

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PORTER'İN REKABET STRATEJİLERİ: SAFRANBOLU KONAKLAMA**  
**İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Mehtap ÖZTÜRK**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Fatma Zehra TAN**

**Karabük**  
**OCAK/2018**

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ: SAFRANBOLU  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Mehtap ÖZTÜRK**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Fatma Zehra TAN**

**Karabük**  
**OCAK/2018**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	13
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	15
1.1. Strateji ve İlişkili Olduğu Kavramlar .....	15
1.1.1. Strateji.....	15
1.1.2. Amaç ve Hedef .....	17
1.1.3. Vizyon .....	17
1.1.4. Misyon.....	18
1.1.5. Taktik.....	20
1.1.6. Politika .....	20
1.1.7. Program ve Bütçe.....	21


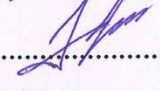

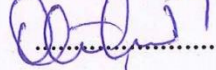
1.1.8.	Yöntem.....	21
1.1.9.	Plan.....	21
1.2.	Stratejik Yönetim .....	21
1.3.	Stratejik Yönetim Süreci .....	23
1.3.1.	Stratejilerin Geliştirilmesi.....	24
1.3.2.	Stratejilerin Uygulanması .....	25
1.3.3.	Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi .....	25
2.	İKİNCİ BÖLÜM .....	27
2.1.	Rekabet.....	27
2.2.	Rekabet Gücü .....	29
2.2.1.	Porter'in Beş Rekabet Gücü .....	30
2.2.1.1.	Sektöre Yeni Giren İşletmelerin Oluşturduğu Giriş Tehdidi....	31
2.2.1.2.	İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit .....	33
2.2.1.3.	Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	33
2.2.1.4.	Alıcıların Pazarlık Gücü .....	34
2.2.1.5.	Sektördeki Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti.....	35
2.3.	Rekabet Stratejileri.....	36
2.3.1.	Rekabet Stratejisinin Boyutları.....	39
2.3.2.	Porter'in Genel Rekabet Stratejileri.....	40
2.3.2.1.	Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi .....	41
2.3.2.2.	Farklılaştırma Stratejisi.....	42
2.3.2.3.	Odaklanma Stratejisi .....	43
2.3.2.4.	Arada Sıkışıp Kalmak.....	45
2.3.2.5.	Birleşik Rekabet Stratejileri.....	46
2.3.3.	Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri .....	47
2.3.3.1.	Öncü Stratejiler .....	48
2.3.3.2.	Savunmacı Stratejiler.....	48
2.3.3.3.	Analizci Stratejiler.....	48
2.3.3.4.	Tepkici Stratejiler.....	48
2.3.4.	Kaynak Temelli Rekabet Stratejileri .....	49
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	51
3.1.	Safranbolu.....	51

<b>3.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.1. Güvenilirlik Analizi .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.2. Demografik Bulgular .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.3. İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.4. Frekans Analizleri.....</b>	<b>56</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>61</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>63</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>67</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>68</b>
<b>EK -1: ANKET FORMU.....</b>	<b>69</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>72</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

### Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Mehtap ÖZTÜRK'e ait "Porter'in Rekabet Stratejileri: Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN	
Danışman Üye	: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	: Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK	

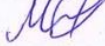
Tez Sınavı Tarihi: 24.01.2018

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yaptığımı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Mehtap ÖZTÜRK

İmza : 

## ÖNSÖZ

Araştırma, Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları temel rekabet stratejilerini ortaya koyarak, değişen dünya şartlarında daha iyi olmaları ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamalarında yol gösterici olmak amacıyla yapılmıştır.

Konu seçimimde ve tez çalışmam boyunca bilgisi ve tecrübesi ile katkı sağlayan değerli hocam, danışmanım Sayın Doç. Dr. Fatma Zehra TAN’a bana gösterdiği ilgi, hoşgörü, sabır, yardım ve desteklerinden dolayı içtenlikle teşekkür ederim.

Bütün hayatım boyunca bana hep destek olan, beni bu günlere getiren, tez çalışmam süresince sabır gösteren sevgili anne ve babama, ilgisini eksik etmeyen büyükbabama, çalışmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen biricik kardeşim Serap’a katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Mehtap ÖZTÜRK



## ÖZ

Dünya nüfusunun artışı ve ulaşımın kolaylaşması gibi nedenlerle birlikte turizm sektörü hızla gelişmektedir. Turizm gelişme göstermeye devam ederken işletmeler arasındaki rekabet de her geçen gün artmaktadır. Artan rekabet koşullarında işletmeler, ayakta kalabilmek ve rakiplerine karşı daha güçlü olabilmek için çevrelerini ve rakiplerini iyi analiz ederek stratejilerini tanımlamalıdır. Sektörde mücadele etmek, uygun stratejileri uygulamayı gerektirir. Bu da devamlı değişiklik yapmak, gelişmeleri izlemek ve onlara uymakla mümkündür. Rekabet stratejileri, işletmelerin rakipleri karşısında kendisini nasıl koruması gerektiğini ve ulaşmak istediği yere nasıl varacağını gösterir. Dolayısıyla, rekabet stratejileri işletmenin konumu ile rakipleri arasındaki farklılık oluşturma düşüncesini kapsamaktadır.

Araştırmamız, Karabük ili Safranbolu ilçesindeki konaklama işletmelerinin rekabet edilebilirlik düzeylerinin tespiti için uyguladıkları temel rekabet stratejilerinin neler olduğu ve nasıl bir yol izlediklerinin analizini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada strateji, rekabet, rekabet stratejileri ve Porter'ın rekabet stratejileri açıklanmıştır. Ardından inceleme bölümünde verilerin analizi yapıp değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin Michael Porter'ın toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak belirlediği üç genel stratejiden çoğunlukla farklılaştırma ve odaklanma stratejisini uyguladıkları anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji; Rekabet; Porter'ın Rekabet Stratejileri; Konaklama İşletmeleri; Safranbolu

## **ABSTRACT**

The tourism sector is rapidly developing with reasons such as increasing the world population and facilitating transportation. Tourism, while continuing to show improvement, the competition between businesses is increasing with each passing day. In an increasingly competitive environment, businesses must identify their strategies by analyzing their environment and competitors in order to survive and be stronger against their competitors. Struggling in the sector requires applying appropriate strategies. This is possible by constantly making changes, watching developments and following them. Competition strategies show how businesses should protect themselves against their competitors and how they will reach where they want to achieve. Therefore, competition strategies include the idea of making a difference between the position of businesses and its competitors.

Our research has attempted to reveal the analysis of what the main competitive strategies that the tourism businesses in district Safranbolu of Karabük province counts for determining the competitiveness levels of the hospitality businesses are and how they follow the path. In the research, strategy, competition, competition strategies and Porter's competition strategies are explained. Then the analysis of the data was made and evaluated in the research section. According to the results of the research, it is understood that the businesses implemented the strategy of differentiation and strategy of focusing than three generic strategies that Michael Porter identifies as total cost leadership, differentiation and focusing.

**Keywords:** Strategy; Competition; Porter's Competition Strategies; Hospitality Businesses; Safranbolu

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	<b>Porter'ın Rekabet Stratejileri: Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme</b>
<b>Tezin Yazarı</b>	<b>Mehtap ÖZTÜRK</b>
<b>Tezin Danışmanı</b>	<b>Doç. Dr. Fatma Zehra TAN</b>
<b>Tezin Derecesi</b>	<b>Yüksek Lisans</b>
<b>Tezin Tarihi</b>	<b>Ocak 2018</b>
<b>Tezin Alanı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Tezin Yeri</b>	<b>Karabük Üniversitesi</b>
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	<b>72</b>
<b>Anahtar Kelimeler</b>	<b>Strateji; Rekabet; Porter'ın Rekabet Stratejileri; Konaklama İşletmeleri; Safranbolu</b>

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	<b>Porter's Competition Strategies: A Research in Safranbolu Hospitality Businesses</b>
<b>Author of the Thesis</b>	<b>Mehtap ÖZTÜRK</b>
<b>Advisor of the Thesis</b>	<b>Doç. Dr. Fatma Zehra TAN</b>
<b>Status of the Thesis</b>	<b>Master's Degree</b>
<b>Date of the Thesis</b>	<b>January 2018</b>
<b>Field of the Thesis</b>	<b>Business</b>
<b>Place of the Thesis</b>	<b>Karabük University</b>
<b>Total Page Number</b>	<b>72</b>
<b>Keywords</b>	<b>Strategy; Competition; Porter's Competition Strategies; Hospitality Businesses; Safranbolu</b>

## KISALTMALAR

<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma-Geliştirme
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>RS</b>	: Rekabet Stratejileri
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>UNESCO</b>	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleřmiř Milletler Eğitim, Bilim ve Kùltür Örgütü)
<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>yy.</b>	: Yüzyıl

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu, Karabük ili Safranbolu ilçesindeki konaklama işletmelerinin rekabet edilebilirlik düzeylerinin tespiti için uyguladıkları temel rekabet stratejilerinin neler olduğu ve nasıl bir yol izlediklerinin araştırılmasıdır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Aynı pazarda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları etkin biçimde uygulayacakları rekabet stratejileri ile mümkündür. Bu araştırmanın amacı Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları temel rekabet stratejilerini ortaya koyarak değişen dünya şartlarında daha iyi olmaları, rekabet noktasında rakiplerine üstünlük sağlayıp sürdürülebilirliği sağlamada yol gösterici olmaktır.

Safranbolu coğrafi konumu nedeniyle tarih boyunca idari ve ticari bir merkez olmuştur. UNESCO'nun 1994'te Dünya Miras Listesi'ne aldığı Safranbolu müze kent durumundadır. Turistlerin ilgisi ile 90'ların başından itibaren turistik tesislerin oluşumu başlamıştır ve bu sayede terkedilen konaklar otel gibi yapılara dönüşmüştür. Bu otel işletmeleri rakiplerinden daha fazla gelir elde etmek ve varlıklarını sürdürmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. Bu araştırma ile konaklama işletmelerinin rakipleri karşısında uyguladıkları rekabet stratejilerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu işletmelerin hızla gelişen dünya koşullarına ayak uydurmak ve rekabet edilebilirliklerinin artırılması açısından sağlayacağı önem noktasında katkı sağlayacaktır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken Kaya (2014)'nin yüksek lisans tezindeki anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işletmedeki pozisyon, cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi katılımcılara ait demografik bilgileri ve sektördeki yılı, çalışan sayısı, oda sayısı, stratejik yönetim süreci, beş yılda bir planlama gibi konaklama işletmelerine ilişkin tanımlayıcı bilgileri, ikinci bölümde ise işletmelerin temel rekabet stratejilerini ölçen sorular yer almaktadır. Ankette 5'li

likert yöntemi kullanılmıştır. Ölçek maddeleri “1: Hiçbir zaman”, “2: Nadiren”, “3: Bazen”, “4: Çoğu zaman”, “5: Her zaman” şeklinde cevaplardan oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde strateji kavramı ve ilişkili olduğu kavramlar, stratejik yönetim, stratejik yönetim süreci, ikinci bölümde ise rekabet kavramı, rekabet gücü, rekabet stratejileri tanımlanmış, Porter’ın beş rekabet gücü ve rekabet stratejileri açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak diğer rekabet stratejilerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları temel rekabet stratejilerini ortaya koymak amacıyla araştırmada kullanılan anket sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışma çerçevesinde analizler, örneklemden elde edilen veriler kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda anket sorularına güvenilirlik analizi, elde edilen verilere ise frekans analizi uygulanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen veriler istatistik paket programı aracılığıyla ölçülmeye çalışılmıştır.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Konaklama işletmelerinin uyguladıkları temel rekabet stratejilerini ortaya koymak için çalışmanın evreni olan Karabük ili Safranbolu ilçesinde faaliyet gösteren 76 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelere ait bilgiler Safranbolu Belediyesi’nden temin edilmiştir. Bu işletmelerin 13’ü pansiyon niteliğindedir. Çalışmadan daha anlamlı ve verimli veriler elde edilmesi açısından bu işletmeler araştırmaya dahil edilmemiştir. Geriye kalan 63 konaklama işletmesinden 58’i ile kolayda örneklem yöntemi ile görüşülmüştür. Görüşülen 58 işletmenin 36’sı ankete katılmıştır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Birçok araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırma, zaman, maliyet, mekân gibi faktörlerle sınırlıdır.
- Araştırma Karabük ili Safranbolu ilçesindeki konaklama işletmeleri ile sınırlıdır.

- Araştırma sonuçları ankete katılan katılımcıların ankete verdiği cevaplar ile sınırlıdır.
- Araştırmanın sonuçları, verilerin toplandığı 2017 yılı ile sınırlıdır.





# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

### 1.1. Strateji ve İlişkili Olduğu Kavramlar

#### 1.1.1. Strateji

Strateji kavramı, sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamında tanımlanmaktadır. Strateji kelimesinin kökeninin iki kaynak olduğu belirtilmektedir. Birinci kaynakta, Latince yol, çizgi ve nehir yatağı olan “stratum” kelimesinden, ikinci kaynakta ise eski Yunanlı general Strategos’un isminden geldiği ifade edilmektedir. Strategos ismi generalin bilgisini ve sanatını belirtmektedir (Eren, 2013, s. 1).

Strateji, farkı yaratmaktır. Strateji, müşterinin tercihlerindeki ve çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri inceleyerek bunun sonucunda müşteriye rakiplerinden farklı faydalar sunabilmektir (Kırım, 1999, s. 9). Diğer bir tanımla strateji, amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş, rakiplerin çalışmalarını da gözlemleyerek sonuç odaklı, etkin, uzun süreli kararlar topluluğudur. Strateji kavramı, yönetim bilimine askeri literatürden girmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların taktiklerinin hesaplanması ve yönetilmesi sanatıdır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 35).

Yöneticiler stratejiyi işletmenin amaçlarına ulaşması için çevresiyle etkileşim içinde olmasına yönelik, geniş çaplı, ileriye dönük planlar olarak ifade etmektedirler. Strateji bir işletmenin amaçlarına, rekabetin zamanına ve nerede olacağına, ne şekilde rekabet etmesi gerektiğine ve rakiplerini tanımaya bağlı aldığı bütün kararlardır (Pearce II & Robinson, 2015, s. 4).

Strateji ifadesi, 20. yüzyılda işletme ve yönetim alanında kullanılmıştır. İşletme yönetimi açısından strateji ifadesi değişik şekillerde tanımlanmaktadır.

- D. Chandler (1962) stratejiyi; işletmenin uzun süreli hedefleri belirlemesi ve bunları uygulaması için gerekli kaynakları bularak uygun çalışmaları hazırlama olarak tanımlamaktadır.
- J. Brian Quinn (1966), belirli hedefler, politikalar ve çalışmalardan meydana gelen modeli strateji olarak tanımlamaktadır.

- Anthony (1965), işletmenin hedefleri ve hedeflerin uygulanması için gereken kaynaklar, bu kaynaklarının tespit edilmesine ilişkin politikalar hakkında karar vermeyi strateji olarak tanımlamaktadır.
- Andrews'e (1971) göre strateji: işletmenin türünü, yaptığı ve yapacağı işi belirten amaç, hedef ve vazifelerin bütünü ve bunları uygulama yoludur.
- Hofer ve Schendell (1979) işletmenin kaynaklarını yetenekleriyle dışardaki imkân ve tehditlere karşı uyguladığı çalışmalarını strateji olarak açıklamaktadır.
- M. Porter'a göre (1980) strateji, pazarla ilişkili olarak rekabet düzeyi ve geleceğini tanımlayıp pazar imkânlarıyla rakiplerine karşı avantaj yaratan karar ve çalışmalardır (Dinçer Ö. , 2013, s. 17-19).

Bu tanımları ele alarak strateji, işletmenin hedeflerine ulaşmak için iç ve dış çevresini dikkate alarak hazırladığı, işletmeye yol gösteren plan ve yöntemlerdir.

İşletmeler stratejinin temelini oluşturan faaliyetleri icra ederken rakiplerinden çok farklı faaliyetler yürütmeli ya da benzer faaliyetlere farklılık katmalıdır. Aksi takdirde stratejiler, rekabete direnemeyecektir (Porter, Rekabet Üzerine, 2010, s. 73).

Her geçen gün artan rekabet koşullarında, avantajlı konumda olabilmek için strateji oluşturmak zorunludur. Strateji, rakiplere göre, uzun vadeli hedeflerle ve verimli kaynak kullanımı dikkate alınarak oluşturulmalıdır.

Piyasa liderliğini elinde tutan bir işletmenin yerini, piyasadaki yeni işletmeler veya diğerlerinden daha az satış geliriye sahip bir işletme alabilir. Bu yüzden çevredeki değişimler ve rakipler takip edilmeli, stratejiler bunlara bağlı olarak oluşturulmalı ve gerçekleştirilmelidir. İyi bir stratejiye sahip olan işletmeler, sürekli değişim gösteren bu ortama ayak uydurabilirler ve zararlarını en aza indirebilirler (Akgündüz, 2007, s. 4).

Tüm işletmeler strateji kavramı ile ilgili olmak zorundadır. Rakiplerinin faaliyetlerine doğru zamanda yanıt vermeleri, değişimlere uyum sağlayabilmeleri, müşterilerin isteklerini göz önünde tutmaları ve kaynaklarını verimli kullanmaları

gerekir. Bunları yapabilmeleri için ise stratejilerini belirlemeye mecburdurlar (Şağbanşua, 2006, s. 2).

Amaç, hedef, vizyon, misyon, taktik, politika, program, bütçe, yöntem ve plan kavramları strateji kavramıyla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramların strateji kavramı ile benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır (Eren, 2013, s. 16).

### **1.1.2. Amaç ve Hedef**

Amaç, işletmenin gelecekte varmak istediği durum olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim süreci başlamadan önce amaç belirlenmelidir. İşletme, varmak istediği durum için kaynak düzenlemesinde amaçlarını temel almalı, stratejilerini ve misyonunu bu yolda araç olarak kullanmalıdır.

