

TC.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEYEN
FAKTÖRLER ÜZERİNE NEVŞEHİR İLİNDE BİR UYGULAMA

VİLDAN YILMAZ

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. EBRU GÜNEREN

EYLÜL 2014

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

Vildan YILMAZ, 2014

Rahmetli Mustafa Kürşat Turgut'a

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Vildan YILMAZ

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'V' followed by a series of loops and a vertical line extending downwards.

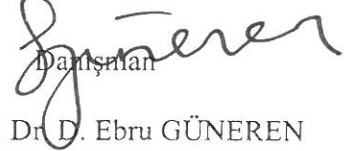
KILAVUZA UYGUNLUK BEYANI

“Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Vildan YILMAZ




Danışman

Yrd. Doç. Dr. D. Ebru GÜNEREN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı Yrd.

AKIN ÖZEN



KABUL VE ONAY

Yrd. Doç. Dr. D. Ebru GÜNEREN danışmanlığında Vildan YILMAZ tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

12 / 09 2014

(Tez savunma sınav tarihi)

JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ebru GÜNEREN

Üye

: Prof. Dr. Zehne Aslan

Üye

: Yrd. Doç. Dr. D. Mehmet Bıçkes

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 16.09.2014 tarih ve 2014.36.481 ... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Alper ASLAN
Enstitü Müdürü



ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE NEVŞEHİR İLİNDE BİR UYGULAMA

Vildan YILMAZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Eylül 2014
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ebru GÜNEREN

Günümüzün rekabet ortamında konaklama işletmelerinin son hedefleri varlığını sürdürmek ve kâr elde etmektir. Bu hedeflere ulaşabilmek için konaklama işletmelerinin belirli faktörler kullanarak, rakiplerine karşı rekabet gücü elde edebilmeleri hayati öneme sahiptir. Bu çalışmada öncelikle, işletmelere rekabet gücü sağlayacak bu faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, rekabet gücünü belirlediği düşünülen bu faktörlerin, konaklama işletmelerinde kullanılıp kullanılmadığı, konaklama işletmelerinin hangi faktörlere daha çok önem verdiklerinin, hangilerinde kendilerini başarılı gördüklerinin ve kendilerini rakiplerle karşılaştırdıklarında, hangi faktörler açısından üstün olduklarının belirlenmesidir. Tüm bunları belirlemeye yönelik olarak Kapadokya bölgesinin en önemli turizm merkezi olan Nevşehir ilinde turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırmasının sonuçlarına göre, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri rekabet gücü faktörlerine önem vermektedirler, bazılarında kendilerini başarılı görmektedirler ve rakipler karşısında bazı faktörleri kullanarak rekabet etmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, Nevşehir ilinde turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin en çok önem verdikleri faktör kalitedir. Kendilerini en başarılı gördükleri faktör pazarlamadır ve rakiplerle finans ve kalite unsurlarını kullanarak rekabet etmektedirler. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin türlerine göre, rekabet gücü faktörlerini değerlendirmelerinde bir farklılık olduğu saptanmıştır. Cevaplayıcıların değerlendirmelerine göre, butik oteller ve özel belgeli tesisler, kalite faktörüne otel işletmelerine kıyasla daha çok önem vermektedir. Benzer şekilde, butik oteller pazarlama faktöründe kendilerini diğer tesis türlerinden daha başarılı görmektedir ve rakiplerine karşı en çok finans ve kalite boyutlarıyla üstünlük sağlamaktadırlar. Bu durumda, Nevşehir ilinde en rekabetçi konaklama işletmesi türü butik oteller olarak belirlenmiştir denebilir. Bu çalışmada verilerin elde edilmesi aşamasında bazı kısıtlılıklar yaşanmasıyla birlikte, analiz sonuçları konaklama işletmesi türleri açısından daha sonraki çalışmalar için örnek teşkil edebilir; bu açıdan çalışma sonunda gelecek çalışmalar için bir takım öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: konaklama işletmeleri, rekabet gücü, strateji, pazar, kalite

ABSTRACT

A PRACTICAL STUDY ON ACCOMMODATION COMPANIES IN NEVŞEHİR ABOUT DETERMINING FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

The Department of Tourism Management, September 2014

Supervisor: Assist. Prof. D. Ebru GÜNEREN

The final aims of accommodation companies in today's world are surviving, subsisting and making a profit. To be able reach these goals, accommodation operations should have a competitive advantage for their rivals through managing some significant factors. In this study, first of all, these significant factors have been tried to be defined. The aim of this study is to define whether these factors have been used by accommodation companies or not, which of these factors are more important for them, at which of them they find themselves more succesful and competitive against rivals. In Nevşehir city, the most important touristic destination of Cappadocia, a field research was carried out intended senior and mid-level managers of the accommodation companies which have tourism operation license.

According to the results of this field research, in Nevşehir the accommodation companies think the competitive advantage factors important, find themselves successful at some of them and compete with their rivals by managing them. At the end of the study, it's found out that in Nevşehir the most important factor for accommodaion companies is quality. The companies find themselves successful mostly in marketing advantage and compete with their rivals through financial and quality advantage factors. In addition to this, it's found out that the evaluation of the factors differs acoording to the type of the accommodation company. According to the rate of the managers, the quality advantage factor is more important for the boutique hotels and accommodation companies with private license than the hotels. The boutique hotels also find themselves more successful at marketing advantage factor than the other types of accommodation companies and their competitive advantage against their rivals are mostly at finance and quality. In this case, in Nevşehir the competitiveness occurs mostly in boutique hotels.

In this study, there are some restrictions, too; by the way, the results of the study can set an example for he future studies. Therefore some proposals are bought forward.

Key Words: accommodation companies, competitive advantage, strategy, marketing, quality

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın gerekleőmesi esnasında, bana olan insanî ve ilmi katkısından dolayı her zaman örnek alacağım, değerli tez danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Ebru Güneren'e, büyük desteklerinden dolayı aileme, ayrıca Sayın Yakup Dinler'e, Sayın Arda akır'a, çalışma arkadaőlarıma ve Nevşehir Üniversitesi Turizm Fakültesinin değerli oğretim elemanlarına teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1
1.STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET.....	5
1.1.Stratejik Yönetim Tanımı ve Süreci.....	5
1.1.1.Stratejik Yönetimin Tanımı.....	6
1.1.2.Stratejik Yönetim Süreci	8
1.2.Rekabet Tanımı ve Fonksiyonları	13
1.2.1.Rekabetin Tanımı	15
1.2.2.Rekabetin Fonksiyonları.....	16
1.3.Rekabet Gücü.....	19
1.3.1.Rekabet Gücünün Tanımı.....	20
1.3.2.İşletmelerin Rekabet Gücünün Analizi	21
2.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABET	33
2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri.....	33
2.2. Konaklama İşletmelerinin Türleri.....	35
2.2.1. Asli Konaklama Tesisleri	36
2.2.2. Özellik Taşıyan Tesisler	39
2.3.Konaklama İşletmelerinde Rekabet	39
2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Rekabetin Yapısı	40
2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Rekabet Türleri.....	41
2.4. Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	43
2.4.1. İşletme Dışı Faktörler	45
2.4.2. İşletme İçi Faktörler	54
3.NEVŞEHİR İLİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABETİN YAPISI VE REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEYEN FAKTÖRLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA	71
3.1.Araştırmaya Konu Olan Nevşehir İli Hakkında Genel Bilgi	71
3.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi	74
3.3.Araştırmanın Yöntemi.....	75
3.3.1. Veri Toplama Aracı.....	76
3.3.2. Verileri Toplama Süreci	77
3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	78
3.5. Araştırma Bulguları.....	79
3.5.1. Demografik Bulgular.....	79
3.5.2.Faktör Analizi.....	81
3.5.3. ANOVA.....	94

SONUÇ VE ÖNERİLER	99
KAYNAKÇA.....	106
EK 1: ANKET FORMU	111
EK 2: NEVŞEHİR İLİ TURİZM BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ.....	116
EK 3: ÖZGEÇMİŞ.....	117

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci.....	8
Şekil 2: Porter'ın Beş Güç Modeli.....	22
Şekil 3: Hamel'ın Temel Yetenekler Modeli.....	30
Şekil 4: Slywotzky'nin İş Modeli	30
Şekil 5: Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler.....	45

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: 2009-2013 Yılları için Nevşehir İline Ait Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri	72
Tablo 2: Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	76
Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	80
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Konaklama İşletmesi ile ilgili Cevaplarının Dağılımı	81
Tablo 5: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelere Genel Katılım Düzeylerine İlişkin Faktör Yükleri	83
Tablo 6: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelerin Başarım Düzeyi Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Faktör Yükleri	85
Tablo 7: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelerin Rakiplerle Karşılaştırmalı Yanıtlarına İlişkin İstatistikler	87
Tablo 8: Cevaplayıcıların Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelere ve Faktörlere Genel Katılım Düzeylerine İlişkin Dağılımların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	89
Tablo 9: İşletmelerin Başarım Düzeyleri Açısından Rekabet Gücü Faktörlerinin ve Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	91
Tablo 10: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelerin Rakiplerle Karşılaştırmalı Değerlendirmelerine ait Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri	93
Tablo 11: İşletme Türü Değişkeni için Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörlere Genel Katılım Düzeylerine ait ANOVA Sonuçları	95
Tablo 12: İşletme Türü Değişkeni için Konaklama İşletmesinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörleri Başarım Düzeylerine ait ANOVA Sonuçları.....	96
Tablo 13: İşletme Türü Değişkeni için Konaklama İşletmesinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörleri Rakiplerle Karşılaştırmalı Değerlendirmelerine ait ANOVA Sonuçları	97

GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşından sonra yaşanan gelişmeler tüm dünyada her alanda bazı değişikliklere neden olmuştur. Toplumlar ve toplumu ilgilendiren tüm alanlar, teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan küreselleşmenin etkisi altına girerken; küreselleşme tüm dünyada, neredeyse, ortak kültürlerin ve sosyal yapıların oluşmasına neden olmuştur.

Toplumların kültürel ve sosyal yapısıyla birlikte ekonominin tüm alanlarında da küreselleşmenin etkileri görülmektedir. Özellikle internet ve bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmelerle birlikte, tüketiciler ve tüketici özellikleri de değişmiştir. Tüketiciler artık yalnızca kendi çevrelerindeki ürün ve hizmetlere mecbur değildir ve tüm dünya pazarında yer alan birbirinden farklı ya da birbirine benzer pek çok ürün ve hizmet seçeneğine sahiptir. Bu seçenekler arasından kendi istek ve beklentilerine uyan herhangi birini seçme konusunda özgürdür. Dünyanın diğer bir ülkesinde üretilen ürünü veya hizmeti internet üzerinden değerlendirerek seçebilmekte ve kısa süre içerisinde ürünü kargo yoluyla elde edebilmekte veya hizmeti satın almak için kolaylıkla yer değiştirebilmektedir.

Bu durum işletmeler açısından önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. İşletmeler önceden, ürettikleri ürün ve hizmetleri belli bir çevrede belli özelliklere sahip kısıtlı bir tüketici kesimine sunarken, pazarın yapısı değişmiş ve küresel bir pazar kavramı ortaya çıkmıştır. Bu küresel pazarın bir sonucu olan yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi, başarılı olabilmesi ve hatta üstün olabilmesi adına bazı teoriler ortaya konmuştur. Özellikle yönetim ve pazarlama alanlarında ortaya çıkan stratejik yönetim ve rekabet gücü gibi yaklaşımlar, işletmelere içinde buldukları endüstride ve diğer endüstriler içinde güçlü bir konum elde etmeleri açısından yeni önerilerde bulunmaktadır.

Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama adlı bu çalışmada, öncelikle rekabet konusu, stratejik yönetimin bir unsuru olarak ele alınmıştır. Stratejik yönetim, rekabet ve rekabet gücü kavramlarından genel olarak bahsedilen birinci bölümde stratejik yönetim kavramı ve kavramın ortaya çıkışı hakkında bilgilere yer verilmiştir. 1964 yılında Boston Danışma Grubunu kuran Bruce Henderson (1989) strateji kavramını, bir firmanın

rakipleri karşısında görel rekabet pozisyonunu veya konumunu belirlemesi anlamında kullanmıştır. Yine Henderson stratejinin kaynağını, rekabet gücü ve bu güce ulaşma süreciyle ilişkilendirmiştir. Ona göre iki işletme benzer yollarla varlığını sürdürmeye çalışıyorsa bu işletmelerden hiçbiri bunda başarılı olamaz, bu işletmeler için varlığını devam ettirmenin yolu birinin diğeri karşısında sürekli farklı olma çabası ile mümkündür. Stratejik düşünceyi en fazla etkileyen kişilerden biri olan Michael Porter (1980), stratejik yönetimi pazara ve rekabet yapısına uyumlu bir hareket tarzı olarak ele alırken, Grant (1991) bir örgütün içsel kaynak ve kabiliyetleri ile dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve riskler arasında uyum sağlanması olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan hareketle işletmelerin çevresel fırsat ve tehditler karşısında kendilerine özgü üstünlükleri ve olası zayıflıkları nedeniyle karşı duruş sergilemeleri veya bunda başarısız olmaları, rekabette başarılı ya da başarısız olmaları sonucunu doğurmaktadır. Konuyla ilgili önemli çalışmaları bulunan Henry Mintzberg ise (1978), stratejinin özünü, dönüşümcü liderlik ve yöneticilerin duruma ve zamana uyumluluğu olarak açıklamıştır.

Stratejik yönetimin temel varoluş nedeni olarak bu çalışmada ele alınan rekabet kavramı ise, modern anlamda işletmeciliğin doğuşuyla birlikte, literatürde ayrı bir kavram olarak incelenmiş ve farklı açılardan farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Rekabet, Türkçe Sözlükte “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” şeklinde tanımlanırken (Türkçe Sözlük, 2005); iktisat bilimi, rekabet kavramını *Webster’s Sözlüğünde* “aynı veya farklı tür organizmaların, arzı kısıtlı bir doğal kaynak üzerine aktif talepleri” tanımından yola çıkarak ele almaktadır (merriam-webster.com). *Macmillan Sözlüğünde* ise, “diğerlerinin de istediği bir şeyi elde etmeye yönelik aktiviteler” şeklinde yer almaktadır (macmillandictionary.com). Rekabet, Kotler (2000) tarafından, mevcut ve potansiyel rakiplerin tüketicilere sunduğu ve sunacağı tüm ürün ve hizmetlerin tamamını içeren bir piyasada gerçekleşen bir pazarlama yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Rekabet en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Köseoğlu, 2007; Çakıroğlu, 2010).

Birinci bölümde ayrıca, bu çalışmanın temelini oluşturan rekabet gücü ve benzer anlamda kullanılan rekabet üstünlüğü kavramları tanımlanmıştır. Ardından konuyla ilgili çeşitli yaklaşımlar araştırmacıların ve akademisyenlerin yaklaşımlarından yola çıkılarak öncelikle tüm endüstriler açısından ortaya konmaya çalışılmıştır. Porter (1980)'ın rekabet gücünün belirleyicileri olduğunu ileri sürdüğü potansiyel rakipler, mevcut rakipler, ikame mal veya hizmetler, alıcılar ve tedarikçilerden oluşan “Beş Güç Modeli”, bir sektörde rekabet gücünü belirlediği düşünülen önemli yaklaşımlardan biridir. Bir diğer model, Hamel ve Prahalad (1994) tarafından ortaya konulan “Temel Yetenekler Modeli”dir. Bu yaklaşım, Porter’ın aksine, bir işletme açısından rekabet gücünün en önemli belirleyicilerinin, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan ve temel yeteneklerden oluşan benzersiz yapısı olduğu görüşünü ileri sürmektedir. Son olarak bu bölümde üzerinde durulan diğer rekabet gücü modeli, Slywotzky ve Morrison (1998) tarafından ortaya konmuş olan “İş Modeli”dir. Bu modelde Slywotzky ve Morrison Porter’ın ve Hamel’in görüşlerinin aksine, rekabet gücünün asıl belirleyicisinin endüstri yapısı veya temel yeteneklerden ziyade tüketicinin ne istediğidir. Bu yaklaşımın esasını tüketicinin her an değişebilen istek ve beklentilerine yönelik bir strateji, dolayısıyla buna yönelik bir rekabet gücü modeli oluşturmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, öncelikle çalışmanın temelini oluşturan ve turizm endüstrisinin en önemli sektörlerinden birini oluşturan konaklama işletmeleriyle ilgili genel bilgilere ve tanımlamalara yer verilmiştir. Bu çalışmanın inceleme birimi olan konaklama işletmelerinin türleri ve tanımlamaları, özellikle oteller ve özellik taşıyan tesislerin ayrıştırılarak, bu çalışmada ortaya konmaya çalışılan rekabet gücü belirleyicilerinin işletme türlerine göre değişip değişmediğinin ve bu değişikliğin nedeninin anlaşılması açısından önemlidir. İkinci bölümde çalışmanın da temelini oluşturan konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler incelenmiştir. Burada konaklama işletmelerinde rekabetin yapısı ve rekabet türlerinden bahsedildikten sonra konuyla ilgili çeşitli yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. İçöz (2001), bu belirleyicileri devlet, ekonomi, toplumsal ve demografik koşullar, işletme tipi, işletme büyüklüğü, hizmet kalitesi, konum ve mülkiyet faktörleri başlıkları altında incelemiştir. Aksu (2000) ise, benzer faktörleri işletme dışı ve işletme içi olarak ayırmıştır. Bahar ve Kozak (2012), bu faktörleri niteliksel ve niceliksel olarak incelerken; Doğan, Marangoz ve Topoyan (2003),

çoğunlukla temel kaynak ve yetenekler açısından incelemiştir. Tüm bu yaklaşımlardan yola çıkılarak, bu çalışmada konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler soru kâğıdında da yer verilen ifadelerden yola çıkılarak, içsel ve dışsal faktörler şeklinde ayrı başlıklar altında ele alınmıştır.

Araştırmanın Nevşehir ilinde gerçekleşen uygulama kısmını oluşturan üçüncü bölümünde, öncelikle Kapadokya bölgesi, Nevşehir ili ve araştırma ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde detaylı olarak belirtildiği üzere, bu çalışmanın amacı; Nevşehir ilinde yer alan konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörlerin tespit edilmesi ve bunların konaklama işletmesi türüne göre değişip değişmediğinin ortaya konmasıdır. Buna yönelik olarak, soru kağıdı, Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin, bu faktörler konusunda daha detaylı görüş belirtecekleri kanısıyla, genel müdür, müdür yardımcısı ve departman müdürlerine uygulanmıştır. Son olarak, soru kâğıdına verilen cevaplara yönelik analizler ve bunun sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

İşletmeler için 1960'lı yıllara kadar en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilir hale gelmekti. Bu dönemde temel varsayım üretilen her malın satılabilirliği idi. Dolayısıyla rekabetin bu dönemde üretim odaklı olduğunu söylemek mümkündür. 1970'li yıllarda ise arzın talebi aşmasıyla yeni bir döneme girilmiş, aynı malı daha ucuza üretebilen daha ucuza satabildiği için rakiplere üstünlük sağlamıştır. Böylece rekabette “maliyet” ve “fiyat” faktörleri öne çıkmıştır. 1980'li yıllarda “ürün kalitesi” belirleyici unsur haline gelerek, kalite ve fiyat faktörleri rekabette üstünlük ölçütü sayılmaya başlamıştır. Müşteri beğenisine dönük kalite, yani tasarım kalitesiyle, hatasızlık anlamına gelen uygunluk kalitesi belirleyici olmuştur. 1990'lara gelindiğinde rekabet ölçütü hız ve esnekliğe dayanır olmuş; küreselleşmenin etkisiyle ürün çeşitliliği artarak, yeni ürünlerin pazara girişi hız kazanmıştır. Günümüz dünyasında ise rekabet şiddetlenmiş, sektör sınırları neredeyse belirsizleşmiş ve müşteriler giderek daha kaprisli bir hale gelmiştir.

İşletmelerin rakipleri karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri için göstermiş oldukları gayret ve performans önceleri iktisat biliminde rekabet teorisi ile ilişkilendirilmekteyken, zamanla stratejik yönetim konusunda araştırma yapan uzmanlar tarafından incelenen ve görgül araştırmalarla da desteklenen konular arasında yer almaya başlamıştır. Bu nedenle bu çalışmada rekabet ve rekabet gücü kavramları, stratejik yönetim konusunun bir unsuru olarak değerlendirilmiştir.

1.1.Stratejik Yönetim Tanımı ve Süreci

Ülkemizde modern anlamda işletmeciliğin doğuşu, 1930'lu ve 40'lı yıllara dayanmaktadır. Bu dönemde yönetim problemleri üzerinde fazlaca durulmadığı ve bilimsel yaklaşımların henüz başlamadığı da görülmektedir. Stratejik yönetimin ortaya çıkışı, yönetimin bir bilim dalı olarak kabul edilmesinden oldukça sonradır. Ülkemizdeki işletmelerin yönetim odağı 1960'lı yıllardan itibaren bütçeler ve programlardan ibaret kalmıştır. Bu dönemde işletmelerimizde kısa vadeli üretim planlamaları daha ağırlık taşımaktadır ve uzun vadeli planlama yapan hemen hemen yok gibidir. Ülkemizde ilk uzun vadeli planlama çalışması, 1971 yılında Koç Grubu

tarafından başlatılmıştır. Ancak büyük çapta uzun vadeli planlama çalışmalarının 1980 yıllarda başladığı gözlenmiştir. Koç Grubuna daha sonra Eczacıbaşı, Türkiye Şişe Cam Fabrikaları, Yaşar Holding, Sabancı, Alarko, Borusan ve Bezmen gibi gruplar da eklenmiştir. Bu uzun vadeli planlama çalışmaları 1980'lerin sonlarında stratejik bir anlayışla ve 2000'li yıllardan itibaren de stratejik yönetim anlayışıyla uygulamaya başlanmıştır. Bu yaklaşım rekabet ve strateji kavramlarının doğasında önemli değişikliklere neden olmuştur. Böylece diğer yaklaşımlardan farklı olarak, rekabet avantajı sağlamayı merkezine alan, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesini amaçlayan, yönetimi, geleceği şekillendirmeye yönlendiren ve bütüncül bir anlayışa sahip olan stratejik yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir (Köseoğlu, 2007; Dinçer, 2003).

1.1.1.Stratejik Yönetimin Tanımı

Rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlamanın yolu doğru bir strateji belirlemek ve bunu değişime uyarlamakla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim konusunu kavrayabilmek için öncelikle strateji kavramı üzerinde durmak gerekmektedir.

Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen bu anlamda kullanıldığı sanılmaktadır. Buna göre strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve uygulanması bilimi olarak tanımlanmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "stratum"dan geldiği belirtilmektedir (Dinçer, 2003). En genel anlamıyla strateji, amaçlara ve hedeflere ulaşmak için bir yol haritası çizmektir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011: 13).

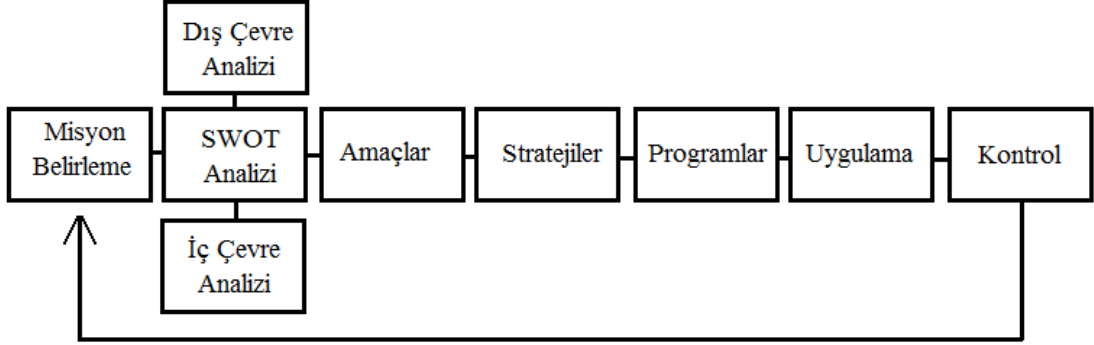
Strateji sosyal bilimlerde, iktisadi alanda 1930-40'lı yıllardan itibaren yer almaya başlamıştır. Ancak, stratejik yönetimin temellerinin, M. Ö. 400'de savaş stratejisi üzerine yazdığı Savaş Sanatı adlı yazılarda toplanan Çinli komutan ve filozof Sun Tzu'nun "Zaferlerin altında, hesaplamalar yatar." sözüyle atıldığı düşünülmektedir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011: 6). İşletme ve yönetim alanında ise, 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji burada işletmenin çevresiyle, arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır

(Karacaoğlu, 2006). Dinçer (2003), işletmeler açısından stratejinin istikamet gösterdiği görüşündedir; yani strateji, işletmenin mevcut değil gelecekteki durumuyla ilgilidir. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Kırım'a (2004) göre, strateji fark yaratmaktır. İçöz'e (2001) göre, stratejinin temel ilkesi, işletmenin kısa vadeli kazançlar elde etmek uğruna uzun vadeli hedeflerinden fedakârlık yapmamasıdır. Yapılan tüm tanımlamalardan yola çıkarak bütüncül anlamda strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

İşletmenin genel yönetim sürecinin bir parçası olan stratejik yönetim ise belirlenen stratejilerin adım adım ve eksiksiz olarak uygulanmasıdır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011). Stratejik yönetim genel olarak organizasyonların gelecekte ulaşmak istediği amaçları ve bu amaçlara erişmek için izleyeceği yolları ifade etmektedir (Kaya, 2010: 27). Stratejik yönetim, her şeyden önce tepe yönetimin bir fonksiyonudur, işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, kendi görev ve yetkilerini örgüt içinden veya dışından uzmanlara devretmiş olsa bile, risk ve sorumluluk tepe yöneticilere aittir. Tepe yöneticisinin veya örgütün liderinin desteği olmadan stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmaz. Örgütün uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir ve işletme kaynaklarının bu amaçlara yönelik kullanımını ve dağıtımını sağlamaya yöneliktir. Strateji ile üst yönetimde hedefler oluşturulmakta ve işletme içinde amaçlar hiyerarşisi oluşturularak, farklı birim ve kademelerin birbirinden bağımsız amaç belirlemesini önlemekte ve işletme içinde bütünlük ve koordinasyon sağlamaktadır. İşletme yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılması gerekli faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolüdür. Stratejik yönetim ise işletmenin rakipler, pazar-piyasa, ürünler, müşteriler, araçlar ve tedarikçilerden oluşan dış çevresini analiz eder ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlar alır (Dinçer, 2003).

1.1.2.Stratejik Yönetim Süreci

İşletme yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolüdür. Stratejik yönetim ise işletmenin rakipler, pazar-piyasa, ürünler, müşteriler, araçlar ve tedarikçilerden oluşan dış çevresini analiz eder ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlar alır.



Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: P. Kotler, **Marketing Management**, Pearson Custom Publishing, Boston, 2000: 46.

Buna göre stratejik yönetim süreci, çevre ile ilişkilerin düzenlenmesi ve hedef belirleme ile ilgili faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesidir (Dinçer, 2003; Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011).

1.1.2.1.İşletme Vizyon ve Misyonunun Belirlenmesi

Stratejik planlamanın ilk aşaması işletme vizyon ve misyonunun belirlenmesidir. Misyon işletmenin varlık nedenini, hangi amaçla kurulduğunu ve kendisini nasıl görmek istediğini belirler. Böylece işletme hangi ürünü nerede üreteceğini ve rakiplerden farkını tanımlamaktadır. Okumus, Altınay ve Chathoth (2011), misyonu, bir işletmenin varoluş nedeni olarak tanımlamaktadırlar. Buna göre misyon, aynı zamanda amaçların net bir bildirimidir ve işletmenin ne için var olduğunu ifade eder. Örneğin, *Four Seasons*, kendi misyon bildiriminde şu ifadeleri kullanmaktadır (fourseasons.com): “Four Seasons, en iyinin ne olduğunu ve değerini bilenlere evin uzağında, gerçek bir ev deneyimi sunar.”

Sabuncuoğlu ve Tokol (2005), vizyonu, işletmenin uzun bir dönemde hayal ettiği gelecek ve bu hayal edilen geleceğin işletme amacına dönüşmesi şeklinde tanımlamaktadır. Vizyon, işletmenin geleceğe dönük düşünce ve yatırımlarını belirler. Vizyon bu hali ile geleceğin nasıl olabileceği konusunun işletme açısından tanımlanması ve bu geleceği elde etmek için yapılan bir düşünsel tasarımdır. Vizyon bilinen mevcut durumdan bilinmeyen bir geleceğe yolculuk ve bu süreçteki mevcut gerçekler, hayaller, umutlar, fırsat ve tehlikeler ve bunların bir araya gelmesiyle oluşan bir bütündür. Örneğin, 2013 yılının en büyük zinciri olarak bilinen *Intercontinental Hotels Group*, vizyonunu (ihg.com); “en iyi oteller, sevgiyi misafir eder, ilkesiyle dünyanın en büyük işletmelerinden biri olmak” şeklinde ifade etmektedir.

Kotler (2000), doğru belirlenmiş bir misyon ve vizyon beyanının, işgörenler arasında amaç, hedef ve fırsatların paylaşılmasını sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca aynı işletmenin farklı şubelerindeki işgörenlerin bağımsız biçimde ancak işletme hedefleri doğrultusunda birlikte hareket edebilmelerini sağlar. Ayrıca doğru belirlenmiş bir misyon işletmenin belirli hedeflerine ve temel politikalarına, değerlerine ve rekabet çevresine odaklanmış olmalıdır. Ve bir işletme, eğer geçerliliğini yitirdiyse ve uygun bir rota çizmemeye başladıysa misyon ve vizyonunu gözden geçirmelidir.

1.1.2.2. İşletme Amaçlarının Belirlenmesi

Amaçlar, misyon ve vizyonun başarısı için işletmelerin, belirli bir dönemde ulaşmaya çalıştığı hedeflerdir. Amaçlar, işletmenin yapısına göre, uzun ve kısa dönemli olarak planlanabilmektedir. Kısa dönemli hedefler bir yıldan kısa bir zaman ve uzun dönemli olanlar üç ve beş yıl arasında bir dönemi kapsamaktadır. İşletme amaçları açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Amaçları, ölçülebilir hedeflere dönüştürmek, yönetim, planlama, uygulama ve kontrol süreçlerinin sağlıklı işlenmesini sağlar. Uygulanabilir olması için hedeflerin, iş birimleri ve işgörenler için genel olmaktan çok hiyerarşik olarak belirli bir biçimde ifade edilmesi, her mümkün olduğunda sayısal olarak ifade edilmesi, gerçekçi ve istikrarlı olması gerekmektedir (Kotler, 2000). Bunlar genellikle kârlılık, satış hacmi, pazar payının büyümesi ve yenilik yaratmak şeklinde olmaktadır. Örneğin bir konaklama işletmesi için doluluk

oranlarında bir önceki yıla göre %15'lik bir artış sağlamak şeklinde bir hedef belirlenebilir (İçöz, 2001).

Hedef, amaç ve strateji arasındaki farkı Okumus, Altınay ve Chathoth (2011), hedefler misyona, amaçlar hedeflere, stratejiler de amaçlara bağlıdır, şeklinde açıklamaktadır. Yani işletmeler misyonlarını gerçekleştirmek için bir takım amaçlar belirlerler. Bu amaçlara ulaşabilmek için bazı hedefler koyarlar. Bu hedeflerin ne şekilde gerçekleştirileceğini ise stratejiler belirler.

1.1.2.3.Stratejik Analiz

Stratejik planları geliştirmek için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin dikkate alınarak amaçların belirlenmesi önemlidir. Bu kapsamda, dış çevre analizi işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehlikelerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Ayrıca, işletmenin sahip olduğu kaynak ve temel yetkinlikler analiz edilir.

Temel yetkinlik bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünüdür. Bu kaynak ve yetenekler rakipler ile karşılaştırılarak işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Çünkü belirli bir firma için en iyi strateji, onun temel yetkinliklerini yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır (Kırım, 2004).

İşletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla mevcut yatırımların kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve nihayet bu değerlendirmeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisinde yol gösterme amacıyla yapılan bazı analitik teknikler bulunmaktadır. Bunlardan biri SWOT analizidir. Bu analizle, iç çevrede güçlü ve zayıf yanlarını ve dış çevrede fırsat ve tehditleri görebilmektedir. Bunlar arasında en önemlilerinden bir diğeri portföy analizleridir. Portföy analizleri sayesinde işletme mevcut faaliyet alanları içindeki yön ve yollarını tayin etmekte, ana iş alanlarının ve stratejik birimlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Böylece portföy matrisleri aracılığıyla işletmelerin belirli bir zaman diliminde rakiplerine göre durumu, nakit ihtiyacı ve maliyetleri hakkında değerlendirmeler yapabilme şansı doğmaktadır (Eren, 2000). McKinsey Matrisi,

Boston Danışma Grubu Matrisi, Ürün Yaşam Eğrisi, Öğrenme Eğrileri ve Kârlılık ve PIMS Analizi gibi matrisler önemli portföy örnekleri arasındadır (Kotler, 2000).

Stratejik analiz, işletmenin, içinde bulunduğu koşulları açıkça görmesini sağlar. Böylece işletme, strateji oluşturma ve karar verme süreci içi hazır olur.

1.1.2.4.Strateji Oluşturma

İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını muhafaza etmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için mücadele ederler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir.

İşletmenin sayısız seçenektan birine dair aldığı stratejik karar, stratejinin başarısının ilk adımıdır. Bu karar, işletmelerin uzun dönemdeki istikameti üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011). Uygun bir stratejik karar için öncelikle alternatif strateji ve faaliyetler ortaya konmalıdır. Alternatif stratejiler belirlenirken, “yeni bir strateji seçmezsek ne olur” sorusundan başlanarak “stratejik açıklığı nasıl kapatabiliriz” sorusunun muhtemel bütün cevaplar listelenir. İşletmenin önünde hiç değişmeme durumundan, mevcut şartları iyileştirmeye ve saldırgan bir şekilde büyümeye kadar çeşitli stratejik alternatifler vardır. Her bir alternatif, dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra en uygun olan seçilir (Dinçer, 2003).

