

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ORTAKLAŞA REKABETİN
UYGULANABİLİRLİĞİ: KAPADOKYA BÖLGESİ'NDE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Elif DABANLI

Danışman

Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Akçakoca-2010

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Elif DABANLI'ya ait “**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ORTAKLAŞA REKABETİN UYGULANABİLİRLİĞİ: KAPADOKYA BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**” adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Başkan): **Doç. Dr. Orhan BATMAN**

Üye (Tez Danışmanı): **Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ**

Üye **Yrd. Doç. Dr. Arif GÜNGÖR**

Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

ÖZET**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ORTAKLAŞA REKABETİN
UYGULANABİLİRLİĞİ: KAPADOKYA BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA****ELİF DABANLI****YÜKSEK LİSANS TEZİ****Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ****Ağustos, 2010, 101 Sayfa**

Bu araştırmanın temel amacı; konaklama işletmelerinin de ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliğini belirlemek ve işbirliği ve rekabetin beraber kullanılmasının konaklama işletmelerine sağlayacağı faydaları ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 yıldızlı 24 otel işletmesidir. Araştırma evreninin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle örneklem yöntemi olarak tam sayım örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmaya dahil olan Kapadokya Bölgesi'ndeki 18 otel işletmesinin genel müdürleri ve genel müdür temsilcileri ile birebir yapılan görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcıları ortaklaşa rekabeti hayata geçirmenin Kapadokya Bölgesi'ndeki turizm pastasını büyüteceği için önemli olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların ortaklaşa rekabetin nasıl yapılacağı konusunda yeterli bilgi ve tecrübelerinin olmadığı görülmüştür ve katılımcılar meslek örgütlerinin kendilerine rehberlik edebilecekleri görüşündedirler. Katılımcılara göre ortaklaşa rekabetin uygulanmasının önündeki temel engeller konuya ilişkin bilgi düzeyinin yetersiz olması ve Rekabet Kurumu'nun engelleyici yaklaşımıdır. Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanabileceği ama öncelikle ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması için ciddi bir düşünce sürecini içine girilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer önemli sonuç ise, ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinin de uygulanmasının sağlayacağı faydaların çok olduğu, örneğin, kalitenin yükselmesi, çalışanların eğitimi, daha iyi hizmet, işletmenin kendini yenileme olanağı gibi ve bu faydaların sadece sektörle sınırlı kalmayıp diğer sektörleri, ülkeyi de olumlu etkileyeceği görüşüdür.

Anahtar Kelimeler: Ortaklaşa Rekabet, Rekabet, İşbirliği, Oyun Teorisi, Konaklama İşletmeleri, Nitel Araştırma, Kapadokya Bölgesi, Türkiye.

ABSTRACT**CO-OPETITION IMPLEMENTATION IN THE ACCOMMODATION
COMPANIES: A RESEARCH IN CAPPADOCIA REGION****ELİF DABANLI****MASTER THESIS****Division of Tourism and Hotel Management****Supervisor: Asst. Prof. Dr. İzzet KILINÇ****August, 2010, 101 Pages**

The main aim of this assignment is the study of the application of co-opetition and to introduce the advantage of cooperation and competition which are used together in accommodation enterprises. Qualitative research methods have been used. 4-5 stars (24 hotels) which are constitution of research universe. Research universe is available because of this, full-count sample method has been used as a sample of method. The research data were obtained by face to face interviewing technique from 18 hotel manager which are from the Cappadocia Region. Descriptive analysis is used with analysis of survey data. The participant considered that co-opetition implement is important for Cappadocia Region's expanded tourism pie. Participant considered which they have no sufficient knowledge and experiences about how they use co-opetition. Besides they agree with that professional organizations can be guide for themselves. According to participant, co-opetitons's implement basic barrier is insufficient knowledge and preventive approach of Competition Authority. Co-opetition can be used with accommodation companies but first of all for critical idea needed for the implementation of co-opetition. The other important result, there are lots of benefit when co-opetition is used with accomadation enterprise so that, higher quality, employee training, beter service and reinvent of themselves. This benefits are not only restrict with bussines and other sector but also all country.

Keywords: Co-opetition, Competition, Cooperation, Game Theory, Accommodation companies, Qualitative Research, Cappadocia Region, Turkey

Ailem, Hocalarım ve Arkadaşıma.....

TEŞEKKÜR

Çalışma süresince büyük sabır ve anlayışı ile çalışmanın başından sonuna hiçbir desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a anlayış ve rehberliği için en derin teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde görüşmelerde kolaylıklar sağlayan ve görüşmelerin ayarlanmasında çok büyük yardımları olan Eras Holding Genel Müdürü Sayın Mehmet KARAMANLI'ya sonsuz minnettarlığımı sunarım. Araştırma sürecince yine görüşmelerde kolaylıklar sağlayan, göstermiş oldukları ilgi ve yardımlarıyla araştırmanın amacına ulaşmasında katkıları olan katılımcılara da teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve Yüksek lisans eğitimim ve öğretimim sürecince, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, bu süreç boyunca benden hiçbir desteğini esirgemeyen çok değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ, Sayın Yrd. Doç. Dr. Emrah ÖZKUL, Sayın Doç. Dr. Atilla AKBABA, Sayın Yrd. Doç. Dr. Arif GÜNGÖR ve diğer hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim.

Araştırma sürecinde büyük fedakârlıklar gösteren, maddi manevi her durumda yanımda olan en başta babam Ramazan DABANLI'ya, sonra annem Döndü DABANLI'ya, ablam Eylem DABANLI'ya ve kardeşim Mehmet DABANLI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da araştırma sürecinde desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Süleyman AĞRAŞ, Yunus Emre TAŞGİT ve Zeynep ASLAN'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi	1
1.2. Tezin Amacı	3
1.3. Tezin Yapısı	4
BÖLÜM II	6
KONAKLAMA İŞLETMELERİ	6
2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımlanması ve Özellikleri	6
2.2. 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	10
BÖLÜM III.....	15
ORTAKLAŞA REKABET.....	15
3.1. İşbirliği ve Rekabet	15
3.2. İşbirliğine Yönelmenin Nedenleri.....	17
3.3. Ortaklaşa Rekabetin Tanımı ve Özellikleri.....	19
3.3.1. Tamamlayıcıları Düşünmek.....	23
3.3.2. Değerler Ağı.....	23
3.3.2.1. Müşteri	25
3.3.2.2. Tedarikçi	27
3.3.2.3. Rakip	28
3.3.2.4. Tamamlayıcı	29
3.3.3. Birden Fazla Rolde Oynamak	29
3.4. Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet	30
3.5. Ortaklaşa Rekabete Yönelten Nedenler	32
3.6. Ortaklaşa Rekabette Stratejinin Parçaları.....	33
BÖLÜM IV	37
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	37
4.1. Araştırmanın Amacı	38
4.2. Araştırmanın Konusu	38
4.3. Araştırmanın Kapsamı	38
4.4. Araştırma Evreninin Özellikleri.....	38
4.4.1. Türkiye’deki Konaklama Sektörünün Durumu.....	38
4.4.2. Kapadokya Bölgesi ve Kapadokya Bölgesi’ndeki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller.....	43
4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Yaklaşımı	48

4.5.1. Nitel Araştırma Yöntemi ve Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri.....	49
4.5.2. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi.....	51
4.5.2.1. Görüşme Tekniği	52
4.5.2.2. Görüşme Türleri.....	53
4.5.3. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması	55
4.5.4. Görüşme Soruları.....	55
4.5.5. Araştırmaya Katılan Otellerin ve Görüşme Yapılacak Yöneticilerin Belirlenmesi	56
4.5.6. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi	60
4.5.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	61
BÖLÜM V.....	65
ARAŞTIRMANIN BULGULARI	65
5.1. Genel Müdürlerin Ortaklaşa Rekabet Hakkındaki Algıları ile İlgili Bulgular.....	67
5.2. Konaklama İşletmelerinde İşbirliği ve Rekabetin Birlikte Uygulanabilirliği ile İlgili Bulgular	68
5.3. Konaklama İşletmelerinde Ortaklaşa Rekabetin Uygulanma Biçimi ile İlgili Bulgular.....	70
5.4. Ortaklaşa Rekabetin Konaklama İşletmelerinde Uygulanmasının Faydaları ile İlgili Bulgular	71
5.5. Genel Müdürlerin İş Hayatı Algulamaları ile İlgili Bulgular	74
5.6. Konaklama İşletmelerinde ki İş Ortamı ile İlgili Bulgular	75
5.7. Genel Müdürlerin Değerler Ağı Üyelerini Değerlendirme Biçimleri ile İlgili Bulgular.....	77
5.8. Genel Müdürlerin Pazara Yeni Giren İşletmeleri Değerlendirme Biçimleri ile İlgili Bulgular	78
5.9. Genel Müdürlerin Rekabet Durumların da İş Sınırları ile İlgili Bulgular.....	80
5.10. Görüşmeye Katılan Otellerin Rakipleri, Tedarikçileri, Tamamlayıcıları ve Müşteri ile İlgili Bulgular.....	82
BÖLÜM VI.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
6.1. Araştırmanın Sonuçları	84
6.2. Araştırmanın Önerileri	90
KAYNAKÇA.....	92

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	7
Şekil 2. Değerler Ağı.....	24
Şekil 3. Müşteriler ve Sınıflandırma Teknikleri.....	26
Şekil 4. Ortaklaşa Rekabette Stratejinin Parçaları.....	33
Şekil 5. Araştırma Sürecinin Yapılandırılması.....	37
Şekil 6. Nitel Araştırmada Veri Toplama Yöntemleri ve Çeşitlemesi.....	52
Şekil 7. Görüşme Türleri.....	53

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Nitelikleri.....	11
Tablo 2. Beş Yıldızlı Otellerin Avantajları ve Dezavantajları.....	13
Tablo 3. Aylık Turizm Gelir ve Gideri.....	40
Tablo 4. Belgeli Turizm İşletmelerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2008).....	41
Tablo 5. Tesis Türlerine Göre Belediye Belgeli Konaklama Tesisi Oda Ve Yatak Sayıları (2006).....	42
Tablo 6. Türkiye'ye Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Başlıca Ükelere Göre Sıralaması (Ocak-Aralık).....	43
Tablo 7. Kapadokya Bölgesi Aylar Bazında Ziyaretçi Sayıları.....	44
Tablo 8. Kapadokya Bölgesi Yıllar Bazında Yabancı ve Yerli Turist Sayıları.....	45
Tablo 9. Nevşehir İli Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri.....	46
Tablo 10. Kayseri İli Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri.....	47
Tablo 11. Aksaray İli Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri.....	48
Tablo 12. Nitel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	51
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Otel İşlenmeleri.....	57
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Otel İşlenmelerinin Özellikleri.....	58
Tablo 15. Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Bilgiler.....	59
Tablo 16. Görüşme Takvimi.....	60
Tablo 17. Nitel Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği için Gerekli Önlemler.....	63
Tablo 18. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi.....	64
Tablo 19. Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler ve Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Kodlar.....	65
Tablo 20. Bulguların Değerlendirilmesine Yönelik Amaç Bildirgesi	66
Tablo 21. Genel Müdürlerin Ortaklaşa Rekabet Hakkındaki Algıları ile İlgili Alınan Cevap Sayıları.....	67

Tablo 22. Konaklama İşletmelerinde İşbirliği ve Rekabetin Birlikte Kullanılabilirliğine Yönelik Alınan Cevap Sayıları.....	69
Tablo 23. Konaklama İşletmelerinde Ortaklaşa Rekabetin Uygulanma Biçimlerine Yönelik Katılımcıların Cevapları.....	70
Tablo 24. Ortaklaşa Rekabetin Konaklama İşletmelerinde Uygulanmasının Faydaları ile İlgili Alınan Cevap Sayıları.....	72
Tablo 25. Ortaklaşa Rekabetin Konaklama İşletmelerinde Uygulanmasının Faydaları ile İlgili Alınan Cevaplar.....	72
Tablo 26. Genel Müdürlerin İş Hayatı Algılamaları ile İlgili Katılımcılardan Alınan Cevap Sayıları.....	74
Tablo 27. Konaklama İşletmelerinde ki İş Ortamı ile İlgili Alınan Cevap Sayıları.....	75
Tablo 28. Konaklama İşletmelerinde ki İş Ortamı ile İlgili Alınan Cevaplar.....	76
Tablo 29. Genel Müdürlerin Pazara Yeni Giren İşletmeleri Değerlendirme Biçimleri ile İlgili Alınan Cevap Sayıları.....	78
Tablo 30. Genel Müdürlerin Pazara Yeni Giren İşletmeleri Değerlendirme Biçimleri ile İlgili Alınan Cevaplar.....	79
Tablo 31. Genel Müdürlerin Rekabet Ederken ki İş Sınırları ile İlgili Alınan Cevap Sayıları.....	81
Tablo 32. Görüşmeye Katılan Otellerin Rakipleri Tedarikçileri Tamamlayıcıları ve Müşteri ile İlgili Alınan Cevaplar.....	82

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

TYD: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği

SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

KOZTEB: Kozaklı Termal Birliği

PADOK: Turizm Tanıtım Pazarlama Yatırım İşletme ve Danışmanlık A.Ş.

BÖLÜM I

Giriş bölümü olan birinci bölümde, çalışmanın geneli ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde ilk olarak çalışmanın konusu ve önemi hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca, bu bölüm çalışmanın amaçları, kapsamı ve yapısı ile ilgili bilgileri de içermektedir.

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Bu çalışmanın konusu, Kapadokya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerin de ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliğidir. Konaklama sektörünün özellikleri ve sektörün esnek yapısı nedeni ile yıpratıcı bir rekabet yerine, işbirliği ve rekabetin birlikte kullanıldığı ortaklaşa rekabetin uygulanmasının konaklama işletmelerine bir takım faydaları olabileceği ifade edilebilir. Bu çalışma, Kapadokya Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin, ortaklaşa rekabetin bölgede uygulanabilirliği hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmayı ve ne ölçüde uygulayabileceklerini de bu çerçevede konu almaktadır.

Bu kapsamda ortaklaşa rekabet konusuna ilişkin literatür incelenmesi sonucu elde edilen temel bilgiler aşağıda sunulmaktadır. Ortaklaşa rekabet ve konaklama işletmelerine yönelik ayrıntılı literatür bilgileri de ikinci ve üçüncü bölümlerde yer almaktadır.

İşletmelerin, fırsatların ve tehditlerin değiştiği bir ortamda ayakta kalabilmeleri için bir takım faaliyetleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Pazarda ayakta kalabilmenin yolu, pazarda uzun dönemli büyümelerin gerçekleştirilmesidir. İşbirliğine dayalı olarak gerçekleştirilen faaliyetler de buna imkan tanımaktadır (Özer, 2006). Bu bakımdan günümüzde rekabetin geçmişe göre daha yoğun olması ve küresel boyutta faaliyette bulunma istekleri, işletmeleri çeşitli işbirliği arayışlarına sevk etmiştir. Bu da işletmeleri, lisans anlaşmaları, araştırma ve geliştirme ortaklıkları, teknoloji işbirlikleri, ortak girişim gibi farklı iş düzenlemelerini oluşturma yoluna itmiştir (İplik, 2008:1). Küreselleşen rekabet ortamında işletmeler, sınırlı kaynakları en etkin şekilde kullanabilmek, kaynak ulaşılabilirliğini kolaylaştırabilmek, teknolojik süreç, lojistik, pazarlama ve insan kaynakları sinerjisini ve uzmanlık becerilerinden yararlanma imkanlarını artırabilmek için bireysel rekabet yerine, birlikte rekabet, çatışma yerine işbirliği ve ben yerine biz mantığı içerisinde hareket etmeli ve stratejik ortaklarının kim

olduğunu bilmelidirler (Hanan, 1996). Arslan (2008) da bu görüşleri destekleyerek, başarılı olmak için diğerlerinin başarısız olmasının gerekliliği paradigmasının derinden sarsıldığını vurgulamaktadır ve “kazan-kazan” prensibinin ısrarla denenmeye başlandığını belirtmektedir. Ayrıca rakipleri tamamen yok etmeye yönelik fiyat savaşlarının, pazara önceden yerleşmiş olmanın avantajlarını kullanarak rakiplerin pazara girişini fiziksel olarak engellemenin, kendi geleceğimizin garantisi ve karlılığımızın sürekliliğinin temini açısından çok anlamsız olduğunun ortaya çıktığını da vurgulamaktadır. Bahsedilen bu konularda, konaklama işletmelerinde durumun ne olduğunu, biraz önce değinilen “kazan-kazan” bilinç yapısının konaklama işletmeleri yöneticilerinde olup olmadığını belirlemeye ve bu yöneticilerin rekabet kavramına bakış açılarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak bu araştırma yapılmaktadır.

Ortaklaşa rekabet, Adam M. Brandenburger (Harvard Business School) ve Barry J. Nalebuff'un (Yale School Of Management) (1998) beraber çalışmasını yapıp konuya ilişkin kitap yazdıkları bir kavramdır. Bu kavram, iki işletmenin bazı işletme faaliyetlerinde işbirliğine gitmesi, aynı zamanda da rekabete devam etmeleri olarak tanımlanmaktadır. İşbirliği içindeyken aynı zamanda da hem rekabet, hem de işbirliği söz konusuysa, bu tür bir ilişki ortaklaşa rekabet olarak adlandırılmaktadır (Özer, 2006). Diğer bir ifadeyle, iş hayatında işletmelerin pastayı yaparken işbirliği, pastayı paylaşırken de rekabet etmeleri gerekmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270-271). İşbirliği ve rekabeti aynı anda düşünmek -ortaklaşa rekabeti düşünmek-, iş hayatında şimdiye kadar birçok başarı kazanmıştır. Rakibi yenilgiye uğratmak ve kazan-kaybet sonucuna ulaşmak çoğu zaman en iyi strateji olmuştur fakat bazen de en iyi strateji, iki tarafında kazanmasını sağlayan strateji olduğu da bir gerçektir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 294-295). O halde ortaklaşa rekabet, işbirliği ve rekabetin aynı anda uygulandığı, “kazan-kazan”stratejisinin kabul edildiği ve her iki tarafında kazanmasını sağlayan bir düşünce tarzı şeklinde tanımlanabilir .

Ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması ciddi bir düşünce sürecini içermektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270-271). Çünkü günümüzde artık kazanmak, mutlaka birlerinin kaybetmesini gerektirmemektedir. İş dünyasında hızla yaygınlaşmakta ve taraftar bulmakta olan ortaklaşa rekabetle beraber gelişen yeni paradigma, “birlikte yaratma”dır. Kazanmak ya da kaybetmenin görüntüsü olan “sen veya ben”in yerini ortaklaşa rekabetin yeni yüzü olan “sen ve ben” almıştır. Birbirlerini yok etmeye odaklanmış kafaların kendilerinde iyileştirmeye açık alanları görebilmeleri ya da iyi

olduğu alanları daha da geliştirmeleri mümkün değildir. Birbirlerinin başarısızlıklarını kollamak yerine, birlikte neler yapabileceğini düşünmek çok daha yaratıcı ve verimli olacaktır (Arslan, 2008). Rakipler, tedarikçiler, müşteriler veya diğer endüstrilerdeki işletmeler ile işbirliği faaliyeti içerisine girmeyi tercih eden işletmeler, rekabette daha güçlü hale gelebilmek için işbirliklerini oluşturmadaki değer yaratan stratejileri öğrenerek hem kendilerinin hem de endüstrilerinin başarısına olumlu yönde katkıda bulunmayı amaçladıkları da ortadadır (İplik, 2008:1). Konaklama sektöründe 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerin de ki genel müdürler de, ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması için gerekli olan bu bilinç yapısının olup olmadığını ortaya çıkarmak da araştırmada ulaşılmak istenen diğer bir amaçtır.

Tezin üçüncü bölümünde ayrıntılı işlenecek olan oyun teorisi ve ortaklaşa rekabet ilişkisine değinmek gerekirse; Kısacık (2005) oyun teorisinin ana yaklaşım ilkesi olarak, dikkatin başkaları üzerinde odaklanmasına - yani başkalarını merkez alan bir anlayışa – önem verdiğini vurgulamaktadır. Oyun teorisi doğru strateji bularak doğru kararlar almayı sağlar, en önemli noktalara odaklanır ve karmaşık iş hayatında oyunun bileşenlerine ayırarak iş hayatında olup biten her şeyi görmemize ve neleri yapabileceğimizi fark etmemize yardımcı olabilir (Aslan, 2008). Ortaklaşa rekabet de, bu karmaşık iş hayatındaki oyunda, iş ilişkilerinin birden fazla boyutu bulunduğunu öngörülür. Ortaklaşa rekabet de iyimserdir, cesur atılımları teşvik eder ama, görülmez tuzaklardan kaçmanıza da yardım eder. Hem diğer oyunculara karşı yardımsever bir yaklaşım geliştirmenizi, hem de mantığı elden bırakmamanızı sağlar. Yeni fırsatlara giden yolları gösteren ortaklaşa rekabet, yaratıcılığı teşvik eder. Ortaklaşa rekabet oyunu değiştirme konusunda yoğunlaşarak, yüzü geleceğe dönük işletmeleri korur (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 294-295).

Literatür taraması sonucunda, konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanmasına dair nitelikli herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliğinin araştırması bakımından ilklerden biri olma özelliği taşıyabileceği ve bu nedenle literatüre bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

1.2. Tezin Amacı

Tezin amacı, konaklama işletmelerin de ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliğini belirlemek ve işbirliği ve rekabetin beraber kullanılmasının konaklama işletmelerine

sağlayacağı faydaları ortaya koymaktır. Bunun yanında diğer alt amaçları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Rekabet ve işbirliği arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Kapadokya Bölgesi'ndeki genel müdürlerin ortaklaşa rekabet ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak,
- Ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliğini tartışmak,
- Ortaklaşa rekabetin uygulanmasının konaklama işletmelerine ve sektöre sağlayacağı faydaları belirlemek,
- Ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde nasıl kullanılabileceğini belirlemek,
- Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin değerler ağındaki unsurlara (müşteri, tedarikçi, tamamlayıcı, rakip) bakış açılarını ortaya çıkarmak,
- Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin iş ortamına bakış açılarını belirlemek,

Bu çalışmada, yukarıda ki amaçların yanı sıra, bu konuda yapılacak çalışmalara önerilerde bulunmak ve bu alandaki literatüre katkı sağlamak da amaçlanmaktadır.

1.3. Tezin Yapısı

Tez altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm konunun tanımlanması, konunun önemi, amacı ve tezin yapısını içermektedir. İkinci bölüm literatür kısmıdır. İkinci bölümde konaklama işletmeleri, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri incelenirken üçüncü bölümde ise ortaklaşa rekabet, işbirliğine yönelten sebepler, işbirliği- rekabet ilişkisi irdelenmekte ve ortaklaşa rekabet ve oyun teorisi birlikte değerlendirilmektedir. Üçüncü bölümün son kısmında ortaklaşa rekabette stratejilerin parçaları olan: oyuncular, katma değer, kurallar, taktikler ve ölçek de irdelenmektedir.

Dördüncü bölümde araştırma yöntemini belirlemeye yönelik süreç açıklanmaktadır. Bu süreçte, araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan analiz tekniği hakkında bilgi verilmektedir. Bu bölümde ayrıca araştırmanın evreni olan Kapadokya Bölgesi ve Kapadokya Bölgesi'nin

özellikleri, Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri de incelenmiştir. Beşinci bölüm de ise araştırma sonucu elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları olarak sunulmaktadır. Son bölümde de sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BÖLÜM II

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Çalışmanın kavramsal kısmını oluşturan bu bölümde konaklama işletmelerine yönelik literatür incelemesi yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin tanımlanması ve özellikleri, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve özellikleri, Kapadokya Bölgesi özellikleri ve Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri irdelenmektedir.

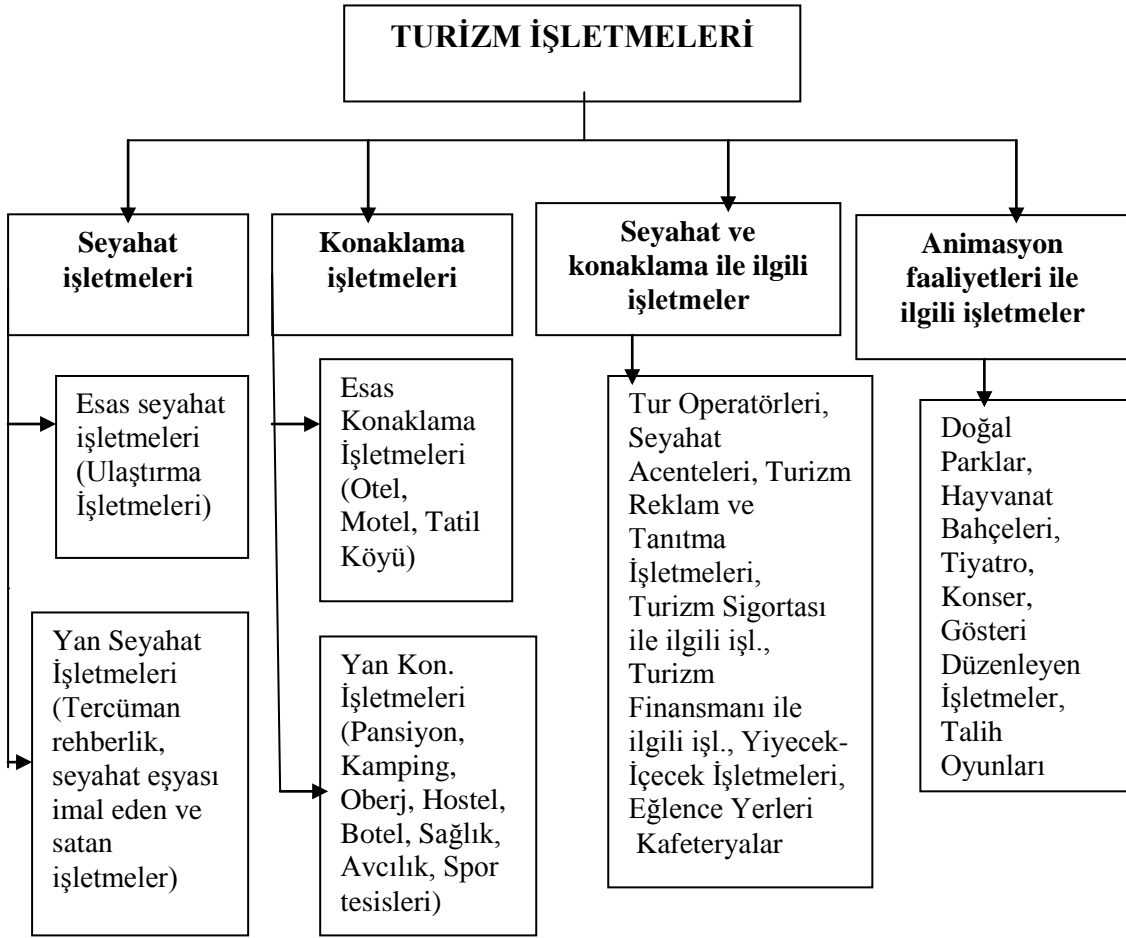
2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımlanması ve Özellikleri

Bu kısımda konaklama işletmelerine geçmeden önce, konaklama sektörünün turizm endüstrisinin bir alt dalı olması nedeniyle, turizm endüstrisi ile ilgili bir takım literatür bilgileri sunulmaktadır. Bu bilgilerden sonra konaklama işletmeleri ile ilgili literatüre yer verilmektedir.

21.yüzyıl itibariyle iktisadi faaliyetlerin tümünü etkisi altına alan dünyadaki değişimler işletmeler arası rekabetin arttığı, işletme kapasitesinin büyüdüğü turizm sektöründe etkisini giderek arttırmaktadır (Aksu, 2000: 270). Bir hizmet sektörü olan turizm, ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle dünyanın pek çok ülkesinde gündemde olan ve ekonomik boyutları ile her geçen gün büyüyen bir endüstridir (Tavmergen, 2002: 13). Turizm endüstrisi içinde yalnızca değişik ekonomik faaliyetler gerçekleşmez, aynı zamanda turizm ürünlerinin arzı değişik tipteki turizm işletmeleri tarafından üretilir. Turizm endüstrisi ürünlerin bu üretimi küçük girişimlerden, çok uluslu işletmelere dar ya da kamu kuruluşları tarafından gerçekleştirilir. Endüstri çoğunlukla tamamen kâr amacı taşımayan birçok üreticiyi de kendisine çeker. Ayrıca birçok kamu örgütleri ya da devletin sahip olduğu işletmelerde sektörde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla hemen her tipte işletme turizm ürünlerini arz edebilir (İçöz, 2005: 48).

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının meydana getirdiği seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların karşılanmasına yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan birimler olarak tanımlanır (Oral, 2005:15) .

Şekil 1. Turizm İşletmelerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Oral, Saime. **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Beşinci Baskı, Ankara, 2005, sayfa:19.

Şekil 1’de de görüldüğü gibi turizm işletmeleri 4 grupta sınıflandırılmaktadır. Bununla birlikte bu sınıflandırma genel kabul görmüş bir sınıflama değildir. Literatürde başka sınıflandırmalarda yer almaktadır.

Konaklama tesislerinin sınıflandırılmasındaki amaç, misafirlere yatak sağlamak olan konaklama tesisleri ile sosyal, rekreasyonel, vb. başka amaçlara destek fonksiyonu olarak yatma hizmeti veren konaklama tesislerini belirlemektir. Bu ayrıma göre, otel, motel, pansiyon gibi tesisler yeme ve yatma gibi konaklama yapısının “asli” fonksiyonuna hizmet verir; tatil köyü, kamping, apart otel gibi tesisler ise spor, rekreasyon, toplantı gibi “tamamlayıcı” (yeme, yatma dışındaki yan) fonksiyonlara hizmet eder (Can, 2004: 10).

Konaklama endüstrisi, seyahat ve turizm endüstrisini birlikte oluşturan ve bir araya getiren, birkaç endüstriden biridir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma

saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile, insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır (Tarhan ve Tütüncü, 2001: 142). Konaklama işletmeleri, insanların sürekli yaşadıkları yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları seyahatlerde onların konaklama, yeme-içme ve kısmen de eğlence ve diğer sosyal gereksinimlerini karşılayan işletmelerdir (Akbaba, 2007: 210). Kozak (2001) da konaklama işletmelerini, turistik çekicilikleri oluşturan, müşterilerin geceleme yanında, yiyecek – içecek ve kısmen eğlence gereksinimlerini karşılamak üzere inşa edilen tesisler şeklinde tanımlarken, Gavcar ve diğ. (2006) konaklama işletmelerini, büyük oranda fiziksel çabaya dayalı, emek yoğun işletmelerdir şeklinde tanımlamıştır.

Usta (1996) konaklama işletmesini, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik ekonomik ve sosyal bir işletme olarak tanımlamıştır. Kozak (2002) ise konaklama işletmelerini; seyahat eden insanların başta geceleme olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik yapılandırılmış; iş göreni, mimarisi, uygulamaları ve konuklarıyla olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler olarak tanımlamıştır. Konaklama işletmeleri ile ilgili tanımlara bakıldığında, tanımların birbirine benzer olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak, konaklama işletmelerini, seyahat eden insanların geceleme, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini karşılayan, emek yoğun işletmeler şeklinde tanımlamak mümkündür.

Konaklama işletmeleri son yıllarda koşulları her geçen gün daha da zorlaşmakta olan bir rekabet ortamı içerisinde, hayatta kalma ve başarılı olma mücadelesi vermektedir (Go ve diğerleri, 1996:1). Karamustafa ve diğ. (2002) de, bir hizmet sektörü olan turizm sektörü bünyesinde faaliyet gösteren bu konaklama işletmelerinin, rekabetin giderek arttığı bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek için mevcut ve potansiyel müşterilerine sundukları ürünü etkin ve sürekli bir biçimde tanıtmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Ingram ve Daskalakis (1999) de pazarda giderek artan rekabetin, konaklama işletmelerinin kalite konusuna daha fazla önem vermelerine yol açtığını vurgulamaktadır.

İçöz (2005), konaklama sektörün de yer alan işletmelerin birbirinden çok farklı yapıda ve boyutta olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin arasındaki bu farklılıkların

sadece konaklama tip ve şekillerinden sınırlı olmadığını, işletmelerin buldukları bölgeler, işletmelerin mülkiyetleri ve farklı maliyet yapıları gibi unsurlarında farklı arz olanaklarına yol açtığını belirtmektedir.

