13 tanesinin genel müdür yardımcısı, 55 tanesinin satış ve pazarlama müdürü, 56 tanesinin departman müdürü, 45 tanesinin şef ve 4 tanesinin de diğer üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yer aldıkları anlaşılmaktadır. Diğer üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticilerin 1 tanesi grup genel koordinatörü, 1 tanesi yönetim kurulu yönetim temsilci/genel koordinatör, 1 tanesi e-ticaret müdürü ve 1 tanesi de iş geliştirme ve satış direktörüdür. Buradan hareketle %22,1'nin genel müdür, %5,8'nin genel müdür yardımcısı, %24,8'sinin satış ve pazarlama müdürü, %25,2'sinin departman müdürü ve %1,8'ninde diğer üst düzey yöneticilik pozisyonunda olan yöneticiler oldukları görülmektedir.

Ankete dahil olan işletmelerinin oda sayıları dikkate alındığında otellerin %2,3'ü 1-49, %18,9'u 50-99, %9,9'u 100-149, %11,3'ü 150-199, %9,9'u 200-249, %6,3'ü 250-299 ve %41,4'ü 300 ve üstü odaya sahiptir.

Öte yandan bu işletmelerin yatak sayıları dikkate alındığında otellerin %3,1'i 1-99, %14,9'u 100-199, %13,5'i 200-299, %8,1'i 300-399, %12,2'i 400-499 ve %48,2'i 500 ve üstü yatağa sahiptir.

Bu otellerin çalışan sayılarına ilişkin inceleme yapılmıştır ve bu otellerden %15,3'ünde 1-49 arası, %17,6'sında 50-99 arası, %10,8'sinde 100-149 arasında,

%9,9'unda 150-199 arasında, %9,9'unda 200-249 arasında, %8,1'nde 250-299 arasında ve %28,4'ünde 300 ve üstü kişi çalıştığı anlaşılmaktadır.

Ankete dahil olan otel işletmelerinden %82,9'u tüm yıllık açık otellerle, %17,1'i sezonluk oteller ile yapılmıştır.

Otel yöneticilerin çalıştığı işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde, otellerin %4,1'i bir yıldan az, %19,4'ü 1-5 yıl arası, 24,3'ü 6-10 yıl arası, %18,9'u 11-15 yıl arası ve %33,3'ü 16 yıl ve üstü açık oteller olduğu anlaşılmaktadır.

Otel işletmelerinin statülerine ilişkin ankete cevap veren otel yöneticilerinin %43,3'ü bağımsız bir yerli işletmede, %35,1'i yerli bir zincir işletmeye bağlı ve %21,6'sı ise yabancı bir zincir işletmeye bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Son olarak bu otellerin uyguladıkları pansiyon tipine ilişkin inceleme yapılmıştır ve bu otellerden %33,3'ünde oda-kahvaltı, %18'inde yarım pansiyon, %3,6'sında tam pansiyon, %15,8'inde sınırlı her şey dahil ve %29,3'ünde sınırsız her şey dahil sistemi ile çalıştığı anlaşılmaktadır.

Söz konusu tabloya göre yöneticilerin demografik özellikleri açısından vurgulanması gereken unsurlardan bazıları şöyledir: Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; otel işletme yöneticilerinin 2/3'nün (%74,3) bir yüksek öğretim kurumundan mezun olduğu ve yaş aralıklarının % 43,2 oranında 26-35 arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılan yöneticilerin %33,3'nün bayan yöneticiler olduğu görülmektedir. Türkmen'nin (2005) yılında yaptığı araştırmada ise, araştırmaya katılan yöneticilerin % 57,2 yükseköğretim kurumundan mezun olduğu, % 54,4'ün 26-35 yaş arasından olması ve %33,2'nin bayan yönetici olduğunu tespit etmiştir. Bu durum iki araştırma arasında paralellik olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ankete katılan yöneticilerin %40,5'i 11-15 yıl arası tecrübeye sahip olmaları, otel işletmeleri yöneticilerinin tecrübeli oldukları söylenebilir.

Bununla birlikte ankete katılan otel işletmelerinin 136 tanesinin (%61,26) beş yıldızlı otel işletmesi olduğu, oda sayıları 300 ve üstü olan otel işletme sayısı 92 adet (%41,4) , yatak sayıları 500 ve üstü olan otel işletme sayısı 107 adet (%48,2) ve çalışan

sayısı 300 ve üstü otel işletme sayısı 63 (%28,4) adettir. Buradan çalışmanın örneklemini olan otel işletmelerinin orta ve büyük otel işletmeleri olduğu gözlenmektedir.

Sonuç olarak, ankete katılan otel işletmelerin beş yıldızlı, orta ve büyük otel işletmeleri olduğu, otel işletmelerinin yöneticilerin genç, tecrübeli ve iyi eğitim almış oldukları söylenebilir.

4.2. Otel İşletmelerinin Rekabet Üstünlüğünün Dayandığı Faktörlerle İlgili Bulgular

Tablo 2’de otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünün dayandığı faktörlerin dağılımını göstermektedir. Tablo 2’ye bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin % 89,6’sı, rekabet üstünlüğü olarak sundukları mal ve hizmetlerin kalitelerine dayandırırken, %78,4’ü müşteri ilişkilerine, %56,8’i fiyata, %27,9’u deniz ve kuma, %27’si bozulmamış çevreye, %26,1’i sahip oldukları bilgi-teknolojilerine, %20,3’ü iyi bir alt yapıya sahip olmaya, %11,3’ü otelin oda sayısının büyüklüğüne ve %10,4’ü ise rekabet üstünlüğü olarak diğer hususlara dayandırmaktadırlar. Rekabet üstünlüğü olarak diğer hususlara dayandıran yöneticilerin, otelin konumunu, otelin personelini, marka değerini, yeşil bina sertifikasını, ISO belgelendirmesini, hizmet kalitesini, termal otel olmasını, zincir işletme olmasını, golf oteli olmasını ve temizlik olarak belirtmişlerdir.

Tablo 2. Otel İşletmelerinin Rekabet Üstünlüğünün Dayandığı Faktörler

Değişkenler	Gruplar	f	%
Rekabet Üstünlüğü	Kalite	199	89,6
	Fiyat	126	56,8
	Bilgi-Teknoloji Kullanımı	60	26,1
	Müşteri İlişkileri	174	78,4
	Bozulmamış Çevre	58	27,0
	Deniz-Kum	62	27,9
	Alt Yapı	45	20,3
	Oda Sayısı Bakımından	25	11,3
	Diğer	23	10,4

Not: Birden fazla seçenek işaretlendiğinden toplam %100’ü aşmaktadır.

4.3. Otel İşletmelerinin Pazarına Giriş Nedenlerine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin pazara giriş nedenlerini belirlemek amacıyla yöneltilen soruda, yöneticilerden nedenlerini önem derecelerine göre belirtmeleri istenmiştir. Otel işletmelerinin pazara giriş nedenlerinin önem düzeyleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Otel İşletmelerin Pazara Giriş Nedenleri

Pazara Giriş Nedenlerinin Önem Derecesi						
Nedenler	Önem Derecesi (%)					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Pazarın Karlılığının Yüksek Olması	29,7	19,4	25,7	9,9	5,0	10,4
Pazara Giriş Çıkış Kolaylığı	5,9	9,5	11,7	24,8	19,4	28,8
Pazarda Düşük Belirsizlik Seviyesi	7,2	5,0	11,3	16,2	37,8	22,5
Pazarın Daha Az Riskli Olması	5,4	9,5	11,3	32,0	19,4	22,5
Pazar Büyüklüğü	30,2	27,0	20,3	6,3	9,5	6,8
Pazarın Büyüme Hızı	21,2	29,7	19,4	10,4	8,6	10,8

- Koyu olarak belirtilen rakamlar önem derecesini göstermektedir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere otel işletmelerinin pazara girmelerinde birinci derecedeki önemli nedeni pazarın büyüklüğü, ikinci derecedeki önemli nedeni pazarın büyüme hızı, üçüncü derecedeki önemli nedenin pazarın karlılığın yüksek olması, dördüncü derecedeki önemli nedenin pazarın daha az riskli olması, beşinci derecedeki önemli nedenin pazarın düşük belirsizlik seviyesi ve altıncı derecedeki önemli nedenin pazara giriş çıkış kolaylığıdır.

Sonuç olarak, otel işletmelerinin Türkiye pazarına girmelerinde birinci derecedeki önemli neden pazarın büyüklüğüdür. Diğer nedenler ise sırasıyla büyüme hızı, pazarın karlılığı, pazarın az riskli oluşu, pazarın belirsizlik seviyesinin düşük olması ve pazara giriş çıkış kolaylığının olması tespit edilmiştir. Akgündüz’ün (2007) İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerine yaptığı araştırmada ise otel işletmelerin İstanbul pazarına girme nedenleri olarak birinci sırada karlılığı, ikinci sırada pazarın büyüklüğü ve üçüncü sırada da pazarın büyüme hızı olduğu görülmektedir.

4.4. Otel İşletmelerin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Bulgular

“Otel işletmelerinin pazarlama stratejisine ihtiyacı vardır.” ifadesine anket formunu dolduran işletme yöneticilerden %79,2’i kesinlikle katılıyorum, %17,1’i çok katılıyorum, %3,2’i orta düzeyde katılıyorum ve %0,5’i ise, hiç katılmıyorum demişlerdir.

Tablo 4. Otel İşletmelerin Pazarlama Stratejilerine İhtiyaç Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

İFADELER	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Otel işletmelerinin pazarlama stratejisine ihtiyacı vardır.	1	0,5	-	-	7	3,2	38	17,1	176	79,2

Tablo 4’de göre, otel işletmelerin pazarlama stratejilerine ihtiyaçları olup olmadığına ilişkin ifadeye otel yöneticilerinin cevabının, pazarlama stratejilerine ihtiyacı olduğu yönündedir. Otel yöneticileri, “Otel işletmelerinin pazarlama stratejisine ihtiyacı vardır.” ifadesini %79,2 ile kesinlikle katılıyorum düzeyinde değerlendirerek, otel işletmelerinin pazarlama stratejilerine ihtiyaçları olduğunu düşünmektedirler.

4.4.1. Otel İşletmelerin Pazarlama Stratejilerine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin neden pazarlama stratejisine ihtiyaç duyulduğuna ilişkin katılımcıların düşüncelerini öğrenmeye yönelik dokuz ifadeye yer verilmiştir.

Tablo 5. Otel İşletmelerin Pazarlama Stratejilerine Neden İhtiyaç Duyduklarına İlişkin İfadelere

İFADELER	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Otel işletmeleri arasında rekabetin artması otel işletmelerinde pazarlama stratejilerini zorunlu kılmaktadır.			3	1,4	5	2,3	54	24,3	160	72,1
Müşteri taleplerinin değişmesi otel işletmelerinde pazarlama stratejilerini zorunlu kılmaktadır.	1	,5	1	,5	25	11,3	60	27,0	135	60,8
Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin kurumsal imajını güçlendirmektedir.	1	,5	3	1,4	18	8,1	67	30,2	133	59,9
Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin hedef kitlesine daha etkili hizmet sunmasına yardımcı olmaktadır.	2	,9	4	1,8	23	10,4	81	36,5	112	50,5
Otel işletmelerinin hizmet kalitesinin yükselmesinde pazarlama stratejilerinin etkisi bulunmaktadır.	2	,9	11	5,0	40	18,0	79	35,6	90	40,5
Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin planlanan hedeflere ulaşabilmesinde büyük bir etkidir.	1	,5	2	,9	20	9,0	82	36,9	117	52,7
Pazarlama stratejisi müşteri sayımızı artırmaya yöneliktir	3	1,4	9	4,1	34	15,3	79	35,6	97	43,7
Pazarlama stratejisi müşteri kalitemizi artırmaya yöneliktir	2	,9	8	3,6	33	14,9	72	32,4	107	48,2
Pazarlama stratejisi marka olma amacına hizmet etmektedir.	1	,5	7	3,2	31	14,0	76	34,2	107	48,2

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılanlar, "Otel işletmeleri arasında rekabetin artması otel işletmelerinde pazarlama stratejilerini zorunlu kılmaktadır." ifadesine anket formunu dolduran işletme yöneticilerden %96'sı katılıyorum demişlerdir. Bu bulguya dayanarak, rekabet ve küresel eğilimlerin değişmesinin otel işletmeleri üzerinde etkili olduğu ve otel işletmelerin pazarlama stratejilerini rekabetçi ortamda işletmesini güçlendirmek için önemli bir araç olarak gördükleri söylenebilir.