Okumus, Altınay ve Chathoth’a (2011) göre, strateji oluşturma, işletme kaynaklarının, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için doğru biçimde kullanılmasını sağlayacak olan gelecekteki hareket tarzının belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, detaylı bir iç ve dış çevre analizinden sonraki aşamadır. Bütçelerin oluşturulması, destek sistemlerinin geliştirilmesi, işgören seçimi ve eğitimi, performans değerlendirmesi ve ödüllendirme gibi stratejilerin uygulanmasını sağlayacak tüm unsurlara yönelik program ve kısa dönemli planlamaları içeren bir kaynak dağılımı sürecidir.

Stratejiler, istenen hedeflere ulaşmak ve hedefleri başarmak için yapılan genel tanımları kapsamaktadır. Örneğin; işletmede hafta sonu doluluk oranını %10 artırmak hedefi bir kararken, bu artışı sağlamak için ne yapılacağını belirlemek strateji gerektirir (İçöz, 2001). Ancak, yalnızca kaynaklara/yeteneklere odaklanmak

ve rekabet konumlarını göz ardı etmek, içine kapanma riski taşır. Kaynaklar ve yetenekler kendi içinde değil, belirli bir konum ya da rekabet etme biçimi açısından son derece değerlidirler (Porter, 2000: 44). Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü amaçlayan stratejik yönetim süreci, kurum içinde radikal bir düşünce ortamı oluşturma, kararlara demokratik katılım, uzağı ve ilerisini görebilme ve işletme yönetimine tümüyle yeni bir gözle bakabilmeyi gerektirmektedir (Kırım, 2004).

Başarılı işletmeler, stratejik planlar ve dikkatli bir yönetimle, sürekli değişen piyasaya nasıl uyum sağlayacaklarını bilirler (Kotler, 2000).

1.1.2.5.Strateji Uygulama

Hedefler ne kadar iyi saptanırsa ya da görev tanımları ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, pazarlamada en önemli konu stratejilerin uygulanmasıdır. Stratejik kararlar uzun vadeli olduğu için sabırla uygulamayı gerektirmektedir. Bu nedenle İçöz'e (2001) göre, uygulamanın sonuçlarını kısa vadede görme isteğinin bir yararı olmayacaktır. Ancak başarılı bir stratejinin bile değiştirilmesi gereken zamanlar olmaktadır ve bu açıdan geçmişte beklenen sonucu vermiş bir strateji, zamanı geldiğinde değişen koşullar nedeniyle yetersiz kalabilmektedir. Bu açıdan stratejilere sıkı bir şekilde bağlı kalınması ve zamanında gerekli değişikliklerin yapılmaması, stratejiler için genel bir tehlikedir.

Uygulama aşaması, kısıtlı bir zamanda ve kısıtlı kaynaklarla belirlenmiş bir stratejinin uygulanması aşamasıdır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011). Stratejilerin uygulanması orta kademe yöneticiler ile birlikte yapılan, alt kademelere kadar yayılan ve üst yönetimin sorumluluğunda olan bir eylemdir. Stratejinin alt kademelere yayılması için program ve bütçelere dönüştürülmesi gerekmektedir. Programlar, işletme amaçları, politikaları, yöntemleri ve görevleri birleştirir. Programda, amaçlara ulaştıracak eylemler belirlenir ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümü yapılır, yer ve zaman belirlenir ve kim tarafından ne yapılacağı belirlenir. Başka bir deyişle, programlar yer, zaman, kişi ve eylem tanımlayan kısa süreli uygulama planlarıdır. Amaçlara ulaştıracak eylem ve çalışmalar ayrıntılı ve kesin olarak belirlenir ve çok az risk içerir. Programları uygulama alt kademe yönetimin sorumluluğundadır ve bir defa kullanılan bir plan özelliği taşır. Bütçeler ise yapılan planların ve hedeflenen sonuçların rakamlarla ifade edilmesidir. Satış

miktarı, insan kaynakları, üretim miktarı, makine saati, bakım ve onarım, ihtiyaç duyulan enerji ve kullanılacak araç ve gereçler eylem ve faaliyet olarak belirlenir, rakamlara dönüştürülür ve para ile ifade edilir. İşletmeler eğer dikkatle uygulamayı başaramazlarsa, net bir strateji ve iyi düşünülmüş destekleyici uygulamalar hiçbir işe yaramayacaktır (Kotler, 2000).

1.1.2.6.Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması, stratejik yönetim sürecinin sadece başlangıç aşamasıdır. Asıl önemlisi ve başarı getirecek olan süreç, uygulama ve bu aktivitelerin kontrolü aşamalarıdır.

Bu aşamada, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği ortaya çıkar ve gerçekleşmemiş amaçlar varsa düzeltici önlemler alınır. Stratejilerin kontrolü strateji uygulamasının nasıl yürüdüğü, amaç ve planların başarı düzeyini tespiti yöneliktir. Bu aşamalarda faaliyetler ve alınan kararlar denetlenir, problemler çözülür, eksiklikler giderilir, stratejiler gözden geçirilir ve gerekiyorsa değiştirilir (Kotler, 2000).

Mintzberg (1978), önceleri birbirinden ayrı olarak değerlendirilen stratejik analiz, stratejilerin oluşturulması ve uygulanmaları aşamalarının aslında bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, stratejik analizin başlangıcı, strateji seçiminin ve uygulamasının da başlangıcı anlamına gelmektedir. Çünkü strateji konusunda karar vericiler, strateji oluştururken yeterli bilgiye sahip olduklarını ancak, bunu yaparken koşulların sabit kalacağını en azından tahmin edilebilir olduğunu varsaymaktadırlar. Ancak bu uzun vadede mümkün olmayacağından, uygulama aşaması aslında, hedefe doğru ilerlerken, sonuçların dikkatlice analiz edilmesini ve yeniden çevre analizleri yapılmasını gerektiren bir öğrenme sürecidir.

1.2.Rekabet Tanımı ve Fonksiyonları

Rekabet kavramına giriş yaparken, ülkemizde bu alandaki gelişmelerden bahsetmek yararlı olacaktır. Çetinkaya (2010), durumu, Osmanlı'nın son dönemlerindeki yapıdan yola çıkarak özetlemektedir. Buna göre, bu dönemde tarım ağırlıklı bir yapı ve az sayıda sanayi tesisi bulunmaktaydı ve yerli sanayiye üretim

esnasında çoğunlukla yabancı sermaye kontrol etmekteydi. 1910'lu yıllarla birlikte ülkemizde milli bir iktisat profili belirmiş ve ülke ekonomisinin yine ülkenin kendi iç dinamikleriyle geliştirmesi görüşü hâkim olmuştur. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte, İzmir İktisat Kongresi yapılmış ve kongrede ülkenin kalkınması için dış sermayeye ihtiyaç olduğu; ancak asıl kalkınmanın gerçekleşmesi için özel girişime, ülke sanayini ve ticaretini geliştirmeyi amaçlayan, mülkiyet haklarına saygılı bir ekonomik düzene dair kararlar alınmıştır. Ancak o dönemde ticaret hukuku, borçlar hukuku dolayısıyla rekabet kanunu henüz yoktu. 1960'lı ve 70'li yıllara kadar kalkınma planları ve diğer iktisat ve sanayi kongreleri toplanıp, yeni düzenlemeler yapılmıştır. 1971 ve 1975 yıllarında iki yasa taslağı hazırlanmış ancak yasalaşamamış; 1980'li ve 90'lı yıllarda özelleştirmeler ve ihracata dayalı büyüme modelleri çizilmiştir. Rekabet Kurumu da 80'lerin ortasında kurulmuştur.

Rekabet kavramı ülkemizde, bu kurumun kuruluşunu takiben, 13 Aralık 1994 tarihinde yürürlüğe giren 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'da tanımlanmıştır. Buna göre rekabet, “mal ve hizmet piyasasındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilmesini sağlama yarışı” şeklinde ifade edilmiştir. Bu kanunun amacı, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır (Rekabet Kurumu, 1994: madde 1). Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un genel gerekçesinde; “Genel olarak piyasa ekonomilerinde rekabet; kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış veya karşıtlık şeklindeki ilişkiler süreci olarak tanımlanmaktadır.” ifadesiyle yer bulmuştur (rekabet.gov.tr). Bu kanun tarafından “belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan teşebbüsler arası anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemleri” yasaklanmıştır. (Rekabet Kurumu, 1994: madde 4).

1.2.1.Rekabetin Tanımı

Klasik iktisatçıların birçoğu, rekabetin varlığının sezgi yolu ile anlaşılabilceği ve son derece belirgin olduğu düşünceyle, kavram üzerinde durmamış, onun mantıksal özünün araştırılmasını gereksiz görmüştür. Bugün iktisadın temel kavramlarından biri olan rekabet sürecinin önemini kavrayıp, onu piyasa sisteminin merkezi unsuru olarak bilimsel düzeyde ilk ele alan Adam Smith olmuştur. Smith, rekabet kavramını, üretilebilecek veya tüketilebilecek mal miktarının sınırlı olmasından dolayı alıcılar ve satıcılar arasındaki bir yarış olarak görmektedir. Smith, rekabet ve özgürlük arasındaki ilişkiyi ön plana çıkararak, özgür birey ve girişimci arasındaki yarışı “serbest rekabet” yaklaşımı içinde incelemiştir. Bu tanımdaki rekabet için zorunlu unsur kişisel özgürlük olarak gösterilmiş ve ayrıca rakiplerin sayılarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Serbest rekabetin belirlediği piyasa sistemini de “serbest piyasa ekonomisi” olarak adlandırmıştır (Badur, 2001; Çakıroğlu, 2010).

Ekonomistlerce üzerinde birleşilen basit serbest piyasa ekonomisi tanımı ile rekabet, satıcı ve alıcıların aynı pazarda ve serbest koşullarda fiyat ve üretimi belirlemeleridir. Aynı tanımdan yola çıkarak, rekabetin içinde yaşayacağı yer olan pazar kavramı da, arz ve talebin buluştuğu yer olarak tanımlanabilir. Yani başka bir söyleyişle pazar, serbest rekabetin sağlanmış olduğu ortamda, rakip işletmelerin veya kişilerin tüketicilere mal ve hizmetlerini sundukları bir ortamdır. Bazı işletmeler az sayıda işletmenin yer aldığı bir piyasada üretim kararlarını verirken; bazıları çok sayıda işletmenin yer aldığı piyasalarda bu kararları vermektedir. İşletmelerin yapısı ve özellikleri, işletme sayısına, işletmenin ürettiği ürünlerin niteliğine, fiyat belirleme güçlerine, piyasaya giriş ve çıkış serbestlik düzeylerine bağlı olarak belirlenmektedir. Piyasa yapısını ve özelliklerini belirleyen bu faktörler, aynı zamanda rekabet koşullarının da belirleyicisidir. Rekabetin en fazla yaşandığı piyasa türü, bu çalışmada da mevcut durum olarak var sayılan tam rekabet piyasasıdır.

Tam rekabet piyasası, Yıldırım, Şıklar ve Bakırtaş’a (2006) göre, bazı koşulları bir arada bulundurmaktadır. Bunlardan ilki, piyasada çok sayıda alıcı ve satıcının olması gerektiğidir. Bunun bir sonucu olarak hiçbir alıcı ve satıcı fiyatları, arz ve talebi etkileyememelidir. Bir diğerk koşul, piyasada satılan ürünlerin homojen

olması gerektiğidir. Bu piyasada çok sayıda işletme birbirinin tam ikamesi olan ürünü satıyor ve tüketici de bunlar arasından dilediğini tercih edebiliyor olmalıdır. Ayrıca, piyasadaki taraflar, fiyat, kalite vb. konular hakkında tam bilgiye sahip olmalıdır. Bu özellik çerçevesinde, tüketiciler seçeneklerin tümüne ait bilgilere ulaşabilmelidir. Son olarak, tam rekabet piyasasında, firmalar, herhangi ciddi bir engel olmaksızın, piyasaya girebilmeli ve piyasadan çıkabilmelidir. Bu duruma herhangi bir kamusal engel bulunmamalıdır.

1.2.2.Rekabetin Fonksiyonları

Rekabet iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavramdır. Rekabet halinde olan bir piyasada fiyatların genel olarak işletmeler tarafından belirlendiği kabul edilir. Rekabet sayesinde kaynakların etkin dağılımı sağlanır, bunun sonucunda da verimlilik ve refah artar. Kalite yükselirken fiyatlar düşer ve tüketici de bundan payını alır. Ayrıca rakip işletmeler daha ucuza mal satabilmek için, imalat fiyatlarını düşürebilmek amacıyla teknolojik yenileşmeyi isterler. Yani rekabet, tüketici yararını sosyal bir politika olarak sağlarken, aynı zamanda teknolojik gelişmeyi de teşvik eder. Rekabet kişilere fırsat eşitliği ve seçme şansı verir.

1.2.2.1.Rekabetin Ekonomik Fonksiyonları

Rekabetten beklenen faydalar temel olarak ekonomiktir. Ekonomik açıdan rekabetin fonksiyonları üretimde verimlilik, kaynak dağılımında verimlilik ve teknolojik gelişme başlıkları altında incelenmektedir (Aktaş, 2003).

Serbest piyasa ekonomisinde işletmeler, piyasada oluşan fiyatı etkileme gücünden yoksundur. Maliyeti gerektiği ölçüde düşüremeyen işletmeler, verimlilik ve kar kaybı nedeniyle rakiplerin baskılarına maruz kalarak pazarlarını kaybedebilmektedir. Bu baskının olmadığı tekellerde, tekel olan işletme üretimde verimliliğe gitmekten-ziyade, aynı kârı keyfi fiyat tespit ederek elde edebilecektir (Aktaş, 2003). Üretimde az kaynak tüketimi tekellerde işletme bakımından bir var olma sorunu değildir. Dolayısıyla, tekel piyasasında üretimde verimlilik ilkesi nadiren gözetilir.(Kalkınma Bakanlığı, 2000).

Serbest piyasa ekonomisi koşullarında faaliyette bulunan işletmeler, varlıklarını koruyabilmek ve pazar paylarını artırabilmek için kar etmek

durumundadırlar. Rekabet, işletmeleri daha az maliyetle yani daha az kaynak kullanımını ile üretim yapmaya zorlamaktadır. İşletmelerin daha fazla kar edebilmesi, üretim maliyetlerinin düşürülmesine bağlıdır. İşletmeler, maliyetleri düşürmek amacıyla daha düşük fiyatlı mal bulmak ve mevcut kaynakları daha etkin kullanmak durumundadır. Böylelikle kaynakları savurganlıktan uzak ve en iyi biçimde değerlendirerek üretimde verimliliği sağlamak dolayısıyla karlılık mümkün olmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009).

Hammadde, işgücü, sermaye gibi toplumsal ve ekonomik kaynaklar sınırlıdır. Toplumda bütün kaynaklar kullanıldığı zaman, her bir maldan ancak belirli bir miktar üretilir. Herhangi bir malın üretimi artırıldığı zaman, başka bir malın üretiminin düşürülmesi gerekir. Bazı malların üretim miktarı düşerken bu durum kimi tüketicilerin taleplerinin karşılanmaması, kimilerinin ise daha yüksek bedel ödemek zorunda sonucunu doğurur. Tüketicilerden bazılarının fazla bedel ödemek zorunda kalması, tekelci firmanın normal karın üzerinde, aşırı kar elde etmesine neden olmaktadır. Bu da üretim miktarının ve kaynak tahsisinde tüketici etkilerinin azalmasına yol açacaktır. Kaynak dağılımında verimliliğin bu şekilde bozulması, tüketicilerin arzularının daha az tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Bu ise, rekabetin kısıtlanmasından toplumun görmüş olduğu zarardır.

Rekabet politikalarının genel hatlarıyla amacı rekabetçi bir piyasa yapısına ulaşmak, bunu da sağlamak için rekabetin olduğu piyasaları korumak, rekabetin olmadığı piyasalarda da rekabet koşullarını yaratmaktır. Rekabetçi piyasalar, belirli koşullar altında, kaynakların etkin biçimde dağıtımını sağlar. Tam rekabet piyasası üretici ve tüketici refahının maksimum olmasını sağlar. Tüketicilerin bir ürünün ilave birimi için ödemeye gönüllü olduğu fiyat, bu birim için tüketicinin biçtiği değerdir. Yani fiyat, tüketicinin belirli bir zaman diliminde bir üründen daha fazla tüketmesi sonucu ortaya çıkan marjinal faydayı yansıtmaktadır. Marjinal fayda, firmanın üretimini bir birim değiştirmesiyle ortaya çıkan marjinal maliyeti aştığında bu ürünün üretiminin artırılması, dolayısıyla kaynakların bu ürüne yönlendirilmesi gerekmektedir. Yani, ilave çıktının üretimi için kullanılan kaynakların burada daha fazla katma değer sağlayacağı ortadadır (Yıldırım, Şıklar ve Bakırtaş, 2006).

Etkin kaynak dağıtımı, bir başka deyişle sınırlı olan kaynakların maksimum etkinlikte kullanılması ile toplumsal refahı maksimize edecektir. Rekabet, kaynak dağılımında verimliliğin temininde en etkili yöntemdir ve kaynakların, tüketicilerin her bir malı elde etmek arzusu ve o mala verdiği ekonomik değere göre dağılımını sağlayarak, genel mutluluk ve refahın artmasını gerçekleştirir (Esen, 2003; Kalkınma Bakanlığı, 2000).

Rekabetin olmadığı piyasalarda işletmelerin yeni buluşlara ve daha iyi mal arzına yönelik faaliyetlerde bulunması rekabetçi piyasalara kıyasla daha az görülmektedir. Tekelci firma, fiyat ve arz miktarını tespit edebileceği gibi arz edilen malın kalitesini de kontrol edebilmektedir. Karını maksimize etmek isteyen tekeli işletmenin, yeni araştırmalara para harcaması rasyonel bir davranış değildir. Çünkü herhangi bir yenilik olmadan da, tekel karını elde etme olanağına sahiptir. Ancak, tekeli işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre başka firmaların girme olasılığı varsa, işletme potansiyel rakiplerden farklılaşma güdüsü ile Ar-Ge faaliyetine yönelebilir. Sonuç olarak, piyasalardaki fiili veya potansiyel rekabet firmaları Ar-Ge faaliyetlerine, yani yenilikte etkinliğe yönelmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2000).

Rekabetçi piyasalarda faaliyet gösteren firmalar için piyasada kalabilmenin diğer yolu, yeni üretim teknikleri bularak, bunları rakiplerinden daha önce uygulayabilmektir. Bunun için daha ucuz ve daha iyi bir ürüne hatta yeni bir örgütlenme veya hizmet şekline sahip olmaları gerekmektedir. Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, araştırma ve geliştirme faaliyetine ağırlık vermek suretiyle bu yenilikleri ve teknolojik gelişmeyi sağlayacaklardır. Yalnızca fiyatın değil, rekabetin sağladığı yeniliğin ve teknolojik gelişmenin toplumsal refaha katkısı da büyük olacaktır (Aktaş, 2003; Çakıroğlu, 2010).

1.2.2.2.Rekabetin Toplumsal Fonksiyonları

Rekabetin sosyal faydaları, ekonomik etkilerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi piyasa, düşük maliyet-yüksek üretim miktarı-düşük fiyat sayesinde refah etkisi oluşturarak; aşırı karı engelleyerek, tüketicilerin korunmasını sağlamaktadır. Ayrıca, rekabetin varlığıyla ekonomik gücün tek elde toplanması engellenmekte ve bu gücün toplumda yaygınlaşması sağlanmakta ve teşvik edilmektedir. Rekabet, kaynak dağılımında etkinliği ve toplumsal varlıkların tüketici

tercihlerini tam olarak karşılayacak şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2000).

Rekabetin, sosyal bakımdan bir diğer faydası ise, seçme ve fırsat özgürlüğünü sağlamasıdır. Rekabetin kısıtlandığı piyasalarda tüketicilerin seçme özgürlükleri de fiilen kısıtlanırken, giriş engellerinin var olduğu piyasaya girmek isteyen işletmelerin de fırsat özgürlükleri kısıtlanmış olacaktır (Aktaş, 2003).

Son olarak rekabet, yenilikte etkinliği sağlayarak, sosyal hayattaki gelişmeleri teşvik edici rol oynar. Çünkü rekabetçi piyasalarda faaliyet gösteren firmalar açısından başarılı olmak, yeni bir buluşa, daha kaliteli ürüne veya daha etkin faaliyet göstermeye bağlıdır. Bu gerçek, işletmeleri araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaya zorlamaktadır (Çakıroğlu, 2010).

1.2.2.3.Rekabetin Siyasal Fonksiyonları

Rekabetçi yapının kurulamadığı veya korunamadığı piyasalarda önemli oranda yoğunlaşma meydana gelir. Bu yoğunlaşmalar neticesinde meydana gelen ekonomik güç, piyasada faaliyet gösteren bir ya da bir kaç işletme tarafından kontrol edilir ve bu durum iktisadi çok sesliliğin ve özgürlüklerin kısıtlanmasına yol açar. Serbest rekabetin korunmadığı düzenlerde, hâkim durumda olan bir işletmenin ekonomik hayattaki davranışları tamamen kendi takdirine bırakılmıştır. Bu tür işletmeler, ekonomik gücünü kolaylıkla siyasi nüfuz elde etmek amacıyla kullanabilir ve bu siyasi nüfuz vasıtasıyla ekonomik düzenin işleyişini kendi lehine bozar. Hatta bundan da önemlisi, siyasi karar alma sürecini kendi menfaatleri doğrultusunda etkileyebilir ve bu durum siyasal yaşamın geleceğini tehlikeye sokar. “Rekabet, ekonomik gücün tek bir elde toplanmasını önleyip, topluma yaygınlaştırarak, iktisadi güce sahip olanların siyasi hayata da egemen olmasını engeller” (Esen, 2003; Çakıroğlu, 2010; Kalkınma Bakanlığı, 2000).

1.3.Rekabet Gücü

İşletmelerin büyümesi, kullanılan üretim teknolojilerinin yenilenmesi ile artan üretim kapasiteleri ve dünya pazarlarının, küreselleşme sonucu, bütün işletmeler açısından cazip hale gelmesi; işletmelerin ürettikleri ürünleri pazarlamakta bazı sorunlarla karşılaşmalarına neden olmuştur. Bu sorunların en büyüğü, aynı veya

ikame ürünü üreten ve pazarlayan rakiplerle mücadele etmektir. Rekabet etme zorunluluğu, işletmelerin rakiplerine karşı bazı üstünlüklere sahip olma çabalarına yöneltmiştir ve bunun sonucunda rekabet gücü kavramı ortaya çıkmıştır.

1.3.1.Rekabet Gücünün Tanımı

Stratejik yönetimin asıl amacı, işletmeye rekabet gücü kazandırmaktır. Ancak rekabet gücü kavramına giriş yaparken bu kavramla eş veya benzer anlamda kullanılan rekabet üstünlüğünden bahsetmekte yarar vardır.

Karacaoğlu (2006), çalışmasında rekabet üstünlüğü kavramına yöneltilen farklı yaklaşımlardan yola çıkarak, kavramı, bir işletmenin veya markanın rakiplerine göre daha üstün bir konumda bulunması olarak tanımlanmaktadır. Konunun önde gelen isimlerinden Porter (1985), rekabet üstünlüğünü geleneksel olarak işletmenin rekabet ettiği iş alanında düşük maliyet ve fiyatlandırma, daha iyi servis, daha hızlı dağıtım, iyi bir marka imajı veya mühendislik kapasitesi gibi işletme kaynaklarına dayalı pozisyon alma şekli olarak ele alınmaktadır. Bu tanımla rekabet üstünlüğü, rekabet gücü kavramı ile eş değer bir anlama sahiptir. Ancak, bazen rekabet gücü yerine kullanılan rekabet üstünlüğünün tam olarak ne olduğu sorusunun cevabı belirsizliğini korumaktadır (Karacaoğlu, 2006).

Rekabet gücü, işletmelerin fiyat, maliyet, kalite gibi unsurlar itibariyle rakiplerine göre daha cazip mal ve hizmet tasarlama, üretme ve pazarlama gibi yetenekleridir. Rekabet gücü, bir firmanın diğer firmalar karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin, potansiyel müşterilerin ve firmanın sahip ve ortaklarının gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlükler olarak tanımlanmaktadır (Duran, 2004).

Literatürde rekabet gücü kavramına ilişkin birçok tanımlama yapılmaktadır. Yapılan tanımlamalarda genelde makro ve mikro olmak üzere iki farklı bakış açısı kullanılmıştır. Tanımlamaya işletme ve endüstri bazında yaklaşan mikro yaklaşımda yurt içi rekabet ve bu rekabetin ulusal ve uluslararası etkileri; tanımlamaya küresel açıdan yaklaşan makro yaklaşımda ise uluslararası rekabete dikkat çekilmiştir. Eğitim sistemi, teknolojik alt yapı, işçi-işveren ilişkileri, kamu-özel sektör ilişkileri, iktisat politikaları ve finansal sistemin durumu burada iç içe geçmektedir. Bu nedenle

küresel rekabet ortamında firmaların yanı sıra hükümetler de giderek önemli bir rol oynamaya başlamışlardır. Endüstri düzeyinde rekabet gücü ise, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun, mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir (Bostan, Ateş ve Ürüt, 2010).

Sürdürülebilir rekabet gücü ise işletmenin, mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulamasıdır. Firmanın sürdürülebilir rekabeti yönetmesi, ürün özelliklerinin, pazar yapılarının, teknolojik donanımının, kaynaklarının ve yönetim gücünün yapısına dayanmaktadır. Bunu sürdürülebilir kılmak için taklidi güç kaynaklar kullanılması önemlidir. Rekabet gücünün orta ve uzun vadede sürdürülebilirliği büyük ölçüde firmaların rakiplerine kıyasla sahip oldukları yeteneklere bağlıdır. Bu yeteneklerden firmanın yönetim özellikleri, araştırma geliştirme faaliyetleri, yenilik kapasitesi gibi faktörleri sayabiliriz. Ancak işletmelerin iç ve dış çevrelerindeki dinamikler sürekli değişen bir özellik gösterdiğinden yenilikçi ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak zannedildiğinden daha karmaşık olabilmektedir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011).

1.3.2.İşletmelerin Rekabet Gücünün Analizi

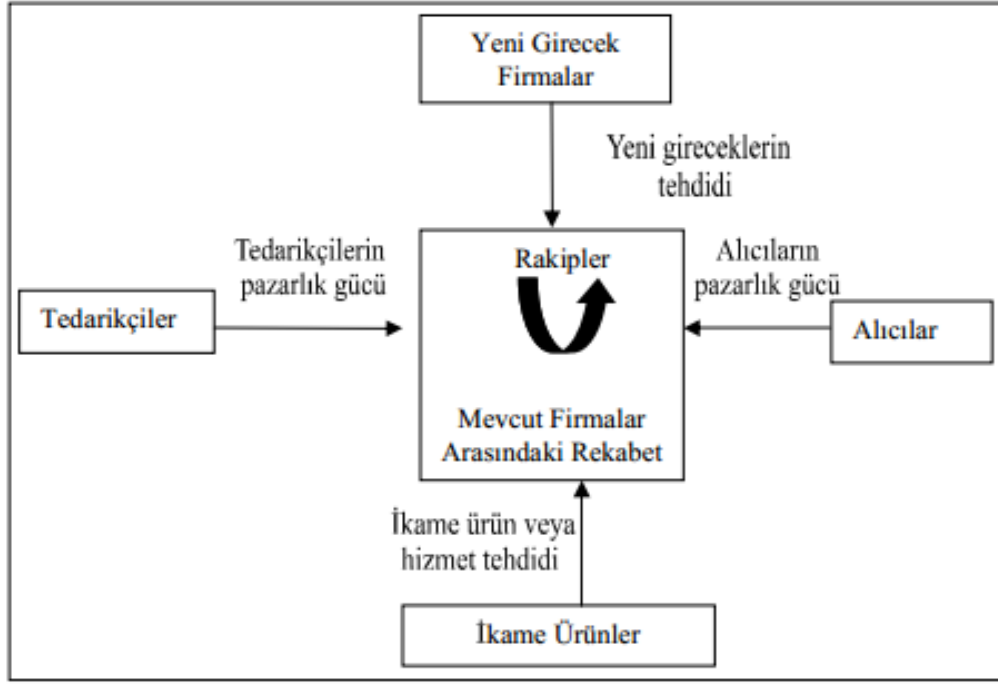
Rekabet doğası gereği süreklilik arz etmektedir; bu nedenle rekabet gücünü geliştirmek ve buna yönelik faaliyetlerde bulunmak da süreklilik arz etmelidir. Bunun önemini kavrayamayan veya rekabette geri kalan işletmeler köklü bir geçmişe sahip olsalar da günümüz şartlarında ayakta kalabilmeleri mümkün değildir. Rekabette en önemli unsurlardan biri olan, değişen iç ve dış çevre koşullarının sürekli olarak izlenerek gerekli stratejilerin üretilmesi ve değişen koşullara göre yenilenmesi, rekabet gücünün elde edilmesi ve sürekliliği açısından hayati öneme sahiptir.

Rekabet gücünün analizi, elde edilmesi ve sürekliliği konusunda önemli çalışmalar bulunmaktadır. Konuya dair bazı önemli görüşler, bu alanda öncülük ederek işletmelere yeni yeni bakış açıları kazandırmaktadır.

1.3.2.1.Porter'ın Beş Güç Modeli

Belirli bir sektörde rekabetin şiddeti ve etkisini belirleyen faktörler konusunda analitik bir inceleme yapan Michael Porter, endüstri temelli rekabet teorisini ortaya koymuştur. Porter'a (1980) göre, işletmeler, stratejilerini formüle ederlerken çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak rekabet ettiği sektörü ve sektörleri iyi tanımalıdırlar. Sektör yapısı, işletmeler için strateji belirlerken oldukça önemlidir. Rekabet kurallarının belirlenmesi ve bir işletmenin içinde bulunduğu sektörden iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, çevresini ve rekabetini etkileyen beş gücü iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

Porter'ın "Beş Rekabet Gücü" modeli, bir işletmenin kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına destek olmaktadır. Bir sektörde rekabetin ve karlılığın yoğunluğunu etkileyen beş önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar, yeni rakiplerin piyasaya girmesi, mevcut firmalar arasındaki rekabet, ikame mallar tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve satıcıların pazarlık gücüdür (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011). Bunların tümü, sektördeki firmalar açısından birer rakiptir.



Şekil 2: Porter'ın Beş Güç Modeli

Kaynak: M. E. Porter, **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000: 4

Bir sektöre yeni girenler, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve genellikle önemli kaynakları da beraberlerinde getirmektedirler. Bunun sonucu olarak, kârı azaltacak biçimde, fiyatlar aşağı çekilebilmekte veya sektördeki firmaların maliyetleri şişebilmektedir. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş mevcut giriş engellerine bağlı olmaktadır. Eğer engeller yüksekse veya sektöre yeni girecek işletme, rakiplerden yoğun misillemeler bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olmaktadır (Dikyol, 2007). Porter'a (2000) göre altı temel giriş engeli vardır. Bunlardan ilki, zamanla yükselen üretim hacmi sayesinde düşük birim maliyetlerine ulaşılmasını sağlayan ölçek ekonomileridir. Ölçekten sağlanan tasarruf, zamanla yükselen üretim hacmi sayesinde düşük birim maliyetlerine ulaşılmasıyla ortaya çıkar. Bu da sektöre yeni giren işletmeler için belirli bir zaman çalışmayı gerektirebilir (Avşar, 2006). Ayrıca sektörde mevcut işletmeler ürünlerini farklılaştırmış veya müşterilerinde kendi markalarına bir bağımlılık yaratmışlarsa yeni giren işletmelerin aynı olanakları sağlamaları kolay olmayacaktır (Dikyol, 2007). Bir diğer giriş engeli, rekabet edebilmek için büyük finansal kaynak

ihtiyacıdır. Çünkü bazı sektörlerde iş yapmak büyük sermaye gerektirebilir. Yeni işletmeler açısından sektörde yeni bir dağıtım kanalı kurmak son derece zor veya maliyetli olabilir. Mevcut dağıtım kanallarından ise yeni giren firmalar yararlandırılmayabilir. Bir ürün için toptancı ve perakendeci kanalları ne kadar sınırlı olursa ve mevcut rakipler bunları ne kadar bağlamış olurlarsa, kuşkusuz, o sektöre giriş de o kadar zor olacaktır. Bunların dışında, sektördeki işletmeler ölçek ekonomisi dışında yeni girenlerin kolaylıkla sahip olamayacağı maliyet avantajlarına sahip olabilirler. Örneğin, sektördeki firmaların teknolojik üstünlüğü varsa, devlet sübvansiyonlarından yararlanabiliyorlarsa, patent hakkına sahiplerse, öğrenim eğrisinde avantajlı bir konumda iseler sektöre giriş zor olacaktır. Giriş engellerinin sonuncu temel kaynağı, devlet politikalarıdır. Lisans zorunlulukları ve hammaddeye erişim sınırlamaları gibi denetimlerde devlet, sektörler girişini sınırlandırabilir veya tümüyle engelleyebilir (Avşar; 2006). Girişle ilgili daha karmaşık devlet kısıtlamaları, hava ve su kirliliği standartları ile ürün emniyeti ve faydalarıyla ilgili düzenlemeleri içeren denetimler sonucunda ortaya çıkabilir. Örneğin kirlilik denetimi gereklilikleri, giriş için gereken sermayeyi artırabilir (Porter, 2000).

Beş güç modelinin ikinci unsuru mevcut rakiplerle ilgilidir. Porter (2000), rakip sayısının çok olduğu sektörün büyümesinin yavaş olduğu, ürün ve hizmetlerin birbirinden farklılaşmadığı, sabit maliyetler ve depolama maliyetlerinin yüksek olduğu, atıl kapasitenin olduğu, çıkış engellerinin yüksek olduğu sektörlerde firmalar arası rekabetin artacağını belirtmektedir.

Diğer unsur, ikame mal veya hizmetlerden oluşmaktadır. Bir sanayi kolundaki işletmelerin benzer müşteri ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde ürettikleri mal veya hizmetler sektördeki işletmelerin karlı bir şekilde belirleyecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, sektörün potansiyel getirilerini sınırlar.