Konaklama işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Saraç, 1989; Aras 1993; Sökmen, 2003; Batman, 2008; Kantarcı ve Yörükoğlu,1998; Şener 2001; Akbaba, 2003; Olalı ve Korzay, 1993; Yağcı, 2003):

a) Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Sunulan ürünün büyük bölümü insan gücü ile oluşturulmaktadır. İnsan ögesi konaklama işletmelerinin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli üretim unsurudur. Konaklama işletmelerinde insanların görevlerini yapabilecek makine ve donanım kullanım oranı düşüktür.

b) Konaklama işletmeleri birleşik ürün sunan işletmelerdir. Konaklama işletmeleri konaklama, yeme-içme ve diğer hizmetleri bir arada birleşik olarak sunabilmektedir.

c) Konaklama işletmelerinde standart hizmet sunumu oldukça zordur. İnsan ögesinin hizmet sunumunda önemli yere sahip olması, sunulan hizmeti insanlara bağımlı hale getirmektedir. Hizmet sunumunda zamana ve kişiye göre farklılık görülebilmektedir.

d) Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalite değerlendirmesi öznedir. Aynı hizmet üretimi farklı kullanıcılar tarafından farklı algılanabilmektedir.

e) Konaklama işletmelerinde çalışanların, özellikle müşteri ile yüz yüze görüşen personelin becerisi, tutum ve davranışları müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

f) Konaklama işletmeleri üretim noktasına bağımlı işletmelerdir. Satın alınan hizmet için üretildiği yerde bulunma zorunluluğu vardır. Hizmeti almak isteyen kişiler hizmetin üretildiği yere gitmek durumundadır.

g) Konaklama işletmeleri süresiz faaliyette olan işletmelerdir. Konaklama işletmeleri yılın her günü ve günün her saati hizmet veren işletmelerdir. Tüm yıl tatil günleri ve bayramlar dahil kesintisiz hizmet verilmektedir. Ancak mevsimlik faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yılın belirli aylarında kapalı olabilmektedir.

h) Konaklama işletmelerinde kullanıcı (müşteri) üretimin bir parçasıdır. Kullanıcılar üretim sürecinin içinde yer alarak üretimin gerçekleşmesini sağlarlar.

Konaklama işletmelerinde sabit yatırımın toplam yatırıma oranı, diğer birçok endüstri kollarından daha yüksek seviyededir. Buna paralel olarak işletmenin kurulması ve işletilmesi büyük sermaye gerektirir. Konaklama işletmelerinin duran varlıkları, toplam içinde % 85–90 düzeyindedir.

ı) Konaklama işletmeleri diğer turizm işletmeleri ile yakın ilişki içindedir. Hizmet sunumu seyahat ve ulaştırma işletmeleri ile iş birliği gerektirir. Konaklama işletmeleri kendilerine müşteri sağlayan seyahat acenteleri ile sürekli iletişim içinde bulunarak rezervasyon işlemleri ve işletme durumu hakkında bilgi alış verisinde bulunurlar. Bunun yanında yolcu taşıyan ulaştırma işletmeleri de aynı şekilde konaklama işletmeleri müşterilerini getirip götürmede iletişim içinde olmak durumundadır.

i) Konaklama işletmeleri ulusal ve uluslar arası standartlara uymak zorundadır. Uluslar arası düzeyde müşteri çeşitliliği gösteren sektör müşterilerine, işletme sınıfına göre asgari hizmet vermek durumundadır.

j) Konaklama işletmelerinde üretilen ürün stoklanamaz niteliktedir. Satılmayan her oda veya hizmet gelecek günlerde mevcut satışı artırmak için stoklanamaz. Üretildiği anda tüketilmesi gerekmektedir.

2.2. 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri

Konaklama işletmelerinin tanımı ve özellikleri sunulduktan sonra bu kısımda da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik literatür bilgileri yer almaktadır.

Otel, yapısı teknik donanımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir (Olalı, 1993). Otel işletmeleri 2634 sayılı 1982 tarihli Turizm Teşvik Kanunu ile, yıldızlandırma sistemine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre oteller, beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve bir yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar. Sınıflandırma işlemi sırasında otellerin sahip oldukları ekipman ve donanımlar kriter olarak kabul edilir (Can, 2004: 19).

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin 2005 Yönetmeliği'nde beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller

için aranan şartlarla birlikte bu yönetmelikte geçen 5 yıldızlı otel işletmelerinin niteliklerini taşıyan en az 120 odalı oteller şeklinde tanımlanmaktadır. Dört yıldızlı oteller ise, üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte bu yönetmelikteki dört yıldızlı otel işletmeleri niteliklerini taşıyan tesisler şeklinde tanımlanmaktadır (www.kultur.gov.tr., 2010).

4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini hakkında Kılınç'da (2003), temel geceleme ve beslenme gereksinimleri gidermenin ötesinde bu gereksinimleri lüks düzeyde karşılayabilecek niteliklere sahip olmaları, ayrıca bir takım sportif ve sosyal gereksinimlerini de tatmin edebilecek özellikler taşımaları, çalışanlarının belirli bir oranın nitelikli eğitim almak zorunda olması, belirli sayının üzerinde yatak kapasitesi ve bu yatırımı yapabilmek için büyük sermayeye duyulan gereksinim açısından büyük işletmeler oldukları şeklinde bir değerlendirme yapmıştır.

Yine Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği'nde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bulunması yukarıda bahsedilen nitelikler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Nitelikleri

4 Yıldızlı Otel İşletmeleri Nitelikleri	5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Nitelikleri
1) Kabul holünde telefon kabinleri,	1) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,	2) Odalarda; çalışma masası, yatak baş ucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
3) Odalarda ve genel mahallerde klima,	3) Odalarda; bornoz, dış temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme,
4) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,	4) Banyolarda; resepsiyonla bağlantılı telefon,
5) 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,	5) Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında bütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
6) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,	6) Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,

Tablo 1'in Devamı

7) Her katta kat ofisi düzenlemesi(Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),	7) Yirmidört saat oda servisi,
8) Satış mağazası,	8) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmidört saat görevli personel,
9) Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,	9) Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkanı sağlanması,
10) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitenin yüzde ellisine hizmet veren lokanta,	10) Bay ve bayan kuaförü,
11) Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,	11) Satış mağazaları,
12) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,	12) Personel sayısının en az yüzde yirmibeşi oranında konusunda eğitim almış personel,
13) Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)	13) Alakart lokanta,
14) Personel sayısının en az yüzde onbeşi oranında konusunda eğitim almış personel,	14) Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
15) İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,	15) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon.
16) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,	
17) Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.	

Kaynak: Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik- 2005, www.kultur.gov.tr. 26.06.2010.

5 yıldızlı otel işletmesi Tablo 1'de görülen kendi niteliklerinin yanında 4 yıldızlı otel işletmelerinin niteliklerini de taşıması gerektiği ve yine 4 yıldızlı otel işletmesinin de Tablo 1'de ki kendi niteliklerinin yanında 3 yıldızlı otel işletmelerinin de niteliklerini taşıması gerektiği yukarıda belirtildiği gibi Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'de yer almaktadır.

Beş yıldızlı otel kavramı, otel sınıflandırmasında en üstün özellikleri içeren otelleri ifade eder. Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik-2005, 2010).

Tablo 2. Beş Yıldızlı Otellerin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
1. Yabancı kaynakları çekebilmektedirler.	1. Belirli bir kapasitenin altında ekonomik değillerdir.
2. Gerekli standardı yıldız sayısı ile doğru tanımlarlar. Bu sayede turiste güven vererek, gelmekte tereddüt etmemelerini sağlarlar.	2. Çevrede ölçek problemi yaratabilirler ve çevre yoğunluğuna sebep olurlar.
3. “Yatak geliri”nden başka yan tesisleriyle (ünite) karlılığı yüksek bir yatırım alanı oluştururlar.	3. Konaklama maliyeti yüksek çıktığı için, belirli bir gelir düzeyindeki kişilere hitap ederler. Bu sebeple daha çok dış turizme bağlı kalırlar.
4. Turistin yerel halk ile ilişkisi kesilmek isteniyorsa, bu, otelin sunduğu hizmetler ile sağlanabilir.	4. İşletme masrafları, kalifiye personel ihtiyacından dolayı yüksektir.
5. Kent yerleşmelerinden uzakta kurulabilirler.	5. Yatırım maliyetleri çok yüksektir.
6. Konaklama dışında da en yüksek standartta hizmet sunarlar.	6. Dış turizmdeki gerilemelerden direkt olarak etkilenirler.

Kaynak: Can, M. Laçın. “Beş Yıldızlı Otellerin Tasarım – İşletme İlişkisinin Tartışılması İstanbul Üzerine Bir Araştırma”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, sayfa:23’ den uyarlanmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin avantajları ve dezavantajları Tablo 2’de sunulmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmeleri, yabancı kaynakları çekmek, gelen misafire güven vermek, yatak gelirinin dışında yan gelirler getirebilmek, uzak yere kurulabilmek, yüksek standart da hizmet verebilmek gibi yatırımcılara ve gelen misafirlere avantajlar sağlayabilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi beş yıldızlı otel işletmelerinin bu avantajlarının yanında yüksek maliyet, çevreye verdiği zarar vb. dezavantajlarının da dikkate alınması gerekmektedir.

Beş yıldızlı otellerin avantajları ve dezavantajları Tablo 2’de verildikten sonra Türkiye’deki konaklama sektörünün durumu ile ilgili literatür incelemesi de aşağıda verilmektedir.

BÖLÜM III

ORTAKLAŞA REKABET

Çalışmanın bu bölümünde ortaklaşa rekabet konusuna ilişkin literatür incelemesi yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle işbirliği ve rekabet ilişkisi, işbirliğine yönelen nedenler, ortaklaşa rekabet ve önemi ile ortaklaşa rekabet ve oyun teorisi ilişkisi sunulmaktadır. Ayrıca ortaklaşa rekabette stratejilerin parçaları olan: oyuncular, katma değer, kurallar, taktikler ve ölçek bu bölümde irdelenmektedir.

3.1. İşbirliği ve Rekabet

Bu kısımda, ortaklaşa rekabetin parçası olan işbirliği ve rekabet ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

Özer'e (2006) göre, küresel rekabetin artması ve pazar koşullarının değişmesi, işletmelerin hareket alanının daralmasına neden olmakta, bununla başa çıkabilmek için de işletmelerin rekabet avantajlarını artıracak eylemlere yönelmektedirler ve bu eylemlerden biri de işbirliğidir. Türk Dil Kurumu'nda işbirliği "bir iş veya faaliyetle ilgili olarak müşterek hareket etme" şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr., 2009). Diğer bir açıdan işbirliği ise, aralarında çıkar birliği olanların bir amacı gerçekleştirmek için oluşturdukları eylem ya da çalışma ortaklığı olarak da tanımlanabilir. Oyun teorisi çerçevesinde işbirliği ise, tarafların ortak çıkarlarını düşünerek bağlayıcı anlaşmalar yaparak, birlikte ve uyumlu hareket etme kararı olarak tanımlanabilir (Çetin, 2001: 1). İşbirliği, kişinin kendi amaç ve çıkarlarını bırakması anlamına gelmez. İşbirliği hem kendi amaç ve çıkarlarını korumak, hem de başkalarının çıkar ve amaçlarına dikkat ederek birlikte çalışmaktır (Erdoğan, 1999: 47). Tanımlar dikkate alındığında işbirliği, hem kendi amaç ve çıkarlarını korumak, hemde başkasının amaç ve çıkarlarını korumak ve bazı faaliyetlerde birlikte hareket ederek amaçlara ulaşmak şeklinde tanımlanabilir.

İşbirliği henüz doğal görülmemektedir (Barretta, 2008: 216) fakat son yıllarda bir çok işletme imkanlarını birleştirerek ya da birbirlerini tamamlayarak işbirliğini kullanmak suretiyle başarılı uygulama örnekleri göstermişleridir (Altuntuğ, 2007: 19). Firmalar arası işbirliğinin çok önemli olduğu ilk kez Richardson tarafından ortaya konulmuştur. Richardson firmalar arası işbirliği ilişkisini, firmaların (tarafların) gelecekteki davranışları konusunda belli bir yükümlülük altına girmeleri ve bu konuda belli bir garanti vermeleri olarak tanımlamıştır (Çetin, 2001: 5).

Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre ortak girişim ve stratejik ortaklık ayrımı yapmadan her iki işbirliği türlerinde geçerli olan nedenler:

- Yeni bir pazara bölgesel ve/veya uluslar arası pazarlara girmek veya mevcut ürün veya pazarlarda büyüme,
- Sektör veya pazarda mevcut durumun korumak,
- Varlık ve yetenekleri birleştirerek güçlenmek,
- İşletme değerlerinin (hisse değerleri) artırmak,
- Sahip olunamayan varlık ve yeteneklerin işbirliğiyle sağlamak,
- Belirsizlikleri önlemek
- Rekabetin engellenmesi veya rekabete karşı koymak,
- Gider ve maliyetlerin paylaşılması ile verimlilik sağlamak,
- Yeni süreç, teknoloji ve bilgilerin paylaşımıdır.

Çok genel ve en yaygın anlamı ile yaşamın mücadelesi olarak tanımlanan rekabet, iki ya da daha fazla kişi ve/veya tarafın birbirlerine üstün gelme çabaları şeklinde de ifade edilebilir (Eraslan, 2008; 17). Grant'a (2005) göre ise rekabet, bir sektördeki firmaların rekabet avantajı elde etmek amacıyla birbirleriyle yaptıkları taktiksel mücadelelerdir.

Rekabet kavramı, büyük oranda “yarışma” anlamında da kullanılmaktadır. Nitekim Türk Dil Kurumu rekabeti “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma ve yarış” olarak tanımlanırken (TDK, www.tdk.gov.tr. 2010), iktisatçılar açısından rekabet ise; “ekonomik faaliyette bulunanların daha iyiye ulaşmak, daha çok maddi imkana kavuşmak ve her şeyden daha çok pay almak için yarışmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Tikici ve diğ., 2006: 268). Ekinci (2006) ise rekabet kavramını, aynı alandaki işletmelerin rakipleri arasında, kazançlarını maksimize etmek amacıyla yaptıkları yarışma olarak da tanımlamaktadır. Coulter (2005) ise rekabeti, müşteriler, pazar payı, kıt kaynakların kullanımı ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için organizasyonlar arasında yaşanan savaşa benzetmektedir.

Rekabette taraflar arasında şiddetli bir rekabetin olacağı, bir tarafın yaptığı bir hamlenin diğer taraftan hemen karşılık göreceği bir durum söz konusudur. Güç ve bağımlılık rekabet ilişkisi içerisindeki konumlarına göre değişiklik gösterebilir.

Rekabet gücü yüksek olan işletme pazarda belirleyici olabilir (Özer, 2006). Ama serbest piyasa ekonomisinin de desteklediği işletmeler arası bu rekabet iyi niyet çerçevesinde yapılması gerekir. Nitekim rekabet gücü elde etmek adına rekabet bu çerçevede yapılmaz yani “iktisadi faaliyet, aldatıcı hareket veya hüsnüniyet kurallarına aykırı bir şekilde yapılacak olursa” “haksız rekabet” olarak nitelendirilmekte, bu oyunun (yarışın) kurallarını bozmak anlamına geldiğinden haksız rekabeti düzenleyen kanunlarınca yasaklanmaktadır (Tikici ve diğ., 2006: 268). İşletmelerin rekabet gücünü ve üstünlüğünü kazanmasında, geliştirmesinde ve korumasında ise sahip olması gereken birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Aşağıdaki rekabet unsurları, işletmenin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarlayabilmelerinde, çok önemli bir yere sahiptir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 269):

- Stratejik etkinlik,
- Ortaklaşa rekabet,
- Mal ve hizmet kalitesi,
- Maliyet azaltma,
- Yenilik yaratma,
- Süreklilik ve istikrarlılık.

Ortaklaşa rekabet bileşeni olan rekabet ve işbirliği birlikte düşünüldüğünde; rekabet ve işbirliği, iş örgütlerinin yaşamında önemli yer tutar. Örneğin rekabet, bir örgütün kendisini yenilemesi için etkili bir faktör olabilir. Aynı zamanda üyeler ve alt bölümler arasında ki rekabet- yıkıcı olmamak koşuluyla daha yüksek düzeylerde ki amaçlara ulaşmakta, güçlü bir teşvik faktörü olabilir (Şimşek, 2005: 291). Tek başına hiçbir işletmenin, her faaliyete odaklanarak her şeyi kendi yaparak başarılı olması da mümkün görünmemektedir (Hanan, 1996). Bu bakımdan işbirliği ve rekabetin birlikte olması işletmeler açısından kazançlı bir yaklaşım olabileceği ifade edilebilir.

3.2. İşbirliğine Yönelmenin Nedenleri

Rekabet ve işbirliği konusu incelenirken son kısımda değinildiği gibi, tek başına hiçbir işletmenin, her faaliyete odaklanarak her şeyi kendi başına yapması hiçbir şekilde mümkün değildir (Hanan, 1996). Bu nedenle de işletmeler işbirliğine giderek faaliyetlerinin daha etkin olmasını sağlayacak şekilde sinerji yaratabilmelidirler. Ayrıca

işletmeler kendileri için avantaj yaratacak şekilde rekabet de edebilmelidirler (Zineldin, 1998).

Geçmişin başarılarına ve bugünün rekabet stratejilerinin performansına odaklanma, işletmenin bakış açısını daraltacağı için geleceğin fırsat ve risklerini öngörme yeteneğini körelttiği de açıktır (Altuntuğ, 2007:17). Geçmişteki kurallara ve geçerli olan kurallara bakmak yerine, temel düşünce, aşırı rekabette kaybetmektense işletmelerin güçlerini birleştirmesi gerektiği olmalıdır. İşbirliğine girme kararı verirken işletmeler sadece maddi olanaklardan değil maddi olmayan olanaklardan da etkilenirler. Çünkü işletmenin rekabet gücü elde ederek sağlayacağı yüksek gelirin ve teknolojinin yanında, sağlayacağı deneyim ve bilgi de bu karar üzerinde etkili olacaktır (Özer, 2006). Başarılı bir işbirliğinin uygulanmasına etki eden önemli bir faktör ise güç dağılımıdır. Bir işbirliğinde ki güç, işbirliğini meydana getiren diğer işletmelerin hareketlerini ve kararlarını etkileyebilme yeteneğini şeklinde tanımlanabilir. İşletmeler arasındaki güç dağılımını belirleyen etkenler ise (Dennis 2000);

- Ekonomik temel (oluşuma aktarılan kaynak),
- Teknoloji düzeyi,
- Uzmanlık düzeyi,
- Güven ve yasallaştırma.

Rekabet bugünün koşullarında işletmelerin yeni yöntemler geliştirmelerine sebep olmaktadır. Örneğin son dönemlerde işletmeler bu rekabet ortamında işbirliğine yönelmektedirler (Bengtsson ve Kock 1999). Rekabetin yükselmesine neden olan bir takım etkenler, dolaylı olarak işbirliğinin de yükselmesine neden olan etkenler olarak görülebilir. Tüm dünyada rekabetin çok hızlı olmasına neden olan etkenler, yasal sınırlılıklar, özelleştirme, küreselleşme ve ülkelerarası büyük stratejik işbirlikleridir. Bunun yanında rekabetin yükselmesi, teknolojik gelişmeler ve örgütlerde meydana gelen değişimler, işletmeleri işbirliklerine yönelten temel nedenler arasında sayılabilmektedir (Özer, 2006).

Kanter (1994) işletmelerin bir araya gelerek yatırımdan bir şeyler beklemek yerine yeni değerler yaratılmasının önemini vurgulamaktadır. Yeni iş fırsatlarının yakalanması ve yeni pazarlara girilebilmesi işbirliklerinin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Barnir ve Smith (2002) sadece rekabetin yüksek olduğu bir

pazarın içinde bulunmanın dahi işbirliklerine yönelmenin nedeni olabileceğini ifade etmektedir.

Faaliyetlerin sürdürülebilmesi için pazarda güçlü bir konum söz konusu değilse, yeterli düzeyde kaynak yoksa ve bu kaynağa özellikle rakip işletme sahipse, işbirliği tercih edilebilir (Bengtsson ve Kock, 1999). İşbirliğinin işletmeler sağlayacağı faydalarla ilgili olarak güzel bir örnek ise şöyledir; Eskiden geleneksel yaklaşımda, rakipler birbirlerini düşman gibi görmekte ve bu görüşün sınırlayıcı bir görüş olduğu fark edememektedirler. Buna karşın rakipleri düşman gibi görmenin işletmeler için olumsuz olacağını fark eden ve bunun yerine işbirliği içine girmenin faydalı olacağını gören Japonya’da çeşitli gıda işletmeleri, bir araya gelmişlerdir. Süper marketlere yarısı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslimi yapmanın mantıklı olmadığı görüşüne varmışlar, ve taşıma işini paylaşmaya karar vermişlerdir. Bunun sonucu olarak da mal teslim giderlerinde %80 azalma ile kazanç sağlamışlardır (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270). Sonuç olarak iş hayatı savaş ortamı da değildir, barışta ortamı da değildir. İş hayatı, pastayı yaparken işbirliği, pastayı paylaşırken de rekabeti gerektirir (Brandenburger ve Nalebuf, 1998:20).

3.3. Ortaklaşa Rekabetin Tanımı ve Özellikleri

İşbirliği ve rekabet ayrı ayrı değerlendirildikten ve işbirliğine yönelmenin nedenleri açıklandıktan sonra ortaklaşa rekabet ile ilgili bilgiler bu kısımda sunulmaktadır.

İşletmelerin rekabette, teknolojinin sunduğu pek çok olanaktan giderek daha çok yararlandıkları görülmektedir. Gelişmiş teknolojinin ürünlerinden yararlanan bu işletmeler, rekabet üstünlüğünde de önemli avantajlar sağlamaktadırlar ve böylece rekabetin doğasını değiştiren ve yeni boyutlar kazandıran teknolojik ilerlemelerin tehlikelerini fırsata dönüştürmektedirler. Teknolojinin katkılarıyla oluşan bu yeni rekabet biçimi, bir işletmenin sadece kendi gücüyle değil, aynı zamanda teknolojinin sunduğu fırsatları yakalamış diğer işletmelerle işbirliği ile yürütülecek bir güç gerektirmektedir. Çünkü, bu rekabet, ortak ve dayanıklı çıkarlar ağıyla birbirine bağlanmış küreselleşmiş dünyanın özünü oluşturmaktadır (Ekinci, 2006: 58). Nitekim, işletmelerin gelecek yönelimli olmaları, ortaklaşa rekabetin yaratacağı sinerjiden faydalanmaları ve yeteneklerine dayanmaları dinamizme giden yolun yapı taşlarını oluşturmaktadır (Altuntuğ, 2007: 20). Büyük bir rekabet ortamı içinde faaliyet gösteren firmalar maliyetlerini düşürmek kıt kaynaklardan en verimli şekilde faydalanmak için

yeni stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorundadırlar (Özyörük, 2008: 72). İçinde yaşanılan dünyada da yaratıcı stratejiler oluşturmak oldukça zorlaşmaktadır. İşletmeler müşterileri ile konuşmak, tedarikçi işletmeleri ile birlikte çalışmak, ekipler oluşturmak ve hatta rakiplerle birlikte stratejik işbirlikleri kurmak zorundadırlar (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270). İşbirliği ise iki taraflı kâr için rekabet edenler arasında ek gayret demektir (Luo, 2007: 130). Ayrıca ortaklaşa rekabetin hayata geçirilmesi, ciddi bir düşünme süreci ister. İşbirliği olasılıklarına ve herkesin kazanacağı stratejilere duyarlı halde beklemek yetmez. İşbirliği ve rekabetin sonuçlarının en ince ayrıntısına kadar hesaplanabileceği bir çerçeveye her durumda ve her zaman ihtiyaç vardır (Brandenburger ve Nalebuf, 1998:21).

İşbirliği ve rekabetin birlikte kullanılması gerektiği düşüncesi olan ortaklaşa rekabetle ilgili tanımlar benzer niteliktedir. Bu tanımlara bakacak olursak; Gummesson (1997) ortaklaşa rekabeti geleceğin pazarlama stratejisi olarak tanımlamaktadır ve makul düzeydeki rekabetin işletmeleri olumsuz durumlara karşı hazır durumda tutacağını, makul düzeyde işbirliğinin de işletmelerin kendilerini güven içinde hissetmelerini sağlayacağına değinmektedir. Bengtsson ve Kock (2000) ise ortaklaşa rekabeti, iki firmanın bazı firma faaliyetlerinde işbirliğine gitmesi, bununla beraber de rekabete sürdürmeleri olarak tanımlarken Laine (2002) aynı şekilde, iki işletmenin örneğin satın alma ve verilen hizmetler gibi konularda işbirliğine gitmesi, ancak üretim ve pazarlamada rekabet içinde olmaları şeklinde açıklamaktadır.

Ortaklaşa rekabet iki ya da daha fazla firma arasında meydana gelen rekabet ve işbirliğinde karşılıklı bağlılığa dayanmaktadır. Ortaklaşa rekabet bir firma ile işbirliği ve diğer firma ile rekabet hakkında değil aynı firmalar arasında var olan rekabet ve işbirliğini ifade eder (Gurnani ve diğ., 2007: 230-231). Ortaklaşa rekabet, iş ilişkilerinin birden fazla boyutu bulunduğunu da öngörmektedir. Bu durum bazen çelişik görülebilir. Ama ortaklaşa rekabeti bu kadar güçlü bir zihniyet haline getiren unsurlardan biri de budur. İyimserdir, cesur atılımları teşvik eder ama, görölmez tuzaklardan kaçmanıza da yardım eder (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 294-295).

Ortaklaşa rekabetin özünde karşılıklı çıkarları optimize eden, sürdürülebilir işbirliği yatmaktadır (Arslan, 2008). Bunun içinde ortaklaşa rekabet rekabette eski kuralların ötesine gider ve ortaklaşa rekabet, rekabet ve işbirliğinin her ikisinde ki avantajları kombine eder (Luo, 2007: 142). Ortaklaşa rekabetin temel özelliği, bir işletmenin diğer bir işletmeyle işbirliğine gitmesi durumunda, aynı zamanda rekabet

edecek faaliyetleri de yerine getirmesidir. Bu durumda önem verilmesi gereken nokta, işletmelerin hem rekabetin hem de işbirliklerinin getirdiği özellikleri yaşayacak olmasıdır. İşletmelerin bu tür bir stratejik işbirliğine gitmelerinin temel nedeni ise temel işletme faaliyetleri, ürün hatları ve teknolojik çeşitlilik üzerinde olumlu bir etkinin söz konusu olacağıdır (Özer, 2006). Rakipleri ezmeye ve yok etmeye çalışarak kazanmak için verilen uğraş verimliliğe ciddi boyutlarda zarar veren bir davranış tarzı olduğu anlaşılmıştır. Oysa işbirliği ve ortaklaşa rekabet çok daha etkili ve verimlidir (Aslan, 2008). Ortaklaşa rekabet hem diğer oyunculara karşı yardımsever bir yaklaşım geliştirmeyi, hem de mantığı elden bırakmayı sağlamaktadır. Yani fırsatlara giden yolları gösteren ortaklaşa rekabet, yaratıcılığı teşvik eder ve oyunu değiştirme konusunda yoğunlaşarak, yüzü geleceğe dönük işletmeleri korur. Pastayı büyütecek yöntemler bularak iş hayatının hem daha kârlı olmasını hem de daha çok kişisel tatmin vermesini sağlar (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 294-295). İş hayatı, pastayı yaparken işbirliği, pastayı paylaşırken de rekabet gerektirmektedir. İş aynı zamanda savaş ve barışıdır. İş oyununda ek olarak bir taraftan rekabet ederken, diğer taraftan oyundaki varlığı geliştirecek, oyuna yeni değerler katacak araçlar sunulabilmelidir (Demirci, 2005).

Ortaklaşa rekabetin, hem işbirliğinin, hem de rekabetin aynı anda söz konusu olduğu yatay bir işbirliği türü olduğu görülmektedir. İşletmeler, rakipleri ile belirli alanlarda işbirliği yaparlarken, aynı zamanda rekabeti de sürdürmektedirler. Bunun temel faydası olarak da eksikliklerin işbirliği ile tamamlanması, rekabet ile de aktifliklerinin kaybolmaması gösterilebilir (Özer, 2006). Rakipler arasındaki iş birliğine ait bağlantılar özellikle son on yılda çoğalmıştır-yeni işbirliği anlaşmalarının %50'si rakipler arasındadır (Luo, 2007: 131). Ayrıca Brandenburger ve Nalebuff tarafından yayımlanan “ortaklaşa rekabet”i takip eden, özel sektör hakkındaki bir numaralı makalelerde birbirini dışlayan düşüncede olmayan firmalar arasında rekabet ve işbirliği tartışılmaktadır (Barretta, 2008: 210).

Ortaklaşa rekabetin daha yoğun olarak tercih edildiği durumlar ise pazarda güçlü bir konuma sahip olunmasına rağmen kaynak sıkıntısı çekildiği durumlardır (Özer, 2006). Ortaklaşa rekabet stratejileri en çok biyoteknoloji ve ilaç sektörlerinde uygulanmaktadır. Bu sektörde çok masraflı olan araştırma maliyetlerinin altından kalkabilmek için stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri yoğun olarak görülmektedir (Hanan, 1996).

Literatür incelemesi sonucu ortaklaşa rekabetle ilgili çalışmaların oldukça sınırlı olduğu belirtilebilir. Aşağıda ortaklaşa rekabetle ilişkili olarak ulaşılmış çalışmalar yer almaktadır.

Çetin (2001) çalıştığı yüksek lisans tezinde *İşbirliğine Oyun Teorisi Yaklaşımı* adlı araştırmasında hukuki ve ekonomik bağımsızlığını koruyan işbirliklerini gerçekleştirmede ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerileri oyun teorisi çerçevesinde ele almış, bu işbirliklerini oluşturulma ve sürdürülme koşullarının neler olduğunu bulmaya çalışmıştır. Çalışmasında sorunun ve çözüm yollarının bulunmasını kolaylaştırmak için işbirlikleri uyumlu eylem amaçlı ve ortak eylem amaçlı olmak üzere iki başlık altında değerlendirmiştir. Uyumlu eylem ve ortak eylem amaçlı işbirliklerinin oluşturulma ve sürdürülme koşulları arasında ki farklar ortaya konmuş ve bu koşulların neler olduğunun belirlenmesinde oyun teorisinin ne ölçüde bir araç olarak kullanılabileceği sorgulanmıştır.

Özer (2006) tarafından da *Küçük İşletmeler de Ortaklaşa Rekabet* adlı çalışmasında, son dönemlerde artan bir şekilde önem verilen ortaklaşa rekabet konusu incelenmektedir. Çalışmada ilk önce işletmelerin işbirliğine yönelme nedenleri, işbirliğinden sağlanabilecek yararlar temelinde incelenmekte ve işletmelerin işbirliği nedeniyle karşılaşılabilecekleri dezavantajları ortaya koymaya çalışılmıştır. İşbirliğinin işletmeler için önemi ortaya konulduktan sonra işletmelerin karşı karşıya oldukları ilişki türleri açıklanmış ve aynı zamanda da hem rekabet hem de işbirliğini barındıran ortaklaşa rekabet kavramı üzerinde durulmuştur. Literatür taraması olan bu çalışmada son olarak da ortaklaşa rekabetin küçük işletmelerde uygulanabilirliğin küçük işletmelerin özelliklerini dikkate alarak değerlendirmiştir.

Ortaklaşa rekabetle ilgili diğer bir çalışma ise Çoban ve Uysal'ın (2005) beraber çalıştıkları *Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking* adlı öneride ise ortaklaşa rekabet çerçevesinde daha fazla katma değer elde edebilmek için firmalar tarafından stratejik bir yaklaşım olarak dikkate alınan politika bechmarking konusu incelenmiştir.

Ortaklaşa rekabet ile ilişkili çalışmalara değinildikten sonra ortaklaşa rekabet ile bağlantılı olan tamamlayıcıları düşünme kavramı, değerler ağı unsurları ve birden fazla oyunda oynamak ile ilgili bilgiler de aşağıda sunulmaktadır.