“Müşteri taleplerinin değişmesi otel işletmelerinde pazarlama stratejilerini zorunlu kılmaktadır.” ifadesine cevap veren yöneticilerin %88’i katılmıyorum demişlerdir. Bu bulgudan hareketle, işletmelerin pazarlama stratejisi, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerini doğru belirleyerek en üst düzeyde müşteri tatmini sağlayıp müşteri bağımlılığını artırmaya yöneliktir şeklinde anlaşılmaktadır.

“Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin kurumsal imajını güçlendirir.” ifadesine formu dolduran yöneticilerin, 133 tanesinin kesinlikle katılıyorum, 67 tanesinin çok katılıyorum, 18 tanesinin orta düzeyde katılıyorum, 3 tanesinden az katılıyorum ve 1 tanesinin hiç katılmıyorum şeklinde değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla ankete cevap veren yöneticilerin %90’ı katılmıyorum demişlerdir. İşletme yöneticilerinin, işletmelerin kurumsal imajını oldukça önemsedikleri ve pazarlama stratejilerinin bu imajı güçlendirmesi gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Pazarlama stratejilerinin otel işletmelerince önemli görülmesine ilişkin diğer ifadeler kesinlikle katılıyorum diyenlere göre sırasıyla; “Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin planlanan hedeflere ulaşabilmesinde büyük bir etkidir.” “Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin hedef kitlesine daha etkili hizmet sunmasına yardımcı olur.” “Pazarlama stratejimiz müşteri kalitemizi artırmaya yöneliktir.” “Pazarlama stratejisi marka olma amacına hizmet eder.” “Pazarlama stratejimiz müşteri sayımızı artırmaya yöneliktir. “Otel işletmelerinin hizmet kalitesinin yükselmesinde pazarlama stratejilerinin etkisi vardır.” Araştırmaya katılanlar pazarlama stratejilerini, otel işletmelerinin amacına ulaşması, hedef kitleye etkili şekilde hizmet sunulması, nitelikli müşteri sayısının artırılması, marka olma ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi bakımından önemli bulmaktadırlar.

Günümüzde otel işletmeleri pazarlama stratejisine ihtiyaç duyup duymadıkları sorgulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda görülmüştür ki, otel yöneticilerinin görüşlerine göre, Türkiye’deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri pazarlama stratejisine en üst düzeyde ihtiyaç duymaktadırlar. Otel işletmelerinin pazarlama stratejilerine ihtiyaç duymalarının en önemli nedenleri ise, otel işletmeleri arasındaki rekabetin artması ve küresel eğilimlerin değişmesidir. Bu çerçevede otel yöneticileri müşteri istek ve ihtiyaçlarına önem verdikleri ve bunları yaparlarken

otelin kurumsal imajını oldukça önemsedikleri söylenebilir. Ayrıca, otel işletmelerinin pazarlama stratejilerine ihtiyaç duyulmasının diğer önemli nedenleri arasında ise sırasıyla sadece müşteri sayısını artırmak değil nitelikli müşteri sayısını artırmak ve hedef kitleye daha iyi hizmet sunmak gelmektedir.

4.5. Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki korelasyonlarını ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen, örnek uygunluk ($KMO > 0,50$), testi yapılmış ve sonuç 0,84 olarak tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, tek bir soru olarak faktör oluşturan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış ve bu kapsamda faktör yükü 0,50'den küçük olan 33, 33, 41, 46, 50, 53, 54 ve 56 nolu ifadeler analiz dışı bırakılmıştır.

Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejilerini İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,898	28

Tablo 6. Döndürülmüş Yüklemeler Matrisi (Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax)

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
İşletmemiz müşterilerimizin geldikleri ülkelerdeki olası müşteri talepleri analiz eder.	,586		
İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirir.	,703		
İşletmemiz yeni müşteriler bulmaya çalışır.	,502		
İşletmemiz yüksek gelir grubundaki müşterilere hitap edecek mal veya hizmetler geliştirir.	,629		
İşletmemiz yeni müşteriye hitap edecek mal veya hizmetler geliştirir.	,729		
İşletmemiz rakip işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunar	,627		
İşletmemiz tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirir.	,542		
İşletmemiz pazardaki mevcut ürünlerini iyileştirmek ve geliştirmek ister.	,701		
İşletmemiz reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapar.	,679		
İşletmemiz sezon dışında mevcut pazarlara ek olarak yeni pazarlara yönelir.	,610		
İşletmemiz hizmet verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerden yararlanır.	,606		
İşletmemiz yeni mal veya hizmetler geliştirir.	,735		
İşletmemiz mal veya hizmetlerinde yenilik yaparak hizmet kalitesini artırmaya çalışır	,704		
İşletmemiz mal veya hizmetleri maliyet azaltıcı şekilde yeniden düzenler		,587	
İşletmemiz riske girmekten kaçınır		,627	
İşletmemiz mevcut durumu sürdürmeyi amaçlar		,633	
İşletmemiz büyük işletmelerle rekabetten kaçınır		,690	
İşletmemiz müşterilerine turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunar.			,535
İşletmemiz aynı amaca yönelik turizm faaliyetlerine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşır.			,513
İşletmemiz belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşır.			,515

Faktör 1, otel işletmelerinin yeni mal ve hizmet geliştirmesi, mevcut mal ve hizmeti iyileştirmesi ve rakip konaklama işletmelerine göre farklılaştırması, ihtiyaç ve beklentiyi karşılayacak ürün/hizmet sunmaya ağırlık vermesi nedeniyle ‘büyüme stratejisi’ olarak adlandırılmıştır.

Faktör 2 ise, otel işletmelerinin rekabet içinde uyguladıkları stratejiyi belirlemesi amacıyla “güç konumuna göre stratejisi” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 3 ise, otel işletmelerin pazardan aldıkları payı ifade etmesi nedeniyle “pazar payı stratejisi” olarak adlandırılmıştır.

Araştırmada çeşitli değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını incelemek amacıyla, Tek Faktörlü Varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini incelemek amacıyla Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov (One-Sample Kolmogorov-Smirnov) testi uygulanmıştır. Söz konusu test sonucunda, p değeri 0,05 büyük olduğu tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin pazarlama stratejilerini ölçmeye yönelik hipotezler 3 temel pazarlama stratejisi dikkate alınmıştır. Bunlar;

- Büyüme Stratejileri,
- Pazar Payı Stratejileri,
- Güç Konumuna Göre Stratejileri.

4.5.1. Büyüme Stratejileri ile İlgili Bulgular

Yaş ile büyüme stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik olarak ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 7. Büyüme Stratejileri Tutumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	2,246	3	,749	1,605	,189
Gruplar içi	101,689	218	,466		
Genel	103,936	221			

Tablo 7’de görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri 1,605 ve bu değer karşılığı olarak $p = ,189$ tespit edilmektedir. p değerinin 0,05’ten büyük olması nedeniyle farklı yaş aralığındaki katılımcı yöneticiler ile büyüme

stratejileri tutumunun değerlendirilmesi açısından **anlamli bir farklılık olmadığı** tespit edilmektedir.

Eğitim durumu ile büyüme stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmasına yönelik olarak, ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 8. Büyüme Stratejileri Tutumunun Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	,773	3	,258		
Gruplar içi	103,162	219	,473	,545	,652
Genel	103,936	222			

Tablo 8’de görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri ,545 ve bu değerin karşılığı olarak $p = ,652$ tespit edilmektedir. p değerinin 0,05’ten büyük olması nedeniyle katılımcı yöneticilerin eğitim durumları ile büyüme stratejileri tutumunun değerlendirilmesi açısından **anlamli bir farklılık olmadığı** sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin turizm eğitimi almaları ile büyüme stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmasına yönelik olarak, bağımsız gruplar için T-Testi (Independent- Sample T- Test) uygulanarak analiz edilmiştir.

Tablo 9. Yöneticilerin Turizm Eğitimi Almaları İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	\bar{X}_{rt}	s.s.	s.d.	t	p
Hayır	59	3,32	,576			
Evet	165	3,52	,714	222	-1,91	,057

Tablo 9’da turizm eğitimi almaları ile büyüme stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın hangi hipotezin kabul edileceğine karar verilmesi için 0,05 anlamlılık düzeyinde $p < 0,05$ ise yöneticilerin turizm eğitimi almaları ile büyüme stratejilerine bakış açıları arasındaki fark önemsizdir. Yukarıdaki tablo 4.8’de $p = 0,057$ olması nedeniyle $p < 0,05$ ’ten büyük olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple, yöneticilerin turizm eğitimi almaları ile büyüme stratejilerine bakış açıları

arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilebilmektedir. Ortalamaların belirtildiği sütunda da görüleceği gibi turizm eğitimi alan yöneticilerin büyüme stratejilerini değerlendirmesi ile turizm eğitimi almayan yöneticilerin büyüme stratejilerini değerlendirmesi bakımından **anlamlı derecede farklılık göstermediği** anlaşılmıştır.

İşletmedeki yönetsel konumu ile büyüme stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik olarak, ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 10. İşletmedeki Yönetsel Konumu İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	5,349	6	1,070		
Gruplar içi	98,586	216	,456	2,344	,042
Genel	103,936	222			

Tablo 10’da görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri 2,344 ve bu değer karşılığı olarak belirlenen $p = ,042$ olarak tespit edilmektedir. p değerinin 0,05’ten küçük olması nedeniyle işletmedeki yönetsel konumu ile büyüme stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **anlamlı bir farklılık olduğu** tespit edilmektedir. Farklı yönetsel konuma sahip katılımcı yöneticilerin büyüme stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından en azından bir grubun diğerlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11. İşletmedeki Yönetmel Konumu İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarına Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)

Yönetmel Konum	N	\bar{X}	s.s.	Genel müdür	Genel müdür yard.	Satış ve pazarlama müdürü	Departman müdürü	Şef	Diğ.
Genel müdür	49	3,38	,599	-	-	-	-	-	*
Genel müdür yardımcısı	13	3,30	,759	-	-	-	-	-	*
Satış ve pazarlama müdürü	55	3,46	,605	-	-	-	-	-	-
Departman müdürü	56	3,41	,707	-	-	-	-	-	*
Şef	45	3,57	,761	-	-	-	-	-	-
Diğer	4	4,46	,709	*	*	-	*	-	-
Toplam	222	3,46		* = farklılıkların kaynaklandığı ikili grup					

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Analizi) sonuçları Tablo 11’de detaylı olarak incelenmektedir. Buna göre, genel müdür ve diğer düzeyinde yönetmel konuma sahip katılımcı yöneticilerin büyüme stratejilerini değerlendirmesinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmektedir. Ayrıca, en yüksek stratejik değerlendirmeyi diğer kategorisinde yönetmel konuma sahip katılımcı yöneticilere ait olup, şef kategorisine sahip katılımcı yöneticilerin stratejik değerlendirmeleri, satış ve pazarlama müdürü, departman müdürü, genel müdür ve genel müdür yardımcısı kategorisine sahip katılımcı yöneticilerin göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Sonuç olarak, zincir otel işletmelerinin koordinatörleri ile otel genel müdürlerinin büyüme stratejisine bakış açıları arasında fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü koordinatörler daha fazla otel işletmesi olarak büyümek isteyeceklerdir. Otel genel müdürleri ise kendi otel işletmelerinin daha iyi işletmeler olmasını isteyeceklerdir. Ayrıca zincir otel işletmelerinin zincir olmayan otel işletmelerine göre büyüme stratejisini daha fazla uyguladıkları söylenebilir.