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde en önemli baskı gruplarından biri de müşterilerdir. Müşteriler, işletmenin varlık nedenidir; çünkü gerçekleştirilen tüm etkinlikler, üretilen mal veya hizmetin müşteri tarafından kabul görmesine, değerli bulunmasına ve bedeli ödenerek satın alınması amacına yöneliktir. İşletmelerin fiyat stratejileri, dağıtım stratejileri vb. stratejiler genellikle işletme tarafından kararlaştırılmaktadır. Bazı durumlarda bunun tersi de olabilmekte; müşteri talepleri

ve isteklerine işletme kendini uydurmak ve her türlü davranışını ona göre ayarlamak zorunda kalabilmektedir. Özetle işletme kendisinin veya müşteri grubunun pazarlık gücüne göre davranışlarını yönlendirebilmektedir (Dikyol, 2007). Alıcının alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahipse, işletmenin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa, alıcı sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında eksiksiz bilgiye sahipse, alıcılar dikey bütünleşme tehdidini kullanabilirlerse veya alıcıların, malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı yüksek ise, üreticileri önemli ölçüde fiyat kırmaya sevk edebilirler (Porter, 2000).

Bir sektörde firmanın kârını etkileyen diğer bir önemli olgu tedarikçilerdir. Rekabetçi firmaların alıcıların pazarlık gücünü düşürmeye yönelik aldıkları önlemler, tedarikçilerin pazarlık gücünde artışa neden olmaktadır. Yani alıcılara pazarlık gücü sağlayan koşulların tersi tedarikçilere pazarlık gücü sağlamaktadır. Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya bir kaç şirketin baskın olması, başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği, tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatiflerinin bulunmaması, tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yaptığı satışların çok düşük düzeylerde olması ve tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı tedarikçinin gücünün yüksek olduğunu gösterir (Porter, 2000; Dikyol, 2007).

Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve kârlılığın yoğunluğunu belirlemektedir. Ancak bu beş faktörün gücü sanayiden sanayiye farklılaşabilmekte ve zaman içerisinde değişebilmektedir. Yöneticiler, işletmelerinin faaliyette bulunduğu sanayiye göre, beş belirleyicinin geleceğini tahmin ederek en iyi savunma biçimini, işletmenin güçlenmesini sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelebilecek değişiklikleri ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirleyebilmektedirler. Bu aşamadan sonra da, önceden tespit ettikleri fırsatlar arasından özel stratejilerini seçebilmektedirler.

Porter'a (1985) göre uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için işletmeler bu beş rekabet gücünü doğru biçimde analiz ederek, en genel düzeyde, malı/hizmeti en düşük fiyattan satmak ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmak gibi iki

ana yönetime sahiptir. Bunlara maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma üstünlüğü adı verilir Diğer taraftan, bir işletme maliyet veya farklılaştırma üstünlüğünü ya genel pazara ya da pazarın özel bir bölümüne odaklanarak sağlamaya çalışır. Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Michael Porter bunlara *generic* (genel) stratejiler adını vermiştir. Burada genel kavramıyla, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerine göre bulunduğu durum ve rekabet gücü kastedilmektedir. Burada rakiplerle kıyaslama yaparken işletmenin çeşitli karlılık durumları, pazar payı, maliyetlerinin sektör ortalamasına göre durumu gibi belirleyicilere bakılır (Dinçer, 2003).

Ancak Porter'ın bu yaklaşımı 1990'lı yıllara gelindiğinde artık çok yararlı bulunmamaya başlanmıştır. İşletmeler hangi konuda iyiye, kısa zamanda bunu taklit etmek isteyenlerin ortaya çıkacağı ve işletmenin mevcut üstünlüğünün sıradan bir özellik haline geleceğine yönelik eleştiriler ortaya çıkmıştır. Ayrıca sektöre giriş engellerinin günümüzde giderek azalmakta olduğu ve iyi bir fikri olan girişimcilerin risk sermayesi bulabilmesinin son derece kolay olduğu da bir gerçektir. Bu durumda potansiyel rakiplerin piyasaya girmesi artık bir tehdit olmaktan çıkarak günümüz piyasalarının bir gerçeği haline gelmiştir ve bunu sadece bir tehdit olarak görerek konumlandırma yapmak anlamsız bulunmaktadır. Bununla birlikte Michael Porter strateji ve rekabet kavramlarındaki öncü görüşleri nedeniyle hala strateji dünyasının en önemli kişisi olarak görülmektedir (Kırım, 2004).

1.3.2.2.Hamel'in Temel Yetenekler Modeli

1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar dış çevre, başarılı olmak için işletmeler tarafından seçilen stratejilerin en önemli belirleyicisi olarak düşünülmüştür. Ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için benimsenen endüstriyel organizasyon yaklaşımı, işletmenin stratejik faaliyetlerinin üzerinde, dış çevresel belirleyicilerin etkisinin baskın olduğunu iddia etmektedir. Bir başka deyişle performansını belirlemede, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin tercihlerinin, yöneticiler tarafından belirlenen işletme içi tercihlerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. "Endüstri Temelli Bakış Açışı" olarak da isimlendirilebilecek olan bu bakış açısında, Porter'a göre, rekabet üstünlüğü sonucu oluşan endüstri kârlılığı, ürünün ne kadar sevildiğinin veya yüksek ya da düşük teknolojiyle üretilip üretilmediğinin bir işlevi değil, endüstri yapısının bir işlevidir (Karacaoğlu, 2006).

Porter'in strateji yaklaşımları 1990'lı yıllardaki şiddetli değişim ortamında çeşitli eleştirilere uğrayarak, yeni düşünürleri ve düşünce akımlarını ortaya çıkarmıştır (Kırım, 2004). Yeni dönem stratejistleri olarak nitelendirilen bu düşünürlerin en başında Gary Hamel gelmektedir. Hamel, Londra'daki *London Business School*'da stratejik ve uluslararası yönetim alanında profesördür. C.K. Prahalad ile *HBR* de yayınlanan makaleleri *McKinsey* Mükemmellik Ödülü almıştır. Prahalad ise, Michigan Üniversitesinde işletme profesörüdür. Her iki yazarın da *Harvard Business Review*'de 1994 yılında birlikte yayınladıkları *Competing for the Future* (Gelecek için Rekabet) adlı makale ve 1996 yılında basımı yapılan aynı isimli kitapla strateji dünyasının öncüleri arasında yer almıştır.

Hamel ve Prahalad'a (1994) göre, strateji analizi, artık endüstri analizine dayanılarak yapılamaz. Bunun en önemli nedeni, hızlı değişen günümüz dünyasında endüstri ya da sektör tanımlarının anlamsız hale gelmeleridir. Örneğin, *Walt Disney* bir yandan film endüstrisinde yer alırken diğer taraftan oyuncak, tişört ve giysi üretebilmektedir. Bu durumda hangi sektöre göre rekabet gücü analizi yapılacağı ve işletmenin kendini hangi alana konumlandıracağı da bir tartışma konusudur (Kırım, 2004).

Hamel, stratejilerin yaratıcı ve devrimci olması gerekliliğini savunmaktadır. Buna göre, strateji oluşturma sürecine ve yaratıcı stratejileri için en uygun liderlik ortamlarının nasıl olması gerektiği konularına odaklanmak gereklidir. Hamel'a göre stratejilerin başlangıç noktası işletmelerin temel yeteneklerinin anlaşılmasıdır. Temel yetenek, işletmenin elindeki becerilerin bir sentezidir ve rakiplerden çok farklı olan beceriler bütünüdür (Hamel ve Prahalad, 1994). İşletme içindeki bir becerinin temel yetenek sayılabilmesi için tüketici için özel bir yarar oluşturması, rakiplerden çok farklı bir uzmanlık alanı olması ve farklı alanlara uygulanabilmesi gerekmektedir. Bu yeteneklerin belirlenmesi son derece zor olabilmektedir. Ancak bir kez belirlendikten sonra, temel yetenekler kullanılarak yeni iş alanlarına uygulamaya hazır hale getirilmelidir. Örneğin, *Canon*'un temel yetenekleri, fotoğraf makinesi dışında faks, fotokopi makinesi ve yazıcı gibi alanlara uygulanabilir (Kırım, 2004).

Yöneticilerin becerileri, kurumsal liderlik, maddi olmayan kaynaklar ile işletme performansı veya rekabet üstünlüğü ilişkisine dair araştırmalar son zamanlarda işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarına dayalı analizlerde kullanılan bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. “Kaynak Temelli Bakış Açısı” olarak da adlandırılan bu genel çatı, işletmeler tarafından kontrol edilen; kendine özgü, taklidi maliyetli kaynaklar üzerine yoğunlaşmaktadır. Sahip olunan bu kaynaklar, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedirler (Karacaoğlu, 2006: 4). Burada sözü edilen yetenekler, işletmenin hem çalışanlar hem de müşteriler tarafından algılanan kimliğini temsil etmektedir. Şöyle ki, işletmenin ayırt edici ve taklit edilmesi zor iş davranışları kümesini kullanarak diğer rakiplerine nazaran daha başarılı performans göstermesi onun kendi becerisidir. Dolayısıyla bu yeteneklerden üst seviyede yararlanma yeteneğine sahip olan stratejik iş birimlerinde (SİB) bu performans artışı daha yüksek seviyelerde cereyan etmektedir. Diğer bir deyişle, kaynaklarını ve yeteneklerini zaman içinde en iyi şekilde geliştiren ve yöneten işletmeler ya da SİB’ler rakiplerinden daha üstün başarı göstereceklerdir (Acar ve Zehir, 2008). Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan; işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir. İşletme için vazgeçilmez nitelikte tam olarak taklidi mümkün olmayan bu stratejik değerler firmanın rekabet avantajını oluştururlar (Eren, Alpkın ve Erol, 2005: 204).

Strateji oluşturmada ikinci aşama, sektöre yönelik bir öngörü geliştirmeyi kapsamaktadır. Yani içinde bulunulan ya da temel yeteneklerle yeni giriş tasarlanan sektörün gelecekteki durumunun ne olacağına ilişkin bir öngörü geliştirmek gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin gelecekte ne yönde değişeceği ve gelişeceği konularında fikir sahibi olarak, bunun için gerekli kurum kültürünün oluşturulması bu aşamada son derece önemlidir (Hamel ve Prahalad, 1994).

Üçüncü aşamada önemli nokta, eldeki verilerle bir “stratejik niyet” oluşturmaktır. Stratejik niyet stratejik planlamadan farklıdır. Sonu baştan görmek tam anlamıyla mümkün olmayacağı için esnek bir strateji anlayışı benimsenmiştir. Sürekli öğrenme, hata yapma ve hatalardan ders çıkarma bu esnekliği sağlamada önemli etkenlerdir. Hamel ayrıca, strateji oluşturma aşamasında sorumluluğu sadece tepe yönetime bırakmak yerine, kurumda potansiyeli olan herkesi bu sürece dâhil

etme gibi farklı bir yönetim anlayışını benimsemektedir. İşletme bu aşamada nasıl bir kurum olması gerektiğine ve geleceğe ilişkin hayallerine dair bir fikre varmalıdır. Bu da belirlendikten sonra, eksik olan yetenekler elde edilmek suretiyle niyet edilen gelecek kurulmaya başlanabilir. Ve tüm bunlar insan kaynakları politikası konusunda da yeni açılımlara neden olacaktır (Hamel ve Prahalad, 1994).

Hamel ve Prahalad'ın strateji oluşturma yöntemi oldukça çarpıcı olmakla birlikte birkaç noktada eleştirilmektedir. Öncelikle işletmelere çoğunlukla geleceğe yönelik öneriler sunmakla birlikte, bugüne dair kısa vadede çözümler sunmamaktadır ve bugünkü konumu iyileştirmekten ziyade, yeni yatırım alanlarını esas almasıdır. Ayrıca temel yeteneklerin belirlenmesi ve uygulamaya geçilmesi konusunda işletmelerin çok ciddi zaman harcaması gerekmektedir ve pek çok işletme bu zaman sahip olmadığını düşünmektedir. Ancak Hamel bu noktada, yöneticilerin stratejiye hemen hiç zaman ayırmadıkları konusunda işletmeleri eleştiriyor (Kırım, 2004).

1.3.2.3.Slywotzky'nin İş Modeli

Adrian Slywotzky, verimlilik, büyüme, iş tasarımı ve yenilik gibi alanlarda öncü fikirlerin sahibi olan ve ekonomik teori ve yönetime ilişkin pek çok kitabı olan bir yazar ve danışmandır (hbr.org). Özellikle David Morrison ve Bob Andelman ile 1998 yılında yayınladıkları *The Profit Zone* (Karlılık Noktası) adlı eserlerindeki iş modeli günümüz rekabet alanında yeni bir çığır açmıştır.

Slywotzky'nin modeli, öncelikle Hamel'in temel yeteneklerle başlayan değer zinciri modelini eleştirmektedir. Bu anlayışla başlayan bir model müşteri merkezli olmayacaktır ve bu anlayışla başlayan bir değer zinciri modelinde tüketici en sonda yer alacaktır (Kırım, 2004).



Şekil 3: Hamel'ın Temel Yetenekler Modeli

Kaynak: A. Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004: 91

Slywotzky'ye göre Hamel'e ait olan bu zincir tersine çevrilmelidir. Çünkü tüm zincir tüketiciden başlamadığı sürece, strateji tüketici merkezli değil ürün merkezli olur. Bu şekilde bir strateji anlayışı günümüz dünyasında mümkün değildir. Bu durumda değer zinciri tüketiciden başlayarak oluşmalıdır.



Şekil 4: Slywotzky'nin İş Modeli

Kaynak: A. Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004: 91

Yöneticiler öncelikle tüketicilerin öncelikleri üzerine düşünmelidir. Çünkü günümüzde tüketici ihtiyaçları sürekli değişmektedir ve tüketicinin alışveriş ve tercih öncelikleri de aynı değişimi sürekli olarak yaşamaktadır. Bu durumda önemli olan, değişen bu öncelikleri saptamak ve bu çerçevede mal veya hizmet sunum sistemini yeniden düzenlemektir. Yani tüketici merkezli bir iş modeli oluşturmak esastır (Slywotzky ve Morrison, 1998).

Rekabetin güçlü olduğu piyasalar ve yüksek bilgi akışı, müşteriye işletme dairesinin merkezine yerleştirmiştir. Bu yeni ortamda başarılı olan işletmeler, müşterilerin önceliklerini belirleyen ve buna uygun yeni iş tasarımları geliştiren işletmeler olmaktadır. Müşterilerinin nasıl olarak ve hangi yönde değiştiklerini

öngörebilen işletmeler, müşteri merkezli düşünebilen işletmelerdir. Müşteriyi merkeze almak; sorunlara, müşterinin bakış açısıyla bakmayı gerektirir. Müşteriyi işletmenin odak noktasına yerleştiren işletmeler, müşterilerle konuşmaya ve onları dinlemeye daha çok zaman harcarlar. Çünkü müşterilerle doğrudan iletişime geçmek ve onlarla diyalog kurmak, müşterilerin sorunlarını, doğrudan müşterinin gözüyle görmeyi sağlamaktadır (Slywotzky ve Morrison, 1998).

Bu tercih ve önceliklerin hangi dağıtım kanallarıyla karşılanabileceği, bu kanallarda dağıtılması gereken en uygun ürün ve hizmetler ve bunları üretmek için gerekli girdiler tüketici tercihleri belirlendikten sonra netleştirilmelidir. Temel yetenekler ise bu zincirin en sonunda yer alır ve bu girdileri işlemek için gereklidir (Slywotzky ve Morrison, 1998; Kırım, 2004).

Slywotzky'nin bu modelinde iş modeli kavramı çok önemlidir. Buradaki iş modeli müşteri seçimi, kâr etme modeli, farklılaştırma ve stratejik kontrol ve faaliyet alanı olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır. Slywotzky'ye göre, işletmelerin problemleri genelde yanlış iş modeli üzerinde ısrar etmelerinden ve tüketici önceliklerindeki değişimleri görememelerinden kaynaklanmaktadır. Eğer tüketici önceliklerindeki değişimleri yakalanabilirse, tüm işletme sistemi ona göre yeniden tasarlanabilir. Bunun için işletmelerin öncelikle mevcut iş modellerinin tüketicilerin bugünkü öncelikleriyle uyumlu olup olmadığını belirlemeleri ve buna göre modeli yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Daha sonra tüketici önceliklerine karşı sürekli uyanık olarak, mevcut iş modelinin bu önceliklere uyarlanması ya da yenisinin en doğru zamanda ortaya konması gerekmektedir (Kırım, 2004: 93).

Slywotzky'nin bu çerçevede önerdiği model, Kırım'a (2004) göre, işletmenin bugünkü ve gelecekteki konumunu iyileştirmek için benimsenmesi gereken stratejinin ortaya konmasında önemli ipuçları sağlamaktadır. Bunun için; tüketicilerin kimlerden oluştuğu, ifade ettikleri ve etmedikleri ihtiyaçları, öncelikleri, bu önceliklerin hangi yönde değiştiği gibi soruların öncelikle yanıtlanması gerekmektedir. Gelecekte tüketicilerin kimler olması gerektiği ve onlara artı bir değer sunarak ilk tercihleri olmak için neler yapılması gerektiği de saptanmalıdır. Kar modeli üzerine düşünerek bu modelin nasıl geliştirileceği hususu, mevcut iş modeli ve gelecekte olması gereken iş modeli, gerçek rakipler ve en büyük rakibin iş

modeli gibi konuların netlik kazanması oldukça önemlidir. Ayrıca tüketicuyu stratejik açıdan kontrol altına alabilmek işletmeye sürdürülebilir bir avantaj sağlayacaktır. İşletme bu arada kendi piyasa değerini netleştirmelidir.

Bununla birlikte bu modelin de uygulandığı işletmeye göre işe yararlık gösterdiği söylenebilir. Ancak her durumda, stratejik düşünmeye daha fazla zaman ayırmak ve bu düşünce biçimini tüm işletmeye yaymak gelecekte de istenen kar oranları ve pazar payı ile var olabilmek açısından son derece önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABET

Dünya ekonomisinde hizmet kavramının önemi giderek artmaktadır ve daha da artacağı tahmin edilmektedir. Hizmet sektöründe, özellikle son otuz yılda hızlı bir gelişme gösteren turizm endüstrisi ise tüm dünyada gelir ve istihdam oluşturma açısından ilk sırada gelmektedir. Dünyada yaşanan savaşlar, olaylar ve krizlere rağmen turizmde 1950 yılında 25 milyondan 2013 yılında 1 milyar 87 milyona yükselirken, uluslararası kazanç 1 trilyon 159 milyara ulaşmıştır (World Tourism Organization [UNWTO], 2014). Bu denli büyük olmasına rağmen, turizm sektörüne yönelik net tanımlamalar yapmak akademisyenler ve araştırmacılar için mümkün olmamaktadır.

Bu bölümde konaklama işletmeleri ile ilgili genel bilgilere ve bazı önemli tanımlamalara yer verilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın temel konusunu oluşturan rekabet gücü kavramı, konaklama işletmeleri açısından, farklı yaklaşımlardan yararlanılarak ele alınmaktadır.

2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Turizm ve ağırlama endüstrisi, bir otel açısından konaklama, bir restoran açısından yiyecek içecek servisi ve bir seyahat acentesi tarafından iş veya boş zaman gezileri olarak tanımlanabilmektedir. Geniş anlamda ağırlama endüstrisi, tur operatörleri, seyahat acenteleri, turizm organizasyonları, seyahat, transfer, eğlence ve dinlenme hizmeti veren kuruluşlar, restoranlar, barlar, kulüpler, kafeler, oteller, tatil köyleri, moteller, kamping alanları ve hostelleri içeren birbiriyle ilişkili ve birbirinden bağımsız işletmelerdir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011).

Ağırlama endüstrisinin en önemli dallarından biri olan konaklama işletmelerinin geçmişi Türkiye’de oldukça gerilere dayanmaktadır. Günümüzün çağdaş konaklama işletmeleri gibi olmasa bile Selçuklular zamanında inşa edilen ve işletilen hanlar ve kervansaraylar, ülkemiz konaklama işletmelerinin ilk örnekleri olarak kabul edilmektedir (Kozak, Akoğlan ve Kozak, 1994: 125). Geçmiş dönemlerde nasıl hanlar ve kervansaraylar seyahat eden insanlara barınma hizmeti

sunuyorsa günümüzde de konaklama işletmeleri benzer hizmetleri sunmaktadır. Konaklama işletmeleri, sürekli ikamet ettikleri yerlerin dışına seyahat eden insanların geçici konaklama, yeme içme, eğlence ve sosyal bir takım ihtiyaçlarını karşılayan ve seyahat eden insanlara barınma hizmetini belirli bir bedel karşılığı sunan işletmelerdir. Başka bir ifadeyle, konaklama işletmeleri, insanların konaklama beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik ve sosyal bir yapıya sahip işletmelerdir (Andaç, 2009: 150).

Konaklama işletmeleri diğer işletmelerden ayrılan birçok özelliğe sahiptir. Bu işletmelerin başlıca özellikleri şunlardır (Karamustafa ve diğerleri, 2010: 8):

1. Konaklama işletmeleri sermaye yoğun işletmelerdir. Bu işletmelerin kurulması, faaliyete geçmesi ve işletilmesi oldukça yüksek finansal kaynaklar gerektirmektedir.
2. Konaklama işletmelerinde hizmetin üretimi insan gücüne dayanmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerde otomasyon kullanım alanları çok sınırlıdır ve üründe standardizasyon sağlamak neredeyse imkânsızdır.
3. Turizm sektöründe mevsimsel dalgalanmalar yüksektir. Belli dönemlerdeki yoğunlaşma nedeniyle konaklama işletmelerinde kazanç düşüşü, tam zamanlı işgören çalıştırmada güçlük çekme, yatırımın geri dönüş süresinin uzaması, yüksek sezonda işletme kapasitesinin eksik kullanımı ve düşük sezonda işletme kapasitesinin önemli bölümünün atıl kalması gibi sorunlar yaşanmaktadır. Bu durum hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir.
4. Konaklama işletmelerinde verilen hizmeti belirli bir zaman dilimi ile sınırlandırmak mümkün değildir ve işletmeler yılın 365 günü ve günün 24 saati faaliyetlerini sürdürmektedir. Düşük sezonda işletmeyi kapatmak dışında, üretimi durdurma imkânı bulunmamaktadır.
5. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler genellikle bileşik olan turistik ürünün bir parçası olarak sunulmaktadır. Bu nedenle turistik ürünün herhangi bir aşamasında meydana gelen olumsuzluk konaklama işletmesine de atfedilebilir.

6. Konaklama işletmelerinin turizm faaliyetlerini etkileyen ekonomik, politik, sosyal ve doğal olaylardan etkilenme düzeyleri yüksektir. Bu nedenle bu işletmelerde risk faktörü yüksektir.

7. Konaklama işletmeleri sunmuş oldukları hizmetleri pazar ağını genişletebilmek adına genellikle seyahat acenteleri ve tur operatörleri aracılığıyla satarlar. Dağıtım kanallarına bağımlılığın yüksek olması fiyat baskısı, geciken ödemeler, toplu rezervasyon iptalleri ve çok fazla ücretsiz hizmet talebi gibi olumsuzluklar yaşanmasına neden olabilmektedir.

8. Konaklama işletmelerinin sundukları ürünün en önemli özelliği dokunulmaz yani soyut olmasıdır. Hizmetin soyutluk özelliğinin, kolayca tanımlanamama ve zihinsel olarak algılanamama gibi sonuçları vardır. Ayrıca tüketici, soyut olan hizmete sahip olamaz ve satın aldığı hizmeti beraberinde götürmez.

9. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet, üretim merkezinden tüketiciye değil, tüketicinin üretim merkezine doğru hareket etmesini gerektiren ters yönlü taşımayı gerekli kılmaktadır.

Bu işletmelerin sunmuş olduğu çekirdek ürün konaklama hizmetlerini içermekte olup, kolaylaştırıcı hizmetler olan yiyecek ve içecek ile diğer destekleyici hizmetler olan eğlence ve dinlenme hizmetlerini de sunarak genişletilmiş bir hizmet çeşitliliğine sahip olabilmektedirler.

2.2. Konaklama İşletmelerinin Türleri

Turizm tesislerinin genel nitelikleri, 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu uyarınca hazırlanan, 18.06.2005 tarih ve 25849 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 10.05.2005 tarihli ve 2005/8948 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının eki ile yürürlüğe konulmuş olan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” hükümlerine göre belirlenmektedir. Buna göre Turizm Tesisleri; 1-Asli Konaklama Tesisleri, 2- Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri, 3- Sağlık ve Spor Tesisleri, 4-Kongre ve Sergi Merkezleri, 5-Rekreasyon Tesisleri, 6-Kırsal Turizm Tesisleri, 7-Özel Tesisler, 8-Birleşik Tesisler, 9-Diğer Tesisler şeklinde türlere ayrılmaktadır (Andaç, 2009: 144). Bu çalışmanın konusu asli konaklama tesisleri ve

özellik taşıyan tesisler olduğundan, içerikte bu tesislerle ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

2.2.1. Asli Konaklama Tesisleri

Asli konaklama tesislerinde yatak odalarının tefriş ve dekorasyonu sağlandıktan sonra, rahat kullanım imkânı verecek şekilde banyolu olarak düzenlenmektedir. Odalar tek veya iki kişilik düzenlenebilmektedir ve gerekirse ilave yatak konulabilmektedir. Bu tesislerde eğitimli personel ile hizmet verilmesine özen gösterilmelidir ve bu kişilere ait yeme, içme ve dinlenme mahalleri amacına uygun biçimde düzenlenmelidir. Ayrıca bedensel engelliler için gerekli imkânlar bulunmalı ve tesisin yapısına bağlı olarak bir asansör düzenlemesi bulunmalıdır.

Bu tesisler yukarıda adı geçen yönetmelik ile oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler ve apart oteller asli konaklama işletmeleri olarak sınıflandırılmış ve taşımaları gereken nitelikler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Andaç, 2009):

2.2.1.1. Oteller

Konaklama işletmeleri, konaklama ve yeme içme gibi imkânları sağlayan birçok işletmeyi kapsamaktadır. Ancak konaklama işletmeleri arasında otel işletmelerinin önemli bir yeri bulunmaktadır ve oteller, konaklama işletmelerinin en yaygın türü olarak kabul edilmektedir. Oteller, Uluslararası Turizm Akademisi tarafından insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir (Şener, 1990: 5).

“Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerinin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme eğlence, ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimlerini de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir.” Oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı olarak sınıflandırılırlar (Andaç, 2009: 149).

Otel işletmeleri, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara

ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Kozak, 1998). 1952 yılında “Otel Sahipleri Uluslararası Birliği”, otel teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir (Gök, 2009: 26):

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Misafirleri ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Yolculara tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen hususlar otel işletmelerinde bulunması gerekli olan minimum koşullardır. Günümüz otelleri bu koşulların fazlasını misafirlerine sağlayabilmekte hatta otel dışına çıkmadan tüm ihtiyaçlarını otel içerisinde karşılama imkânı sunabilmektedir.

2.2.1.2.Moteller

Moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergâhı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesislerdir.

2.2.1.3.Tatil Köyleri

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına da özen gösterilerek nitelikli çevre düzenlemesi yapılır. Tatil köyü hudutları emniyet altına alınır, girişte kontrol ünitesi ile tesis bünyesinde otopark düzenlenir.

2.2.1.4.Pansiyonlar

Pansiyonlar; yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı bulunan, en az beş odalı tesislerdir.

2.2.1.5. Kampingler

Kampingler; karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

2.2.1.6. Apart Oteller

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir. Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi en az on üniteden oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel" adı altında müstakil olarak da düzenlenebilir.

2.2.1.7. Hosteller

Hosteller, gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az on odalı tesislerdir.

2.2.2. Özellik Taşıyan Tesisler

Özellik taşıyan tesisler, faaliyet gösterdiği alanda, ulusal veya uluslararası, en az beş yıllık marka veya ün sahibi olması veya faaliyet gösterdiği alanda yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtmaları özelliklerinden az birini taşıyan, ülke turizmine katkı sağlayan ve Bakanlıkça desteklenmeleri uygun görülen tesislerdir.

2.2.2.1. Özel Tesisler

Özel tesislerin yer aldığı yapı veya bulunduğu bölgenin mimarî özgünlük, tarihî değer, doğaya ait özellik, sanatsal değer, yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtan yapı, tefriş veya dekorasyon, üstün kaliteli veya özellikli malzeme ile yapım ve dekorasyon gibi niteliklerden en az birini taşıması gerekmektedir.

Özel belgeli tesislere, tescilli kültür varlığı niteliğindeki yapılarda gerçekleştirilenler dışında, turizm yatırım belgesi verilememektedir (Andaç, 2009: 172).

2.2.2.2. Butik Oteller

Butik oteller, yapısal özelliği, mimarî tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve en az on, en fazla altmış odalı otellerdir.

Butik otellerde, modern, röprodüksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeler ile tefriş ve dekorasyon sağlanmış olmalıdır. Bu işletmelerin odaları ve genel mahalleri en az beş yıldızlı otellere denk bir konfor sunmalıdır.

2.3. Konaklama İşletmelerinde Rekabet

İşletmeler arasında yaşanan rekabet eskiden çok basit bir şekilde cereyan etmekteydi. Pazara uygun bir ürün veya hizmeti uygun bir fiyatla sunan işletmenin başarılı olması kaçınılmazdı. Ancak günümüze kadar geçen sürede hem rekabet koşulları hem de rekabet çeşitleri değişme göstermiştir. Aynı mal ya da hizmeti sunan rakip işletmelerin çoğalması, pazar yapılarının değişmesine neden olmuştur. Benzer mal veya hizmetler ayrı pazarlarda tamamen farklı rekabet şartlarında satılır hale gelmiştir. Bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite ve bir

başkasında da satış öncesi ve satış sonrası hizmetler önem kazanmıştır. Performansı daha iyi olan işletmeler, diğerlerini pazardan silmişlerdir. Dış çevrede meydana gelen değişikliklerle performansın yanında stratejik planlamalarını değişen koşullara adapte edebilen işletmeler daha başarılı olabilir hale gelmişlerdir.

Rekabet yarışında turizm sektörü ve konaklama işletmelerinde ise önceleri aynı tipte hizmetlerin müşterilerine sunulduğu bilinmektedir. 1980'lere kadar yapılan her konaklama işletmesi yatırımı hali hazırda var olan talep nedeniyle alıcı bulabilmiştir. Ancak daha sonra arz ve talep arasındaki dengenin bozulması ve rekabetin giderek artması sonucunda konaklama işletmeleri arasında da bir müşteri bağlılığı yaratma savaşının başladığı görülmüştür. Her geçen gün artan yatak kapasitesi bir süre sonra atıl durumda kalmış ve işletme yöneticilerini farklı pazarlama uygulamalarına ve stratejik planlamalar yapmaya mecbur kılmıştır.

2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Rekabetin Yapısı

Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi rekabetçi bir ortamda ya da çevrede çalışır. Bu işletmeler bazen aynı cadde, aynı blokta, aynı kentte rekabet eder. İşletmeler çoğunlukla pazar içinde kendi konumlarını değerlendirmek için diğer otel işletmelerine bakar ve rekabeti tüketicinin parasını elde etmek konusunda değerlendirir. Oysaki tüketicinin parasını harcamak için diğer sektörlerdeki ürünler arasında da birçok seçenek vardır. Konaklama işletmeleri, bir tiyatro, sinema, restoran veya elektronik bir araç ile de rekabet içerisindedir. Bu pazarı kendine çekmek amacı ile müşteri değeri oluşturacak bir farklılık, duygusal ya da psikolojik kazanç sağlayacak şekilde tüketici ikna edilmeli ve bu kazancın diğer ürünlere harcanacak paraya göre daha fazla olacağı vurgulanmalıdır. Bu aşamada en önemli konu işletmenin vaat ettiği kazancı sağlayabilmesidir. Bu da verilen hizmet düzeyinin üstünlüğü ile elde edilir (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003).

Birçok konaklama işletmesinin bulunduğu pazarlarda yaşanan hızlı değişimler işletmelerin faaliyet gösterdiği turizm pazarını ve sonuçta rekabet ortamını çok hızlı olarak değiştirebilen unsurlardır. Değişimlerin etkisiyle pazardaki bazı otel işletmeleri avantajlarını kaybederken, bazıları ise avantajlar kazanır. Ancak hangi pazar koşullarında faaliyet gösteriyor olursa olsun, konaklama işletmeleri, stratejilerini ve yönetim şekillerini ona göre belirleyerek, rekabet güçlerini artırma

şansına sahip olabilmektedirler. Bununla birlikte faaliyet gösterilen ülkede yaşanan beklenmedik bazı olaylar söz konusu olabilmektedir. Bunlar turizm pazarında ani değişimlere yol açarak rekabeti etkilemektedir. Örneğin; Türkiye’de 2006 yılının başlarında yaşanan kuş gribi gibi aniden baş gösteren öldürücü bir virüs veya salgın hastalık, deprem, hortum, kasırğa gibi çevresel faktörler, turistlerin seyahat kararlarını veya varış yeri seçimlerini değiştirebilmektedir. Bunun yanı sıra petrol stokları ve savaşlar, dünya finans piyasalarında ve döviz kurlarında meydana gelen ani değişimler, ülke parasında devalüasyon, politik boykot ve ambargolar gibi faktörler rekabetin otel işletmeleri açısından yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Otel işletmelerinde meydana gelecek bu beklenmedik değişimleri idare edebilecek bir kriz yönetiminin olması, rekabet gücünün geliştirilmesini sağlamak açısından yararlı olacaktır (Bahar ve Kozak, 2012).