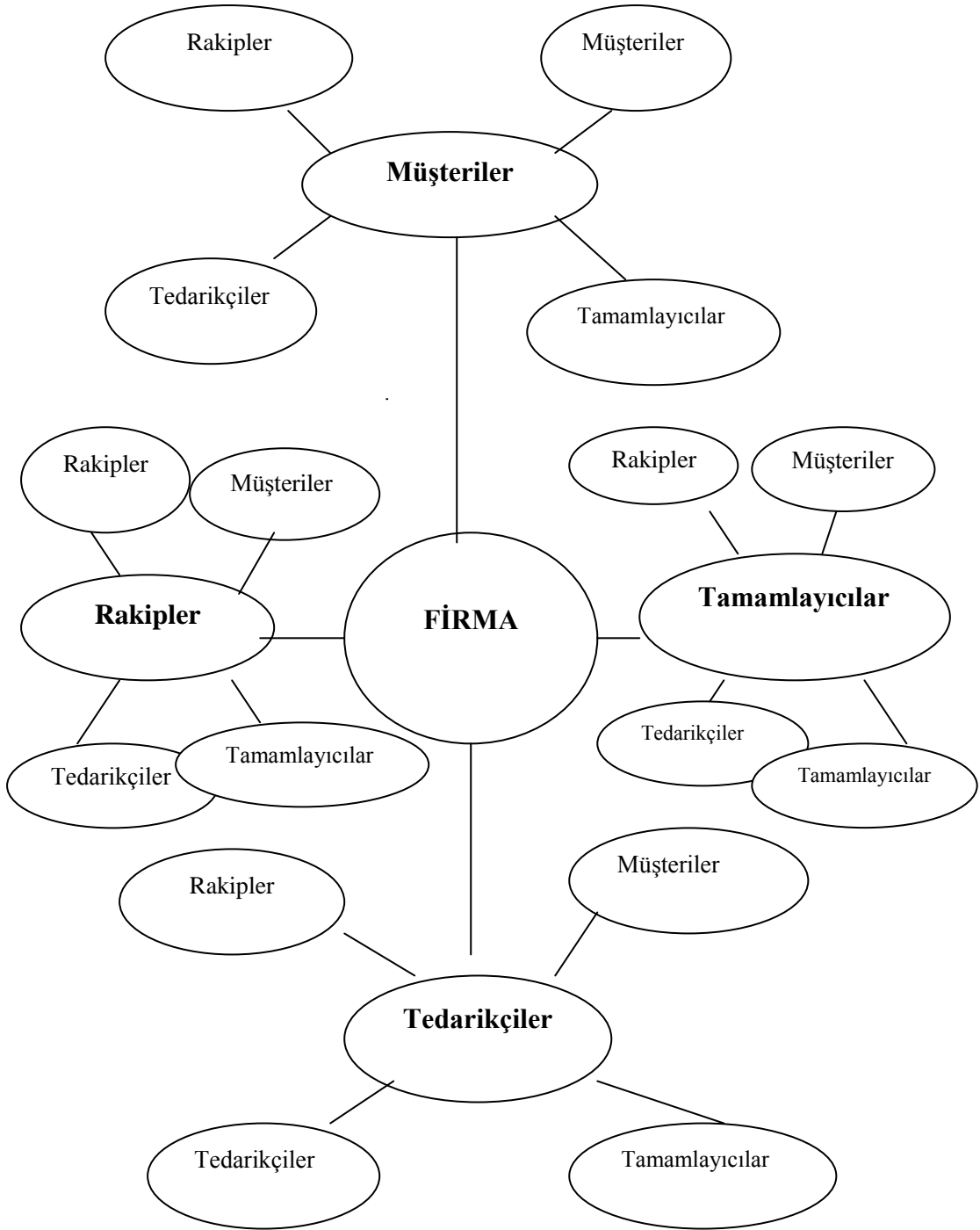
3.3.1. Tamamlayıcıları Düşünmek

İş oyununda müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerin yanında genellikle gözden kaçırılmasına karşın, en az diğerleri kadar önemli olan bir oyuncu da tamamlayıcı mal ve hizmet satanlardır. Bir mal ve hizmetin tamamlayıcısı birlikte kullanıldığında ilkinin daha cazip kılan başka bir mal ve hizmettir. Tamamlayıcıları düşünmek ise, belli bir büyüklükteki bir pasta için rakiplerle kavga etmekten çok, eldeki pastayı büyütmenin yollarını aramaktır. Müşteri sizin ürününüze diğer oyuncunun ürünüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha fazla değer verirse, o oyuncu sizin tamamlayıcınızdır (Brandenburger ve Nalebuf, 1998: 35). Örneğin bir işletmenin bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi gittikçe olanaksızlaşmaktadır ve bu durum işletmeleri rakipleriyle işbirliği yapmaya doğru yönlendirmektedir. Bu durumda rakipler birbirlerinin iş tamamlayıcıları durumuna gelmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270).

3.3.2. Değerler Ağı

Ortaklaşa rekabette, iş oyununda tüm oyuncularla karşılıklı ilişki söz konusudur. İş oyunu çerçevesinde bu oyuncuların da değerler ağındaki unsurlardan oluştuğu belirtilebilir. Şekil 2’de de görüldüğü gibi bu iş oyunundaki oyuncular müşteriler, tedarikçiler, tamamlayıcılar ve rakiplerden oluşmaktadır.

Şekil 2. Değerler Ağı



Kaynak: Carayannis Elias G. ve Jeffrey Alexander. “Virtual, Wireless Mannah: A Co-Opetitive Analysis Of The Broadband Satellite İndustry”, *Technovation*, 21(12), 2001, ss: 764.

Şekil 2’de görüldüğü gibi, değerler ağında bir işletmenin müşterileri, tedarikçileri, tamamlayıcıları ve rakipleri o işletme ile etkileşimde iken kendi iş ortamlarında da başka müşteri, tedarikçi, tamamlayıcı ve rakiplerle ilişki halindedirler. Değerler ağına Şekil 2’de de görüldüğü gibi geniş bir çerçeveden bakmak gerekmektedir.

İşgücü ve hammadde gibi kaynaklar tedarikçilerden firmaya doğru, ürünler ve hizmetler firmadan müşterilere doğru akar. Para ise tersi yönde, müşterilerden firmaya ve firmadan tedarikçilere doğru akar (Kısacık, 2005: 60).

Değer zinciri analizi, müşteri değerinin arttırılabileceği ve maliyetlerin düşürülebileceği alanları açıklamak ve işletmenin tedarikçiler, müşteriler ve endüstrideki diğer işletmelerle ilişkilerini daha iyi anlamak için, firmanın rekabetçi avantajlarını daha iyi anlamada kullanılan stratejik analiz yöntemidir. Bir üretim işletmesi için değer zinciri, yeni ürün tasarımı ve yeni ürün testleriyle başlar ve daha sonra hammadde tedariki, üretim ve nihayet satış ve satış sonrası hizmetler yer alır. Bir hizmet işletmesi için bu faaliyetler, hizmet kavramı ve onun tasarımı, amaç ve taleplerin belirlenmesiyle başlar ve memnun edilmiş müşteriler sağlayacak hizmeti oluşturan faaliyetler bütününe taşınır (Yalçın, 2006: 21). Değer zinciri rekabetteki bilgi teknolojisi rolünü üstlenmiş önemli bir kavramdır. Bir işletmenin değer zinciri bağımsız faaliyetlerden oluşmuştur ancak bu faaliyetler birbirleri ile bağlantılıdır. Bağlantılar, bir faaliyetin gerçekleşmesi ile diğer faaliyetlerin maliyetlerinin ya da aktivitelerinin etkilemesidir (Porter, 1985). Değerler Ağı üyeleri aşağıda kısımda ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

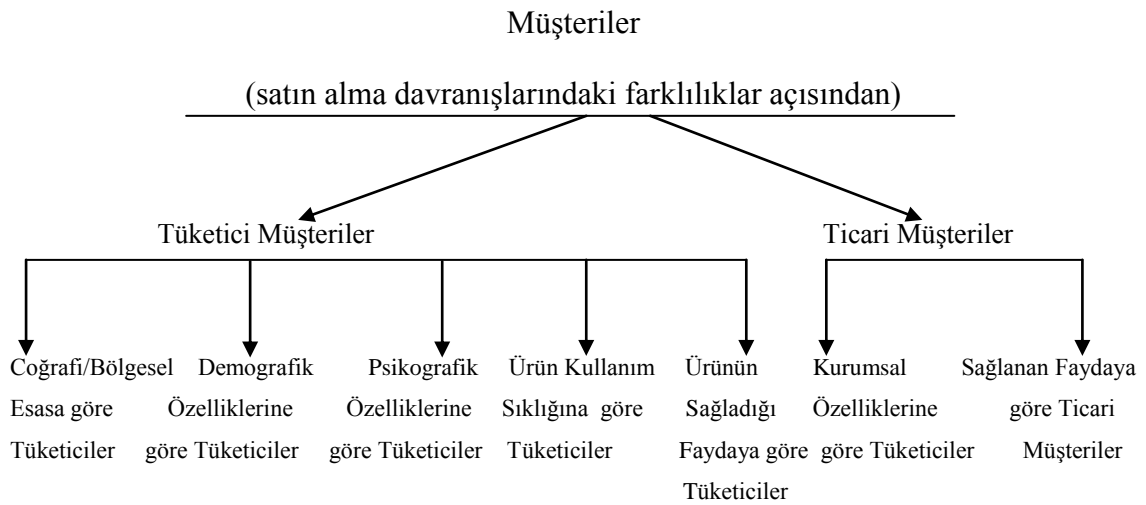
3.3.2.1. Müşteri

Değerler ağının bir üyesi olan müşteri, işletmenin en önemli sosyal paydaşlarından birisidir. Müşterinin amacı kaliteli ürünü, sürekli olarak, en uygun fiyata satın almak ve bundan bir tatmin duymaktır. Müşteri olmadan bir mal veya ürünün üretimi de söz konusu olmayacağına göre işletmenin bu sosyal paydaşlarının çıkarlarını da göz ardı etmesi mümkün değildir. İşletme mal ve hizmeti üretirken, fiyatlandırırken, pazarlarken veya satarken, müşterinin tercihlerini, kalite ve renk ve moda anlayışları ile gelir düzeyleri de dikkate almalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 194). Ürün ve hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri, üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Benzer şekilde, ürün ve hizmet kullanan müşteriler, onları en objektif biçimde değerlendirecek ve eleştiri yapabilecek kişilerdir (Arsoy, 2005: 281).

Brandenburger ve Nalebuf'a (1998) göre; müşteri işletmenizin ürününüze diğer firmanın ürünüyle birlikteyken tek başına olduğundan daha fazla değer verirse, o firma işletmenizin tamamlayıcısıdır ve müşteri işletmenizin ürününe diğer firmanın ürünüyle birlikteyken tek başına olduğundan daha az değer verirse, o firma rakibinizdir.

Uyguç (1998) ise müşteriye hizmet edilen rolü üstlenmiş kişi olarak tanımlarken, Eroğlu (2005) da bir kurum veya kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişileri kapsayan geniş bir kavram olarak tanımlamıştır. En temel tanımıyla müşteri ise, alıcı, hizmet gören ve karşılığında ücret ödeyen kimseye denilmektedir. Müşteri bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çok önemli ve firmaların kuruluşun da başarıya ulaşmasını sağlayan temel faktördür (Batman ve Kınır, 2006: 27).

Şekil 3. Müşteriler ve Sınıflandırma Teknikleri



Kaynak: Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, 2004, sayfa: 255.

Şekil 3’de görüldüğü gibi müşteriler satın alma davranışlarındaki farklılık açısından iki grupta sınıflanabilir. **Tüketici müşterileri**, kendi kişisel ve aile tüketim gereksinimlerini karşılamak için mal ve hizmet satın alan müşterilerdir. Bu grup müşteriler aldıkları mal ve hizmetleri hemen veya belirli bir zaman süreci içinde tüketirler. **Ticari müşteriler** ise, işletmelerinde tüketim, yatırım, üretim ve ticari amaçlarla mal ve hizmet satın alan müşterilerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 255).

Müşterileri tanımanın yolu, kendini müşterinin yerine koymaktan geçer ve kendine “Müşterim, benim malıma daha az değer verecek başka ne alabilir? Başka hangi yollarla müşterim ihtiyaçlarını karşılayabilir?” gibi sorular sorulması gerekir (Brandenburger ve Nalebuf, 1998: 36). İşletme yönetimini en fazla ve doğrudan etkileyen değişime bakılırsa; üretim ve pazarlama anlayışındaki “müşteri merkezlilik” değişimidir. Bu gelişim özetle, “ne üretirsem onu satarım” anlayışındaki satış yaklaşımının yerine “müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek”

anlayışının egemen olmasıdır. Müşterilerin ürün ya da hizmetlerle ilgili düşünceleri ve yaklaşımları, işletme yöneticilerinin kararlarını önemli ölçüde etkilemeye başlamıştır (Zerenler, 2005: 4).

3.3.2.2. Tedarikçi

İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan malzemeleri ve/veya yarı ürünleri doğru kaynaktan, doğru zamanda ve en düşük maliyetle tedarik edebilmeleri günümüz rekabet koşullarında işletmelerin en önemli hedeflerinden biri olmuştur (Dağdeviren, 2005: 120).

Tedarik, işletme yönetimin üretim ve satış ile ilgili üç temel işlevinden birini oluşturur. Mal üretmek ve satmak için üretim faktörlerinin tedariki gerekmektedir. Üretim faktörleri, hammadde, malzeme, makine ve donatım ile personelden oluşur (Eren, 1996: 250). Değerler ağının bir diğer üyesi olan tedarikçi kavramı ise, işletmeye girdi sağlayan iç ve dış tarafları ifade eden bir kavramdır. Ayrıca, işletmelerin dış kaynak kullanımını çerçevesinde ilişkili olduğu işletmelerde bu kavram içerisinde değerlendirilmektedir (Akbaba, 2007: 222). Diğer bir tanıma göre ise tedarikçi, işletmenin üretimi için gerekli olan hammadde ve ara mallar temin eden kişi veya kuruluşlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 193).

İşletmeler arası rekabetin artık tedarik zincirleri arasında olduğu gerçeği göz önüne alındığında, işletmelerin gücünün sadece kendi performanslarına bağlı olmadığı, tedarik zinciri içerisindeki tüm birimlerin performansının işletme başarısını etkilediği açıktır. Tedarikçi seçimine verilen önem, tedarikçilerle sadece tedarik edilen ürünün fiyatına bağlı olmayan uzun süreli ilişkilerin gelişmesini sağlamakta ve bu ilişkiler uzun dönemde işletmenin rekabet etme gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Görener, 2009: 100). Tedarikçi seçimine yönelik olarak yapılan ilk çalışmalar önemli ölçüde maliyet olmak üzere tek bir faktörü dikkate alırken, son yıllarda yapılan çalışmalarda kalite, teslim performansı, esnekli gibi birçok faktör tedarikçi seçimi sürecinde kullanılmıştır (Dağdeviren, 2005: 116).

İşletmelerin başarılı bir şekilde faaliyet göstermeleri önemli ölçüde tedarik fonksiyonunun uygun işleyiş gösterebilmesine bağlıdır. Tedarik süreci bu açıdan tüm işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Belirlediği hedeflere ulaşmak isteyen her işletme tedarik sürecini etkin bir şekilde yönetmek zorundadır (Dağdeviren, 2006: 247). Tedarik yöneticisinin de ana amaçları; şirketin hammadde, yedek parça, donatım,

işletme malzemesi gibi bütün taleplerin temini, uzun süre ile otomobil kiralamak, büro donatımı ve diğer cins donatımları, temizlik işleri ile endüstriyel yemek tedariki gibi servisleri, uygun kalite, teslimat ve servis standartları içinde mümkün olan ucuz maliyetle tedarik etmektir (Eren, 1996: 260).

Üretim ve satış için gerekli girdiler çeşitlidir. Hammaddeler, yarı mamuller, mamuller, yardımcı maddeler ve faaliyetler için gerekli olan finansal araçlar vb. girdiler üretim için gereklidir. Bunlar belirli bir oran dahilinde üretime katılırlar. Ürünlerin oluşturulmasında yer alan ve son tüketiciye gönderilmesine kadar yapılan tüm faaliyetlere katılan her unsurun koordinasyonu ve verimli bir şekilde yönetimi ile ilgili faaliyetler tedarik zinciri yönetimi kapsamı içinde yer alırlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 291). Tedarik zinciri, nihaî tüketici için ürün veya hizmet sağlamada firmalara birbirini etkileyen koordine edilmiş bir ağ sağlar (Yalçın, 2006: 23).

Brandenburger ve Nalebuf (1998) göre, tedarikçilerle ve diğer taraftaki kişilerle olan ilişkiler de aynı müşterilerle olan ilişkiler kadar önemlidir. Porter (2003) da bir sektörde tedarikçilerin fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehditleri ile sektöre yeni gidecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebildiklerini belirtmektedir.

3.3.2.3. Rakip

Rekabet stratejilerini rakip işletmeleri incelemeyi geliştirmek zordur ve bu nedenle, rekabet stratejisi geliştirme sürecinin önemli bir aşamasını rakipleri belirlemek oluşturur (Collis, 1991). Ayrıca işletmeler amaçlarına ulaşmak için buldukları sektörde rakiplerin faaliyetlerini izlemek, yapılmış veya yapılabilecek olası rakip faaliyetlerini dikkate almak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 34). Bunun için öncelikle işletmenin yakın ve uzak rakiplerinin belirlenmesi gerekir. Ancak, rakip adaylarının hem çeşitli hem de değişken olması bu süreci bir ölçüde zorlaştırır (Seviçin, 2006: 117). Brandenburger ve Nalebuf (1998) ise rakibi, “müşteriler sizin ürününüze diğer oyuncunun ürünüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha az değer verirse, o oyuncu sizin rakibinizdir” şeklinde açıklamıştır. Kısacık (2005) ise rakipleri müşterilerin ürün satın alabileceği ya da tedarikçilerin kaynak satabileceği alternatif oyuncular olarak tanımlamıştır.

Rekabet analizi yapılırken kuşkusuz mevcut rakipler analiz yapılmalıdır. Bununla birlikte oyuna girebilecek potansiyel rakiplerin de analiz edilmesi

gerekmektedir. Potansiyel rakiplerin ise tahmin edilmesi kolay bir iş değildir; ancak bunlar çoğu kez aşağıdaki gruplandırmanın yardımı ile belirlenebilir (Porter, 2003: 62):

- Sektörde olmayan, ancak kolaylıkla giriş engellerinin üstesinden gelebilecek firmalar,
- Sektörde olmaktan açık bir sinerji etkisi elde edebilecek firmalar,
- Sektörde rekabet etmenin kurumsal stratejilerinde açıkça genişleme yaratacağı firmalar,
- İleri veya geriye doğru entegre olabilen müşteriler veya tedarikçiler.

3.3.2.4. Tamamlayıcı

Değerler ağının bir diğer üyesi olan tamamlayıcı kavramı ise; müşteri sizin ürününüze diğer oyuncunun ürünü ile birlikleyken, tek başına olduğundan daha fazla değer verirse, o oyuncu sizin tamamlayıcınızdır. Tamamlayıcıları tanımanın yolu da, kendini müşterinin yerine koyup, “müşterim, benim malıma daha çok değer verecek başka ne alabilir?” sorusunu kendine sormaktır (Brandenburger ve Nalebuf, 1998: 35-35). Tamamlayıcılar, müşterilerin tamamlayıcı ürünler satın aldığı ya da tedarikçilerin tamamlayıcı kaynaklar sattığı oyunculardır (Kısacık, 2005: 60).

3.3.3. Birden Fazla Rolde Oynamak

İş dünyasında genel bir eğilim vardır: Oyuna katılan her yeni oyuncu diğer oyuncular tarafından rekabetçi birer tehdit olarak görülmektedir. Bu çok sakıncalı bir durumdur. Tehdit olarak görmek, ona karşı savunma geliştirmeyi, onun iyi yanlarını değil, kötü ve eksik yanlarını görmeyi ön plana çıkarır. Onu alt edecek ve oyundan dışarı atılmasını sağlayacak yollar araştırılır. Birçok oyuncu, oyuna yeni katılan oyuncunun, rekabet etmenin dışında, onu faaliyetlerinde tamamlayabileceğini düşünmez, düşünmeyi aklından bile geçirmez. Gerçekte, rekabet tehditlerine baktığımız kadar tamamlama fırsatlarına da bakmamız, yeni oyuncuyu aynı zamanda bir fırsat olarak algılayıp, bizim pazardaki rolümüzü güçlendirecek yetkinliklerini araştırmamız daha akılcı olacaktır. Rakiplerinizle birlikte başarıya ulaşabilir ya da birlikte bataabilirsiniz. Diğer oyuncu/oyuncular, kendileriyle beraber sizi de bir yerlere sürükleyebilirler (Aslan, 2008).

İnsanlar, iş oyununda birçok rol alabilir. Buda oyunu karmaşıktırır. Değerler ağı, tüm bu karmaşadan rahatlıkla kurtulmanızı sağlar. Değerler ağında bir

oyuncunun birden fazla rol alması, kuraldır. Oyuncuların hem rakip hem de tamamlayıcı olabilecekleri gerçeği, başka türlü düşünülmediği de garip davranışlar olarak görülebilecek tavırları da açıklar. Bir çok firma tedarikçileri açısından bakıldığında hem rakip hem de tamamlayıcıdır. Bir kişinin sadece rakip, sadece tamamlayıcı, sadece tedarikçi, veya sadece müşteri olarak değerlendirilmesi, üretkenliği de engeller. İnsanların bazen geleneksel kitapçılar yerine Internet kitapçılığından faydalansalar da bu geleneksel kitapçıların pazarını da genişletecektir. Çünkü alınan yeni kitaplara insanların birbirlerine önermeleri nedeni ile ilgi artacak ve geleneksel kitaplar da bu durumdan kârlı çıkabilecektir (Brandenburger ve Nalebuf, 1998).

3.4. Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet

Ortaklaşa rekabet ve değerler ağı ile ilgili yapılan açıklamalardan sonra bu kısımda oyun teorisi ve ortaklaşa rekabet birlikte değerlendirilecektir. Ortaklaşa rekabet ve oyun teorisi birlikte değerlendirilmeden önce ilk olarak oyun teorisi tarihi, tanımı ile ilgili bilgiler verildikten sonra ortaklaşa rekabetle olan ilişkisi irdelenecektir.

J. Von Neumann'ın 1928 yılında, iki oyunculu sıfır toplamlı oyunlar adlı çalışmasının ardından; 1944 yılında Oskar Morgenstern ile hazırladıkları "Oyun Teorisi ve Ekonomik Davranış" isimli eser, oyun teorisinin temelini oluşturduğu görüşü de vardır (Arslan, 2008: 36-37). Brandenburger ve Nalebuf (1998) ise, 1944 de bu kitapla birlikte oyun teorisinin klasik teorik formülasyonunun geldiğini vurgulamışlar ve oyun teorisini II. Dünya Savaşına dayandırmışlardır. Akademik araştırmalarda kullanım alanları yaygınlaştıkça önemi anlaşılan bu araç, 1990'lardan itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle ekonomi alanında ihale düzenlemelerinden rekabet çözümlerine kadar geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Cengiz, 2005: 28).

Oyun teorisi tanımlarına bakılacak olursa; en genel tanımıyla Oyun Teorisi, *"karmaşık yararların mücadelesini açıklayan matematiksel bir yaklaşımdır."* Oyun Teorisi, kişilerin kazançlarını en büyükmek ya da kayıplarını en küçükmek için karşılıklı olarak farklı eylemler seçtiği durumlar üzerine yoğunlaşan bir ekonomi dalıdır. Genel olarak, verdikleri kararların birbirlerini etkilediğini bilen karar vericilerin hareketleri ile ilgilenir (Kural, 2007: 3-4). Oyun kuramı, rekabete dayalı stratejik karşılaşmaları modellemeye yarayan matematiksel bir araçtır. Ayrıca karmaşık iş

ortasındaki oyun teorisi, oyunu birleşenlerine ayırarak neler olup bittiğini ve nelerin yapılabileceğini görmemizi sağlar (Arslan, 2008).

Brandenburger ve Nalebuf'a (1998) göre oyun teorisinin sundukları ise;

- Oyun teorisi, doğrudan en can alıcı konuya odaklanır; doğru stratejileri bulmak ve doğru kararlar almak.
- Oyun teorisi, birbirine bağlı çok sayıda faktör mevcutken ve bir kararı diğerlerinden ayrı biçimde almak mümkün değilken, özellikle işlevlidir. İş dünyasındaki karmaşık ortamda oyun teorisi oyunu bileşenlerine ayırarak neler olup bittiğini ve ne yapılacağını görmemizi sağlar.
- Oyun teorisi, özellikle organizasyonlardaki diğer insanlarla da paylaşılacak değerlerde bir enstrümandır. Kişiyne ve meslektaşlarına seçenekleri tartışmak için ortak bir dil verir.
- Oyun teorisi geliştirilebilecek ve örmeye devam edilebilecek bir yaklaşımdır. İş dünyası tarihinde belli bir andaki belli bir duruma uygun özel bir reçete değildir. Değişen iş koşullarına ayak uydurabilen bir düşünce biçimidir.

Çoğu sektörde de işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmaları, rekabetin temel bir özelliğidir: Firmalar birbirlerinin hamlelerinin etkilerini hissederler ve bunlara tepki göstermeye eğilimlidirler. Rakipler (hatta daha zayıf rakipler) tarafından gerçekleştirilen “kötü” ya da “mantıksız” tepkiler, çoğunlukla “iyi” stratejik hamlelerin başarısız olmalarına neden olur (Kısacık, 2005: 59). Akla bile gelmeyecek faktörler başarılı ya da başarısız olmayı bu şekilde etkileyecektir. Çünkü günümüzde oldukça karmaşık ortamlarda iş yapılmaktadır. Bütün bu karmaşanın ortasında oyun teorisi, oyunu bileşenlerine ayırarak neler olup bittiğini ve nelerin yapılması gerektiğini görmeye yardımcı olur (Arslan, 2008). Ortaklaşa rekabette oyun teorisi kapsamında ele alınırsa karmaşık iş hayatında oyunun bileşenleri ve oyuncular daha net görülebileceği için işletme daha başarılı olabileceği ifade edilebilir. Brandenburger ve Nalebuf (1998) de bahsettiğimiz şekilde ortaklaşa rekabeti oyun teorisi çerçevesinde ele alarak incelemiştir ve işbirliği ve rekabeti aynı anda birlikte (ortaklaşa rekabetin) oyun teorisi çerçevesinde kullanılmasının işletmelere sağlayacağı yararlar çıkardıkları kitapta ayrıntılı bir şekilde ve örneklerle açıklamaktadır. Ayrıca Kısacık (2005) e göre; Oyun teorisin de beş öge vardır: oyuncular, katma değerler, kurallar, taktikler ve kapsam. Bu beş öge ve bu ögeler arasında ki ilişki benzer şekilde Brandenburger ve Nalebuf'a

(1998) göre de ortaklaşa rekabette de stratejisinin de temel parçalarını oluşturmaktadır. Bu bakımdan ortaklaşa rekabetin oyun teorisi çerçevesinde değerlendirilmesinin, işletmelere büyük avantajlar sağlayacağı belirtilebilir.

3.5. Ortaklaşa Rekabete Yönelten Nedenler

Günümüzde oldukça karmaşık ortamlarda iş yapılmaktadır. İnsan aklına dahi gelemeyecek faktörler, başarılı ya da başarısız olmayı etkilemektedir. Bütün faktörler şekillendirilmiş olsa da bunlardan birini değiştiren herhangi bir şey, diğerlerini de etkileyebilir (Aslan, 2008). İş oyununda oyuncuların hem rakip hem de tamamlayıcı olabilmektedirler. Rakip işletmelerin genellikle birbirlerine yakın yerlerde kurulmaları, ilk bakışta çok değişik gelebilir. Halbuki yan yana dükkan açmakla, onlar aynı zamanda birbirlerinin tamamlayıcısı olmuşlardır ve müşteriler gidecek tek bir dükkan seçmektense birçok dükkana girerek bir sürü bilgi edinebilir ve seçimini de ona göre yapabilir. Aynı yerlerde kurulan açılan işletmeler pazarı bölme açısından birbirine rakip, Pazar oluşturma açısından da birbirlerini tamamlarlar. Bazı durumlarda bir araya toplanmanın yarattığı etki, müşterilere olduğu kadar tedarikçilere de daha büyük bir Pazar yaratma şansı verir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998). Bu nedenle İşletmeler, rakipleri ile belirli alanlarda işbirliği yaparlarken, aynı zamanda rekabeti de sürdürmektedirler. Bunun temel faydası olarak da eksikliklerin işbirliği ile tamamlanması, rekabet ile de aktifliklerinin kaybolmaması gösterilebilir (Özer, 2006).

Zineldin (1998) işletmelerin işbirliklerine çevresel ve teknolojik değişimler nedeniyle yöneldiklerini vurgulamaktadır. Parker (2000) bunun nedeni teknolojik yatırımların ve çevresel değişimlerin işletmeleri yenilik yapmaya zorlaması, buna karşın işletmelerin büyük kısmının bu yatırımları yapacak yeterlilikte kaynağa sahip olmamaları ve maliyetlere katlanmalarında zorlanmalarını göstermektedir.

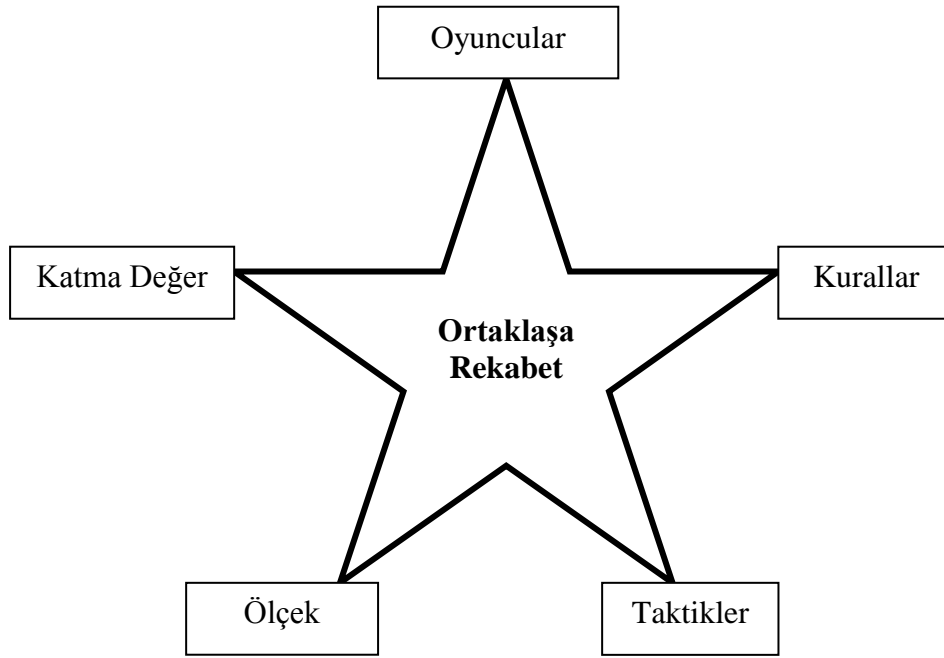
Küresel rekabetin artmasıyla birlikte, giderek artan stratejik ortaklıklar; büyüme maliyetinin yüksek olması, şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olması ve nihayet sinerji yaratması sebebiyle, ulusal işletmeleri küresel boyutta rekabete girme konusunda cesaretlendirmekte; uluslararası işletmelere ise rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Young, Hamil ve Davies, 1989: 274). İşletmelerin dikkate almaları gereken önemli noktalardan biri, teknolojideki değişim ve küresel ekonominin değişmesi gibi çevresel etkenlerde meydana gelecek olan değişikliklerdir. Örneğin teknolojisi zayıf işletmelerin rekabet etme olasılıkları düşük olmaktadır. Bu noktada da

işbirlikleri bu sınırlılığı ortadan kaldıracak bir yöntem olarak görülmektedir (Özer, 2006).

3.6. Ortaklaşa Rekabette Stratejinin Parçaları

Ortaklaşa rekabet stratejisinin temel parçaları Şekil 4’de görüldüğü gibi; oyuncular, katma değer, kurallar, taktikler ve ölçekten oluşmaktadır. Bunlar hakkında bilgiler şekilden sonra sunulmaktadır;

Şekil 4. Ortaklaşa Rekabette Stratejinin Parçaları



Oyuncular: Küreselleşme ile birlikte artan uluslar arası ticaret beraberinde yeni yapılanmaları getirmiştir. Bunun sonucunda yönetim literatürüne kıyaslama, ortak girişimler, sürekli gelişme, ortaklık ve dış kaynaklardan yararlanma gibi bazı yeni kavramlar ortaya çıkmış ve gün geçtikçe yaygın biçimde kullanılmaya başlamıştır. Burada sözü edilen ortaklık hukuki anlamda olmayıp, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmaları anlamını içermektedir (Dereli, 2003: 119-120). Bu noktada oyuncular yani işletmelerin faaliyetle buldukları sektörde işletmenin tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, üretim konusu mal ve hizmetlerin ikameleri gibi unsurlar işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki yapabilmektedirler. Tedarikçilerin kararları, müşterilerin davranış değişiklikleri, rakiplerin herhangi bir konuda yeni

stratejileri, işletmenin ana ürünlerinin alternatifi ve ikamesi olabilen yeni ürünlerin piyasaya girmesi ve bunlara benzer olaylar işletmeyi etkilemektedir (Ülgen ve Mürze, 2004: 65).

Kısacık'a (2005) göre de oyuncular, müşteriler, tedarikçiler, yedekler ve tamamlayıcılardan oluşur ve oyunculardan hiçbiri değişmez değildir. İşbirliğinin gerçekleştirilmesinde temel olan unsur işletmelerin tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve işbirliği yapılan işletmelerle benzer yanlarının veya benzer çıkarlarının bulunmasıdır (Dennis, 2000).