Amaçlar varılmak istenen uzun süreli sonuçlardır. Hedefler ise bunlar için gereken kısa süreli aşamalardır. Hedefler, amaçlara göre daha net ve ölçülebilen durumlardır. İşletmenin var olma sebebi, amaçlarına erişmesi için bir araç olmasıdır. Başka bir ifadeyle işletmenin amacı olmazsa, işletmenin kendisi de, stratejisi de misyonu da olmaz. Zamanla işletmenin çevresinde değişim olursa, işletme amaçlarını, stratejilerini ve misyonunu yenilemeli ve bu değişime uyum sağlamalıdır.

Amaçlar kısa ve uzun süreli olabilir. Kısa süreli olanlar 1-2 yıl, uzun süreli olanlar 3-5 yıl için belirlenirler. Aralarındaki zaman farkıyla ve kısa süreli amaçların program ve bütçe ile ilgili olmasıyla birbirlerinden ayrılırlar. Amaçların hangilerinin uzun veya kısa süreli olması gerektiğine işletme stratejistleri karar verir (Eren, 2013, s. 16-17).

### **1.1.3. Vizyon**

Vizyon, bir yöneticinin önceden ve şu anda planlanmış ya da gerçekleştirilmemiş olan, ileride gerçekleştirilmesini planladığı kendisine ait fikirleridir (Eren, 2013, s. 19). Vizyon, bir organizasyon için gerçekçi, garantili ve cazip bir gelecektir ve hep geleceğe dairdir (Gümüş, 2012, s. 280). Vizyon, bir örgütün nihai olarak başarmak istediği hakkındaki ifadedir (Rothaermel, 2015, s. 30).

Vizyon, misyon, strateji ve amaç birbirinden ayrı ama birbirleriyle ilgili ifadelerdir. İşletmelerin ve ülkelerin başarılı olabilmeleri için bu ifadelerin birbiriyle uyum sağlaması gerekir. Vizyon ve misyon gelecek ve gündemle ilgili iken, strateji ve

amaçlar da vizyon ve misyon ile ilgili olmalıdır. Vizyon, gerçekleştirilmesi istenen ve gerçekleştirilecek amaçları kapsarken, misyon; gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilmeye devam edilen amaçları içerir. Strateji ise, vizyon ve misyonlara ne şekilde varılacağını gösterir (Akdemir, 2008, s. 31).

Vizyon, işletmenin ileride ne olmayı dilediğini ifade etmektedir. Vizyon işletmelere ait değerlerin sonucu olarak ortaya çıkar. Vizyon geleceği öngörmek ve gelecekle ilgili alınacak kararlardır (Kılıç, 2010, s. 89). Vizyon, bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yeri belirten ifade ya da resimdir. Misyon ise işletmenin neden var olduğu sorusunun cevabıdır.

Örgütlerin küresel rekabette başarı elde edebilmeleri değişimlere uyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun için örgütler küresel bir vizyona sahip olmalı ve vizyon örgütün tüm üyeleriyle paylaşılmalıdır. İyi bir vizyon örgütün gelişmesini ve değişmesini sağlar.

İyi bir vizyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

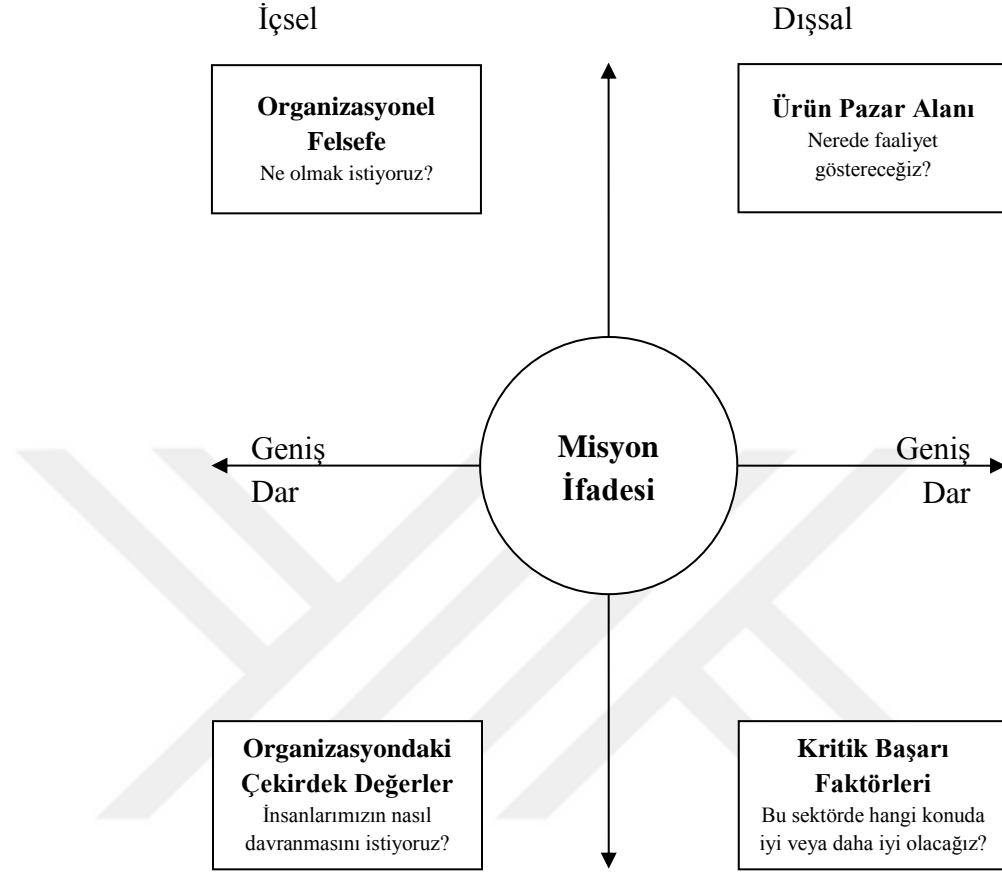
- Vizyon, problemlerin çözümüne katkıda bulunmalıdır.
- Vizyon, kısa dönemli çıkarılara değil, uzun dönemli büyük değişimlere destek olmalıdır.
- Vizyon, çalışanların uyumlu olmalarına yardım etmelidir (Akgemci, Çelik, & Ertuğrul, 2004, s. 4-5).

#### **1.1.4. Misyon**

Misyon, kişinin veya topluluğun sorumlu olduğu vazife anlamına gelir. İşletme yönetimine göre misyon; organizasyonun uzun süreli vazifesi veya amacıdır (Gümüş, 2012, s. 158). Uzun vadede işletmenin başarılı olması için gereklidir. Aynı amaç için çalışan insanlar güçlerini bir araya getirmek için istekli olurlar. Misyon insanların güçlerini birleştirerek karar vermesini sağlayan temeldir (Gölbaşı, 2014, s. 114).

Misyon, stratejik yönetimde işletmenin pazarını ve amaçlarını belirleyen ortak bir görev ve kültürel birlik sağlayan ortak bir değer olarak iki farklı yaklaşımla açıklanmaktadır. Ancak misyon, sadece ortak görev değil, bu göreve duyulan inanç olduğundan bu iki yaklaşım birbirinden bağımsız değildir. Bir örgütün başarılı olması

için güçlü inançlarının olması ve bu inançlara bağlı olmaları gerekir (Dinçer Ö. , 2013, s. 9-10).



**Şekil 1. Miyon Modeli (Cüreoğlu, 2010, s. 21)**

Piercy ve Morgan miyonun içsel ve dışsal, geniş ve dar boyutlardan oluştuğunu belirtmektedirler. Bu ifadeden yola çıkılarak yukarıdaki miyon modeli şekli oluşturulmuştur (Cüreoğlu, 2010, s. 20).

Örgütler vizyon oluştururken, örgütün gerçekte ne yaptığını, yani sunmayı planladığı ürün ve hizmetleri ve rekabet edecek pazarları tanımlayan bir miyon belirlerler (Rothaermel, 2015, s. 31). İyi bir miyonun özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Miyon ortak inanışlardan meydana gelmelidir.
- Miyon uzun süreli bir hedefdir.
- Miyon örgüt üyelerinin hepsini ilgilendirir.
- Miyon daima daha yüksek oranda başarıyla ilgilidir.

- Misyon işletmeye özgü olmalıdır.
- Misyon nitelikle ilgilidir.
- Misyon işletmenin dış çevresiyle ilgilidir.
- Misyon pazara yoğunlaşır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 176).

### **1.1.5. Taktik**

Taktik, işletmenin farklılaşan duruma göre kaynaklarını etkileyici bir biçimde kullanabilmesi için aldığı kısa süreli kararlardır. Strateji işletmenin amaçlarını uygulaması için kaynaklarını ayırmasıyla ilgili genel kararlardır. Taktik ise, ayrılan bu kaynakların gerçekleştirilmesidir (Dinçer Ö. , 2013, s. 25).

Taktik, stratejilerin gerçekleştirilmesiyle ilgili detay seviyesi ya da detaylı eylem şeklidir. Başka bir ifadeyle, belirlenen strateji etrafında kısa dönemli çalışmaların uygulama çeşididir (Mucuk, 2012, s. 36).

Taktik, stratejilerin uygulanmasıyla ilgilidir. Stratejiden farklı olarak daha özel düşüncelerin gerçekleştirilmesidir. İşletmenin karşılaşılabileceği durumları öngörerek uygulama seçeneklerini hazırlamaktır. Taktik faaliyetler yapılırken belirlenebilir (Gölbaşı, 2014, s. 29).

### **1.1.6. Politika**

Politika, oluşturulmuş amaçlara erişmek için takip edilen yol veya planlardır (Eren, 2013, s. 22). Politika, işletme veya örgütlerde istenilen amaçlara varılabilmesi için oluşturulan stratejilerin uygulanması aşamasında, çalışanların kararlarını almasında ve işlerini yapmasında yol gösteren bir kılavuz olarak tanımlanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 37).

Politika, belirli amaca hizmet eden kapsamlı bir plandır. Yönetimin geleceğe yönelik belirlilik ortamında aldığı ve sürekli olarak uyguladığı kurallar serisidir. Strateji ile politikanın ortak yönü amaca ilişkin olarak takip edilecek yöntemi göstermesidir (Mucuk, 2012, s. 36). Farkı ise, stratejinin işletmenin gelecekteki biçimini programlama süreci olmasıyken, politikanın stratejik çalışmalar yapılırken ve yönetimde karar alınırken izlenen yol olmasıdır (Dinçer Ö. , 2013, s. 31). Strateji politikayı da kapsayan bir kavramdır. Politika, özel durumlarda alınan kararlardır ve

oluşturulduktan sonra sürekli değiştirilmez. Strateji ise sürekli değişen koşullarda oluşturulur ve geleceği tahmin etme ile ilgili bir kavramdır (Gölbaşı, 2014, s. 28).

### **1.1.7. Program ve Bütçe**

Program, çalışmaların nasıl, nerede, ne zaman, ne kadar süre içinde ve kimler tarafından uygulanacağını belirler. Program belirlilik durumlarını kapsamaktadır. Bir olayın tüm detaylarını saptamaktadır. Strateji, işletmedeki tüm durumların tahmin edilerek işletmenin hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesi ve seçilmesidir. Programlar, stratejiden farklı olarak daha alt kademelerle ve çalışmalarla ilgilidir. Programlar bir kez kullanılan planları içerir. Bu yüzden stratejilerden ve politiklardan farklıdır. Bütçe ise program içindeki tüm çalışmaların giderleri ve bazı çalışmaların gelirlerinin parasal karşılığının tahminidir (Eren, 2013, s. 25).

### **1.1.8. Yöntem**

Yöntem, politikanın veya stratejinin uygulanış biçimidir. Bu yüzden politika ve strateji yöntemden kapsamlıdır. Ancak üçü de devamlı ve uzun süreli seçimlerden oluşur. Yöntem uygulama ile ilgili olduğundan programla da benzerdir. Yöntemler problemlerin çözümünde kullanılan kurallardır (Eren, 2013, s. 25-26).

### **1.1.9. Plan**

Plan, hedefleri gerçekleştirebilmek için yapılacakların ve hangi yolların kullanılacağını belirler. Strateji ve plan birbirine yakın kavramlardır. İşletmenin çevresi ile ilgili olduğu için plan stratejiyi, politikayı, yöntemi ve programı da içine alır. Bununla birlikte rakamsal amaçların tespit edilmesi ile ilgilidir. Stratejideki gibi riskleri ve belirsizlikleri vardır (Eren, 2013, s. 26).

## **1.2. Stratejik Yönetim**

Yönetim biliminin kökleri 200 yıl önceye dayanmaktadır. Fakat yönetim işlev ve bilim dalı olarak 20. yy. da ortaya çıkmıştır (Drucker & Maciariello, 2015, s. 43-44). Stratejik yönetimin ortaya çıkışı ise 20. yy. ın ikinci yarısına denk gelmektedir (Dinçer Ö. , 2013, s. 60). İşletme yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışmaların planlanması, organize edilmesi, koordine edilmesi, gerçekleştirilmesi ve denetlenmesidir (Dinçer Ö. , 2013, s. 35). İşletme yönetiminde işletmenin amacı

karlılık ve hizmet iken dünyadaki değişim sonucu oluşan global pazarlar ile rekabet ulusaldan uluslararası boyuta geçmiştir. Bu bağlamda işletmelerin rekabet edebilirliğinin artırılması için işletmelere karlılık ve hizmet amacı yanında büyüme ve süreklilik amacı gerekli hale gelmiştir. Büyüme ve süreklilikte planlı bir çalışma gerektirdiğinden işletme yönetiminin bir parçası olan stratejik yönetim kavramı bilimde yerini almıştır. Stratejik yönetim, güçlü stratejiler oluşturmaya, uygulamaya ve sonuçlarını incelemeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dinçer Ö. , 2013, s. 35).

Stratejik yönetim, canlı ve sürekli olduğu, işletmenin rakiplerinden daha fazla rekabet avantajı elde etmesi ve işletmenin mevcut durumunu koruması ve geliştirmesi için kullanılmalıdır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 73).

Stratejik yönetimin amacı, gelecek için yeni ve farklı fırsatlar edinmek ve yaratmaktır. Buna karşın, uzun vadeli planlama, bugünün eğilimlerini gelecek için optimize etmeye çalışır.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için sanat ve bilimde olduğu gibi çeşitli fonksiyonel kararlarını şekillendirmesi, uygulaması, değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, stratejik yönetim, organizasyonel başarıyı elde etmek için yönetimi, pazarlamayı, finansı, muhasebeyi, üretimi, faaliyetleri, bilgi sistemlerini, araştırma ve geliştirmeyi bütünleştirmeye odaklanmaktadır (David & David, 2015, s. 39).

Stratejik yönetimin faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

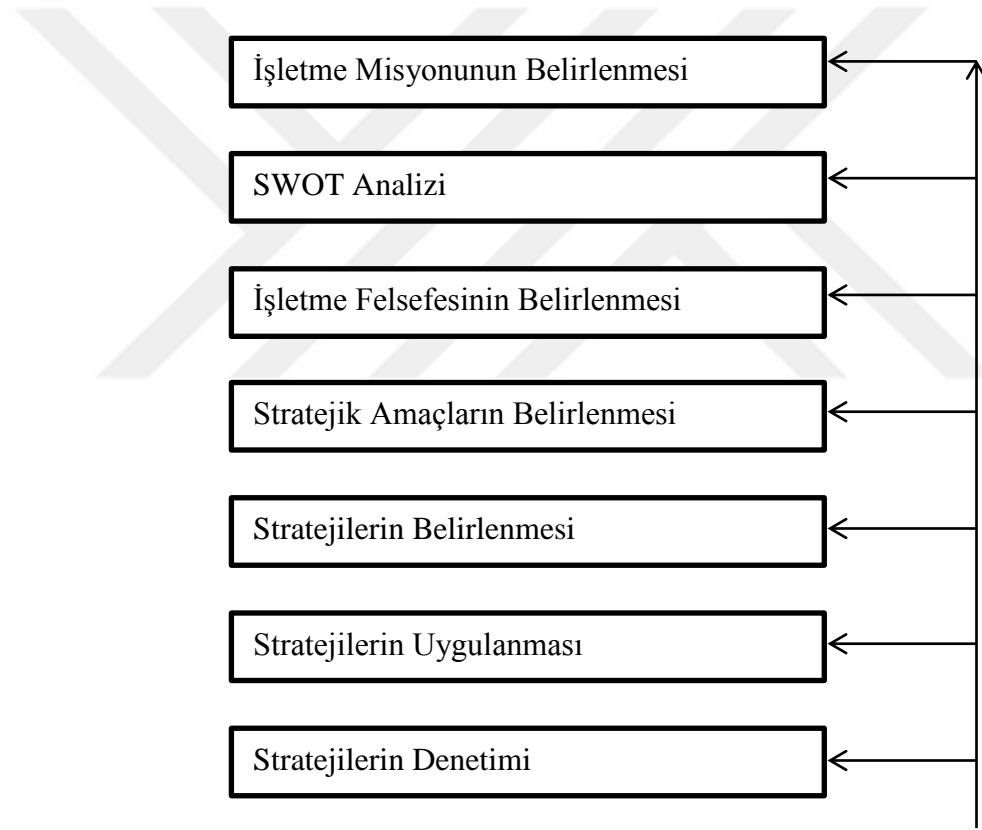
- Sürekli değişen şartların tahmin edilmesine yardımcı olur,
- Amaçlara uygun davranmayı sağlar,
- Etkili faaliyetler yapılmasını sağlar,
- Alınan kararların sistemli olarak uygulanmasına katkıda bulunur,
- Sorunları araştırmaya ve çözümlerini belirlemeye yardım eder,
- İşletmenin iletişimine, projelerin eşgüdümlü olmasına, kısa vadeli planlamaya yardımcı olur (Güçlü, 2003, s. 75).