2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Rekabet Türleri

Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi rekabetçi bir ortamda işlev sunmaktadır. Bu nedenle öncelikle bu işletmelerin içerisinde bulunduğu rekabet ortamından bahsetmekte yarar vardır. Konaklama işletmeleri, bazen aynı caddede, kentte, bölgede, ülkede bazen de uluslararası alanda rekabet ederler. İşletmeler çoğunlukla pazar içinde kendi konumlarını değerlendirmek için diğer konaklama işletmelerine bakar ve rekabeti tüketicinin parasını elde etmek açısından değerlendirir. Ancak diğer sektörlerde yer alan işletmeler de farklı ürünler sunarak aynı pazarlara hitap ederler. Bu nedenle tüketicinin para harcamak için diğer sektörlerdeki ürünler arasında da pek çok seçeneği söz konusudur. Bir konaklama işletmesi, rekreasyon amaçlı turistler için örneğin, bir tiyatro, sinema, restoran veya bir konser etkinliği ile rekabet etmek durumunda kalabilir (İçöz, 2001: 148). Konaklama işletmelerinin karşılaştıkları bu rekabet ortamı ve şartları Buhalis ve Cooper tarafından (1998) beş farklı senaryoda incelenmiştir:

1. Bir turistik destinasyonda faaliyet gösteren benzer nitelikteki konaklama işletmeleri birbirleriyle rekabet halindedir. Örneğin; beş yıldızlı bir otel sadece diğer yıldızlı otellerle değil, aynı zamanda faaliyette bulunduğu destinasyondaki bir butik otelle de rekabet etmektedir.

2. Benzer nitelikte olup, birbirinden farklı olmayan turistik destinasyonlardaki konaklama işletmeleri arasında da bir rekabet söz konusudur. Bu destinasyonların özellikleri, benzer özellik taşıyan herhangi bir destinasyonla kolaylıkla ikame edilebilmeleridir. Örneğin; deniz, kum, güneş turizminde Akdeniz kıyıları ve Florida bir diğerine kolaylıkla tercih edilebilir.

3. Benzer nitelikte olmayan, birbirinden farklı turistik destinasyonlardaki konaklama işletmeleri de birbirleriyle rekabet halindedir. Bu destinasyonlar sahip oldukları doğal ve sosyo-kültürel özelliklerinden dolayı tektirler ve aslında birbirlerinin alternatifi değildirler. Ancak turist, seyahat kararı verirken, kendi için daha çekici olan diğer destinasyonu, dolayısıyla o destinasyondaki konaklama işletmesini seçebilmektedir. Örneğin, kış aylarında gerçekleşecek bir seyahat için Erciyes'teki bir kayak oteli ile Rio Karnavalı esnasında Rio de Janeiro'daki bir otel birbirinin rakibi olabilmektedir.

4. Tur operatörü ve seyahat acentesi gibi dağıtım kanallarının yapısından kaynaklanan rekabet, bu işletmelerin pazardan almaya çalıştıkları payı ve karlılıklarını artırma çabalarıyla ortaya çıkmaktadır. Burada rekabet, dağıtım kanalları yoluyla gerçekleşmektedir. Dağıtım kanalı, yani konaklama işletmesinin oda satışını gerçekleştiren aracı ne kadar güçlüyse, konaklama işletmesinin rekabet gücü o kadar yüksek olacaktır. Bu işletmeler, zaman ve mekân konusunda tüketici üzerinde etkiye sahip olabilmektedir.

5. Konaklama işletmesinin alternatif herhangi bir boş zaman faaliyeti ile rekabeti de mümkündür. Örneğin; bir konaklama işletmesinde kalarak gerçekleştirilecek bir seyahat yerine, bütçeyi eğitime harcama kararı ortaya çıkabilmektedir. Ya da çıkış yerinin özelliklerine bağlı olarak, potansiyel tüketicilerin seyahate yönelik kararlarında artış ya da azalış söz konusu olabilmektedir. Kişilerin kendi evlerindeki rahat koltuk veya yatakları bile, otel odasına bir alternatif oluşturabilmektedir.

Kotler'e göre (2000) ise rekabet düzeyi, ürünün ikame edilebilirliğine göre dört aşamadan oluşmaktadır:

1. Bir işletme aynı hedef pazara benzer ürünü ve hizmeti benzer fiyattan sunan diğer işletme ile rakiptir. Örneğin deniz kıyısındaki her şey dâhil bir beş yıldızlı otelin rakibi, birkaç yüz metre ötedeki diğer oteldir.

2.Aynı kategoride hizmet sunan diğer tüm oteller, yine bu işletmenin rakibidir. Deniz kıyısındaki beş yıldızlı her şey dâhil bir otelin rakibi, diğer tüm beş yıldızlı deniz kıyısındaki otellerdir.

3.İşlevsel rekabet, üründen beklenen hizmeti sağlayan diğer tüm ürünlere karşı gerçekleşen rekabettir. Bu açıdan deniz kıyısında bahsedilen otel, diğer tüm konaklama işletmeleriyle rekabet halindedir.

4.Genel anlamda ise, bu otel işletmesi, tüketicinin cebindeki parayı harcayabileceği tüm diğer ürün ve hizmetlerle rekabet etmektedir.

Görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin rekabet şartları küresel olarak rekabetin artmasıyla değişmiştir. Bu işletmeler uluslararası ve ulusal alandaki bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek, rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için birtakım değişkenleri gözlemlemek ve bunlara karşı rekabet gücü geliştirmek durumundadırlar.

2.4. Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

İşletme yöneticileri, pazardaki rakiplerini iyi tanıma konusunda yetersiz kalabilirler. Örneğin; mağara odalar sunan bir butik otel, çevrede benzer bir işletmenin olmaması nedeniyle uzun süre kendini pazarda rakipsiz görebilir. Ancak kısa bir süre sonra benzer nitelikteki bir işletmenin faaliyete geçişi ile pazar payını kolaylıkla kaybedebilir (İçöz, 2001). Konaklama işletmelerinin içerisinde buldukları bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve daha da önemlisi sürdürülebilir bir rekabet gücü elde edebilmeleri bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar farklı akademisyenler tarafından, farklı şekillerde incelenmiştir.

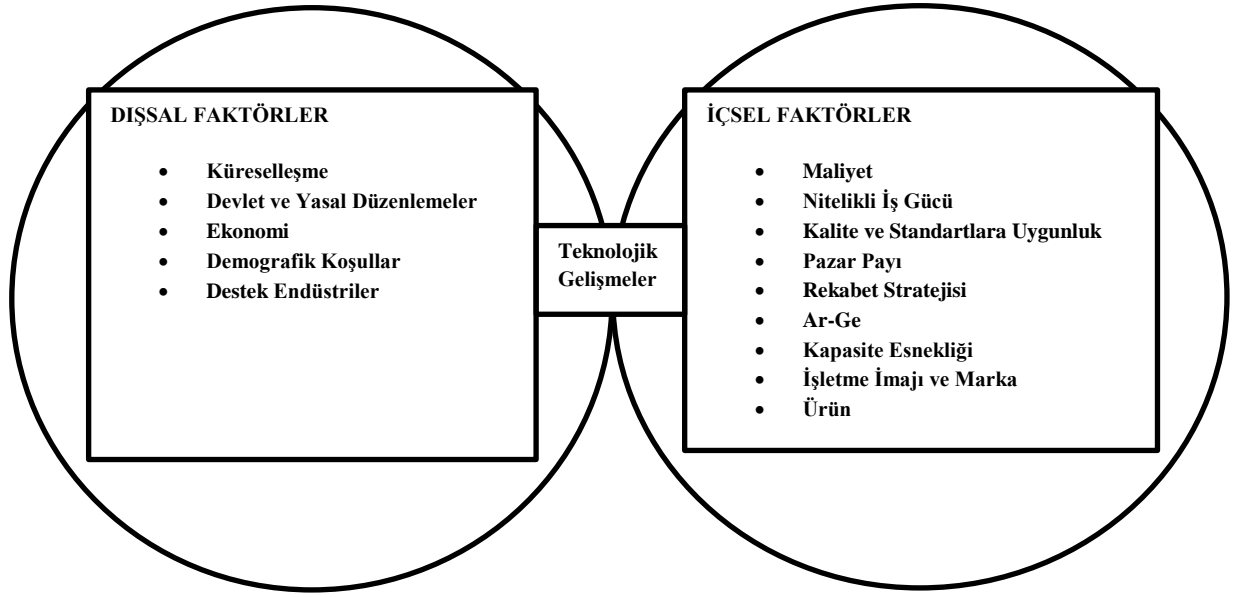
İçöz (2001), bu koşulları konaklama işletmelerinde çevre açısından devlet, ekonomi, toplumsal ve demografik koşullar başlıklarıyla incelemiştir; bu sektördeki ürünler açısından ise işletme tipi, işletme büyüklüğü, hizmet kalitesi, konum ve mülkiyet faktörleri üzerinde durmuştur. Ayrıca pazar payı ve satışlar, maliyet, Ar-Ge, finansal durum ve esneklik ve rakip analizi gibi faktörleri, yine ürün açısından rekabet belirleyicileri olarak ele almıştır.

Benzer faktörler Aksu (2000) tarafından konaklama işletmelerinin başarısını etkileyen faktörler başlığı altında incelenmiştir. Bu çalışmada faktörler, işletme dışı ve işletme içi olarak ayrılmıştır. Buna göre işletme dışı faktörler, küreselleşme, teknolojik değişim ve bilgi çağı, potansiyel pazarlardaki değişim, işletmeler arasındaki rekabet anlayışının farklılaşması, bütünleşmeler, yasal düzenlemeler şeklinde ele alınmıştır. İşletme içi faktörler ise, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, insan kaynakları uygulamaları ve entelektüel sermayeden oluşmuştur.

Bahar ve Kozak (2012), bu faktörleri niteliksel ve niceliksel olarak ayırmıştır. Buna göre rekabet gücünü etkileyen niceliksel faktörler beşeri sermaye ve eğitimin rolü, teknoloji, turizmin arz koşulları, turizmin talep koşulları, maliyet, yatırım, teşvik ve mali düzenlemelerden oluşmaktadır. Niteliksel faktörler ise, sürdürülebilir turizm ve çevre, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı, ürün çeşitlendirmesi, imaj ve yenilik, turizm pazarlama stratejisi ve pazar payı, devlet ve bürokrasi, turizm rekabet stratejisi olarak belirlenmiştir.

Bu konuda diğer bir çalışma Doğan, Marangoz ve Topoyan (2003) tarafından yapılmıştır ve turizm işletmelerinin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler, temel kaynak ve yetenekler açısından incelenmiştir. Bu çalışmaya göre maliyetler, yatırım yapabilme gücü, sipariş teslim süresi, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, teknoloji ve Ar-Ge, nitelikli iş gücü, firma imajı, pazar payı, satış sonrası hizmetler, envanter yönetimi uygulamaları ve üretim zamanı gibi faktörler işletmelerin iç ve dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyen bir dizi faktördür.

Rekabet gücünü belirlediği düşünülen faktörler, bahsi geçen literatür ışığında işletme içi ve dışı olarak ayrılmış ve ilerleyen kısımlarda alt başlıklarla açıklanmıştır. Söz konusu faktörler Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5: Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Şekil 5’te görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinin rakiplerine karşı rekabet gücü elde edebilmeleri bazı faktörlerin varlığına bağlıdır. Küreselleşme, devlet ve yasal düzenlemeler, ekonomi, demografik koşullar ve destek endüstriler gibi bazı unsurlar işletmeler açısından fırsat ve tehdit oluşturmaktadırlar ve işletmeler bu unsurlarda meydana gelen değişikliklerden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedirler. Maliyet, nitelikli iş gücü, kalite ve standartlara uygunluk, pazar payı, rekabet stratejisi, Ar-Ge, kapasite esnekliği, işletme imajı ve marka ve ürün unsurları ise içsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu unsurlar işletme için güçlü ve zayıf yanları oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler ise, işletmeye fırsat ve tehditler açısından etkide bulunarak bir dışsal faktör rolü oynarken; aynı zamanda işletmenin temel ve destek operasyonlarında başarısına ve başarısızlığına neden olabilmesi açısından da içsel bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.1. İşletme Dışı Faktörler

Konaklama işletmelerinde çevre ve koşullar dinamik ve sürekli değişen bir yapı göstermektedir. Ekonomik, toplumsal, demografik koşullar; devlet politikaları, rekabet koşulları ve tüketici tercihleri gibi etkenleri içeren bu değişkenler, bu işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmeleri açısından önemli belirleyiciler olarak görülmektedir. Bu etkenlerin ve bunlarda meydana gelen

değişikliklerin dikkate alınmaması, işletmelerin karlılığı ve hatta yaşamı için tehlike yaratabilmektedir. Bu nedenle bahsedilen koşulların sürekli olarak analiz edilmesi, stratejilerin buna göre belirlenmesi ve gerektiğinde değişikliğe uğraması işletmeler için hayati öneme sahiptir (İçöz, 1996: 86). Çünkü sürdürülebilir rekabet gücü, işletmeler tarafından uzun vadede karlılığı sürdürebilmek amacıyla, işletmelerin faaliyette buldukları endüstride veya ikame edilebilecekleri diğer endüstrilerde ortalamanın üzerinde bir çaba göstermeyi gerektirir (Buhalis ve Cooper, 1998).

2.4.1.1. Küreselleşme

Küreselleşme, ticaret, teknolojik değişim, bilgi alış verişi, para akışı ve insanların ülkeler arası hareket etmesiyle dünya ekonomilerinin bütünleşmesinin bir sonucudur. Bir ülke ekonomisi dünyadaki diğer ekonomilerle ne denli bütünleşirse, o ülke ekonomisindeki kişi ve kurumların küresel faaliyetlerde bulunma düzeyi o derece yüksek olur. Ancak küreselleşmenin yalnızca ekonomik değil, politik, sosyal ve kültürel boyutları da bulunmaktadır.

Küreselleşme, en yakın tanımıyla ekonomik sınırların yavaşça ortadan kalkması, uluslararası değişimin ve ilişkilerin artmasıdır. Küreselleşme, dünya ekonomisindeki sermayenin uluslararası hareket artışını, ortaklıkların, değişen sahiplik yapılarının ve stratejik işbirliklerinin artan önemini belirten dünya ekonomisindeki bazı değişiklikleri ifade etmektedir. 1980'li yıllardan bu yana yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme, tüm ülkeleri ve işletmeleri derinden etkilemiştir. İşletmeler bir taraftan ekonomik ve politik koşullarla, uluslararası rekabetle, bir taraftan da giderek karmaşıklaşan piyasa şartlarıyla mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Tüm bu faktörlere bir de doğal kaynakların kıtlığı nedeniyle bu kaynakların verimli kullanma zorunluluğu da eklendiğinde, işletmelerin aldıkları her kararın öneminin geçmişe oranla çok daha kritik bir hal aldığı görülmektedir. Artık dünya pazarları gittikçe küçülmüş ve tek pazar haline gelmeye başlamıştır. Zaman ve uzaklık kavramları, gerek iletişim, gerek ulaşım ve gerekse finansal kaynakların el değiştirmesi alanlarındaki hızlı ve büyük gelişmelerle sorun olmaktan çıkmıştır. Bu hızlı değişim içinde işletme yöneticileri yönetim anlayış ve uygulamalarını geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalmışlardır. Aslında uzaklık kavramı, mesafenin kat ediliş hızına bağlı olarak değişmiştir (Aksu, 2000).

Küresel alanda faaliyet gösterme, büyüme ve gelişmeye ilaveten konaklama işletmelerine gelir ve karlılığı artırma ve yatırımın geri dönüşünü hızlandırma gibi bir takım üstünlükler sağlamaktadır. Küreselleşmenin ekonomik boyutu, farklı ülkelerdeki üretimin ve pazarların birbirine olan bağımlılığının artması, iş gücü ve sermayenin ülkeler arasında yer değiştirmesi, uluslararası stratejik birleşmeler, işbirlikleri, iş bölümü yani üretimin uluslararası paylaşımı anlamına gelmektedir. Politik anlamda küreselleşme, Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası gibi devletlerarasındaki bölgesel, küresel ve politik yapıdaki birlikteliğin ve değişimin yansımasıdır. Ancak bu şekilde faaliyet gösteren işletmelerin kültürler arası iş yapma anlayışındaki farklılıkları da dikkate alacak örgüt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Sosyal ve kültürel küreselleşme, gelişen bilgi teknolojileri ile birlikte dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen gelişmelerden anında haberdar olmak, farklı kültürden insanlarla iletişim kurabilmek ve başka bir yerdeki sosyal yaşamın takip edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla küreselleşme, her şekilde, ülke ekonomileri ve politikaları arasındaki bağımlılık ve farklılık ile farklı kültürlerden ve toplumlardan insanlar arasındaki bağıllığı artırmaktadır (Karamustafa ve diğerleri, 2010).

Küreselleşmenin turizm endüstrisine olan etkileri incelendiğinde, turizm ile ilgili sektörlerin oligopol yapılar kurdukları görülmektedir. Turizmle ilgili belli başlı ekonomik çalışmaları bünyesinde barındıran çok uluslu dev şirketler oligopol pazar ve piyasa yapısı içinde çalışmaktadırlar. Potansiyel turist açısından çokuluslu dev şirketlerin varlığı hizmet standardı, turistik ürün güvencesi ve marka imajı oluşturmayı sağlamaktadır. Ayrıca bilgisayar, elektronik iletişim araçları, görsel işitsel araç-gereç, telefon, uydu kanal ve benzeri iletişim araçlarının gelişimi ve yaygınlaşması turizmle ilgili tüm kesimleri bütünleştirmektedir" (Aksu, 2000). Pek çok işletme yerel pazarların durgunlaşması sonucunda satışlarını artırmak adına uluslararası pazarları yeni satış fırsatları oluşturma amacıyla değerlendirmeye başlamıştır. Buna ek olarak, işletme yöneticileri, maliyetlerini düşürmek amacıyla uluslararası boyutta dış kaynaklardan hammadde ve ürün temin edebilmektedir. Ayrıca üretimlerini yabancı üreticilere yaptırarak rekabet üstünlüğünü pazarlama faaliyetlerine odaklaşmada bulmaktadırlar.

Konaklama işletmeleri, küresel pazarda uluslararası turistleri çekebilmek için birbirleriyle rekabet halindedir. Konaklama işletmelerinin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, büyük ölçüde örgütsel yeterlikleri ve yeteneklerine bağlıdır. Bu anlamda güçlü olan konaklama işletmeleri bir turistik destinasyondaki turizm gelişimine, kamusal altyapının oluşmasına ve destinasyonun pazarlama faaliyetlerine katkı sağlayabilir ve yere etkinliklere destek olabilir (Karamustafa ve diğerleri, 2010).

2.4.1.2.Teknolojik Gelişmeler

Teknoloji bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi üretim gücüdür ve yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi işletmecilikte de önemli bir öğedir. Günümüzde bilgisayar teknolojisinin sunduğu olanaklar işletmelerin ve kişilerin yaşantısında köklü değişiklikleri beraberinde getirmektedir. İnsanlar tablet bilgisayarlar hatta cep telefonlarıyla işlerini evlerinden ve hatta arabalarından takip edebilirken, işletmelerde yüz yüze ilişkiler yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır. Bir işin tamamlanmasında görev yapan birçok kişi birbirini çoğu zaman hiç tanımamaktadır.

İnternet kullanımının özellikle küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmeleri açısından bir takım faydalar sağladığı söylenebilir. Konaklama işletmeleri internet aracılığıyla, küresel bilgiye ulaşmada diğer işletmelerle eşit imkânlara sahiptir. Böylece etkin pazarlama iletişimi kurarak, sundukları ürünü, üründe meydana gelen değişim ve gelişimleri tanıtma ve hatırlatma olanağına sahip olacaklardır. Pazarlama maliyetleri düşecektir. Bilgiye daha hızlı ve kolay ulaşabilmekte ve müşterilerle daha düşük maliyetli ve sürekli iletişim kurma şansına sahip olmaktadır (Karamustafa ve diğerleri, 2010).

Son yıllarda iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmelerin başarısı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde özellikle 90'lı yıllardan sonra teknolojiden önemli ölçüde faydalandığı, hatta teknolojiyi takip etmenin, rekabetin zorunlu bir sonucu olduğuna inanıldığı görülmektedir. Ulaşım sistemlerindeki gelişmeler, ürünlerin hızlı ve daha ucuz nakledilmesini sağlarken; bilişim teknolojisindeki gelişmeler, elektronik ticaret, elektronik pazarlama, bankacılık ve finansman gibi iş kolları oluşturmuştur. Özellikle internet son yıllarda işletmeler açısından en önemli rekabet araçlarından biri haline

gelmiştir. Özü ulaştırma olan turizm alanında, işletmelerin sundukları ürün ve hizmetler ne denli nitelikli olursa olsun, ulaştırma ağının yetersiz veya niteliksiz olması durumunda turistik ürünün ulaşılabilir olma özelliği ortadan kalkacaktır. Ayrıca, birbirini tamamlayan ulaştırma sistemlerinin yetersizliği de konaklama işletmelerinin rekabet güçleri üzerinde olumsuz etkiye neden olacaktır. Örneğin, havayoluyla ülkeye taşınan yolucunun, karayoluyla konaklama işletmesine transferi esnasında, yeterli yol altyapısının veya nitelikli ulaşım aracının olmaması, tüketici tatmini sağlanması olasılığını ortadan kaldıracaktır (Kozak, 2010). Bu nedenle ulaştırma alanında yaşanan teknolojik gelişmeler sonrasında elde edilen imkânlar turistik işletmeler için hayati öneme sahiptir.

Ulaşım teknolojisinde ortaya çıkan gelişmelerin yanında iletişim araçlarındaki gelişmeler insanların içinde yaşadıkları dünya konusunda bilgilerini artırma ve seyahat isteğinin yayılmasında etkili olmaktadır. Tüketiciler, internet ve benzeri kaynaklardan, doğrudan konaklama işletmelerinin web sayfalarına ulaşabilmektedir ve daha akıllıca satın alma yapmalarını sağlayacak her tür bilgiye ulaşma imkânına sahiptirler. Tüketiciler internet kullanımıyla detaylı bilgi edinme, araçlara bağımlılığı düşürme, alternatifleri karşılaştırma ve bireysel rezervasyon yapma gibi imkânlarla sahiptirler. Bu şekilde, kendilerine artı değer sunan ürünlere, hizmetlere ve fiyata karşı daha da hassaslaşmakta ve marka sadakatinden uzaklaşmaktadırlar. (Kotler, 2000: 15).

Ancak teknolojik değişim ve gelişimler konaklama işletmeleri açısından yalnızca dış çevre ile olan ilişkilerinde bir takım kolaylıklar ve üstünlükler sağlamakla kalmamakta, işletme içindeki işlerin düzenlenmesinde, hızlı iletişim sağlanmasında ve hizmet sunumunda da bir takım kolaylıklar ve üstünlükler sağlamaktadır. Gelişen bilgi teknolojileri ile konaklama işletmeleri stok kontrolü, satış ve maliyet analizi, sipariş verme ve takibi, rezervasyon takibi ve işletme içinde hızlı bilgi akışı sağlama gibi imkânlarla da sahip olabilmektedirler (Karamustafa ve diğerleri, 2010). Kredi kartları, cep telefonları ve dizüstü bilgisayarların kullanımında gelinen nokta, konaklama işletmelerinin rekabet gücü elde edebilmeleri açısından, bu teknolojilerin etkin kullanımını gerektirmektedir. Otellerde artık kayıt (*check-in*) ve ayrılma (*check-out*) işlemleri elektronik sistemler üzerinden yapılmaktadır. Elektronik oda kilitleme sistemleri kat hizmetleri sorumlularına, ne

kadar odanın dolu olduğunu bildirmekte, mini bar kilit sistemleri mini bardaki stokların kullanım düzeyini göstermektedir. Restoranlar rezervasyonlarını elektronik posta (*e-mail*) ya da internetten özel rezervasyon formlarıyla alabilmektedir. Bilgisayara dayalı getiri yönetimi sistemleri de bir otelin talebe göre fiyatlandırmasını yaparak kazancını optimize etmesini sağlamaktadır. Bütün bunların üzerinde de internet kullanımı sayesinde tüketiciler bir seyahat için gerekli olan bütün hizmetleri kendi bilgisayarlarından ya da cep telefonlarından kredi kartı numaraları ile yapabilmektedirler. Akıllı kartların (*smart cards*) sektörün her alanında kullanımı ile insanlar hiç para taşımadan bütün seyahatlerini yapabilmektedir (İçöz, 2001: 69).

Teknolojinin işletmecilikte çok kritik bir öge olmasının temel nedeni, sürekli değişiyor olmasıdır. Ayrıca teknoloji, maliyet ve kalite üstünlüğü anlamına da gelmektedir. Çünkü ileri teknoloji yüksek üretim hacimlerinde daha düşük maliyetlerle çalışılması anlamına gelmektedir. Daha az maliyetle çalışılması ise rekabet gücünün artması demektir. Yeni teknoloji uygulamak daima rekabet avantajı sağlar. Dolayısıyla teknolojinin etkin kullanımı ve değişen teknolojiye uyum sağlanması işletmeler açısından rekabette üstün konuma gelmenin en önemli araçlarından biridir.

2.4.1.3.Devlet ve Yasal Düzenlemeler

Yöneticilerin, rekabet güçlerini değerlendirirken dikkat etmeleri gereken diğer bir önemli konu da siyasal iktidarların, kamu yönetimlerinin ve kamuoyunu oluşturan kurum ve kuruluşların politikalarıdır. Her geçen gün artan ulusal ve uluslararası rekabet, ülkeler arası ve ulusal anlaşmalardan büyük ölçüde etkilenmektedirler. Siyasal iktidarlar tarafından çıkarılan yasalar ve koruyucu önlemler veya bu önlemlerin kaldırılması, işletmelerin yeni pazar olanaklarına ulaşmasını etkilemektedir. Ayrıca, ülkelerin ortak çıkarlarını korumak için oluşturdukları birlikler gelirlerin artmasına neden olurken, ortaya çıkabilecek siyasi bir anlaşmazlık gümrük ve pasaport işlemlerini zorlaştırabilmekte ve turizm hareketlerini etkileyebilmektedir (Kozak, 2010).

İşletmelerin rekabet ortamında karşı karşıya kaldığı sorunların büyük çoğunluğunun temeli finansal kaynaklı olmaktadır. Bu anlamda tüm işletmelerde

olduğu gibi konaklama işletmeleri de yasaların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesi içinde uğraş verirler. Yasalar işletmelerin bazı haklarını koruma ve kollama görevini üstlenirken, aynı zamanda işletmelere belirli zorunluluk ve sorumluluklar yüklerler. Bunların başında vergi ilişkileri gelir. Devlet kendi organları aracılığı ile belirli dönemlerin sonunda otellerin elde ettiği kazançların bir bölümünü vergi olarak alır. Turizm sektörünü doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren bu yasal düzenlemeler konaklama işletmeleri üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin, ülkemizde 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu, kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgelerini belirlemiş ve aynı kanunla turizm sektörüne yatırım yapana Turizm Yatırım Belgesi ve bu sektörde faaliyet gösteren işletmelere Turizm İşletme Belgesi vermektedir. Bahsedilen belgelere sahip işletmeler, Bakanlıkça uygun görülen vergi, fatura ya da gümrük işlemleri gibi konularda teşvik tedbirleri ile istisna, muafiyet ve haklardan yararlanabilmektedir (Andaç, 2009). İthal mallarında, ekipmanda, makinelerde vb. vergi indirim ya da muafiyeti, işletme vergilerinde indirim, hibeler, düşük faizli krediler, düşük bedelli ya da bedelsiz arazi tahsisi ve elektrik, telefon gibi faturalarda minimum kar garantisi gibi tedbirler, konaklama işletmelerinin yatırım ve işletme döneminde rekabet gücü elde etme çabalarında hayati öneme sahiptir.

Ayrıca yurtdışına çıkışlarda konut fonu uygulamasının başlatılması ve kaldırılması, çalışma saatleriyle ilgili kurallar getirilmesi, kumarhanelerin açılması ya da kapatılması gibi uygulamalar işletmelerin genel politikalarını yönlendirebilmektedir. Günümüzde turizm sektörüne yönelik çıkarılan yasal düzenlemeler genellikle küreselleşen dünyayı ve tüketici haklarını dikkate almaktadır. Gerek dünyada gerekse ülkemizde yerli ve yabancı turistlerin ürün ya da hizmet satın alırken sahip oldukları haklar kendilerine seyahat öncesi belirtilmektedir. Turistlerle sözleşme yapılması, katalog ve broşürlerde doğru bilgilerin yayınlanması, verilen hizmetlerin fiyatlarının önceden belirlenmesi, reklam ve ilan metinlerinde kullanılan ibarelere dikkat edilmesi örnekler arasındadır. Faaliyet gösterilen ülkenin dış pazarda tanıtımının yapılması, ülkelerde turizm büroları kurulması, diplomasi ve lobicilik faaliyetleri vb. faaliyetler turizm işletmeleri ve devlet arasında doğrudan bir etkileşim olduğunu gösterir. Ayrıca devletin sektör politikaları, eğitim ve dış ticaret faaliyetleri rekabet gücünü etkilemektedir (Aksu, 2000).

2.4.1.4. Ekonomi

Bir ülkedeki ekonomik koşullar, hedef ülkenin ekonomik koşulları ya da dünya genelinde ekonomide meydana gelen değişiklikler, turizm işletmelerini belki de diğer işletmelerden daha fazla etkiler. Özellikle konaklama işletmeleri büyük sermaye gerektiren işletmeler olmaları nedeniyle ekonomik olumsuzluklardan daha fazla etkilenir. Örneğin, bir otel işletmesi genel ekonominin güçlü olduğu, iş amaçlı ve tatil amaçlı seyahatlerin artış gösterdiği dönemlerde kuşkusuz çalışma alanını genişletmek ve yeni yatırımlar yapmak ister. Benzer şekilde, yabancı bir ülkede çalışan çok uluslu diğer adıyla zincir işletmeler yeni yatırımlar yapmak istediklerinde değerlendirmelerini ekonomik koşullara göre yapar (İçöz, 2001).

Ulusal gelir, kişi başına harcanabilir gelir, gelir dağılımı, para ve mali politikalar, maaş ve ücret düzeyi, enflasyon oranı ve faiz oranları gibi alt elemanlardan oluşan ekonomik çevre, hem pazarlama hem de satın alma kararlarını doğrudan etkilemektedir. Hem ülkelerin hem de işletmelerin rekabet güçleri ülkesel ekonomik koşullardan olduğu kadar uluslararası ekonomik durumdan da etkilenmektedir. Bu nedenle strateji çalışmaları yapan işletme yöneticilerinin dünya ekonomisini etkileyecek karar ve uygulamaları yakından takip etmesi gereklidir. Ayrıca turist gönderen ülkedeki sosyal güvenlik uygulamaları, iş yasaları ve vergi oranları gibi bazı siyasal ve ekonomik uygulamalar, işletme yöneticileri için dikkate alınması gereken diğer önemli hususlardır. Ülkelerin ekonomik koşulları bir ölçüde hükümetlerin siyasal kararlarından etkilenmektedir. Örneğin, diktatörlükle yönetilen ülkelerde, halkın dış dünya ile ilişki kurmasının istenmemesi ve bu ülkelere yabancı girişinin zorlaştırılması ülkenin ve ülkede yer alan işletmelerin uluslararası alanda rekabet güçlerini sınırlandırmaktadır (Kozak, 2010).

2.4.1.5. Demografik Koşullar

Demografik koşullar, bir sektördeki ürünün arzı ve talebi ile ilgili olan çeşitli değişken ve düzenlemeleri içerir, rekabet gücünü bu açıdan tanımlar. Eğitim, moda, zevk, alışkanlıklar, boş zaman, yaş, cinsiyet, aile yapısı, meslek, toplumsal değer yargıları, din ve kentleşme düzeyi bu koşulların en önemlilerindedir. Bütün bu faktörler işletmelerin rekabet gücü elde etmesine değişik açılardan katkı

sağlamaktadır (Bahar ve Kozak, 2012: 53). Örneğin, gelir seviyesinin, eğitim düzeyinin ya da boş zaman artışı seyahate eğilimi artırmaktadır (İçöz, 2001: 145).

İnsanlarda ortalama yaşam süresinin uzaması, erken yaşta emeklilik ve gelir sahibi kişilerin artması ile konaklama işletmelerinin sundukları üründen faydalanacak kişilerin buldukları yerlerin dışına daha sık çıkmaları ve konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları ürünlere daha çok sayıdaki kişinin bazen daha uzun süre ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. İhtiyacın türüne göre, tercih edilen işletme türü de farklılaşacaktır. Örneğin tatil amaçlı seyahat edenlerle kongre ve konferanslara katılanlar veya başka amaçlarla seyahat edenler, konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları ürünlerden farklı tür ve düzeyde faydalanacaklardır. Bu nedenle konaklama işletmeleri talepteki bu eğilimleri ve değişimleri iyi izlemeli, farklı pazar bölümlerindeki müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecekleri, rakiplerinden farklılaşabilecekleri ürünleri uygun pazarlama yaklaşımı içerisinde sunmalıdır (Karamustafa ve diğerleri, 2010).

Demografik koşulların yalnızca ülke içinde değil, potansiyel pazarlardaki durumu da rekabet gücü açısından önemli bir belirleyicidir. Geleneksel olarak turist gönderen ülkelerde nüfus ve boş zaman artışına, nüfusa ait çalışma koşullarının düzenlenmesine paralel olarak konaklama işletmelerinin sunduğu ürünlere ihtiyaç duyacak hedef pazarlardaki tüketici oranı da artacaktır. Konaklama işletmeleri açısından dikkate alınması gereken noktalar, Karamustafa (2010) tarafından ortalama yaşam süresinin uzaması, erken yaşta emeklilik, sağlık standartlarının ve gelir sahibi kişilerin artması gibi unsurlar olarak belirtilmiştir. Diğer taraftan şehirleşmedeki artış, kongre ve konferans turizminde artışla birlikte şehirlerdeki iş hareketliliğinden ve yoğun stres ortamından uzaklaşma ihtiyacını da ortaya çıkarmaktadır. Önemli bir diğer nokta da ihtiyacın türüne göre tercih edilen işletme türünün de değişeceğidir. Örneğin tatil amaçlı seyahat eden tüketiciler eğlenme ve dinlenme hizmeti veren konaklama işletmelerini tercih ederken, iş amaçlı seyahat edenler kongre hizmeti veren konaklama işletmelerini tercih etmektedirler. Bu nedenle, konaklama işletmeleri pazardaki bu değişimleri iyi izlemeli, farklı pazar bölümlerindeki müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecekleri ve bu beklentilere yönelik olarak rakiplerinden farklılaşabilecekleri ürün ve hizmetleri uygun pazarlama yaklaşımları içerisinde sunabilmelidirler (Aksu, 2000).