Katma değer; Katma değerler her oyuncunun oyuna kattığı şeydir. Kendinizi daha değerli bir oyuncu haline getirmenin – başka bir deyişle, katma değerinizi artırmanın – yolları vardır (Kısacık, 2005). İş hayatında bir işletmenin başarısı, zorunlu olarak birilerinin başarısız olmasını gerektirmez; birden çok kişide kazanabilir. Rekabetçi bir dünyada, katma değere sahip olabilmek için çok çalışılmalıdır (Brandenburger ve Nalebuf, 1998). Günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin üretim süreçlerinin belirlenmesinde, süreçleri oluşturan faaliyetlerin üretilen mal ya da hizmetlere bir değer (katkı) sağlaması önem taşımaktadır. Bir işletmede katma değer sağlayan faaliyetler, genel olarak iki grupta incelenebilir (Zerenler, 2005: 10-11):

1. Müşteri ihtiyaçlarının giderilmesine katkısı olan faaliyetlere “gerçek” katma değer denilmektedir. Örneğin; müşteri siparişlerinin hızlı ve doğru bir şekilde kabulü, işletmeler için gerçek bir katma değer sağlamaktadır.

2. İşletme faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yürütülebilmesinde, işletme ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlere “iç katma değer” denilmektedir. Örneğin; işletmelerin yaptığı satın alma siparişlerinin hızlı ve doğru bir şekilde yapılması, iç katma değer olarak kabul edilmektedir.

Hangi faaliyetin katma değer yaratıp yaratmadığını belirlerken, değer yaratmada başlangıç noktası olarak müşteriler dikkate alınmalıdır (Kaygusuz, 2000: 75).

İşletmelerin ürettikleri ürünlerdeki yaratılan değer (katkı), müşterilere sunulan mal/hizmetin değerini artıran faaliyetlerdir. Bunun tersine, katma değer yaratmayan faaliyetler, ürün/hizmete harcanan süreyi artırmasına rağmen, ürünlerin değerini artırmayan işlemlerdir. Katma değersiz faaliyetler, müşteriler açısından gereksiz faaliyetlerdir. Maliyetlerde artışa neden olan bu faaliyetler, ürünlerin kalite ve Pazar değerini etkilemeksizin azaltılmalı ya da ortadan kaldırılmalıdır. Bir işletmede yer

darlığı nedeniyle gereksiz taşıma, yükleme ve boşaltmalar, gereksiz depolama faaliyetleri, eksik malzeme sorunları, yeniden işlemler, makine ve takım hazırlama, bozuk ve hatalı mal işlemleri ve stoklar katma değer yaratmayan faaliyetler olarak örneklendirilebilir (Zerenler, 2005: 11).

Taktikler: Taktikler aynen stratejiler gibi bir plan türü olup stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan genellikle nihai sonuca odaklı olmayan ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 35). Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır (Güçlü, 2003: 69). Taktikler oyuncuların oyunu algılayış ve buna bağlı olarak oynayış biçimini belirlemeye yönelik hamlelerdir. Taktikler kimi zaman yanlış algılamaları azaltmaya, kimi zaman da belirsizlik yaratmaya veya belirsizliği sürdürmeye yöneliktir (Kısacık, 2005). Türk Dil Kurumu taktiği: türlü savaş araçlarını belli bir sonuca ulaşmak amacıyla etkili biçimde birleştirerek ve kullanarak kara, deniz veya hava savaşını yönetme sanatı veya istenen sonuca ulaşmak amacıyla izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Kurallar: Oyuncular ve oyuncuların katma değerleri nasıl oyunun önemli unsurları ise kurallarda oyunda önemli bir unsurdur. Ancak kurallar ve onları değiştirmenin önemi, genellikle pek takdir edilmemektedir. Kurallara kıpırdaması mümkün olmayan taşlar gibi davranılmaktadır. Kurallar değiştirilebilir ama unutulmamalı ki diğer insanlarda kuralları değiştirebilir. Kuralları değiştirme özgürlüğü, iki yanı keskin bir kılıca benzer. Pazarda gücü elinde tutan kişi, kuralları koyan kişidir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998). Kurallar oyuna yapı kazandırır. İş yaşamında evrensel bir kurallar bütünü yoktur; bir kural hukuktan, görenekten, uygulamadan veya sözleşmeden kaynaklanabilir. Oyuncular, mevcut kuralları kendi yararlarına kullanmanın yanı sıra, o kuralları gözden geçirebilir ya da yeni kurallar ortaya atabilirler (Kısacık, 2005).

Türk Dil Kurumuna göre kural; Bir sanata, bir bilime, bir düşünce ve davranış sistemine temel olan, yön veren ilke, nizamdır. Kural koymak için belli bir mekanizma

ya da algoritma bulunmamaktadır. Kural üretmek yaratıcı bir sanattır. Ancak yeni kurallar düşünmek için bazı kaynaklardan yararlanılabilir. Örneğin bir durumda geçerli olan bir kuralı alıp başka bir durumda da işe yarayıp yaramayacağına bakılabilir. Müşterilerinize karşı kullandığımız bir kuralı alıp tedarikçilerle yaptığımız pazarlığa sokabilirsiniz ya da başka iş dallarında olumlu etkilerin gördüğünüz bir kuralı, kendi işinize uygulayabilirsiniz (Brandenburger ve Nalebuff, 1998).

Kurallar oyuncuların uyması gereken sınırlamaları gösterir. Bu sınırlamalar ayrı oyunları birbirine bağlayabilir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998). İşbirliğinde (cooperation) iş, bilgi ve sosyal değişim söz konusudur. İşletmelerin işbirliğine gitmeleri rekabet etmeyecekleri anlamına gelmemektedir. Hatta birbirlerine karşı şüphe de taşıyabilirler. Resmi anlaşmalar mevcuttur ancak işbirliğinin temelinde resmi olmayan kurallarda söz konusudur. Güç dağılımının, resmi olmayan güven ve kurallara göre belirlendiği durumlar bulunur. Rakipler ortak hedeflere sahiptirler ve aralarındaki benzerlik, işlevsel ve psikolojik olarak benzer hareket etmelerine neden olmaktadır. Benzer yapıda işletmeler olmaları nedeniyle aynı hedeflere yönelik benzer düşünce yapısına sahip olma olasılıkları yüksektir. Bu durum işbirliğinin başarısında da etkisini gösterir (Özer, 2006: 3).

Ölçek: Porter (2003), sektöre giriş engeli olarak belirttiği ölçek ekonomilerini, dönem başına mutlak üretim hacmi arttıkça bir ürünün birim maliyetinde (veya bir ürünün üretilmesi için gerekli olan operasyon ya da fonksiyonda) azalma olması şeklinde tanımlamaktadır ve ölçek ekonomilerini bir iş kolunda üretimi, satın almayı, araştırma ve geliştirmeyi, pazarlamayı, hizmet ağını, satış gücünün kullanımını ve dağıtımını içeren hemen hemen her fonksiyonda geçerli olabileceğini vurgulamaktadır. Ölçek ekonomilerinden yararlanma olanağı da işbirliğini çekici hale getiren önemli bir unsurdur (Özer, 2006: 2). Kapsam yani ölçek oyunun sınırlarını gösterir. Oyuncuların bu sınırları genişletmesi veya daraltması mümkündür (Kısacık, 2005: 61-62). Türk Dil Kurumuna göre ölçek ise bir ölçüm boyutu ya da konusunu nicel olarak ölçmeye yarayan ve tam ölçünlü sınırlardan oluşmuş ölçme aracı olarak tanımlamıştır.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, konusu, yöntemi, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ve araştırma ile ilgili ön çalışmalar hakkında bilgiler verilmektedir. Öncelikli olarak araştırma yönteminin daha anlaşılır ve sade olmasına yardımcı olmak amacıyla, araştırma süresince izlenen adımlara ilişkin genel bir çerçeve çizilmektedir. Bu kapsamda, araştırma sürecinin yapılandırılması aşağıdaki gibidir:

Şekil 5. Araştırma Sürecinin Yapılandırılması



Bu aşamaların her birinin gerçekleştirilmesi sırasında birincil ve ikincil veriler kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir. Literatür bölümüne yönelik olarak başta M. E. Porter (1980,1985), A. M. Brandenburger ve B. J. Nalebuff (1998) ve diğer referans kaynakları değerlendirilirken, araştırma yöntemi ile ilgili bölümde ise A. Yıldırım ve H. Şimşek (2005) ve diğer bilimsel araştırma kaynakları incelenmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerin de ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliğini değerlendirmek ve işbirliği ve rekabetin beraber kullanılmasının konaklama işletmelerine sağlayacağı faydaları araştırmaktır.

4.2. Araştırmanın Konusu

Araştırma konusu olan “ortaklaşa rekabet”, araştırmacının 2008 yılında almış olduğu stratejik yönetim dersinde tartışılması üzerine araştırmacının ilgisini çekmiştir. “Ortaklaşa rekabet konaklama işletmelerinde uygulanabilir mi?” sorusu ortaya çıkmıştır. Araştırmacı yapmış olduğu incelemeler de bu konuda turizm alanında yapılmış nitelikli bir çalışma olmadığını görmüş ve tez konusu olarak bu konuyu düşünerek tez danışmanına sunmuştur. Tez danışmanı ile alınan ortak kararla ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde uygulanabilirliği araştırılmaya karar verilmiştir.

Araştırmanın teorik kısmın da, ortaklaşa rekabetin ana konusu olan işbirliği ve rekabet temel alınmış ve diğer unsurlar da değerlendirilerek teorik kısım oluşturulmuştur (oyuncular -rakipler, müşteriler, tedarikçiler, tamlayıcılar- oyun teorisi... gibi). Teorik kısımda konaklama işletmeleri ile ilgili literatürde sunulmaktadır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesinde ilk olarak konaklama işletmeleri, 4 ve 5 yıldızlı oteller, Kapadokya Bölgesi'nin özellikleri ve bu bölgedeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri irdelenmektedir. Kavramsal çerçeve bölümünde incelenen diğer bir konu da ortaklaşa rekabettir. Bu bölümde ortaklaşa rekabet, ortaklaşa rekabetin önemi, işbirliğine yönelen sebepler, işbirliği-rekabet ilişkisi irdelenmekte ve ortaklaşa rekabetin temeli olan oyun teorisi hakkında da bilgi vermektedir. Son olarak da ortaklaşa rekabette stratejilerin parçaları olan: oyuncular, katma değer, kurallar, taktikler, ölçek irdelenmektedir. Bu çalışmanın araştırma alanı ise, Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır.

4.4. Araştırma Evreninin Özellikleri

4.4.1. Türkiye'deki Konaklama Sektörünün Durumu

Bu kısımda ise araştırmanın yapılacağı konaklama sektörünün Türkiye'deki durumu irdelenmektedir. Genel olarak Türkiye'deki turizm sektöründe konaklama

işletmelerinin durumu incelendikten sonra Kapadokya Bölgesi ve çalışmanın evreni olan Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 yıldızlı oteller hakkında bilgiler sunulmaktadır.

Turizm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de büyük bir hızla gelişim gösteren ve buna bağlı olarak diğer sektörleri de etkileyerek gelişmelerinde öncü rol oynayan bir sektör haline gelmiştir. Türkiye 1980'li yıllarda fark ettiği turizm sektöründe kısa sürede önemli yol almayı başarmıştır. 1983-1991 yılları arasında yaşanan hızlı gelişme turizm sektörü ve turizm yöreleri adına sektörde ilk atılım dönemi olmuştur. 1991'li yıllardan günümüze kadar geçen süreçte ise, çeşitli inişler ve çıkışlar yaşanmış buna rağmen büyüme devam etmiştir. Otel sayılarındaki artış güçlü bir rekabet ortamı yaratmış ve rekabet ortamına ayak uyduramayan işletmelerin bazılarının kapanmasına, bazılarının ise belirli bir süre faaliyetlerine ara vermesine neden olmuştur (Didin ve Köroğlu, 2008: 111). Turizm sektörü; bir yandan ülkeler için önemli bir gelir kaynağı olması, diğer yandan uluslararası ticaretin gelişmesi ve günümüz insanının yaşam felsefesinin, yaşam standartlarının yükselmesine paralel olarak seyahat etme lehine değişmesi ile önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bu gelişme aynı zamanda turizm sektörüne, özellikle tarihi zenginlikleri ve doğal güzellikleri fazla olan ülkelerde ayrı bir önem atfederek bu ülkelerin kalkınmasında sektöre katkı sağlamaktadır (Turanlı, 2003). Ülkemizde turizmin tarihsel gelişimine bakıldığında oldukça eskiye dayandığı görülmektedir. Turizm Anadolu'da ancak Osmanlı İmparatorluğu döneminde bugünkü anlayışa yakın bir gelişme sürecine girmiştir. 1923 yılında Türk Seyyahin Cemiyeti'nin kurulması, bunun 1930'da Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu'na dönüşmesi, 1934'te Turizm Bürosunun açılması, 1939 yılında Ticaret Bakanlığına bağlı Turizm Müdürlüğü'nün kurulması ve turizmi geliştirmek için çıkarılan kanunlar turizmin gelişmesinde etkili olmuştur. 1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığının kurulması ve planlı dönemde kalkınma planlarında turizme yer verilmesi turizm için yapılan en önemli çalışmalar olmuştur. Özellikle 1982 yılında çıkarılan "Turizm Teşvik Kanunu" (I. Turizm Hamlesi) turizmin bugünkü anlamda gelişmesini hızlandırmıştır. Bütçeden turizme ayrılan payın, teşvik ve tedbirlerin artması, turizme verilen önemin bir diğer göstergesidir (Emekli, 2005:103).

Artan yatırımlar ve başarılı tanıtımlar sonucunda döviz gelirlerinde önemli artışlar sağlanması, milli gelire olan katkısı ve yarattığı iş ve istihdam hacmi ile turizm çok önemli bir sektör olarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin gündeminde yer almıştır. Sektörün önemini kavrayan ve bu doğrultuda gerçekleştirdiği atılımlarla

Türkiye, 1990'lı yıllarda dünyada turizm piyasasına ilgi duyulan bir ülke konumuna gelmiştir (Kar ve diğ., 2004:92). Turizm çeşitleri yönünden de önemli bir güce sahip olan ülkemiz, coğrafik ve iklim özellikleri itibarı ile turizm çeşitlerini turistlere en iyi şekilde sunabilmektedir. Türkiye'de turizm sezonunun üç veya dört ay ile sınırlı kalmaması turizmin önemini bir kat daha arttırmış ve faaliyetler çeşitlenerek turistlerin ilgisi daha fazla çekilmeye çalışılmıştır (Didin v e Köroğlu, 2008: 112).

Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) 2009 verilerine göre de, en önemli istihdam artışı konaklama sektöründe görülmüştür. SGK'ya göre bu sektörde kayıtlı çalışan sayısı yüzde 100 artarak 120.000'e ulaştığı da belirtilmiştir. Yüksek sezona geçişle beraber de seyahat acentelerinde de istihdam artışı yaşanmış ve yaklaşık 4.000 kişi istihdam edilmiştir. Bu verilere göre, turizm sektörünün kayıtlı ücretliler içindeki payı yüzde 3,4'e ulaşmıştır (www.sgk.gov.tr, 2009). Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre Türkiye'nin 2009 yılı ve 2010 birinci dönem aylık turizm gelir ve giderleri Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3. Aylık Turizm Gelir ve Gideri

Aylık turizm geliri ve gideri, 2009-2010						
Aylar	Turizm geliri (\$)	Çıkış yapan ziyaretçi sayısı	Kişi başı ortalama harcama (\$)	Turizm gideri (\$)	Yurtiçi ikametli vatandaş sayısı	Kişi başı ortalama harcama (\$)
2009						
Ocak	798.686.654	1.151.951	693	282.105.147	378.771	745
Şubat	722.307.105	1.057.976	683	287.901.482	384.447	749
Mart	945.577.293	1.426.537	663	326.603.864	439.320	743
Nisan	1.021.414.051	1.824.721	560	268.517.511	364.114	737
Mayıs	1.444.131.880	2.656.507	544	306.746.195	413.407	742
Haziran	1.777.999.175	3.261.081	545	361.266.354	488.989	739
Temmuz	2.906.792.509	4.218.369	689	460.697.012	651.212	707
Ağustos	3.813.819.077	5.491.275	695	329.229.786	460.934	714
Eylül	2.805.708.246	3.989.011	703	307.165.477	411.943	746
Ekim	2.466.201.396	3.515.977	701	374.671.441	490.962	763
Kasım	1.441.776.357	1.945.675	741	393.619.402	517.640	760
Aralık	1.104.920.838	1.467.070	753	447.217.180	559.614	799
Yıllık Toplam	21.249.334.582	32.006.149	664	4.145.740.850	5.561.355	745
2010						
Ocak	735.469.267	1.133.655	649	272.349.030	354.260	769
Şubat	721.358.120	1.105.749	652	320.836.151	444.881	721
Mart	956.697.423	1.513.316	632	396.740.807	494.956	802
I. Dönem Toplam	2.413.524.810	3.752.720	643	989.925.988	1.294.097	765

Not: Beraberinde giden ziyaretçi sayıları toplama dahil edilmiştir.

Kaynak: TÜİK- Türkiye İstatistik Kurumu- Turizm İstatistikleri- www.tuik.gov.tr, 2010

Tablo 3’de görüldüğü gibi Türkiye 2009 yılı turizm geliri toplamı 21.249.337.258 iken turizm gideri 4. 145.740.850’dir.

Çıkış yapan ziyaretçi sayısı geçen yılın aynı dönemine göre %10,4 artmıştır. Ekim, kasım ve aralık aylarında toplam çıkış yapan ziyaretçi sayısı 6 928 722 kişidir. Bunun 5 853 318 kişisini yabancı ziyaretçi, 1 075 404 kişisini ise yurt dışında ikamet eden vatandaşlarımız oluşturmaktadır. IV. dönemde en fazla ziyaretçi 3 515 977 kişi ile ekim ayında gerçekleşmiştir. Kasım ayında 1 945 675, aralık ayında ise 1 467 070 kişi ülkemizi ziyaret etmiştir. Turizm gideri geçen yılın aynı dönemine göre % 34,8 artmıştır. Giriş yapan vatandaş ziyaretçiler anketi sonuçlarına göre 2009 yılı IV. dönem turizm gideri, geçen yılın aynı dönemine göre % 34,8 oranında artarak 1 215 508 023 \$ olmuştur. Bunun 1 151 319 039 \$’ı kişisel, 64 188 984 \$’ı ise paket tur harcamalardan oluşmuştur (www.tuik.gov.tr, 2010).

Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan alınan bilgiye göre belgeli turizm işletmelerinin tür ve sınıflara göre dağılımı da aşağıda Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Belgeli Turizm İşletmelerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2008)

		Yatırım Belgeli		İşletme Belgeli	
Tür	Sınıf	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
Oteller	5 yıldızlı	129	82.762	267	179.964
	4 yıldızlı	202	74.506	471	147.153
	3 yıldızlı	154	22.792	645	91.960
	2 yıldızlı	60	4.696	616	47.490
	1 yıldızlı	20	1.242	91	6.626
Tatil Köyleri	1.sınıf	26	19.025	66	50.836
	2.sınıf	13	7.652	20	8.383
Moteller	1.sınıf	-	-	1	136
	2.sınıf	-	-	8	381
	Moteller	2	124	9	422
Özel Belgeli Oteller	-	12	1.044	170	11.695
Apart Oteller	-	49	19.695	102	11.732
Pansiyonlar	-	21	797	63	1.926
Termal Oteller		10	6.399	13	3.049
Kampingler	-	4	2.511	6	1.169
Oberjler	-	-	-	1	481
Golf Tesisleri	-	3	510	1	68

Tablo 4'ün Devamı

Turizm Kompleksleri	-	5	4.993		2	1.987
Eğitim ve Uygulama Tesisleri	-	-	-		1	72
B Tipi Tatil Sitesi	-	12	4.792		2	860
Butik Otel	-	42	4.042		9	813
Butik Tatil Villaları	-	2	244		-	-
Çiftlik Evi	-	3	235		1	115
Dağ Evi	-	2	176		1	152
Yayla Evi	-	1	80		-	-
TOPLAM	-	772	258.287		2.566	567.470
İşletme belgeleriyle birlikte faal yatak sayısı 607.000'dir.						
Kaynak : Kültür ve Turizm Bakanlığı						

Kaynak : Kültür ve Turizm Bakanlığı, Tesis İstatistikleri –www.kultur.gov.tr- 2010.

Tablo 4'deki 2008 yılı verilerine göre Türkiye genelindeki yatırım belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri sayısı 331, işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri sayısı ise 738'dir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan alınan bilgiye göre belediye belgeli konaklama tesis, oda ve yatak sayıları ise Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Tesis Türlerine Göre Belediye Belgeli Konaklama Tesisi Oda Ve Yatak Sayıları (2006)

Tesis Türü	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Otel	4 534	132 624	293 808
Motel	308	6 297	15 045
Pansiyon	2 081	28 063	67 980
Tatil Köyü	23	2 202	6 406
Kamping	54	2 425	6 839
Kaplıca	33	2 021	5 593
Toplam	7 033	173 632	395 671

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, Tesis İstatistikleri -www.kultur.gov.tr- 2010.

Tablo 5'de de görüldüğü gibi Türkiye genelinde belediye belgeli toplam konaklama tesisi sayısı 7 033, toplam oda sayısı 173 632 ve toplam yatak sayısı 395 671'dir. Belediye belgeli toplam otel sayısı ise 4 534 olarak tabloda verilmiştir.

Türkiye Turizm Yatırımcılar Derneği verilerine göre, 2008 ve 2009 Ocak-Aralık arası verileri ile Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçilerin başlıca ülkelere göre sıralaması da aşağıda Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Türkiye'ye Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Başlıca Ülkelere Göre Sıralaması (Ocak-Aralık)

	2008	2009	09 / 08 (%) Değişim
Almanya	4.415.525	4.488.350	1,65
İngiltere	2.169.924	2.426.749	11,84
Hollanda	1.141.580	1.127.150	-1,26
Fransa	885.006	932.809	5,40
Belçika	596.442	592.078	-0,73
İtalya	600.261	634.886	5,77
Avusturya	520.334	548.117	5,34
İspanya	329.790	355.902	7,92
Yunanistan	572.212	616.489	7,74
İskandinav Ülkeleri (İsveç + Danimarka + Norveç + Finlandiya)	1.034.238	1.096.628	6,03
Bulgaristan	1.255.343	1.406.604	12,05
Romanya	447.419	366.698	-18,04
AB Toplamı	14.853.750	15.481.138	4,22
Rusya Fed.	2.879.278	2.694.733	-6,41
Ukrayna	730.689	574.700	-21,35
BDT Toplamı	5.713.180	5.480.640	-4,07
ABD	679.445	667.159	-1,81
Japonya	149.731	147.641	-1,40
İran	1.134.965	1.383.261	21,88
İsrail	558.183	311.582	-44,18
TOPLAM	26.336.677	27.077.114	2,81

Kaynak: Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği TYD -www.tyd.org.tr, 2009.

Tablo 6'da Türkiye'nin genellikle dünyanın çoğu yerinden ziyaretçi aldığı görülmektedir. Türkiye'ye 2008-2009 yıllarında en fazla turist Almanya, İngiltere ve Hollanda'dan geldiği yine tabloda görülmektedir.

4.4.2. Kapadokya Bölgesi ve Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller

Araştırmanın evrenini oluşturan Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri hakkında bilgiler bu kısımda yer almaktadır. Coğrafi olaylar Peri

Bacaları'nı oluştururken, tarihi süreçte, insanlar da, bu peribacalarının içlerine ev, kilise oymuş, bunları fresklerle süsleyerek, binlerce yıllık yaşlı medeniyetlerin izlerini günümüze taşımıştır. Roma İmparatoru Augustus zamanında Antik Dönem yazarlarından Strabon 17 kitaplık 'Geographika' adlı kitabında (Anadolu XII,XIII,XIV) Kapadokya Bölgesi'nin sınırlarını güneyde Toros Dağları, batıda Aksaray, doğuda Malatya ve kuzeyde Doğu Karadeniz kıyılarına kadar uzanan geniş bir bölge olarak belirtir. Bu günkü Kapadokya Bölgesi Nevşehir, Aksaray, Niğde, Kayseri ve Kırşehir illerinin kapladığı alandır. Daha dar bir alan olan kayalık Kapadokya Bölgesi ise Uçhisar, Ürgüp, Avanos, Göreme, Derinkuyu, Kaymaklı, Ihlara ve çevresinden ibarettir (www.kultur.gov.tr, 2009).

Bu araştırma da ise Kapadokya Bölgesi olarak Aksaray, Nevşehir ve Kayseri illeri dikkate alınmış ve bu üç ildeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında Kapadokya Bölgesi ile ilgili rakamsal verilere bakılacak olursa valiliklerden ve İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri'nden alınan değerler aşağıda tablolar şeklinde verilmektedir. İlk olarak Nevşehir Valiliği'nden alınan bilgiler ile 2008 yılı Kapadokya Bölgesi aylar bazında ziyaretçi sayıları Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7. Kapadokya Bölgesi Aylar Bazında Ziyaretçi Sayıları

2008 Yılı Ziyaretçi Ve Gelir Durumları											
Aylar	Ziyaretçi Durumu									Türsab Geliri	Gelir Durumu
	Yerli			Yabancı							
	Paralı	Parasız	Toplam	Paralı	Parasız	Müze K.	Trsb.İn d	Toplam	G.Top.		
Ocak	2,659	6,306	8,965	4,672	837		24,901	30,410	39,375	123,297	56,500
Şubat	1,823	7,882	9,705	5,106	920		25,676	31,702	41,407	126,630	52,255
Mart	4,823	20,839	25,662	14,174	1,687		50,800	66,661	92,323	247,167	134,524
Nisan	12,660	44,447	57,107	24,415	1,917		84,083	110,415	167,522	406,872	264,137
Mayıs	21,325	130,710	152,035	37,154	2,576		99,625	139,355	291,390	481,527	405,015
Haziran	17,730	106,641	124,371	34,945	2,558	756	82,246	120,505	244,876	398,390	372,917
Temmuz	23,493	138,226	161,719	42,696	2,795	2,572	67,214	115,277	276,996	648,525	489,977
Ağustos	29,026	252,063	281,089	49,883	3,453	7,428	86,550	147,314	428,403	834,000	858,677
Eylül	8,694	49,654	58,348	30,173	2,133	2,542	97,125	131,973	190,321	701,011	471,462

Tablo 7'nin Devamı

Ekim	12,248	57,975	70,223	31,070	3,011	8,593	115,890	158,564	228,787	1,688,923	538,718
Kasım	3,638	14,302	17,940	9,388	1,331	3,344	47,497	61,560	79,500	349,423	166,260
Aralık	4,437	18,080	22,517	5,848	770	5,189	24,203	36,010	58,527	181,522	148,712
Toplam	142,556	847,125	989,681	289,524	23,988	30,424	805,810	1,149,746	2,139,427	6,187,287	3,959,154

Kaynak: Nevşehir valiliği -www.nevsehir.gov.tr/nevsehir/turizm-istatistikleri, 2010

Nevşehir Valiliği'nden alınan bir başka bilgiye göre de Kapadokya Bölgesi yıllar bazında yabancı ve yerli turist sayıları da Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Kapadokya Bölgesi Yıllar Bazında Yabancı ve Yerli Turist Sayıları

Yıl	Yerli Turist Sayısı	Yabancı Turist Sayısı	Toplam Turist Sayısı
1989	169.404	924.924	1.094.328
1990	315.024	942.059	1.257.083
1991	277.432	391.057	668.489
1992	328.281	788.817	1.117.098
1993	327.642	780.629	1.108.321
1994	313.473	510.774	824.247
1995	330.561	581.356	911.917
1996	412.596	797.993	1.210.589
1997	430.669	1.054.611	1.489.280
1998	329.192	968.050	1.297.242
1999	441.408	384.540	825.948
2000	1.109.624	641.174	1.750.798
2001	776.122	838.534	1.614.656
2002	1.024.439	708.397	1.732.836
2003	1.260.393	468.113	1.728.506
2004	819.783	571.846	1.391.629
2005	954.042	860.239	1.814.281
2006	1.053.481	765.740	1.819.221
2007	890.899	984.781	1.875.680
2008	989.681	1.149.746	2.139.427

Kaynak: Nevşehir valiliği-www.nevsehir.gov.tr/nevsehir/turizm-istatistikleri, 2010

Tablo 8'de görüldüğü gibi 2008 yılı toplam turist sayısı 2007 yılına göre 263.747 artmıştır. Ve yerli turist sayısı 98.782 artarken yabancı turist sayısı ise 164.965 artmıştır.

Araştırma da Kapadokya Bölgesi'nde bulunan Aksaray, Nevşehir, Kayseri illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel sayıları İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri'nden elde edilmiştir. Müdürlüklerden alınan bilgilere göre üç ilde toplam 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı 24 adet olduğu görülmüştür. Nevşehir ilinde 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı müdürlükten alınan bilgiye göre 19 oteldir bunlardan beş adedi 5 yıldızlı otel işletmesi geriye kalanları ise 4 yıldızlı otel işletmesidir. Aksaray ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel sayısının 3, Kayseri'deki 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı ise 2 olduğu görülmüştür. Aşağıda Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre, Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı 19 adet olduğu Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Nevşehir İli Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri

Tesisin Adı	Yeri	Sınıfı	Tel	Oda	Yatak
Dedeman Oteli	Nevşehir	*****	213 99 00(20)	349	734
Altınöz Oteli	Nevşehir	****	213 53 05	120	248
Peri Tower Oteli	Nevşehir	****	212 88 16	125	270
Lykia Lodge Kapadokya	Nevşehir	****	213 99 45(10)	146	291
Viva Oteli	Nevşehir	**	213 17 60/13 26	54	108
Seven Hotel	Nevşehir	**	213 49 79	24	48
Dinler Tatil Köyü	Nevşehir	****	213 99 68	79	158
Hotel Zümrüt Cappadocia	Nevşehir	**	214 3525 - 214 3526	30	60
Yıltok Oteli	Avanos	****	511 23 13/ 5210	179	364
Avrasya Oteli	Avanos	****	511 51 81	126	258
Altınyazı Otel	Avanos	****	511 20 10	114	237
Vera Otel Kaymaklı	Kaymaklı	*****	2182917(7)	157	315
Turist Hotel Cappadocia	Göreme	****	271 24 30	79	164
Çiner Oteli	Göreme	***	271 20 39	42	87
Anatolian Houses	Göreme	ÖZEL	271 24 63	19	58
Kaya Otel	Göreme	ÖZEL	271 23 11	51	94
Termalya	Kozaklı	****	4713856	137	304
Yapısel Otel	Kozaklı	**	471 27 01	60	122
Rosa Resort Termalotel	Kozaklı	*****	471 35 35/2228	230	864
Grand Termal Otel	Kozaklı	****	471 23 00	162	308
Museum Hotel	Uçhisar	ÖZEL	219 22 20	30	73
Ataman Uçhisar Kaya Otel	Uçhisar	ÖZEL	219 20 07	72	145
Kral Oteli	Ürgüp	ÖZEL	341 26 55	30	60
Alfina Oteli	Ürgüp	ÖZEL	3414822-5339	26	52
Kemerli Ev Pansiyon	Ürgüp	ÖZEL	3415445	9	18
Dinler Oteli	Ürgüp	*****	341 30 30	172	344
Perissia Oteli	Ürgüp	*****	341 29 30	194	387
Arkadaş Oteli	Ürgüp	***	341 23 95	67	111
Taşsaray Oteli	Ürgüp	****	341 23 44	189	378
Yunak Evleri	Ürgüp	ÖZEL	3416920-3416926	27	58
Selçuklu Evi	Ürgüp	ÖZEL	3417460-7461-62	20	46
Yusuf Yiğitoğlu Konağı	Ürgüp	ÖZEL	341 89 96	14	30
Surban Oteli	Ürgüp	ÖZEL	341 47 61	31	62
Vera Salaberina	Ortahisar	ÖZEL	343 21 99-09	6	12

Tablo 9'un Devamı

Alkapis	Ortahisar	ÖZEL	343 34 33	5	12
Yeni Yükseller Otel	Ortahisar	***	343 31 71	57	117
Burcu Kaya Oteli	Ortahisar	****	343 32 00	82	166
Kapadokya Inn Oteli	Ortahisar	****	343 34 70	160	329
Gomeda Oteli	M.Paşa	****	353 50 50	131	268
Lamia Pansiyon	M.Paşa	PANSİYON	353 54 13	5	10
Gül Konakları	M.Paşa	ÖZEL	353 54 86	19	45
Toplam :41				3280	7081

Kaynak: Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

Bu araştırmada Nevşehir ilinde, görüşme gerçekleştirilen 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri Tablo 9'da koyu renkle işaretlenmiştir. Tabloda otellerin telefon numaraları, oda ve yatak sayılarına da yer verilmiştir. Kayseri İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü İnternet adresinden alınan bilgiye göre ise Kayseri ilindeki konaklama tesisleri Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10. Kayseri İli Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri

Tesisin Adı	Yeri	Sınıfı	Tel	Oda	Yatak
Hilton	Kayseri	*****	0325) 207 50 50	215	432
Grand Eras	Kayseri	****	(0352) 330 51 11	100	200
Erciyes Grand Eras	Kayseri	****	(0352) 342 21 28-29	55	118
Almer	Kayseri	***	(0352) 320 79 70	75	164
Çapari	Kayseri	***	(0352) 222 52 78	44	91
Lifos	Kayseri	***	(0352) 320 43 43	42	84
Bent	Kayseri	***	(0352) 221 24 00	40	80
Ayata	Kayseri	***	(0352) 330 58 60	37	74
Grand Ülger	Kayseri	***	(0352) 320 14 15	33	66
Altınaray	Kayseri	**	(0352) 320 32 40	66	135
As Berlin	Kayseri	**	(0352)222 66 20	62	128
A Klas	Kayseri	**	(0352)222 24 00	30	55
Toplam: 12				799	1.627

Kaynak: Kayseri İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

Tablo 10'da görüldüğü gibi, Kayseri ilindeki müdürlüğe bağlı toplam da 12 konaklama tesisi, 799 oda ve 1.627 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Aksaray İl Kültür

ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre ise Aksaray ilindeki konaklama tesisleri Tablo 11 de verilmektedir.