### 1.3. Stratejik Yönetim Süreci

Bir işletmenin ömrünün uzun olması ve rekabette devamlı üstün olması için bilgi edinme, analiz ve seçim yapma, karar alma ve uygulama çalışmalarına stratejik yönetim süreci denir. İstenilen hedeflere ulaşmak, işletme ömrünü uzun tutmak ve rekabette üstün olmak için faaliyetlerin devamlı olması gerekir. Sürekli değişen ve gelişen iş yaşamında başarılı olmak için stratejik yönetim uygulamalarının devamlılığı önemlidir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 33).

Bir işletme misyonunu, amacını ve stratejilerini belirleyerek, yönetimini ve denetimini bunlara bağlı olarak yaptığında stratejik yönetim sürecini izlemiştir (Akdemir, 2008, s. 201).



**Şekil 2. Stratejik Yönetim Sürecinin Sistematığı (Akdemir, 2008, s. 201)**

Stratejik yönetim süreci; stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi olarak üç safhadan meydana gelmektedir (Dinçer Ö. , 2013, s. 39).

### 1.3.1. Stratejilerin Geliştirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması, yöneticiler tarafından işletmenin var olan koşullarının incelenmesi, iç kaynakların ve yeteneklerin analiz edilmesi ve bunların sonucuna göre planlar yapılmasıdır. Stratejik planlar oluşturulurken çevre gelişimleri izlenmeli, imkânlar değerlendirilmeli, karşılaşılabilecek tehditler saptanmalı ve bunlara bağlı olarak arzu edilen hedefler ve amaçlar belirlenmelidir (Köse, 2008, s. 78).

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasının bir parçası olan stratejik planlama, işletmenin hedefleri ve olanaklarının sürekli farklılaşan pazar fırsatlarıyla uzun süreli olarak bağdaşmasıdır (Mucuk, 2012, s. 39).

Bu aşamada, dış çevre, işletme ve FÜTZ(SWOT) analizi olmak üzere birbirlerine bağlı üç analiz yapılır.

**Dış çevre analizi**, işletmenin dış çevresinin değişim ve gelişim sürecinde karşılaşılabileceği imkân ve tehditlerin önceden bilinip buna bağlı olarak yapılan uygulamaları içerir.

**İşletme analizi**, işletmenin var olan koşullarının değerlendirilmesi, elindeki kaynak ve yeteneklerinin analiz edilmesidir. Kaynak ve yeteneklerin analizi için çevrenin gelişimlerinden hangi oranda yararlanılacağı saptanması ve bu kaynak ve yeteneklerin belirlenmesi gerekir.

**FÜTZ (SWOT) analizi**, çevredeki fırsatların ve tehditlerin algılanmasını, işletmenin üstün ve zayıf noktalarının tespit edilmesini, takip edilecek stratejilerin saptanmasını sağlar. FÜTZ analizi, işletme analizi ile çevre analizinin beraber incelenmesidir (Dinçer Ö. , 2013, s. 39-42).

FÜTZ analizi, yeni strateji oluşturmak için içerideki ve dışarıdaki etmenleri birleştirir. Oluşturulan stratejinin güçlü olması için işletmenin içindeki etmenler (üstün ve zayıf yönler) ile dışındaki etmenler (fırsat ve tehditler) birbirleriyle uyumlu olmalıdır (Arslan, 2010, s. 457).

### **1.3.2. Stratejilerin Uygulanması**

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması olan stratejilerin uygulanması, üst yönetimin görevinin bir bölümüdür. Üst yönetim, bu görevi orta ve alt seviyedeki yönetimlerle birlikte yürütmektedir. Stratejilerin başarıya ulaşması için stratejilerin oluşturulması ve stratejik programlanmanın yapılması aşamalarından sonra stratejiler düzenlenmelidir. Stratejilerin gerçekleştirilmesine işletmenin yapısı katkıda bulunmaktadır. İşletmenin yapısı (fonksiyonel veya ürün esasına göre bölümlenme gibi) merkezileşme veya ademi merkezileşme düzeyi, yöneticilerin yetki ve görevleri, tercih edilen strateji ile uyum sağlamalıdır (Köse, 2008, s. 79). Stratejilere uygun örgütsel yapının oluşturulması, stratejik farklılaşma ve işleri uygulayabilecek kalitede örgüt ikliminin hazırlanması, bu yapıda görevi yerine getirecek, stratejileri uygulayabilecek insan kaynağının seçimi ve eğitimi bu safhada odaklanılan konulardır. Kısaca bunların bir araya getirilme süreci organizasyonu oluşturur. Bu organizasyonun sürecinin sonunda örgüt yapısı belirlenir (Göral, 2014, s. 336).

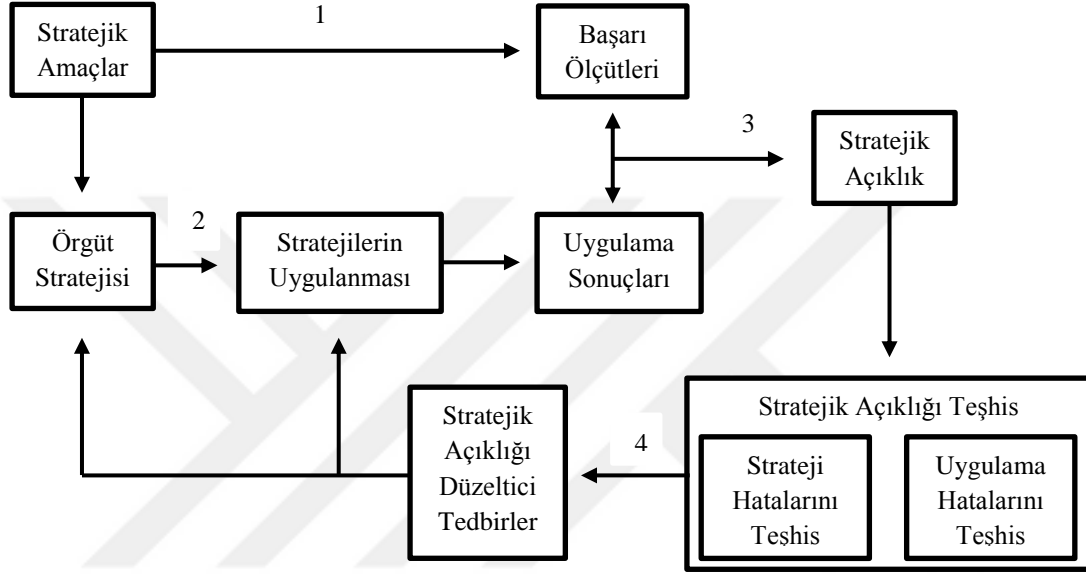
Örgüt kültürü, örgütteki kişilerin ve grupların toplumsal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen, problemlerini çözen ortak görüş, inanç ve değerlerden meydana gelen bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2007, s. 203). Örgüt kültürü, stratejilerin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Stratejiler kapsamında oluşturulan örgüt kültürü, çalışanlar arasında ortak bir kültürün oluşmasını ve bunun sonucunda da işletmenin başarısının yükselmesini sağlayacaktır (Dinçer Ö. , 2013, s. 44-45).

### **1.3.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi**

Stratejik yönetim sürecinin üçüncü aşaması kontrol ve değerlendirmedir. Bu aşamada ana amaçlar ve stratejiler saptanır, yapılan planlar gerçekleştirilir ve bunların sonucunda değerlendirme yapılır. Sonuçlar ve bu sonuçların arkasındaki nedenler farklı bakış açılarıyla araştırılır. Stratejilerin kontrol edilmesi, uygulanan stratejilerin ne kadar başarılı olduğunu görmek ve çalışanların istekli çalışmasını sağlayan araçların belirlenmesi için gereklidir (Dinçer Ö. , 2013, s. 46).

Stratejik kontrol, stratejilerin gerçekleştirilmesinden başlayarak, problemlerin ve isteklerin saptanması, gereken değişikliklerin yapılmasını ve takip edilmesine ilişkin uygulamaları kapsar (Pearce II & Robinson, 2015, s. 354).

Analizlerin doğru bir şekilde uygulandığını, strateji ölçüt seçeneklerinin ve diğer stratejik çalışmaların doğru bir şekilde belirlendiğini denetlemek zaman ve kaynakların idaresi için gereklidir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 73).



**Şekil 3. Stratejik Kontrol Süreci (Dinçer Ö. , 2013, s. 376)**

Şekildeki stratejik kontrol süreci, başarı standartlarının oluşturulması, çalışma neticelerinin ve başarılarının belirlenmesi, standartlarla ortaya çıkan neticelerin kıyaslanması, sorunların çözümü ve önlemlerin alınması gibi dört aşamadan oluşmaktadır (Dinçer Ö. , 2013, s. 376).

Değerlendirme aşaması, planlama ve kontrol aşamasına benzer olarak da sürdürülen yönetim sürecinin bitişi ve başlangıcı sayılabilir. Çünkü değerlendirme sonucu ortaya çıkan bilgiler stratejilerin geliştirilmesinde tekrar kullanılır (Dinçer Ö. , 2013, s. 46-47).

## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

#### 2.1. Rekabet

Ticaretin globalleşmesi, teknolojinin hızla gelişmesi, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının artması, pazarlama tekniklerinin etkili bir şekilde kullanılması, işletmeleri iç ve dış pazarda rakipleriyle rekabet etmek zorunda bırakmıştır (Yavuz, 2014, s. 4). Rekabet, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken onların beklentilerine karşılık veren stratejilerle sektörde mücadele etmektir. Sektörde aynı müşteri grubuna aynı mal ve hizmetleri sunan işletmelerin arasında rekabet oluşmaktadır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 255). Kısaca rekabet, işletmelerin arasındaki yarış olarak açıklanabilir.

TDK'ye göre rekabet, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarışır (Türk Dil Kurumu, 2017). Rekabet, mal ve hizmet pazarlarındaki girişimler arasında ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışma anlamına gelmektedir (Rekabet Kurumu, 2009, s. 118). Rekabet kelimesi Türkçeye denetleme, teftiş, gözetmek anlamındaki Arapça ragabat kelimesinden geçmiştir. Yaygın kullanımı ile rekabet; avantaj sağlamak için gösterilen çabadır (Hayva , 2014, s. 3).

Gündelik hayatta sürekli kullanılan rekabet kelimesi, disiplinlerin farklı perspektiften bakması nedeniyle anlamı açısından farklılık gösterir. Hayek rekabeti toplumsal hayatta en iyiyi belirleme yolu olarak tanımlamıştır. Rekabeti piyasa sistemine bilimsel olarak kazandıran ilk kişi olan Adam Smith'e göre rekabet, üretilen ve tüketilen ürünler kısıtlı olduğu için satıcılarla müşteriler arasındaki yarışır (Uyar, 2012, s. 7-8).

Coulter'a göre ise örgütler arasındaki stratejik mücadeleler rekabet olarak açıklanır. Rekabet etmek için devamlı değişiklik yapmak, gelişmeleri izlemek ve onlara uymak gereklidir. Rekabet ve rekabet türleri her geçen gün fazlalaşmaktadır. Özdeş işi yapan rakiplerin artması pazarı etkilemektedir. Benzer ürünlerle değişik pazarlarda başka rekabet ortamlarına girilmektedir. Fiyatın, kalitenin, alternatiflerin ve müşteri memnuniyetinin önemi pazarlara göre artmaktadır (Akın, 2012, s. 38)

Genellikle rekabet, piyasadaki işletmelerin zamanla ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık biçimindeki ilişki süreci olarak tanımlanmaktadır (Coşar, 2008, s. 46). Rekabet etmek için rakiplerin bilinmesi, hangi pazara hitap edildiğinin bilinmesi açısından önemlidir. Müşterilerin isteklerinin bilinmesi, rekabet ortamının ve fiyatların değerlendirilmesini, mal ya da hizmetlerin sunulmasını belirleyen önemli bir etkidir (Gümüş, 2012, s. 241).

**Tablo 1. Rekabetin Tarihsel Süreci İçerisindeki Gelişimi (Cüreoğlu, 2010, s. 54)**

1960'lar	Bu yıllarda işletmeler için en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilmektir. Çünkü bu dönemde üretilen her malın satılabileceği görüşü kabul görmekteydi. Dolayısıyla rekabet bu dönemde <b>üretim odaklıdır</b> .
1970'ler	Bu yıllarda dünya genelinde arzın talebi aşmaya başlaması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve dolayısıyla fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde <b>fiyat ve maliyet odaklıdır</b> .
1980'ler	Bu yıllarda ise Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yaygınlaşmasıyla birlikte kalite kavramı ön plana çıkmış ve fiyatın yanı sıra kalite rekabet konusu olmuştur. Rekabet bu dönemde <b>kalite odaklıdır</b> .
1990'lar	Bu yıllara gelindiğinde hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiştir. İşletmeler ürün çeşitliliği ile rakiplerine karşı fark yaratma çabasına girmişlerdir. Rekabet bu dönemde <b>hız ve esneklik odaklıdır</b> .
2000'ler	2000'lerde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde <b>yenilik ve yaratıcılık odaklıdır</b> .

Rekabet etkili bir ekonomik düzen için ihtiyaç duyulan şartlar açısından önemlidir. Bu düzende müşteri sayısını arttırmak ve müşterilerin bağlanmasını sağlamak için devamlı cazip bir arz yaratılması gerekir. Rekabet, müteşebbisleri maliyeti azaltmaya, yeni ve daha iyi ürünler geliştirmeye yönlendirir. Şayet rekabet

engellenirse maliyeti düşürme ve yeni, daha iyi ürün üretme gayreti ortadan kalkar. Rekabet engellenmediği sürece piyasada etkili sonuçlar verir (Özkan, 2007, s. 5).

## 2.2. Rekabet Gücü

Rekabet ve rekabet gücü, ülkelerin ve işletmelerin niteliklerini birleştirmenin ve ayırmanın imkânsız olması ve rekabetin, fiyat rekabeti perspektifi, strateji ve yönetim perspektifi, tarihi ve sosyo-kültürel perspektif gibi farklı disiplinlerden oluşması nedeniyle herkesin kabul ettiği bir tanıma sahip değildir (Bahar & Kozak, 2005, s. 140).

Dünya Ekonomik Forumu'na (World Economic Forum) göre rekabet gücü, işletmelerin rakiplerine göre fiyat ve fiyat dışındaki öğeler açısından daha cazip olan mal ve hizmetleri üretme ve pazarlama kabiliyetidir (Adıgüzel, 2011, s. 14) . Ulusal rekabet gücü, ülkenin gerçek gelirinin ve ihracatının artması, dış ticarete denge oluşturup ülke kaynaklarının iktisadi çalışmalara yönlendirilmesidir (Cüreoğlu, 2010, s. 55).

Rekabet gücü, işletmelerin rakiplerine göre güçlü oldukları alanları belirtir. İşletmelerin güçlü yönlerine odaklanması eksikliklerini gidermelerini sağlar. İşletmelerin kaynaklarını en iyi şekilde kullanması, onları rakiplerine karşı üstün konuma getirir. İşletmeler rekabet güçlerini verimliliği temel alarak kullanmalıdır (Yaprak, 2010, s. 55).

Drucker'a göre rekabet gücünü belirleyen etmenlerin ilki beyin gücünden dolayı insandır. Yetişmiş insan gücü ve insanlar tarafından üretilen bilgiler rekabeti yönlendiren en önemli öğelerdir. Gün geçtikçe geleneksel üretim faktörlerinin yararı azalırken bilgininki artmaktadır. Nesnel, bilimsel ve verimli bilgi, onu kullanana rekabet gücü üstünlüğü sağlamaktadır (Dinçer G. , 2015, s. 62).

Rekabet gücünün sahip olduğu başlıca üç özellik;

- Rekabet gücü ülkedeki yaşam kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Ülkedeki yaşam kalitesinin artması, ticaret ve yatırıma önem verilmesiyle, işletmelerin arasındaki dayanışmayı ve işletmelerin gelişmesini sağlamakla mümkün olmaktadır.

- İşletmelerin ürün ve hizmetlerinin üretiminde ve dağıtımında diğer ülkelerdeki rakiplerinin önüne geçebilmek için kendilerine özgü niteliklere ve kabiliyetlere odaklanmaları gerekir.
- Bir ülkenin rekabet gücünün incelenmesinde uluslararası pazar payı, üretim, istihdam vb. göstergelerden yararlanılmaktadır (Çivi, Erol, İnanlı, & Erol, 2008, s. 4).

Porter, endüstrilerin analizini beş rekabet gücüne göre yapılabileceğini açıklamıştır (Eren, 2013, s. 145). Bir işletme rekabet stratejilerini bu beş güçten korunabileceği veya onlardan yararlanabileceği şekilde oluşturmalıdır (Porter, 2010, s. 4).