2.4.1.6. Destek Endüstriler

Konaklama işletmelerinin gerisinde iyi işleyen bir destek ünitesi yoksa rekabet gücünden söz edilemez. Çünkü konaklama işletmelerinin sunduğu ürünün niteliğine, bu işletmelere destek veren bağlı ve tedarikçi endüstriler arasındaki organizasyon, etkileşim, dağıtım ve diğer ekonomik ilişkiler etki etmektedir. Bu işletmeler, ulaştırma işletmeleri, restoranlar, seyahat acenteleri, tur operatörleri ve gezi rehberleri gibi birçok işletmeyle ve hizmet sağlayıcıyla ilişki içerisinde dirler. Tüm bunların koordineli olarak bir sistem bütünlüğü içinde turistin arzu ettiği, işletme için rekabet gücü yaratabilecek bir turistik ürün sunabilmeleri zorunluluğu, turizm sektöründe çok daha zor bir üretim sürecinin olduğunu göstermektedir. Bu da, diğer sektörlerle göre turizmde rekabet gücü elde etmenin ne kadar zor ve çok fonksiyonlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Sektörün gereksinim duyduğu nitelikli işgücü ve hammadde gibi girdilerin temini yapılamadığı zaman, tüketicileri tatmin edecek turistik ürün de oluşamaz. Otel işletmelerinin etkinliğinin artması, yenilik ve yaratıcılık hızındaki artış, verimlilik ve kalitenin artması ile birlikte maliyet avantajı yakalaması, bilgi akışı, teknolojik gelişimi ile esneklik kazanması etkin bir tedarik ve destek ağının faydaları arasında yer alır (Bahar ve Kozak, 2012: 54).

Turizmde tedarik kaynakları, mal üretiminde de olduğu gibi, hammadde sağlayıcılarıdır. Bunlar arasında bir konaklama işletmesinin mutfak, servis, pastane ve bar gibi bölümlerinde sunulan hizmet için çeşitli girdi, hammadde veya mamul maddelere gereksinim duyulmaktadır. Konaklama işletmesinin sunduğu hizmetin somut kısmını oluşturan bu girdilerin üreticileri ve satıcıları ile olan ilişkilerin geliştirilmesinin yanı sıra bunların rakiplerle olan ilişkilerinin de takip edilmesi önemlidir. Ayrıca tur operatörleri, seyahat acenteleri gibi tesislerin eğlence hizmetlerini sağlayan, müşteri ve işgören taşıma işlerini yerine getiren ve gezi etkinlikleri için işbirliği içerisinde olunan işletmeler diğer tedarikçiler arasındadır (Kozak, 2010).

2.4.2. İşletme İçi Faktörler

Konaklama işletmeleri, güncel stratejik yönetim yaklaşımlarının anlaşılması ve uygulanmasının son derece önemli olduğu ve benzersiz bir hızla değişen iç ve dış

çevre koşullarına sahip işletmelerdir. Örneğin, tüketici beklenti ve ihtiyaçları sürekli değişmektedir. Buna nedenle işletmeler, yeni ürünler ve servis konseptleri geliştirmekle birlikte maliyetlerini kontrol etmek ve insan kaynakları yönetiminde de başarılı olmak zorundadırlar (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011: 33).

Uluslararası turizm sektöründe 1990'lı yıllardan önce rekabet denildiği zaman, ilk ve en önemli faktör olarak fiyat akla gelirdi. Ancak 21. yüzyılın küresel ekonomisinde rekabet olgusu giderek daha karmaşık, çok boyutlu, rakiplerle ve tehditlerle daha çok mücadele etmeyi gerektiren bir yapıya dönüşmüştür ve rekabet gücünü etkileyen en önemli faktör, artık tek başına fiyat değildir. Turistik ürünün fiyatıyla beraber, diğer pek çok faktör rekabet gücü üzerinde değişik şekillerde etkili olmaktadır (Bahar ve Kozak, 2008: 190).

2.4.2.1. Maliyet

Konaklama işletmelerinin rekabet edebilirliğini artırıcı içsel faktörlerin başında maliyetler gelmektedir. Uluslararası pazarlarda rekabetin her geçen gün artması işletmelere fiyatlarını düşürmeleri açısından bir baskı uygularken ve işletmelerin pazarda rakipleri karşısında bir üstünlük elde edebilmesi, mali açıdan üstün olmalarını gerektirmektedir. Ancak bu işletmelerin maliyetleri arasındaki işgücü, sermaye, ithalat, vergi ve sosyal güvenlik gibi maliyetlerin, işletmelerin kendilerine has yapıları nedeniyle dağılımı ve kontrolü diğer işletmelerden farklı olmaktadır.

Turizm düşük maliyetli döviz girdisi ve istihdam sağlaması, nitelikli işgücü talep etmesi nedeniyle ekonomik açıdan önemli bir sektördür. Bu işletmeler, normal koşullarda geri dönüşü uzun yıllar alan, sermaye oranı yüksek, siyasi, ekonomik ve sosyal olaylara son derece duyarlı, sonuç olarak girişimciler için riskli yatırımlardır (Bahar ve Kozak, 2012). Konaklama işletmeleri aynı çatı altında pek çok hizmeti barındıran işletmelerdir. Bu özellikleri sebebiyle konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini artırmak için neredeyse konaklayan müşteri sayısına yakın bir personel istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işgören maliyetleri toplam maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Mal üreten işletmelerde klasik maliyet düşürme yöntemlerden biri emeğin yerini sermayenin almasıdır. Konaklama işletmelerinde de özellikle teknolojiye dayalı departmanlarda yeni ve gelişmiş teknolojilerin kullanılması veya otomasyona gidilemeyen faaliyetlerde uzmanlaşmış personel yerine ucuz işgücü istihdam edilmesi yoluyla maliyetler düşürülebilmektedir. Örneğin, konaklama işletmelerinde bilgisayar ve çeşitli elektrikli cihazların kullanımı ile hizmet verilen tüm alanlarda ortaya çıkan maliyetler düşürülebilmektedir. Ayrıca, turizm sektöründe kalifiye personel yerine stajyer personel istihdam edilerek işgören maliyetlerinin düşürüldüğü görülmektedir (Gök, 2009).

Üretim maliyetlerini azaltacak bir diğer yöntem olan tam zamanında üretim, ihtiyaç duyulduğunda, en az stok kullanarak mal ve hizmet üretmek ve dağıtmak için tasarlanmış bir sistemdir. Konaklama işletmesinde müşteri olduğu dönemlerde malzeme ihtiyacı ortaya çıktığında gerekli malzemenin satın alınması ve istenen hizmetlerin karşılanmasıdır. Konaklama işletmelerinin yiyecek- içecek bölümlerinde uygulanabilecek olan tam zamanında üretim yönteminde, yönetim tarafından işletmenin talep özellikleri iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Özellikle büyük otel işletmeleri tarafından yiyecek- içecek üretiminde dayanma ömrü kısıtlı olan malzemelerde tam zamanında üretim yöntemi kullanılabilir (Kozak ve Güçlü, 2003). Envanter yönetimi uygulamaları da işletmelerin özellikle üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca minimum stokla çalışma, işletmenin finansman fonksiyonu açısından bir rahatlama sağlamaktadır (Eren, 2000: 6). Böylece söz konusu işletme, rakipleri karşısında maliyet avantajı yakalayarak rekabet edebilmesinin yanı sıra, genel olarak kısıtlı olan finansman kaynaklarından da esnek bir şekilde yönetilmesi yetisine kavuşarak rekabet gücünü artırmış olacaktır (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003).

2.4.2.2.Nitelikli İş Gücü

Turizm sektörü farklı sektörlerle iç içe olduğundan çok farklı yetenek, eğitim ve beceri isteyen insan grubunu bünyesinde barındırmaktadır ve turizm ürününün girdisi ve çıktısı insandır. Nitelikli işgücünü entelektüel sermayenin bir unsuru olarak değerlendiren Karamustafa'ya (2010) göre, entelektüel sermaye, yeni fikirler geliştirmeye yönelik olarak bireylerin sahip olduğu bilgi ve *know-how* birikimi ile

yetenek, beceri ve uzmanlıklardan oluşmaktadır. Entelektüel sermaye işgörenlerin işletmeye ve çalışmaya karşı tutumları, örgüt kültürü ve yönetsel yapı, müşteri ile ilişkiler ve müşteri sadakati, ticari ortaklar, devlet, yerel halk, medya ve kamuoyu gibi insana dair tüm boyutları içermektedir. Ancak, işletmelerin, kişilerin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerden yararlanabilmeleri ve bunu işletme varlıklarına dâhil edebilmeleri için insan sermayesini, örgütsel sermayeye dönüştürebilmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle işgörenlerin bilgi ve deneyimleri, örgütsel değer yaratmak için kullanıldığında ve paylaşıldığında işletme için katma değer yaratan bir unsur olmaktadır.

Bahar ve Kozak'a (2012) göre, turistler bir konaklama hizmeti satın aldıklarında hem işletmenin sunduğu ürünlerin kullanım hakkını hem de o işletmenin işgücünün sunduğu hizmet ve yetenekleri satın almaktadır. Ancak Kırım (2004), konaklama işletmelerinin nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle birçok sorunla karşı karşıya kaldığını belirtmektedir. Özellikle dil sorunu nedeniyle yabancı turistlere verilen hizmetlerde sorunlar yaşanmaktadır. Dil sorununun yanı sıra üretimden finansmana ve pazarlamaya kadar işletmenin tüm bölümlerinde nitelikli ve yetişmiş elemanlara ihtiyaç vardır. Ancak ülkemizde, Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'te personelin nitelikleri ile ilgili 15. maddede yer alan "Turizm tesislerinde eğitimli personel ile hizmet verilmesine özen gösterilir. Yetkili kurum ve kuruluşlardan alınmış sertifikaları haiz personel de eğitimli personel kapsamında değerlendirilir." (Resmi Gazete, 2005) ifadesinin dışında eğitimli işgören istihdamına dair herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

İçinde yaşadığımız dünyanın hızlı değişim ortamında işgörenlerin yönetimi ayrı bir konudur. Bu nokta ülkemizin kendine özgü değişken yapısı nedeniyle bu önemli yönetim fonksiyonunun yerine getirilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle bazı açılardan insan kaynakları alanında işgörenler için kariyer planlaması yapmak neredeyse imkânsız olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerinin yer aldığı piyasada özellikle nitelikli elemanların uzun dönemli ve kalıcı bir gözle görülmesi de bu nedenle imkânsızlaşmaktadır. Özellikle stratejik planlama aşamasında belirlenen stratejilerin değişime uğramaksızın gerçekleşeceği varsayımının geçersizliği bu açıdan da ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla strateji ile insan kaynakları arasındaki çok

önemli işlevsel bağı kurabilmek güçtür. Ancak yine Kırım'a (2004) göre, yeniliklerin daha önemli olduğu dünyada işgören devir oranlarının yüksek olması eskisi kadar sorun edilmemektedir.

Karamustafa'ya (2010) göre, karlılık, müşteri sadakati ve işgören tatmini arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yani işgören tatmininin sunulan hizmetin kalitesini arttıracığı, bunun müşteri tatmini ve sadakatini sağlayacağı, sonuç olarak da finansal performans ve karlılığı olumlu olarak etkileyeceğini belirtmektedir. Bu nedenle her ticari işletme gibi, hatta emek yoğun özelliklerinden dolayı diğer işletmelerden biraz daha fazla, konaklama işletmeleri, karlılık ve büyüme hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynaklarına yönelik olumlu uygulamalar içinde bulunmalıdır. Nitelikli işgörenin işletmede sürekliliğinin sağlanması ve devir oranının düşük olabilmesi, işgören tarafından ortaya konan çabanın sonunda ortaya çıkan beklentilerin karşılanmasıyla mümkün olabilmektedir (Çakır, 2010). İşletmenin, politikalar ve yönetim, amir ve çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler, amirlerin gözetim şekli, ücret, statü ve iş güvencesi gibi çalışma şartlarında işgören tatminsizliği yaratan faktörleri ortadan kaldırmaya özen göstermesi önemlidir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005).

Nitelikli işgücü, hem ülke hem de işletme imajı ve rekabet gücü açısından hayati öneme sahiptir. Yetenekli, verimli ve eğitilmiş bir iş gücüne sahip olamayan işletmeler için günümüzün küresel rekabetinde ayakta kalmak mümkün değildir.

2.4.2.3. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Rekabet ve kalite, günümüzde birbirinden ayrılmaz unsurlar haline gelmiştir. Bu iki unsur aynı zamanda birbirinin tetikleyicisi ve tamamlayıcısı konumundadır. Turizm sektöründe hizmet kalitesi ve performansın en iyi ölçümü ise müşteri memnuniyetidir. Eğer algılanan hizmet beklentilerin üzerinde ise tüketiciler doğal olarak daha sonra da aynı hizmetleri talep edeceklerdir. Müşterilerin tekrar işletmeye gelmeleri de belki de kalitenin en iyi ölçüsü ya da göstergesi olacaktır. Bunun sonucunda da endüstri işletmelerindeki “sıfır hata” ilkesi, hizmet işletmelerinde “sıfır müşteri tatminsizliği” şeklinde yer edinecektir. (İçöz, 2001).

Rekabetçi bir ortamda müşteri birçok alternatif arasından istediği fiyat ve kalitedeki ürünü tercih edebilmektedir. Bu durumda işletmelerin ya maliyetleri aşağı çekerek fiyatları düşürmesi ya da ürün kalitesini arttırarak farklılık oluşturması gerekmektedir. Kalite, malın ve hizmetin kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilme yeteneğidir. Standartlaşma ise, üretilen ürünlerin uymak zorunda olduğu sınırların, derecelerinin belirlenmesidir. Standart, ürünlerin kalitelerini, niteliklerini, özelliklerini belirleyen bir tanımlama listesidir (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003: 119). Ancak endüstri ürünlerinin üretimi sırasında dayanıklılık, kusur sayısı gibi açılardan kalite kontrolü yapılabilmesine rağmen; hizmet kalitesi, dokunulmazlık, değişkenlik, ayrılmazlık gibi özelliklerinden dolayı daha soyut ve ölçümü zor bir kavramdır. Örneğin; tüketicinin kaliteyi değerlendirmesi, tercih ettiği ya da edeceği bir konaklama işletmesini, ihtiyacına, beklentisine ve ödeme olanaklarına göre farklılaşabilmektedir (Güneren, 1996). Hizmet kalitesi, tüketiciler açısından, işletmenin sunduğu hizmetten beklentileri ile algılanan hizmet arasındaki farktan oluşmaktadır. Bu nedenle bu tanımlama, algılanan hizmet kalitesi ile ilgilidir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). Ürünün ya da hizmetin niteliği müşteriye, hizmeti sunan kişiye ve duruma göre farklılaştığından standart hale getirilmesi de çok zordur. Hizmetin bu özelliği nedeniyle, sunum esnasındaki yöntemlere, yaklaşımlara, tavır ve davranışlara ilişkin belli kalıplar içinde standartlar geliştirmek neredeyse olanaksızdır. Bu nedenle hizmet alanında standartlaşma, ancak ürün ve hizmeti oluşturan hammaddeler, üretim faktörleri ve kullanılan mallar açısından mümkün olabilmektedir. Örneğin, fiziksel çevreyi oluşturan unsurların her zaman aynı düzende ve temizlikte olmasının sağlanması, ön büro sistemlerinin iyileştirilmesi, bir yemeğin her seferinde aynı lezzette ve porsiyon büyüklüğünde olması, bunu sağlayacak biçimde mönü ve reçetelerin düzenlenmesi, menüde ya da barda var olan bir içkinin her zaman var olması, ısının ve su sıcaklığının ayarlanması gibi açılardan standartlaştırma sağlanabilmektedir (İçöz, 2001).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) yaptıkları çalışmada hizmet kalitesine ait boyutları fiziksel özellikler, güvenilirlik, isteklilik, güven ve empati olarak belirlemiştirler. Buna göre fiziksel özellikler, konaklama işletmelerinin binasının, odalarının, yiyecek ve içecek birimleri ile diğer tüm alanlarda kullanılan araç, gereç ve donanım malzemelerinin ve işgörenlerin fiziksel görünümünün, sunulan hizmetin fiziksel olarak ifadesi olarak görülmektedir.

Güvenirlilik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin bir ölçüsüdür (Doğan, Marangoz ve Topayan, 2003). Güvenirlilik ayrıca, konaklama işletmelerinin vadettikleri ürünü ve hizmeti ilk seferde doğru olarak sunma yeterliliği, hizmetle ilgili kayıtların doğru ve tam tutulması ve hizmetin söz verilen zamanda yerine getirilebilmesi anlamına gelmektedir (Karamustafa ve diğerleri, 2010). Bu durumda hizmet güvenirliliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakipleri karşısında yüksek olması kaçınılmazdır.

İsteklilik, konaklama işletmesinde çalışan kişilerin hizmet sunumundaki istekliliği, müşterilere hızlı hizmet vermelerini, yardım konusunda gönüllü olmalarını, müşterilerle zamanında iletişime geçmelerini, müşterilerin iletişim ihtiyaçlarını zamanında karşılamalarını ve rezervasyonların hızlı bir şekilde yapılmasını ifade etmektedir (Karamustafa ve diğerleri, 2010). Çünkü hız, içinde yaşadığımız çağın en önemli özelliğidir ve teknolojik ilerleme hızı mümkün hale getirmektedir. Böyle bir ortamda farklılaştırma, en iyiyi yapmakla değil, en doğru zamanlıyı iyi şekilde yapmakla mümkündür. Tüketiciye ihtiyacı olan ürünü ihtiyacı olduğu zamanda sunmak tüketici için ürünün en önemli niteliklerinden biridir ve ürünü tercih etme sebebi olabilmektedir. Tüketicinin istediği ürünü, yüksek kalitede ve iyi nitelikte üretip, tüketici ihtiyacının ortadan kalktığı zamanda üretmenin bir faydası olmayacaktır. Bu nedenle kalite ile birlikte zamanında üretim ya da gerçek zamanlı üretim (*real time*) olmadığı sürece tüketici açısından bir değer sağlamak söz konusu değildir (Kırım, 2004).

Güven, verilen hizmetler konusunda tehlike, risk ve kuşku ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Konaklama işletmelerin sunduğu hizmetleri satın alan müşteriler bu ürünleri daha önce kullanmadıkları zaman daima bir kuşku ve tedirginlik hissederler. Bu konuda en etkili yöntem potansiyel müşterilerin otelin hizmetlerini önceden kullanımına olanak tanımaktır. Örneğin, oteller ve resortlar, seyahat acentalarına ve toplantı düzenleyicilere tanıtım turları düzenleyerek kendi işletmelerini kısa süre kullandırır. Bu gibi olanaklar işletmenin soyut hizmetleri için bir somut delil oluşturur. Hizmetlerin somutlaştırılması müşterinin işletmeye ve hizmet kalitesine olan güveni artıracığından büyük bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Ayrıca müşterinin işletmeye daha fazla bağlanmasını ve sürekli müşteri durumuna gelmesini sağlayacaktır (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003).

Empati ise, müşteri beklentilerini anlamak için çaba gösterilmesi, düzenli hizmet alan müşterilerin tanınması ve kişiye özel talep ve beklentilerin giderilmesi anlamına gelmektedir. İnsanlar istek ve ihtiyaçlarını, ürünler ile karşılarlar. Ürün mal, hizmet, deneyim, etkinlik, kişi, yer, emlak, organizasyon, bilgi ve fikir olmak üzere, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan bir sunudur (Kotler, 2000: 6). Günümüzde yoğun rekabet ortamında turistik işletmelerin sundukları ürün ve hizmetleri rakiplerine göre farklılaştırmak güç, ancak hayati öneme sahip bir konudur. İmaj, dağıtım ve sunum alanlarında yapılacak farklılaştırma, özellikle zorlayıcı fiyat rekabetini ortadan kaldırabilir. Bir konaklama işletmesi iletişim yeteneği iyi olan ve empati yapabilen işgören istihdamı, tesisin fiziksel ortamının geliştirilmesi ve internet yoluyla erişilebilirlik, rezervasyon, satın alma, satış sonrası hizmetler gibi açılardan farklılaşma elde edebilir (İçöz, 2001). Bu konu nitelikli işgören istihdamı başlığı altında detaylı olarak incelenmiştir.

Hamel ve Prahalad (1994), 1980 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak kalitenin bir rekabet gücü belirleyicisi olarak öneminin azalabileceğinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedirler. Bu araştırmanın sonuçlara göre Amerika Birleşik Devletlerindeki yöneticilerin neredeyse %80'i 2000'li yıllarda en önemli rekabet gücü faktörlerinden birinin kalite olacağı görüşünü benimsemişlerdir. Ancak Japonların yalnızca yarıya yakını bu görüşü desteklemiştir. Japon yöneticilerin üzerinde durduğu rekabet gücü faktörü 2000'li yıllar için yeni ürünler ve iş alanları yaratmak olmuştur. Onlara göre kalite, rekabet belirleyicisi değil pazara giriş yapabilmenin bir gereğidir. Bununla birlikte Bahar ve Kozak (2012), küreselleşen dünyanın yeni ve acımasız rekabet ortamı içinde başarılı olmak, ayakta kalmak ve rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak isteyen işletmelerin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik politika ve stratejiler geliştirmek zorunda olduğunu belirtmektedirler. Buna göre, günümüzde işletmeler arasındaki rekabetçi çevrede turistlerin kalite ve değer konusundaki inancı, onların ziyaret karar ve motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyecek ve hizmetler giderek daha önemli bir rekabet aracı haline gelecektir.

2.4.2.4.Pazar Payı

Bilgi çağının etkisiyle birlikte, turizm pazarında değişik amaçlarla seyahate katılan ve daha karmaşık özellikler gösteren bir turist profili söz konusudur. Turist profilindeki bu değişiklik de işletmeleri, talebe uygun ürün geliştirmeye zorlamaktadır. Her geçen gün artan talebi karşılamak ve gittikçe büyüyen turizm pazarından yeterli pay almak isteyen işletmelerin yatırımdan pazarlamaya, yönetimden tanıtıma kadar her alanda pazarlama stratejilerine gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle Bahar ve Kozak'a (2012) göre, bir konaklama işletmesinin en uygun ürün ve hizmet bileşenini en doğru şekilde pazarlayabilmek işletme başarısı ile beraber rekabet gücü elde edebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Küresel rekabet ortamında yerel pazarların yerine bir dünya pazarı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Kırım'a (2004) göre, mevcut müşterilere daha iyiyi daha ucuza ve daha fazla reklamlarla sunmaya çalışmak gerekli olabilir, ancak yeterli olmaz. Buna ek olarak her işletme yeni pazarlar geliştirmek zorundadır. Kotler (2000), işletmelerin tüketicilerini ve rakiplerini tanımlamaları ve satışlarını tahmin edebilmeleri için pazardaki güncel endüstriyel satışları takip etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Çünkü işletmelerin pazar payı, rakipler karşısında ürünler, hizmetler, fiyatlar ve müşteri ilişkileri gibi faktörlerinin nasıl olduğuna bağlıdır. Diğer şeyler sabit kalmak koşuluyla, işletmenin pazar payı, rakiplere kıyasla pazar harcamalarının miktarına ve etkinliğine bağlı olacaktır. Mevcut pazar payını artırmayı amaçlayan bir rekabet stratejisi, yepyeni pazarlar yaratmayı amaçlayan stratejilerle desteklenmiyorsa, rakiplerin üstünlük sağlaması kaçınılmazdır. Emek, zaman ve reklam paraları gibi tüm kaynaklar bu alandaki payı artırmaya harcanır. Ancak yalnızca bu alana odaklanma firma açısından uzun dönemde ciddi tehlikeler taşımaktadır. Çünkü pek çok işletme mevcut tüketici kesiminin ifade etmiş olduğu ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Ancak tüketiciler her zaman öngörü sahibi değildir. Yaratıcı işletmeler, tüketicilerin fark edemedikleri ihtiyaçlarını onlardan önce görebilen işletmelerdir. Örneğin günlük bir gazetenin bayram günlerinde daha okunabilir ve zaman geçirmeye yardımcı bir içerikle düzenlenmesi, belirtilmemiş bir ihtiyacın keşfedilmesinin sonucudur (Kırım, 2004).

2.4.2.5. Rekabet Stratejisi

Rekabet stratejisi, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, rekabet gücü faktörleriyle başa çıkabilmek ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunmasıdır. Belirli bir firma için en iyi strateji, onun özgün koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır. Ancak, yalnızca kaynaklara/yeteneklere odaklanmak ve rekabet konumlarını göz ardı etmek, içine kapanma riski taşır. Kaynaklar ve yetenekler kendi içinde değil, belirli bir konum ya da rekabet etme biçimi açısından son derece değerlidirler (Porter, 2000; 44). Bununla birlikte, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için işletmeler, en genel düzeyde, malı/hizmeti en düşük fiyattan satmak ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmak gibi iki ana yöneme sahiptir. Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Michael Porter'ın (2000) bu genel stratejilerine maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma üstünlüğü adı verilir. Diğer taraftan, bir işletme maliyet veya farklılaştırma üstünlüğünü ya genel pazara ya da pazarın özel bir bölümüne odaklanarak sağlamaya çalışır (Dinçer, 2003: 198). Porter'a (2000) göre, stratejik açıdan esnek kalmak, rekabet avantajını hemen hemen ulaşılamaz duruma getirir. Stratejiden stratejiye atlamak, herhangi bir stratejiyi layıkıyla yerine getirmeyi olanaksız kılar. Arada sıkışıp kalan firma, temel bir stratejik karar vermelidir. Ya maliyet liderliğini kazandıracak adımlar atmalı, kendisini belirli bir hedefe yönlendirmeli ya da bir ölçüde benzersizlik kazanmalıdır. Bu seçenekler arasındaki seçim, kesinlikle firmanın yeteneklerine ve sınırlarına bağlıdır ve bir firmanın her üç genel strateji için de uygun olması çok ender bir durumdur.

İçöz'e göre ise (2001), bu stratejiler, büyüme, pazar payı ve ürün yaşam dönemi stratejileri olarak gerçekleştirilebilmektedir. Büyüme stratejileri, pazarda daha etkili bir konuma ulaşmak amacıyla gerçekleşen yoğunlaşma stratejileri, yatay veya dikey şekilde gerçekleştirilecek entegrasyon veya tek tip ürün üretmek yerine çeşitlenerek büyüme şeklinde gerçekleştirilen stratejilerdir. Bunların dışında, pazarın lideri, rekabetçisi, izleyicisi veya küçükleri stratejilerini benimseyebilir. Ayrıca işletmenin amaçladığı konuma ulaşmasını sağlayacak, tek pazar, yoğunlaştırılmış pazarlama, bütün pazarlara yönelme veya farklılaştırılmamış pazarlama gibi çeşitleri olan pazar payı stratejilerine yönelebilir. Bir diğer stratejiler bütünü de her ürünün

belli bir yaşam dönemi olduğu varsayımından yola çıkarak, her dönem için farklı uygulamaları gerektiren ürün yaşam dönemi stratejileridir.

Hamel ve Prahalad 1994 yılında yayınladıkları *Competing for the Future* (Gelecek için Rekabet) adlı makalede, ABD Teksas' ta Elektronik Data Sistemleri (EDS) isimli bir şirketin, rekabet gücü sağlamak ve fırsatlar geliştirmek için işletme kaynaklarını nasıl kullanacaklarına dair yaptığı çalışmadan bahsetmektedir. Bu çalışma sonunda, tüm iş birimlerinden oluşan bir yönetici ekip, taslak bir işletme stratejisi belirlemişler. EDS' nin yeniden ve defalarca gözden geçirilen bu stratejisi küreselleşme, enformasyonelleşme ve kişiselleşmeden oluşmaktaydı. Stratejinin temeli, işletmenin bilgi teknolojilerini coğrafi, kültürel ve organizasyonel sınırları aşan biçimde kullanabilme yeteneğine dayanmaktaydı. Böylece tüketiciler için veriyi bilgiye ve bilgiyi kullanıma dönüştürebilecek ve tüketiciler için bilgi servislerini ve ürünlerini kişiselleştirebilecekti. Süreç oldukça zorlayıcı olmuş, işletmede çalışan 2000'den fazla kişi stratejinin uygulanması aşamasında çok uzun saatler çalışmışlar. Bu süreçte şirketin tüm iş birimlerindeki üst düzey yöneticiler yer almış ve hedefe hesapladıklarından on iki ay önce ulaşmışlar. Bu yüzden Hamel ve Prahalad'a göre (1994) geleceğe sahip olmak için işletme öngörüsü gereklidir. İşletme öngörüsü, teknolojik trendler, demografik, hukuki ve yaşam tarzında meydana gelen değişikliklerin çok detaylı analizini gerektirir. Çünkü bunlarda meydana gelen değişiklikler, endüstride yepyeni kurallara ve yepyeni rekabet modellerine neden olmaktadır.

Kırım (2004), günümüz dünyasında her şeyin son derece hızlı değiştiğini ve planlama yapmak için harcanacak zamanın çok kısıtlı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle değişimlerin her an gözlenmesi, bunlara adapte olunması ve öngörülebilmesi yoluyla stratejilerin hızla değiştirilerek uygulanması hayati öneme sahiptir.

2.4.2.6.Ar-Ge

Küreselleşmenin etkisiyle teknolojik yenilikler çabuk eskimekte veya dünyanın her hangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çabuk taklit edilebilmektedir. Bu durum piyasaya çıkan ürünlerin yaşam sürelerinin kısılmasına da neden olmaktadır. Bunun sonucunda işletmeler rekabet edebilmek için yoğun bir araştırma-geliştirme ve bilimsel çalışma süreci içerisinde sürekli yeni ürün geliştirme ve

yenilikçi pazar stratejileri uygulamak zorunda kalmaktadırlar (Karamustafa ve diğerleri, 2010). Bu nedenle firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin bir koşulu da sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmalarıdır (Doğan, Marangoz ve Topayan, 2003).

Bilgi teknolojileri ürünler, pazarlar, rakipler ve çevresel değişimler hakkında bilgiler toplayarak ve analizler yaparak işletmelere rekabetçi zekâ sağlar. Örneğin, bir işletme rakiplerinden önce çok önemli bir bilgiye ulaşırsa ya da rakiplerinden önce doğru yorum yapabilirse, stratejik avantajı ilk yakalayan olabilir (Yıldırım ve Gökşen, 2005). Konaklama işletmesinin bilgi elde ettikten sonra bunu pazardaki değişimlere cevap verecek şekilde çıktıya dönüştürmesi gerekmektedir. Sabuncuoğlu ve Tokol (2005), Ar-Ge'yi genellikle bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımı şeklinde tanımlamaktadırlar. İşletmelerin dış çevrelerinde gerçekleşen yenilik ve değişimleri algılamaları ve bunlara yön veren dinamikleri kavrayarak, uygun cevabı üretebilmeleri sürekli olarak bilgi elde etme yoluyla mümkün olmaktadır. Araştırma geliştirme birimi, üretim ve pazarlama bölümleri arasında bir köprü görevi görmektedir ve faaliyetlerini yürütürken sık sık, üretim ve pazarlama birimlerinin görüşlerine başvurmalı, bu birimlerin düşüncelerini bir araya getirmeli, koordine etmeye çalışmalıdır. Bu bakımdan, elde edilen bilginin çıktıya dönüştürülmesi, işletmenin dış çevredeki değişime uyum sağlamasının daha da önemlisi yeni ve farklı ürünler üretmesinin en geçerli yoludur. İşletmelerin araştırma- geliştirme birimlerinin bilgi elde etme ve bunu işletme geneline yayma yeteneği, rekabet gücü ve rakipler karşısında uzun dönemli üstünlük açısından son derece önemlidir (Türkay ve Pınar, 2010).

2.4.2.7. Kapasite Esnekliği

Turistik işletmelerin büyük çoğunluğu çalışmalarını mevsimsel olarak yürütmektedirler. Konaklama ve yeme-içme endüstrisinde bu düzensiz müşteri akışı doluluk oranının aylara göre farklı olmasına yol açmaktadır. Örneğin; %80 - %90 olan doluluk, düşük sezonda %30'lara, hatta daha aşağılara inebilir. Talebin istikrarsızlığı ve dönemsellik özelliğinin sonucu olarak hizmet işletmelerinde yoğunlukla arz ve talep arasında ideal bir denge kurmak zorlaşabilmektedir. Endüstriyel ürünlerde malların stoklanarak bekletilmesi yolu ile bu denge kurulabilir,

ancak hizmet işletmelerinde bu durum oldukça zordur. Hizmet işletmelerinde arz talep dengesi dört şekilde ortaya çıkmaktadır (İçöz, 2001):

1. Talep maksimum kapasiteyi aşabilir. Bu durumda, müşteriler konaklama endüstrisinde kendilerine kalacak yer ararlar ve işletme potansiyel gelir kaybına uğrar. Yiyecek-içecek işletmelerinde kısa vadede hizmetlerin hızlandırılması ile sorun çözümlenebilir. Ancak konaklama işletmelerinde uzun dönemde istikrarlı bir talep fazlalığı varsa, kapasitenin artırılması gerekir.

2. Talep optimum kapasiteyi aşabilir. Bu durumda müşteriler geri çevrilmez, fakat hizmet kalitesinde gerileme ortaya çıkabilir ve bu da müşteri tatminsizliğine neden olur. Örneğin, uzun süre kayıt (*check-in*) ve ayrılma (*check-out*) işlemleri ya da restoranda oluşabilecek uzun kuyruklar müşteriler için sorun olabilir.

3. Talep ile optimum kapasite dengede olabilir. Bu durum işletme açısından en ideal olanıdır. Çünkü hem yönetim hem de müşteriler normal şartlarda durumdan memnundur. Bu nedenle işletme için temel pazarlama hedefi, değişen tüketici tercihleri ve artan rekabet ortamı da göz önünde bulundurularak, mevcut durumun korunmasıdır.