İşletmenin çalışan sayısı ile büyüme stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik olarak, ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 12. İşletmenin Çalışan Sayısı İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	10,288	6	1,715	3,937	,001
Gruplar içi	93,647	215	,436		
Genel	103,936	221			

Tablo 12 'de görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri 3,937 ve bu değer karşılığı olarak belirlenen $p = ,001$ olarak tespit edilmektedir. p değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle işletmenin çalışan sayısı ile büyüme stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **anlamlı bir farklılık olduğu** tespit edilmektedir. Farklı çalışan sayısına sahip katılımcı yöneticilerin büyüme stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından en azından bir grubun diğerlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. İşletmenin Çalışan Sayısı İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarında Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)

Çalışan Sayısı	N	$\bar{C}_{rt\bar{X}}$	s.s.	1-49	50-99	100-149	150-199	200-249	250-299	300 ve üzeri
1-49	34	2,98	,655	-	*	*	*	*	-	*
50-99	39	3,46	,666	*	-	-	-	-	-	-
100-149	24	3,61	,761	*	-	-	-	-	-	-
150-199	22	3,55	,729	*	-	-	-	-	-	-
200-249	22	3,53	,735	*	-	-	-	-	-	-
250-299	18	3,48	,670	-	-	-	-	-	-	-
300 ve üzeri	63	3,61	,554	*	-	-	-	-	-	-
Toplam	222	3,46	,685	* = farklılıkların kaynaklandığı ikili grup						

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Analizi) sonuçları Tablo 13'de detaylı olarak incelenmektedir. Buna göre, 1-49 ve 100-149 ya da 300 ve üzeri personel sayısına sahip katılımcı

yöneticilerin büyüme stratejilerini değerlendirmesinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmektedir. Ayrıca, en yüksek stratejik değerlendirme 100-149 ve 300 üzeri personel sayısına sahip katılımcı yöneticilere ait olup, 150-199 personel sayısına sahip katılımcı yöneticilerin stratejik değerlendirmeleri, 200-249 personel sayısına sahip katılımcı yöneticilere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerine göre büyük otel işletmeleri daha fazla büyüme stratejisi uyguladıkları söylenebilir.

İşletmenin faaliyet süresi sayısı ile büyüme stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik olarak, ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo14. İşletmenin Faaliyet Süresi İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	7,784	4	1,946		
Gruplar içi	96,152	217	,443	4,392	,002
Genel	103,936	221			

Tablo 14 'de görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri 4,392 ve bu değer karşılığı olarak belirlenen $p = ,002$ olarak tespit edilmektedir. p değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle işletmenin faaliyet süresi ile büyüme stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **anlamlı bir farklılık olduğu** tespit edilmektedir. Farklı işletmenin faaliyet süresine sahip katılımcı yöneticilerin büyüme stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından en azından bir grubun diğerlerinden farklı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 15. İşletmenin Faaliyet Süresi İle Büyüme Stratejilerine Bakış Açıklarına Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)

Faaliyet Süresi	N	$\bar{C}_{rt}\bar{X}$.	s.s.	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri
1 yıldan az	9	4,15	,941	-	-	-	*	*
1-5 yıl	43	3,52	,584	-	-	-	-	-
6-10 yıl	54	3,60	,623	-	-	-	-	-
11-15 yıl	42	3,27	,652	*	-	-	-	-
16 yıl ve üzeri	74	3,36	,708	*	-	-	-	-
Toplam	222	3,46	,685	* = farklılıkların kaynaklandığı ikili grup				

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Analizi) sonuçları Tablo 15’de detaylı olarak incelenmektedir. Buna göre, 1 yıldan az ve 11-15 yıl işletmenin faaliyet süresi büyüme stratejilerini değerlendirmesinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmektedir. Ayrıca, en yüksek stratejik değerlendirme 1 yıldan az faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine ait olup, 6-10 yıl faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin stratejik değerlendirmeleri, 1-5 yıl faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Otel işletmelerinin faaliyet sürelerine göre yeni açılan otel işletmeleri büyüme stratejisi yerine ayakta kalmayı tercih ederken, daha uzun süreli otel işletmeleri büyüme stratejilerini uygulamaya çalıştıkları söylenebilir. Çünkü yeni otel işletmeleri pazara yeni girdikleri için pazardan pay almaya çalışacaklardır. Daha uzun süreli otel işletmeleri ise müşteri ve pazarının özelliklerini bildiklerinden dolayı büyüme stratejisini uygulayacaklardır.

4.5.2. Pazar Payı Stratejileri İle İlgili Bulgular

İşletmenin oda sayısı ile pazar payı stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik olarak, ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 16. İşletmenin Oda Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	6,655	6	1,109		
Gruplar içi	79,288	215	,369	3,007	,008
Genel	85,943	221			

Tablo 16’da görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri 3,007 ve bu değerin karşılığı olarak belirlenen $p = ,008$ olarak tespit edilmektedir. p değerinin 0,05’ten küçük olması nedeniyle işletmenin oda sayısı ile pazar payı stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından anlamlı **bir farklılık olduğu** tespit edilmektedir. Farklı oda sayısına sahip katılımcı yöneticilerin pazar payı stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **en azından bir grubun diğerlerinden farklı olduğu** tespit edilmiştir.

Tablo 17. İşletmenin Oda Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açılarının Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)

Oda Sayısı	N	\bar{C}_{rt}	s.s.	1-49	50-99	100-149	150-199	200-249	250-299	300 ve üzeri
1-49	5	3,40	,456	-	-	-	-	-	-	-
50-99	42	3,30	,657	-	-	-	*	-	-	*
100-149	22	3,68	,754	-	-	-	-	-	-	-
150-199	25	3,80	,698	-	*	-	-	-	-	-
200-249	22	3,74	,659	-	-	-	-	-	-	-
250-299	14	3,70	,386	-	-	-	-	-	-	-
300 ve üzeri	92	3,73	,534	-	*	-	-	-	-	-
Toplam	222	3,64	,623							

* = farklılıkların kaynaklandığı ikili grup

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Analizi) sonuçları Tablo 17’de detaylı olarak incelenmektedir. Buna göre, 50-ve 150-199 oda sayısına sahip katılımcı yöneticilerin pazar payı stratejilerini değerlendirmesinde **anlamlı bir farklılık olduğu** belirlenmektedir. Ayrıca, en yüksek stratejik değerlendirme 150-199 oda sayısına sahip katılımcı yöneticilere ait olup, 200-249 oda sayısına sahip katılımcı yöneticilerin stratejik değerlendirmeleri,

300 ve üzerinde oda sayısına sahip katılımcı yöneticilere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Otel işletmelerinin oda sayısı, işletmelerinin büyüklüklerini göstermede önemli bir kriterdir. Buna göre büyük otel işletmelerinin pazar payını artırmaya, küçük otel işletmelerinin ise pazar payını korumaya yönelik çalıştıkları söylenebilir.

İşletmenin yatak sayısı ile pazar payı stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik olarak, ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 18. İşletmenin Yatak Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	5,896	5	1,179		
Gruplar içi	80,047	216	,371	3,182	
Genel	85,943	221			,009

Tablo 18’de görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri 3,182 ve bu değerin karşılığı olarak belirlenen $p = ,009$ olarak tespit edilmektedir. p değerinin 0,05’ten küçük olması nedeniyle işletmenin yatak sayısı ile pazar payı stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **anlamlı bir farklılık olduğu** tespit edilmektedir. Farklı yatak sayısına sahip katılımcı yöneticilerin pazar payı stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **en azından bir grubun diğerlerinden farklı olduğu** sonucuna varılmıştır.

Tablo 19. İşletmenin Yatak Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açılarında Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)

Oda Sayısı	N	\bar{C}_{rt}	\bar{X}	s.s.	1-99	100-199	200-299	300-399	400-499	500 ve üzeri
1-99	7	3,34	,741		-	-	-	-	-	-
100-199	33	3,38	,635		-	-	-	-	-	*
200-299	30	3,55	,747		-	-	-	-	-	-
300-399	18	3,48	,653		-	-	-	-	-	-
400-499	27	3,81	,647		-	-	-	-	-	-
500 ve üzeri	107	3,76	,527		-	*	-	-	-	-
Toplam	222	3,64	,623		* = farklılıkların kaynaklandığı ikili grup					

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Analizi) sonuçları Tablo 19’da detaylı olarak incelenmektedir. Buna göre, 100-199 ve 500 ve üzeri yatak sayısına sahip katılımcı yöneticilerin pazar payı stratejilerini değerlendirmesinde **anlamli bir farklılık olduğu** belirlenmektedir. Ayrıca, en yüksek stratejik değerlendirme 400-499 yatak sayısına sahip katılımcı yöneticilere ait olup, 200-299 yatak sayısına sahip katılımcı yöneticilerin stratejik değerlendirmeleri, 300-399 yatak sayısına sahip katılımcı yöneticilere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

İşletmenin personel sayısı ile pazar payı stratejilerine bakış açıları arasında anlamli bir farkın olup olmamasına yönelik olarak, ikiden fazla bağımsız gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 20. İşletmenin Personel Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	6,157	6	1,026		
Gruplar içi	79,786	215	,371	2,765	,013
Genel	85,943	221			

Tablo 20’de görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri 2,765 ve bu değerin karşılığı olarak belirlenen $p = ,013$ olarak tespit edilmektedir. p değerinin 0,05’ten küçük olması nedeniyle işletmenin personel sayısı ile pazar payı

stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından anlamlı **bir farklılık olduğu** tespit edilmektedir. Farklı personel sayısına sahip katılımcı yöneticilerin pazar payı stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **en azından bir grubun diğerlerinden farklı olduğu** görülmektedir.

Tablo 21. İşletmenin Personel Sayısı İle Pazar Payı Stratejilerine Bakış Açıklarına Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)

Personel Sayısı	N	\bar{C}_{rt}	s.s.	1-49	50-99	100-149	150-199	200-249	250-299	300 ve üzeri
1-49	34	3,33	,737	-	-	-	-	-	-	*
50-99	39	3,53	,593	-	-	-	-	-	-	-
100-149	24	3,77	,647	-	-	-	-	-	-	-
150-199	22	3,76	,642	-	-	-	-	-	-	-
200-249	22	3,70	,603	-	-	-	-	-	-	-
250-299	18	3,57	,475	-	-	-	-	-	-	-
300 ve üzeri	63	3,79	,548	*	-	-	-	-	-	-
Toplam	222	3,64	,623	*= farklılıkların kaynaklandığı ikili grup						

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Analizi) sonuçları Tablo 21’de detaylı olarak incelenmektedir. Buna göre, 1-49 ve 300 ve üzeri personel sayısına sahip katılımcı yöneticilerin pazar payı stratejilerini değerlendirmesinde **anlamlı bir farklılık olduğu** belirlenmektedir. Ayrıca, en yüksek stratejik değerlendirme 300 ve üzeri personel sayısına sahip katılımcı yöneticilere ait olup, 100-149 personel sayısına sahip katılımcı yöneticilerin stratejik değerlendirmeleri, 150-199 personel sayısına sahip katılımcı yöneticilere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre, küçük otel işletmeleri pazardaki payını korumaya çalışırken büyük otel işletmeleri pazar payını artırmayı ve yeni pazarlar bulmaya çalıştıkları söylenebilir.