Tablo 11.Aksaray İli Turizm Belgeli Konaklama Tesisleri

Tesinin Adı	Yeri	Sınıfı	Tel	Oda	Yatak
Grand Eras Hotel Aksaray	Aksaray	*****	(0 382) 212 08 08	89	203
Grand Saatçioğlu Otel	Aksaray	****	(0 382) 214 20 20	52	108
Melendiz Otel Ağaçlı Turistik Tesisleri	Aksaray	****	(0382) 215 24 00	91	189
Grand Ak-Mer Otel	Aksaray	***	(0 382) 215 80 82	45	90
Abaylar Otel	Aksaray	***	(0 382) 215 00 76	39	84
Üç Yıldız Oteli	Aksaray	***	(0 382) 214 04 04	20	40
Eski İpek Yolu Oteli	Aksaray	***	(0 382) 242 30 10	44	93
Karballa Otel	Güzelyurt	Özel belgeli	(0 382) 451 21 03	20	41
Karvalli Otel	Güzelyurt	**	(0 382) 451 27 36	19	38
Yuvam Otel	Aksaray	**	(0 382) 212 00 24	15	26
Toprak Otel	Aksaray	**	(0 382) 213 13 08	23	46
Vadim Otel	Aksaray	*	(0 382) 212 82 00	33	60
Toplam: 12				490	1018

Kaynak: Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

Kapadokya Bölgesi ve bu bölgedeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile ilgili literatür bilgisi bu aşamada verildikten sonra araştırmanın yöntemi ve yaklaşımı değerlendirilmektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Yaklaşımı

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Kapadokya Bölgesi'nde yer alan –Aksaray, Nevşehir, Kayseri- illerinde ki 4 ve 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Kapadokya Bölgesi'nde bu belirtilen illerde 24 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinin olması ve bu sayının ulaşılabilir büyüklükte olması nedeni ile tam sayım yöntemi, örneklem yöntemi olarak kullanılmıştır. Otellerin 18'inden görüşme için olumlu cevap alınmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşmeler otel genel müdürlerinin istedikleri tarih ve saatlerde, Kasım-Aralık- 2009 ve Mart 2010 döneminde, çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yaklaşımı olarak ise, nitel araştırma yaklaşımları arasında önemli bir yere sahip olan tümevarım yaklaşımı seçilmiştir. Elde edilen verilerin analizin sürecinde betimsel analiz kullanılmıştır. Bu kapsamda verilerin analizi için gerekli çerçeve katılımcıların ortaklaşa rekabet hakkındaki düşünceleri, ortaklaşa rekabetin sağlayacağı faydalar, ortaklaşa rekabetin hayata nasıl geçirileceği ve uygulama sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Sonrasında bu çerçeve esas alınarak veriler sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tümevarım yaklaşımı: Parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünü tanımlanması olarak açıklanan yaklaşımda önceden belirlenmiş bir kuram ya da hipotez yoktur. Araştırmacı, topladığı tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği konuya ilişkin ana temaları ortaya çıkarır ve topladığı verileri anlamlı bir yapıya kavuşturarak anlaşılabilir olmasını sağlamaktadır (İslamoğlu, 2002: 36).

4.5.1. Nitel Araştırma Yöntemi ve Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri

Günümüzde sosyal bilimler alanında çalışan bilim insanları nicel yöntemlerin yanında nitel yöntemlerle çalışma yapmanın bilime katkılarını ve güzelliğini fark ettirmiştir (Kılınç, 2007: 59). Bu bakımdan nitel araştırma yöntemini tanımlamak gerekirse, Yıldırım ve Şimşek'e (2005) göre nitel araştırma, "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel sürecin izlendiği bir araştırma yöntemidir". Benzer şekilde Hancock (1998) ise, nitel araştırmayı, sosyal olayları veya olguları doğal ortamları içerisinde tanımlamaya ve fikir, deneyim ve duyguları ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yöntemi olarak açıklamaktadır.

Gardenhire ve Nelson (2003) ise nitel araştırmayı, sosyal olay veya olgulara ilişkin kararların, niçin ve nasıl verildiklerinin anlaşılmasına yönelik bir süreç olarak açıklamaktadır. Akgül'e (2004) göre nitel araştırmada, kişilerin belirli bir konu hakkında ne düşündükleri, niçin öyle düşündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm yapmaz, içebakış sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış açılarının uyumlaştırılmasını ve analizini gerçekleştirir.

Nitel araştırma denildiğinde, kısaca, herhangi bir şekilde istatistiksel prosedürler ya da başka sayısal araç olmaksızın bulguların üretildiği araştırma anlaşılabilir (Altunışık ve diğ., 2007: 248).

Nitel araştırmanın kapsamlı bir tanımını yapmak güç ise de, bir takım temel özelliklerden söz etmek mümkündür. Bu özellikler literatürde farklı başlıklar altında yer almakla birlikte en çok karşılaşılan yedi özellik aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 41):

- Doğal ortama duyarlılık,
- Araştırmacının katılımcı rolü,
- Bütüncül yaklaşım,
- Algıların ortaya konulması,
- Araştırma deseninde esneklik,
- Tümevarımcı analiz,
- Nitel veridir.

Bu araştırmada da katılımcıların ortaklaşa rekabet hakkında ne düşündüklerini, niçin öle düşündüklerini ortaya koymak istenmektedir. Nitel araştırma yönteminin tanımlarına incelendiğinde, bu amaca ulaşmak için kullanılabilir en iyi yöntemin nitel araştırma yöntemi olduğu görülebilir. Ek olarak bu araştırmanın özellikleri ile nitel araştırma yönteminin özelliklerinin uyuşması nedeni ile de bu araştırma da nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmanı yöntemi olan nitel araştırma yöntemleri ile nicel araştırma yönteminin karşılaştırılması ise Tablo 12’de sunulmaktadır.

Tablo 12. Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Varsayım	
Gerçeklik nesnelidir Asıl olan yöntemdir Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	Gerçeklik oluşturulur Asıl olan çalışılan durumdur Değişkenler karmaşık ve iç içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir
Amaç	
Genelleme Tahmin Nedensellik ilişkisini açıklama	Derinlemesine betimleme Yorumlama Aktörlerin perspektifini anlama

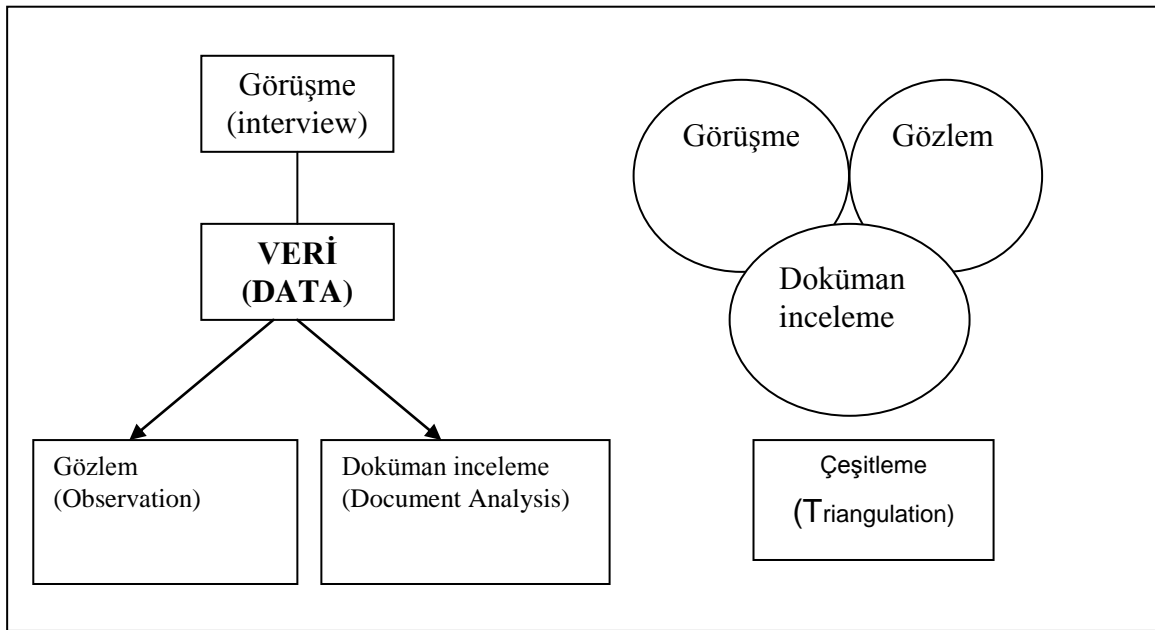
Kaynak: Kılınç, İzzet. “Stratejik Planlama–Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003, ss:87-88.

Nitel araştırmanın varsayım ve amaç bakımından Tablo 12’de verilen özelliklerine bakıldığında bu araştırma en uygun nitel araştırma ile yapılması gerektiği görülebilir. Çünkü, nitel araştırma yönteminde tabloda da görüldüğü gibi, gerçekliği nesnel olarak kabul etmeyip oluşturulabileceğini kabul etmekte, durumu ön plana çıkarmakta, araştırmacı bu yöntemle olay ve olguları yakından izleyebilmekte, araştırmacı katılımcı bir tavır izleyebilmekte, araştırma sonuçları da yorumlanabilmektedir. Bu nedenlerle bu araştırma için nitel araştırma yöntemi uygun bir yöntem olduğu düşünülmüştür.

4.5.2. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi

Nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemlerini görüşme, odak grup görüşmesi ve gözlem şeklinde 3 gruba ayrılabilir. Bunların yanında çeşitli türdeki dokümanlar da (belgeler, yazışmalar, fotoğraflar gibi), nitel araştırmada kullanılan verilere temel oluşturabilir. Diğer taraftan bu yöntemler ayrı ayrı kullanılabilir gibi hepsi bir arada çeşitleme yapılarak aynı araştırmada birlikte de kullanılabilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 88).

Şekil 6. Nitel Araştırmada Veri Toplama Yöntemleri ve Çeşitlemesi



Kaynak: Giray, Hatice. “Niteliksel Araştırmalar”, web.deu.edu.tr, 2007.

Şekil 6’da da görüldüğü üzere nitel araştırmalarda veri toplama yöntemleri birbirinden bağımsız kullanılabilir gibi birlikte de kullanılabilir. Bu araştırmada ise veri toplama yöntemi olarak nitel araştırmalarda veri toplama yöntemi olan görüşme tekniği kullanılarak verilere ulaşılmıştır. Araştırmada görüşme tekniğinin seçilmesinde, araştırma evreninin ulaşılabilir büyüklükte olması ve araştırmacının evrene yakın olması büyük rol oynamaktadır.

4.5.2.1. Görüşme Tekniği

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme tekniği; kişi ya da kişilerin görüşmeyi yapan bireyler tarafından sorulan sorular karşısında kendi düşünce, davranış ve hisleri doğrultusunda sunmuş olduğu bilgileri toplamaya yarayan nitel bir veri toplama ve araştırma yöntemi şeklinde tanımlanabilmektedir (Bilim, 2007: 27). Diğer bir tanıma göre ise görüşme, ilgili kişi ya da grupla karşılıklı olarak, konuşmak, soru sormak suretiyle yapılan çalışmalardır (Atıkan, 1995: 84). Görüşme kolay bir veri toplama yöntemi olarak düşünülebilir. Ancak derinine inildiğinde sadece konuşma, dinleme gibi herkes tarafından kullanılan öğelerden farklıdır. Öncelikle görüşme, beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamı açısından hem sanat hem de bilimdir (Mil, 2007: 5). Görüşme “sözel olarak bilgi toplama” ve “yüz-yüze deneklere soru sorarak veri toplama” şeklinde de tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:84). Görüşme amaca

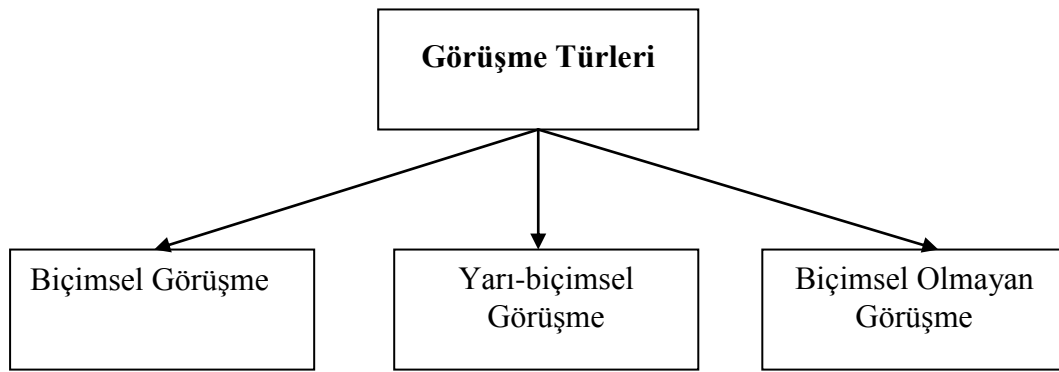
uygun olarak hazırlanan soruların görüşüne ihtiyaç duyulan kişiye/kişilere araştırmacı tarafından sorularak cevap alınması sürecidir (Ural ve Kılıç, 2005: 22). Görüşme kişisel iletişime dayalı olarak gelişen bir yöntem olması sebebiyle muhtemelen en eski veri toplama yöntemlerinden biridir (Kerlinger ve Lee, 2000).

Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinin temeli sözlü iletişime dayanmaktadır. Görüşme tekniği, insanların bakış açılarını, deneyimlerini ve algılarını ortaya koyabilmek amacıyla pek çok sosyal bilim alanında kullanılan oldukça güçlü bir veri toplama yöntemi olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşme sürecinde, görüşmeci sorduğu sorulara ilişkin bilgi toplamanın yanı sıra deneklere ek sorular yöneltebilmekte, ayrıca deneklerden gelen ses tonu, yüz ifadeleri, mimikler vb. mesajları da değerlendirebilmektedirler (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:84).

4.5.2.2. Görüşme Türleri

Görüşme türleri, araştırma konusunun kapsamı ve görüşme kurallarının katılığına göre; yapılanmış, yarı yapılanmış ve yapılanmamış olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Karasar, 2005). Bu görüşme türleri Şekil 7’de sunulmaktadır.

Şekil 7. Görüşme Türleri



Kaynak: Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, Sakarya Kitapevi, Beşinci Baskı, Sakarya, 2007.

Bu araştırmada Şekil 7’de görülen görüşme türlerinden yarı-biçimsel görüşme türü kullanılmıştır. Şekilde yer alan görüşme türlerinin hepsinin açıklamaları aşağıda yer almaktadır;

Yapılandırılmış (biçimsel) görüşmelerde, araştırmacı sorulacak soruları önceden hazırlar ve görüşme esnasında sadece bu sorular çerçevesi içinde kalır. Kapalı

uçlu tercihli soruların yanında, görüşülenin kendini kendi cümleleri ile anlatmasını hedefleyen açık uçlu sorularda yönlenebilir (Mil, 2007: 8). Çok fazla esnek olmamakla birlikte, açık ve kapalı uçlu sorular seçilebilir. Bu yöntemin önemli avantajları, standart cevapların alınmasını sağlaması, ön- yargı ve benzeri uygulama problemlerinin az olması, verilerin karşılaştırılmasına daha uygun olması, görüşme uygulamalarının daha kolay ve çok fazla görüşme yeteneği gerektirmemesi olarak sıralanabilir (Bilim, 2007: 30).

Yarı yapılandırılmış (yarı-biçimsel) görüşmeler de araştırmacı görüşülene yöneteceği belli başlı soruları hazırlar. Bu soruları sorar. Ancak görüşme sırasında yeni sorular sorma gereği de hissederse onları da görüşülen kişiye yöneltir (Mil, 2007:8). Bu yöntemde yapılandırılmış görüşmede olduğu gibi daha önceden belirlenen sorular vardır. Fakat bu yöntemin farkı, soruların belli bir sırayı takip etmemesi ve daha önceden belirlenmeyen ek soruların sorulabilmesi ve daha esnek bir yapıda olmasıdır (Smith, 2003).

Yapılandırılmamış (biçimsel olmayan) görüşme ise görüşmecinin belli bir konu üzerinde tartışma ortamı oluşturduğu ve açık uçlu sorularla görüşme konusuna ilksin ayrıntılara inmeye çalıştığı görüşme türüdür (Hancock, 1998:10). Kumar'a (1999) göre bu yöntem, kişiler arası karşılaştırmaların yapılmamasına izin vermemesi gibi, iyi uygulanmaması sonucu diğer metotlara göre başarısız olabilir ve ayrıca konunun dağılması ve önemli verilere ulaşılmaması da ayrı bir sıkıntı yaratmaktadır. Smith (2003), de buna ek olarak yine zaman ve maddi maliyetlerin yüksek olması, yeterli ve eğitilmiş görüşme yapanlara ihtiyaç duyulması, dokümantasyonun zor olmasını dezavantajların başında geldiğini belirtmiştir.

Ayrıca görüşmeler, görüşmeye katılanların sayısına göre; bireysel görüşmeler ve grup görüşmeleri olarak iki farklı şekilde de olabilmektedir. Bireysel görüşme, sadece görüşmeci ile görüşülen kişi arasında gerçekleşirken, grup görüşmesi ise görüşmeci ile bir grup arasında karşılıklı etkileşim şeklinde gerçekleştirilen görüşme seklidir (Remenyi, 2006).

Görüşülmek istenen kişiye göre görüşmeler ise genel olarak liderler, uzmanlar ve halk ile yapılan görüşmeler olmak üzere üç şekilde olabilmektedir (Karasar, 2005). Patton (1987), bu görüşme türlerinin yanı sıra üç tür görüşme türünün olduğunu belirtmektedir. Bunlar, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme türleridir. *Sohbet tarzı görüşme*, araştırmacının

gözlem amaçlı olarak doğrudan ortama katıldığı alan araştırmalarında kullanılmaktadır. *Görüşme formu yöntemi* ise benzer konulara yönelik olarak farklı kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Son olarak *standartlaştırılmış açık uçlu görüşme* türü ise belli bir sıraya konulmuş bir dizi sorudan oluşan ve her görüşülen bireye aynı tarzda ve sırada sorulan diğer yöntemlere göre daha katı bir görüşme seklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:120–123).

Araştırmada yukarıda açıklanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeye gidilmeden önce hazırlanan görüşme soruları, görüşme anında durumlara göre sıraları değiştirilmiş veya iki ayrı sorunun cevabını bir soruda veren katılımcılara ikinci soru tekrar sorulmamıştır. Bu şekilde görüşme soruları katılımcılara sorularak verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın hangi görüşme türü ile yapıldığının belirtilmesinden sonra görüşme yönteminin olumlu ve olumsuz yönleri de aşağıda sunulmaktadır.

Sonuç olarak bu araştırmada veri toplama aracını belirlenmesi için araştırma konusu ve literatür incelenerek, konu hakkında uzman akademisyenlerin görüşleri değerlendirilmiş ve danışmanın yardımları doğrultusunda nitel araştırma yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Veri toplama tekniği olarak da görüşme tekniği kullanılmıştır çünkü görüşme tekniği nitel araştırmalarda çok sık kullanılan bir yöntemdir. Yarı yapılandırılmış görüşme soru formu hazırlanarak bireysel görüşme türünün seçilmesi uygun görüşmüştür.

4.5.3. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Görüşmede kullanılacak görüşme formunun hazırlanması için konu ile ilgili literatür incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre konuya ilişkin ayrı ayrı dört defa 10'ar soru hazırlanmıştır. Bu sorular tez danışmanı ile beraber değerlendirilerek, görüşme sorusu olarak son 10 soru üzerinde karar kılınmıştır. Sorular görüşme anındaki durumlara uyarlanacak şekilde esnek bir şekilde oluşturulmuştur.

4.5.4. Görüşme Soruları

- 1- Ortaklaşa rekabet hakkında düşünceleriniz nelerdir?
- 2- İşbirliği ve rekabetin konaklama işletmelerinde aynı anda beraber kullanılabilir mi?
- 3- Ortaklaşa rekabet konaklama işletmelerinde nasıl kullanılabilir?

4- İşbirliği ve rekabetin beraber kullanılmasının yani ortaklaşa rekabetin konaklama işletmesine ne gibi faydaları vardır size göre?

5- Bazı kişiler “iş savaştır” şeklinde düşünürler. Pazar payını ele geçirmek, rakipleri piyasadan silip atmak, tedarikçileri kendi tarafınıza çekmek gibi fikirler konaklama işletmeleri arasındaki rekabette geçerli bir husus mudur? Neden?

6- Size göre konaklama işletmeleri arasındaki ilişkilerde, işletmeler rekabet ederken bir savaş ortamı mı oluşturmalı yoksa sadece barışçı bir ortamda mı hareket etmelidirler? Konaklama işletmelerinde ki ortam nasıl bir ortam olması gerekir?

7- Konaklama işletmelerinde rekabet stratejileri oluştururken rakipleri düşman, müşteri ve tedarikçiler dost olarak görmek doğru bir düşüncemidir? Neden?

8- Kapadokya bölgesinde ki konakla işletmeleri pazarına yeni giren her işletme sizin için rekabetçi birer tehdit unsurumudur? Bunun nedeni nedir?

9- Konaklama işletmesi diğer işletmelerle rekabet ederken sınırları belirleyip o çerçevede mi hareket etmeli? Yani her konaklama işletmesi kendi planları ve kurduğu oyun kapsamında hareket edip diğer otelleri ve onların planlarını yok mu saymalı?

10- İşletmeniz rekabet ve işbirliği ortamında rakiplerinizi, tedarikçilerinizi, tamamlayıcılarınızı ve müşterilerinizi hakkında bilgi verebilir misiniz?

4.5.5. Araştırmaya Katılan Otellerin ve Görüşme Yapılacak Yöneticilerin Belirlenmesi

Araştırmanın Kapadokya Bölgesi'nde yapılmasının nedeni, araştırmacının araştırma alanına yakın olması ve maddi açıdan da bu bölgenin araştırmacı açısından ulaşılabilir bir yer olmasıdır. Bu nedenle tez danışmanı ile birlikte, araştırmanın Kapadokya Bölgesi'nde yapılmasına karar verilmiştir. Araştırma evreni olarak Kapadokya Bölgesi'ndeki Aksaray-Nevşehir-Kayseri illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Sonraki aşamada, Nevşehir il Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne telefonla ulaşılmıştır. Müdürlüğün araştırmacıya mail yolu ile ulaştırdığı liste de Nevşehir de 19 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi bulunduğu görülmüştür. Bunlardan beşi 5 yıldızlı otel işletmesidir. Aksaray da ki dört ve beş yıldızlı otel sayısı da Aksaray da ki Turizm Müdürlüğü'nden öğrenilmiş ve üç adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu ortaya konmuştur. Kayseride ki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeler sayısı da, İl Kültür

ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre 2'dir. (www.kayserikulturturizm.gov.tr, 2009). Toplam da bu alandaki 4 ve 5 yıldızlı otel sayısının 24 olduğu görülmüştür. 24 adet bu otel işletmelerinden görüşmeye katılan 18 otel işletmeleri Tablo 13'de sunulmaktadır.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri

Görüşülen Oteller	Görüşülen kişinin unvanı	Görüşülen kişinin ismi
1. Kapadokya Lykia Ladge Otel (4 Yıldız)	Otel Müdürü	Selçuk Özgürsün
2. Dedeman Cappadocia Hotel & Conversion Center (5 Yıldız)	Otel Müdürü	Gündüz Yeşil
3. Kapadokya Inn Ortahisar (4 Yıldız)	Otel Müdürü	Osman Fevzi Taşer
4. Burcu Kaya Hotel Kapadokya (4 Yıldız)	İşletme Müdürü	Mehmet Keşkek
5. Grand Saatçioğlu Otel (4 Yıldız)	Genel Müdürü	Oya Göz
6. Melendiz Otel Ağaçlı Turistik Tesisleri (4 Yıldız)	İşletme Müdürü	Hakkı Cem Sarıyüz
7. Grand Eras Hotel Aksaray (5 Yıldız)	Otel Müdürü	Sabri Güner
8. Avanos Yıltok Otel (4 Yıldız)	Genel Müdürü	Harun Çınar
9. Grand Eras Hotels Kayseri (4 Yıldız)	Genel Müdür ve Grand Eras Holding Müdürü	Mehmet Karamanlı
10. Grand Eras Hotels Erciyes (4 Yıldız)	Genel Müdürü	İlker Erdem
11. Peri Tower Hotel Cappadocia (4 Yıldız)	Genel Müdürü	Nazif Demir
12. Hotel Altınöz Cappadocia (4 Yıldız)	Genel Müdür	Mustafa Demirci
13. Vera Hotel Kaymaklı (5 Yıldız)	İşletme Müdürü	Hasan Dikici
14. Grand Termal Hotel (4 Yıldız)	Genel Müdür Yardımcısı	Cemal Tavşan
15. Termalya Hotel (4 Yıldız)	Genel Müdür	Savaş Yeni
16. Otel Altınyazı Kapadokya (4 Yıldız)	Genel Müdür ve İşletme Müdürü	Hakan Uzgören
17. Perissia hotel (5 Yıldız)	Genel Müdür Yardımcısı ve İşletme Müdürü	Murat Balyemez
18. Gomeda Hotel (4 Yıldız)	Genel Müdür Yardımcısı	Murat Adıyaman

Otel işletmelerinden randevu alınmasında, Eras holding Müdürü ve Grand Eras Hotel Kayseri Müdürü Mehmet KARAMANLI'nın hem bölgedeki otelleri iyi tanması hem de otel müdürleri ile olan ilişkileri nedeniyle sıkıntı yaşanmamıştır. Nevşehir deki birkaç otel müdürü de (5 yıldızlı iki otelde bunlara dahil) araştırmanın yapıldığı dönemlerde görüşmeyi kabul etmelerine rağmen şehir dışında olması nedeni ile görüşme gerçekleştirilememiştir. Bazı müdürlerde görüşme taleplerini geri çevirmişlerdir. Bu araştırma kapsamına dâhil edilen otel işletmelerine ilişkin genel bilgiler de aşağıda sunulmaktadır;

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Otel İşlenmelerinin Özellikleri

Otel İsmi	Yıldızı	Oda Sayısı	Yatak Kapasitesi	Hizmeti
1. Kapadokya Lykia Ladge Otel	****	146	291	*Açık ve kapalı iki restoran *150 kişilik şömineli bar *4 toplantı salonu 1 kongre merkezi, bir konferans merkezi.....
2. Dedeman Cappadocia Hotel & Conversion Center	*****	349	734	*Açık ve kapalı yüzme havuzu *3 restoran ve ayrıca 5 adet kafe, bar ve disko.... *Toplantı ve konferans gibi etkinlikler için 6 adet salon
3. Kapadokya Inn Ortahisar	****	160	329	*4 bar, 1 kahvaltı salonu *4 restoran, *4 toplantı salonu....
4. Burcu Kaya Hotel Kapadokya	****	82	166	* 3 bar, *1 açık 2 kapalı restoran *2 toplantı salonu.....
5. Grand Saatçioğlu Otel	****	52	108	*1 restoran, bar, kafe *hamam,sauna *1 engelli odası.....
6. Melendiz Otel Ağaçlı Turistik Tesisleri	****	91	189	*6 bar, 1 pastane 1 kafeterya, * 3 restoran, *1 toplantı salonu.....
7. Grand Eras Hotel Aksaray	*****	89	203	*1 açık 1 kapalı restoran * 1 adet VIP salonu, * 3 adet toplantı salonu.....
8. Avanos Yıltok Otel	****	179	364	*1 kapalı 1 açık restoran *1 toplantı ve kongre salonu *Büyük ve çocuk havuzları, kafe
9. Grand Eras Hotels Kayseri	****	100	200	*1 restoran *2 toplantı salonu *sauna fitness...
10. Grand Eras Hotels Erciyes	****	55	118	*1 restoran *2 toplantı salonu *Kapalı yüzme havuzu *1 disko bar...
11. Peri Tower Hotel Cappadocia	****	125	270	*2 bar, 1 kafeterya *1 açık 1 kapalı restoran * 2 toplantı salonu...
12. Hotel Altınöz Cappadocia	****	120	248	*3 restoran,1 bar, 1 disko, *3 adet toplantı salonu *hamam, sauna...
13. Vera Hotel Kaymaklı	*****	157	315	*2 restoran *1 toplantı salonu *2 bar, 1 pastane *Kapalı yüzme havuzu, sauna, hamam...
14. Grand Termal Hotel	****	162	308	*2 restoran, *2 toplantı ve yemek salonu *açık ve kapalı yüzme havuzu *saunalar, fitness...
15. Termalya Hotel	****	137	304	*1 konferans ve toplantı salonu *1 restoran *Hamam, sauna,termal havuz, bar, kafe...
16. Otel Altınyazı Kapadokya	****	114	237	*6 toplantı ve diğer etkinlikler için salon *3 restoran,1 bar *sauna, havuz...
17. Perissia hotel	*****	194	387	*3 restoran,1 disko *1500 kişiye kadar Toplantı ve Kongre salonları, *Kapalı Jakuzi havuzu, Fitness Salonu, saunası,buhar odası, Türk Hamamı...
18. Gomeda Hotel	****	131	268	*3 restoran *1 toplantı salonu *5 adet bar...

Tablo 14’de bu araştırmaya katılan otellerin oda sayıları ve yatak kapasiteleri Üç ilin Kültür ve Turizm Müdürlükleri’nden alınan bilgiler doğrultusunda tablo da verilmiştir. Otellerin sunmuş oldukları bazı hizmetler de otel işletmelerinin Internet adreslerinden elde edinilmiştir. Bu otellerin müdürleri ile ilgili bilgiler ise aşağıda ki Tablo 15’de sunulmaktadır.