4. Talep optimum kapasitenin altında kalabilir: Böyle bir durumda işletme kaynakları yetersiz kullanılmaktadır ve işletmenin uzun sürede varlığını sürdürmesi tehlikeye girer. Talebin azalması karşısında pazarlamacılar bu azalmanın nedenlerini analiz etmeli ve daha etkili reklam ve promosyon ile yeni pazar dilimlerine ulaşarak talebi uyarabilmelidir.

İşletmeler açısından en büyük sorun, düşük kapasite kullanım oranıyla çalışması ve talebin yetersiz oluşudur. Kapasite esnekliğine sahip olmak işletmeleri olası talep dalgalanmalarına karşı rekabet ortamında en iyi koruyacak etken olarak görülmektedir. Maliyetlerde çok fazla bir artışa yol açmadan üretim kapasitesini azaltıp artırabilen bir işletmenin rakipleri karşısında sağlayacağı rekabet avantajı açıkça ortadadır (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003). Bu amaçla işletmelerin uygulayabileceği başlıca yöntemler; yarı zamanlı (*part-time*) personel istihdamı, etkinliğin maksimizasyonu ve tüketicinin hizmetlere katılımının artırılmasıdır. Konaklama işletmelerinde kısa vadede arz kapasitesini artırmak temelde mümkün değildir. Ancak yoğun sezonda açık büfedeki yiyecek miktar ve çeşidinin artırılması,

yiyecek içecek departmanında bunu mümkün kılabilir. Benzer şekilde restoran, mutfak ya da kat hizmetleri gibi alanlarda ekstraya eleman çağırarak da başka bir yol olabilmektedir. Konaklama işletmesi “*short*”a düştüğünde, benzer nitelikteki başka bir işletmeden oda satın almak ya da müşterisini oraya yönlendirmek yoluyla da kısa vadede arz kapasitesini artırabilmektedir.

2.4.2.8. İşletme İmajı ve Marka

Rakip alternatifler arasındaki fark ne denli az belirgin olursa müşterinin fiyat duyarlılığı o denli artmakta ve rekabet, fiyat rekabeti haline gelmektedir. Bu durumdan da en ucuza üretebilen ve en ucuza satabilenler kazançlı çıkmaktadır. Ancak işletmenin sunduğu ürün veya hizmet, rakiplerden bir şekilde farklı bir hale gelebilirse rakip alternatifler, tüketici gözünde cazip olmaktan çıkabilir. Kırım’a (2004) göre, burada marka kavramının de önemi büyüktür. Klasik pazarlamanın hâkimiyetindeki dünyada bir marka imajı oluşturup, yoğun reklam çabalarıyla müşterinin zihninde bu markayı oturtarak tüketicinin işletmeyi seçmesi sağlanabilirdi. Marka dünyası öyle boyutlara ulaşmıştı ki, belli bir sosyal kesim markasız neredeyse hiçbir şey kullanamaz durumdaydı. Ancak günümüzde markanın müşterinin tanıdığı, bildiği ve değer verdiği bir ilişki haline dönüştürmenin yolu çok ciddi alt yapı yatırımlarından geçmektedir. Stok, dağıtım ve lojistik yönetimi, bu aşamada tüketicinin ürüne ihtiyaç duyduğu zamanda sahip olabilmesi açısından son derece önemlidir.

Konaklama endüstrisi, hizmet yoğun bir yapıya sahip olduğundan, ekonominin diğer dalları gibi, ürün kullanılmadan ya da satın alınmadan önce deneme şansı yoktur. Bahar ve Kozak’a (2012) göre, bir konaklama hizmeti satın alma kararında ve işletmenin bu açıdan ulusal ve uluslararası pazarlarda rakipleriyle rekabet edebilmelerinde, turistlerin zihinlerinde oluşan işletme imajının rolü büyüktür. Bu nedenle Güneren (2012), tüketicilerin, işletmenin önceden tasarlamış olduğu imajı algılamaları sonucu elde edilen uyumlu ve olumlu imajın, rekabet avantajına dönüşebileceğini belirtmektedir. Kotler (2000), markayı, bilinen bir kaynaktan tüketiciye yönelik bir sunum olarak tanımlamaktadır. Bir marka ismi, örneğin *McDonald’s*, tüketiciler için hamburger, eğlence, çocuk, *fast food* gibi şeyler çağırır. Bu çağrışımlar tüketicilerin satın alma kararında öncülük etmektedir. Mevcut araştırmalara göre kurumun iklimi, konforu, fiyatları, ürün ve hizmet

kalitesi, diğerkurumlardan farklılıkları kurum imajın temel elementleridir. Her bir element tüm kurum imajının oluşumuna farklı açılardan katkılarda bulunur. Kuruluşun kimliği aracılığıyla kişilerde organizasyon hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşmaktadır. Kuruluş hakkında oluşmuş olan bu resim, yalnızca soyut bir izlenimdir kişiye göre değişir ve gerçekte örtüşmeyebilir. Kurumun kendisi hakkında sahip olduğu düşünce ile hedef grubun sahip olduğu düşüncenin örtüşmesi durumu ideal imajı tanımlamaktadır (Bal, 2011).

Henderson'a (1989) göre rakipleri birbirinden ayıran en önemli unsurlar ürünün fiyatı, fonksiyonu, zaman veya mekân açısından avantajlı olması olabileceği gibi belki de yalnızca tüketicinin ürün ve işletme konusundaki algısından ibarettir. Bu nedenle işletme imajı, potansiyel müşterilerin ürün seçme davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Kurumsal imaj ile hizmet kalitesinin, yani ürün imajının hedef kitle üzerinde etkili olmasında yönetici ve iş gören nitelikleri önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinin, imaj konusunda özellikle tüketicilerle yüz yüze iletişimde bulunan ve çoğunlukla tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan yönetici ve iş görenlere güvenebilmesi hayati öneme sahiptir. Konaklama işletmeleri, yönetici ve iş görenlerinin, bilgi toplayıcı ve imaj güçlendirici rollerinin ön planda olduğunu dikkate alarak, kurumsal imaj ve ürün imajının güçlendirilmesi amacıyla, yönetici ve iş görenler arasında rol belirsizliğine ve rol çatışmalarına da neden olmayacak uygulamalara başvurulmalıdır. İşletmeler bu yolla rakipleri karşısında önemli rekabet avantajı elde edebilir (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003). Bu nedenle tüm işletmelerin güçlü ve iyi bir marka imajı oluşturma çabası göstermeleri, rekabet gücü elde etmeleri ve bunun sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

2.4.2.9.Ürün

Konaklama endüstrisinde üretilen ürün oda gibi tek bir ürün niteliğinde olabilirken; yiyecek-içecek, eğlence ve transfer gibi bileşenlerden oluşan mal ve hizmetler toplamı şeklinde de olabilir (İçöz, 2001: 150). Günümüzde ürün veya hizmet sunumunun daha butik bir hale gelmesinin kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, bu ürünlerin hizmet içeriğinin artırılması ve tüketiciye artı değerler sağlayabilmesi bir diğerkonaklama endüstrisinde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Satılan her ürün

veya hizmeti herkes için ayrı bir ürün veya hizmet haline getirmenin yolu da buradan geçmektedir (Kırım, 2004).

İstikrar, ürün ve hizmetin başarısı için gerekli diğer temel faktörlerden biridir. İstikrar ya da devamlılık müşterinin almayı beklediği hizmeti istenmeyen sürprizler olmaksızın alabilmesidir. Otelcilik endüstrisinde, bu durum örneğin; uyandırma servisinin planlandığı şekilde her sabah saat 07.00 de müşteriyi uyandırması ya da toplantıda kahve arasının daha önceden düşünüldüğü saatte verilmesi anlamına gelir. Restoran işletmelerinde de istikrar iki hafta önce yenen yemeğin tadının iki hafta sonra da aynı olması, tuvaletteki havluların her zaman hazır ve yerinde olması, geçen hafta mevcut olan bir içki türünün gelecek ay içinde hazır bulundurulması demektir (İçöz, 2001).

Önemli bir diğer nokta tüketiciye yönelik her satışın aynı zamanda ekonomik, bilgisel ve duygusal bir mübadele olduğudur (Kırım, 2004). Bu nedenle ürün ya da hizmetle ilgili olarak satış sonrası sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği pazarda işletmenin rekabet gücü açısından önemli bir faktördür. Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikâyetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003). Ayrıca müşteri sürekliliğini sağlamak amacıyla, herhangi bir memnuniyetsizliğin olmaması durumunda da müşteriyle olan ilişkileri sürdürmek önemlidir. Örneğin; bir sonraki toplantı için kendilerini seçmeleri amacı ile konaklama işletmesinde düzenlenen bir toplantı sonrasında, toplantıyı düzenleyenlere bir teşekkür mektubu gönderebilirler. Sürekli müşterilerine özel günlerinde kutlama mesajları göndererek müşteri memnuniyetini artırabilirler (İçöz, 2001: 94). Gerektiği gibi planlandığında ve uygulandığında satış sonrası hizmetler, satışların artırılmasını sağlamada fiyat kadar etkin bir faktör olabilmektedir.

Kırım'a (2004) göre, günümüz dünyasında artık yalnızca belirgin olmayan imaj mesajlarıyla bir marka sadakati yaratmak mümkün değildir. İşletmelerin pazarlama yönetimi kitlesel reklam mesajlarını ve promosyon yollarını belirleyen birimlerden çok, müşterilerle sürekli ve birebir ilişki kuran, interaktif bilgi sistemleri sunan birimlere dönüşmek durumundadır. Günümüzün markaları bu bilgi

sistemlerini geliştiren, tüketicide imajdan ziyade gerçek değerler sunabilen, bunları sağlayabilmek için tüketicide birebir diyaloga girebilen markalardır. Günümüzde teknoloji sayesinde her yerde iş yapmak mümkün hale gelmiştir. Bu nedenle satış sonrası hizmet ve destek sistemlerini tüketicilerin her an ve her yerden ulaşabileceği şekilde yeniden organize etmek gerekmektedir. Bunu sağlayabilen işletmeler, önümüzdeki beş yılın değil, şimdinin gerçek zamanlı iletişim kurabilen işletmeleri olacaktır.

Sonuç olarak, rekabetçi gücü en yüksek olan işletme, müşteri için bir değer oluşturan ve bunu zaman içerisinde sürdürülebilir kılan işletmedir (Kotler, 2000). Çünkü rekabet gücü sürdürülebilir olduğu sürece üstünlük anlamına gelir (Bahar ve Kozak, 2012: 58).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.NEVŞEHİR İLİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABETİN YAPISI VE REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEYEN FAKTÖRLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine yapılan araştırmanın uygulama kısmı Nevşehir ilinde gerçekleşmiştir. İlerleyen kısımlarda Kapadokya bölgesi ve Nevşehir ilinden bahsedildikten sonra, çalışmanın bulgularına yer verilmiştir.

3.1.Araştırmaya Konu Olan Nevşehir İli Hakkında Genel Bilgi

Tarihçi Strabon'un tanımlaması ilk kez antik çağdaki bir krallık olarak tanımladığı Kapadokya bugün, Nevşehir, Aksaray, Niğde, Kayseri ve Kırşehir illerinin kapladığı alandan oluşmaktadır. Daha dar bir alan olan kayalık Kapadokya ise Uçhisar, Ürgüp, Avanos, Göreme, Derinkuyu, Kaymaklı, Ihlara ve çevresinden ibarettir. Bu kayalık oluşum, Erciyes, Melendiz, Hasan ve Göllüdağ dörtlüsünün bundan yirmi beş milyon yıl önce harekete geçerek yağmur ve rüzgârların da yardımıyla eşsiz bir görünüme neden olmuştur. Dünyanın pek çok yerinde yanardağ bulunmasına rağmen, bu kültürel mirasın yalnızca Kapadokya'da var olması, sadece doğal değil, aynı zamanda tarihin ve insanın katkısı sayesinde (Korat, 2010). Günümüz Kapadokya'sı denildiğinde, turizm hareketlerinin ve turizm işletmelerinin yoğunlaştığı Nevşehir ili ve ilçeleri algılanmaktadır (Karamustafa ve diğerleri, 2010). Bu nedenle bu çalışmada Kapadokya bölgesi turistik destinasyonu, Nevşehir ili ve ilçeleri ile sınırlanmıştır.

Nevşehir, tarih ve doğanın iç içe geçerek, bütünsel bir güzellik sergilediği beldeleri ve bölgede yaşamış uygarlıkların zenginleştirdiği kültürel birikimi ile Türkiye'nin eşsiz turizm cennetlerinden biridir. Bugün Nevşehir ilinde gördüğümüz peribacaları, vadiler, yeraltı şehirleri, kiliseler, kervansaraylar, medreseler ve bölgeye has diğer mimari ve doğal unsurlar ve çeşitli turizm aktiviteleri, bölge için çok önemli birer çekicilik unsuru oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığının Kültür İstatistikleri, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması, müzeler, eser ve ziyaretçi sayıları verilerine göre Nevşehir ilini 2012 yılında 2.550.721 kişi ziyaret etmiştir

(Türkiye İstatistik Kurumu [TUIK], 2012: 9). Ziyaretçi sayısının her geçen yıl artması yerli ve yabancı birçok otel işletmesi yatırımlarının bölgeye yönelmesine neden olmuştur. Bölgenin yatak kapasitesi de bu artışa uyum sağlayarak her geçen gün büyümektedir. Nevşehir iline bağlı ilçe ve kasabalarda daha önce konak, han ve benzeri amaçlarla kullanılmış yapılar da Nevşehir Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulundan gerekli izinler alınarak konaklama işletmelerine dönüştürülmektedir.

İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan verilere göre, ilde 2013 yılında 54 adet turizm işletme belgeli konaklama tesisi bulunmaktadır. Turizm yatırım belgeli ve belediye belgeli tesisler de dâhil edilince bu sayı 318'e çıkmaktadır. Turizm İşletme Belgeli Tesislerde 10284 olmak üzere toplam yatak sayısı 25909'dur. (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013). Tablo 'da 2009-2013 yılları için Nevşehir iline ait işletme ve yatırım belgeli tesis istatistikleri verilmektedir.

Tablo 1: 2009-2013 Yılları için Nevşehir İline Ait Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri

YILLAR	TURİZM YATIRIMI BELGELİ			TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ		
	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
2009	10	784	1774	44	3852	8324
2010	10	809	1694	45	3928	8424
2011	8	784	1638	46	4067	8710
2012	12	911	1826	49	4552	9683
2013	19	1579	3366	54	4855	10284

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013

Tablo 1'de görülebileceği gibi 2009-2013 yılları arasında konaklama tesisi sayısında genel bir artış söz konusudur. Buna paralel olarak oda ve yatak sayılarında da bir artış görülmektedir.

Nevşehir ili ve ilçelerinde bulunan bu tesislerin doluluk oranları 2012 yılında yüksek sezon olan Nisan, Mayıs, Haziran, Ağustos, Eylül ve Ekim aylarında %51 ile %73 arasında gerçekleşmiştir. 2012 yılında konaklayan kişi sayısı yerli 264.599 ve geceleme sayısı 535.112; konaklayan kişi sayısı yabancı 492.758 ve geceleme sayısı 1.035.497, toplam konaklayan kişi sayısı 757.357 ve geceleme sayısı 1.570.609 olarak gerçekleşmiştir. Bu rakamlar ışığında Nevşehir ilinin 2012 yılı ortalama kalış

süresi 2,1 ve işletme belgeli tesislerin ortalama doluluk oranı %47,4 olarak belirlenmiştir. 2013 yılında ise, konaklayan kişi sayısı yerli 282.437 ve geceleme sayısı 516.564, konaklayan kişi sayısı yabancı 501 507 ve geceleme sayısı 1.128.833, toplam konaklayan kişi sayısı 783.944 ve geceleme sayısı 1.645.397 olarak gerçekleşmiştir. Bu rakamlar ışığında Nevşehir ilinin 2013 yılı ortalama kalış süresi 2,1 ve işletme belgeli tesislerin ortalama doluluk oranı % 45,67 olarak belirlenmiştir. Bu toplam oran %57 ile en yüksek seviyeye 2010 yılında ulaşmıştır. Ayrıca Türkiye genelinde ortalama geceleme (kalış) süresi 3,2 ve ortalama doluluk %52,60 olarak gerçekleşmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013).

Ayrıca Nevşehir ilindeki turizm gelişimine bakıldığında, bölge olarak sahip olduğu şansı gereği gibi değerlendiremediği görülmektedir. Çünkü bölgenin temel çekicilik unsurları olan doğal, tarihi ve kültürel değerler yeterince korunamadığı gibi, kültür turizmine yönelik pazarlama çalışmaları da yeterince başarılı değildir. Nevşehir ilinde ortalama kalış süresi, doluluk oranları ve konaklayan sayısı istatistik verilerinin beklenenden düşük olma nedenlerini ele alan bir çalışmada aşağıdaki saptamalara ulaşılmıştır (Yılmaz, 2012):

- 1.Bölgenin tanıtımında yeterince başarılı olunamaması ve somut olmayan kültürel varlıkların ziyaretçilere yeterince sergilenememesi nedenleriyle turistlerin kalış süreleri uzatılamamaktadır.
- 2.Bölgedeki kültürel çekicilikleri oluşturan peri bacaları, müzeler, yeraltı şehirleri ve kiliseler gerek doğal nedenlerle gerek ziyaretçi yoğunluğu nedeniyle olumsuz etkilenmektedir ve doğal çekiciliklerini yitirme tehlikesi içindedir.
- 3.Turizm gelirlerinin önemli bir kısmı hediyelik eşya satışına odaklıdır ve bunların çoğu yerli üretimden ziyade ithal ürünlerden oluşmaktadır.
- 4.Yöresel mutfağı, turizm işletmeleri tarafından gerektiği kadar kullanılmamaktadır.
- 5.Özellikle çömlekçilik ve halıcılık gibi el sanatlarıyla ilgili usta sayısı azalmakta ve geleneksel üretim yöntemleri eskisi gibi tercih edilmemektedir.

6. Turizm istatistikleri düzensiz olabilmektedir ve gerekli istatistiksel verilere doğru bir biçimde ulaşmak bazen zordur.

Yukarıda Nevşehir ili turizm potansiyeli, arz kapasitesi ve pazar yapısı açısından kısaca ele alınmıştır. Pazardaki rakip sayısının artması bununla birlikte pazarın büyüme oranının düşmekte olması, söz konusu pazarda rekabet düzeyinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. İlde faaliyet gösteren konaklama tesisleri yoğun rekabet içerisindedirler. Bu durum, daha yüksek pazar payı elde edebilmek için rekabet eden firmaların çeşitli faktörler üzerinden rekabet etmelerine neden olmaktadır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011). Bilindiği gibi işletmelerin rekabet gücü ve üstünlüğü elde edebilmek amacıyla kullanabilecekleri çeşitli unsurlar söz konusudur. Bir sonraki kısımda Nevşehir ilini kapsayan bu araştırmanın amacı ve önemi konu edilmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Nevşehir’de sayıları her geçen yıl artan konaklama işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerine göre güçlü bir konum elde edebilmek için kendilerine rekabet gücü sağlayacağını düşündükleri bazı kriterleri kullanmaktadırlar. Aynı pazarda faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları, belirlenen rekabet gücü kriterlerine verdikleri önem ve bunları etkin biçimde uygulayabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacı, Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörlerin tespit edilmesidir. Ayrıca bu araştırma, konaklama işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre önem verdikleri rekabet gücü kriterlerinin, bunları uygulama düzeylerinin ve rakipleri karşısında hangi rekabet gücü kriterlerini kullanarak rekabet ettiklerinin tespit edilmesine yöneliktir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan konaklama işletmelerinin rekabet güçlerini belirleyen faktörlerin ve rekabet stratejilerinin tespitiyle ilgili olarak daha önce İstanbul ve İzmir bölgelerinde, yalnızca dört ve beş yıldızlı otelleri içeren araştırmalar yapılmıştır. Nevşehir ilinde gerçekleştirilen bu çalışmaya ilde yer alan özellik taşıyan tesisler de dâhil edilmiştir. Böylece bu araştırmanın evrenini turizm belgeli konaklama işletmeleri oluştururken, örneklemini Nevşehir ilinde yer alan üç, dört, beş yıldızlı oteller, özel belgeli tesisler ve butik oteller oluşturmaktadır. Ayrıca

araştırmada, şişletmelerin turlerine göre rekabet kriterlerine verdikleri değerlerin de farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi ngrlmştir.

Bölgede yer alan turizm şişletme belgeli tüm konaklama şişletmelerinin rekabet düzeylerinin ve rekabet gücü belirleyicilerinin analiz edilmesine yönelik olarak literatürde benzer bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar, Nevşehir ilinde sayıları her geçen gün artan konaklama şişletmelerinin yöneticilerinin rakipleri ve kendi konumlarıyla ilgili algılarını ortaya koymaktadır.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk olarak stratejik yönetim, rekabet, rekabet stratejisi, konaklama şişletmelerinde rekabet, rekabet gücü ve rekabet gücü modelleri anahtar kelimeleri ve kavramları ve ilgili mevzuatlar üzerine literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal erevesi oluşturulmuştur.

Daha sonra ortaya konulan kuramsal çerçeveden hareketle bir alan araştırması planlanmıştır. Araştırma kapsamında Nevşehir iline bağlı turizm şişletme belgeli otellerin rekabet gücü, önem ve başarım analizine (BA) benzer bir yolla ortaya konulmaya çalışılmıştır. BA ilk olarak 1977 yılında Martilla ve James adındaki araştırmacılar tarafından pazarlama alanında müşteri memnuniyetini artırmak için hangi mal veya hizmet özelliklerine önem verilmesi gerektiğinin tespit edilmesinde yol gösteren bir teknik olarak BA önerilmiştir. Böylece, incelenen ürün özelliklerinden hangilerinin müşteriler açısından göreceli olarak daha önemli olduğu tespit edilebilmekte ve bunlara bağlı ürün performansı yine müşterilerin verdiği cevaplarla belirlenmektedir (Albayrak ve Caber, 2011: 628). Bu çalışmada ise, benzer şekilde şişletmelerin rekabet gücü faktörlerine verdikleri önem, bunları ne ölçüde başardıklarına yönelik kendi değerlendirmeleri ve son olarak rakiplerine karşı hangi faktörlerle rekabet edebildiklerine dair algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada mevcut durumun ortaya konmasına yönelik bir amaç vardır; ancak BA, soru kâğitlerinden elde edilen veriler yoluyla mevcut durumu ortaya koyduktan sonra bir model nerisi getirmektedir. Bu nedenle bu çalışma mevcut durumu ortaya

koyma açısından benzerlik göstermekle birlikte, uygulama ve analizlerin sonuçlandırılması açısından ÖBA'dan farklılaşmaktadır.

3.3.1. Veri Toplama Aracı

Alan araştırması doğrultusunda veri toplama aracı olarak, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Yeşim Coşar tarafından (Prof. Dr. Alp Timur danışmanlığında) 2006 yılında, Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama adlı yüksek lisans çalışmasında kullanılmak üzere oluşturulmuş soru kâğıdından, gerekli izinler alınarak, yararlanılmıştır. Soru kâğıdı üç bölümden oluşmaktadır ve 5'li Likert ölçeğindedir. (5) kesinlikle katılıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum anlamına gelmektedir.

Soru kâğıdında yer verilen ifadelerin her biri, ilgili literatürde rekabet gücünü belirleyen faktörler olarak sıklıkla tartışılmaktadır. Aşağıda, adı geçen faktörler ve bu faktörlerin rekabet gücü açısından önemlerine değinen yazarlara ait Tablo 2 verilmiştir.

Tablo 2: Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Faktörler	Yazar/Yazarlar
1. Maliyet	Eren, 2000; Kozak ve Güçlü, 2003; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Bahar ve Kozak, 2012
2. Nitelikli İşgücü	Aksu, 2000; Kırım, 2004; Bahar ve Kozak, 2012
3. Kalite ve Standartlara Uygunluk	Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988; Hamel ve Prahalad, 1994; Kotler, 2000; İçöz, 2001; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Kırım, 2004; Karamustafa ve diğerleri, 2010; Bahar ve Kozak, 2012
4. Pazar Payı	Kotler, 2000; Kırım, 2004; Bahar ve Kozak, 2012
5. Rekabet Stratejisi	Hamel ve Prahalad, 1994; Porter, 2000; Dinçer, 2003; Kırım, 2004

6. Ar-Ge	Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Yıldırım ve Gökşen, 2005; Karamustafa ve diğerleri, 2010; Türkay ve Pınar, 2010
7. Kapasite Esnekliği	İçöz, 2001; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003
8. İşletme İmajı ve Marka	Henderson, 1989; Kotler, 2000; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Kırım, 2004; Bal, 2011; Bahar ve Kozak, 2012
9. Ürün	Kotler, 2000; İçöz, 2001; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Kırım, 2004; Bahar ve Kozak, 2012
10. Teknoloji (İçsel ve Dışsal)	Aksu 2000; İçöz, 2001

Soru kâğıdının üç bölümünde cevaplayıcıların Tablo2’de yer alan rekabet gücü faktörlerine farklı açılardan katılım düzeyleri sorgulanmıştır. Birinci bölümde rekabet gücünü belirlediği düşünülen faktörlere yönelik hazırlanan ifadelerle katılım düzeyleri sorularak, hangi faktöre ne derece önem verdikleri bilgisine ulaşmak amaçlanmıştır. İkinci bölümde, bu kez, rekabet gücünü belirlediği düşünülen faktörlerin o işletmede ne derecede kullanıldığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde ise cevaplayıcılardan, aynı faktörleri rakipler ile karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Soru kâğıdının son bölümünde, demografik yapıya yönelik ve araştırmanın ikincil amacı açısından önem teşkil ettiği düşünülen bazı değişkenlere yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümdeki sorular, turizm işletme belgeli tüm otelleri kapsadığından, Coşar’ın (2006) soru kâğıdından bazı düzenlemeler ve eklemelerle farklılaştırılmıştır.

3.3.2. Verileri Toplama Süreci

Verilerin toplanması aşaması, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ve departman müdürlerinden ulaşılabilenlere anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma Nevşehir İl Turizm Müdürlüğü’nden alınan turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri listesinden, konaklama işletmelerinin telefon ve adreslerine ulaşılarak gerçekleştirilmiştir.

Toplam 55 otelden 2 yıldızlı olanlar araştırmaya dâhil edilmemiş ve bazı işletmelere de telefon ve mail yoluyla ulaşılamamıştır. Araştırmaya 2 yıldızlı otel işletmelerinin dâhil edilmemesinin en önemli nedeni, diğer işletmelerin daha profesyonel olarak yönetildikleri varsayımıdır. Sayıları az da olsa bazı işletmeler de araştırmaya dâhil olmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bir işletmeden de doldurulmuş anketleri almak mümkün olmamıştır. İşletmeler tek tek aranarak, mümkünse genel müdürlerden randevu istenmiştir. Birkaç otel dışında yönetici ile doğrudan görüşme şansı olmuştur. Bunun mümkün olmadığı otellerde ise müdür yardımcıları ya da departman müdürleri aracılığıyla soru kağıtlarının cevaplandırılması sağlanmıştır. İşletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerde araştırma ile ilgili detaylı bilgi verilmiş ve bırakılan soru kağıtlarının toplanması için karşılıklı uygun bir zaman belirlenmiştir. Yüz yüze görüşme imkânı olmayan bir yönetici de mail yoluyla soru kağıdını cevaplandırmıştır. Nevşehir ilinde özellikle yönetici dışındaki işgöenlere yönelik çok fazla araştırma yapılıyor olması nedeniyle soru kağıtlarının cevaplandırılmasına yönelik bazı isteksiz işletmeler olsa da bırakılan soru kağıtları büyük oranda doldurulmuştur. Böylece araştırmaya dahil olabilecek olan 46 işletmeden 39'una 174 soru kağıdı bırakılmış, genel müdür, müdür yardımcısı ve departman müdürlerinden toplamda 130 geçerli soru kağıdı elde edilmiştir. Böylece %75 oranında bir cevaplanma oranına ulaşılmıştır. Araştırma, 2013 yılında, Nevşehir ili için yüksek sezon olan Haziran ayında gerçekleştirilmiştir.

3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya konu olan rekabet gücü faktörleri, yöneticiler tarafından; işletmenin faktörlere verdiği önem, mevcut durum ve işletmenin rakiplere göre durumu aşılarından değerlendirilmiştir. Araştırmanın yöneticilere uygulanmasının nedeni, rekabet gücü faktörlerinin belirleyicileri ve uygulayıcıları olarak daha detaylı ve doğru bilgiye sahip olabilecekleri varsayımıdır. Böylelikle bilgi toplanan kütle aşıısından çalışmaya bir sınır getirilmiştir.

Araştırma Kapadokya bölgesinin Nevşehir ilinin Ürgüp, Mustafapaşa, Göreme, Avanos, Ortahisar, Uçhisar ve Kozaklı beldelerinde, otellerin yoğun olarak görüldüğü sınırlı bir alanda yapılmıştır. Daha önce yapılan benzer nitelikteki araştırmalarda bazı yöneticilerin rekabet gücü kriterleri, stratejileri ve konumlarıyla

ilgili bilgi vermekten kaçındığı görülmüştür. Benzer bir durum bu araştırma için de geçerlidir. Bu durum örneklemin tamamına ulaşılmasını sınırlamıştır. Ayrıca sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların deneysel olamamasından kaynaklanan kesinlik ve netlik konusundaki sınırlılık, bu araştırma için de geçerliliğini korumaktadır.

3.5. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında, Nevşehir ilinde yer alan turizm işletme belgeli konaklama tesislerinin orta ve üst düzey yöneticilerine dört kısımdan oluşan bir soru kâğıdı uygulanmıştır. Soru kâğıdında yer alan ifadelere yöneticilerin verdikleri cevaplara yönelik bulgular, ilerleyen kısımlarda yer alan tablolarda verilmektedir.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, eğitim, sektörde ve mevcut işletmede çalışma süresi ve mevcut işletmedeki pozisyonları ile ilgili verdikleri cevaplara ait istatistikler aşağıda Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	35	26,9
Erkek	95	73,1
Yaş		
21-30	36	27,7
31-40	54	41,5
41-50	26	20,0
51 ve üzeri	14	10,8
Eğitim		
İlköğretim	7	5,4
Lise	46	35,4
Üniversite	72	55,4
Lisansüstü	5	3,8
Sektörde Çalışma Süresi		
1-5 yıl	22	16,9
6-10 yıl	27	20,8
11-15 yıl	28	21,5
16-20 yıl	19	14,6
21 yıl ve üzeri	34	26,2
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	18	13,8
1-3 yıl	27	20,8
4-6 yıl	25	19,2
7-9 yıl	18	13,8
10 yıl ve üzeri	42	32,3
Pozisyon		
İşyeri Sahibi	8	6,2
Genel Müdür	20	15,4
Müdür Yardımcısı	12	9,2
Bölüm Müdürü	90	69,2
Total	130	100,0

Tablo 3’te de görülebileceği üzere, Nevşehir ilinde yapılan bu araştırmanın örneklemini oluşturan konaklama işletmelerindeki 130 işyeri sahibi, genel müdür ve departman müdürünün çoğunluğu 31-40 yaş arası erkeklerden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların yarısından fazlası üniversite mezunudur ve sektörde çalışma süreleri açısından 21 yıl ve üzeri cevabı en yüksek yüzdeye sahiptir. Büyük çoğunluğu departman müdürlerinden oluşan cevaplayıcılar, araştırmanın örneklemini oluşturan mevcut işletmede çalışma sürelerini, büyük çoğunlukla 10 yıl ve üzeri olarak işaretlemiştir. Böylece cevaplayıcıların sektör ve pazarın yapısı konusunda deneyimli kişilerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 4’te araştırmaya katılan yöneticilerin konaklama işletmesi ile ilgili cevaplarına ait istatistiklere yer verilmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Konaklama İşletmesi ile ilgili Cevaplarının Dağılımı

Değişken	n	%
İşletme Türü		
Otel	89	68,5
Özel Belgeli Tesis	21	16,2
Butik Otel	20	15,4
İşletme Sınıfı		
Üç Yıldız	3	2,3
Dört Yıldız	47	36,2
Beş Yıldız	39	30,0
Mülkiyet Durumu		
Bağımsız	83	63,8
Bir Gruba Bağlı	47	36,2
alışan Sayısı		
1-10	6	4,6
11-20	14	10,8
21-30	7	5,4
31-40	11	8,5
41 ve zeri	92	70,8
Total	130	100,0

Tablo 4’te cevaplayıcıların konaklama işletmesi ile ilgili verdikleri cevaplar yer almaktadır. Buna göre cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun dört ve beş yıldızlı otellerin üst ve orta kademe yöneticilerinden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle çalışan sayısı 41 ve üzeri olan işletmelerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Örnekleme oluşturan konaklama işletmeleri mülkiyet durumu açısından çoğunlukla bağımsız işletmelerdir.

3.5.2.Faktör Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için, değişkenleri daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek amacıyla olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel isimdir. Faktör analizinde araştırmacı öncelikle araştırma kapsamında kullanılan değişkenler setinin temelini

oluşturan temel faktörlerin neler olduğunu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini de görme imkânına sahip olmaktadır. Böylelikle araştırmacı, elinde bulunan çok sayıda değişkenden oluşan değişkenler setini daha az sayıda yeniden oluşturulmuş değişkenler (faktörler) cinsinden ifade etme ve anlama imkânına sahip olacaktır (Altunışık ve diğerleri, 2007: 222).

Faktör analizi yapmadan önce, verilere güvenilirlik testi uygulanması gerekmektedir. Güvenilirlik, bireylerin maddelere verdiği cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir ve testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Bu güvenilirlik türlerinden biri de Cronbach alfa (α)'dır. Cronbach tarafından geliştirilmiş olan alfa (α) katsayısı kullanılır. Test sonucunda soru kâğıdının cevaplayıcıların ifadelerine genel katılım düzeylerini ölçmeye yönelik olan birinci kısmında yer alan faktörlere ait Cronbach Alpha değeri 0,685 olarak saptanmıştır. Hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2003: 165). Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5'e kadar inmesinin makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2007:116).