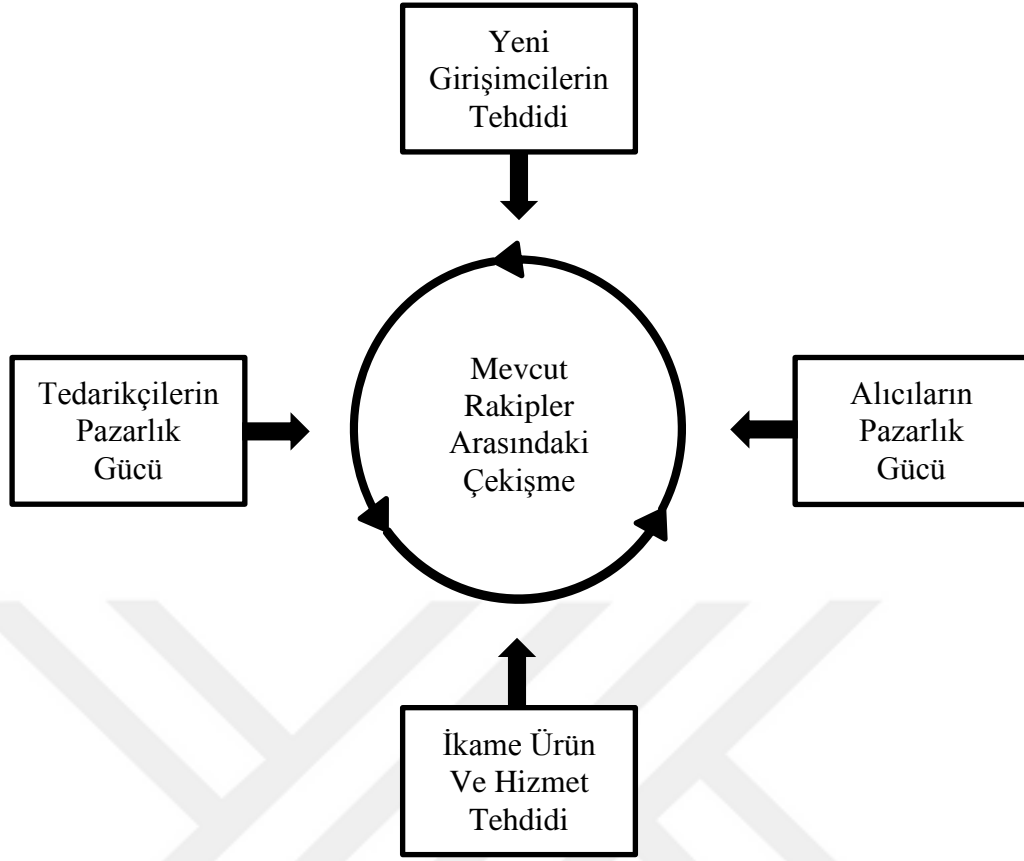
### **2.2.1. Porter'ın Beş Rekabet Gücü**

M. Porter, piyasadaki rekabeti ve işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen beş güç bulunduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar:

- Sektöre yeni giren işletmelerin oluşturduğu giriş tehdidi,
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehdit,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Sektördeki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti olarak sıralanır.

İlk iki etken tehdit ögesidir. Tedarikçi ve müşterilerin güçlerinin derecesi ise bu iki grubun piyasa özelliklerine göre tehdit ya da fırsat olarak algılanabilir. Son etken, geleneksel rekabetteki rakipleri içermektedir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 251-252).





**Şekil 4. Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Güç (Porter, 2010, s. 34)**

Beş rekabet gücü; pazara yeni girenler, ikame ürünler, müşterilerin pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü ve var olan rakiplerle rekabet, bir sektördeki rekabetin ileri düzeyde olduğunu gösterir. Bu beş güç sektördeki işletmeler için rakip olmakta ve hususi durumlara göre daha ileride olabilmektedir. Bu güçlerin hepsi, stratejinin oluşturulması için rekabet ve karlılık açısından oldukça önemlidir (Porter, 2010, s. 6).

#### **2.2.1.1. Sektöre Yeni Giren İşletmelerin Oluşturduğu Giriş Tehdidi**

İş çevresine yeni katılan işletmeler bir pazar payına sahip olabilmek için fiyatlara, maliyetlere ve yatırım oranına baskı uygularlar. Rekabetin dengesini değiştirmek için var olan yetkinlikler ve nakit akış üzerinde baskı kurarlar. Dolayısıyla yeni işletmelerin, sektörün kar potansiyeli sınırını üste çekmesi tehdit oluşturur. Diğer işletmeler, aralarına yeni katılan rakiplerinin oluşturduğu bu tehdiye karşı fiyatlarını aşağıya çekmeli ya da yatırımlarını çoğaltmalıdır. Bu işletmelerin yarattığı giriş engelleri, yeni rakiplerine kıyasla sağladıkları üstünlüklerdir (Porter, Rekabet Üzerine, 2010, s. 38).

Sektöre giriş engeli olan faktörler aşağıdaki gibidir:

**Ölçek Ekonomileri:** Ölçek ekonomileri, bir endüstrideki işletmelerin üretim hacimlerini arttırmaları sonucu tasarruf elde etmelerini ifade eder. Bir başka deyişle, üretim arttıkça ürünün ortalama maliyeti azalma gösterir. Ölçek ekonomileri rekabet yoğunluğunu etkileyen önemli bir etkidir. Bu işletmenin düşük fiyat uygulamasını sağlar. Düşük fiyat uygulaması ise yeni girişimcilere karşı giriş engeli oluşturur (Pearce II & Robinson, 2015, s. 94). Bunun yanı sıra, ölçek ekonomileri, sektöre yeni katılacak işletmeyi iki biçimde sektöre katılmaktan vazgeçirir. İlk olarak sektöre büyük ölçeklerde katılmaya başlayan işletme, rakiplerinin karşılıklarını göze alamaz. İkinci olarak ise küçük ölçeklerde katılmayı seçen işletme de maliyet dezavantajlarını taşıyamaz (Porter, 2010, s. 8).

**Ürün Farklılaştırması:** Ürün farklılaştırması, yer edinmiş işletmelere önceden yaptıkları reklamlardan, müşteri servislerinden, ürün değişikliklerinden veya sektördeki birinci işletme olmaları nedeniyle marka bilinirliğini ve müşteri bağlılığını elinde tutmaları olarak tanımlanır. Farklılaştırma, sektöre yeni katılan işletmenin diğer işletmelerin sadakatli müşterilerini kazanmak için maliyetlerini arttırması gerekir. Bu da yeni katılan işletme için giriş engeli oluşturur.

**Sermaye Gereklere:** İşletmeler sektöre yeni girdiklerinde tanıtım ve araştırma-geliştirme çalışmaları için çok fazla sermaye gereklidir. Rakiplerle rekabet edebilmek için bu çalışmalara harcanacak mali kaynaklar işletmeler için dezavantaj oluşturmaktadır.

**Geçiş Maliyetleri:** Geçiş maliyeti, alıcının bir satıcının ürününden diğerinin ürününe geçmesinde bir seferlik katlandığı maliyete denir. Geçiş maliyetleri, çalışanların yeniden eğitim, ilave yardımcı donanım, satıcının teknik destek, ürünü yeniden dizayn etme, yeni kaynağı inceleme süresi ve maliyetlerini kapsamaktadır.

**Dağıtım Kanallarına Erişim:** Sektöre yeni katılan işletmenin ürününün dağıtımıyla ilgili giriş engelidir. Rakiplerin dağıtım kanallarıyla ilişkileri uzun dönemli olduğundan dolayı işletmenin dağıtım kanalına kendisini kabul ettirmesi zor olacaktır. Bu giriş o kadar zordur ki bazen işletmenin kendi dağıtım ağını kurması gerekebilir.

**Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:** Köklü işletmeler, boyutları ve ulaştıkları ölçek ekonomileri ile sektöre yeni giren işletmelerde olmayan maliyet avantajı elde edebilirler. Bu avantajlar, işletmenin teknolojisi, hammaddeye ulaşım kolaylığı, elverişli konumu, devletten aldığı destek, yaptığı işi öğrenmesi ve deneyim kazanmasıdır.

**Devlet Politikaları:** Devlet, lisans şartları ve hammaddeye ulaşım kısıtlamaları gibi politikalarla sektörlere girişi engelleyebilmektedir. Bazen bunlar hava ve su kirliliği, ürünün güvenliği ve faydalarını da içerebilmektedir (Porter, 2010, s. 8-16).

### **2.2.1.2. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit**

Bir sektördeki tüm işletmeler, ikame ürünler üreten rakip işletmelerle rekabet etmektedir (Porter, 2010, s. 28). İkame ürün ve hizmetler, işletmelerin kar etmek için belirledikleri fiyatları sınırlandırarak potansiyel karı kısıtlar. Bunu engellemek için işletmeler ürünlerini farklılaştırmalı ya da ürün niteliğini artırmalıdır.

En çok ilgi çeken ikame ürünler, bir sanayideki fiyat-performans ilişkisinin iyileştirilmesini sağlayanlar ve yüksek kar getiren sanayide üretilenlerdir. Bazı nedenlerle rekabet artığında ve performansın artırılması veya fiyatın düşürülmesi durumunda ikame ürünler hızlı bir şekilde rekabete dahil olurlar (Pearce II & Robinson, 2015, s. 98).

İkame ürünlerin saptanması için, sektördeki ürünle aynı amaca hizmet eden ürünlerin araştırılması gerekir. Bu araştırmalara sektör dışı kalmış işler de eklenebilir (Porter, 2010, s. 29).

İkame ürünlerin yarattığı tehdit olumlu yönde değişerek sektöre yararlı olabilir. Bu durum sektörün ilerideki kar ve büyüme potansiyelini göstermektedir (Porter, Rekabet Üzerine, 2010, s. 48)

### **2.2.1.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Bir sanayide mal ve hizmet üretmek için ihtiyaç duyulan her çeşit hammadde, yardımcı gereçler, yarı mamuller, hizmet alımları gibi konuları sağlayan kişiler tedarikçi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2013, s. 147).

Tedarikçiler yatırımcılara karşı sattıkları mal ve hizmetlerin fiyatını yükseltebilir ve niteliğini azaltabilirler. Bu yöntemle tedarikçiler alıcıların maliyetlerini arttırarak karlılığı olumsuz olarak etkileyebilirler (Pearce II & Robinson, 2015, s. 96). Tedarikçiler arasında müşterilere daha fazla hükmeden birkaç işletme bulunmaktadır. Müşteri işletmelerin ürün çeşitliliği olmasına karşı tedarikçilerin belli ürünlere yönelmiş olmaları kalite ve fiyatlarda söz sahibi olmalarını sağlar (Özkan, 2007, s. 39).

Bir tedarikçinin güçlü olduğu koşullar aşağıdaki gibidir:

- Satış yaptığı sektörde baskındır.
- Kazanç elde etmek için bir sektöre bağlı değildir.
- Sektörde tedarikçi değiştirme maliyeti yoktur ya da yüksektir.
- Farklılaştırılmış ürün ve hizmetler sunmaktadır.
- Sunduğu ürün ve hizmetlerin ikamesi yoktur.
- Alıcıların karının fazla olması durumunda sektöre girme tehdidi oluşturmaktadır (Porter, Rekabet Üzerine, 2010, s. 44-45).

Tedarikçilerin güçlü olması giriş engeli yaratır. Bu da rekabetin kısa dönemde artmasına uzun dönemde ise azalmasına neden olmaktadır (Eren, 2013, s. 149).

#### **2.2.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü**

Alıcı yani müşteri, endüstrideki mal veya hizmetleri isteyen kişi olarak açıklanmaktadır (Eren, 2013, s. 149). Alıcılar, daha iyi kalitede ürün veya hizmet için fiyat indirimi isteyerek sektörün karlılığını etkileyecek ve rakipleri karşı karşıya getirecektir. Böylece sektörle rekabet içinde olacaklardır. Sektördeki alıcıların her birinin gücü, pazarın özellikleri ve toplam iş hacmi kıyaslandığında sektörden yaptıkları alışverişe göre önem kazanmaktadır (Porter, 2010, s. 30).

Zorlu müşteriler, fiyatların aşağıya çekilmesi için baskı uygulayarak, daha iyi ya da daha fazla hizmet isteyerek ve iş çevresindeki işletmeler arasında karmaşa yaratarak daha fazla değere sahip olabilirler. Bu yaptıklarının yanında sektörün karlılığını da azaltırlar. Müşterilerin pazarlık yapması işletmelere karşı onları avantajlı hale getirir (Porter, Rekabet Üzerine, 2010, s. 44-45).

Aşağıdaki koşullar sağlandığında alıcılar güçlü olabilirler:

- Satılan ürün, alıcının maliyetinin az bir kısmını oluşturduğunda alıcı o ürünü alma eğilimindedir. Satıcının ürününün çoğunluğu bir alıcı tarafından alınırsa alıcının önemi artmaktadır. Alıcılar ürünlerin fiyatları ve maliyetleri hakkında daha çok bilgiye sahip olduklarında satıcılara karşı güçlü duruma gelirler (Porter, 2010, s. 30-32).
- Rekabet eden işletmeler birbirleriyle aynı fiyat ve kalitede ürünler ortaya çıkardığında alıcılar güçlü konumda olacaklardır. İkame ürünlerin çok fazla olması alıcının ürün seçeneğini artıracak bu da işletmeleri zor durumda bırakacaktır (Anolay, 2015, s. 30).
- Geçiş maliyetleri, alıcının bir satıcının ürününden diğerinin ürününe geçmesinde bir seferlik katlandığı maliyetlerdir. Geçiş maliyetleri müşterilerle satıcılar arasında bağlılık yaratmasına karşın geçiş maliyetleriyle satıcılar karşılaştığında müşteriler satıcılara kıyasla daha avantajlı olurlar (Özkan, 2007, s. 38).

Alıcıların gücünün değiştirilmesi için işletmelerin müşteri seçimleri stratejik açıdan önemlidir. Bu yüzden işletmeyi olumsuz yönde en az etkileyen müşterilerin seçilmesi gerekir (Porter, 2010, s. 33).

#### **2.2.1.5. Sektördeki Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti**

Rakipler arasında rekabet, fiyat indirimi, yeni ürünlerin pazara çıkarılması, reklam çalışmaları ve müşteri hizmetlerinin artması gibi şekil almaktadır. Rekabetin oluşmasının nedeni, birden fazla rakibin baskı yapması ya da pazardaki yerlerini geliştirme olanaklarını fark etmeleridir (Porter, 2010, s. 21). Rekabetin fazla olması, rekabet edilen yoğunluğa ve temele bağlı olarak sektör karlılığını azaltır (Porter, Rekabet Üzerine, 2010, s. 48).

Sektörün büyümesi ve karlılığın fazla olması için rakiplerin farklı müşteri gruplarının gereksinimlerini farklı şekillerde karşılamayı amaçlaması gerekmektedir (Porter, Rekabet Üzerine, 2010, s. 51).

Yoğun rekabet, birbirini etkileyen bazı unsurların sonucunda ortaya çıkar. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Sayıca çok fazla ve birbirine denk rakipler
- Yavaş sektörel gelişim
- Yüksek sabit maliyetler veya depolama maliyetleri
- Farklılaştırmanın veya geçiş maliyetlerinin olmaması
- Büyük miktarlarda artan kapasite
- Farklılık gösteren rakipler
- Yüksek stratejik çıkarlar
- Yüksek çıkış engelleri (Porter, 2010, s. 22-25).

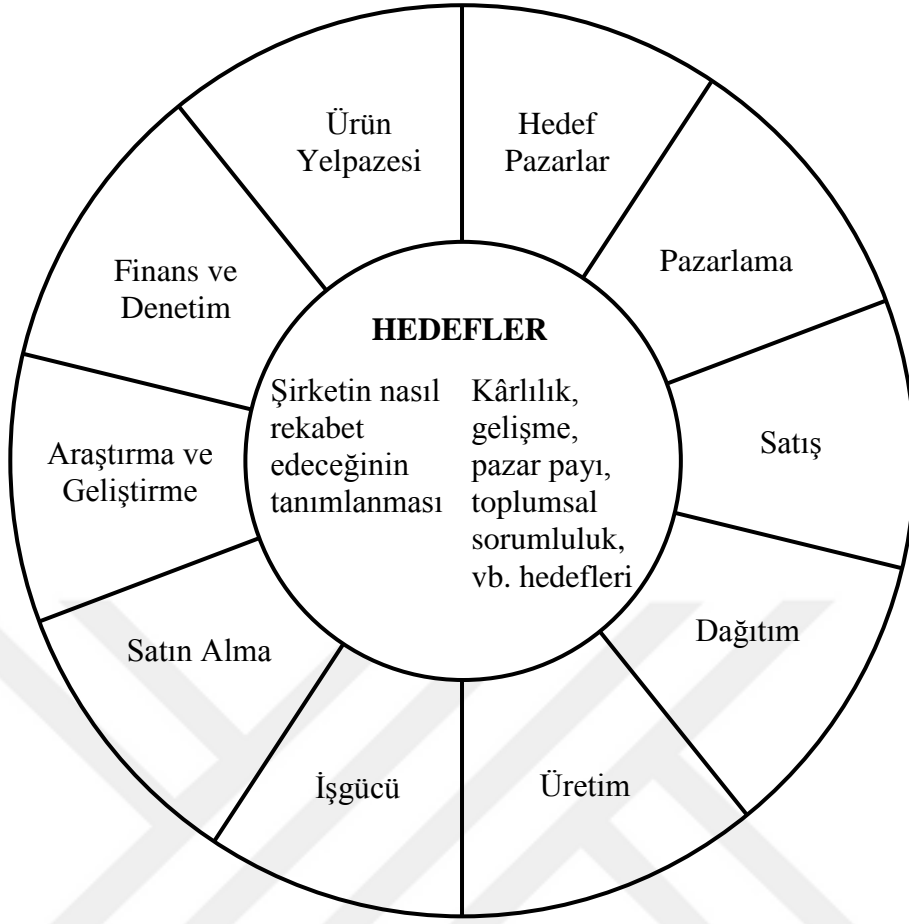
### **2.3. Rekabet Stratejileri**

Rekabet stratejileri, işletmenin konumu ile rakipleri arasındaki farklılık oluşturma düşüncesini kapsamaktadır. İşletme pazardaki yerini bulabilmek için, rakiplerinden farklı olarak hangi faaliyetleri gerçekleştireceğine ve faaliyetleri nasıl gerçekleştireceğine karar vermelidir. Stratejiler, müşterilere fayda ve rekabet üstünlüğü sağlamak için tasarlanmaktadır. Dolayısıyla, rekabet stratejileri işletmenin rakiplerine göre hangi konumda olduğuna ilişkin bir görüş sağlamaktadır (Bal, 2012, s. 51).