Tablo 15. Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Bilgiler

İşletme Adı	Üst Düzey Yöneticinin Adı Soyadı	Yaş	İşletmedeki Unvanı	Uzmanlığı	İşletmelerdeki Çalışma Süresi	İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi
Kapadokya Lykia Ladge Otel	Selçuk Özgürsün	56	Genel Müdür	Turizm	23 yıl	10 yıl
Dedeman Cappadocia Hotel & Conversion Center	Gündüz Yeşil	42	Genel Müdür	Turizm	18 yıl	1.5 yıl
Kapadokya Inn Ortahisar	Osman Fevzi Taşer	53	Genel Müdür	Ekonomi-istatistik	36 yıl	11 yıl
Burcu Kaya Hotel Kapadokya	Mehmet Keşik	43	İşletme müdürü	Turizm İşletme	23 yıl	10 yıl
Grand Saatçioğlu Otel	Oya Göz	40	Genel müdür	Turizm ve Otelcilik	2 yıl	2 yıl
Melendiz Otel Ağaçlı Turistik Tesisleri	Hakkı Cem Sarıyüz	53	İşletme Müdürü	Turizm	15 yıl	1 yıl
Avanos Yıltok Otel	Harun Çınar	47	Genel Müdür	Turizm	18 yıl	18 yıl
Grand Eras Hotels Kayseri	Mehmet Karamanlı	45	Genel Müdür ve Eras Holding Müdürü	Turizm ve İş idaresi	5 yıl	5 yıl
Grand Eras Hotels Erciyes	İlker Erdem	40	Genel Müdür	Turizm otelcilik	1 yıl	1 yıl
Peri Tower Hotel Cappadocia	Nazif Demir	43	Genel müdür	Turizm	3 yıl	3 yıl
Hotel Altınöz Cappadocia	Mustafa Demirci	49	Genel Müdür	Turizm	8 yıl	8 yıl
Vera Hotel Kaymaklı	Hasan Dikici	40	İşletme Müdürü	Turizm işletmecil iği ve otelcilik	20 yıl	15 yıl
Grand Eras Hotels Aksaray	Sabri Güner	42	Otel Müdürü	İşletme	5 yıl	7,5 ay
Grand Termal Hotel	Cemal Tavşan	38	Genel Müdür Yardımcısı	Satış Pazarlama ve Turizm	1,5	1,5
Termalya Hotel	Savaş Yeni	32	Genel Müdür	Turizm	12	4
Otel Altın yazı Kapadokya	Hakan Uzgören	36	İşletme Müdürü	İşletme	11	4

Tablo 15'in Devamı

Perissia hotel	Murat Balyemez	37	Genel Müdür Yardımcısı ve İşletme Müdürü	Muhasebe Finans	19	2
Gomeda Hotel	Murat Adıyaman	35	Genel Müdür Yardımcısı	Turizm	10	10

4.5.6. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi

Görüşme yapılacak üst düzey yöneticilerin belirlenmesi ve soru formunun oluşturulmasından sonra bu yöneticilerden, Eras Holdin müdürünün yardımcıları ile otel müdürleri telefonla aranarak konu hakkında bilgi verilmiş ve randevu talebinde bulunulmuştur. Bu şekilde görüşme randevular alınmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tablo 16'da görüşmelerin gerçekleştirilmelerine ilişkin takvimi içermektedir.

Tablo 16. Görüşme Takvimi

İşletme Adı	Adı Soyadı	Görüşme Tarihi	Adres	Görüşme Yeri
Kapadokya Lykia Ladge Otel	Selçuk Özgürsün	07/11/2009 saat: 10:30	Ürgüp yolu, Uçhisar yol kavşağı, 50200 NEVŞEHİR	Müdür Odası
Dedeman Cappadocia Hotel & Convection Center	Gündüz Yeşil	07/11/2009 saat: 11:15	Ürgüp yolu 2 km. 50200 NEVŞEHİR	Müdür Odası
Kapadokya Inn Ortahisar	Osman Fevzi Taşer	07/11/2009 saat: 12:00	Ortahisar Göreme Kavşağı 50650 Ürgüp/NEVŞEHİR	Müdür Odası
Burcu Kaya Hotel Kapadokya	Mehmet Keşik	07/11/2009 saat: 13:15	Ortahisar Ürgüp	Müdür Odası
Grand Saatçioğlu Otel	Oya Göz	08/11/2009 saat: 10:30	Turizm Cad. no:3 Valilik Binası Yanı 68100 AKSARAY	Müdür Odası
Melendiz Otel Ağaçlı Turistik Tesisleri	Hakkı Cem Sarıyüz	08/11/2009 saat: 14:30	Ankara- Adana Asfaltı Nevşehir Kavşağı 68100 AKSARAY	Ofis
Avanos Yıltok Otel	Harun Çınar	21/11/2009 saat: 11:00	AVANOS	Müdür odası
Grand Eras Hotels Kayseri	Mehmet Karamanlı	21/11/2009 saat: 13:30	Şehit Miralay Nazım Bey Caddesi No:6 Melikgazi / KAYSERİ	Ofis
Grand Eras Hotels Erciyes	İlker Erdem	21/11/2009 saat: 14:30	Erciyes Dağı / KAYSERİ	Ofis
Peri Tower Hotel Cappadocia	Nazif Demir	21/11/2009 saat: 15:20	Adnan Menderes Bulvarı Otel Cad. 50500 Nar / Nevşehir	Müdür odası
Hotel Altınöz Cappadocia	Mustafa Demirci	21/11/2009 saat: 16:00	Ragıp İner caddesi no: 23 kod:50200- NEVŞEHİR	Müdür odası

Tablo 16'nın Devamı

Vera Hotel Kaymaklı	Hasan Dikici	21/11/2009 saat: 17:00	Belediye caddesi no:114 Kaymaklı- NEVŞEHİR	Müdür odası
Grand Eras Hotels Aksaray	Sabri Güner	12/12/2009 saat: 11:00	Zafer mah. Ihlara cad. no:150 AKSARAY	Otel Lobisi
Grand Termal Hotel	Cemal Tavşan	22/03/2010 saat: 09:30	Kaplıca Caddesi Kozaklı- NEVŞEHİR.	Müdür Odası
Termalya Hotel	Savaş Yeni	22/03/2010 saat: 10:30	Kaplıca Mevkii Kozaklı- NEVŞEHİR	Otel Lobisi
Otel Altınyazı Kapadokya	Hakan Uzgören	22/03/2010 saat: 12:15	Kapadokya Cad. No: 23 50500 Avanos- NEVŞEHİR	Müdür Odası
Perissia hotel	Murat Balyemez	22/03/2010 saat: 13:15	50400 Ürgüp -NEVŞEHİR	Otel Lobisi
Gomeda Hotel	Murat Adıyaman	22/03/2010 saat: 14:30	Sinasos Kasabası Mevkii Ayvalı Yolu Sinasos- Ürgüp- NEVŞEHİR	Otel Lobisi

Görüşmeler üst düzey yöneticilerin istedikleri saatlerde, yukarıda belirtilen yerlerde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler için belirtilen saatten önce görüşme yerine ulaşılmaya dikkat edilmiştir. Görüşme sürecinde ortamın sessizliği ve dikkatlerin görüşme amacına yönelmesi için gerekli çabalar sarf edilmiştir. Görüşme sırasında kayıt cihazı bulundurulmuştur. Yöneticilerin verdikleri cevaplar ve gösterdikleri davranışlar karşısında sorular teyit amacıyla farklı şekillerde yeniden sorulmuştur. Bunun yanı sıra duruma göre kimi zaman soruların sırasında değişikliğe gidilerek esneklik sağlanmıştır. Görüşülen yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için beşeri faktörler, ses tonu ve kıyafete özen gösterilmiştir. Kısacası, görüşmelerin etkin gerçekleştirilmesi için fiziki ve beşeri unsurların araştırmanın amacına uygunluğu sağlanmıştır.

4.5.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu araştırmada görüşme metodu ile elde edilen veriler, nitel analiz tekniği olan betimsel analiz ile analiz edilmiştir. Betimsel analizi tanımlayacak ve bilgi verecek olursak; elde edilen veriler daha önceden belirlenen başlıklar altında (örneğin temalar) özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabileceği gibi, veri toplama aşamalarında (gözlem ya da mülakat) elde edilen ön bilgiler ışığında da düzenlenebilir (Altunışık ve diğ., 2007: 268).

Betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Yıldırım ve Şimşek: 2005);

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
- Bulguların tanımlanması,
- Bulguların yorumlanması.

Araştırmada görüşmeler sonucu elde edilen veriler yukarıda ki dört aşamaya göre analiz edilmiştir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini test etmeden önce geçerlilik ve güvenilirlik kavramları ile ilgili literatür bilgi aşağıda sunulmaktadır.

Sonuçların inandırıcılığı ve bilimselliği açısından geçerlik ve güvenilirlik bilimsel araştırmanın en önemli ölçütleri olarak kabul edilen iki kavramdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Amaç ve kapsam itibarıyla aralarında önemli farklılıklar olan nitel ve nicel araştırma yöntemleri, geçerlik ve güvenilirlik konularına da yaklaşımları ve değerlendirmeleri farklı olmaktadır (Akgül, 2004).

Bir araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının iki temel özelliği taşıması gerekir: geçerlik ve güvenilirlik (Toy ve Tosunoğlu, 2007: 8). *Güvenirlik*, bir özelliğin değişik zamanlarda aynı koşullar altında ve aynı bireyler üzerinde aynı araçla ölçülmesi durumunda aynı sonuçların elde edilebilmesidir. Aslında güvenilirlik, bir ölçme aracı ile elde edilen sonuçların ne derecede ölçme hatalarından arındırılmış olduğunu gösterir (Toy ve Tosunoğlu, 2007: 8). *Güvenirlik*, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir şeklinde tanımlanırken *geçerlilik* ise, bir testin veya ölçeğin ölçülmek istenilen şeyi ölçme derecesi olarak tanımlanabilir (Altunışık ve diğ., 2007: 113-114). Diğer bir tanıma göre ise *Geçerlilik*, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan, doğru olarak ölçebilme derecesidir. Bir testin geçerli olabilmesi için güvenilir olması gerekir ama bir testin güvenilir olması o testin geçerli olması için yeterli değildir (Toy ve Tosunoğlu, 2007: 8).

Geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgili bir kavram iken güvenilirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Dışsal ve içsel olmak üzere iki tür geçerlik ve güvenilirlik yapısından söz edilmektedir. Dış geçerlik, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliği (genellenebilirlik), iç geçerlilik ise araştırmanın sonuçlarına ulaşmak için izlenen sürecin, gerçeği ortaya

çıkarma yeterliliği ile ilgilidir. Bulguların ve sonuçların doğruluğunu konu edinir. Dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine, iç güvenilirlik ise başka araştırmacıların aynı verileri kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşamayacağına ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Nitel araştırmada sonuçların geçerliği ve güvenilirliği için araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulması gereken noktalar Tablo 17’de sunulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005);

Tablo 17. Nitel Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği için Gerekli Önlemler

Araştırmanın geçerliği için;	Araştırmanın güvenilirliği için;
* Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması,	* Araştırmacının, araştırma sürecindeki rolünü açık bir şekilde tanımlaması (başka araştırmalara rehberlik için),
* Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi,	* Araştırma yöntemi ve aşamalarının (süreçlerin) ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış olması,
* Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olması,	* Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmesi,
* Bulguların benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığının olması	* Aynı konu üzerinde yapılmış başka araştırmaların sonuçlarının sunulması,
* Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi gibi	* Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyum içinde olması gibi faktörler araştırma sonuçlarının güvenilirliği için çok önemlidir.

Kaynak: Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2005. sayfa 255-273’ten uyarlanmıştır.

Güvenilirlik ve geçerlilik arasında yakın bir bağ vardır. Eğer bir ölçek mükemmel bir geçerliliğe sahipse, mükemmel bir güvenilirliğe de sahiptir. Eğer ölçek güvenilir değilse, mükemmel bir geçerliliğe de sahip olamaz. Bir ölçeğin güvenilir olması geçerliliğin sağlandığı anlamına gelmeyebilir. Geçerlilik için güvenilirlik bir gerek şarttır, ancak yeterli değildir (Altunışık ve diğ., 2007: 116). Bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik testi de aşağıda Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi

Araştırmanın geçerliliği için;	Bu araştırmada geçerlilik için yapılanlar
* Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması,	√
* Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olması ve bir bütünlük arz etmesi,	√
* Bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumlu olması,	√
* Bulguların benzer ortamlarda test edilebilme kolaylığının olması	√
* Seçilen örneklemin genellemeye izin verebilmesi gibi	√
Araştırmanın güvenilirliği için;	Bu araştırmada güvenilirlik için yapılanlar
*Araştırmacının, araştırma sürecindeki rolünü açık bir şekilde tanımlaması (başka araştırmalara rehberlik için),	√
*Araştırma yöntemi ve aşamalarının (süreçlerin) ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış olması,	√
* Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında ayrıntılı bilgi verilmesi,	√
* Aynı konu üzerinde yapılmış başka araştırmaların sonuçlarının sunulması,	X
* Araştırmada elde edilen ham veriler ile sonuçların uyum içinde olması gibi faktörler araştırma sonuçlarının güvenilirliği için çok önemlidir.	√

Tablo 18 incelendiğinde bu araştırmada geçerlilik için gerekli tüm şartlar yerine getirilmiştir. Güvenilirlik için ise “aynı konu üzerinde yapılmış başka araştırmaların sonuçlarının sunulması” maddesinde, başka araştırmaya rastlanmaması nedeni ile sonuçlar sunulamamıştır. Fakat güvenilirlik için gerekli diğer şartların hepsi yerine getirilmiştir.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın bulguları sunulmaktadır. Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliğine ilişkin olarak Kapadokya Bölgesi'ndeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde ki genel müdürlerinin konu ile ilgili görüş ve değerlendirmelerini içermektedir. Kapadokya Bölgesi'ndeki 18 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi genel müdürleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler bu araştırmanın bulgularının temelini oluşturmaktadır. Görüşmedeki sorular nelerdir? Sorular hangi amaçlarla sorulmuş? Alınan cevaplar neler? Ulaşılmak istenilen amaçlar doğrultusunda bulgular nelerdir? Şeklinde bir süreç izlenmiştir.

Araştırma bulgularının sunumunda işletme adları ve görüşülen üst düzey yöneticilerin isimleri kodlanmıştır. Bunun nedeni görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin görüşlerinin saklı kalmasını istemeleridir. Bu nedenle işletme adları ve üst düzey yöneticilerin isimleri Tablo 19'da görüldüğü gibi kodlanmıştır.

Tablo 19. Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler ve Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Kodlar

İşletmeler	Üst Düzey Yöneticiler
A İşletmesi	Katılımcı 1
B İşletmesi	Katılımcı 2
C İşletmesi	Katılımcı 3
Ç İşletmesi	Katılımcı 4
D İşletmesi	Katılımcı 5
E İşletmesi	Katılımcı 6
F İşletmesi	Katılımcı 7
G İşletmesi	Katılımcı 8
Ğ İşletmesi	Katılımcı 9
H İşletmesi	Katılımcı 10
I İşletmesi	Katılımcı 11
İ İşletmesi	Katılımcı 12
J İşletmesi	Katılımcı 13
K İşletmesi	Katılımcı 14
L İşletmesi	Katılımcı 15
M İşletmesi	Katılımcı 16
N İşletmesi	Katılımcı 17
O İşletmesi	Katılımcı 18

Araştırma bulgularına geçilmeden önce, görüşme de genel müdürlere yöneltilen soruların hangi amaçlar için sorulduğunu göstermek amacı ile bir amaç bildirgesi hazırlanmıştır. Ulaşılmak istenilen amaçlar ve genel müdürlere yöneltilen sorular Tablo 20’de verilmektedir.

Tablo 20. Bulguların Değerlendirilmesine Yönelik Amaç Bildirgesi

Ulaşılmak istenen Amaçlar	Yöneticilerle Paylaşılan Sorular
*Genel müdürlerin ortaklaşa rekabet hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmak.	*Ortaklaşa rekabet hakkında düşünceleriniz nelerdir?
*Konaklama işletmelerinde işbirliği ve rekabetin beraber kullanılabilirliğini belirlemek.	*İşbirliği ve rekabetin konaklama işletmelerinde aynı anda beraber kullanılabilir mi?
*Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin nasıl kullanılabileceğini belirlemek.	*Ortaklaşa rekabet konaklama işletmelerinde nasıl kullanılabilir?
*Ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde uygulanmasının faydalarını belirlemek .	*İşbirliği ve rekabetin beraber kullanılmasının yani ortaklaşa rekabetin konaklama işletmesine ne gibi faydaları vardır size göre?
*Genel müdürlerin iş hayatını savaş ortamı olarak mı değerlendirdikleri belirlemek.	*Bazı kişiler “iş savaştır” şeklinde düşünürler. Pazar payını ele geçirmek, rakipleri piyasadan silip atmak, tedarikçileri kendi tarafınıza çekmek gibi fikirler konaklama işletmeleri arasındaki rekabette geçerli bir husus mudur? Neden?
*Konaklama işletmelerinde iş ortamının nasıl olması gerektiğini belirlemek.	*Size göre konaklama işletmeleri arasındaki ilişkilerde işletmeler rekabet ederken bir savaş ortamını oluşturulmalı yoksa sadece barışçı bir ortamı oluşturulmalı? Konaklama işletmelerinde ki ortam nasıl bir ortam olması gerekir?
*Konaklama işletmelerindeki genel müdürlerin rakiplerini tedarikçilerini, müşteri ve tamamlayıcıları nasıl değerlendirdiklerini belirlemek	*Konaklama işletmelerinde rekabet stratejileri oluştururken rakipleri düşman, müşteri ve tedarikçiler dost olarak görmek doğru bir düşüncemidir? Neden?
*Konaklama işletmelerindeki genel müdürlerin pazara yeni giren yeni bir işletmeyi nasıl değerlendirdiklerini belirlemek.	*Kapadokya Bölgesi’ndeki konakla işletmeleri pazarına yeni giren her işletme sizin için rekabetçi birer tehdit unsurumudur? Bunun nedeni nedir?
*Konaklama işletmelerindeki genel müdürlerin kararlar alırken veya diğer durumlarda kendi sınırların içindemi kaldıklarını yoksa sınırların durumlara göre değişebilecek bir kavram olduğunu mu belirlemek.	*Konaklama işletmesi diğer işletmelerle rekabet ederken sınırları belirleyip o çerçevede mi hareket etmeli? Yani her konaklama işletmesi kendi planları ve kurduğu oyun kapsamında hareket edip diğer otelleri ve onların planlarını yok mu saymalı?
*Görüşmeye katılan katılımcı otellerin rakipleri tedarikçileri tamamlayıcıları ve müşterini belirlemek.	*İşletmeniz rekabet ve işbirliği ortamında rakipleriniz, tedarikçileriniz, tamamlayıcılarınız ve müşterileriniz hakkında bilgi verebilir misiniz?

5.1. Genel Müdürlerin Ortaklaşa Rekabet Hakkındaki Algıları ile İlgili Bulgular

Görüşme gerçekleştirilen üst düzey yöneticilere ilk olarak ortaklaşa rekabet hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmak amacı ile ortaklaşa rekabet hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Görüşmelerde bu soruya tüm katılımcılardan görüş alınmıştır. Alınan cevap sayıları Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21. Genel Müdürlerin Ortaklaşa Rekabet Hakkındaki Algıları ile İlgili Alınan Cevap Sayıları

Genel Müdürlerin Ortaklaşa Rekabet Hakkındaki Algıları	Alınan Cevap Sayısı
Olumlu düşüncede olanlar	10
Olumsuz düşüncede olanlar	7
Soru hakkında fikri olmayanlar	1

Gerçekleştirilen görüşmelerde üst düzey yöneticilerden Katılımcı 2, Katılımcı 15, Katılımcı 16, Katılımcı 17 ortaklaşa rekabetin servis kalitesini ve her türlü kalitede gelişme yönünde bir düşünce olduğunu ama bunun uygulanabilmesi için sadece düşüncede kalmaması gerektiğini vurgulamışlar ve hayata geçirilebileceğine inanılması gerektiğini de belirtmişlerdir. Katılımcı 6 ve Katılımcı 11 benzer şekilde ortaklaşa rekabete olumlu bakılmadığına ama olumlu bakılmanın herkes için çok iyi olacağına fark edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcı 5 ortaklaşa rekabetin önemli bir kavram olduğunu çünkü, içinde bulunulan sektörde turizm sektöründe özellikle tek başına düşünmenin büyük bir yanlış olacağını, birlikte hareket etmenin özellikle turizmde çok önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, daha ileriye bakmak ve daha iyi görüşlere sahip olmak için işletmelerin birbirlerine destek olmalarını, aynı zamanda da tatlı bir rekabet ortamını da korumaları gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcı 8 ve Katılımcı 10 da her zaman uygulanabilecek bir düşünce olduğunu, kaliteyi yükseltebilecek, hem rakibin hem de kendi işletmelerinin pastalarını büyütebilecek ve o pastadan marjinal alınan payı artırabilecek şekilde bakılmasının doğru bir düşünce olduğunu belirtmiş ve olumlu baktıklarını vurgulamışlardır. Katılımcı 14 de Kozaklı

Bölgesi’nde ortaklaşa rekabetin faydalarını fark ettiklerini ve KOZTEB’ni (Kozaklı Termal Birliği) oluşturarak ortaklaşa rekabeti uygulamakta olduklarını belirtmiştir.

Katılımcılardan turizm branşına sahip olan katılımcılar ortaklaşa rekabet ile ilgili düşüncelerinin olumlu olduğu ve konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanmasının turizmi genel olarak iyileştireceği görüşleri hakim olduğu da görülmüştür. Fakat turizm branşına sahip bazı katılımcılarda uygulanmasının olumlu olabileceği görüşüne sahipken, uygulanma aşamasında sorunların olabileceği ve bu bölgede uygulanmasının mümkün olmayacağı görüşünde oldukları da ortaya çıkmıştır.

Öte yandan Katılımcı 1, Katılımcı 7 ve Katılımcı 4 Kapadokya Bölgesi’nde ortaklaşa rekabetin uygulanmasının zor olacağını belirtmişler, Katılımcı 3 de benzer şekilde ortaklaşa rekabetin Kapadokya Bölgesi’nde çok denendiğini (örneğin PADOK) ancak gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığına değinerek ortaklaşa rekabetin uygulanmasının zor olacağı vurgulamıştır. Katılımcı 9’a göre de, ortaklaşa rekabet düşüncesi pratikte uygulanabilir görünmesine rağmen Türkiye de uygulama bazında sıkıntılar olması nedeni ile uygulamayacağını belirtmiştir. Katılımcı 12 de aynı şekilde ortaklaşa rekabetin Kapadokya Bölgesi’nde uygulanamayacağını çünkü alınan ortak kararların bu bölge de uygulanmadığını, rakipleri yarı yolda bırakmanın çok olduğunu belirterek bu bilincin bölgedeki yöneticilerde olmadığına vurgu yapmış ve ayrıca ortaklaşa rekabetin uygulanmadığı sürece herkesin kaybettiğine de değinmiştir. Katılımcı 13’e göre de ortaklaşa rekabetin Türkiye de uygulanması bir ütopyadır. Bunu da şu şekilde açıklamıştır: “Türkiye de denetimde problemler var, her şeyden kaçış kandırmacalar söz konusu, ve haksız rekabet almış başını gidiyor. Ama hiçbirimiz haddimizi bilmiyoruz. Aslında birlikte hareket etmek kaliteyi ve geliri yükseltir. İlk olarak piyasadaki firmalar bunu anlayıp bir işbirliğine girmeleri gerekli bu bilincin oluşması gerekli”. Ayrıca PADOK’u kurduklarını ama rekabet kurulunun buna karşı çıktığına engellendiklerine de değinmiştir.

Katılımcı 18 bu soruya ortaklaşa rekabet olarak bakmamış rekabeti değerlendirerek kalite bazıda rekabet edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

5. 2. Konaklama İşletmelerinde İşbirliği ve Rekabetin Birlikte Uygulanabilirliği ile İlgili Bulgular

Konaklama işletmelerinde işbirliği ve rekabetin aynı anda birlikte kullanılabilirliğini belirlemeye yönelik olarak, üst düzey yöneticilere bu konu

hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Yöneticilerin bu soruya verdikleri cevap sayıları Tablo 22’de sunulmaktadır.

Tablo 22. Konaklama İşletmelerinde İşbirliği ve Rekabetin Birlikte Kullanılabilirliğine Yönelik Alınan Cevap Sayıları

Konaklama İşletmelerinde İşbirliği ve Rekabetin Birlikte Kullanılabilirliği	Alınan Cevap Sayısı
Kullanılabilir	15
Kullanılamaz	3

Tablo 22’de de görüldüğü gibi soru karşısında 3 katılımcı dışında ki 15 katılımcı işbirliği ve rekabetin birlikte aynı anda konaklama işletmelerinde kullanılabileceğini belirtmişlerdir. İşbirliği ve rekabetin birlikte aynı anda kullanılamayacağını belirten katılımcılar Katılımcı 3, Katılımcı 13 ve Katılımcı 12’dir. İşbirliği ve rekabetin aynı anda birlikte konaklama işletmelerin de uygulanabileceğini belirten 15 katılımcı içindeki 10 katılımcı ise bu soruyu sadece, tabi ki kullanılabilir şekilde kısa cevap vermişlerdir.

Katılımcı 1 ve Katılımcı 8 pazarı daha iyi tanıtmak için ve bölgeyi avantajlı bir hale getirmek için işbirliği ve rekabetin birlikte kullanılması gerektiğini belirtirken, Katılımcı 5 ise işbirliği ve rekabet birlikte kullanılmazsa zaten işletme açısından büyük zarar olacağını vurgulamıştır. Katılımcı 6 da uygulanabilecek bir düşünce olduğunu fakat her tesisin buna destek vermesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca bunun gerçekten zor bir süreç olduğunu ve kabul edilmesinin de zor olabileceği fakat başarılırsa herkesin kazanabileceğinin bir gerçek olduğunu da vurgulamıştır.

Tablo 22’de görüldüğü gibi 3 katılımcı da işbirliği ve rekabetin aynı anda konaklama işletmelerinde uygulanamayacak bir düşünce olduğu görüşündedir. Katılımcı 3’e göre İstanbul gibi büyük ve gelişmiş yerlerde işbirlikçi rekabet içinde hareket edilebileceğini fakat Kapadokya Bölgesi’nde böyle düşüncenin henüz uygulanamayacak bir düşünce olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı 12 de Kapadokya Bölgesi’ndeki şartların işbirliği ve rekabetin aynı anda uygulanmasına imkan vermediğini, bazı kişi ve kuruluşların bu düşüncüyü anlamak istemediğini belirterek bu

bölge de uygulanmasının çok zor olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 13 de işbirliği ve rekabetin birlikte kullanılmasının oldukça zor olduğunu belirtmiştir.

5. 3. Konaklama İşletmelerinde Ortaklaşa Rekabetin Uygulanma Biçimi ile İlgili Bulgular

Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin nasıl kullanılabileceğini belirlemeye yönelik üçüncü soruya katılımcıların hepsinden yanıt alınmıştır. Bu yanıtlar Tablo 23’de sunulmaktadır.

Tablo 23. Konaklama İşletmelerinde Ortaklaşa Rekabetin Uygulanma Biçimlerine Yönelik Katılımcıların Cevapları

Katılımcı 1	<ul style="list-style-type: none"> * Sivil toplum örgütler destek verebilirler (otelciler birliği veya Kapadokya da Kaptid - Kapadokya turizm işletmeleri derneği- gibi) ve bunlar denetleyici olabilir *Bakanlıklar denetleyici olabilirler (mesela belli bir kalitenin altına inmeyi engelleyebilirler) * Bilinçli turizmciler olması gerekir..
Katılımcı 2	<ul style="list-style-type: none"> * Bir işletmeye gelen fazla müşteriler en yakın ve benzer standarda ki bir diğer işletmeye yönlendirilmesi şeklinde kullanılabilir:
Katılımcı 3	<ul style="list-style-type: none"> * Otel işletmelerini seyahat acenteleri sattığına göre, bir sistem kurulup bir seyahat acentesi ile anlaşılıp bir işbirliği içine girilmelidir.
Katılımcı 4	<ul style="list-style-type: none"> * Kesinlikle diyalog olması şart. * Bir işletmeye gelen fazla müşteriler en yakın ve benzer standarda ki bir diğer işletmeye yönlendirilmesi şeklinde kullanılabilir: * Rekabet ederken de çok keskin rekabetten uzak durulması gereklidir. * İki bir arada olması için herkes rekabeti kendi içinde yapması gereklidir (kendini geliştirme anlamında)
Katılımcı 5	<ul style="list-style-type: none"> * Bir işletme büyük bir organizasyon ve ya grup aldığı misafirleri yetemediği durumda aynı standarttaki diğer otele misafirleri paylaşarak kullanılmalıdır.
Katılımcı 6	<ul style="list-style-type: none"> * Rakipler düşman olarak değil de işbirlikçilerimiz olarak görülmeli * Pazarda sadece ben varım şeklinde düşünceden vazgeçilmeli ki bu uygulanabilsin ve herkes kazansın
Katılımcı 7	<ul style="list-style-type: none"> * Sektör öncesi bir araya gelinip kararlar alınabilir. * Tüm bu sektördeki bilgilendirilmeli * Ortaklaşa rekabet kavramı iyice anlaşılmalı
Katılımcı 8	<ul style="list-style-type: none"> * Ortak noktalar tespit edilip diğer işletmelerle diyaloga girilmelidir.
Katılımcı 9	<ul style="list-style-type: none"> * Ürünümüzü daha fazla alıcıya ulaştırmak için bir takım eksiklikleri kendi aramızda paylaşarak hem yatırım güçlendirilebilir hem de verimlilik artırılabilir hem de müşteriye de çoğaltmış oluruz.

Tablo 23'ün Devamı

Katılımcı 10	* Çok iyi bir iletişim kurulması şart.
Katılımcı 11	* Bir işletmeye gelen fazla müşteriler en yakın ve benzer standarda ki bir diğer işletmeye yönlendirilmesi şeklinde kullanılabilir: * Diyalog içinde olunmalı
Katılımcı 12	* Yıldız statüsüne göre ve verdiği hizmete göre işbirliği ve rekabet yapılmalı * Diyalog içine girilmeli fikir alış verişinde bulunulmalı.
Katılımcı 13	* Taban fiyatlar belirlenerek o fiyat altına inilmemeli ve bu taban fiyat üstüne değer konmalı
Katılımcı 14	* Kuruluşlar birlikler kurulabilir. * Çalışanları ve yöneticileri bir araya getirecek dernekler kurulabilir.
Katılımcı 15	* Kesinlikle iletişimle olacak bir şeydir.
Katılımcı 16	* Müşteri paylaşımı gibi işbirlikleri içine girilebilir. * İyi bir iletişim kurulması ile de gerçekleşebilir.
Katılımcı 17	* Fazla müşteri paylaşımı ile gerçekleştirilebilir.
Katılımcı 18	* Müşteri fazlalıklarının paylaşımı şeklinde uygulanabilir.

Tablo 23 incelendiğinde 7 katılımcı ortaklaşa rekabetin, fazla müşterilerin diğer rakip sayılan işletmelerle paylaşılması şeklinde uygulanabileceğine değinirken çoğunluğu yine iletişimin olması gerektiği veya dernek, kuruluş veya birliklerin kurulması gerektiği düşüncesindedirler.

Katılımcı 13 ve Katılımcı 3 bu soruya cevap verirken PADOK'dan da bahsetmişlerdir. PADOK gibi benzer şekilde kuruluşlar kurulması gerektiğini ve kalite yönünde fiyat belirlenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Katılımcı 14 de Kozaklı da kurdukları KOZTEB (Kozaklı Termal Birliği) gibi kuruluşların kurulması gerektiğini belirtmiştir.

5. 4. Ortaklaşa Rekabetin Konaklama İşletmelerinde Uygulanmasının Faydaları ile İlgili Bulgular

Ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde birlikte kullanılmasının faydalarını belirlemeye yönelik olarak yöneticilere yönlendirilen soru karşısında alınan cevap sayıları Tablo 24'de sunulmaktadır.

Tablo 24. Ortaklaşa Rekabetin Konaklama İşletmelerinde Uygulanmasının Faydaları ile İlgili Alınan Cevap Sayıları

Ortaklaşa Rekabetin Konaklama İşletmelerinde Uygulanmasının Faydaları	Alınan Cevap Sayısı
Faydaları vardır	17
Faydaları yoktur	1

Ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde uygulanmasının faydaları olup olmadığına yönelik katılımcılardan alınan cevap sayıları Tablo 24’de sunulduktan sonra, ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde ne gibi faydaları olacağına yönelik katılımcıların cevapları da Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo 25. Ortaklaşa Rekabetin Konaklama İşletmelerinde Uygulanmasının Faydaları ile İlgili Alınan Cevaplar

Kişiler	İşbirliği ve Rekabetin Birlikte Kullanılmasının Faydaları
Katılımcı 1	* Beraber birlikte kazanırız, Otelimiz kazanır, Birlikte diğer işletmelerle dağıtım yapabiliriz. * Seyahat acentesine toplu olarak gidebilir ve müşterileri birlikte eşit olarak paylaşabiliriz, böylece acentenin işini kolaylaştırırız hem de beraber kazanırız.
Katılımcı 2	* Hep birlikte beraber kazanırız.
Katılımcı 3	* Oteller kendilerini yenileme fırsatı bulacaklar. * Çalışanların eğitilmesi * Fiyatların belli bir seviyede tutulması ve kalitenin yükselmesi
Katılımcı 4	* İşletmenin gelişmesine yardımcı olur, Eksikliklerin farkına varılır. * Kendi içinde kaliteyi yükseltici faaliyetler yapılmaya başlanabilir.
Katılımcı 5	* İşbirliği ve rekabet aynı anda kullanılırsa bizde talebe cevap verebiliriz. Rakip kaybetsin diye düşünce bizimde kalitemizi düşürmemize neden olabilir buda kaliteyi ortadan kaldırır ve işletme zarara girer.
Katılımcı 6	* Herkes kazanır, En önemlisi Bölge kazanır.
Katılımcı 7	* Kâr artar, Müteşebbisler artar (bölgeye yatırım yapmak için) * Beraber kullanılmazsa bizde, yatırımcıda, çalışanda, sektörde kaybeder, herkes kaybeden taraf olur.
Katılımcı 8	* İlk olarak bölge kazanır, Otelde kazanır çalışanda kazanır. Herkes kazanır. * Sadece fiyat bazında rekabet mevcutsa bölgede diğer türlü rekabetlerde artar(kalitede gibi).