Rekabet gücünü belirleyen ifadeler yöneticilerin genel katılım düzeylerine ait istatistiklere uygulanan faktör analizi sonucu “Yeni yatırımlar yapabilecek finansal olanaklar oluşturmak önemlidir.” (Madde 2) ve “Üretim zamanının rakiplere göre kısa olması önemlidir.” (Madde 14) ifadeleri birinci faktörde yer almış ancak birden fazla faktörde yüksek yük değeri almışlardır. “Talep dalgalanmaları karşısında üretim zamanının kısa olması önemlidir.” (Madde 17) ifadesi ikinci faktörde yer almış ancak bu ifade de birden fazla faktörde yüksek yük değeri almıştır. Böylece bu üç ifade analizden çıkarılarak soru kâğıdının rekabet gücünü belirleyen ifadeler yöneticilerin genel katılım düzeylerini ölçmeye yönelik kısmına yeni bir faktör analizi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2003: 119). Yeniden yapılan faktör analizi sonucu faktörlerin normal dağıldığı gözlenmiş ve faktörler dört kümeye indirgenmiştir. Söz konusu indirgeme sonucu elde edilen faktör yapısı Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelere Genel Katılım Düzeylerine İlişkin Faktör Yükleri

	Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri	Güvenilirlik Değerleri (Cronbach Alpha)
Faktör I: Pazarlama Üstünlüğü		
12. Pazar payını artırmak önemlidir.	0,787	0.564
13. Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek önemlidir.	0,747	
16. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir.	0,665	
19. Rakip ürünleri analiz etmek önemlidir.	0,751	
20. Ürün çeşitliliğini artırmak önemlidir.	0,615	
Faktör II: Kalite Üstünlüğü		
3. Hizmetin zamanında sunulması önemlidir.	0,778	0,608
7. Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmak önemlidir.	0,728	
5. Hizmet kalitesini artırmak önemlidir.	0,644	
6. Standartlara uygun hizmet sunmak önemlidir.	0,535	
11. İşletme imajını geliştirmek önemlidir.	0,508	
18. İstikrar ve devamlılığı sağlamak önemlidir.	0,452	
Faktör III: Operasyonel Üstünlük		
9. Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermek önemlidir.	0,829	0,569
8. Teknoloji transferi sağlamak önemlidir.	0,647	
4. Talep dalgalanmaları karşısında arz kapasitesinin de esnek olması önemlidir.	0,579	
10. Personelin niteliğini artırmak önemlidir.	0,499	
Faktör IV: Maliyet		
1. Maliyetleri azaltmak önemlidir.	0,881	0,771
15. Üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulması önemlidir.	0,67	

Tablo 5'e göre, pazar payı, satış sonrası hizmetler, yeni stratejiler, rakip analizi ve ürün çeşitlendirme ile ilgili olan bu ifadeler, pazara yönelik olan unsurlardan oluşması nedeniyle "pazarlama üstünlüğü" olarak adlandırılan faktörün altında yer almıştır. İkinci faktör altı değişken ile ifade edilmektedir. Zamanında

hizmet, hizmet kalitesi, standartlara uygunluk, güven, imaj, istikrar ve devamlılık gibi ifadelerden oluşan bu faktör, kalite ile ilgili unsurları içermektedir ve “kalite üstünlüğü” faktöründe toplanmıştır. Üçüncü faktör dört değişkenle ifade edilmektedir. Arz kapasitesi, teknoloji transferi, Ar-Ge çalışmaları ve personelin niteliği ifadelerinin işletmenin yatırım ve iyileştirme süreçlerine ait olduğu görüşüyle, rekabet gücünü belirlediği düşünülen bu ifadeler, “operasyonel üstünlük” faktörü altında yer almıştır. Dördüncü faktör rekabet gücünü maliyetlerin azaltılması yoluyla değerlendiren iki değişkenden oluşması nedeniyle bu faktör “maliyet üstünlüğü” olarak belirlenmiştir.

Soru kâğıdında işletmelerin rekabet güçlerini belirleyen ifadelerle ilişkin başarımlar düzeylerini ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçeğe uygulanan güvenilirlik testi sonucu ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,840 olarak belirlenmiştir. Faktör analizi sonucu, ifadelerin kabul edilebilir değerler olarak dört faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Yapılan analizde “Pazar payımızı geliştirmek için pazar araştırması yapıyoruz.” (Madde 12) ve “Sunmuş olduğumuz hizmetlerde istikrar ve devamlılığı sağlayabiliyoruz.” (Madde 20) ifadeleri birden fazla faktörde yüksek yük değerleri almıştır. Böylece bu ifadeler analizden çıkarılarak soru kâğıdının rekabet gücünü belirleyen ifadelerle ilişkin yöneticilerin başarımlar düzeylerini ölçmeye yönelik kısmına yeni bir faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 6’da elde edilen yeni faktör yükleri verilmektedir.

Tablo 6: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelerin Başarım Düzeyi Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Faktör Yükleri

	Döndürme Sonrası F. Yük Değerleri	Güvenilirlik Değerleri (Cronbach Alpha)
Faktör I: Pazarlama Üstünlüğü		
9. İşletmemiz bulunduğu sektörde olumlu bir imaja sahiptir.	0,753	0,803
10. İşletmemiz turizm sektöründe markalaşmıştır.	0,751	
11. İşletmemiz sektördeki pazar payını korumaktadır.	0,728	
13. Satış ve satış sonrası hizmetlere önem veriyoruz.	0,662	
7. İşletmemiz için en uygun ve gelişmiş teknolojiyi kullanmaktayız.	0,647	
8. İşletmemizde çalışanlar konusunda uzman kişilerdir.	0,626	
Faktör II: Stratejik Üstünlük		
16. Rakip analizi yapıyoruz.	0,847	0,788
17. Sektördeki işletmelerin analizini yapıyoruz.	0,805	
18. Rekabet avantajı elde etmek için stratejiler oluşturuyoruz.	0,798	
Faktör III: Kalite Üstünlüğü		
5. Hizmet kalitemiz uluslararası kalite ve standartlara uygundur.	0,726	0,802
6. Müşterilerimiz hizmet kalitemize güvenmektedir.	0,674	
2. İşletmemiz devletin turizm yatırımlarının finansmanını, pazarlama faaliyetlerini ve alt yapı yatırımlarını desteklediği bir bölgede kurulmuştur.	0,655	
3. İşletmemizde hizmetler müşterilere zamanında sunulmaktadır.	0,557	
1. Maliyetleri azaltacak yöntemler en iyi biçimde kullanılmaktadır.	0,503	
Faktör IV: Operasyonel Üstünlük		
14. Üretim ve stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutuyoruz.	0,804	0,794
4. Talepteki dalgalanmalar karşısında kapasitemizi artırıp azaltabiliyoruz.	0,691	
15. Değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabiliyoruz.	0,586	
19. En az stok ile istenen hizmeti istenen zamanda sunabiliyoruz.	0,464	

Tablo 6'ya göre, imaj, markalaşma, pazar payı, satış sonrası hizmetler, teknoloji ve nitelikli personel ifadeleri, pazara yönelik unsurlar olarak görülmesi nedeniyle “pazarlama üstünlüğü” adını alan faktörün altında yer almıştır. İkinci faktör rakip analizi, sektör analizi ve yeni stratejiler ifadelerinden oluştuğu için “stratejik üstünlük” adı verilen faktör altında yer almıştır. Kalite ve standartlara uygunluk, güven, yatırım desteği, zamanında hizmet ve maliyetler ile ilgili ifadeler, çoğunlukla kalite unsurlarından oluşmaktadır ve “kalite üstünlüğü” adı verilen faktörün altında toplandıkları görülmektedir. Dördüncü faktör ise üretim ve stok maliyetleri, kapasite esnekliği, piyasa koşullarına uyum ve düşük stok ifadelerinden oluşmuştur; bu nedenle bu ifadelerin oluşturduğu bu faktöre “operasyonel üstünlük”

adı verilmiştir. Soru kâğıdına yanıt verenlerin, maliyet ile doğrudan ilgili ifadeleri, farklı faktörler altında algıladıkları gözlenmiştir. Bu nedenle soru kâğıdının bu kısmında “maliyet” isimli ayrı bir faktör oluşmamıştır.

Ölçeğin rekabet gücünü belirleyen ifadelerin rakiplerle karşılaştırmalı değerlendirilmesine ilişkin kısma uygulanan faktör analizi sonucu “Teknoloji transferi sağlamada daha avantajlı konumdayız.” (Madde 8) ifadesi birden fazla faktörde yüksek değeri almıştır. Bu nedenle bu ifade analizden çıkarılarak, soru kâğıdının bu kısmına yeni bir faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 7’de rekabet gücünü belirleyen ifadelerin rakiplerle karşılaştırmalı değerlendirilmesine ilişkin kısma ait yeni faktör yapısı görülmektedir.

Tablo 7: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelerin Rakiplerle Karşılaştırmalı Yanıtlarına İlişkin İstatistikler

	Döndürme Sonrası F. Yük Değerleri	Güvenilirlik Değerleri (Cronbach Alpha)
Faktör I: Pazarlama Üstünlüğü		
14. Üretim zamanını kısaltmada rakiplere göre daha avantajlı konumdayız.	0,800	0,817
19. Rakip ürünleri analiz etmede daha avantajlı konumdayız.	0,764	
16. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	0,738	
17. Talep dalgalanmaları karşısında üretim zamanını kısaltmada daha avantajlı konumdayız.	0,731	
4. Talep esnekliği karşısında arz kapasitesinin de esnek olmasını sağlamada daha avantajlı konumdayız.	0,711	
15. Üretim ve stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutmada daha avantajlı konumdayız.	0,678	
9. Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermede daha avantajlı konumdayız.	0,670	
18. İstikrar ve devamlılığı sağlamada daha avantajlı konumdayız.	0,634	
Faktör II: Operasyonel Üstünlük		
11. İşletme imajını geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	0,838	0,809
13. Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	0,796	
12. Pazar payını artırmada daha avantajlı konumdayız.	0,788	
10. Personelin niteliğini artırmada daha avantajlı konumdayız.	0,688	
20. Ürün çeşitliliğini artırmada daha avantajlı konumdayız.	0,616	
Faktör III: Finansal Üstünlük		
1. Maliyetleri azaltmada daha avantajlı konumdayız.	0,781	0,849
2. Yeni yatırımlar yapabilecek finansal olanaklar oluşturmada daha avantajlı konumdayız.	0,724	
3. Hizmeti zamanında sunmada daha avantajlı konumdayız.	0,562	
Faktör IV: Kalite Üstünlüğü		
6. Standartlara uygun hizmet sunmada daha avantajlı konumdayız.	0,815	0,850
7. Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmada daha avantajlı konumdayız.	0,665	
5. Hizmet kalitesini artırmada daha avantajlı konumdayız.	0,621	

Soru kâğıdının rekabet gücünü belirleyen ifadelerin rakiplerle karşılaştırmalı olarak sorulduğu kısmına uygulanan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin genel Cronbach Alpha değeri 0,868 olarak belirlenmiştir.

Tablo 7'ye göre üretim zamanı, rakip analizi, yeni stratejiler, talep dalgalanmalarına uyum, kapasite esnekliği, üretim ve stok maliyetleri, Ar-Ge ve istikrar ifadeleri pazara yönelik unsurlardan oluşmaktadır ve “pazarlama üstünlüğü”

faktörünün altında yer almıştır. İmaj, satış sonrası hizmetler, pazar payı ve personel ifadeleri ise ikinci faktör olarak belirlenen “operasyonel üstünlük” altında toplanmıştır. Üçüncü faktör maliyetler, finansal olanaklar ve zamanında hizmet gibi finansla ilgili bazı ifadelerden oluşması nedeniyle “finansal üstünlük” adlı faktörün altında yer almıştır. Son olarak dördüncü faktör standartlara uygunluk, güven ve hizmet kalitesi bileşenlerinden oluşarak “kalite üstünlüğü” faktörünün altında yer almıştır.

Rekabet gücünü belirleyen ifadeler yöneticilerin genel katılım düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerle ait aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) değerleri, altında yer aldıkları faktöre göre sıralanmış şekilde Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8: Cevaplayıcıların Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelere ve Faktörlere Genel Katılım Düzeylerine İlişkin Dağılımların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

FAKTÖRLER	n	\bar{x}	Ss
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,5523	0,45156
12. Pazar payını artırmak önemlidir.	130	4,66	0,522
13. Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek önemlidir.	130	4,62	0,561
16. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir.	130	4,48	0,587
19. Rakip ürünleri analiz etmek önemlidir.	130	4,48	0,638
20. Ürün çeşitliliğini artırmak önemlidir.	130	4,51	0,587
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,7051	0,35796
3. Hizmetin zamanında sunulması önemlidir.	130	4,78	0,413
7. Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmak önemlidir.	130	4,76	0,479
5. Hizmet kalitesini artırmak önemlidir.	130	4,57	0,693
6. Standartlara uygun hizmet sunmak önemlidir.	130	4,72	0,502
11. İşletme imajını geliştirmek önemlidir.	130	4,7	0,493
18. İstikrar ve devamlılığı sağlamak önemlidir.	130	4,7	0,508
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	130	4,4115	0,48311
9. Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermek önemlidir.	130	4,18	0,775
8. Teknoloji transferi sağlamak önemlidir.	130	4,41	0,643
4. Talep dalgalanmaları karşısında arz kapasitesinin de esnek olması önemlidir.	130	4,36	0,715
10. Personelin niteliğini artırmak önemlidir.	130	4,69	0,526
MALİYET ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,2462	0,75289
1. Maliyetleri azaltmak önemlidir.	130	4,33	0,857
15. Üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulması önemlidir.	130	4,16	0,93
Geçerli n	130		

Tablo 8’de de görülebileceği üzere, bileşenlerin ortalamaları incelendiğinde “hizmeti zamanında sunmak tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmak, hizmet kalitesini artırmak, standartlara uygun hizmet sunmak, işletme imajını geliştirmek, istikrar ve devamlılığı sağlamak önemlidir, ifadelerinden oluşan kalite boyutu en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=4,70$) sahiptir. Soru kâğıdına yanıt veren yöneticilerin değerlendirmelerine göre, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama

işletmelerinin rekabet güçlerini oluşturan en önemli faktörün kalite olduğu söylenebilir. En düşük ortalama değer ise ($\bar{x}=4,24$) maliyet boyutunu oluşturan maliyetleri azaltmak ve üretim ve stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak ifadelerine verilen yanıtlardan elde edilmiştir. Rekabet gücünü oluşturduğu düşünülen faktörlerin hiç biri 4 rakamının temsil ettiği “katılıyorum” düzeyinin altında kalmamıştır. Bu durumda, yanıtlayanlara göre, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri açısından rekabet gücünü oluşturduğu düşünülen ifadelerin tümü rekabet üstünlüğü elde etme açısından önemli olarak algılanmaktadır denilebilir. Bu bulgular Nevşehir ilinde görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin nasıl bir rekabet gücü algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Rekabet gücünü belirlediği düşünülen ifadelere bakıldığında ise, en yüksek ortalama “Hizmetin zamanında sunulması önemlidir.” (Madde 3), ($\bar{x}=4,78$, $s=0,41$) ve “Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmak önemlidir.” (Madde 7), ($\bar{x}=4,76$; $ss=0,47$) ifadelerine verilen yanıtlara aittir. En düşük ortalama ise “Üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulması önemlidir.” (Madde 15), ($\bar{x}=4,16$; $ss=0,93$) şeklindeki ifadeye aittir.

Rekabet gücünü belirleyen ifadelere ilişkin başarımlar düzeylerini ölçmeye yönelik dağılımlara ait aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) değerleri Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: İşletmelerin Başarım Düzeyleri Açısından Rekabet Gücü Faktörlerinin ve Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

FAKTÖRLER	n	\bar{x}	ss
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,4205	0,51264
9. İşletmemiz bulunduğu sektörde olumlu bir imaja sahiptir.	130	4,65	0,524
10. İşletmemiz turizm sektöründe markalaşmıştır.	130	4,52	0,650
11. İşletmemiz sektördeki pazar payını korumaktadır.	130	4,52	0,600
13. Satış ve satış sonrası hizmetlere önem veriyoruz.	130	4,53	0,649
7. İşletmemiz için en uygun ve gelişmiş teknolojiyi kullanmaktayız.	130	4,21	0,785
8. İşletmemizde çalışanlar konusunda uzman kişilerdir.	130	4,09	0,772
STRATEJİK ÜSTÜNLÜK	130	4,2949	0,6828
16. Rakip analizi yapıyoruz.	130	4,27	0,745
17. Sektördeki işletmelerin analizini yapıyoruz.	130	4,26	0,793
18. Rekabet avantajı elde etmek için stratejiler oluşturuyoruz.	130	4,35	0,703
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,3744	0,46914
5. Hizmet kalitemiz uluslararası kalite ve standartlara uygundur.	130	4,46	0,637
6. Müşterilerimiz hizmet kalitemize güvenmektedir.	130	4,53	0,573
2. İşletmemiz devletin turizm yatırımlarının finansmanını, pazarlama faaliyetlerini ve alt yapı yatırımlarını desteklediği bir bölgede kurulmuştur.	130	3,99	0,96
3. İşletmemizde hizmetler müşterilere zamanında sunulmaktadır.	130	4,61	0,536
1. Maliyetleri azaltacak yöntemler en iyi biçimde kullanılmaktadır.	130	4,46	0,559
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	130	4,0923	0,65364
14. Üretim ve stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutuyoruz.	130	3,85	1,023
4. Talepteki dalgalanmalar karşısında kapasitemizi artırıp azaltabiliyoruz.	130	4,08	0,903
15. Değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabiliyoruz.	130	4,24	0,755
19. En az stok ile istenen hizmeti istenen zamanda sunabiliyoruz.	130	4,19	0,798
Geçerli n	130		

Tablo 9’da da görülebileceği üzere, rekabet gücünü belirleyen ifadelere ilişkin başarım düzeylerine ait tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında tüm aritmetik ortalamaların 4’ün üzerinde değer aldığı, dolayısıyla yöneticilerin işletmelerini, tüm faktörlerde başarılı değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak en yüksek ortalama pazar payı, satış ve satış sonrası hizmetler, teknoloji ve personel bileşenlerinden

oluşan pazarlama üstünlüğü ($\bar{x}=4,42$; $ss=0,51$) faktöründe gerçekleşmiştir. Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çoğunluğunun rekabet güçlerini oluşturan en önemli faktörün pazarlama üstünlüğü olduğu söylenebilir.

İşletmelerin, rekabet gücünü ölçen ifadelerde ne derece başarılı olduklarını ölçen soru kâğıdında “İşletmemiz bulunduğu sektörde olumlu bir imaja sahiptir.” (Madde 9), ($\bar{x}=4,65$; $ss=0,52$) ve “İşletmemizde hizmetler müşterilere zamanında sunulmaktadır.” (Madde 3), ($\bar{x}=4,61$; $ss=0,53$) ifadeleri en yüksek aritmetik ortalama değerlerini almıştır. Yöneticilerin cevaplarına göre en düşük değer “Üretim ve stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutuyoruz.” (Madde 14), ($\bar{x}=3,85$; $ss=1,02$) ifadesinde gerçekleşmiştir. Bu sonucun turistik ürünün genel olarak stoklanamama özelliğinden kaynaklanmış olması muhtemeldir.

Rekabet gücünü belirleyen ifadeleri rakiplerle karşılaştırmalı olarak ölçmeye yönelik ifadelerden oluşan dağılımların aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) değerleri Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelerin Rakiplerle Karşılaştırmalı Değerlendirmelerine ait Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

FAKTÖRLER	N	\bar{x}	ss
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,1327	0,6725
14. Üretim zamanını kısaltmada rakiplere göre daha avantajlı konumdayız.	130	4,16	0,852
19. Rakip ürünleri analiz etmede daha avantajlı konumdayız.	130	4,15	0,811
16. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	130	4,13	0,791
17. Talep dalgalanmaları karşısında üretim zamanını kısaltmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,16	0,852
4. Talep esnekliği karşısında arz kapasitesinin de esnek olmasını sağlamada daha avantajlı konumdayız.	130	4,13	0,781
15. Üretim ve stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,12	0,832
9. Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermede daha avantajlı konumdayız.	130	4,01	0,952
18. İstikrar ve devamlılığı sağlamada daha avantajlı konumdayız.	130	4,28	0,718
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	130	4,3288	0,628
11. İşletme imajını geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	130	4,41	0,643
13. Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	130	4,35	0,703
12. Pazar payını artırmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,27	0,734
10. Personelin niteliğini artırmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,12	0,903
20. Ürün çeşitliliğini artırmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,28	0,75
FİNANSAL ÜSTÜNLÜK	130	4,0769	0,6648
1. Maliyetleri azaltmada daha avantajlı konumdayız.	130	3,82	0,885
2. Yeni yatırımlar yapabilecek finansal olanaklar oluşturmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,02	0,919
3. Hizmeti zamanında sunmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,38	0,602
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,3744	0,5751
6. Standartlara uygun hizmet sunmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,35	0,734
7. Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,47	0,625
5. Hizmet kalitesini artırmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,31	0,703

Tablo 10’da yer alan, yöneticilerin, rekabet gücünü belirlediği düşünülen ifadelere rakiplerle karşılaştırmalı olarak verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde standartlara uygun hizmet, tüketicide güven duygusu oluşturma ve hizmet kalitesini artırma ifadelerinden oluşan kalite üstünlüğü ($\bar{x}=4,37$) boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yine en yüksek değer bu faktör altında yer alan “Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmada daha

avantajlı konumdayız.” (Madde 7), ($\bar{x}=4,47$; $ss=0,625$) ifadesinde gözlenmektedir. Ardından “operasyonel üstünlük” boyutunun altında yer alan yer alan “İşletme imajını geliştirmede daha avantajlı konumdayız.” ifadesi (Madde 11), ($\bar{x}=4,41$, $ss=0,643$) en yüksek ortalamaya sahiptir. Soru kâğıdının bu bölümünde en düşük ortalamanın “Maliyetleri azaltmada daha avantajlı konumdayız.” (Madde 1), ($\bar{x}=3,82$, $ss=0,885$) ifadesinde yer alması düşündürücüdür. Ancak maliyetlerin yüksek olması, cevaplayıcıların rakipler karşısında kalite, güven ve imaj gibi bileşenler açısından üstün durumda olduklarını ifade ediyor olmalarının doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

3.5.3. ANOVA

Bu çalışmanın konusunu oluşturan rekabet gücü bileşenlerinin algılanma düzeylerini değiştireceği düşünülen değişkenlerden biri işletme türüdür. Konaklama işletmelerinin otel, özel belgeli tesis ve butik otel olarak yer aldığı Nevşehir ilinde bu işletmelerin türlerine göre, rekabet gücü unsurlarına verdikleri cevapların farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılabilmesi amacıyla, konaklama işletmesi türleri ve rekabet gücü faktörlerine ilişkin ANOVA analizi yapılmıştır. Soru kâğıdının birinci kısmında rekabet gücünü belirleyen ifadeler yöneticilerin genel katılım düzeylerini ölçmeye yönelik ölçeğe verilen yanıtlardan oluşan dağılımlar ile işletme türü değişkenine uygulanan ANOVA sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: İşletme Türü Değişkeni için Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörlere Genel Katılım Düzeylerine ait ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	1,052	2	,526	2,646	,075
	Gruplar içi	25,252	127	,199		
	Toplam	26,304	129			
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	,812	2	,406	3,282*	,041
	Gruplar içi	15,718	127	,124		
	Toplam	16,530	129			
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	,794	2	,397	1,720	,183
	Gruplar içi	29,313	127	,231		
	Toplam	30,108	129			
MALİYET ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	2,058	2	1,029	1,839	,163
	Gruplar içi	71,065	127	,560		
	Toplam	73,123	129			

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11’de görülebileceği üzere rekabet gücünü belirleyen boyutların aritmetik ortalamalarının konaklama işletmesi türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kalite üstünlüğü, ($F_{2-127} = 3,282$; $p < .05$) faktörüne ait aritmetik ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin cevaplarına göre kalite üstünlüğü bileşeninin algılanışı, konaklama işletmesi türlerine göre farklılık göstermektedir denebilir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığı ve anlamlı ise, bunun hangi konaklama işletmesi türünden kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2003: 45).

İşletme türleri arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçlarına göre, kalite boyutunu değerlendirme açısından konaklama işletmesi türü arasındaki farklılıklar anlamlı değildir ($p > .05$). Dolayısıyla elde edilen verilerle bu farklılığın hangi işletme türünden kaynaklandığı yanıtlara göre ayrıştırılamamıştır.

Ancak orta ve üst düzey yöneticilerin işletme türü değişkeni için faktörlere verdikleri cevapların frekanslarına bakıldığında, özel belgeli tesislerin ($\bar{x}=4.83$) ve

butik otellerin ($\bar{x}=4.80$), otellere göre ($\bar{x}=4.65$) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buradan elde edilen sonuca göre bir rekabet gücü unsuru olarak kalite faktörüne özellik taşıyan tesislerin otel işletmelerine kıyasla daha fazla önem verdiği söylenebilir.

Yöneticilerin, mevcut işletmenin rekabet gücünü belirleyen faktörleri başarımlarına yönelik yanıtlardan oluşan dağılımlar ile işletme türü değişkenine uygulanan ANOVA sonucu Tablo 12'deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 12: İşletme Türü Değişkeni için Konaklama İşletmesinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörleri Başarımlarına ait ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	1,909	2	,954	3,789*	,025
	Gruplar içi	31,992	127	,252		
	Toplam	33,901	129			
STRATEJİK ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	,065	2	,032	,069	,934
	Gruplar içi	60,076	127	,473		
	Toplam	60,141	129			
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	,736	2	,368	1,537	,219
	Gruplar içi	30,419	127	,240		
	Toplam	31,156	129			
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	,373	2	,187	,451	,638
	Gruplar içi	52,609	127	,414		
	Toplam	52,983	129			

*p<küçüktür .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12'de görülebileceği üzere rekabet gücünü belirleyen boyutların aritmetik ortalamalarının konaklama işletmesi türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda pazarlama üstünlüğü ($F_{2-127} = 3,789$; $p < .05$) faktörüne ait aritmetik ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin cevaplarına göre pazarlama üstünlüğü faktörü açısından konaklama işletmesi türleri farklıdır denebilir.

ANOVA sonrası belirlenen farklılığın anlamlı olup olmadığını ve farklılığın hangi konaklama işletmesi türünden kaynaklandığını belirlemek üzere Scheffe testi

yapılmıştır. Test sonuçlarına göre pazarlama üstünlüğü boyutunu değerlendirme açısından konaklama işletmesi türleri arasındaki farklılıklar anlamlıdır ($p < .05$) ve butik otellerin ($\bar{x}=4,69$), özel belgeli tesislere ($\bar{x}=4,45$) ve otel işletmelerine ($\bar{x}=4,35$) göre pazarlama üstünlüğü faktörünü daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin, mevcut işletmenin rekabet gücünü belirleyen faktörleri rakiplerle karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri ile işletme türü değişkenine ait ANOVA sonuçları Tablo 13’te verilmektedir.

Tablo 13: İşletme Türü Değişkeni için Konaklama İşletmesinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörleri Rakiplerle Karşılaştırmalı Değerlendirmelerine ait ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	,537	2	,268	,590	,556
	Gruplar içi	57,799	127	,455		
	Toplam	58,336	129			
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	2,110	2	1,055	2,611	,077
	Gruplar içi	51,325	127	,404		
	Toplam	53,435	129			
FİNANSAL ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	3,291	2	1,646	3,890*	,023
	Gruplar içi	53,717	127	,423		
	Toplam	57,009	129			
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	2,670	2	1,335	4,239*	,017
	Gruplar içi	40,000	127	,315		
	Toplam	42,670	129			

* $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13’te görülebileceği üzere rekabet gücünü karşılaştırmalı olarak belirleyen boyutların aritmetik ortalamalarının konaklama işletmesi türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda finansal üstünlük ($F_{2-127} = 3,890$; $p < .05$) ve kalite üstünlüğü ($F_{2-127} = 4,239$; $p < .05$) faktörlerine ait aritmetik ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin cevaplarına göre finansal üstünlük ve kalite üstünlüğü bileşenleri açısından konaklama işletmesi türleri farklıdır denebilir. ANOVA sonrası belirlenen farklılığın anlamlı olup olmadığı ve hangi konaklama işletmesi türünden kaynaklandığını belirlemek üzere verilere Scheffe testi uygulanmıştır ($p < .05$). Scheffe sonuçlarına göre, finansal üstünlük ve kalite

üstünlüğü boyutları açısından konaklama işletmesi türü arasındaki farklılıklar anlamlıdır. Bu anlamlılık, finansal üstünlük ($\bar{x}=4.45$) ve kalite üstünlüğü faktörleri ($\bar{x}=4.68$) için butik otel işletmelerinde gerçekleşmiştir. Bu durumda butik otel işletmelerinin finansal üstünlük ve kalite üstünlüğü faktörlerini, özel belgeli tesislere (finansal üstünlük $\bar{x}=4,01$ ve kalite üstünlüğü $\bar{x}=4,44$) ve otel işletmelerine (finansal üstünlük $\bar{x}=4,00$ ve kalite üstünlüğü $\bar{x}=4,28$) göre daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üretim teknolojilerinin geliştiği, üretimin kolaylaştığı ve tüketimin de aynı derecede hızlandığı günümüz ortamında işletmelerin pazarlama ve yönetim alanında en önemli konularından biri rekabettir. Değişen ve sürekli yeniliklere sahne olan ve küreselleşen piyasalarda ayakta kalmanın, varlığını sürdürmenin veya rakipler karşısında üstün durumda olmanın tek yolu rekabet açısından güçlü bir konum elde etmektir. Bu gücü elde etmek ise piyasa koşullarına göre işletmede çeşitli faktörlerin varlığına, bunların işletme stratejilerinde yer almasına ve gözden geçirilerek yenilenmesine bağlıdır. Hizmet endüstrisinin önemli bir dalı olan konaklama işletmeciliği, özellikle son yıllarda rekabetin ve rekabet gücünü oluşturan faktörlerin yoğun olarak telaffuz edildiği alanlardan biridir. Doğası gereği küresel piyasa kavramının en çok öne çıktığı turizm endüstrisinde, konaklama işletmeleri bu nedenle araştırmaya değer bulunmuştur.

Bu araştırmada konaklama işletmelerinin rekabet güçlerini oluşturduğu düşünülen temel faktörler literatür araştırmaları sonucu tespit edilmiştir. Çalışmanın sözü geçen literatüre ilişkin kısmının bundan sonraki benzer çalışmalarda araştırmacılar için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Rekabet gücünü belirleyen bu faktörlerin tespitine yönelik alan araştırması, Kapadokya Bölgesinde turistik hareketliliğin ve konaklama işletmelerinin en yoğun olduğu Nevşehir ilinde, ilin başlıca ilçelerinde ve kasabalarında gerçekleştirilmiştir. Bölgede, daha önce yapılan çalışmaların aksine, turizm işletme belgeli tüm işletme türlerinin araştırmaya dâhil edilmiş olması, bu çalışmanın bu alanda yapılmış ilk çalışma olması açısından önemlidir. Çünkü araştırma sonucunda elde edilen bulgular, rekabetin algılanışı açısından bölgeye ait bir çerçeve çizilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan çalışma, Nevşehir ilindeki işletmelerin rekabet kavramını algılayışı ve rekabet güçlerini hangi faktörler yoluyla elde ettiklerini ve sürdürdüklerini ortaya koymaktadır. Özellikle üzerinde durulan işletme türü değişkenine göre cevaplayıcıların faktörlerin önemine, başarı düzeyine ve rakipler karşısındaki durumuna yönelik cevaplarından yola çıkılarak türler arasındaki bir farklılığın tespit edilmesi araştırmanın temel bulgusunu oluşturmaktadır. Çünkü araştırmanın başlangıcında asli konaklama tesislerinden olan otel işletmeleriyle, özellik taşıyan

tesisler arasında rekabet gücü faktörlerinin algılanışı açısından bir farklılığın olacağı varsayılmaktaydı. Aşağıda çalışmanın bulguları sıralanmıştır.

- Nevşehir ilindeki toplam 55 konaklama işletmesinin çoğunluğu 31-40 yaş arası, üniversite mezunu, 21 yıldan uzun bir süredir sektörde ve 10 yıldan fazla bir süredir mevcut işletmede çalışan departman müdürü, müdür yardımcısı ve genel müdür olan cevaplayıcıdan elde edilen verilerin büyük çoğunluğu 4-5 yıldızlı ve bağımsız otel işletmelerine aittir. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey yönetici konumunda iş gören devrinin düşük olduğu söylenebilir.
- Yapılan faktör analizi sonucu, cevaplayıcıların, soru kâğıdında yer alan ifadeleri genel olarak dört faktör olarak algıladıkları görülmüştür. Buna göre soru kâğıdının rekabet gücünü belirleyen ifadelerine genel katılım düzeylerine ait bölümünde oluşan faktörler; pazarlama üstünlüğü, kalite üstünlüğü, operasyonel üstünlük ve maliyet üstünlüğüdür. Rekabet gücünü belirleyen ifadelerin başarımlarını ölçmeye yönelik kısımda oluşan ifadeler, pazarlama üstünlüğü, stratejik üstünlük, kalite üstünlüğü ve operasyonel üstünlük faktörleri altında yer almışlardır. Soru kâğıdının rekabet gücünü belirleyen ifadeleri rakiplerle karşılaştırmalı olarak ölçmeye yönelik üçüncü kısımda ise, benzer ifadeler bu kez pazarlama üstünlüğü, operasyonel üstünlük, finansal üstünlük ve kalite üstünlüğü faktörlerinden oluşmuştur.
- Soru kâğıdının, cevaplayıcıların rekabet gücünü belirleyen ifadelerine genel katılım düzeylerini ölçmeye yönelik kısmının frekans dağılımlarına bakıldığında, en yüksek değeri kalite üstünlüğü faktörünün aldığı görülmüştür. Bu sonuca göre, Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin bir rekabet gücü belirleyicisi olarak en çok önem verdikleri faktör kalite üstünlüğüdür, denilebilir. Yani bölgedeki orta ve üst düzey işletme yöneticileri için zamanında hizmet, güven, hizmet kalitesi, standartlara uygunluk, imaj, istikrar ve devamlılık gibi unsurlar en önemli rekabet gücü belirleyicileridir. Bu belirleyicilere verilen önemin işletme türüne göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla aynı soru kâğıdına bu kez ANOVA analizi yapılmış ve sonuç

olarak; işletme türleri açısından bu belirleyicinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testine göre farklılığın hangi işletme türünden kaynaklandığı belirlenememiştir. Ancak cevapların aritmetik ortalamaları incelenerek, özel belgeli tesislerin ve butik otellerin kalite boyutuna otel işletmelerinden daha çok önem verdikleri söylenebilir. Özellik taşıyan tesislerin kaliteyi en önemli rekabet gücü olarak algılamalarının olası nedeni, tanımlarından da anlaşılacağı üzere, bu işletmelerin marka, tanınırlık, kişiye özel hizmet, özgün tasarım, üstün kalite ve yüksek standartlara sahip olma zorunluluklarıdır.