4.5.3. Güç Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri İle İlgili Bulgular

İşletmenin personel sayısı ile güç konumuna göre stratejilerine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın olup olmamasına yönelik olarak, ikiden fazla bağımsız

gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 22. İşletmenin Personel Sayısı İle Güç Konumuna Göre Stratejilerine Bakış Açılarının Karşılaştırılması Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Sig.(p)
Gruplar arası	4,994	6	,832	3,348	,004
Gruplar içi	53,452	215	,249		
Genel	58,446	221			

Tablo 22’de görünen sonuçlara göre tek yönlü varyans analizinin F değeri 3,348 ve bu değer karşılığı olarak belirlenen $p = ,004$ olarak tespit edilmektedir. p değerinin 0,05’ten küçük olması nedeniyle, işletmenin personel sayısı ile güç konumuna göre stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **anlamli bir farklılık olduğu** tespit edilmektedir. Farklı personel sayısına sahip katılımcı yöneticilerin güç konumuna göre stratejilerine bakış açılarının değerlendirilmesi açısından **en azından bir grubun diğerlerinden farklı olduğunu** açıklamaktadır.

Tablo 23. İşletmenin Personel Sayısı İle Güç Konumuna Göre Stratejilerine Bakış Açılara Göre Çoklu Karşılaştırma (Tukey Testi)

Personel Sayısı	N	$\bar{C}_{rt\bar{X}}$	s.s.	1-49	50-99	100-149	150-199	200-249	250-299	300 ve üzeri
1-49	34	3,31	,539	-	-	*	-	-	-	*
50-99	39	3,56	,493	-	-	-	-	-	-	-
100-149	24	3,82	,577	*	-	-	-	-	-	-
150-199	22	3,66	,529	-	-	-	-	-	-	-
200-249	22	3,61	,529	-	-	-	-	-	-	-
250-299	18	3,60	,358	-	-	-	-	-	-	-
300 ve üzeri	63	3,72	,456	*	-	-	-	-	-	-
Toplam	222	3,61	,514	*= farklılıkların kaynaklandığı ikili grup						

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey Analizi) sonuçları Tablo 23’de detaylı olarak incelenmektedir. Buna göre, 1-49 ve 300 ve üzeri personel sayısına sahip katılımcı yöneticilerin güç konumuna göre stratejilerini değerlendirmesinde **anlamli bir farklılık olduğu**

belirlenmektedir. Ayrıca, en yüksek stratejik değerlendirme 100-149 personel sayısına sahip katılımcı yöneticilere ait olup, 150-199 personel sayısına sahip katılımcı yöneticilerin stratejik değerlendirmeleri, 200-249 personel sayısına sahip katılımcı yöneticilere göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Orta büyüklükteki otel işletmeleri pazarın lideri durumundaki büyük otel işletmelerine devamlı olarak saldırdıkları ve pazar payını artırmaya çalıştıkları, büyük otel işletmeleri ise savunma yaptıkları söylenebilir. Ayrıca, küçük otel işletmeleri ise, diğer otel işletmeleri ile rekabete girmedikleri ve kendi pazar payını korumaya çalıştıkları söylenebilir.

Bununla birlikte, otel işletme yöneticilerinin eğitim durumu yükseldikçe diğer otel işletmeleri ile rekabet etmekten çekinmedikleri ve rekabet ettikleri söylenebilir.

Tablo 24. Büyüme Stratejileri, Pazar Payı Stratejileri ve Güç Konumuna Göre Stratejilerine İlişkin Betimsel Analiz

Stratejiler	N	Minimum	Maksimum	\bar{X}	s.s.
Büyüme	222	1,88	5,00	3,46	,68
Pazar Payı	222	1,57	5,00	3,64	,62
Güç Konumuna Göre	222	2,09	5,00	3,61	,51

Otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejileri içerisinde en fazla pazar payı stratejilerini, ikinci olarak güç konumuna göre stratejiler ve son olarak büyüme stratejileri uygulamayı tercih ettikleri görülmektedir.

4.6. Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Araştırmada otel işletmelerinde uygulanan rekabet tabanlı pazarlama stratejilerin açıklayabilecek kriterler (demografik özellikler) ile otel işletmelerinin pazarlama stratejilerini ölçmeye yönelik 3 temel pazarlama stratejisi (Büyüme Stratejisi, Pazar Payı Stratejisi, Güç Konumuna Göre Strateji) arasındaki ilişkilerin irdelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

4.6.1. Büyüme Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

İşletmelerin büyüme stratejisini açıklayacak kriterler olarak işletmelerin yaş, eğitim, turizm eğitimi otel sınıfı-türü, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum, oda sayısı, personel sayısı, işletmenin açık olduğu dönem, işletmenizin bütünleşme, işletmenizin uyguladığı pansiyon tipi dikkate alındığında diğer bir deyişle demografik özellikler bağımsız değişken olarak kabul edilerek büyüme stratejisi ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde sonuçlar %95 güven aralığında çıkmadığı için bu kriterler analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 25. Büyüme Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t	Sig		
Yatak Sayısı	,226	2,949	,000		
Faaliyet Süresi	-,236	-3,163	,000		
Büyüme Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Özet Modeli					
	Çoklu Regresyon	R Kare	Uyarlanmış R Kare	F	p
	,426	,181	,092	2,036	,014

R Kare sütunundaki değerlerden yine bağımsız değişken durumundaki “Yatak Sayısı” ve “Faaliyet Süresi” bağımlı değişken durumundaki “Büyüme Stratejisi” değişkenine ait varyansı % 18 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile büyüme stratejisi % 18 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, büyüme stratejisi üzerindeki en büyük etkiye yatak sayısına ilişkin kriterin sahip olduğu, bunu faaliyet süresi izlediği anlaşılmaktadır.

4.6.2. Pazar Payı Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

İşletmelerin pazar payı stratejisini açıklayacak kriterler olarak işletmelerin cinsiyet, yaş, eğitim, eğitim, turizm eğitimi otel sınıfı-türü, işletmenin faaliyet süresi, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum, oda sayısı, personel sayısı, işletmenin açık olduğu dönem, işletmenizin bütünleşme,

işletmenizin uyguladığı pansiyon tipi dikkate alındığında diğer bir deyişle demografik özellikler bağımsız değişken olarak kabul edilerek pazar payı stratejisi ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde sonuçlar %95 güven aralığında çıkmadığı için bu kriterler analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 26. Pazar Payı Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t	Sig	
Yatak Sayısı	,225	2,934	,004	
Pazar Payı Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Özet Modeli				
Çoklu Regresyon	R Kare	Uyarlanmış R Kare	F	p
,225	,050	,045	8,607	,004

R Kare sütunundaki değerlerden yine bağımsız değişken durumundaki “Yatak Sayısı” bağımlı değişken durumundaki “Pazar Payı Stratejisi” değişkenine ait varyansı % 5 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile büyüme stratejisi % 5 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, pazar payı stratejisi üzerindeki en büyük etkiye yatak sayısına ilişkin kriterin sahip olduğu anlaşılmaktadır.

4.6.3. Güç Konumuna Göre Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

İşletmelerin güç konumuna göre stratejisini açıklayacak kriterler olarak işletmelerin cinsiyet, yaş, eğitim, turizm eğitimi otel sınıfı-türü, işletmenin faaliyet süresi, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum, oda sayısı, personel sayısı, işletmenin açık olduğu dönem, işletmenizin bütünleşme, işletmenizin uyguladığı pansiyon tipi dikkate alındığında diğer bir deyişle demografik özellikler bağımsız değişken olarak kabul edilerek güç konumuna göre stratejisi ile aralarındaki ilişki çoklu regresyon analizi uygulanarak incelendiğinde sonuçlar %95 güven aralığında çıkmadığı için bu kriterler analiz dışında bırakılmıştır.

Tablo 27. Güç Konumuna Göre Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t	Sig		
Yatak Sayısı	,213	2,772	,006		
Eğitim	-,153	-2,015	,003		
Güç Konumuna Göre Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Özet Modeli					
Değişkenler	Çoklu Regresyon	R Kare	Uyarlanmış R Kare	F	p
	,262	,069	,057	5,946	,003

R Kare sütunundaki değerlerden yine bağımsız değişken durumundaki yatak sayısı ve eğitim bağımlı değişken durumundaki güç konuma göre stratejisi değişkenine ait varyansı % 6 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile büyüme stratejisi % 6 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, güç konumuna göre stratejisi üzerindeki en büyük etkiye yatak sayısına ilişkin kriterin sahip olduğu, bunu eğitim kriterinin izlediği anlaşılmaktadır.

4.7. Pazarlama Stratejilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Tablo 28. İşletmenin Doluluk Oranları İle Pazarlama Stratejilerine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t	Sig		
Büyüme Stratejisi	,223	3,390	,001		
Pazar Payı Stratejisi	,265	4,072	,000		
Güç Konumuna Göre Stratejisi	,274	4,224	,000		
Pazarlama Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Özet Modeli					
Değişkenler	Çoklu Regresyon	R Kare	Uyarlanmış R Kare	F	p
Büyüme Stratejisi	,223	,050	,045	11,493	,001
Pazar Payı Stratejisi	,265	,070	,066	16,583	,000
Güç Konumuna Göre Stratejisi	,274	,075	,071	17,838	,000

R Kare sütunundaki değerlerden yine bağımsız değişken durumundaki “Büyüme Stratejisi” değişkenine ait varyansı % 5 oranında, pazar payı stratejisi değişkenine ait varyansı % 7 oranında ve güç konumuna göre stratejisi değişkenine ait varyansı % 7 oranında açıklandığı, diğer bir ifade ile işletmenin doluluk oranlarının bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Anlamlılık

sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, işletmenin doluluk oranları üzerindeki en büyük etkiye güç konumuna göre stratejisi ilişkin kriterin sahip olduğu, bunu sırayla pazar payı stratejisi ve büyüme stratejisinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 29. İşletmenin Satışları Oranları İle Pazarlama Stratejilerine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t	Sig
Büyüme Stratejisi	,205	3,099	,002
Pazar Payı Stratejisi	,253	3,884	,000
Güç Konumuna Göre Stratejisi	,269	4,139	,000

Pazarlama Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Özet Modeli					
Değişkenler	Çoklu Regresyon	R Kare	Uyarlanmış R Kare	F	p
Büyüme Stratejisi	,205	,042	,037	9,602	,002
Pazar Payı Stratejisi	,253	,064	,060	15,082	,000
Güç Konumuna Göre Stratejisi	,269	,072	,068	17,135	,000

R Kare sütunundaki değerlerden yine bağımsız değişken durumundaki büyüme stratejisi değişkenine ait varyansı % 4 oranında, pazar payı stratejisi değişkenine ait varyansı % 6 oranında ve güç konumuna göre stratejisi değişkenine ait varyansı % 7 oranında açıklandığı, diğer bir ifade ile işletmenin satış oranlarının bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, işletmenin satış oranları üzerindeki en büyük etkiye güç konumuna göre stratejisi ilişkin kriterin sahip olduğu, bunu sırayla pazar payı stratejisi ve büyüme stratejisinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 30. İşletmenin Karı İle Pazarlama Stratejilerine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t	Sig
Büyüme Stratejisi	,242	3,691	,000
Pazar Payı Stratejisi	,275	4,244	,000
Güç Konumuna Göre Stratejisi	,304	4,734	,000

Pazarlama Stratejisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Özet Modeli					
Değişkenler	Çoklu Regresyon	R Kare	Uyarlanmış R Kare	F	p
Büyüme Stratejisi	,242	,058	,054	13,626	,000
Pazar Payı Stratejisi	,275	,076	,071	18,010	,000
Güç Konumuna Göre Stratejisi	,304	,092	,088	22,412	,000

R Kare sütunundaki değerlerden yine bağımsız değişken durumundaki “Büyüme Stratejisi” değişkenine ait varyansı % 5 oranında, pazar payı stratejisi değişkenine ait varyansı % 6 oranında ve güç konumuna göre stratejisi değişkenine ait varyansı % 9 oranında açıklandığı, diğer bir ifade ile işletmenin karlılık oranlarının bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Anlamlılık sütunundaki değer söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, İşletmenin Karlılık Oranları üzerindeki en büyük etkiye ‘Güç Konumuna Göre Stratejisi’ ilişkin kriterin sahip olduğu, bunu sırayla Pazar Payı Stratejisi ve Büyüme Stratejisi izlediği anlaşılmaktadır.