Rekabet stratejileri işletmelerin başarılarını yüksek oranda etkiler. Rekabet stratejileri, işletmelerin rakipleri karşısında kendisini nasıl koruması gerektiğini ve ulaşmak istediği yere nasıl varacağını gösterir. Bu nedenle işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için rekabet stratejilerini uygulaması gerekir. Bu stratejileri oluşturmak için ise işletmenin iş gücü, üretimin konusu gibi iç çevre etkenleri ve rakipler, pazar gibi dış çevre etkenleri ile ilişkileri incelenmelidir (Yaprak, 2010, s. 56-57).

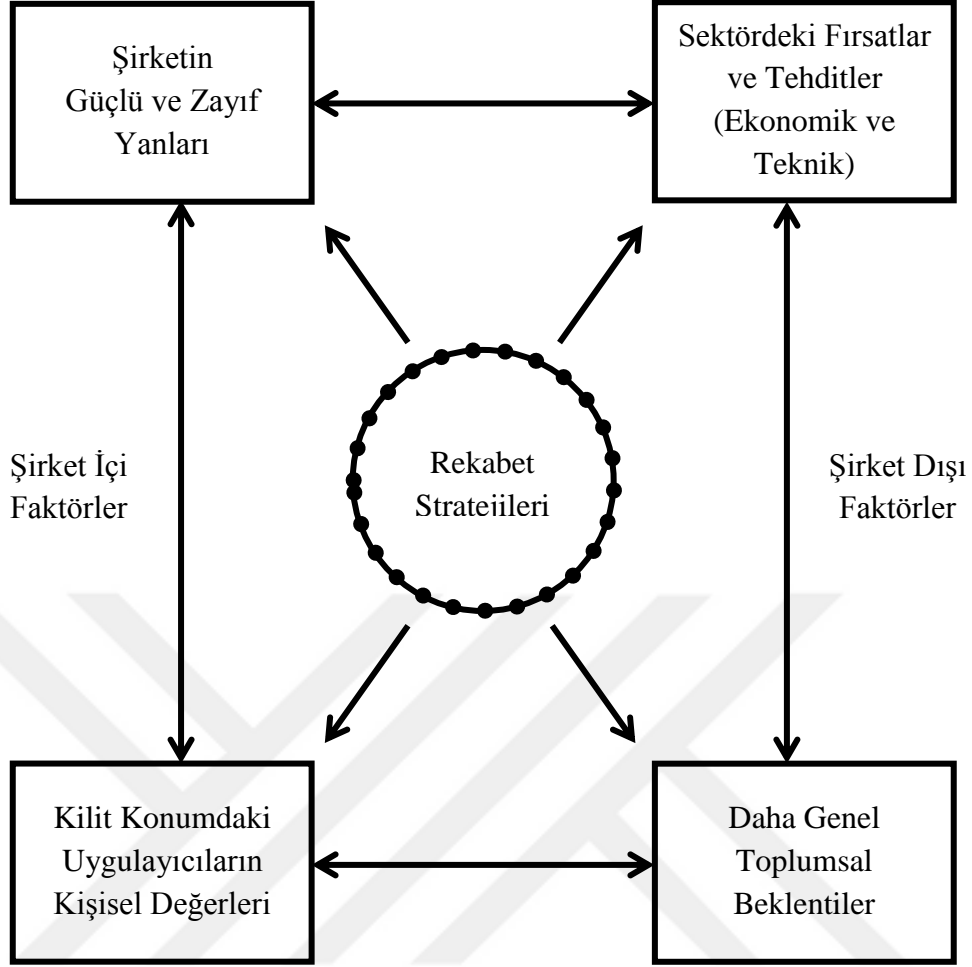
Rekabet stratejisinin planlanması bakımından endüstri çerçevesinin belirlenmesi önemlidir. Endüstri çerçevesinin belirlenmesi, işletmenin rakiplerine yoğunlaşmasını, benzer ürünleri üreten rakiplerin tanınmasını sağlamaktadır (Pearce II & Robinson, 2015, s. 100).

Rekabet stratejisi geliştirmek, işletmenin amaçlarını belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için rakipleriyle nasıl rekabet edeceğini ve hangi uygulamaların yapılacağını ifade etmektedir (Porter, 2010, s. xxvi).



**Şekil 5. Rekabet Stratejisi Çarkı (Porter, 2010, s. xxvii)**

Rekabet stratejisi çarkı, işletmenin istediği sonuçlara varmak için edindiği araçları ve bu sonuçların birleşimini göstermektedir. İşletmenin hedefleri çarkın ortasındadır. Çarkın etrafındakiler bu hedeflere erişmek için kullanılan politikalardır. Politikalar çarkın merkezinden dışarıya doğru açılmalı, hedeflerle ve birbirleriyle bağlantılı olmalıdır (Porter, 2010, s. xxviii).



**Şekil 6. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam (Porter, 2010, s. xxix)**

Yukarıdaki şekil rekabet stratejisinin oluşturulmasını, bir işletmenin uygulayabileceklerinin sınırını tanımlayan dört faktörün göz önünde bulundurulmasını göstermektedir. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriyle kıyaslandığında mali kaynaklarını, teknolojik boyutunu, markasının bilinirliğini vb. kapsayan yeteneklerinin ve varlıklarının profilidir. Örgütün kişisel değerleri, stratejilerin uygulanmasını sağlayan yöneticilerin ve çalışanların çalışma isteği ve ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bu kişisel değerlerle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bağlayan işletme içi faktörlerdir. Sektördeki olanaklar ve tehditlerle toplum beklentileri işletmenin dış faktörlerini belirlemektedir. İşletmelerin, rekabet stratejilerini belirlerken bu etkenleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Porter, 2010, s. xxviii).



### 2.3.1. Rekabet Stratejisinin Boyutları

Bir sektörde rekabet içinde olan işletmelerin uyguladığı stratejiler birçok bakımından farklıdır. Fakat stratejik boyutlar çoğunlukla işletmenin bir sektördeki stratejik seçenekleri arasında belirgin olan bütün farklılıkları içermektedir. Bu stratejik boyutlar aşağıdaki gibidir.

- Uzmanlaşma: İşletmenin ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri kitlesi ve hizmet sunulan coğrafi pazarlara gayretlerini odaklama seviyesidir.
- Marka tanınmışlığı: Rekabetin fiyata ve diğer alternatifler yerine marka tanınmışlığı yaratma çabalarının seviyesidir. Reklamlar vb. yöntemlerle marka tanınmışlığı oluşturulabilir.
- Çekmeye karşı itme: Marka bilinirliğini, ürünü son tüketiciye dağıtım kanallarını kullanmadan dolaysız olarak ulaştırma gayretidir.
- Kanal seçimi: İşletmenin kendi kanallarından, uzmanlaşmış mağazalardan ve ürün skalası geniş olan mağazalardan dağıtım kanallarının seçilmesidir.
- Ürün kalitesi: Hammadde, teknik nitelikler, özellikler vb. ürün kalitesinin derecesidir.
- Teknolojik liderlik: Teknolojik liderlikte gösterdiği gayretin seviyesidir. Kalite ile teknolojik liderlik, her zaman birlikte ilerlememektedirler. Bir işletmenin teknolojik lider konumunda olması, daima kaliteli ürün üreteceği anlamına gelmemektedir ve bu durumun farkında olmak önemlidir.
- Dikey entegrasyon: İşletmenin mecburi dağıtımı, işletmeye bağlı olan ve olmayan perakende satış mağazaları ve işletme içi hizmet ağını da kapsayan, üstlenilen ileriye ve geriye bütünleşme derecesini etkileyen katma değerın büyüklüğüdür.
- Maliyet pozisyonu: Üretimde ve dağıtımda düşük maliyetli bir konum elde etmek için maliyeti minimum seviyeye indirecek tesislere ve donanımlara yatırım yapma gayretlerinin düzeyidir.

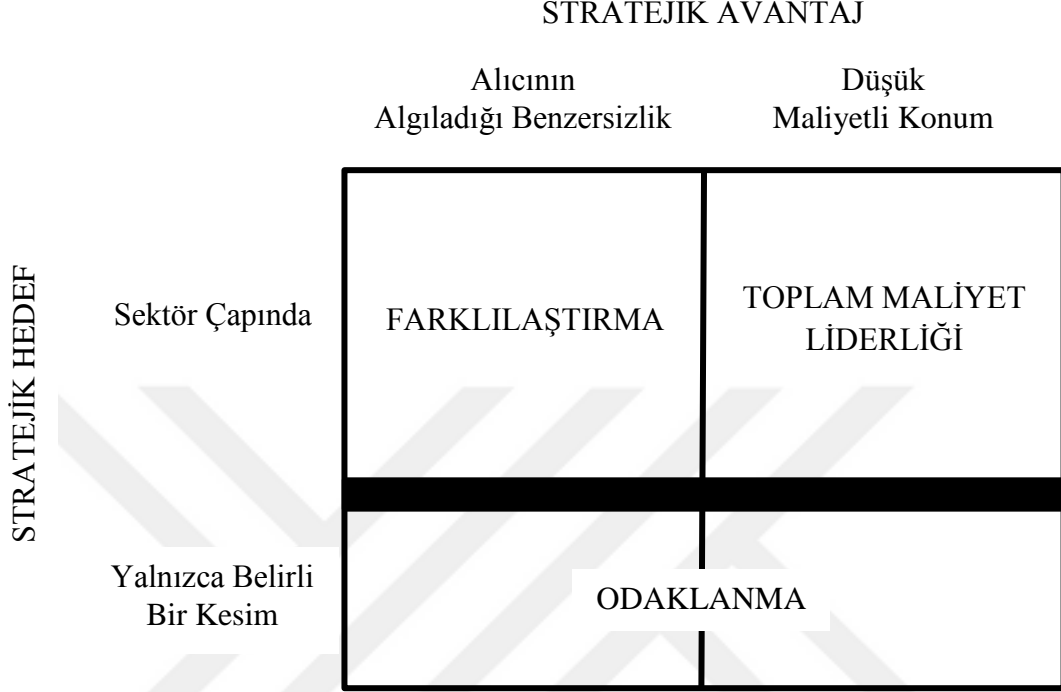
- Hizmet: Ürün skalasında, mühendislik konusu ile ilgili yardım, işletme içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmetleri verme seviyesidir. Bu dikey entegrasyonun bir bölümü olarak kabul edilebilir ancak analitik amaçları bunlardan ayırmak yarar sağlamaktadır.
- Fiyat politikası: Pazardaki göreceli fiyat konumuna denmektedir. Fiyat konumu, çoğunlukla maliyet konumu ve ürün kalitesi gibi diğer parametrelerle alakalıdır fakat fiyat, farklı bir stratejik parametredir. Bu yüzden ayrı bir şekilde incelenmesi gerekir.
- Etkililik: İşletmenin elinde bulunan mali ve uygulama etkililiğinin ölçüsüdür.
- Ana şirketle ilişkiler: Bir işletmenin merkeziyle bir birimi arasındaki ilişkilere ve davranışlarla ilgili zorunlulukları ifade etmektedir.
- Kendi devleti ile ve ev sahibi ülkedeki devletle olan ilişkiler: Uluslararası sektörlerde işletmenin iş yaptığı yabancı ülkedeki devletle ve kendi devletiyle geliştirilen veya bağımlı olunan ilişkilerdir. İşletmelerin kendi ülkelerinin devletleri işletmeye kaynaklar veya diğer yardımları da sağlayabilir. Bunun aksine birtakım düzenlemelerle işletmenin hedeflerine de etki edebilir. İşletmenin iş yaptığı yabancı ülkenin devletiyle de genellikle aynı durumlar söz konusu olmaktadır.

Yukarıdaki stratejik boyutların her biri işletme için farklı aşamalarda belirlenebilir. İşletmenin yerinin büyük resmini göstermesi açısından bu boyutlar önemlidir (Porter, 2010, s. 160-162).

### **2.3.2. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri**

Michael Porter, sektörde eşsiz bir değer bileşeni yaratmak amacıyla farklı faaliyetlerin bulunmasını rekabet stratejisi olarak açıklamaktadır (Coşkun, Mesci, & Kılınç, 2013, s. 105). Uzun dönemli ya da temel bir strateji, işletmenin rakipleriyle daha iyi şekilde nasıl mücadele edeceğine dayanmalıdır. Bu ana düşünce genellikle jenerik strateji olarak adlandırılır. Michael Porter'ın modeline göre rekabet üstünlüğü elde etmek için toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak belirlenen üç jenerik stratejiden birinin seçilmesi gerekli görülmektedir (Pearce II & Robinson, 2015, s. 183). Bu üç genel strateji, stratejik kapsam ve stratejik güç olarak iki boyutta

tanımlanır. Stratejik kapsam boyutu talep tarafıdır ve hedeflenen pazarın boyutuna bakar. Stratejik güç boyutu arz tarafıdır ve firmanın gücüne veya temel yetkinliğine bakar.



**Şekil 7. Üç Genel Strateji (Porter, 2010, s. 49)**

Yukarıdaki şekil, bir firmanın izleyebileceği "genel stratejinin" seçeneklerini göstermektedir. Bir işletmenin bir endüstri içindeki konumu, işletmenin stratejik avantaj ve hedeflerini seçmesine bağlıdır. Rekabet kapsamını belirlemek için işletmelerin sektörün dar ve geniş alanları arasında seçim yapması gerekir. Genel stratejiler, en basit ve en geniş düzeyde stratejik konumları belirlediği için yararlıdır. Porter, rekabet avantajı elde etmenin işletmenin rekabet avantajının türü ve kapsamı hakkında bir seçim yapmasını gerektirdiğini savunmaktadır (Tanwar, 2013, s. 12).

### **2.3.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği, pazarda etkin olarak rekabet edebilmek için, müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılarken işletmenin bütün faaliyetlerinde maliyetlerin en aza indirilmesidir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 258). Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin çalışmalarını rakiplerine göre daha düşük maliyetle gerçekleştirerek, sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlamasıdır (Yılmaz, Başar, & Pabuçcu, 2015, s.

411). Bu strateji, yüksek pazar payına, hammaddelere erişilebilirliğe, ürünlerin pazardaki yüksek fiyat esnekliğine bağlıdır (Dinçer Ö. , 2013, s. 200). Rekabet stratejileri, müşteri ve işletme için değer oluşturan stratejilerdir. Maliyet liderliği veya üstünlüğü aşağıdaki iki yöntemle elde edilebilir:

- Değer oluşturan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin azaltılmasıdır.
- Değer oluşturmeyen bazı maliyet unsuru faaliyetlerin elenmesi, maliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan düşük maliyet sağlanmasıdır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 258).

Düşük maliyetli bir konumda olmak, işletmeye sektöründe ortalamanın üzerinde kar getirir. İşletmeyi zorlu alıcılara ve tedarikçilere, rakiplerine ve beş rekabet gücüne karşı korur (Porter, 2010, s. 45). Düşük maliyet liderliğini sağlayan etkenler önemli giriş engellerine sebep olmaktadır. Bu etkenlerin sağladığı avantajlarla işletme ikame ürünler karşısında daha baskın bir konum elde etmektedir (Özkan, 2007, s. 60).

Bu strateji ile başarılı olmak için genellikle önemli bir pazar payı avantajı veya hammadde, emek gibi girdilere erişim gerekmektedir. Bu avantajlardan bir veya birkaçı olmadan, strateji rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir (Tanwar, 2013, s. 12). Bu avantajları sağlamak için ürünleri kolay biçimde üretmek, maliyetler için geniş ürün yelpazesine sahip olmak ve büyük müşteri kitlelerine hizmet sunmak gerekmektedir (Porter, 2010, s. 45).

Maliyet liderliği, teknolojik değişikliklere uyum sağlayamama, rakiplerin işi düşük maliyetle öğrenmeleri, ürün ve pazarlamadaki değişikliklerin fark edilememesi, farklılaştırma yaklaşımlarının uygulanamaması gibi risklere yol açmaktadır (Porter, 2010, s. 56). Ayrıca düşük maliyet liderliğini korumak için yeni donanımlar almak, yararlanılmayan malları iskartaya çıkarmak, ürün yelpazesini çoğaltmamak işletmeleri zorlayabilir (Dinçer Ö. , 2013, s. 201).

### **2.3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti farklılaştırarak, bütün sektörde değişik olan bir şey yaratmaktır. Tasarım veya marka ismi, teknoloji, nitelikler, müşteri hizmetleri, satıcılar veya değişik boyutlar gibi ayrı şekil alan

yaklaşımlar bu strateji ile ilgilidir. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin maliyetleri göz ardı etmesini engeller fakat maliyetin asıl stratejik amacı olmuştur (Porter, 2010, s. 47). Endüstride geniş pazarı kapsayan benzersiz olarak algılanan ürün veya hizmetlerin yaratılmasını hedefler (Tanwar, 2013, s. 13). İşletmenin ürün veya hizmetlerini, rakiplerinininkinden maliyet veya fiyatıyla bağlantılı olmayan unsurlar bakımından farklı yapar ve rekabet avantajı sağlar (Pearce II & Robinson, 2015, s. 219).

Farklılaştırma stratejisi beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için maliyet liderliğinde yararlanılan yöntemden değişik olsa da uygulanması durumunda (Porter, 2010, s. 47) işletmenin mal ve hizmetlerini rakiplerden değişik bir biçimde ve yüksek fiyatlarla sunarak ortalamanın üzerinde kar etmesidir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 262). Farklılaştırma stratejisinin başarıyla kullanıldığı örnekler Nike atletik ayakkabıları, Apple bilgisayar ve Mercedes-Benz otomobilleridir (Tanwar, 2013, s. 13).

Farklılaştırma stratejisi, marka bağlılığı olan alıcıların fiyatlara karşı daha az hassas olmasını sağlar ve buna bağlı olarak alıcıların gücü azalır. Alıcıların bağlılığı yeni girişimciler için giriş engeli oluşturur. Farklılaştırma, tedarikçilere karşı yüksek marj sağlar. İşletmeler, ikame ürünlerden rakiplere göre daha az etkilenir (Dinçer Ö. , 2013, s. 202).