- Soru kâğıdının ikinci kısmında ölçülen rekabet gücünü belirleyen ifadelerle ilişkin başarımlar düzeylerine ait aritmetik ortalamalara göre ise en yüksek değeri pazarlama üstünlüğü faktörü almıştır. Bölgedeki orta ve üst düzey yöneticiler, mevcut işletmelerinin pazar payı, satış ve satış sonrası hizmetler, teknoloji ve personel bileşenlerinden oluşan pazarlama üstünlüğü konusunda başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin bir rekabet gücü belirleyicisi olarak en başarılı olduklarını düşündükleri faktör pazarlama üstünlüğüdür denebilir. Aynı bölüme uygulanan ANOVA testi sonucu, pazarlama üstünlüğü faktörüne verilen cevaplar arasında işletme türüne göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın, Scheffe testiyle, butik otel işletmelerinden kaynaklandığı görülmüştür. Bu durumda Nevşehir ilindeki butik otel işletmeleri, pazarlama üstünlüğü faktörü açısından özel belgeli tesislere ve otellere göre kendilerini daha başarılı görmektedir denilebilir.
- Cevaplayıcıların mevcut işletme için rekabet gücünü belirleyen ifadeleri rakiplerle karşılaştırmalı değerlendirmelerine ilişkin frekans dağılımlarına bakıldığında, en yüksek aritmetik ortalamanın, standartlara uygun hizmet, tüketicide güven duygusu oluşturma ve hizmet kalitesini artırma ifadelerinden oluşan kalite üstünlüğü boyutunda olduğu görülmüştür. Bu bölümden elde edilen verilerle, Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin, rakipleriyle kalite boyutu açısından rekabet ettikleri söylenebilir. Yapılan ANOVA testi sonucunda ise, işletme türlerinin değerlendirmeleri arasında kalite üstünlüğü ve finansal üstünlük faktörleri

açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu anlamlı farklılık ise, her iki boyut için de butik otel işletmelerinden kaynaklanmaktadır denebilir. Aynı boyutları, otel işletmeleri ve özel belgeli tesisler daha düşük ortalamalarla değerlendirmişlerdir. Bu sonuçlara göre Nevşehir ilinde butik otel işletmelerinin, rakipleriyle finans ve kalite boyutları açısından rekabet ettiği söylenebilir.

- Ancak soru kâğıdının her üç kısmında da orta ve üst düzey işletme yöneticilerinin maliyetle ilgili faktörleri en düşük ortalamalarla değerlendirdikleri görülmüştür. Bu sonucun özellik taşıyan tesisler için beklenebilir olduğu; ancak otel işletmeleri için beklenmedik bir sonuç olduğu söylenebilir. Çünkü hem butik otellerin hem de özel belgeli tesislerin nitelikleri gereği kalite faktörüne önem veriyor olması son derece normaldir. Ancak Kapadokya bölgesinin en önemli turizm merkezi olan Nevşehir ilinin kültür turizmi merkezi olması ve tüketicilerin bu açıdan Antalya ve İzmir gibi illerden farklılaşması nedeniyle, Nevşehir ilindeki yıldızlı otel işletmelerinin özellik taşıyan tesislerle en çok maliyet açısından üstünlük sağlayarak rekabet gücü elde ettikleri varsayılmaktadır. Bu nedenle maliyet üstünlüğü faktörünün en düşük değerleri alması ve hatta üçüncü soru kâğıdına yapılan faktör analizinde, maliyetle ilgili ifadelerin farklı faktörlerde yer alarak, maliyetle ilgili ayrı bir faktörün oluşmaması beklenmedik bir sonuç olarak görülmektedir. Bunun bir sebebi, maliyetlerle ilgili ifadelerden birinin üretim ve stok maliyetlerinin düşük düzeyde tutulmasıyla ilgili olması olabilir. Çünkü daha önce de bahsedildiği gibi turistik ürünün en önemli özelliklerinden biri, stoklanamamasıdır. Satışı ya da tüketimi yapılmayan bir turistik ürünün, örneğin bir otel odasının, daha sonra tüketilmesi, tüketilmediği anda yaşanan zararı karşılamayacaktır. Dolayısıyla bu özellik konaklama işletmeleri açısından en önemli maliyetlerden birini oluşturmaktadır ve bir konaklama işletmesinin bu açıdan rekabet gücü elde edebilmesi güçtür denilebilir.
- Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinin rekabete önem verdikleri ve rekabet gücü faktörlerini kullanarak rakipleri karşısında avantaj elde etmeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca konaklama işletmesi türüne

göre faktörlerin değerlendirilmesinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Ancak bu farklılıkların butik otellerde ve özel belgeli işletmelerde kalite açısından ve otel işletmelerinde maliyet ve pazarlama gibi faktörler açısından gerçekleşeceği öngörülmektedir.

- Genel olarak sonuçlara bakıldığında, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri için en önemli rekabet gücü faktörü kalitedir. Kalite boyutu butik oteller ve özel belgeli tesisler tarafından, otel işletmelerine göre daha önemli olarak algılanmaktadır. Ancak işletmeler, kendilerini en fazla pazarlama üstünlüğü açısından başarılı görmektedirler. Pazarlama açısından kendini en başarılı gören konaklama işletmesi türü ise butik oteller olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri birbirleriyle en çok finans ve kalite faktörleriyle rekabet etmektedirler. Bu faktörler açısından kendini en rekabetçi değerlendiren işletme türü yine butik oteller olmuştur.
- İşletmelerin en çok kalite üstünlüğü faktörüne önem veriyor ve rekabet ederken de bu faktörü kullanıyor olmaları; ancak kendilerini kalite açısından değil de pazarlama üstünlüğü açısından başarılı görüyor olmaları, kalite boyutunun işletmeye neden olduğu ek maliyetlerden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca kalite, konaklama işletmelerinde her an geliştirilmesi gereken, güncel gelişmelerden en çok etkilenen ve algıya göre değişebilen daha soyut bir faktör olması nedeniyle, işletme performansının önemli bir kısmının harcanmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, kaliteyi artırmak ve kaliteye daha çok eğilmek yerine, mevcut ürün ve hizmetleri yoğun pazarlama çalışmalarıyla satmaya çalışıyor olabilirler.
- Araştırmaya uygulanan faktör analizinde yalnızca maliyetle değil, diğer tüm faktörlerle ilgili bazı ifadelerin üç soru kâğıdında da farklı faktörler altında yer alabildiği görülmüştür. Bu nedenle faktörler, altında yer alan ifadelerle göre isimlendirilirken bu anlamda bir zorluk yaşanmıştır. Örneğin aslında pazarlama üstünlüğünün bir belirleyicisi olabilecek imaj ifadesi, kalite üstünlüğü faktörünün altında yer almıştır. Bazı ifadeler de farklı faktörlerde yüksek yük değeri aldığından analizden çıkarılmıştır. Bu noktada, soru kâğıdında yer alan ifadelerin gözden geçirilmesi ve her bir

faktörün belirleyicisi olabilecek eşit sayıda ve daha anlaşılır ifadelerden oluşan bir soru kâğıdı oluşturmaya yönelik bir çalışma yapılması bundan sonraki çalışmaların daha sağlıklı sonuçlar vermesi açısından gerekli olabilir.

- Bunların dışında, cevaplayıcılarla yapılan görüşmeler neticesinde bölgeye has başka bir özellik ortaya çıkmıştır. Nevşehir ilinde, Göreme bölgesindeki tesislerin büyümeye özellikle karşı çıktıkları gözlemlenmiştir. Küçük ve farklı olmanın başarının yolu olduğu görüşünü belirten işletmecilerin sayısı az değildir. Bu duruma göre, bu çalışmada kalite faktörünün yüksek değer alması doğal bir sonuçtur denebilir. Konaklama işletmeleri yöneticileri, yerel esnafa katkı sağlamanın da ancak bu yolla mümkün olabileceği görüşünü savunmaktadırlar. Turistler her şey dâhil olmayan ve sadece oda kahvaltı hizmeti sunan küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde aslî ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar ve diğer ihtiyaçlarını dışarıdan temin ederek yerel esnafa da katkıda bulunmaktadırlar. Bu anlamda Kapadokya'nın özellikle bu bölgesinde daha detaylı bir çalışma yapılabilir. Bu çalışma İstanbul, Antalya, İzmir bölgesindeki benzer çalışmalardan oldukça farklı sonuçlar sağlayacaktır.
- Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin bir kısmının aynı pazarda farklı markalarının bulunduğu da yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerden ve konaklama işletmeleriyle ilgili araştırmalardan elde edilen bulgular arasındadır. Örneğin beş yıldızlı bir otel işletmesinin yatırımcısı ayrıca bir butik otel ve özel belgesi tesis yatırımcısı veya işletmecisi de olabilmektedir. Ya da bir otel işletmesi, organizasyonlarını kendi seyahat acentası, transfer şirketi veya sıcak hava balonu şirketiyle yapabilmektedir. Büyük markaları oluşturan bu kesimin amacı pazar payını artırmak olabilir. Bu büyük markalarda, aynı zamanda, bölgede ciddi bir entegrasyon ve pazara nüfuz etme çabası görülmektedir. Bu entegrasyon sonucu bölgede kartelleşme görülebilir. Bu durumun bölgedeki rekabet açısından etkileri olumsuz olabilir. Ayrıca bölgede var olan entegre işletmelerle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bölgeye olan katkılarını, döviz girdileri ve bölge geliri gibi açılardan kıyaslamak

da bir başka çalışmanın konusunu oluşturabilir. Bu işletmelerle diğerlerinin ortalama konaklayan sayıları ve geceleme sayılarına dair verilere ulaşılarak aslında bölgenin bu anlamdaki mevcut durumu da ortaya konabilir. Bu yolla, büyümeye direnen işletmelerin mevcut ve gelecekteki durumlarıyla ilgili veriler ve öngörüler elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. ve Zehir, C. (2008). Kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği geliştirilmesi ve doğrulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
- Aksu, A. (2000). Otel işletmelerinin başarısını etkileyen dış çevre faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 269-281.
- Albayrak, T. ve Caber, M. (2011, Ekim). Önem-performans analizi: destinasyon yönetimine dair bir örnek. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4 (11), 627-638.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aktaş, C. (2003). Gelişmekte olan ülkelerde rekabet politikası: bir çerçeve çalışması (uzmanlık tezi). Rekabet Kurumu, Ankara.
- Andaç, F. (2009). *Turizm Hukuku*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avşar, Ö. (2006). Pazarlama stratejisi olarak yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkisi ve gıda sektöründe örnek bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Badur, E. (2001). *Türk Rekabet Hukukunda rekabeti sınırlayıcı anlaşmalar (uyumlu eylem ve kararlar)*. Ankara: Başak Matbaacılık.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2008). *Turizm ekonomisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bal, M. (2011). İmaj ve önyargı faktörünün gazete haberlerine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 201-226. Tübitak Ulakbim sitesinden alınmıştır. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ksuiibf/article/view/5000039252>
- Bostan, A., Ateş, İ. ve Ürüt, S. (2010). Türkiye tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabet gücü: Avrupa Birliği ülkeleri ile bir karşılaştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13, 43-58.
- Buhalis, D. & Cooper, C. (1998), Competition or co-operation? Small and medium-sized tourism enterprises at the destination. E. Laws, B. Faulkner & G. Moscardo (Eds.), *Embracing and Managing Change in Tourism: International Case Studies* (pp. 324-346). London: Routledge.

- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Coşar, Y. (2006). Konaklama işletmelerinin rekabet gücü ve rekabet gücünü belirlemeye yönelik İzmir ilinde dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çakır, A. (2010). profesyonel turist rehberlerinin çalışma biçimi ve mesleki eğitim süreleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çakıroğlu, N. (2010). Avrupa Birliği -Türkiye Ortaklık Hukuku ve Avrupa Topluluğu Adalet Divanı kararları çerçevesinde yerleşme hakkı ve hizmetlerin serbest dolaşımı (Avrupa Birliği uzmanlık tezi). T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı sitesinden alınmıştır. <http://www.ikg.gov.tr/portals/0/nurettin%20%c3%87ak%c4%b1ro%C4%9Flu.pdf>
- Çetinkaya, M. (2010). Türk ekonomi tarihinde önemli bir adım: Rekabet Kurumu ve Rekabet Kanunu. *Rekabet Hukukunda Güncel Gelişmeler Sempozyumu-VIII* (ss. 33-52). Kayseri. Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2000). Uzun vadeli strateji ve sekizinci beş yıllık kalkınma planı. Kalkınma Bakanlığı sitesinden alınmıştır. <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/2/plan8.pdf>
- Dikyol, S. (2007). Sivil hava taşımacılığı sektöründe Michael Porter'ın rekabet stratejisi faktörlerinin analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları kıyaslaması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. Ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet güçlerini etkileyen faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 2 (5). 114-138
- Duran, E. (2004). Bilgi yönetiminin rekabete etkileri: Kıyıda Ege ve Marmara'da faaliyet gösteren otel işletmelerine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (5), 53-72.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, E. (2005, Bahar). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (4), 201-224

- Esen Ş., (2003). Türk rekabet politikası ve rekabet politikasından beklentiler. *Çimento İşveren Dergisi*, 4 (17), 36-45.
- Gök, T. (2009). Stratejik rekabet üstünlüğü açısından konaklama işletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin iş süreçlerine etkileri: teori ve otel işletmelerinde uygulamalı bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Gökşen, Y. ve Yıldırım, F. K. (2005). Bilgi teknolojilerinin Türkiye'deki kobilerin rekabet gücü üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik bir saha çalışması. 2. *Kobiler ve Verimlilik Kongresi* (ss. 10-18). *İstanbul Kültür Üniversitesi* sitesinden alınmıştır. http://www.iku.edu.tr/userfiles/kongre_kitabi_2.pdf
- Güneren, E. (1996). Nitelikli otellerde standartların belirlenmesi ve korunması yönünden toplam kalite kontrolü ve yönetimi: Büyük Ankara Oteli için bir yaklaşım (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Güneren, E. (2012). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren süper marketlerin imaj bileşenleri. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (30), 57-79.
- Grant, R. M. (1991, Spring). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. *California Management Review*, 3 (33), 114-135. Retrieved from http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Retrieved from <http://www29.homepage.villanova.edu/john.kozup/MBA%208610/competing%20for%20future.pdf>
- Henderson, B. (1989). The origins of strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), 139-143.
- İçöz, O. (1996). *Turizm işletmelerinde pazarlama*. Ankara: Anatoli Yayıncılık.
- İçöz, O. (2001). *Turizm işletmelerinde pazarlama; ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi
- Karacaoğlu, K. (2006). Rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısı: Kayseri'de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri için bir model önerisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N. Ve Ulama, Ş. (2010). *Konaklama işletmelerinde pazar odaklılık*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama işletmeciliğinde stratejik yönetim süreci: kavramsal bir yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 27-35.

Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi sitesinden alınmıştır.
<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2010/24-41.pdf>

- Kırım, A. (2004). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Kozak, M. ve Güçlü A. H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(5). İş Güç Dergisi sitesinden alınmıştır.
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003>
- Kozak, N., Akoğlan, M. ve Kozak, M. (1994). *Genel turizm; ilkeler kavramlar*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.
- Kozak, N. (1998). *Otel işletmeciliği*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, N. (2010). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Korat, G. (2010). *Taş kapıdan taç kapıya Kapadokya*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Köseoğlu, M. A. (2007). Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkileri ve bir alan araştırması (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Kuşluyan, Z. ve Kuşluyan. S. (2005, Güz). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (16), 183-203.
- Mintzberg, H. (1978, May). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 9 (24), 934-948. Retrieved from
<https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/LongStrat2010/papers/class%2010/Patterns%20of%20Strategy%20Formulation.pdf>
- Okumus, F., Altınay, L. ve Chathoth, P. K. (2011). *Strategic management for hospitality and tourism*. Great Britain: Elsevier LTD.Şener, B. (1990). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Gazi Üniversitesi Matbaası
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

- Porter, M. E. (2000). *Rekabet stratejisi: sektör ve rakip analizi teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rekabet Kurumu (2014). *Rekabetin Korunması Hakkında Kanun*. Rekabet Kurumu sitesinden alınmıştır.
<http://www.rekabet.gov.tr/default.aspx?nsw=gsXB22rO5K4=-H7deC+LxBI8=>
- Resmi Gazete sitesinden alınmıştır.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.
- Slywotzky, A. J., Morrison, D. J. & Andelman, B. (1998). *The profit zone*. New York: Three Rivers Press.
- Türkay, O. ve Pınar, İ. (2010). Enformasyon elde etme ve yaymanın jenerik stratejiler itibariyle farklılaşması: konaklama işletmeleri üzerine ampirik bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 216-232. Tübitak Ulakbim sitesinden alınmıştır.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/viewFile/5000001402/5000002093>
- Türkçe Sözlük (2005). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2012). *Kültür istatistikleri*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı sitesinden alınmıştır.
<http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html>
- UNWTO sitesinden alınmıştır.
http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en.pdf-13.07.2014
- Yıldırım, K., Şıklar, İ. ve Bakırtaş, İ. (2006). *Mikro iktisada giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Yılmaz, İ. (2012, Eylül 20-22). Nevşehir'in kültür turizmi kaynakları, pazarlama sorunları ve çözüm önerileri. 2. *Ulusal Kırsal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (ss. 199-213). Aksaray.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009), Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (23), 1-13.

EK 1: ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu anket Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı öğrencisi Öğr. Gör. Vildan Yılmaz' ın Yrd. Doç. Dr. Ebru Güneren yönetiminde hazırlamakta olduğu "Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır. Çalışma sonuçları gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Öğr. Gör. Vildan Yılmaz -
vildan.yilmaz@kapadokya.edu.tr

1. Aşağıda yer alan ifadeler konaklama işletmelerinin rekabet gücünü ölçmeye yöneliktir. Bu ifadelerin işletmeniz için ne derecede önem taşıdığını aşağıdaki ölçeği kullanarak, belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Maliyetleri azaltmak önemlidir.					
2. Yeni yatırımlar yapabilecek finansal olanaklar oluşturmak önemlidir.					
3. Hizmetin zamanında sunulması önemlidir.					
4. Talep esnekliği karşısında arz kapasitenin de esnek olması önemlidir.					
5. Hizmet kalitesini artırmak önemlidir.					
6. Standartlara uygun hizmet sunmak önemlidir.					
7. Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmak önemlidir.					
8. Teknoloji transferi sağlamak önemlidir.					
9. Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermek önemlidir.					
10. Personelin niteliğini artırmak önemlidir.					
11. İşletme imajını geliştirmek önemlidir.					
12. Pazar payını artırmak önemlidir.					
13. Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmek önemlidir.					
14. Üretim zamanının rakiplere göre kısa olması önemlidir.					
15. Üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulması önemlidir.					
16. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir.					
17. Talep dalgalanmaları karşısında üretim zamanının kısa olması önemlidir.					
18. İstikrar ve devamlılığı sağlamak önemlidir.					
19. Rakip ürünleri analiz etmek önemlidir.					
20. Ürün çeşitliliğini artırmak önemlidir.					

2. Aşağıdaki ifadelerden işletmeniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Maliyetleri azaltacak yöntemler en iyi biçimde kullanılmalıdır.					
2. İşletmemiz devletin turizm yatırımlarının finansmanını, pazarlama faaliyetlerini ve altyapı yatırımlarını desteklediği bir bölgede kurulmuştur.					
3. İşletmemizde hizmetler müşterilere zamanında sunulmaktadır.					
4. Talepteki dalgalanmalar karşısında kapasitemizi artırıp azaltabiliyoruz.					
5. Hizmet kalitemiz uluslararası kalite ve standartlara uygundur.					
6. Müşterilerimiz hizmet kalitemize güvenmektedir.					
7. İşletmemiz için en uygun ve gelişmiş teknolojiyi kullanmaktayız.					
8. İşletmemizde çalışanlar konusunda uzman kişilerdir.					
9. İşletmemiz bulunduğu sektörde olumlu bir imaja sahiptir.					
10. İşletmemiz turizm sektöründe markalaşmıştır.					
11. İşletmemiz sektördeki pazar payını korumaktadır.					
12. Pazar payımızı geliştirmek için pazar araştırması yapıyoruz.					
13. Satış ve satış sonrası hizmetlere önem veriyoruz.					
14. Üretim ve stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutuyoruz.					
15. Değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabiliyoruz.					
16. Rakip analizini yapıyoruz.					
17. Sektördeki işletmelerin analizini yapıyoruz.					
18. Rekabet avantajı elde etmek için stratejiler oluşturuyoruz.					
19. En az stok ile istenilen hizmeti istenen zamanda üretebiliyoruz.					
20. Sunmuş olduğumuz hizmetlerde istikrar ve devamlılığı sağlayabiliyoruz.					

3. Aşağıdaki rekabet gücü faktörlerini rakiplerinize göre değerlendirerek, çalıştığınız işletme açısından uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Maliyetleri azaltmada daha avantajlı konumdayız.					
2. Yeni yatırımlar yapabilecek finansal olanaklar oluşturmada daha avantajlı konumdayız.					
3. Hizmeti zamanında sunmada daha avantajlı konumdayız.					
4. Talep esnekliği karşısında arz kapasitenin de esnek olmasını sağlamada daha avantajlı konumdayız.					
5. Hizmet kalitesini artırmada daha avantajlı konumdayız.					
6. Standartlara uygun hizmet sunmada daha avantajlı konumdayız.					
7. Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmada daha avantajlı konumdayız.					
8. Teknoloji transferi sağlamada daha avantajlı konumdayız.					
9. Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermede daha avantajlı konumdayız.					
10. Personelin niteliğini artırmada daha avantajlı konumdayız.					
11. İşletme imajını geliştirmede daha avantajlı konumdayız.					
12. Pazar payını artırmada daha avantajlı konumdayız.					
13. Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmede daha avantajlı konumdayız.					
14. Üretim zamanının rakiplere göre kısaltmada daha avantajlı konumdayız.					
15. Üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutmada daha avantajlı konumdayız.					
16. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmede daha avantajlı konumdayız.					
17. Talep dalgalanmaları karşısında üretim zamanını kısaltmada daha avantajlı konumdayız.					
18. İstikrar ve devamlılığı sağlamada daha avantajlı konumdayız.					
19. Rakip ürünleri analiz etmede daha avantajlı konumdayız.					
20. Ürün çeşitliliğini artırmada daha avantajlı konumdayız.					

DEMOGRAFİK SORULAR

1. İşletmenizin türü:

- Otel Özel Belgeli Tesis
 Butik Otel

2. İşletmenizin sınıfı:

- 3* 4*
 5*

3. İşletmenizin mülkiyet durumu:

- Bağımsız Bir Gruba Bağlı

4. İşletmenizde çalışan toplam kişi sayısı:

- 1-10 11-20
 21-30 31-40
 41 ve üzeri

5. İşletmedeki pozisyonunuz:

- İşyeri Sahibi Genel Müdür
 Genel Müdür Yardımcısı Bölüm Müdürü

6. Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

7. Yaşınız:

- 21-30 31-40
 41-50 51 ve üzeri

8. Eğitim durumunuz:

- İlköğretim Lise
 Üniversite Lisans Üstü

9. Sektörde çalışma süreniz:

- 1-5 yıl 6-10 yıl
 11-15 yıl 16-20 yıl
 21 yıl ve üzeri

10. Bu işletmede çalışma süreniz:

- 1 yıldan az 1-3 yıl
 4-6 yıl 7-9 yıl
 10 yıl ve üzeri

EK 2: NEVŞEHİR İLİ TURİZM BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ

03-APR-2013 12:58

İLK KÜLTÜR, MUD. NEVŞEHİR

0384 2137045

P. 01

ürpüp Dıppolama
Tel: 341 66 30
Lmit Bey

Nevşehir Dıppolama
Otel:
Tel: 213 45 53

S.NO	TESİSİN ADI	YERİ	SINIFI	TEL	FAX	E-MAIL ADRESİ	ODA	YATAK
1	DEDEMAN OTELI	NEVŞEHİR	****	213 99 00(20)	213 21 58	kapadokya@dedeman.com.tr	349	754
2	ALTINOZ OTELI	NEVŞEHİR	****	213 53 05	213 28 17	info@altinozotel.com.tr	120	248
3	PERI TOWER OTELI	NEVŞEHİR	****	212 88 16	213 80 28	info@peritower.com.tr	125	270
4	LYVIA LODGE KAPADOKYA	NEVŞEHİR	**	213 99 45(10)	213 50 92		146	291
5	LYVIA OTELI	NEVŞEHİR	**	213 17 60(13 26)	214 16 00		54	108
6	SEVEN HOTEL	NEVŞEHİR	**	213 49 79	213 48 99	divusoyuluz.com	24	48
7	DINLER TATIL KOYU	NEVŞEHİR	**	213 89 68	213 89 69	neveshir@dinler.com	139	282
8	HOTEL ZUMRUT CAPPADOCIA	NEVŞEHİR	**	214 3525 - 214 3526	214 35 27	hotelzumrut@hotelzumrut.com	30	60
9	GRAND OZTURK OTEL	NEVŞEHİR	****	213 92 82	212 14 50	info@ozturk.com.tr	41	82
10	YILTOK OTELI	AVANOS	****	511 23 13; 5210	511 48 90	info@yiltok.com.tr	178	385
11	AVRASYA OTELI	AVANOS	****	511 51 81	511 54 20	info@avrasyahotel.com	126	252
12	COURLE TREE BY HILTON AVANOS CAPPADOCIA	AVANOS	****	511 11 11	511 11 22	ava.official@hilton.com	122	252
13	ALTINYAZI OTEL	AVANOS	****	511 20 10	511 49 60	altinyazi@altinyazihotel.com	114	237
14	KAPADOKYA ORGANIK	AVANOS	****	341 35 69	341 58 59		5	10
15	BÜYÜK AVANOS OTEL	AVANOS	****	218 29 17(7)	218 29 20	info@buvyavahotel.com.tr	272	545
16	CRYSTAL KAYMAKLI&SPA	KAYMAKLI	****	271 24 30	271 20 11		79	164
17	TURIST HOTEL CAPPADOCIA	GÖREME	****	271 20 39	271 23 04	cherhotel.com.tr	42	87
18	CINER OTELI	GÖREME	****	271 30 14	271 30 15		8	16
19	MIRAS OTEL	GÖREME	****	271 30 14	271 30 15		33	65
20	CAPPADOCIA CAVE SUITES	GÖREME	****	271 28 00	271 27 98	info@capadociacavesuites.com	51	94
21	KAYA OTEL	GÖREME	****	271 23 11	271 28 15		128	332
22	KI TERMALYA	KOZAKLI	****	471 38 56	471 45 19	termalya.com.tr	58	120
23	YAPISEL OTEL	KOZAKLI	****	471 27 01	471 25 25	yapiselethermalkum@yilmall.com	230	864
24	ROSA RESORT TERMALOTEL	KOZAKLI	****	471 35 35; 2228	471 45 07	rosaresort@rosaresort.com.tr	89	178
25	DADAK TERMAL HOTEL	KOZAKLI	****	471 23 23	471 49 99		150	304
26	GRAND TERMAL OTEL	KOZAKLI	****	471 23 20	471 40 60		30	73
27	MUSEUM HOTEL (Jahon Kozak meza)	UCHISAR	****	219 22 20	219 24 44(3087)	info@museumhotel.com.tr	72	145
28	ATAMAN UCHISAR KAYA OTEL	UCHISAR	****	219 20 07	219 23 63		14	28
29	TASKONAKLAR	UCHISAR	****	219 30 01	219 30 02		72	145
30	KARLIK EVI OTEL	UCHISAR	****	219 29 95	219 29 94		20	40
31	CCR CAPPADOCIA CAVE RESORT	UCHISAR	****	219 31 30	219 31 30		72	158
32	ARGOS IN CAPPADOCIA	UCHISAR	****	219 31 30	219 31 30	yasemin@argos.com.tr	39	80
33	KRAL OTELI	URGUP	****	341 26 55	341 26 56	otelkral@hotmail.com	30	60
34	DINLER OTELI	URGUP	****	341 30 30	341 48 96	urgupdinler.com.tr	172	344
35	PERISSIA OTELI	URGUP	****	341 29 30	341 45 24	info@perissia.com.tr	184	378
36	VERA HOTEL TASSARAY	URGUP	****	341 23 44 (6980phx)	341 24 44	verahotel@tassaray.com.tr	27	58
37	YUNAK EVLERI	URGUP	****	341 69 20-341 69 26	341 69 24	selcuklu@selcuklevi.com.tr	20	46
38	SELÇUKLU EVI	URGUP	****	341 74 60-74 61-62	341 74 63		14	30
39	YUSUF YIGITGLU KONAGI	URGUP	****	341 89 86	341 89 86		7	14
40	CAPPADOCIA CASTLE CAVE HOTEL	URGUP	****	341 66 16	341 86 76		31	62
41	SURBAN OTEL	URGUP	****	341 46 03	341 32 23		30	68
42	GAMIRASU CAVE HOTEL	URGUP	****	354 58 20	354 58 64		243	486
43	TURBAN TATIL KOYU	URGUP	****	341 22 80	341 22 89		126	258
44	FLORIA HOTEL	URGUP	****	341 39 60	341 39 69		6	12
45	VERA SALABERINA	ORTAHISAR	****	343 21 41	341 24 44	info@verasalaberina.com	5	12
46	ALKAPRIS	ORTAHISAR	****	343 34 33	343 35 65	info@alkapris.com.tr	57	114
47	YENI YUKSELLER OTEL	ORTAHISAR	****	343 31 71	343 34 51	info@yeni-yukseller.com.tr	82	166
48	BURCU KAYA OTELI	ORTAHISAR	****	343 32 00	343 35 00	info@burcukayahotel.com.tr	190	386
49	C&H KAPADOKYA INN OTELI	ORTAHISAR	****	343 34 70	343 34 80	kapadokya@ch-hotel.com	136	270
50	GOMEDA OTELI	M.PAŞA	****	363 50 50	363 54 59	info@gomeda.com	19	45
51	GÜL KONAKLARI	M.PAŞA	****	363 54 86	353 54 87	gulkonaklari.com	4599	10190
TOPLAM :51								

Sun Kapadokya (Avanos) = 511 67 21 Ahmet Gelik

Büyük Avanos Otel = 511 35 77

EK 3: ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

İsim-Soy isim Vildan Yılmaz
Cinsiyet Bayan
Doğum Tarihi 01/04/1982
Medeni Hali Bekar
Uyruk Türk

İletişim Bilgileri

Adres Kapadokya MYO Mustafapaşa-Ürgüp/Nevşehir
GSM 0533 527 4300
E-mail vildan.yilmaz@kapadokya.edu.tr

Eğitim

Yüzüncü Yıl Üniversitesi- Van Meslek Yüksekokulu- Turist Rehberliği: Ön Lisans
(2004-2006)

Çanakkale 18 Mart Üniversitesi- Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu-Seyahat İşletmeciliği: Lisans
(2006-2009)

Nevşehir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ABD: Yüksek Lisans
(2010-2014)

İş Deneyimleri

(2010'dan beri) Kapadokya Meslek Yüksekokulu, Mustafapaşa, Nevşehir
Öğretim Görevlisi

(2006'dan beri) Profesyonel Turist Rehberi

(06/2009--- 09/2009) Bera Hotel , Alanya, Antalya
Departman :Misafir İlişkileri

(06/2008—09/2008) Berat Turizm Seyahat Acentesi, İstanbul
Departman:Satış&Pazarlama

(06/2007—09/2007) Bera Hotel , Alanya, Antalya
Departman:Misafir İlişkileri

(06/2006—09/2006) Rim Tourism Travel Agency, Bursa
Departman:Rezervasyon&Turist Rehberliği

Bilgisayar Bilgileri

Word, Excel, Powerpoint : İyi Derecede
Amadeus& Galileo : Başlangıç
Electra : Başlangıç

Yabancı Dil Bilgisi

İngilizce	Okuma: İyi	Yazma: İyi	Konuşma: İyi
Almanca	Okuma: Başlangıç	Yazma: Başlangıç	Konuşma: Başlangıç
Fransızca	Okuma: Başlangıç	Yazma: Başlangıç	Konuşma: Başlangıç
Rusça	Okuma: Başlangıç	Yazma: Başlangıç	Konuşma: Başlangıç

Dil Sınavı Sonuçları

KPDS 90/A (Kasım 2006)

Sertifikalar

Leadership and Career Management / International Turk
Management Board of Education

ETA SQL/Attendance/ Eta Bilg. San. Ve Tic. Ltd. Şti.

Communication in Bussines&Daily Life /Güder Group
Çafad/Çanakkale Folklor Araştırma Derneği

Sürekli Eğitim ve Kalite Derneği, SÜREKDER

DISC Kişilik Envanteri Temel Eğitim Programı,
BARAK Kurumsal ve Kişisel Gelişim Yönetimi Danışmanlığı

Sosyal Aktiviteler

Halk Dansları

Amatör Fotoğrafçılık

Referanslar

Ersin Kiraz

Bera Hotel, Alanya/ 0505 774 8639

Hakan Arıer

Berat Turizm/0532 425 49 36

Yrd. Doç Dr. Lütfi Atay

Çanakkale 18 Mart Ün..../0533 717 1336