V.BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde ürün ve hizmetin beraber sunulduğu merkezinde insan faktörünün olduğu turizm endüstrisinde işletmelerin başarısı için rekabet şartlarını ortaya koyabilmeleri ve rekabet şartlarına uygun pazarlama stratejilerini belirleyebilmelerinin sektörel ve işletme başarısı açısından son derece önemli olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinin de faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, büyük ölçüde yöneticilerinin işletmeleri içinde ve dışında gelişen olayları yakından takip etmeleri bunun yanında ürün ve hizmetlerini rakiplerine göre daha iyi pazarlayabilmek için uygun pazarlama stratejileri geliştirmelerine bağlıdır.

Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan otel işletmelerin beş yıldızlı ve büyük otel işletmeleri olduğu, otel işletmelerinin yöneticilerin genç, tecrübeli ve iyi eğitim almış oldukları söylenebilir. Otel işletmelerin rekabet üstünlüğünün dayandığı faktörlerin kalite, müşteri ilişkileri ve fiyat olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra deniz, kum, bozulmamış çevre, bilgi teknolojileri kullanımı ve alt yapının da rekabet üstünlüğü sağladığı söylenebilir.

Araştırmamızdaki otel işletmelerin rekabet üstünlüğü olarak kalite ve müşteri memnuniyetinin öncelikli kabul edilmesine karşın, otel işletmelerinin yenilikçi girişimlere ihtiyaç duyduğunu söylenebilir. Çünkü bazı otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü olarak yeşil bina sertifikası, ISO belgesi, golf oteli olması gibi farklı unsurlarının olduğu görülebilir.

Araştırmada otel işletmelerinin Türkiye pazarına girmelerinde en önemli nedenin pazarın büyüklüğü sonucuna varılmıştır. Ayrıca otel yöneticileri Türkiye pazarına girmelerindeki diğer faktörleri pazarın büyüme hızı, pazarın karlılığı, pazarın az riskli oluşu, pazarın belirsizlik seviyesinin düşük olması ve pazara giriş çıkış kolaylığının olması olarak belirtmişlerdir. Yukarıda belirtildiği üzere otel işletmeleri bakımından Türkiye pazarının büyük, büyüme hızının ve karlılığının yüksek olması işletmeler arasında rekabetin büyük olduğunu ve işletmelerin rekabet

üstünlüğü sağlayabilmek için etkin pazarlama stratejileri uygulamaları gerektiği sonucuna varılabilir. Bununla birlikte otel işletmelerinin yöneticileri pazara giriş sebeplerinde, pazarın büyüklüğü, pazarın büyüme hızının yüksekliğini ve pazara yeni katılabilecek otel işletmelerin olabileceğini işaret etmektedirler. Bunun sonucunda pazar payının azalmasının önemli bir rekabeti beraberinde getirerek ve pazara nüfuz edip tutunmanın önemli rekabet üstünlüğü sağlayacağı sonucuna varılabilir.

Günümüzde Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri pazarlama stratejilerine en üst düzeyde ihtiyaç duymaktadırlar. Otel işletmelerinin pazarlama stratejilerine ihtiyaç duymalarının en önemli nedenleri olarak, otel işletmeleri arasındaki rekabetin artması ve küresel eğilimlerin değişmesidir. Bu çerçevede otel yöneticileri müşteri istek ve ihtiyaçlarına önem verdikleri ve bunları yaparken otelin kurumsal imajını oldukça önemsedikleri söylenebilir.

Otel işletmelerinde uygulanan pazarlama stratejilerinden olan büyüme stratejisine göre, zincir otel işletmelerinin koordinatörleri daha fazla otel işletmesi olarak büyümek isterken, otel genel müdürleri kendi otel işletmelerinin daha iyi işletmeler olmasını istemektedir. Zincir otel işletmelerinin zincir olmayan otel işletmelerine göre büyüme stratejisini daha fazla uyguladıkları söylenebilir. Otel işletmeleri faaliyet sürelerine göre incelendiğinde yeni açılan otel işletmeleri büyüme stratejisi yerine ayakta kalmayı tercih ederken, daha uzun süreli otel işletmeleri büyüme stratejilerini uygulamaya çalıştıkları söylenebilir. Ayrıca, küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerine göre büyük otel işletmeleri daha fazla büyüme stratejisi uyguladıkları tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinde uygulanan pazarlama stratejilerinden olan pazar payı stratejisine göre, küçük otel işletmeleri pazardaki payını korumaya çalışırken büyük otel işletmelerinin pazar payını artırmaya ve yeni pazarlar bulmaya çalıştıkları görülebilir.

Otel işletmelerinde uygulanan pazarlama stratejilerinden olan güç konumuna göre pazarlama stratejisinde ise, orta büyüklükteki otel işletmelerinin pazarın lideri durumundaki büyük otel işletmelerine devamlı olarak saldırdıkları ve pazar payını artırmaya çalıştıkları, büyük otel işletmelerinin ise savunma yaptıkları, pazar payını

korumayı veya artırmaya çalıştığı söylenebilir. Bununla birlikte, küçük otel işletmeleri ise, diğer otel işletmeleri ile rekabete girmedikleri ve kendi pazar payını korumaya çalıştıkları sonucuna varılabilir.

Büyük otel işletmeleri pazarın lideri oldukları için tur operatörleri ve seyahat acenteleri ilk önce büyük otel işletmelerinden oda almaya çalışırlar, büyük otel işletmelerine kataloglarında daha fazla yer verirler. Ayrıca gerekirse aldıkları oda ücretinin bir bölümünün ücretini nakit veya müşteri otele girmeden önce öderler. Bununla birlikte büyük zincir otel işletmelerinin kendi merkezi rezervasyon sistemi ile dünyadaki müşterilere çok daha kolay ulaşabilmektedir. Büyük otel işletmeleri markaları ve müşteri sadakat programları ile çok fazla sayıda münferit müşteri portföyüne sahiptir. Ayrıca belirli dönemlerde müşterilerini kaptırmamak için promosyonlar düzenlerler. Örneğin 7 gece kal 5 gece öde gibi. Orta büyüklükteki otel işletmeleri ise, tur operatörleri veya seyahat acentelerine oda satmaya çalışırlar, bunun için özellikle Avrupa ve ülkemize yakın coğrafyada düzenlenen turizm fuarlarına katılırlar ve kendilerini tanıtmaya çalışırlar. Bu fuarlarda tanıştıkları tur operatörleri ve seyahat acentelerine daha düşük fiyatlarla veya daha uzun vadelerle oda satışı yaparlar. Tur operatörü veya seyahat acentesi müşterileri orta büyüklükteki otel işletmesinden memnun kalır ise gelecek yıllarda daha büyük otel işletmelerine uyguladıkları prosedürleri aynısını orta büyüklükteki otel işletmesine de uygular. Münferit müşteri bulmak için daha fazla reklam harcaması yaparlar. Bununla birlikte küçük otel işletmeleri ise turizm fuarlarına birkaç otel işletmesi bir araya gelerek toplu olarak katılırlar ve müşteri bulmaya çalışırlar. Diğer büyük ve orta büyüklükteki otel işletmeleri ile rekabet etmeden daha farklı müşteri kitlesine hitap ederler. Ayrıca, otel işletme yöneticilerinin eğitim durumu yükseldikçe diğer otel işletmeleri ile rekabet etmekten çekinmedikleri ve rekabet ettikleri söylenebilir.

Otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejileri içerisinde en fazla pazar payı stratejilerini, ikinci olarak güç konumuna göre stratejiler ve son olarak büyüme stratejileri uygulamayı tercih ettikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yöneticilerinin pazar paylarını korumak ve yeni pazarlar bulmak amacıyla pazar payı stratejilerini öncelikli olarak uyguladıkları görülmektedir. Sonuç olarak, otel işletme yöneticileri uyguladıkları pazarlama stratejileri ilerleme yönünde

değildir, mevcut durumu korumak için her zaman uygulanması gereken stratejilerdir. Bu durum, araştırmaya katılan otel işletme yöneticilerin görev sürelerinin (5 yıldan az olanların oranı % 61) çok düşük olmasından dolayı işletmelerine zarar vermeme düşüncesinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Ancak, araştırmaya katılan otel yöneticilerin genç, sektörde tecrübeli ve iyi eğitilmiş olmalarına karşın işletmelerinde istenilen dinamizm sağlayıp fark yaratmadığı sonucuna varılabilir.

Otel işletmelerinde uygulanan rekabet tabanlı pazarlama stratejilerinin açıklayabilecek kriterler (demografik özellikler) ile otel işletmelerinin pazarlama stratejilerini ölçmeye yönelik 3 temel pazarlama stratejisi (Büyüme Stratejisi, Pazar Payı Stratejisi, Güç Konumuna Göre Strateji) arasındaki ilişkilerin irdelenmesi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılabılır.

İşletmelerin büyüme stratejisini açıklayacak kriterler olarak işletmelerin yaş, eğitim, turizm eğitimi, otel sınıfı-türü, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum, oda sayısı, personel sayısı, işletmenin açık olduğu dönem, işletmenin bütünleşme, işletmenin uyguladığı pansiyon tipi dikkate alındığında otel işletmelerinin büyüme stratejisi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Araştırmanın bulguları arasında yer alan otel işletmelerinin bütünleşme oranına baktığımız zaman otel işletmelerinin çoğunun bağımsız işletmeler olduğunu görüyoruz. Bundan dolayı da otel işletme yöneticilerinin birinci önceliği pazar payını korumak olmuştur. Ayrıca araştırmaya katılan otel işletmelerinin yarısı herşey dahil sistemini diğer yarısı ise oda-kahvaltı sistemini uyguladıklarından dolayı büyüme stratejisi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde büyüme stratejisi üzerindeki en büyük etkiye yatak sayısına ilişkin kriterin sahip olduğu, bunu faaliyet süresi izlediği anlaşılabılır.

İşletmelerin pazar payı stratejisini açıklayacak kriterler olarak işletmelerin cinsiyet, yaş, eğitim, eğitim, turizm eğitimi, otel sınıfı-türü, işletmenin faaliyet süresi, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum, oda sayısı, personel sayısı, işletmenin açık olduğu dönem, işletmenin bütünleşme, işletmenin uyguladığı pansiyon tipi dikkate alındığında otel işletmelerinin pazar payı stratejisi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Türkiye'deki 4 ve 5

yıldızlı otel işletmelerinde pazar payı stratejisi üzerindeki en büyük etkiye yatak sayısına ilişkin kriterin sahip olduğunu söylenebilir.