Tablo 25'in Devamı

Katılımcı 9	* Hem bölgenin hem işletmenin gelişmesini sağlar, Hem kendi işletmemiz hem de rakip işletme gelişir.
Katılımcı 10	Hiçbir faydası yoktur. Daha az kâr elde edersiniz yenilenemezsiniz. Rekabet ederken fiyat kırarsınız ve kazanamazsınız.
Katılımcı 11	* Hiçbir otelin yatak sayısı her zaman yeterli değildir. Ve işbirliği ile rekabet yaparsanız yedek bir oteliniz var olmuş olur. * Misafiri yönlendirme şansınız var ve bu şekilde rakiple beraber kazanabilirsiniz. * Ortaklaşa rekabetle birlikte birbirlerinin deneyimlerinden de yararlanma şansını yakalayabilmekteyiz.
Katılımcı 12	* Uygulanması iyi olur. Fiyat politikaları ortaya çıkar. * Herkes kazanır. Bölge kazanır, işletmeler kazanır, çalışanlar kazanır, yöre halkı kazanır.
Katılımcı 13	* İlk olarak gelişim olur * Daha iyi hizmet, Daha iyi kalkınma, Daha iyi istihdam, Daha fazla kârlılık * Devlette bundan kazançlı çıkar(vergi), çalışanda, yatırımcıda kazançlı çıkar. * İç dinamikler mutlu olunca gelen misafiri de mutlu eder.
Katılımcı 14	* En büyük faydası tanıtım artık olur. Tanıtım olursa böylece daha fazla müşteri gelir ve herkes kazanır.
Katılımcı 15	* Müşteri kalitesini artırır. * Hem oteller kazanır, hem halk kazanır hem de bölge kazanır. Sonuçta bizim ve herkesin kazanacağı bir ortam oluşur.
Katılımcı 16	* Bölgeye gelen müşteri açıkta kalmaz. * Kendi işletmemizde boş kalmayacağı için herkes kazanacağı bir ortam oluşur.
Katılımcı 17	* Bu bölgenin daha çok tanınmasını sağlar ve cazibesini artırır. * Rekabet etme şansını artırır. * Herkes bu işten kârlı çıkar çünkü daha fazla müşteri gelir. Müşteriler çok gelmeye başlayınca buraya yatırımcıların ilgisi artar ve daha fazla yatırım olur. Bu bölgenin canlılığı artar hareket kazanır. Bölge esnaf oteller tedarikçiler herkes kazanır.
Katılımcı 18	* Herkes kazanır ve oteller kendilerini geliştirme olanağı bulur.

Katılımcı 3 bu soruya cevap verirken PADOK'tan da bahsetmiş, PADOK'un kuruluş amacının da tüm işletmelerle birlikte kazanma olduğunu belirterek; hem otellerin yenilenmesi hem de çalışan personelin eğitilmesi fiyatların belli bir seviyede tutulması ve kalitenin yükseltilmesi için de kurulduğuna da değişmiştir. Kapadokya Bölgesi Türkiye'nin üçüncü bölgesi (Ankara-İstanbul-Kapadokya) olmasına rağmen ortaklaşa rekabet gibi düşüncelere halen hazır olmadığını belirterek bunun nedenini de; "Yatırımcılar biraz maddi olarak güçsüz ve para kazanılamadığı bir gerçektir. Olumsuz rekabet nedeniyle çok iyi para kazanılamamaktadır. Otel tadilatı da büyük para doğal olarak büyük bir miktar da para gerektirmektedir. Yani bir tadilat 1-2 trilyon bir bütçe

ister. Burada da para kazanılmadığı için tadilata olumlu bakılmamaktadır. Olmaması gereken fiyatlar bu bölgede söz konusudur. Bu bölge tamamen yabancıya çalışılmakta ve burada türkler çok az bulunmaktadır. Oteller %90-%98 yabancı ağırlıklı çalışılmaktadır. Yabancıyı da getiren seyahat acentesidir. Yani oteller seyahat acentesine mahkumdur” şeklinde açıklamıştır.

5. 5. Genel Müdürlerin İş Hayatı Algılamaları ile İlgili Bulgular

Genel müdürlerin iş hayatını algılama biçimlerini ortaya çıkarmak için sorulan beşinci soruya ise tüm katılımcılardan cevap alınmıştır. Alınan cevaplar Tablo 26’da sunulmaktadır.

Tablo 26. Genel Müdürlerin İş Hayatı Algılamaları ile İlgili Katılımcılardan Alınan Cevap Sayıları

İş Hayatı Savaş Algılama biçimleri	Alınan Cevap Sayısı
İş hayatı savaştır.	5
İş hayatı savaş değildir.	13

Katılımcı 1’e göre, iş hayatında işletmeler bir şekilde bir mücadele içinde olduklarına belirterek iş hayatını bir açıdan savaş olarak değerlendirdiğini belirtmiş ama tamamen bir savaş ortamı olmadığını da vurgulamıştır. Katılımcı 1’in bu soruya bir örnekle cevap vermiştir. Bu örnek; “Bazı dergilerden dergilerinde sadece bizim reklamımızı verecekleri talebi ile bize geliyorlar. Benim onlara cevabım ise, siz Kapadokya bölgesinde benimle birlikte 3-4 otel işletmesi reklamı almazsanız ben de reklamımı size vermem diyorum. Kapadokya ile alakalı bir dergi ise burada ne kadar çok otel işletmesi olduğunu müşteriye bu şekilde gösterebiliriz. Bunu gören müşteride buraya gelir. Burada bu potansiyel var fikri oluşur kişilerde. İşletme sayısı artıkça güçleniriz. İşletme sayısı artıkça rekabette artar. Bu rekabeti de servis kalitesini artırma yönünde kullanırsak hepimizde kazanırız. Birlikte rekabet etmeliyiz”. Katılımcı 3 ve Katılımcı 6 ve Katılımcı 13 de yeni dünya düzeninde savaş, Pazar payının tamamını ele geçirme, rakipleri piyasadan silip atma gibi düşünceler doğru bir düşünce olduğunu belirterek Katılımcı 1 gibi tamamen savaş ortamı olmadığını fakat belli bir savaşın olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcı 7'nin düşünceleri ise; "Ortaklaşa rekabet güzel bir şey. Ama ülkemizde de iş hayatına savaş olarak bakanlar çok var ve gerçekten de bu savaş oluyor. Neden oluyor? Türkiye de müteşebbislerin elinde hazır sermaye olan az. Yani bir otel yaptırdıkları zaman genelde kredi ve borçla yaptırıyorlar. Böle olunca da kanıp bunları ödemeleri gerekiyor. Ödeyebilmeleri içinde otelin iş yapması gerekiyor. Bu olmayınca mesela başta 100 TL ye verdikleri fiyatları 80-60-50 gibi rakamlara verebiliyorlar. Çünkü borçları var ve borçlarını ödeyemezlerse otelleri de ellerinden gidecek. Bu şekilde olunca diğer oteli düşünmeden bu şekilde kararlar alınıyor ve ciddi bir savaş oluyor" şeklinde açıklamıştır.

13 katılımcı da iş hayatı bir savaş ortamı olmadığını belirtmişlerdir. Bunlardan Katılımcı 4 konaklama işletmelerinde iş hayatını savaş olarak değerlendirmenin turizm sektörünün özellikleri nedeni ile kesinlikle yanlış bir düşünce olduğunu vurgulamıştır. Ve bu düşüncede olan tüm işletmelerin sonunda kendilerinin de kaybedeceklerine çünkü ticarete tek başına hareket etmenin mümkün olamayacağına da değinmiştir. Katılımcı 8 de; "Bugün beni batırmaya çalışan yarın kendisi batacaktır. Her şey birlikte yapılır" diyerek savaş olmaması gerektiğini açıklamıştır. Katılımcı 9 de ortaklaşa rekabet ülkenin turizm politikası olması gerekir diyerek savaş ortamı olmasının yanlış bir düşünce olduğunu belirtmiştir.

5. 6. Konaklama İşletmelerinde ki İş Ortamı ile İlgili Bulgular

Konaklama işletmelerinde iş ortamının nasıl olması gerektiğini belirlemeye yönelik olan soru karşısında alınan cevap sayıları Tablo 27'de sunulmaktadır.

Tablo 27. Konaklama İşletmelerinde ki İş Ortamı ile İlgili Alınan Cevap Sayıları

Konaklama İşletmelerinde ki İş Ortamı Algılama Biçimleri	Alınan Cevap Sayıları
Tamamen barış ortamı olmalıdır	1
Barış ortamıdır	1
Barış ortamı değildir	1
Tamamen barış ortamı değildir	15

Tablo 27’de Konaklama işletmelerinde iş ortamının nasıl olması gerektiğini belirlemeye yönelik katılımcılara yöneltilen soru karşısında alınan cevap sayılarından sonra, aşağıdaki Tablo 28’de ise bu cevaplar ve cevapların nedenleri açıklanmaktadır.

Tablo 28. Konaklama İşletmelerinde ki İş Ortamı ile İlgili Alınan Cevaplar

Kişiler	İş hayatı tamamen barışçıl bir ortam mı?	İş hayatı nasıl bir ortam olması gerekir?
Katılımcı 1	*Tamamen barış ortamı değil.	* Uyumlu bir ortam olmalı. Tatlı bir rekabet ortamına girilmeli. Hem barış hem rekabet olmalı ama düzeyli bir şekilde.
Katılımcı 2	*Tamamen barışçıl ortam değil.	* Ne tam savaş ortamı ne de barış ortamıdır.
Katılımcı 3	* Barış ortamı değil	* Belli bir savaşın olduğu bir ortamıdır.
Katılımcı 4	*Tamamen barış ortamı değil.	* Barış ortamı da değil savaş ortamı da değildir. Orta yolu bulup öle hareket edilmelidir.
Katılımcı 5	*Tamamen barış ortamı değil.	* Ne savaş ne barış. Büyük olan işletme küçük işletmeyi yok etmeye çalışıyor. Bu yanlış bir düşünce. Burada önemli olan büyük işletmede küçük işletmede birlikte paylaşmalı birlikte ayakta kalmalıdır.
Katılımcı 6	*Tamamen barış ortamı değil.	* Orta yolun bulunması gerekir.
Katılımcı 7	*Tamamen barış ortamı değil	* İkisi de bir arada olmalı. (savaş vardır bunu acenteler kızıştırıyor)
Katılımcı 8	*Tamamen barış ortamı değil	* Rekabet olmalı ama işbirliği de beraberinde olmalı. İkisi de bir arada olmalı.
Katılımcı 9	*Tamamen barış ortamı değil	* Ortam barışçıl bir rekabette olmalı.
Katılımcı 10	* Tamamen barış ortamı ütopya.	* Ortamda rekabet ve barış ikisi de bir arada olmalı. Kapitalizm olmamalı.
Katılımcı 11	*Tamamen barış ortamı değil	* Birlikte beraber rekabet olmalı hem işbirliği hem rekabet bir arada olmalı (Bir yerden birden fazla otel varsa oraya daha çok müşteri gelir. Tek başına kalmaya çalışmak müşterilerde o yerde otel yok fikrini uyandırır ve oraya çeşit olmadığı için gelmezler)
Katılımcı 12	*Tamamen barış ortamı değil	* İş ortamı hem barış hem de savaşın aynı anda olması gereken bir ortam olmalı.
Katılımcı 13	* Tamamen barış ortamı değil	* İşbirliği ve rekabet beraber olmalı
Katılımcı 14	* Tamamen barış ortamı değil	* Rekabet ve işbirliği bir arada olmalı yarış hizmetle alakalı olmalı ama savaş ortamında değil ama tatlı bir rekabet olmalı. Rekabetin olmaması mümkün değildir çünkü rekabet olmazsa kendinizi geliştiremezsiniz.

Tablo 28'in Devamı

Katılımcı 15	* Barışçıl bir ortam olmalıdır.	* İş ortamı rekabetsiz bir ortam olmalı. Çünkü savaş olarak değerlendirmek çok yanlış bir düşüncedir.
Katılımcı 16	* Tamamen barışçıl ortamı değildir.	* İş ortamı yeri geldiğinde işbirliği yeri geldiğinde rekabetin olduğu bir ortam olmalıdır.
Katılımcı 17	*Tamamen barış ortamı olmalı	* Rekabet hiç olmamalı. Yıkıcı rekabetler bizi de yıkar.
Katılımcı 18	* Tamamen barış ortamı değildir.	* Rekabet de olacak tamamen dost olunmayacak ama işbirliği de olacak.

5. 7. Genel Müdürlerin Değerler Ağı Üyelerini Değerlendirme Biçimleri ile İlgili Bulgular

Konaklama işletmelerindeki genel müdürlerin rakiplerini, tedarikçilerini, müşteri ve tamamlayıcıları nasıl değerlendirdiklerini belirlemeye yönelik katılımcılara sorulan soruya katılımcıların tümünden cevap alınmıştır.

Katılımcıların hepsi rakipleri düşman olarak görmediklerini belirtmişlerdir. Genel olarak bulgulara bakıldığında katılımcılar, rakiplerle işbirliği içine girdiklerini belirterek rakip işletmeleri düşman olarak değerlendirmenin de çok yanlış bir düşünce olduğunu da ifade etmişlerdir. 2 katılımcı turizmin sektörel özellikleri nedeni ile insan ilişkilerinin çok önemli olduğunu ve bu nedenle rakiplerin düşman olarak görülmesinin yanlış olduğunu vurgularken 1 katılımcı da Kapadokya Bölgesi'ndeki arzın azlığını neden göstererek düşman olmayı gerektirecek bir durumun olmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan 1 kişi de rakip işletmeyi düşman olarak görmenin her iki tarafa da zarar vereceği görüşündedir.

Katılımcıların geneli soruyu rakip bazında değerlendirmiş tedariki ve tamamlayıcılarla ilgili cevap vermemiştir. Katılımcılardan 1'i tedarikçilerin de yeri geldiğinde kendi işletmelerinin rakibi olabildiğine değinmiştir. 2 katılımcıda müşterilerini yeri geldiğinde tamamlayıcı yeri geldiğinde de tedarikçileri dost olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Diğer 2 katılımcı da bu dört unsurun bir kare gibi beraber çalışmasının gerekliliğine eğer öle olmazsa karenin bir tarafın her zaman eksik kalacağını belirterek bunun kendi işletmelerine de zarar vereceğini ifade etmiştir ve bu nedenle bu dört faktöre düşman olarak bakmamak gerektiğini vurgulamıştır.

Katılımcı 2 rakipleri düşman olarak değerlendirmenin yanlış bir düşünce olduğunu çünkü yeri geldiğinde işletmelerin rakipleri ile işbirliği içine girebildiklerini belirtmiştir. Ve eğer rakip işletmeler düşman olarak değerlendirilirse rakip işletmenin de kendi işletmelerini düşman olarak değerlendirebileceğini, bu durumda da her iki tarafında kaybedeceğinin söz konusu olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı 3 de rakibi düşman olarak değerlendirmenin yanlış olduğunu belirtmiştir. Ayrıca böyle bir düşüncenin arz talep dengesine bağlı olduğunu belirterek, Kapadokya Bölgesi'nde arz ve talebin ikisinde olması nedeni ile ve 3-4 yıldır talebin de artması sonucu arz altında kaldığını vurgulamış ve Kapadokya Bölgesi'ndeki düşmanlıkların bu nedenle bittiğini belirtmiştir. 11 katılımcı rakipleri düşman olarak görmediklerini tabi ki rekabet olduğunu ama yeri geldiğinde birbirlerinin tamamlayıcıları olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 6 de rakipleri dost olarak görmek istediklerini ama tamamen dostlukta düşmanda olmadığını fakat şartların bazen buna zorladığını belirterek bu soruyu cevaplamıştır.

Katılımcı 12 ve Katılımcı 10 rakiplerini düşman olarak görmediklerini çünkü yeri geldiğinde rakiplerin kendi işletmelerinin işbirlikçileri olabildiğini belirtmişlerdir fakat tamamen dost olarak da görülemeyeceğine vurgu yapmışlardır. Katılımcı 13 de düşman olarak görmediğini çünkü kendine güvendiklerini bu nedenle öle bakmadıklarını ifade etmiştir.

5. 8. Genel Müdürlerin Pazara Yeni Giren İşletmeleri Değerlendirme Biçimleri ile İlgili Bulgular

Konaklama işletmelerindeki genel müdürlerin pazara yeni giren yeni bir işletmeyi nasıl değerlendirdiklerini belirlemeye yönelik soruya tüm katılımcılardan cevap alınmıştır. Alınan cevap sayıları Tablo 29'da sunulmaktadır.

Tablo 29. Genel Müdürlerin Pazara Yeni Giren İşletmeleri Değerlendirme Biçimleri ile İlgili Alınan Cevap Sayıları

Genel Müdürlerin Pazara Yeni Giren İşletmeleri Değerlendirme Biçimleri	Alınan Cevap Sayısı
Her zaman kesinlikle tehdit unsurudur.	1
Tehdit unsurudur.	1
Tehdit unsuru değildir	11
Kesinlikle tehdit unsuru değildir.	5

Genel müdürlerin pazara yeni giren işletmeleri değerlendirme biçimleri ile ilgili verdikleri cevap sayıları Tablo 29’da sunulduktan sonra alınan cevapların nedenlerine yönelik olarak da katılımcıların açıklamaları Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. Genel Müdürlerin Pazara Yeni Giren İşletmeleri Değerlendirme Biçimleri ile İlgili Alınan Cevaplar

Kişiler	Pazara yeni giren işletme tehdit unsurumudur?	Neden?
Katılımcı 1	*Her zaman için tehdit unsurudur.	* Pazar her sene artmıyor gelen misafirler aynı sayıda ise veya çok küçük farklar oluyorsa pazara yeni girecek olan işletme pastanızdan bir pay alacaktır. Bu açıdan tehdit unsurudur. * Pazara yeni gelen işletme güçlü bir işletme ise bir zincirin parçası ise o size farklı değerler katabilir. Sizin çalışmadığınız pazarda çalışıyor olabilir ve sizinde o pazara girme şansınızı artırır. Ama yeni gelen işletme küçük lokal bir işletme ise sizin pazarınıza saldıracaktır. Buda herkes için tehlike doğurur.
Katılımcı 2	*Hayır kesinlikle tehdit unsuru değildir.	* Pazara yeni giren işletme rekabet artacaktır ve bizimde kazanabileceğimiz bir ortam oluşacaktır.
Katılımcı 3	*Hayır tehdit olarak görmem.	* Yeni açılan oteller yenilikleri, yeni teknolojileri, yeni düzenlemeleri getirir, * Bölgenin tanıtımı için faydalıdır ve bölgeye ve bize çok şey kazandırır
Katılımcı 4	*Hayır kesinlikle tehdit unsuru değildir.	* Yeni açılacak otel fizibilitesini doğru yönde yaptı ise bu bölgedeki pazarda piyasada var olacak ve bu pazarın koşullarına uyacaktır. Ve pazardaki işletmeler bu açılan oteller nedeni ile kendimizi geliştirme fırsatı bulacaklardır. Onlarla rekabet edecekleri için eksikleri görüp kendilerini geliştirebileceklerdir. Buda işletmeler olumlu yansır dinamizmi artırır.
Katılımcı 5	* Tehdit unsuru olarak görmem	* Sadece rekabet ortamı biraz daha genişleyecek demektir. İşletmelerde ona göre tedbirlerini alırlarsa sorun olmaz. Yeni açılan otel buradaki duruma ve sektöre ayak uydurmak zorunda pazardaki işletmelerde yenilikler yapmak durumunda kalacak ama sonuç olarak bizde kazanacağız.
Katılımcı 6	*Kesinlikle tehdit unsuru olarak görmem.	* Çünkü o pastadan muhakkak kendime düşen payımı alacaktır. Hizmet kaliteden ödün vermediği sürece işletmelerin rekabet potansiyeli vardır. Kendilerini kabullendirdikleri sürece işletmeler kalitelerini korurlarsa ayakta kalırlar.
Katılımcı 7	* Tehdit olarak görmem	* Şehirler büyüyor, iş imkanları artıyor, ihtiyaçlar doğuyor. Yani yeni işletmelere ihtiyaç artıyor. Ama insanlar hizmetlerini nitelikli güzel bir şekilde yaparlarsa korkmalarına gerek olmaz. Hizmet yönünde de rekabet yapılırsa her işletmede payına düşeni alırsa herkes kazanır.
Katılımcı 8	*Hayır tehdit olarak görmem	* Çünkü yeni açılan otel pazarımızı geliştirir. Arz talepte bir değişme yaşanır ama tehdit bazında da görülmemelidir. Pazarı geliştirmesi ve kendimizi geliştirme fırsatı olarak bakılmalıdır.
Katılımcı 9	* Hayır tehdit olarak görmem	* Eğer bölgenin yatırıma ihtiyacı varsa yapılmasında fayda var. Ama eğer mevcut işletme talep de sıkıntı yaşıyorsa ve yeni işletme açılıyorsa açan kişiye de zara görür, bölgede ki diğer işletmelere de zarar görür.

Tablo 30'un Devamı

Katılımcı 10	*Tehdit unsurudur.	* Pazar da ki pasta bellidir o da pazara girince o pastadan bir dilimde o alacaktır.
Katılımcı 11	* Hayır tehdit olmaz	* Arz talebe göre uygun olursa veya kapasiteye göre talep olursa ve yeni bir otel açılırsa herkes tehlikeye girer. Önce bu durumda talebi yükseltmeye çalışacaksınız. Talep artarsa bize şunu kazandırır; cazibeyi artırır ve gelen müşteri sayısını yükseltebilir.
Katılımcı 12	*Hayır tehdit olarak görmem	* Çünkü otel sayısı artacağından kalite ön plana çıkar, müşteri çeşitliliği görür ve daha çok müşteri gelir, kendi otelimizin eksiklerini fark edebiliriz, kaliteyi artırmaya çalışabiliriz.
Katılımcı 13	* Hayır tehdit değildir.	* Sinerji yaratır, cazibeyi artırır, daha fazla güçlenmemize olanak verir.
Katılımcı 14	* Hayır tehdit değildir.	*Mevcut otellerin konsepti dışında bir otelse avantaj olarak görürüm. Çünkü şüana kadar bölgeye gelen müşteri profili dışında bir müşteri kitlesi getirir. Ayrı bir Pazar gelmiş olur. Bizde kazanırız.
Katılımcı 15	* Hayır tehdit olarak görmem	*Yeni gelen işletmeye olumlu bakarım çünkü bölge için bir artı husus oluşturur. Daha çok işletme daha çok müşteri demektir.
Katılımcı 16	* Hayır tehdit olarak kesinlikle görmem	* Çünkü aksine bölgenin cazibesini artıracığını düşünerek memnun olurum. Fazla otel olursa daha fazla müşteri seçenek çok olduğu için bu bölgeyi seçer ve bizde kazanmış oluruz
Katılımcı 17	* Kesinlikle tehdit olarak görmem	* Artı olarak değerlendiririm. Çünkü bölgeyi çekici hale getirir ve bizde kazanırız.
Katılımcı 18	* Hayır tehdit olarak görmem	* Çok yerli bir işletme olmamız nedeni ile ve kalite ve hizmette kendimize güvenmemiz nedeni ile çok işletme açılması bizi etkilemez ama rekabeti artıracığı için kendimizi geliştirmemize yardımcı olur.

5.9. Genel Müdürlerin Rekabet Durumların da İş Sınırları ile İlgili Bulgular

Konaklama işletmelerindeki genel müdürlerin kararlar alırken veya diğer durumlarda kendi sınırların içindemi kaldıklarını yoksa sınırların durumlara göre değişebilecek bir kavram olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yöneticilere yönlendirilen soru karşısında alınan cevap sayıları Tablo 31'de verilmektedir.

Tablo 31. Genel Müdürlerin Rekabet Ederken ki İş Sınırları ile İlgili Alınan Cevap Sayıları

Rekabet Ederken İş Sınırları Algılama Biçimleri	Alınan Cevap Sayısı
Sınırlar değişir	15
Sınırlar nadir değişir	2
Sınırlar değişmez	1

Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3 ve Katılımcı 4 iş ile ilgili çerçevelerini oluştururken otelleri, sektörü, rakipleri, durumları ve müşterileri incelediklerini belirterek, iş sınırlarının da, turizmin en ufak şeylerden etkilenmesi nedeni ile sürekli aynı kalmasının mümkün olamayacağına vurgu yapmıştır. Ve iş sınırlarının değişebilecek bir kavram olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 5, Katılımcı 14 ve Katılımcı 16 da günün koşullarının veya rakip diye nitelendirdikleri alternatif firmaların yapmış oldukları hamleleri de iş sınırlarında önemli olduğunu ifade etmişlerdir. İş sınırlarını oluştururken sektörel durumları, müşterileri ve pazarı değerlendirdiklerini ve ayrıca rakiplerin yaptıkları işleri de takip ederek hareket ettiklerini belirtmişler ama kendi bakış açılarının her şeyden önce geldiğini vurgulamışlardır. Katılımcı 6, Katılımcı 7 ve Katılımcı 11 de aynı şekilde rakiplerin kararlarına bakarak hareket ettiklerini ve yeri geldiğinde sınırların değiştiğini belirtmişlerdir. Katılımcı 9, Katılımcı 10, Katılımcı 11, Katılımcı 15, Katılımcı 16, Katılımcı 17 ve Katılımcı 18 her zaman aynı, değişmeyecek bir çerçeve de hareket etmenin çok yanlış bir düşünce olduğunu çünkü sektörel çerçevenin de değişebileceğine değinerek sınırların belli bir kalıpta kalmasının mümkün olamayacağını vurgulamışlardır. Katılımcı 11 bu konu hakkındaki düşüncesini; “Hizmet sektörü çok canlı bir sektör. Durağan değil. Sabit bir konsept de çalışma şansınız yok. Misafir taleplerine göre her şey değişebilir. Onlara göre planlar kararlar değişir yani çerçeve mutlaka değişmekte” şeklinde açıklamıştır.

5. 10. Görüşmeye Katılan Otellerin Rakipleri, Tedarikçileri, Tamamlayıcıları ve Müşteri ile İlgili Bulgular

Görüşmeye katılan katılımcı otellerin rakipleri tedarikçileri tamamlayıcıları ve müşterilerini belirlemeye yönelik olara yöneticilere yönlendirilen son soruya ise alınan cevaplar Tablo 32’de sunulmaktadır.

Tablo 32. Görüşmeye Katılan Otellerin Rakipleri Tedarikçileri Tamamlayıcıları ve Müşteri ile İlgili Alınan Cevaplar

Kişiler	Rekabet ve işbirliği ortamında rakipler	Rekabet ve işbirliği ortamında müşteriler	Rekabet ve işbirliği ortamında tamamlayıcılar	Rekabet ve işbirliği ortamında tedarikçiler
Katılımcı 1	5 yıldızlı oteller	*Birinci Pazar uzak doğu pazarı, Avrupalılar, Orta doğu	* Aynı standartlardaki oteller.	* Tedarik firmaları
Katılımcı 2	Kendi işletmem	*Günübirlikçi misafirlendir.	-----	-----
Katılımcı 3	4 yıldızlı oteller	*Latin ülkeleri, Avrupa ülkeleri, Uzak doğu pazarı.	* Aynı standartlardaki oteller.	* Tedarikçi firmalar.
Katılımcı 4	Kimseyi rakip olarak görmüyorum.	*Yurt dışı Avrupa pazarı, Uzak doğu pazarı	*Bölge dışında oldukları için tamamlayıcısı yok	*Tedarik firmaları
Katılımcı 5	Kendi standartlarımda ki işletmeler	* Değişmekte, bazen yurt dışı yeri geldiğinde iç turistler gelmektedir.	* Aynı standartlardaki otellerdir	*Tedarikçi firmalar.
Katılımcı 6	4 yıldızlı oteller	*Almanya, Hollanda, Fransa, Uzak doğudaki ülkeler...	*Aynı standarttaki oteller	*Mal sağlayan her firma
Katılımcı 7	Kendi standartlarımda ki oteller.	* İstanbul, İzmir, Suriye’den bir artış oldu	* İşbirliğine girdiğim oteller.	*Tedarik firmaları
Katılımcı 8	Rakiplerimiz yok şuanda.	;%30 iç Pazar ,%60 civarı da yabancı – İspanyol ve Fransız ağırlıklı	*En yakın oteller ve 4 yıldızlı oteller	*Tedarikçiler ve bölge esnafı
Katılımcı 9	Bizim standartlarımızda ki oteller	*Çoğunlukla yurt dışı ve her bölge	*Aynı standarttaki oteller	*Tedarik firmaları
Katılımcı 10	Kendi standartlarımda ki oteller.	-----	-----	-----
Katılımcı 11	4 ve 5 yıldızlı oteller.	*Bankacılar, müfettişler, gezici görevliler, denetleyiciler, ilaç firma görevlileri, pazarlamacılar.	*Aynı standartlar ki oteller	*Mal sağlayan kuruluşlar.
Katılımcı 12	5 yıldızlı oteller	*Yabancılar, genelde almanlar, İç piyasadan ilaç firmaları personelleri, pazarlamacılar vb.	*4 ve 5 yıldızlı işletmeler	*Tedarik firmaları
Katılımcı 13	Buradaki 1 ve 5 yıldızlar	*Yabancı ağırlıklı..	*Diğer otellerin tamamlayıcıları ile aynı	*Diğer otellerin tedarikçileri ile aynı

Tablo 32'nin Devamı

Katılımcı 14	Bizim gelişmemize yardımcı olacak işbirliği içine girebildiğimiz komşularımız	* Ağırlıklı iç turizm ama yeni dış pazar. Alman ve Fransızlar.	*Kendi standartlarımızda ki oteller	*Bölgedeki veya yakın şehirlerde ki firmalar.
Katılımcı 15	*Bizim rakibimiz yok, rakip olarak görmüyorum kimseyi	*Dış turizm özellikle Avrupa	* Aynı standart ve üzeri oteller	* Bu bölgedeki turistik yerel firmalardır
Katılımcı 16	Kendi standartlardaki oteller	* % 95 yabancı. Avrupa ülkeleri – Fransa, Almanya, İspanya....	*4 ve 5 yıldızlı oteller	* Yerel tedarik firmaları
Katılımcı 17	Rakibimiz yok	* Genellikle yurt içi	*Bütün oteller	*Tedarik firmaları
Katılımcı 18	Kendi standartlarımızda ama kitle bakımından bizden yüksekse o rakiptir.	* %90 yabancı: İspanyollar, uzak doğu pazarı, Japonlar, almanlar	* Kendi standartlarda ki oteller	*Bu bölge ve diğer şehirlerde ki tedarik firmaları

Katılımcı 6'ya "katma değeriniz nedir, buradaki kararlarda söz sahibi olabiliyor musunuz?" sorusu sorulmuştur ve cevap olarak da; "Pastadan pay alınırken ve rekabet konusunda söz sahibi olabilmekteyiz belli bir katma değerimiz söz konudur" cevabı alınmıştır. Katılımcı 10 da buradaki kararlarda söz sahibiyim şeklinde cevap vermiştir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm de araştırmanın bulgularına ilişkin olarak elde edilen sonuçları ve önerileri içermektedir. Araştırma bulguları nitel yaklaşımla değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular amaçlar doğrultusunda değerlendirilerek sonuçlara ulaşılmaya çalışılmış ve sınırlı da olsa sayısal yorumlamaya da başvuru yapılmıştır. Son olarak da elde edilen sonular doğrultusunda genel olarak öneriler sunulmuştur.

6. 1. Araştırmanın Sonuçları

Genel müdürlerin ortaklaşa rekabet hakkında ki algılar ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan bütün üst düzey yöneticilerin ortaklaşa rekabet hakkında ki net görüşler bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan bu üst düzey yöneticilerin geneli, ortaklaşa rekabet hakkın da olumlu bakış açısı sergilerken içlerinden bir kısım yöneticide olumsuz bir bakış açısı sergilemişlerdir.