Bu stratejinin de bazı riskleri vardır. Düşük maliyet uygulayan rakiplerine karşı farklılaştırma yapan işletme, aralarındaki maliyet değişikliğinin artması durumunda marka sadakatini koruyamaz hale gelir. Bunun sonucunda müşteriler, maliyetten daha çok tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı ürün ve hizmetlerini satın almayı bırakır. Müşterilerin karmaşık hale gelmesi farklılaştırma etkenine ihtiyacı azaltır. Sektörler büyüdükçe taklitlerin oluşması algılanan farklılaştırmayı azaltır (Porter, 2010, s. 57).

### **2.3.2.3. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, odak noktası stratejisi veya niş stratejisi olarak da adlandırılır (Tanwar, 2013, s. 14). Odaklanma stratejisi, farklılaştırmada olduğu gibi belirli bir coğrafi pazar, ürün çeşidi ve bir alıcı grubu üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer stratejiler hedeflerini bütün sektöre uygulamayı amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejileri, belirli bir hedefe en iyi biçimde hizmet vermek amacıyla

oluşturulur ve her bir işlevsel politika, bu fikirle geliştirilmiştir. Odaklanma stratejisi uygulayan işletme geniş pazarda düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazarda bu stratejilerin birine veya ikisini birden ulaşmayı başarabilmektedir. Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak sektör ortalamasının üzerinde kar edebilmektedir. Odaklanma, işletmenin stratejik hedefine bağlı olarak düşük maliyet durumunu veya farklılaştırmayı ya da her ikisini de kapsamaktadır (Porter, 2010, s. 48-49). Farklılaştırma odaklanması ile seçilen bölümde farklılaştırma yapılmalı, maliyet odaklanması ile de maliyet üstünlüğü amaçlanmalıdır. İşletme seçtiği alanın veya müşterilerinin ender gereksinimlerini karşılamalı, hizmetini en iyi şekilde yapmalı ya da rakiplerinden farklı fiyatlandırma yapmalıdır.

Odaklanma stratejisinin riskleri, rakiplerin ürün yelpazelerini genişletmesi, istenen ürün veya hizmetlerdeki farklılıkların daralması, rakiplerin alt pazarlar bularak işletmenin odağını dışarıda bırakmalarıdır (Dinçer Ö. , 2013, s. 203-204).

Odaklanma stratejisinde işletmeler genellikle verimlilikten ziyade etkinlik yoluyla rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadır. Bu strateji herhangi bir şirket tarafından kullanılabilir ancak küçük firmalar için nispeten daha uygundur (Tanwar, 2013, s. 14). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi tüm endüstriyi, odaklanma stratejisi ise bir endüstrideki daha küçük müşteri gruplarını kapsamaktadır. Porter'a göre işletmeler bu üç stratejiden birisini, duruma göre uygulayarak başarılı olduklarında rekabet üstünlüğünü sağlamaktadırlar (Uyar, 2012, s. 37).

Odaklanma stratejileri farklı pazarlarda uygulanmasına bağlı olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar, odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış farklılaştırma stratejisidir. Bu iki stratejide sadece belirli müşteri grubuna odaklanan stratejilerdir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 256).

Üç genel strateji, işlevsel olduğu gibi boyut bakımından da farklıdır. Stratejilerin başarılı olması için farklı kaynak ve kabiliyetlere, kontrol yöntemlerine, örgütsel düzenlemelere, yenilik yapan sistemlere ihtiyaç vardır. Kısacası, seçilen stratejiye bağlılık gösterilmesi başarıyı getirir. Aşağıdaki tabloda stratejilerin bazı anlamları gösterilmektedir (Porter, 2010, s. 50).

**Tablo 2. Genel Stratejilerin Gereklilikleri (Porter, 2010, s. 51)**

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Toplam Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim İşlem mühendisliği becerileri İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım sistemi	Sıkı maliyet kontrolü Sıkı, ayrıntılı kontrol raporları Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Güçlü temel araştırma yetenekleri Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün Sektörde uzun geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu Kanallarla güçlü işbirliği	AR&GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

#### **2.3.2.4. Arada Sıkışıp Kalmak**

Bir işletmenin genel rekabet stratejilerinden birini bile uygulayamaması, arada sıkışıp kalma şeklinde ifade edilir. Arada sıkışıp kalan işletme, sektör boyutunda veya daha dar pazarda farklılaştırma ve düşük maliyet liderliği stratejisini uygulayamaz. Bu durumdaki işletme, karının düşük olmasını göze almıştır. İşletme, fiyat indirimi isteyen alıcılarını veya düşük maliyet stratejisi uygulayan işletmelerin işini almak için karını kaybetmeyi kabul etmek zorunda kalır. Bunlara ek olarak işletme, örgüt kültürünün

olmamasından ve örgütsel düzenlemeden şikâyet edecektir. Arada sıkışıp kalan işletme,

- İlk olarak bir stratejik karar vermelidir.
- Maliyet liderliğine sahip olması için gerekenleri yapmalı ya da kendisini geliştirmek için yatırımlarını ve pazar payını artırmalıdır.
- Kendisini belli bir hedefe odaklamalı veya farklılaştırma yapmalıdır.

Son iki alternatif işletmenin satışlarının ve pazar payının azalmasına neden olabilir. Bu alternatiflerden birini seçmesi, işletmenin kabiliyetlerine ve sınırlarına bağlıdır.

Arada sıkışıp kalan işletmenin bu durumu aşması için gayret sarf etmeye ve zamana ihtiyacı olacaktır (Porter, 2010, s. 51-53).

#### **2.3.2.5. Birleşik Rekabet Stratejileri**

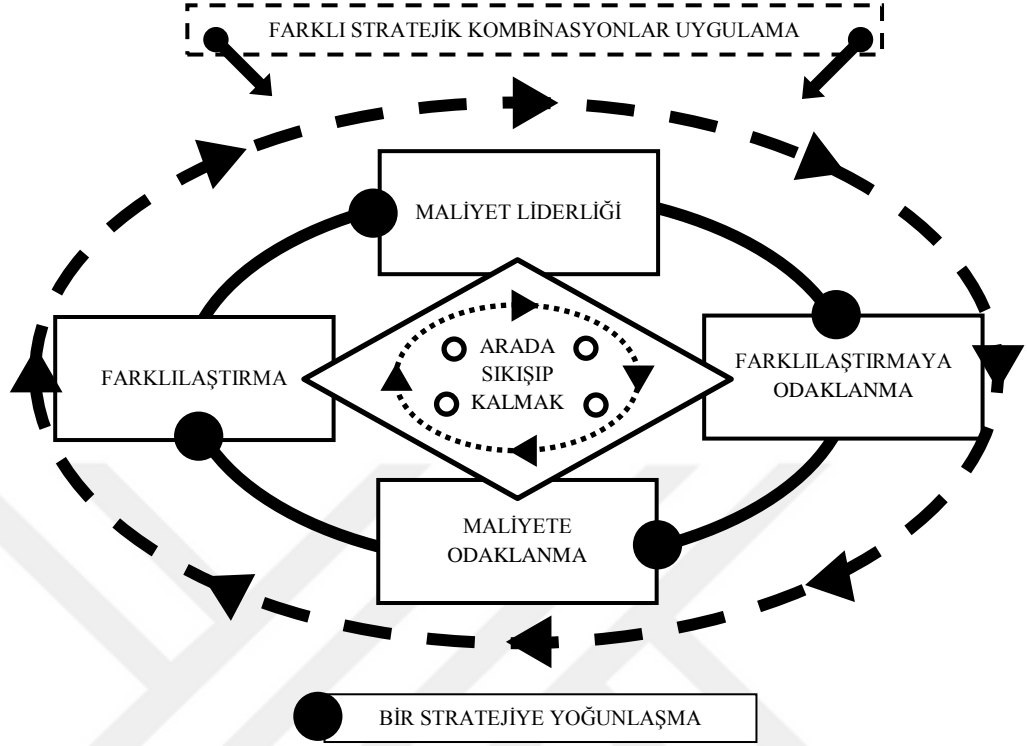
İşletmenin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden herhangi ikisini veya daha çoğunu aynı veya yakın zamanda uygulamasına birleşik rekabet stratejileri adı verilmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlardaki isteklere, farklı pazarlara ve ekonominin içinde bulunduğu aşamaya uygun stratejileri uygulaması gerekmektedir. Bundan yola çıkılarak işletmelerin bu stratejileri birleşik olarak uygulaması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu stratejilerin birleşik olarak uygulanması, işletmenin uygun yer ve zamanda, farklı stratejiler kullanarak ortamla uyumlu halde olabilmesine ve esnekliğine bağlıdır. Birleşik rekabet stratejileri bazı risklere yol açmaktadır. İki veya daha fazla stratejiyi birlikte uygulayan işletme, bazen bu stratejilerle rekabette üstünlük sağlayamamakta ve pazarda lider olamamaktadır. Bu durumdaki işletme sektördeki rekabetin beş gücüne direnememekte ve ortalamanın üzerinde kar elde edememektedir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 267).

Aşağıdaki şekil Porter'ın rekabet stratejilerini kullanan işletmelerin farklı stratejik konumlarını göstermektedir. Şekilde en içte olan çember işletmenin genel rekabet stratejilerinden birini bile uygulayamaması yani arada sıkışıp kalmayı, en dışta



olan çember stratejilerin herhangi ikisini veya daha çoğunu aynı anda uygulamasını kısaca birleşik rekabet stratejilerini göstermektedir (Saridoğan, 2010, s. 99).



**Şekil 8. Porter'ın Rekabet Stratejilerinde Firmaların Farklı Stratejik Konumları (Saridoğan, 2010, s. 99)**

### 2.3.3. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri

Miles ve Snow'un rekabet stratejileri, rekabetin belirsizlik seviyesinin fazla olması ve işletmenin bu duruma uyum sağlaması için kullandığı stratejilerden ortaya çıkmaktadır (Uyar, 2012, s. 39). R.E. Miles ve C.C. Snow rekabet stratejilerini risklerin ve davranışların zamanını ele alarak sınıflandırmışlardır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 275)

Buna göre bu stratejiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dinçer Ö. , 2013, s. 259).

- Öncü Stratejiler
- Savunmacı Stratejiler
- Analizci Stratejiler
- Tepkici Stratejiler

### **2.3.3.1. Öncü Stratejiler**

Öncü stratejileri gerçekleştiren işletmeler, ar-ge çalışmalarının sonucunda ortaya çıkan mal ve hizmetleri sunacakları yeni pazar yaratırlar ve bu işletmeler pazara ilk defa giren işletmelerin elde ettiği üstünlüğü sağlarlar. Belirsizliğin olması, işletmelerin isteklerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği net olmayan bu stratejilerin riski vardır. Bu riskin karşılığı, işletmenin pazardaki ilk işletme olmasının getirdiği yüksek kardır (Ülgen & Mirze, 2014, s. 275).

### **2.3.3.2. Savunmacı Stratejiler**

Bu stratejide işletmeler ortalamanın üstünde kar elde edebilmek için oluşturulan pazarın büyümesini bekler ve pazarda yenilik yapmak yerine olan durumdan verimlilik sağlar. Savunmacı stratejilerde belirsizlik diğer stratejilere göre azdır. Bu yüzden savunmacı strateji öncü stratejilerden daha az risklidir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 275)

Bu stratejiler, işletmelerin bulunduğu pazarda kaynaklarının verimliliğini çoğaltarak rekabet avantajı elde etmektedirler. İşletmeler yeni ürün veya hizmet ortaya çıkarmak yerine elinde bulundurduğu ürün veya hizmeti etkili ve verimli bir şekilde sunmaya odaklanmaktadır. Bu da işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Akgündüz, 2007, s. 69)

### **2.3.3.3. Analizci Stratejiler**

İşletmeler öncü ve savunmacı stratejileri birlikte uygulayarak, var olan pazarın sınırları içerisinde geliştirdikleri ürün veya hizmetleri pazara sunarak rekabet etmektedirler (Ülgen & Mirze, 2014, s. 275). İşletmenin analizci stratejiyi plan yaparak uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Planlar işletmenin rekabet avantajı elde etmesi için detaylı olarak hazırlanmalıdır. Detaylı olarak hazırlanmasının sebebi pazardaki çalışmaların kontrolünün zor olmasıdır (Akgündüz, 2007, s. 70)

### **2.3.3.4. Tepkici Stratejiler**

Miles ve Snow yukarıdaki üç sınıflandırma dışında kalan örgütleri tepkici olarak adlandırmaktadır (Akbolat, 2009, s. 131). Kendi yetenekleri gelişmeyen işletmeler, pazardaki farklılaşmalara ayak uyduramayacakları için bu stratejiyi

seçmektedirler (Uyar, 2012, s. 40). Bundan dolayı bu strateji, rekabet avantajı sağlamada yeterli olmamaktadır. Bu stratejiyi kullanan işletmeler risk almak istememektedirler (Dinçer Ö. , 2013, s. 260).

#### **2.3.4. Kaynak Temelli Rekabet Stratejileri**

Kaynak temelli rekabet stratejisi, 1980 yılından sonra büyüme gösteren bir endüstrideki bir işletmenin kaynaklarına göre sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasını tanımlayan bir modeldir. Bu strateji, sürdürülebilir rekabet avantajını tanımlarken işletmenin dış çevresindeki imkanlar yerine, iç çevresindeki kuvvetli yönlerine yani işletmenin kaynaklarına bakar (Koçal, 2012, s. 35).

Kaynak temelli stratejinin başlıca iki varsayımı bulunmaktadır. Bunlar:

- **Kaynak farklılığı:** İşletmenin varlıklarını, ürünlerini üretmek için kullandığı kaynaklar olarak ele alınabilir. İşletmelerin birbirinden farklı kaynakları vardır.
- **Kaynak hareketsizliği:** İşletmenin çevresindeki fırsatlar ve tehditlere karşı ihtiyacı olan bazı kaynakların fiyatı yüksek olabilir, işletme bu kaynakları alamayabilir veya taklit edemeyebilir (Kısacık, 2005, s. 51).

Kaynak temelli strateji, işletmenin rekabet üstünlüğünün oluşturulmasında, işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıkları ve yeteneklerinin incelenmesinde kullanılan analiz yöntemidir. Bu stratejiye göre, işletmelerin her biri farklı kaynaklara ve kabiliyetlere sahiptir. Bir işletme kaynaklarını bu yetenekleriyle en üst seviyede kullanabilirse rekabet üstünlüğü elde edecektir (Pearce II & Robinson, 2015, s. 153).

Kaynak temelli stratejide ilk olarak varlıkların ve örgütsel yeteneklerin belirlenmesi gerekir.

**Maddi varlıklar:** İşletmenin hammadde, mali kaynaklar, makine, donanım gibi bilançosunda kolayca belirtilebilen varlıklardır.

**Maddi olmayan varlıklar:** İşletmenin marka adı, patentleri, saygınlığı ve ünü, teknik bilgisi gibi soyut varlıklar olarak tanımlanmaktadır ve bu varlıklar rekabet üstünlüğü elde etmede önemlidir.

**Örgütsel kabiliyetler:** İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken yararlandıkları insan kaynakları, iş süreçleri, maddi ve maddi olmayan varlıklarını birleştirebilme yeteneğidir (Pearce II & Robinson, 2015, s. 154).

Kaynakların özellikleri aşağıdaki gibidir.

**Değerli Olma:** Kaynaklar, değer oluşturdukları sürece rekabet avantajı sağlarlar. Bunu da maliyetleri düşürerek veya ürün ya da hizmeti değiştirerek yapabilirler.

**Kıt Olma:** Kaynağın az bulunması durumunda kıtlık ortaya çıkmaktadır. Kaynağın kıt olması ve az sayıda işletmede bulunması işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir.

**Taklit Edilememe:** İşletmenin kaynağının, diğer işletmelerde bulunmaması ve diğer işletmelerin o kaynağı kolaylıkla taklit edememesidir. Diğer işletmelerin kıymetli ve az bulunan kaynağı taklit edememesi sonucunda işletme rekabet avantajı elde edebilir.

**İkame edilememe:** İşletmenin kaynağının yerini onun etkilerini sağlayan başka bir kaynağın alamamasıdır (Koçal, 2012, s. 37-38).

### 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## SAFRANBOLU KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

### 3.1. Safranbolu

Batı Karadeniz Bölgesi'nde, Karabük iline bağlı olan Safranbolu, Karadeniz'e 90 km uzakta bulunmaktadır. Safranbolu'nun nüfusu 63.965'tir. Kuruluşu eski zamanlara dayanan Safranbolu; Gasgaslar, Hititler, Lidyalılar, Persler, Kapadokyalılar, Romalılar, Selçuklular ve Osmanlılar gibi birçok medeniyete ev sahipliği yapmıştır. Safranbolu'nun Türklerden önce aldığı adlar Teodorapolis, Germia, Dadybra'dır. Selçuklular döneminde Zalifre, Osmanlı döneminde Taraklı Borlu, Zağfıran Borlu, Zağfranbolu, harf inkılabından sonra Zafranbolu, 1940 yılından sonra ise kentin adı Safranbolu olmuştur (Tunçözgür, 2012, s. 15-21).

Safranbolu'da, Türk şehir kültürünü yansıtan 18. ve 19.yy. ile 20.yy. başlarında yapılmış yaklaşık 2000 geleneksel Türk evi bulunmaktadır. Safranbolu'da koruma altına alınan 1.118 tarihi eserden 835'i dünyaca bilinen Safranbolu evleridir. Safranbolu evleri iki ayrı bölgede yapılmıştır. Birincisi 'Şehir' diye bilinen ve kışlık olarak kullanılan bölge, ikincisi 'Bağlar' diye bilinen ve yazlık olarak kullanılan bölümdür. Evler, altı ve sekiz odalı, bahçeleri yüksek duvarlarla çevrili, pencereleri ise ahşap kanatlı ve kafeslidir. Genellikle iki veya üç katlı olan evlerin bazılarında serinlik vermesi ve yangından korunmak amacıyla havuzlar yapılmıştır. Evlerin günümüze kadar mimari yapısının değişmemesinin nedeni halkın göreneklerini ve benliklerini korumasıdır (Safranbolu Kaymakamlığı, 2018). Safranbolu, evlerinin yanı sıra tarihi camileri, çeşmeleri, hanları ve hamamları, türbeleri, kaya mezarları, İncekaya su kemeri, güneş saati ve saat kulesi gibi birçok tarihi ve turistik yapılara sahiptir.