İşletmelerin güç konumuna göre stratejisini açıklayacak kriterler olarak işletme yöneticilerinin cinsiyet, yaş, eğitim, turizm eğitimi, otel sınıfı-türü, işletmenin faaliyet süresi, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, işletmedeki yönetsel konum, oda sayısı, personel sayısı, işletmenin açık olduğu dönem, işletmenin bütünleşme, işletmenin uyguladığı pansiyon tipi incelenmiştir. Araştırma sonucunda bu kriterlerin otel işletmelerinin güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Büyüme stratejisinde geçerli olan nedenler güç konumuna göre stratejilerde de geçerlidir. Türkiye’deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerindeki en büyük etkiye yatak sayısına ilişkin kriterin sahip olduğu, bunu eğitim kriterinin izlediği anlaşılabilir.

Otel işletmelerinin doluluk oranları, satışları ve karlılığı uygulanan pazarlama stratejilerini etkilemediği, ancak uygulanan pazarlama stratejilerinin doluluk oranları, satışları ve karlılığı etkilediği söylenebilir. Ancak bazı otel işletme yöneticileri doluluklarının artmasına rağmen aynı şekilde karlılığının artmadığını belirtmektedirler. Bu da bazı otel işletmelerinin müşteri bulmak için fiyatları düşürdükleri söylenebilir.

Çalışmada, model doğrultusunda ortaya konan 45 hipotez çeşitli analizlerle test edilmiştir. Aşağıda tablo 31’de bu hipotezlerin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 31. Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER	Kabul Edilmiştir	Reddedilmiştir
1.Yöneticilerinin yaşının büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
2.Yöneticilerinin almış olduğu eğitimin büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
3.Yöneticilerinin almış olduğu turizm eğitimin büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
4.Yöneticilerinin işletmede çalışma sürelerinin büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
5.Yöneticilerinin sektörde çalışma sürelerinin büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
6.Yöneticilerinin işletmedeki yönetsel konumunun büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	

7. Çalışılan oteldeki toplam oda sayısının büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
8. Çalışılan oteldeki toplam yatak sayısının büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
9. Çalışılan personel sayısının büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
10. İşletmenin faaliyet süresinin büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
11. İşletmenin bütünleşme durumunun büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
12. İşletmenin uyguladığı pansiyon tipinin büyüme stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
13. Yöneticilerinin yaşının pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
14. Yöneticilerinin almış olduğu eğitimin pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
15. Yöneticilerinin almış olduğu turizm eğitimin pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
16. Yöneticilerinin işletmede çalışma sürelerinin pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
17. Yöneticilerinin sektörde çalışma sürelerinin pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
18. Yöneticilerinin işletmedeki yönetsel konumunun pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
19. Çalışılan oteldeki toplam oda sayısının pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
20. Çalışılan oteldeki toplam yatak sayısının pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
21. Çalışılan personel sayısının pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
22. İşletmenin faaliyet süresinin pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
23. İşletmenin bütünleşme durumunun pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
24. İşletmenin uyguladığı pansiyon tipinin pazar payı stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
25. Yöneticilerinin yaşının güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
26. Yöneticilerinin almış olduğu eğitimin güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
27. Yöneticilerinin almış olduğu turizm eğitimin güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
28. Yöneticilerinin işletmede çalışma sürelerinin güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
29. Yöneticilerinin sektörde çalışma sürelerinin güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
30. Yöneticilerinin işletmedeki yönetsel konumunun güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
31. Çalışılan oteldeki toplam oda sayısının güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
32. Çalışılan oteldeki toplam yatak sayısının güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	

33. Çalışılan personel sayısının güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
34. İşletmenin faaliyet süresinin güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
35. İşletmenin bütünleşme durumunun güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
36. İşletmenin uyguladığı pansiyon tipinin güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		✓
37. İşletmenin doluluk oranlarının büyüme stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
38. İşletmenin doluluk oranlarının pazar payı stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
39. İşletmenin doluluk oranlarının güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
40. İşletmenin satış oranlarının büyüme stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
41. İşletmenin satış oranlarının pazar payı stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
42. İşletmenin satış oranlarının güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
43. İşletmenin karının büyüme stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
44. İşletmenin karının pazar payı stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	
45. İşletmenin karının güç konumuna göre pazarlama stratejisi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.	✓	

Genel öneriler;

Otel işletmelerinin pazarlama stratejileri uygulamaları daha çok ve daha nitelikli müşterileri otellerine çekebilecektir. Ayrıca uygulanan pazarlama stratejisi sayesinde müşteri memnuniyetinin artırılarak müşteri sadakati sağlanacaktır. Ancak araştırmada otel işletmelerinin en çok pazar payı stratejisi uyguladıklarından dolayı otel işletmeleri nitelikli müşteriler yerine fiyata duyarlı müşterileri otellerine çekebilecekleri ve müşteri sadakati sağlamakta zorlanacakları sonucuna varılabilir.

Otel işletmelerinin pazarlama stratejisi sayesinde kurumsal imajı güçlenecek ve marka bilinirliği artacaktır. Ayrıca pazarlama stratejisi sayesinde otel işletmesinin hedef müşteri kitlesi arasında iletişim güçlenecek ve bu sayede otel işletmesine ilginin artması sağlanabilecektir.

Pazarlama stratejisi otellerin uzun dönemli önünü görmesini sağlar. Gelecek hakkında tahminde bulunma ve bütçe çalışmalarının yapılmasına, uygulanmasına ve

başarısına katkı sağlar. Pazarlama stratejisini iyi uygulayan bir otel rakiplerine göre tehdit ve fırsatları görmede avantaj sağlayabilir.

Pazarlama stratejilerinin başarıya ulaşmasında, pazarlama bütçesi oldukça önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, otel işletme yöneticileri, pazarlama faaliyetleri için kesinlikle bir bütçe hazırlamalıdır. Bütçe hazırlanırken, pazarlama amaçlarının gerektirdiği faaliyetlere göre kaynak ayırmalıdır. Diğer bir ifade ile pazarlama bütçesi hazırlanırken amaç-görev metodu kullanılabilir.

Otel işletmeleri için tek bir doğru pazarlama stratejisi belirlemenin olanaksız olduğu görülmektedir. Bunun başlıca nedeni her otel işletmesinin faaliyet gösterdiği bölgenin hedef müşteri kitlelerinin ve en önemlisi işletme koşullarının farklılık göstermesidir. Bu durumda işletmelerin yapması gereken kendi faaliyet gösterdikleri çevreye, kendi işletme koşullarına ve işletme hedeflerine ve müşterilerine göre en doğru pazarlama stratejilerini kendilerinin belirlemesidir.

Otel işletme yöneticilerine öneriler;

Araştırmanın sonuçlarında otel işletme yöneticilerinin en çok pazar payı stratejilerini kullandıkları görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle, otel işletmelerinin hangi pazarlara yoğunlaşmaları gerekiyorsa o pazarlar için gerekli pazarlama stratejilerini geliştirmeleri ve uygulamaları yerinde olacaktır.

Otel işletme yöneticileri, rekabet ortamında kullandıkları güç konumuna göre pazarlama stratejilerinde otel fiyatlarında indirim yerine hizmet kalitesini artırarak müşteri bulmaları ve dar bir pazar yerine toplam pazarı genişletmeyi amaç olarak görüp buna uygun pazarlama stratejileri geliştirmeleri uygun olacaktır.

Büyüme stratejisi uygulayacak olan otel işletme yöneticileri buna uygun örgüt yapısını ve pazarlama bütçesini oluşturmalıdır. Daha sonra uygulayacağı büyüme stratejisini belirlemelidir. Seçtiği büyüme stratejisine göre işletmesinin yatay veya dikey olarak büyümesini sağlamalıdır. Ayrıca, büyüme stratejisini uygulayan otel işletmeleri yeni coğrafi pazarlara girmek istiyorlarsa girecekleri pazarlar ile ilgili araştırmalar yapmalı ve otel işletmesinin amaç ve politikasına uygun müşteriler seçilmesi için gerekli pazarlama stratejisini uygulaması önemli olacaktır.

Araştırmacılara öneriler;

Bu alışmada Türkiye’deki 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejileri incelenmiş olup, diğer çalışmalarda bölgeler arası uygulanan pazarlama stratejileri arasındaki ortak noktalar ve farklar incelenebilir.

Pazarlama stratejilerinin amacı sürdürülebilir finansal başarı elde etmektir. Bu amaca ulaşmak için otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin finansal başarı üzerine etkisini inceleyebilirler. Ayrıca, uygulanan pazarlama stratejisinin başarılı olması için örgüt yapısının iyi olması gerekiyor. Otel işletmelerindeki örgüt yapısının uygulanan pazarlama stratejisine etkisini inceleyebilirler.

Bu alanda gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, araştırmacıların daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, otel işletmelerin uygulamalarını st düzey yöneticilere sormak yerine, uygulamalarını doğrudan inceleyerek işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejilerini belirlemeleri önerilebilir.

6.KAYNAKÇA

- Acar, A.(2008). **Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akar E. (2009). Büyüyen Pazarlarda Pazarlama Stratejileri. (Editör: Ömer Torlak ve Remzi Altunışık). **Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım.** İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Aktan, C.C.ve Vural, İ. Y. (2004). **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet.** Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E.(2007). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.** (5.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ayber, M. (2003). **Marka İçi ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları.** Ankara : Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi.
- Aydın, G. (2009). Pazar Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri. (Editör: Ömer Torlak ve Remzi Altunışık). **Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım.** İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Balcı, A. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler.**(4.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**,17 (1), 99- 120.
- Barney, J. B. (2001). **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** New Jersey: Prentice Hall.

- Barutçu, S. ve Orhun, B. (2009). **Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter’ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi.**
<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/tekstil-sektorundeki-rekabetin-porter-bes-guc-analizi-ile-degerlendirilmesi/> adresinden 15 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.
- Bono, E. D. (2000). **Rekabetüstü.** (Çev. Oya Özel), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bulut, Z.A. (2005). **Konaklama İşletmelerinde Pazar Konumlandırma (Bodrum Örneği).** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Coulter, M. (2005). **Strategic Management in Action.** (3th Edition). New Jersey: Pearson Education International Inc. Upper Saddle River.
- Crook, T.R.; Ketchen, D.J. and Snow, C.C. (2003). Competitive Edge: A Strategic Management Model. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 44(3), 44-53.
- Crystal Otelleri_ www.crystal.com.tr adresinden 19.04.2012 tarihinde alınmıştır.
- Çakıcı, A.C. (1997). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. **TUGEV Turizmde Seçme Makaleler** TUGEV Yayını, Vol:26 (39), 14-29.
- Çakıcı, A.C. (1998). Otel İşletmeciliğinde Uygulanabilecek Büyüme ve Rekabete Yönelik Pazarlama Stratejileri. **TUGEV Turizmde Seçme Makaleler** TUGEV Yayını, Vol:30 (47), 1-7.
- Çırağan Palace Kempinski Hotel <http://www.kempinski.com/tr/istanbul/ciragan-palace/overview/> adresinden 21.08.2012 tarihinde alınmıştır.
- Demir, F. Ö. (2004). **Turizm İşletmelerinde Her Şey Dahil Sisteminin Maliyet ve Kârlılık Üzerine Etkisinin Analizi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Dinçer, Ö. (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**.(6.Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Divan İstanbul <http://www.divan.com.tr/TR/Hotel-Destinations/Divan-Istanbul/> adresinden 21.08.2012 tarihinde alınmıştır.
- Doğuş Holding http://www.dogusgrubu.com.tr/web/24-93-1-1/dogus_grubu_-tr/sektorler/turizm_ve_hizmetler/dogus_turizm___perakende adresinden 19.04.2012 tarihinde alınmıştır.
- Doyle, P. (2008). **Değer Temelli Pazarlama**. (Çev. Gülfidan Barış) (3.Baskı), İstanbul: MediaCat.
- Durmuş, B.; Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2011). **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. (4.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlilik. **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 30 (3), 211-216.
- Erdem, B. (2010). Otel Endüstrisinde Yeni Bir Trend: Dizayn Oteller. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2010 (1), 115-132.
- Eren, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**.(7.Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E.; Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005).Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (7), 201-224.
- Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1995). Strategy Development: Past, Present and Future, **Management Decision**. 33 (6), 11-21.
- Fifield, P. (2007). **Marketing Strategy The Difference Between Marketing and Markets**. (Third edition). Burligton: Elsevier Ltd.