Hanan'ın (1996), literatür kısmında değindiğimiz, işletmelerin başarısı için ben yerine biz bilincinin oluşması gerektiği ortaklaşa rekabet bilincinin oluşturulması gerektiği şeklindeki görüşüne destekler nitelikte, katılımcıların geneli konaklama işletmelerin de ortaklaşa rekabetin uygulanabilmesi için bu bilincin oluşturulması gerektiği görüşünde oldukları görülmüştür. Branderburger ve Nalebuff'un (1998) ortaklaşa rekabetin iş hayatındaki pastayı büyüteceği görüşüne benzer şekilde de katılımcıların geneli ortaklaşa rekabetin Kapadokya Bölgesi'nde uygulanmasının bu bölgede ki turizm pastasının da büyümesin de faydalı olacağı görüşündedirler. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda ortaklaşa rekabet hakkında olumlu bakış açıları olmasına rağmen işletme yöneticileri birbirlerine karşı bir güven sorunu yaşadığı da görülmektedir. Ayrıca bazı kuruluşlar tarafından bu fikrin uygulanması da engel teşkil ettiği görüşünde olanlarda söz konusudur. Kozaklı ve Kapadokya da ortaklaşa rekabet açısından birkaç fikir denendiği ve işbirliği çerçevesinde kuruluşlar kurulduğu da ancak Kapadokya da kurulan kuruluş rekabet kurulunun engeli ile yürümediği Kozaklı da kurulan kuruluşta halen devam edilmekte olduğu görülmektedir.

Ortaklaşa rekabet bilincinin oluşturulması hem kendi işletme hem rakip, hem çalışan hem işveren hem ülke hem de bölge açısından oldukça faydalı olduğu bilinmesine rağmen birbirlerine olan güven sorunları ve bazı kuruluşların engellemeleri nedeni ile ortaklaşa rekabetin bu bölgede uygulanmasının zor olacağı ifade edilebilir.

Bunun uygulanması açısından ilk olarak bu bilincin oluşturulması ve birbirlerine güven duygusunu yıpratmadan işletmeler beraber tatlı bir rekabet ortamı yaratılmasının da gerektiği vurgulanabilir.

Konaklama işletmelerinde işbirliği ve rekabetin birlikte uygulanabilirliği ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun işbirliği ve rekabetin birlikte kullanılabileceği görüşünde olduğu sonuçlar arasındadır. Gurnani ve diğ.'nin (2007), ortaklaşa rekabet, bir firma ile işbirliği ve diğer firma ile rekabet hakkında değil, aynı işletmeler arasında var olan rekabet ve işbirliği şeklindeki tanımını destekler nitelikte, katılımcıların geneli konaklama işletmeleri açısından işbirliği ve rekabetin aynı anda aynı işletmeler arasında olabileceği görüşündedirler. Bu görüş Özer'in (2006) ortaklaşa rekabet hem rekabet hem işbirliği içerir görüşünü de desteklemektedir.

İşbirliği ve ortaklaşa rekabetin uygulanmasının işletmeler için daha etkili ve verimli olacağını belirten Aslan (2008) gibi katılımcılar, işbirliği ve rekabetin aynı anda uygulamanın pazarı daha iyi tanıtaacağı ve bölgeye avantaj sağlayacağı düşüncesinde olmaları nedeni ile bu düşünceye olumlu baktıkları görülmektedir.

Yeri geldiğinde işletmelerin diğer rakip işletmelerle işbirliği içine girdikleri ve rakiplerin bazı durumlarda işletmelerin tamamlayıcıları olabildiği sonucunu da bulgulara bakarak belirtilebilir. Kapadokya Bölgesi'nde işbirliği ve rekabet aynı anda kullanılabileceği ve kullanılmasının da oldukça büyük faydaları olabileceği ifade edilebilir.

Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanma biçimi ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan üst düzey yöneticiler ortaklaşa rekabetin nasıl uygulanabileceği konusunda net görüşlerini belirtmişlerdir. Bulgulara bakıldığında yöneticilerin ortaklaşa rekabetin nasıl yapılacağı konusunda bilgi ve tecrübelerinin olmadığı görülmektedir. Ve bu anlamda mesleki örgütlerin kendilerine yardımcı olabilecekleri görüşündedirler. İşbirliği ve rekabet aslında beraber kullanılabileceği bunun için ilk başta bu bilincin oluşturulması gerektiği de sonuçlar arasındadır. Bu da Tanyeri ve Fırat'ın (2005) ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması ciddi bir düşünce sürecini gerektirdiği düşüncesini destekler niteliktedir. Katılımcılar ortaklaşa rekabetin uygulanabilmesi için ayrıca iyi bir iletişim sistemini kurulması görüşünde olmalarına karşın, iletişimden önce, Arslan'ın (2008) vurguladığı gibi bir işletmenin kazanması için diğerinin kaybetmesi gerektiği düşüncesinin ortadan kalması gerekmektedir.

Ortaklaşa rekabetin uygulanabilmesi için bakış açılarının değiştirilmesi ve daha geniş bir açıdan iş hayatlarına bakılması gerektiği ifade edilebilir.

Ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde uygulanmasının faydaları ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan üst düzey yöneticiler ortaklaşa rekabetin uygulanmasının işletmelere sağlayacağı faydalar hakkındaki görüşlerini net bir şekilde açıkladıkları görülmektedir. Genel olarak bakıldığında katılımcılara göre işbirliği ve rekabetin faydaları ile ulaşılan ilgili sonuçlar şu şekildedir:

- Beraber birlikte kazanılır. Bölge kazanır, işletmeler kazanır, çalışanlar kazanır, yöre halkı, devlet (vergi) kazanır.

- Kalite yükselir
- İşletmenin gelişmesinde yardımcı olur
- Oteller kendini yenileme fırsatı bulur
- Çalışanlar eğitilebilir.
- Fiyat rekabeti kalkar
- Eksiklikler farkına varılır
- Kâr artar, kârlılık yükselir
- Müteşebbisler artar (bölgeye yatırım yapmak için)
- Kalitede rekabet artar
- İç dinamikler mutlu olunca misafirde mutlu olur
- Fiyat politikaları ortaya çıkar
- Daha iyi hizmet olur
- İstihdam artar

Bu sonuçlar da Branderburger ve Nalebuff'un (1998) ortaklaşa rekabetin, iş hayatında pastayı büyütecek yöntemler bularak iş hayatının hem daha kârlı olmasını hem de daha çok kişisel tatmin vermesini sağlayacak bir düşünce olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucu ulaşılan verilerde ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerine sağlayacağı faydaların da pastayı büyütme ve verimliliği artırmaya yönelik olduğu görülebilir.

Bulgular değerlendirildiğinde ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde uygulanmasının en büyük faydasının hep beraber birlikte (bölge, işletme, yöre halkı, devlet, vb.) kazanılacağı sonuçlar arasındadır. Diğer önemli faydası da kalitenin yükseleceği ve işletmenin gelişmesine yardımcı olacağını gösterebiliriz ve bunların yanında ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde kullanılmasının bir çok faydası olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Literatür incelemesinde de ortaklaşa rekabetin uygulanmasının faydalarının, araştırma katılımcıların belirttikleri faydalarla benzer nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Genel müdürlerin iş hayatı algılamaları ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin iş hayatı ile ilgili algılarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak yönlendirilen soruya net görüşlerini belirttikleri görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde, katılımcılar geneli iş hayatı savaş ortamı kesinlikle değildir veya savaş ortamı değildir şeklinde cevap vererek, Branderburger ve Nalebuff (1998) ve Demirci'nin (2005) iş hayatı tamamen savaş ortamı da değildir görüşlerini desteklemektedirler. İş hayatı aslında savaş ortamı olmadığı ve olmaması gerektiği, tamamen savaş ortamı olarak değerlendirmenin de herkese, her işletmeye zarar verebilecek bir düşünce yapısı olduğu katılımcıların görüşleri arasındadır. Bu görüşte Arslan'ın (2008), rakipleri tamamen yok etmeye yönelik fiyat savaşlarının, pazara önceden yerleşmiş olmanın avantajlarını kullanarak rakiplerin pazara girişini fiziksel olarak engellemenin, kendi işletmelerinin de garantisi ve karlılığımızın sürekliliğinin temini açısından çok anlamsız olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

Aynı şekilde katılımcılarda iş hayatının savaş olmadığı görüşündedirler. Bazı katılımcılar da savaş olmaması gerektiğini ama savaş olarak değerlendirmeye bazı durumların ve kişilerin zorladığını belirtmektedirler. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılara göre iş hayatı bir savaş ortamı değildir ama bazen yeri geldiğinde durumların zorlaması nedeniyle belli bir savaşında olabildiği de söz konusudur.

Konaklama işletmelerinde ki iş ortamı ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan yöneticilerin konaklama işletmelerinde ki iş hayatı ile ilgili algılarını ortaya çıkarmaya yönelik yönlendirilen soruya net görüşleri belirttikleri görülmektedir. Katılımcılar, iş hayatının, konaklama işletmeleri de dahil olan tüm işletmeler için, tamamen barış veya tamamen savaş ortamı olmasının imkansız olduğunu vurgulamışlar ve özellikle turizm alanı için böyle bir düşüncenin çok yanlış olduğunu belirtmişlerdir. Bengtsson ve Kock'un (2000) iki işletmenin bazı işletme faaliyetlerinde işbirliğine gitmesi, bununla

beraber de rekabeti sürdürmeleri şeklinde ortaklaşa rekabet tanımında görüldüğü gibi diğer işletmelere her durumda ihtiyaç olacağı ifade edilebilir. Araştırmaya katılan yöneticiler de iş ortamının da tamamen rakibi yok etmeye yönelik bir savaş yerine yeri geldiğinde işletme faaliyetleri için işbirliği kapsamı içinde hareket edilmesi gerektiği görüşündedirler. Yukarıda ki sonuç da değindiğimiz gibi Branderburger ve Nalebuff (1998) ve Arslan'ın (2008) düşüncelerine benzer şekilde konaklama işletmelerinde de pastayı yaparken işbirliği pastayı paylaşırken de rekabet olması gerektirdiği belirtilebilir.

Bu verilere bakıldığında iş hayatında tamamen barış veya tamamen savaş ortamından bahsetmenin mümkün olmadığı görülmektedir. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde iş hayatı hem barış ve hem savaşın bir arada olduğu ne tam olarak savaşın nede tam olarak barışın söz konusu olmasının mümkün olamayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürlerin değerler ağı üyelerini değerlendirme biçimleri ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin değerler ağına bakış açısını ortaya çıkarmaya yönelik olarak sorulan soruya net görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda bu bölgede rakiplerin düşman olarak değerlendirilmediği çünkü yeri geldiğinde rakip firmaların kendi işletmelerinin tamamlayıcıları konumunda olabildiği ortaya çıkmıştır. Tanyeri ve Fırat (2005) rakiplerin yeri geldiğinde işletmelerin tamamlayıcıları olabilecekleri ile ilgili görüşünü destekler niteliktedir. Ayrıca bu bölgedeki rakip firmalarla ilişkilerinde tamamen düşman bakış açısı mevcut olmadığı da ifade edilebilir. Sadece bir kişi yeri geldiğinde tedarikçilerin rakipleri olabildiğine değinmesi ve diğer hepsinin sadece dost olarak görmesi nedeni ile diğer üç unsur (müşteri, tamamlayıcı, tedarikçi) bu bölgedeki yöneticiler açısından genellikle dost olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürlerin pazara yeni giren işletmeleri değerlendirme biçimleri ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan üst düzey yöneticiler pazara yeni giren bir işletmeye bakış açılarını net bir şekilde orta koydukları görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde, Arslan'ın (2008), iş pazarına yeni giren bir işletmenin tehdit unsuru olarak değerlendirilmesinin çok yanlış olacağı düşüncesini destekleyen bir sonuç ortaya çıkmış katılımcıların çoğu yeni gelen işletmenin pazar ve kendileri açısından bir çok faydası olabileceği görüşündedirler. Katılımcıların yeni giren işletmenin sağlayacağı faydaları hakkındaki görüşleri Arslan (2008) ve Branderburger

ve Nalebuff'un (1998) görüşleri ile benzer nitelikte olduğu görülmektedir. Bu faydaları katılımcıların cevaplarına göre sıralayacak olursak;

- Pazara yeni giren işletme rekabet artacaktır ve herkesin kazanabileceği bir ortam oluşacaktır.
- Yeni açılan oteller yeni teknolojiler yeni düzenlemeleri getirir. Her şeyiyle yenilikleri beraberinde getirir.
- Bölgenin tanıtımı için faydalıdır.
- Bölgeye ve işletmeye çok şey kazandırır.
- Açılan oteller nedeni ile kendimizi geliştirme fırsatı bulabiliriz. Onlarla rekabet edeceğimiz için eksikleri görüp kendimizi geliştirebiliriz. Buda bize olumlu etki yapar. Dinamizmimizi artırır.
- Yenilikler yapmak durumunda kalabiliriz ve gelişme olanağı yakalayabiliriz.
- Yeni açılan otel pazarımızı geliştirir.
- Reklamı artırır.
- Çünkü otel sayısı artacağından kalite ön plana çıkar.
- Müşteri çeşitliliği görür ve daha çok müşteri gelir.
- Kendi otelimizin eksiklerini fark edebiliriz.
- Kaliteyi artırmaya çalışabiliriz.
- Sinerji yaratır.
- Cazibeyi artırır.
- Daha fazla güçlenmemize olanak verir.
- Zincir işletmenin bir parçası ise bu başka pazarlarda çalışan bir işletme ise yeni pazarlara girme olanağı yaratabilir.

Genel müdürlerin rekabet ederken ki iş sınırları ile ilgili sonuçlar:
Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin rekabet ederken ki iş sınırları hakkındaki görüşlerini net şekilde ortaya koydukları görülmektedir. Katılımcılardan büyük bir çoğunluğu iş hayatında sınırların aynı kalmayacağı ve değişecek yapıda olması gerektiği belirtmeleri üzerine iş hayatında sınırların belli bir şekilde kalamayacağı

sonucuna ulaşılabilir. Yöneticiler özellikle turizmin sektörel özellikleri nedeni ile turizmde sınırların her zaman aynı kalmasının mümkün olamayacağı görüşündedirler. Öle ise bulgular değerlendirildiğinde; sınırlar değişebileceği çünkü turizmin karakteristik özelliği nedeni ile ufak şeylerden bile etkilenebildiği bu nedenle alınan kararlar aynı kalmasının mümkün olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Yeri geldiğinde rakip firmaların kararları da incelenerek onların yerine kendilerini koyarak da kararlar alınabildiği ve sektörün özellikleri neden ile de kararlar ve sınırlar esnek olduğu belirtilebilir. Literatür incelemesi kısmında da değinildiği gibi herkes kendini diğer işletmelerin yerine koyarak düşünebilmeli ve belli bir kalıpta her zaman kalabileceği düşüncesinden hemen vazgeçmesi gerektiği de ifade edilebilir.

Görüşmeye katılan otellerin rakipleri tedarikçileri tamamlayıcıları ve müşteri ile ilgili sonuçlar: Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin kendi işletmelerinin değerler ağı ile ilgili bilgi alamaya yönelik soru karşısında net görüşlerini bildirdikleri görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların genelinin görüşleri benzer olduğu yakın müşteri gruplarına çalıştıkları -şehir otelciliği yapan otellerin dışındaki otellerin genellikle yurtdışından müşteri ağırladıkları-, tamamlayıcı ve tedarikçilerinin benzer olduğu ve rakip olarak da genellikle kendi standartlarında işletmeleri gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

6.2. Araştırmanın Önerileri

Çalışmanın önerilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Turizm sektöründe özellikle tek başına düşünmenin büyük bir yanlış olacağı görülmektedir. Daha ileriye bakmak ve daha iyi görüşlere sahip olmak için beraber birlikte hareket edilmesi gerekmektedir ve aynı zamanda tatlı bir rekabet ortamının da korunması da söz konusudur.
- Ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde uygulanması için öncelikle turizm sektörüdeki üst düzey yöneticilerin daha sonra tüm çalışanların bu konu hakkında bilinçlendirilmesi gerektiği bunun içinde eğitim kurumlarına önemli görevler düştüğü belirtilebilir.
- Konaklama işletmelerinde bazı kararların alınıp uygulanması bazında devletin veya bu sektörle ilgili kurum ve kuruluşların etkisinin büyük olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle ortaklaşa rekabetin uygulanması bazında da engellemeler olduğu

ve olabileceği göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bakımdan tüm kurum ve kuruluşlarda ortaklaşa rekabet bilincinin oluşturulması önerilebilir.

- Konaklama işletmeleri, turizm karakteristik özellikleri nedeni ile, alacakları kararlarda tek başına düşünülmemeli, geniş bir çerçeveden ve kendilerini diğer işletmelerin yerine koyarak onların hamleleri hesaplanarak hareket etmeleri gerekmektedir. Diğer türlü herkes kaybedebileceği belirtilebilir.

- Araştırma sonucunda Kapadokya Bölgesi'ndeki üst düzey yöneticilerin rakiplerini tamamen rakip olarak değerlendirmedikleri yeri geldiğinde tamamlayıcı olarak da görebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ama diğer üç unsur da (Müşteri, Tedarikçi, Tamamlayıcı) sadece dost olarak değerlendirmektedirler. Bu üç unsur da belli bir kalıpta değerlendirilmemeli geniş bir bakış açısı yakalamaya çalışılmalıdır. Araştırma sonucunda yöneticilerin ilk önce bakış açılarını genişletmeleri ve daha geniş kapsamdan duruma bakarak hareket etmeleri önerilebilir.

- İş hayatındaki bireyler işi tamamen savaş veya tamamen barış ortamı olarak değerlendirmemeleri gerektiği bu araştırma sonucu önerilebilir.

- Konaklama sektöründe ki herkesin, konaklama işletmeleri pazarına yeni giren veya girecek olan herhangi bir işletmeyi tehdit unsuru olarak değerlendirmemesi ve bunun kendi işletmesine de fayda sağlayacağı düşüncesinin kabul edilmesi önerilebilir.

- Kapadokya Bölgesi'ndeki konaklama işletmeleri üzerine yapılan bu araştırma neticesinde, diğer bölgelerde de aynı konu çalışılabilir veya aynı sektörde veya farklı sektörlerde ortaklaşa rekabet konusu veya değişik bir konu üzerinde araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları**, Sakarya Kitapevi, Beşinci Baskı, Sakarya, 2007.

Altuntuğ, Nevriye. “Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 5, 2007, ss: 15-29.

Akbaba, Atilla. “Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003.

Akbaba, Atilla. “Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi: Kuram ve Endüstriden Uygulamalar”, **Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, Edit: Şevkinaz Gümüšoğlu ve diğ., Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Akgül, Olcay. “Niteliksel Araştırma ve Turizmde Uygulamaları”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 4(2), 2004, ss:130–136.

Aksu, A. Akın. “Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(4), 2000, ss: 269-281.

Aras, H. **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Devran Matbaası, Ankara, 1993.

Arslan, Akın. “Yaşam, Oyun, Ortaklaşa Rekabet(Co-Opetition) ve Birlikte Kazanmak”, **Küresel Rekabet ve Yeni Ekonomi Çözüm Var Internet Dergisi**. 2008.

Arsoy, Ali. “Örgütsel Öğrenme”, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Edit: Mehmet Tikici, Nobel Basımevi, Birinci Baskı, Ankara, 2005, ss:253-289.

Atıkan, Rauf. **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Tutubay Yayınları, Ankara, 1995.

Avanos Yıltok Otel. “Avanos Yıltok Otel Hakkında”, www.yiltok.net, 10.01.2010

Barretta, Antonio. “The Functioning of Co-Opetition in the Health-Care Sector: An Explorative Analysis” **Scandinavian Journal of Management**, 24(3), 2008, ss:209–220.

Batman, Orhan. **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, Üçüncü Baskı, Adapazarı, 2008.

Batman, Orhan ve Said Kınır. “Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi”, **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Edit: Şerif Şimşek ve Said Kınır, Nobel Basımevi, Birinci Baskı, Ankara, 2006, ss: 23-35.

Barnir, Anat and Smith, Ken A. “Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks”, **Journal of Small Business Management**, 40(3), 2002, ss: 219- 232.

Bengtsson, Maria and Sören Kock. “Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 14(3), 1999, ss: 178- 193.

Bengtsson, Maria and Sören Kock. “Coopetition in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously”, **Industrial Marketing Management**, 29(5), 2000, ss: 411-426.

Bilim, Yasin. “Görüşme Tekniği ve Araştırmalarda Kullanımı”, **Nitel Araştırma Neden, Nasıl, Niçin?**, Edit: Atila Yüksel, Burak Mil ve Yasin Bilim, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2007, ss: 27-42.

Brandenburger, Adam M. ve Barry J. Nalebuff. **Ortaklaşa Rekabet**, Melisa Matbaacılık, İstanbul, 1998.

Burcu Kaya Hotel Kapadokya. “Burcu Kaya Hotel Kapadokya Hakkında”, www.burcukayaotel.com.tr, 10.01.2010.

Can, M. Laçın. “Beş Yıldızlı Otellerin Tasarım – İşletme İlişkisinin Tartışılması İstanbul Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.

Carayannis Elias G. ve Jeffrey Alexander. “Virtual, Wireless Mannah: A Co-Opetitive Analysis Of The Broadband Satellite İndustry”, **Technovation**, 21(12), 2001, ss: 759–766.

Cengiz, Özgür.“Oyun Teorisi ile Ulaşım Ağ Tasarımı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Denizli, 2005.

Collis, D. “A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry”, **Strategic Management Journal**, 12(49), 1991, ss:49- 68.

Coulter, Morag. **Strategic Management in Action**, Pearson Education International Inc. Upper Saddle River, Üçüncü Basım, New Jersey, 2005.

Çetin, Dilek. “İşbirliğine Oyun Teorisi Yaklaşımı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi, İktisat Anabilim Dalı**, Antalya, 2001.

Çoban, Orhan ve Elyesa Uysal. “Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Öneri,Yıl:11, 6(23), 2005, ss: 73-80.

Dağdeviren, Metin, Ergün Eraslan, Mustafa Kurt ve Ercüment N. Dizdar. “Tedarikçi Seçimi Problemine Analitik Ağ Süreci İle Alternatif Bir Yaklaşım”, **Teknoloji**, 8(2), 2005, ss: 115-122

Dağdeviren, Metin, Nilay Dönmez ve Mustafa Kurt. “Bir İşletmede Tedarikçi Değerlendirme Süreci İçin Yeni Bir Model Tasarımı Ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 21(2), 2006, ss: 247-255.

Dedeman Cappadocia Hotel ve Conversion Center. “Dedeman Cappadocia Hotel ve Conversion Center Hakkında”, **www.dedeman.com.tr**, 10.01.2009.

Dennis, Cherly. “Networking for Marketing Advantage”, **Management Decision**, 8(4), 2000, ss: 287-292.

Demirci, Gülcan. “Ortaklaşa Rekabet”, **Proje Yönetim Derneği, Söyleşi**, 2005.

Dereli, Beliz. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 4, 2003, ss: 119- 127.

Didin, Saliha ve Çağrı Köroğlu. “Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu Ve Gelecekte Beklentileri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), 2008, ss: 111-120.

Ekinci, Hasan. “Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Açısından Önemi ve Değişim Yönetimindeki Etkilerine İlişkin Yöneticilerin Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl:6, 2006, ss: 54-70

Emekli, Gözde. “Avrupa Birliği’nde Turizm Politikaları Ve Türkiye’de Kültürel Turizm”, **Ege Coğrafya Dergisi**, Cilt: 14, 2005, ss: 99-107.

Eraslan, Hakkı ve diğ. “Kümelenme ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 3, 2008, ss: 15- 29.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1996.

Erdoğmuş, Nihat. “Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet- İşbirliği İkilemi”, **Bilgi: Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 1, 1999, ss: 45-60.

Eroğlu, Ergün. “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, 34(1), 2005, ss: 7-25.

Gardenhire Alissa ve Nelson, Laura. “Intensive Qualitative Research Challenges, Best Uses, and Opportunities”, **MDRC Working Papers on Research Methodology**, United States, 2003, ss:1–37,

Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut ve Kemal Engin. “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Yönetim ve Ekonomi**, 13(2), 2006, ss: 31-45.

Giray, Hatice. “Niteliksel Araştırmalar”, **web.deu.edu.tr**, 2007.

Grand Eras Hotels. “Grand Eras Otelleri Hakkında”, **www.granderas.com**, 2010.

Grand Saatçioğlu Otel. “Grand Saatçioğlu Oteli Hakkında”, www.saatciogluotel.com, 2010.

Grand Termal Hotel. “Grand Termal Hotel Hakkında”, www.kozakligrandtermalhotel.com, 2010.

Grant, Robert. M. **Contemporary Strategy Analysis**, Backwell Publishing, Beşinci Baskı, UK, 2005.

Go, F. M., Monachello, M. L. Ve Batum, T. **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, John Wiley&Sons, Inc, New York, 1996.

Gomeda Hotel. “Gomeda Hotel Hakkında”, www.gomedahotel.com.tr, 2010.

Görener, Ali. “Kesici Takım Tedarikçisi Seçiminde Analitik Ağ Sürecinin Kullanımı”, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 4(1), 2009, ss: 99-110.

Gummesson, Evert. “Collaborate or Compete”, **Marketing Management**, 6(3), 1997, ss: 17-20.

Gurnani, Haresh, Murat Erkoç ve Yadong Luo. “Impact of Product Pricing and Timing of Investment Decisions on Supply Chain Co-Opetition”, **European Journal of Operational Research**, 180(1), 2007, ss: 228–248.

Güçlü, Nezahat. “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(2), 2003, ss: 61-85

Hanan M. **Yarının Rekabeti**, Çev. Ziya Kütevin, Eskar Kütevin, İnkılap Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1996.

Hancock, Baverley. “Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research”, **Trent Focus Group**, 1998, ss:1-31.

Hotel Altınöz Cappadocia. “Hotel Altınöz Cappadocia Hakkında”, www.altinozhotel.com, 2010.

Ingram, H., ve Daskalakis, G. “Measuring Quality Gaps in Hotels: the Case of Crete”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 11(1), 1999, ss: 24-30.

İçöz, Orhan. **Turizm Ekonomisi**, Turhan Kitapevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 2005.

İplik, Fatma N. “Uluslar arası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslar arası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, 2008.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2002.

Kantarci, Kemal ve M.Altuğ Yörükoğlu. **Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998.

Kanter, Rosabeth M. “Collaborative Advantage”, **Harvard Business Review**, 72(4), 1994, ss: 96-108.

Kar, Muhsin, Ebru Zorkirişçi ve Metin Yıldırım. “Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 8, 2004, ss: 87-112.

Karamustafa, Kurtuluş, Durdu Mehmet Biçkes ve Şevki Ulama. “Türkiye’de ki Konaklama İşletmelerinin İnternet Web Sitelerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 19, 2002, ss: 51-92.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Onbeşinci Baskı, Ankara, 2005.

Kapadokya Inn Ortahisar. “Kapadokya Inn Ortahisar Hakkında”, www.hotelleriye.com/otel/kapadokya~inn~otel, 10.01.2010.

Kapadokya Lykia Ladge Otel. “Kapadokya Lykia Ladge Otel Hakkında”, www.lykialodge.com, 10.01.2009.

Kaygusuz, Sait Y. “Stratejik Maliyet Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2000.

Kerlinger, Fred N. Ve Howard B. Lee. **Foundatitions of Behavioral Research**, Harcourt College Publishers, Dördüncü Baskı, USA, 2000.

Kılınç, İzzet. “Stratejik Planlama–Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003.

Kılınç, Uğur Keskin. “Sosyal Bilimler Alanının da Gömülü Teori Yaklaşımı”, **Nitel Araştırma Neden, Nasıl, Niçin?**, Edit: Atilla Yüksel, Burak Mil ve Yasin Bilim, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2007, ss: 59-69.

Kısacık, Sadullah. “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri : Adana’daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, 2005.

Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. **Genel Turizm İlkeler – Kavramlar**, Detay Yayıncılık, Beşinci Baskı, Ankara, 2001.

Kozak, Nazmi, A. Celil Çakıcı, Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002.

Kumar, Rajendra. **Reserch Methodolgy**, Sage Publications, İkinci Baskı, Malezya, 1999.

Kural, Hakan. “Karar Verme Sürecinde Oyun Teorisi ve Sektörel Uygulamalar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı**, 2007.

Kültür ve Turizm Bakanlığı. “Kapadokya Bölgesi Hakkında”, **www.kultur.gov.tr**, 15.11.2009.

Kültür ve Turizm Bakanlığı. “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik-2005”, **www.kultur.gov.tr/teftis**, 26.06.2010).

Laine, Annika. “Hand in Hand with the Enemy-Defining a Competitor from a New Perspective”, **The European Academy of Management**, 2nd. Annual Conference on Innovative Research in Management May 9-11, Stockholm, 2002, Sweden.

Luo, Yadong. “A Coopetition Perspective of Global Competition”, **Journal of World Business**, 42(2), 2007, ss: 129–144.

Melendiz Otel Ağaçlı Turistik Tesisleri. “Melendiz Otel Ağaçlı Turistik Tesisleri Hakkında”, **www.agaclotel.com**, 10.01.2010.

Mil, Burak. “Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme”, **Nitel Araştırma-Neden, Nasıl, Niçin?**, Editör: Atilla Yüksel, Burak Mil ve Yasin Bilim, Detay yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2007, ss: 3-26.

Nevşehir Valiliği. “Nevşehir Turizm İstatistikleri”, www.nevsehir.gov.tr, 28.01.2010.

Olalı, Hasan ve Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği**, Beta Yayım, İstanbul, 1993.

Oral, Saime. **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri**, Detay Yayıncılık, Beşinci Baskı, Ankara, 2005.

Otel Altinyazı Kapadokya. “Otel Altinyazı Kapadokya Hakkında”, www.altinyazi.com, 10.01.2010.

Özer, Alper. “Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, 5(15), 2006, ss: 32-44

Özyörük, Bahar. “Tedarik Zincirinde Ürün Dağıtımını İçin Üçüncü Taraf Kullanımı (3PL) ve Firma Seçimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2), 2008, ss: 65-73.

Remenyi, Dan. “Introduction to Qualitative Research”, www.tcd.ie/Statistics. 2006, Erisim tarihi: 18/06/2009

Parker, Hamieda. “Interfirm Collaboration and the New Product Development Process”, **Industrial Management & Data Systems**, 100(6), 2000, ss: 255-260.

Peri Tower Hotel Cappadocia. “Peri Tower Hotel Cappadocia Hakkında”, www.peritower.com ve www.otelrehberim.com/Peri-Tower-Hotel, 10.01.2010.

Perissia hotel. “Perissia hotel Hakkında”, www.perissia.com.tr, 10.01.2010.

Porter, Michael E. **Michael E. Porter on Competition and Strategy**, Harvard Business Review, USA, 1985.

Porter, Michael E. **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 2003.

Saraç, Salih. **Konaklama Muhasebesi**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1989.

Seviçin, Ahmet. “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:15, 2006,ss: 109-124.

Smith, Malcolm. **Research Methods in Accounting**, Sage Publications, Birinci Baskı, İngiltere, 2003.

Sosyal Güvenlik Kurumu. “Turizm İstihdam Verileri Hakkında”, www.sgk.gov.tr, 18.12.2009.

Sökmen, Alptekin. “Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı ile İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Konaklama İşletmelerinin Sınır Birimlerinde Ampirik Bir Uygulama”, **Turizm Akademik Yıllığı**, 2003, ss. 9-26.

Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Bilim Teknik Yayınları, 2005.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Üçüncü Baskı, Ankara, 2001.

Tanyeri, Mustafa ve Aytekin Fırat. “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(3), 2005, ss: 268- 279.

Tarhan, Deniz ve Özkan Tütüncü. “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(22), 2001, ss: 141-163.

Tavmergen, İge Pınar. **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.

Termalya Hotel. “Termalya Hotel Hakkında”, www.termalya.com.tr, 2010.

Tikici, Mehmet, Mehmet Deniz ve Can Dizlek. ”Rekabet Stratejileri”. **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Edit: Said KINGİR, Gazi Kitapevi, Ankara, 2006, ss: 269-295.

Toy, Banu Yücel ve Nuray G. Tosunoğlu. “Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler ve Yapılan Hatalar”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007

Turanlı, Münevver ve Elif Güneren. “Turizm Sektöründe Talep Tahmin Modellemesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 3, 2003, ss: 1- 13.

Türkiye İstatistik Kurumu. “Turizm İstatistikleri”, www.tuik.gov.tr, 13.01.2010

Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği. “Turizm Verileri Hakkında”, www.ttyd.org.tr, 19.12.2009.

Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç. **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2005.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, 2004.

Usta, Öcal. **Turizm**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1996.

Uyguç, Nermin. **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayıncılık, Birinci Baskı, İzmir, 1998.

Vera Hotel Kaymaklı. “Vera Hotel Kaymaklı Hakkında”, verahotelkaymakli.com, 2010.

Yalçın, Selçuk. “Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 15, 2006, ss: 15-34.

Yağcı, Özcan. **Turizm Ekonomisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan. **SPSS Uygulamaları Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2004.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Beşinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Young, S. , Davies, J. R., Hamil, J. ve Wheeler, C. **International Market Entry and Development**, New Jersey: Prentice Hall, 1989.

Zineldin, M. “Towards an Ecological Collaborative Relationship Management”, **European Journal of Marketing**, 32(11/12), 1998, ss: 1138- 1164.

Zerenler, Muammer. “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 1, 2005, ss: 1-36.