1975 yılında Yüksek Anıtlar Kurulu Safranbolu'yu "Kentsel Sit" ilan etmiştir. Bu durum, kenti ilk önce akademik düzeyde daha sonra ise dünyada ilgi odağı yapmıştır. Gelen ziyaretçilerin artmasıyla Safranbolu turizm ile tanışmıştır. 90'ların başından itibaren turistik işletmelerin kurulmasıyla turizm, il ve ilçe ekonomisine katkıda bulunmaya başlamıştır. 1994'te ise UNESCO'nun Dünya Miras Listesi'ne

aldığı Safranbolu, müze kent olmuştur. Bu da Safranbolu'ya gösterilen ilginin artmasını sağlamıştır (Karabük İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2018).

### 3.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışma çerçevesinde analizler, örneklemeden elde edilen veriler kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla öncelikle anket sorularına güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Elde edilen verilere frekans analizi uygulanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen veriler istatistik paket programı aracılığıyla ölçülmeye çalışılmıştır.

#### 3.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçüm yaparken kullanılan anketlerin özelliklerinin ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş yöntem olarak tanımlanmaktadır. Alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibidir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçeğin güvenilirliği yüksek,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçeğin güvenilirliği çok yüksek olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı, 2014, s. 403-405).

**Tablo 3. Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik Değeri	Soru Sayısı
0,876	56

Tablo 3'te yer alan güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde, anket sorularına ilişkin elde edilen güvenilirlik değerinin 0,80'in üzerinde olduğu görülmektedir. Güvenilirliğe ilişkin sonuç genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

### 3.2.2. Demografik Bulgular

**Tablo 4. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular**

<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İşletme Sahibi	15	<b>41,7</b>
Yönetici	12	33,3
Çalışan	9	25
Toplam	36	100

Tablo 4'e göre katılımcıların işletmedeki pozisyonununun %41,7 oranı ile 15'nin işletme sahibi, %33,3 oranı ile 12'sinin yönetici, %25 oranı ile 9'unun ise çalışan olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	5	13,9
Erkek	31	<b>86,1</b>
Toplam	36	100

Tablo 5'te katılımcıların %86,1' i erkek, %13,9'u kadındır. Bu sonuç, işletme sahibi, yönetici ve çalışanların çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bulgular**

<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
20-25	5	13,9
26-30	5	13,9
31-40	14	<b>38,9</b>
41-45	6	16,7
45 ve üzeri	6	16,7
Toplam	36	100

Katılımcıların %38,9 oranı ile 31-40 yaş aralığında, %16,7 oranı ile 41-45 yaş aralığında, %16,7 oranı ile 45 yaş ve üzerinde, %13,9 oranı ile 20-25 yaş aralığı ve %13,9 oranı ile 26-30 yaş aralığında olduğu saptanmıştır.

**Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular**

Eğitim Durumu	N	%
İlköğretim	2	5,6
Ortaöğretim	10	27,8
Üniversite	21	<b>58,3</b>
Diğer	3	8,3
Toplam	36	100

Tablo 7'ye göre katılımcıların %58,3'ü üniversite, %27,8'i ortaöğretim, %8,3'ü diğer, %5,6'sı ise ilköğretim mezunudur. Bu sonuç, katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.2.3. İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 8. İşletmelerin Sektörde Faaliyet Gösterdikleri Yıllara İlişkin Bulgular**

Sektördeki Yılı	N	%
1-5	12	<b>33,3</b>
6-10	5	13,9
11-15	8	22,2
16 ve üzeri	11	30,6
Toplam	36	100

İşletmelerin %33,3' ünün 1-5 yıl arasında, %30,6'sının 16 yıl ve üzerinde, %22,2'sinin 11-15 yıl arasında ve %13,9'unun 6-10 yıl arasında bu sektörde olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin yarısının 11 yıl ve üzerinde bu sektörde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç işletmelerin tecrübeli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9. İşletmelerin Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular**

Çalışan Sayısı	N	%
5-20	31	<b>96,9</b>
21-50	1	3,1
Toplam	32	100

İşletmelerin çalışan sayısının %96,9'sının 5-20 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işletmelerin çalışan sayılarının az olduğu görülmektedir.



**Tablo 10. İşletmelerin Stratejik Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular**

Stratejik Yönetim Süreci	N	%
Evet	30	<b>83,3</b>
Hayır	6	16,7
Toplam	36	100

İşletmelere “İşletmenizde stratejik yönetim süreci var mıdır?” diye sorulduğunda işletmelerin %83,3’ü evet, %16,7’si hayır yanıtını vermiştir.

**Tablo 11. İşletmelerin Beş Yıllık Planlarına İlişkin Bulgular**

Beş Yıllık Plan	N	%
Evet	22	<b>62,9</b>
Hayır	13	37,1
Toplam	35	100

İşletmelere “5 yılda bir planlama yapıyor musunuz?” diye sorulduğunda ise %62,9’u planlama yaptığını, %37,1’i planlama yapmadığını belirtmiştir.

**Tablo 12. İşletmelerin Oda Sayılarına İlişkin Bulgular**

Oda Sayısı	N	%
10 ve altı	10	28,6
11-20 arası	13	<b>37,1</b>
21-30 arası	6	17,1
31-50 arası	4	11,4
51 ve üzeri	2	5,7
Toplam	35	100

İşletmelerin oda sayılarının ise %37,1’inin 11-20 arası, %28,6’sının 10 ve daha az, %17,1’inin 21-30 arası, %11,4’ünün 31-50 arası, %5,7’sinin 51 ve üzeri olduğu görülmektedir.

### 3.2.4. Frekans Analizleri

**Tablo 13. Rekabet Şartlarının İşletmeye Etkisi İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi**

İşletmenizin içinde bulunduğu pazardaki rekabet şartları işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir?									
Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
8	22,2	5	13,9	11	<b>30,6</b>	5	13,9	7	19,4

Tablo 13'e göre, işletmelerin bazen %30,6 oranı ile içinde bulunduğu pazardaki rekabet şartlarından olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

**Tablo 14. İşletmenin Performansı İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi**

Rakip işletmelere göre işletmenizin performansı yüksektir?									
Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	2,9	1	2,9	8	22,9	13	<b>37,1</b>	12	34,3

Tablo 14'e göre, %37,1 işletme, çoğu zaman rakip işletmelere göre performansının yüksek olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 15. İşletmenin Stratejik Plan ve Performans Programı İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi**

Kuruluşun faaliyetleri, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirilmektedir?									
Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2	5,7	0	0	4	11,4	12	34,3	17	<b>48,6</b>

Tablo 15, işletmelerin %48,6'sının faaliyetlerini, her zaman stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygun olarak gerçekleştirdiğini göstermektedir.

**Tablo 16. İşletmenin Stratejik Planı İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi**

Stratejik planda yer alan “misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, iç analiz ve çevre analizi sonuçları” dikkate alınarak hazırlanmıştır?									
Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	8,8	1	2,9	5	14,7	12	35,3	13	<b>38,2</b>

Tablo 16’ya göre, işletmelerin %38,2’i stratejik plandaki misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerini her zaman iç analiz ve çevre analizi sonuçlarını dikkate alarak hazırladıklarını belirtmişlerdir.

Yukarıdaki dört soru için alınan cevaplar paralelinde işletmenin stratejik yönetim sürecini uygulamaya koyarak rekabet edebilirliklerini artırmaya çalıştıkları ortaya çıkmış olsa da rekabet noktasında rakiplerinden olumsuz etkileniyor olmaları da bu sürecin ya yanlış uygulandığını ya da tam uygulanmadığını göstermektedir.

**Tablo 17. İşletmeler Arası Rekabetin İşletmeye Yarar Sağlama İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi**

İşletmeler Arası Rekabet Firmanıza Hangi Alanda Yarar Sağlar?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Toplumsal Olarak Yarar Sağlar.	1	3	1	3	7	21	10	30	14	42,4
Ekonomik Açıdan Yarar Sağlar.	4	11,8	1	2,9	6	17,6	10	29,4	13	38,2
Kaynak Dağılımında Verimlilik Sağlar.	3	8,8	4	11,8	6	17,6	10	29,4	11	32,4
Yenilikte Verimlilik Sağlar.	0	0	1	2,9	3	8,6	12	34,3	19	<b>54,3</b>

Tablo 17’ye göre ankete katılan işletmeler, işletmeler arası rekabetin kendisine en çok %54,3 ile yenilik alanında yarar sağladığını belirtmişlerdir.

**Tablo 18. İşletmelerin Rakipleri İle İlgili Bilgileri Elde Etme Durumuna İlişkin Frekans Analizi**

Rakip Firmaların Bilgilerine Hangi Kaynağı Kullanarak Ulaşırsınız?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Diğer Firmalardan	8	23,5	7	20,6	6	17,6	7	20,6	6	17,6
Ortak Tedarikçilerden	8	25	6	18,8	8	25	7	21,9	3	9,4
İnternet, Dergi, Gazetelerden	4	11,4	4	11,4	8	22,9	10	<b>28,6</b>	9	25,7
Ortak Müşterilerden	10	31,3	4	12,5	4	12,5	9	28,1	5	15,6
İşe Alınan Yeni Personelden	15	50	6	20	2	6,7	4	13,3	3	10
Toplantı Ve Konferanslardan	11	33,3	6	18,2	6	18,2	7	21,2	3	9,1

Tablo 18'e göre işletmelerin rakipleri ile ilgili bilgilere çoğunlukla %28,6 oranı ile internet, dergi ve gazetelerden ulaştığı sonucuna varılmaktadır. İşletmelerin rakipleri ile ilgili bilgileri işe alınan yeni personelden %50 oranı ile hiç almadığı görülmektedir. İşletmelerin toplantı ve konferanslardan, ortak müşterilerden, ortak tedarikçilerden, diğer firmalardan rakipleri ile ilgili bilgilere genellikle ulaşmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 19. Sektöre Yeni Giren İşletmelerin Giriş Engellerine İlişkin Frekans Analizi**

Sektöre Yeni Giren Firmaların Giriş Engelleri Nelerdir?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Maliyetlerin Yüksek Olması	2	5,7	2	5,7	8	22,9	10	28,6	13	37,1
Devlet Politikaları	7	20	7	20	7	20	4	11,4	10	28,6
Geçiş Maliyetlerinin Yüksek Olması	1	2,9	4	11,4	7	20	9	25,7	14	<b>40</b>
Hizmet Farklılaştırması	4	11,4	2	5,7	14	40	6	17,1	9	25,7
İş Birikiminin Yetersiz Olması	6	17,6	3	8,8	8	23,5	8	23,5	9	26,5
Rakiplerin Güçlü Olması	7	20,6	4	11,8	12	35,3	3	8,8	8	23,5

Tablo 19'a göre ankete katılan işletmelerin, %40'ı geçiş maliyetlerinin yüksek olmasının, %37,1'i maliyetlerin yüksek olmasının, %28,6'sı devlet politikalarının, %26,5'i iş birikiminin yetersiz olmasının her zaman giriş engeli olduğu cevabını vermişlerdir. İşletmelerin %40'ı hizmet farklılaştırmasının, %35,3'ü ise rakiplerin güçlü olmasının bazen giriş engeli olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 20. İşletmenin Performansını Etkileyen Unsurlara İlişkin Frekans Analizi**

İşletmenizin Performansını Etkileyen Unsurlar Nelerdir?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fiyat	5	14,3	4	11,4	5	14,3	10	28,6	11	31,4
Kalite	5	14,7	5	14,7	2	5,9	3	8,8	19	55,9
İnsan Kaynakları Düzeyi	6	18,2	5	15,2	3	9,1	4	12,1	15	45,5
Güvenirlilik	7	20,6	5	14,7	0	0	2	5,9	20	58,8
Müşteri Odaklı Olması	5	15,2	3	9,1	0	0	4	12,1	21	<b>63,6</b>
Pazar Payı	5	14,3	4	11,4	5	14,3	10	28,6	11	31,4

Tablo 20'de işletme performansını en fazla etkileyen unsur %63,6 oranı ile müşteri odaklı olmasıdır. Onu takip eden diğer unsurlar ise sırasıyla %58,8 ile güvenirlilik, %55,9 ile kalite, %45,5 ile insan kaynakları düzeyi, %31,4 ile de fiyat ve pazar payıdır. Bu sonuçlara göre işletmelerin performanslarını arttırmak için müşteri odaklı olmaları gerekmektedir.

**Tablo 21. Maliyetleri Düşürme Yöntemlerinin Kullanımına İlişkin Frekans Analizi**

Maliyetleri Düşürmek İçin Hangi Yöntemleri Kullanırsınız?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Satın Alma Maliyetlerini Düşürmek	4	11,4	2	5,7	8	22,9	6	17,1	15	<b>42,9</b>
Nitelikli İşgücü Kullanmak	4	11,1	1	2,8	7	19,4	14	38,9	10	27,8
Vasıfsız İşgücü Kullanmak	21	63,6	4	12,1	4	12,1	2	6,1	2	6,1
Hizmet Kalitesini Düşürmek	30	88,2	1	2,9	1	2,9	0	0	2	5,9

Tablo 21'e göre işletmeler maliyetleri düşürme yöntemlerinden %42,9 ile satın alma maliyetlerini düşürme yöntemini her zaman kullanmaktadırlar. Nitelikli işgücü kullanma yöntemini %38,9 ile çoğunlukla kullanmaktadırlar. İşletmeler hizmet kalitesini düşürme yöntemini %88,2, vasıfsız işgücü kullanma yöntemini %63,6 oranı ile hiçbir zaman kullanmamaktadırlar.

**Tablo 22. İşletmede Stratejik Kararların Alınmasına İlişkin Frekans Analizi**

İşletmenizde "Stratejik Kararlar" Nasıl Alınır?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kararlar Yeni Fırsatların Değerlendirilmesi Yönünde Alınır.	4	11,4	3	8,6	5	14,3	8	22,9	15	42,9
Kararlar Genellikle Sezgisel Olarak Alınır.	4	12,5	11	34,4	6	18,8	3	9,4	8	25
Kararlar Firma Sahibi Tarafından Alınır.	2	6,1	0	0	6	18,2	9	27,3	16	48,5
Kararlar Hep Büyüme İle İlgilidir.	2	6,1	1	3	5	15,2	9	27,3	16	48,5
Kararlar Yasal Mevzuat Şartlarına Göre Alınır.	3	8,8	1	2,9	3	8,8	7	20,6	20	<b>58,8</b>
Kararlar Müşteri İsteklerine Göre Alınır.	3	9,4	0	0	5	15,6	10	31,3	14	43,8

Tablo 22'ye göre, işletmelerin %58,8'i stratejik kararlarını her zaman yasal mevzuat şartlarına göre aldığını, %48,5'i bu kararların her zaman işletme sahibi tarafından ve işletmenin büyümesine yönelik alındığını belirtmiştir. İşletmelerin %43,8'i kararların her zaman müşteri isteklerine göre ve %42,9'u yeni fırsatların değerlendirilmesi yönünde alındığı yanıtını vermiştir. İşletmelerin %34,4'ü ise kararlarını nadiren sezgisel olarak aldığını ifade etmiştir.

**Tablo 23. İşletmeyi Yenilik Yapmaya İten Etmenlere İlişkin Frekans Analizi**

İşletmenizi Yenilik Yapmaya İten Etmenler Nelerdir?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yenilikler, Pazar Payını Korumayı Ve Artırmayı Sağlar	2	5,6	1	2,8	1	2,8	9	25	23	<b>63,9</b>
Yapılan Yenilikler Sayesinde Yeni Pazarlar Bulunur Ve Bu Pazara Girilir	2	5,9	1	2,9	5	14,7	12	35,3	14	41,2
Yenilik, Hizmete Olan Talebi Artırır	1	3	0	0	2	6,1	10	30,3	20	60,6
Yenilikler Sayesinde Hizmet Geliştirilmiş Olur.	2	5,9	0	0	2	5,9	9	26,5	21	61,8

Tablo 23'te işletmeleri yenilik yapmaya iten nedenler araştırıldığında %63,9'u yeniliklerin, pazar payını korumayı ve artırmayı sağladığını ifade etmiştir.

**Tablo 24. İşletmelerin Rakiplerinin Rekabet Hamlelerine Karşı Stratejisine İlişkin Frekans Analizi**

Rakiplerinizin Rekabet Hamlelerine Karşı Stratejiniz Nedir?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fiyat Düşürme	18	54,5	6	18,2	6	18,2	0	0	3	9,1
Hizmette Farklılık Yaratmak	1	2,8	1	2,8	0	0	11	30,6	23	63,9
Kalite Artırma	1	2,9	0	0	1	2,9	8	23,5	24	<b>70,6</b>
Kalite Azaltma	30	88,2	0	0	1	2,9	2	5,9	1	2,9

Tablo 24'e göre rakiplerin rekabet hamlelerine karşı %70,6 işletme, her zaman kalite artırma, %63,9 işletme ise her zaman hizmette farklılık yaratma stratejisini seçtiğini belirtmiştir. %88,2 işletmenin, hiçbir zaman kalite azaltma, %54,5 işletmenin ise hiçbir zaman fiyat düşürme stratejisini seçmediği görülmektedir.