- Fifield, P. (2009). **Marketing Strategy Masterclass Implementing Marketing Strategy**. (First edition). Burlington: Elsevier Ltd.
- Gegez, A.E. (2007). **Pazarlama Araştırmaları**. (2.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Greenley, G.E. (1989). An Understanding of Marketing Strategy. **European Journal of Marketing**, 23(8), 45-58.
- Gilani, S. ve Gilani, B.E.O. (2008). Competitive Strategies Analysis of The Arabian Perfume Market: Case in Focus: Al Haramain Perfumes. **International Journal of Business Strategy**, 8(3),13-36.
- Güler, S. (2005). **İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama**. (1.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hakyeon, L.; Ay-Soo, K. and Yongtae, P. (2012). An Analytic Network Process Approach to Operationalization of Five Forces Model. **Applied Mathematical Modelling**, 36(4),1783-1795.
- Harman, S. (2007). **Seyahat Acentalarında Pazarlama Stratejilerinin Geliştirilmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Uygulanan Pazarlama Stratejileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Heene, A. ve Sanchez, R. (1997). **Competence-based Strategic Management**. London, John Wiley & Sons Ltd.
- Hilton Otelleri <http://www.hilton.com.tr/> adresinden 19.04.2012 tarihinde alınmıştır.
- Hilton İstanbul Hotel <http://www.hiltonistanbul.com.tr/Ozel-Firsatlar/default.aspx> adresinden 21.08.2012 tarihinde alınmıştır.
- Inter Continental Hotels Group <http://www.ichotelsgroup.com/> adresinden 19.04.2012 tarihinde alınmıştır.

- İçöz, O. (2001). **Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar.** (2.Basım). Ankara: Turan Kitapevi.
- İçöz, O. (1991). Turizm Sektöründe Tanıtım ve Pazarlama Stratejileri. **Anatolia Dergisi**, 2 (15-16), 35-39.
- İslamoğlu, A.H. (2008). **Pazarlama Yönetimi** (4.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- İslamoğlu, A.H.; Candan, B.; Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006). **Hizmet Pazarlaması** (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Jain, S.C. (1999). **Marketing Planning and Strategy.** (6th. Edition) London: Sout-Western Educational Publishing.
- Karacaoğlu, K. (2006). **Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi.** Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2012). **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** (23.Basım). Ankara: Nobel Ltd.Şti.
- Kavrakoğlu, İ.; Gedik, S.ve Balkır, M. (2002) **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi.** İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler. **Ege Akademik Bakış**, 9 (1), 159-171.
- Kılınç, İ. ve Taşgit, Y.E. (2008). Otel İşletmelerinde Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri (Editör: Fevzi Okumuş ve Umut Avcı). **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kılınç, İ.; Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 22 (3), 157-176.

Kızılyalçın, D.A. (2005). **Rekabet ve İşbirliği Stratejilerinin Finansal Yönetim Açısından Değerlendirilmesi: Ege Bölgesi Tekstil Sektörü Örneği.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Koç Holding <http://www.koc.com.tr/tr-r/Kurumsal/Sektorler/Diger/Pages/Diger.aspx> adresinden 19.04.2012 tarihinde alınmıştır.

Kotler, P. (2000). **Pazarlama Yönetimi.** (Çev. Nejat Muallimoğlu), İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Kotler, P. (2003). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.** (11.Baskı). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Kotler, P. (2009). **A'dan Z'ye Pazarlama.** (Çev. Aslı Kalem Bakkal), İstanbul:MediaCat.

Kotler, P.; Bowen, J. and Makens, J. (1999) **Marketing for Hospitality and Tourism.** (2nd. Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Kozak, N. (2006).**Turizm Pazarlaması** (1.Basım).Ankara: Detay Yayıncılık.

Kurcan, F. (1996). **Otel İşletmelerinde Ürün Stratejisi: Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Uygulama.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Li, S.; Duan, Y.; Kinman, R. and Edwards, J. S. (1999). A Framework For A Hybrid Intelligent System In Support Of Marketing Strategy **Development. Marketing Intelligence & Planning**, 17 (2), 70 – 79.

Makens, J.C. (1988). Building Your Customer Base With Key Accounts. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 29(2), 24-29.

Markides, C. (1997). Strategic Innovation. **Sloan Management Review**, Spring, 9-23.

- Morrison, A.M. (1989). **Hospitality and Travel Marketing**. New York: Delmar Publishers Inc.
- Mucuk, İ. (2007). **Pazarlama İlkeleri**. (16.Basım). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- 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.
- Odabaşı, Y. (2001). Pazarlama Plan Rehberi. **KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü** (1.Basım).Ankara: Seçkin Matbaası.
- Okumuş, F. ve Kılınc, H. (2004).Turizm İşletmeleri ve Merkezlerinde Rekabet Avantajı Geliştirilmesi ve Korunması. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 1(1), 10-17.
- Oral, S. ve Kurgun, H. (1998). Uluslararası Turizm Pazarında Bir Rekabet Stratejisi Aracı Olarak Fiyatlama. **Turizm Sektöründe Rekabet Stratejileri Hafta Sonu Seminerleri V**. 23-25 Ekim. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Matbaası.
- Orkin, E.B. (1990). Strategies for Managing Transient Rates. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 30(4), 34-39.
- Öktem, B. (2011). **Stratejik Rekabet Amacına Yönelik Çevre Maliyetlerinin Rolü**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pakünlü, Ö. (2010). **Pazarlama Stratejileri İle Ürün Geliştirme Süreçleri Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paley, N (2007). **The Marketing Strategy Desktop Guide** (Second Edition). London: Thorogood Publishing.
- Petts, N. (1997). Building Growth on Core Competences- A Pravgical Approach, **Long Range Planning**, 30 (4), 551-561.

- Pimpong, T.; Hailin, Q. and Hanqin, Q. Z. (2011). The Impact of Industry Force Factors on Resource Competitive Strategies and Hotel Performance, **International Journal of Hospitality Management**, 30(4), 648-657.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporations, **Harvard Business Review**, 68 (3), 79- 91.
- Pride, W.M. and Ferrell, O.C. (1991). **Marketing Concepts and Strategies** (Seventh Edition).Boston: Houghton Mifflin Company.
- Porter, M. E. (1980). How Competitive Forces Shape Strategy. **The McKinsey Quarterly**. 34-50.
- Porter, M. E. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, July-August.1-10.
- Porter, M. E. (2000). **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. (Çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2004). **Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries and Competitors** . New York :Free Press.
- Porter, M.E. (2008).The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, January, 78-93.
- Porter, M. E. (2010). **Rekabet Üzerine**. (Çev. Kıvanç Tanrıyar), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Riley, R. W. ve Love, L. L. (2000). The State Of Qualitative Tourism Research. **Annals of Tourism Research**. 27 (1), 164-187.
- Rixos Otelleri <http://www.rixos.com/tr> adresinden 19.04.2012 tarihinde alınmıştır.
- Sanchez, A. A. and Marin, G. S. (2005).Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**. 43(3), 287-308.

- Sekaran, U. (1992). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. New York: John Wiley.
- Sheraton Çeşme Hotel, Resort & SPA <http://www.sheratoncesme.com/> adresinden 19.07.2012 tarihinde alınmıştır.
- Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deutch, S.W. ve Cook, D.R.A. (1959). *Research Methods in Social Relations*. Revised Edition, Holt, Rinehart and Winston [Aktaran: Karasar, N. (2012) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (23.Basım). Ankara: Nobel Ltd.Şti].
- Soytekin, Z. (1999). **Mermer Sektöründe Rekabet Analizi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması. *itüdergisi/d Mühendislik*, 7(4), 36-47.
- Sütlaş, N. (2010). **Eğitim Hizmetleri Pazarlaması: Türkiye'deki Üniversitelerin Pazarlama Stratejileri Konusunda Ampirik Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şağbanşua, L. (2009). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri. **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:9. <http://www.akademikbakis.org/> adresinden 08.05.2010 tarihinde alınmıştır.
- Şenol, Y. (2001). **Turizm Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Karşılama Oldukları Sorunlara İlişkin Nevşehir Bölgesi'nde Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(2), 123-136.

- Taşğit, Y.E. (2008). **Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Tek, Ö.B. ve Özgül, E.(2010). **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım** (3.Basım). İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> adresinden 15.04.2012 tarihinde alınmıştır.
- T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html> 15.04.2012 tarihinde alınmıştır.
- T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı <http://basin.kultur.gov.tr/basinodasi-edergi/2002-2011/index.html> 15.04.2012 tarihinde alınmıştır.
- Turizm Habercisi <http://www.turizmhabercisi.com/tuinin-yeni-modeli-ela-qualityden-basladi.html> 15.04.2012 tarihinde alınmıştır.
- The Survey System <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> adresinden 22.07.2012 tarihinde alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu <http://tdkterim.gov.tr/bts/> adresinden 12.04.2011 tarihinde alınmıştır.
- Torlak, Ö. ve Barca, M. (2009). Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi, Pazar Odaklılık ve Stratejik Düşünme. (Editör: Ömer Torlak ve Remzi Altunışık). **Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.3-21.
- Turan, A.H. (2007). **Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Amprik Bir Çalışma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Trout, J. ve Ries, A. (2007). **Pazarlama Savaşı (Marketing Warfare)**. (Çev.Ümit Şensoy), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Tür, R. ve Kazaz, A. (2005). İnşaat Firmalarında Stratejik Planlama Süreci ve İzlenen Staratejilerin Miles-Snow Tipolojisine Uyarlanması. **Antalya Yöresinin İnşaat Mühendisliği Sorunları Kongresi**, Bildiriler Kitabı Cilt-I, 659-668, Antalya.
- Türkkan, E. (2001). **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadi**. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Türkmen, F. (2005). **Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri ve Buna Yönelik Hizmetçi Eğitim Uygulamaları (Marmara Bölgesi Örneği)**.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TÜSİAD (1997). **Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü**. TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi:1, Yayın No: TÜSİAD-T/97-12/223.
- TÜSİAD (2002). **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**. Yayın No: TÜSİAD-T/2002-07/322.
- Uğurlu, K. (2011). Kârlı ve Sürdürülebilir Büyümede Pazar Bölümlendirmesinin Rolü: Konaklama Sektörü Üzerine Bir Çalışma. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2) 155-165.
http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2011_2/kaplan_ugurlu.pdf adresinden 14 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.
- Uğurlu, K. (2007). **Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme Ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ural, A. ve Kılınc, İ. (2006). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (2.Baskı)**.Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uzkurt, C. (2009). Pazar Fırsatları Ölçümü ve Pazar Çekiciliği Analizi.(Editör: Ömer Torlak ve Remzi Altunışık). **Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.137-162.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Üner, M. M.; Sökmen, A. ve Güler, D. (2007). Her Şey Dahil Sisteminde Farklı Uygulamalar ve Antalya Ölçeğinde Bir Araştırma. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**,18 (1), 53-63.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2006). **Pazarlama İlkeler-Yönetim** (5.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2008). **Pazarlama İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar** (7.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık .

7.EKLER

7.1.Anket Formu

Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejileri: Türkiye'deki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma			
<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Bu anket, "Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejileri: Antalya'daki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. İstenilmesi halinde araştırma sonuçları tarafınızla paylaşılacaktır.</p> <p>Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her bir ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmaması araştırmanın amacına ulaşmasında da önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Hasan GÖKÇE Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü GSM:0.532.792 08 15 E-posta:hasangokce28@hotmail.com</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Yrd.Doç. Dr. Emrah ÖZKUL Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşl.ve Otelcilik Y.O. GSM:0.505.525 05 80 E-posta: emrahozkul@duzce.edu.tr</p> </td> </tr> </table>		<p>Hasan GÖKÇE Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü GSM:0.532.792 08 15 E-posta:hasangokce28@hotmail.com</p>	<p>Yrd.Doç. Dr. Emrah ÖZKUL Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşl.ve Otelcilik Y.O. GSM:0.505.525 05 80 E-posta: emrahozkul@duzce.edu.tr</p>
<p>Hasan GÖKÇE Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü GSM:0.532.792 08 15 E-posta:hasangokce28@hotmail.com</p>	<p>Yrd.Doç. Dr. Emrah ÖZKUL Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşl.ve Otelcilik Y.O. GSM:0.505.525 05 80 E-posta: emrahozkul@duzce.edu.tr</p>		
Sorular			
SİZ VE OTELİNİZ HAKKINDA BİLGİLER			
<p>S1: Cinsiyetiniz:</p> <p><input type="radio"/> Kadın</p> <p><input type="radio"/> Erkek</p>			
<p>S2: Yaşınız:</p> <p><input type="radio"/> 25 ve altı</p> <p><input type="radio"/> 26-35 arası</p> <p><input type="radio"/> 36-45 arası</p> <p><input type="radio"/> 46-55 arası</p> <p><input type="radio"/> 56 ve üstü</p>			
<p>S3: Eğitim Durumunuz:</p> <p><input type="radio"/> İlköğretim</p> <p><input type="radio"/> Lise</p> <p><input type="radio"/> Ön lisans</p> <p><input type="radio"/> Lisans</p> <p><input type="radio"/> Lisansüstü</p>			
<p>S4: Eğitiminiz turizm ve / veya otelcilik ile ilgili midir ?</p>			

<input type="radio"/> Hayır <input type="radio"/> Evet
<p>S5: Cevabınız evet ise,</p> <input type="radio"/> Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi <input type="radio"/> Turizm ve Otel işletmeciliği Ön lisans <input type="radio"/> Turizm ve Otel İşletmeciliği Lisans <input type="radio"/> Turizm ve Otel İşletmeciliği Lisansüstü <input type="radio"/> Diğer <input type="text"/>
<p>S6: Oteliniz sınıfı - türü:</p> <input type="radio"/> Dört yıldızlı şehir oteli <input type="radio"/> Beş yıldızlı şehir oteli <input type="radio"/> Dört yıldızlı kıyı oteli <input type="radio"/> Beş yıldızlı kıyı oteli <input type="radio"/> Dört yıldızlı termal oteli <input type="radio"/> Beş yıldızlı termal oteli <input type="radio"/> Dört yıldızlı dağ-spor oteli <input type="radio"/> Beş yıldızlı dağ-spor oteli
<p>S7: Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız?</p> <input type="radio"/> Bir yıldan az <input type="radio"/> 1- 5 yıl arası <input type="radio"/> 6-10 yıl arası <input type="radio"/> 11-15 yıl arası <input type="radio"/> 16 yıl ve üstü
<p>S8: Kaç yıldır sektörde çalışmaktasınız?</p> <input type="radio"/> Bir yıldan az <input type="radio"/> 1- 5 yıl arası <input type="radio"/> 6-10 yıl arası <input type="radio"/> 11-15 yıl arası <input type="radio"/> 16 yıl ve üstü
<p>S9: İşletmedeki yönetsel konumunuz nedir?</p>

<p><input type="radio"/> Genel Müdür</p> <p><input type="radio"/> Genel Müdür Yardımcısı</p> <p><input type="radio"/> Satış ve Pazarlama Müdürü</p> <p><input type="radio"/> Departman Müdürü</p> <p><input type="radio"/> Şef</p> <p><input type="radio"/> Diğer <input type="text"/></p>
<p>S10: Çalıştığınız otelde toplam kaç tane oda bulunmaktadır?</p> <p><input type="radio"/> 1-49 arası</p> <p><input type="radio"/> 50-99 arası</p> <p><input type="radio"/> 100-149 arası</p> <p><input type="radio"/> 150-199 arası</p> <p><input type="radio"/> 200 -249 arası</p> <p><input type="radio"/> 250-299 arası</p> <p><input type="radio"/> 300 ve üzeri</p>
<p>S11: Çalıştığınız otelde toplam kaç tane yatak bulunmaktadır?</p> <p><input type="radio"/> 1-99 arası</p> <p><input type="radio"/> 100-199 arası</p> <p><input type="radio"/> 200-299 arası</p> <p><input type="radio"/> 300-399 arası</p> <p><input type="radio"/> 400-499 arası</p> <p><input type="radio"/> 500 ve üzeri</p>
<p>S12: Otelinizde çalışan personel sayısı kaçtır?</p> <p><input type="radio"/> 1-49 arası</p> <p><input type="radio"/> 50-99 arası</p> <p><input type="radio"/> 100-149 arası</p> <p><input type="radio"/> 150-199 arası</p> <p><input type="radio"/> 200 -249 arası</p> <p><input type="radio"/> 250-299 arası</p> <p><input type="radio"/> 300 ve üzeri</p>
<p>S13: İşletmenin açık olduğu dönem:</p>

<input type="radio"/> Tüm Yıl <input type="radio"/> Sezonluk
S14: İşletmenizin faaliyet süresi: <input type="radio"/> 1 yıldan az <input type="radio"/> 1-5 yıl arası <input type="radio"/> 6-10 yıl arası <input type="radio"/> 10-15 yıl arası <input type="radio"/> 16 yıl ve üzeri
S15: İşletmenizin bütünleşme durumunu temsil eden ifadelerden en uygun olanını belirtiniz? <input type="radio"/> Bütünleşmiş (zincir üyesi) uluslararası bir işletmedir. <input type="radio"/> Bütünleşmiş (zincir üyesi) ulusal bir işletmedir. <input type="radio"/> Bütünleşmemiş (bağımsız) bir işletmedir.
S16: İşletmenizin uyguladığı pansiyon tipi: <input type="radio"/> Oda-kahvaltı <input type="radio"/> Yarım pansiyon <input type="radio"/> Tam pansiyon <input type="radio"/> Sınırlı her şey dahil <input type="radio"/> Sınırsız her şey dahil <input type="radio"/> Diğer <input type="text"/>
S17: Türkiye pazarında etkinlik gösteren otel işletmelerine göre rekabet üstünlüğünüzü, hangi unsurlara bağlıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.) <input type="checkbox"/> Kalite <input type="checkbox"/> Fiyat <input type="checkbox"/> Bilgi-teknoloji kullanımı <input type="checkbox"/> Müşteri ilişkileri <input type="checkbox"/> Bozulmamış çevre <input type="checkbox"/> Deniz-kum <input type="checkbox"/> Alt yapı <input type="checkbox"/> Otelimizi oda sayısının büyüklüğü <input type="checkbox"/> Diğer <input type="text"/>

S18: Pazara giriş nedenlerinizi önem derecesine göre sıralayınız?
(Önem derecelerine göre 1,2,3,4,5 ve 6 şeklinde belirtiniz.)

<input type="text"/>	Pazarın karlılığının yüksek olması
<input type="text"/>	Pazara giriş ve çıkış kolaylığı
<input type="text"/>	Pazarın belirsizlik derecesinin düşük olması
<input type="text"/>	Pazarın daha az riskli olması
<input type="text"/>	Pazar büyüklüğü
<input type="text"/>	Pazarın büyüme hızı

PAZARLAMA STRATEJİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR

Pazarlama stratejisi; otel işletme yönetimini pazarlar, müşteriler ve ürünler konusunda özel hedefler saptamaya yönelen iç ve dış çevreden gelen bilgiler ışığında otel işletmeleri için alternatif fırsatlar ve risklerin analizidir.

	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
S19: Otel işletmelerinin pazarlama stratejisine ihtiyacı vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S20: Otel işletmeleri arasında rekabetin artması otel işletmelerinde pazarlama stratejilerini zorunlu kılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S21: Müşteri taleplerinin değişmesi otel işletmelerinde pazarlama stratejilerini zorunlu kılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S22: Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin kurumsal imajını güçlendirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S23: Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin hedef kitesine daha etkili hizmet sunmasına yardımcı olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S24: Otel işletmelerinin hizmet kalitesinin yükselmesinde pazarlama stratejilerinin etkisi vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S25: Pazarlama stratejileri otel işletmelerinin planlanan hedeflere ulaşabilmesinde büyük bir etkidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S26: Pazarlama stratejimiz müşteri sayımızı arttırmaya yöneliktir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S27: Pazarlama stratejimiz müşteri kalitemizi artırmaya yöneliktir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S28: Pazarlama stratejisi marka olma amacına hizmet eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S29: İşletmemiz müşterilerimizin geldikleri ülkelerdeki olası müşteri talepleri analiz eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S30: İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S31: İşletmemiz yeni müşteriler bulmaya çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S32: Farklı faaliyet alanlarındaki işletmelerle birleşme yoluna gidilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S33: Kendi sektörümüzde yer alan işletmelerle birleşme yoluna gideriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S34: İşletmemiz yüksek gelir grubundaki müşterilere hitap edecek mal veya hizmetler geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S35: İşletmemiz yeni müşteriye hitap edecek mal veya hizmetler geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S36: İşletmemiz müşterilerine turizm faaliyetleri dışında da ürünler sunar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S37: İşletmemiz aynı amaca yönelik turizm faaliyetlerine katılan müşteriler üzerinde yoğunlaşır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S38: İşletmemiz rakip işletmelerden daha farklı ve özgün ürünler sunar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S39: İşletmemiz belirli bir hedef pazar üzerinde yoğunlaşır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S40: İşletmemiz tüm müşteri tiplerine yönelik ürünler geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S41: İşletmemiz tüm müşterilerimize standart mal veya hizmetler sunar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S42: İşletmemiz mal veya hizmetleri maliyet azaltıcı şekilde yeniden düzenler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S43: İşletmemiz pazardaki mevcut ürünlerini iyileştirmek ve geliştirmek ister.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S44: İşletmemiz reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelik harcamalar yapar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S45: İşletmemiz sezon dışında mevcut pazarlara ek olarak yeni pazarlara yönelir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S46: İşletmemiz gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S47: İşletmemiz hizmet verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerden yararlanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S48: İşletmemiz yeni mal veya hizmetler geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S49: İşletmemiz mal veya hizmetlerinde yenilik yaparak hizmet kalitesini artırmaya çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S50: İşletmemiz tüm faaliyetlerini sıkı şekilde maliyet kontrolüne tabi tutar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S51: İşletmemiz riske girmekten kaçınır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S52: İşletmemiz mevcut durumu sürdürmeyi amaçlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S53: İşletmemiz farklı pazarlardaki müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S54: İşletmemiz faaliyet alanına uygun olarak uzmanlaşmayı hedefler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S55: İşletmemiz büyük işletmelerle rekabetten kaçınır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S56: İşletmemiz uyguladığı niş pazarlama stratejisi ile güçlü bir pazar pozisyonuna sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S57: İşletmemizin doluluk oranı geçmiş yıla göre daha iyidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S58: İşletmemizin satışları geçmiş yıla göre daha iyidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S59: İşletmemizin karı geçmiş yıla göre daha iyidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S60: Rekabet tabanlı pazarlama stratejilerine ilişkin farklı düşünceleriniz varsa lütfen belirtiniz					
<input type="text"/>					

S61: Anket sonuçlarına ulaşmak istiyorsanız e-posta adresiniz?

Kaydet

Temizle