**Tablo 25. İşletmelerin Oda Sayısına Göre Strateji Politikasına İlişkin Frekans Analizi**

Oda Sayısına Göre Strateji Politikanız	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Maliyet	2	7,1	1	3,6	8	28,6	5	17,9	12	42,9
Hizmet Anlayışındaki Farklılık	3	9,4	0	0	5	15,6	9	28,1	15	46,9
Her İkisi	1	3,7	1	3,7	7	25,9	3	11,1	15	<b>55,6</b>

Tablo 25'te işletmeler oda sayısına göre strateji politikalarının her zaman %42,9 oranı ile maliyet, %46,9 oranı ile hizmet anlayışındaki farklılık, %55,6 oranı ile de her ikisi olduğunu belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Rekabet işletmelerin ayakta kalabilmesi için gerekli olan faktörlerden biridir. Rekabetin önemi günümüzde de artarak devam etmektedir. Aynı pazarda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları, etkin biçimde uygulayacakları rekabet stratejileri ile mümkündür. Bu çalışma, Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları temel rekabet stratejilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinin pazardaki rekabet şartlarından olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. İşletmelerin hizmet anlayışına bağlı olarak performansları da yüksektir. İşletmeler, stratejik planlamaya önem vermekte ve faaliyetlerini buna göre yürütmektedirler. Rekabet noktasında işletmeler birbirlerini örnek alarak ve sürekli yenilik yaparak kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Safranbolu’nun küçük bir ilçe olması, işletmelerin sahiplerinin birbirlerini çok iyi tanıyor olması rakiplerin bilgi kaynaklarına çok fazla ihtiyaç doğurmamıştır.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin, sektöre yeni giren işletmelerin giriş engellerini diğer sektörlerdeki gibi maliyetlerin yüksek olması, devlet politikaları, geçiş maliyetlerinin yüksek olması, rakiplerin güçlü olması, iş birikiminin yetersiz olması ve hizmet farklılaştırması olarak belirttiği görülmektedir. İşletmenin performansını etkileyen unsurlar ise güvenilirlik, müşteri odaklı olması, insan kaynakları düzeyi ve kalite olarak çıkmıştır. Bu unsurlar, hizmet sektörü anlayışının işletmelerde tam olarak oturduğunu göstermektedir. Maliyet noktasında da işletmeler hizmet kalitesi ve iş gücünden ödün vermeden satın alma maliyetini düşürmeye gitmişlerdir.

Stratejik kararların oluşturulmasında kararlar çoğunlukla üst yönetim tarafından alınmakta ve müşteri istekleri göz önünde bulundurularak büyüme ve yeni fırsatların değerlendirilmesi yönünde alınmaktadır. İşletmeyi yenilik yapmaya iten etmenler ise hizmetin geliştirilmesi, yeniliğin hizmete olan talebi artıyor olması, pazar payını koruma ve artırma ile yeni pazarların oluşturulmasıdır.

Rakiplerin rekabet hamlelerine karşı konaklama işletmeleri çoğunlukla farklılaştırma stratejisini tercih etmektedirler. Porter’ın farklılaştırma stratejisi,

işletmelerin ürün veya hizmeti farklılaştırarak rekabet avantajı sağlamasını ifade etmektedir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan konaklama işletmelerinin hizmetlerini farklılaştırarak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Oda sayılarına göre izledikleri strateji politikasına göre konaklama işletmelerinin yarısından fazlasının hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejisini birlikte uyguladığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre, konaklama işletmelerinin her iki stratejiyi birlikte uygulaması odaklanma stratejisini uyguladıklarını göstermektedir. Odaklanma stratejisi, işletmenin stratejik hedefine bağlı olarak düşük maliyet durumunu veya farklılaştırmayı ya da her ikisini de kapsamaktadır. Odaklanma stratejisi, işletmelere etkinlik yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu strateji nispeten küçük işletmeler için daha uygundur. Bu nedenle Safranbolu'daki konaklama işletmelerinin uygun stratejiyi uyguladıkları görülmüştür.

İşletmeler, rakiplerinden farklı hizmet verebilmek için müşteri değerini belirlemeli ve sınırlandırmalıdır. Hedefledikleri müşteri grubuna göre hangi stratejileri uygulayacaklarına karar vermelidirler. Belirli bir müşteri grubu üzerinde yoğunlaşmak ve uygun stratejiyi seçmek işletmelerin başarılı olmaları açısından oldukça önemlidir. İşletmelerin uyguladıkları stratejiye uygun olarak daha fazla tur şirketleriyle anlaşma yapmaları ve Safranbolu'nun tanıtımının daha iyi bir şekilde yapılması gelen yerli ve yabancı turist sayısının artırılmasını sağlayacaktır. UNESCO Dünya Miras Listesi'ndeki Safranbolu'nun daha çok yabancı turist çekmesinin yanı sıra yerli turist sayısının da artırılması için toplam maliyet liderliği stratejisi daha fazla uygulanmalıdır. Bu durum rekabeti güçlendirerek konaklama işletmelerine ve turizm sektörüne katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma Safranbolu'daki konaklama işletmeleri ve araştırmanın yapıldığı zaman açısından sınırlıdır. Benzer şekilde tarihi dokuyu taşıyan Türkiye'nin diğer illerinde bulunan işletmeler üzerinde de yapılarak o illere ait durum analizi ortaya konulabilir.



## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. (2011). *Küresel Rekabet Gücü: Türkiye İçin Sistematik Ve Eklektik Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles Ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 127-146.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akgemci, T., Çelik, A., & Ertuğrul, Ü. G. (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 1-28.
- Akgündüz, Y. (2007). *Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Akın, İ. Y. (2012). *Seyahat Acentalarının Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Antalya'da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı, Hatay.
- Anolay, R. M. (2015). *Algılanan Rekabet Güçleri, Rekabet Stratejisi Ve Organizasyonel Performans İlişkisi: Türkiye Otelcilik Endüstrisi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Arslan, E. T. (2010). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Strateji Seçimi: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 455-477.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2005). Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri İle Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 139-152.
- Bal, Y. (2012). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi Ve Bir Araştırma. *Yönetim*, 23(72), 48-76.

- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Cüreoğlu, M. (2010). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Çivi, E., Erol, İ., İnanlı, T., & Erol, E. D. (2008). Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 1-22.
- David, F., & David, F. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases*. Pearson Education Limited.
- Dinçer, G. (2015). *Termal Konaklama İşletmelerinin Beş Güç Modeli İle Rekabetçilik Analizi Ve Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2015). *Yönetim*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gölbaşı, F. (2014). *Vizyon ve Misyon*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gümüş, M. (2012). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hayva, S. (2014). *Rekabetçiliğin Hizmet Kalitesine Etkisi: Kahramanmaraş İli Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.

- Karabük İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2018). Ocak 27, 2018 tarihinde <http://www.karabukkulturturizm.gov.tr/TR,63747/safranboluda-turizm.html> adresinden alındı.
- Kaya, H. (2014). *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri Adıyaman'da Bulunan KOBİ'lere Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , Ankara.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*(2), 82-98.
- Kırım, A. (1999). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kısacık, S. (2005). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma* . Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Koçal, C. (2012). *Uluslararası Perakendecilikte Rekabet Stratejileri Ve E-Ticaretin Etkisi* . Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Köse, A. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özkan, R. B. (2007). *Rekabet Stratejileri Ve Örnek Bir Sektör Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
- Pearce II, J., & Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. (M. Barca, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2010). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (G. Ulubilgen, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2010). *Rekabet Üzerine*. (K. Tanrıyar, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Rekabet Kurumu. (2009). *Rekabet Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Rekabet Kurumu.
- Rothaermel, F. (2015). *Strategic Management*. Mc Graw-Hill Second Education.
- Safranbolu Belediyesi. (2017). Şubat 26, 2017 tarihinde <http://www.safranbolu.bel.tr/m/safranbolu.php> adresinden alındı.
- Safranbolu Kaymakamlığı. (2018). Ocak 27, 2018 tarihinde <http://www.safranbolu.gov.tr/safranbolu-evleri-ve-mimari-zellikleri> adresinden alındı.

- Sarıdoğan, E. (2010). *Mikroekonomi Ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler Ve Stratejiler*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Şağbanşua, L. (2006). Strateji, Rekabet Ve Rekabet Gücü İlişkileri. *Akademik Bakış*(9), 1-14.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *Journal of Business and Management*(15), 11-17.
- Tunçözgür, Ü. (2012). *Dünden Bugüne Safranbolu*. Safranbolu: Safranbolu Belediyesi Kültür Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (2017). Ağustos 4, 2017 tarihinde [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts) adresinden alındı.
- Uyar, H. (2012). *Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi: Antalya Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yaprak, N. (2010). *Lojistik Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kırıkkale.
- Yavuz, M. (2014). *Rekabet Stratejilerinin Demiryollarındaki Uygulamaları: Serbestleşme Sürecindeki Türkiye İçin Durum Analizi Ve Öneriler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, M. K., Başar, E. E., & Pabuçcu, H. (2015). Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi: Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 409-419.

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi (Cüreoğlu, 2010, s. 54).....	28
Tablo 2. Genel Stratejilerin Gereklilikleri (Porter, 2010, s. 51) .....	45
Tablo 3. Güvenilirlik Analizi.....	52
Tablo 4. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına İlişkin Bulgular .....	53
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular .....	53
Tablo 6. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bulgular .....	53
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular .....	54
Tablo 8. İşletmelerin Sektörde Faaliyet Gösterdikleri Yıllara İlişkin Bulgular .....	54
Tablo 9. İşletmelerin Çalışan Sayılarına İlişkin Bulgular.....	54
Tablo 10. İşletmelerin Stratejik Yönetim Süreçlerine İlişkin Bulgular .....	55
Tablo 11. İşletmelerin Beş Yıllık Planlarına İlişkin Bulgular .....	55
Tablo 12. İşletmelerin Oda Sayılarına İlişkin Bulgular .....	55
Tablo 13. Rekabet Şartlarının İşletmeye Etkisi İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi.....	56
Tablo 14. İşletmenin Performansı İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi.....	56
Tablo 15. İşletmenin Stratejik Plan ve Performans Programı İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi .....	56
Tablo 16. İşletmenin Stratejik Planı İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi.....	57
Tablo 17. İşletmeler Arası Rekabetin İşletmeye Yarar Sağlama İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi.....	57
Tablo 18. İşletmelerin Rakipleri İle İlgili Bilgileri Elde Etme Durumuna İlişkin Frekans Analizi .....	57
Tablo 19. Sektöre Yeni Giren İşletmelerin Giriş Engellerine İlişkin Frekans Analizi. 58	
Tablo 20. İşletmenin Performansını Etkileyen Unsurlara İlişkin Frekans Analizi.....	58
Tablo 21. Maliyetleri Düşürme Yöntemlerinin Kullanımına İlişkin Frekans Analizi..	59
Tablo 22. İşletmede Stratejik Kararların Alınmasına İlişkin Frekans Analizi .....	59
Tablo 23. İşletmeyi Yenilik Yapmaya İten Etmenlere İlişkin Frekans Analizi.....	60
Tablo 24. İşletmelerin Rakiplerinin Rekabet Hamlelerine Karşı Stratejisine İlişkin Frekans Analizi .....	60
Tablo 25. İşletmelerin Oda Sayısına Göre Strateji Politikasına İlişkin Frekans Analizi .....	60

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Misyon Modeli (Cüreoğlu, 2010, s. 21) .....	19
Şekil 2. Stratejik Yönetim Sürecinin Sistematiği (Akdemir, 2008, s. 201).....	23
Şekil 3. Stratejik Kontrol Süreci (Dinçer Ö. , 2013, s. 376).....	26
Şekil 4. Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Güç (Porter, 2010, s. 34) .....	31
Şekil 5. Rekabet Stratejisi Çarkı (Porter, 2010, s. xxvii).....	37
Şekil 6. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam (Porter, 2010, s. xxix).....	38
Şekil 7. Üç Genel Strateji (Porter, 2010, s. 49) .....	41
Şekil 8. Porter'ın Rekabet Stratejilerinde Firmaların Farklı Stratejik Konumları (Saridoğan, 2010, s. 99).....	47



## EK -1: ANKET FORMU

### PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ: SAFRANBOLU TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Sayın katılımcı, bu anketin amacı “Safranbolu İlçesindeki Turizm İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Tespit Edilmesidir.” Anket sonuçları Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde hazırlanan bir yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket çalışmasının sonucunda elde edilecek bilgilerin tümü genel bir değerlendirme ışığında bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırma bilimsel esaslara dayanılarak yapıldığından, vereceğiniz cevaplar araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini büyük ölçüde etkileyecektir. Anket sonuçları hakkında bilgilendirme talebiniz varsa lütfen e-mail adresinizi yazınız: .....

Ankete zaman ayırdığınız ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

Mehtap ÖZTÜRK

Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

#### SORULAR

**1. İşletmedeki pozisyonunuz:**

- İşletme Sahibi     Yönetici     Çalışan

**2. Cinsiyetiniz:**

- Kadın     Erkek

**3. Yaşınız:**

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

**4. Eğitim Durumunuz:**

- İlköğretim     Ortaöğretim     Üniversite     Diğer

**5. Kaç yıldır bu sektöredesiniz?**

- 1-5     6-10     11-15     16 ve Üzeri

**6. İşletmenizde toplam kaç çalışan bulunmaktadır?**

- 5-20     21-50     51-100     101 ve Üzeri

**7. İşletmenizin stratejik yönetim süreci var mıdır? ( Misyon, vizyon, amaç ve hedef )**

- Evet     Hayır

**8. 5 yılda bir planlama yapıyor musunuz?**

- Evet     Hayır

**9. İşletmenizin oda sayısı: .....**

**10. Aşağıdaki soruları; Hiçbir zaman, Nadiren, Bazen, Çoğu zaman, Her zaman olacak şekilde cevaplandırınız.**

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.	İşletmenizin İçinde Bulunduğu Pazardaki Rekabet Şartları İşletmeyi Olumsuz Yönde Etkilemektedir.					
2.	Rakip İşletmelere Göre İşletmenizin Performansı Yüksektir.					
3.	Kuruluşun Faaliyetleri, Stratejik Plan Ve Performans Programıyla Belirlenen Amaç Ve Hedeflere Uygun Gerçekleştirilmektedir.					
4.	Stratejik Planda Yer Alan “Misyon, Vizyon, Stratejik Amaç Ve Hedefler, İç Analiz Ve Çevre Analizi Sonuçları” Dikkate Alınarak Hazırlanmıştır.					
5.	İŞLETMELER ARASI REKABET FİRMANIZA HANGİ ALANDA YARAR SAĞLAR?					
	Toplumsal Olarak Yarar Sağlar.					
	Ekonomik Açıdan Yarar Sağlar.					
	Kaynak Dağılımında Verimlilik Sağlar.					
	Yenilikte Verimlilik (Yeni Bir Şeyler Yapmak) Sağlar.					
6.	RAKİP FİRMALARIN BİLGİLERİNE HANGİ KAYNAĞI KULLANARAK ULAŞIRSINIZ?					
	Diğer Firmalardan					
	Ortak Tedarikçilerden					
	İnternet, Dergi, Gazetelerden					
	Ortak Müşterilerden					
	İşe Alınan Yeni Personelden					
	Toplantı Ve Konferanslardan					
7.	SEKTÖRE YENİ GİREN FİRMALARIN GİRİŞ ENGELLERİ NELERDİR?					
	Maliyetlerin Yüksek Olması					
	Devlet Politikaları					
	Geçiş Maliyetlerinin Yüksek Olması					
	Hizmet Farklılaştırması					
	İş Birikiminin Yetersiz Olması					
	Rakiplerin Güçlü Olması					
8.	İŞLETMENİZİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN UNSURLAR NELERDİR?					
	Fiyat					
	Kalite					
	İnsan Kaynakları Düzeyi					
	Güvenirlilik					
	Müşteri Odaklı Olması					
	Pazar Payı					



		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
9.	MALİYETLERİ DÜŞÜRMEK İÇİN HANGİ YÖNTEMLERİ KULLANIRSINIZ?					
	Satın Alma Maliyetlerini Düşürmek					
	Nitelikli İşgücü Kullanmak					
	Vasıfsız İşgücü Kullanmak					
	Hizmet Kalitesini Düşürmek					
10.	İŞLETMENİZDE “STRATEJİK KARARLAR” NASIL ALINIR?					
	Kararlar Yeni Fırsatların Değerlendirilmesi Yönünde Alınır.					
	Kararlar Genellikle Sezgisel Olarak Alınır.					
	Kararlar Firma Sahibi Tarafından Alınır.					
	Kararlar Hep Büyüme İle İlgilidir.					
	Kararlar Yasal Mevzuat Şartlarına Göre Alınır.					
	Kararlar Müşteri İsteklerine Göre Alınır.					
11.	İŞLETMENİZİ YENİLİK YAPMAYA İTEN ETMENLER NELERDİR?					
	Yenilikler, Pazar Payını Korumayı Ve Artırmayı Sağlar.					
	Yapılan Yenilikler Sayesinde Yeni Pazarlar Bulunur Ve Bu Pazara Girilir					
	Yenilik, Hizmete Olan Talebi Artırır.					
	Yenilikler Sayesinde Hizmet Geliştirilmiş Olur.					
12.	RAKİPLERİNİZİN REKABET HAMLELERİNE KARŞI STRATEJİNİZ NEDİR?					
	Fiyat Düşürme					
	Hizmette Farklılık Yaratmak					
	Kalite Artırma					
	Kalite Azaltma					
13.	ODA SAYISINA GÖRE STRATEJİ POLİTİKANIZ					
	Maliyet					
	Hizmet Anlayışındaki Farklılık					
	Her İkisi					

## ÖZGEÇMİŞ

Mehtap Öztürk, 1992 yılında Kastamonu ili Hanönü ilçesinde doğdu. İlköğretim ve ortaöğretimini Kastamonu ilinde tamamladı. Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden 2015 yılında mezun oldu. 2016 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

