



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SEYAHAT ACENTALARININ UYGULADIKLARI
REKABET STRATEJİLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANTALYA'DA
FAALİYET GÖSTEREN A GRUBU SEYAHAT
ACENTALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İpek YILMAZ AKIN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY**

Hatay/2012



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SEYAHAT ACENTALARININ UYGULADIKLARI
REKABET STRATEJİLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANTALYA'DA
FAALİYET GÖSTEREN A GRUBU SEYAHAT
ACENTALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İpek YILMAZ AKIN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY**

Hatay/2012

ONAY

İPEK YILMAZ AKIN tarafından hazırlanan “**SEYAHAT ACENTALARININ UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANTALYA’DA FAALİYET GÖSTEREN A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

25.06.2012

Jüri Üyeleri	İmza
Doç. Dr. Halil DEMİRER (Başkan)	
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY (Danışman-Üye)	
Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇAM (Yedek Üye)	

İpek Yılmaz Akın Tarafından Hazırlanan “**Seyahat Acentalarının Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Antalya’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım**.

Prof. Dr. Yakup BULUT

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Seyahat acentalarının ulusal ve uluslararası turizm piyasasında karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır. Bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan seyahat acentaları pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler. Ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak bu avantajların elde edilmesini etkileyecek bazı stratejik kararların varlığından söz edilebilir. Seyahat acentalarının rekabet savaşından galip çıkabilmesi için pazarda stratejik kararları bünyesinde özümseyebilmesi ve bu özümseme sonucunda ortaya çıkan verileri yaratıcı gücünü de kullanarak etkili bir rekabet girişimine olanak taşıyacak şekilde kullanabilmesi gerekmektedir.

Seyahat acentalarının rekabet avantajı elde etmede uyguladıkları rekabet stratejilerinin incelenmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla tezin ilk bölümünde seyahat acentalarının turizm sektörü içindeki yeri irdelenmiş, ikinci bölümünde strateji ve rekabet ile ilgili geniş bilgi verilmiş, üçüncü bölümde firma performansı üzerinde durulmuş, dördüncü bölümde seyahat acentaları açısından rekabet stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise, araştırmanın amacına yönelik olarak Antalya’da faaliyette bulunan A grubu seyahat acentaları üzerine bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama rekabetin çok daha önemli olduğu hizmet sektörü olan seyahat acentasında anket yöntemi tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Tezin hazırlanması sırasında gerekli olan altyapıyı bana kazandıran ve yakın ilgisi ile büyük destek sağlayan, tezin her aşamasında düşünce ve eleştirilerinden yararlandığım tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY’a;

Anketin hazırlanması sürecinde, büyük bir incelik göstererek yardımını esirgemeyen ve çalışmalarıyla bilime büyük bir destek veren Sayın Doç. Dr. İ. Hakkı ERASLAN’a;

Değerli görüşlerini ve yardımlarını esirgemeyen Mustafa Kemal Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Sayın Doç. Dr. Tülin URAL'a;

Verdikleri dersler ile bana çok kıymetli bilgiler aktaran değerli Turizm ve Otel İşletmeciliği ve Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı Hocalarıma;

Her konuda beni cesaretlendirdikleri gibi hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve üzerimde büyük emeği olan aileme özellikle anneanneme ve biricik kardeşime;

İlgisi, sevgisi ve özverisi ile daima yanımda olan sevgili eşime;

Sonsuz bir sabır ve anlayış göstererek anket çalışmamda yardımlarını esirgemeyen acenta çalışanlarına;

İçtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

Hatay, 2012

İpek YILMAZ AKIN

**SEYAHAT ACENTALARININ UYGULADIKLARI REKABET
STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANTALYA'DA
FAALİYET GÖSTEREN A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

İpek YILMAZ AKIN

Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY

ÖZET

Turizm sektörü, son dönemlerde yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler nedeniyle rekabetin en fazla yaşandığı sektörlerden birisidir. Rekabet stratejisi, değişen bu rekabetçi çevrede firmaların başarısını etkileyen önemli bir kavramdır. Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe faaliyetlerini sürdüren seyahat acentalarında uygulanan rekabet stratejilerini ve bu stratejilerin firma performansı üzerinde yapmış olduğu etkiyi değer zincirinde yer alan değişkenlerle birlikte belirlemeye çalışmaktır. Bu amaçla çalışma kapsamına, turizm sektöründe faaliyetlerini sürdüren A grubu seyahat acentaları dâhil edilmiştir. Birçok rakip işletme ile aynı pazarı paylaşan seyahat acentalarının rekabet üstünlüğü sağlamaları ve sağladıkları bu rekabet üstünlüklerini devam ettirmeleri ürün ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma ve yenilik yaratma gibi rekabet gücü unsurlarını ellerinde bulundurmalarına bağlıdır. Aynı zamanda işletmenin faktör ve talep koşulları, bağlı ve destek endüstrileri, uyguladıkları stratejiler ve devletin piyasadaki rolü de seyahat acentalarının rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli olan diğer faktörler arasında yer almaktadır.

ANAHTAR KELİMELELER

Seyahat Acentası, Strateji, Rekabet, Rekabet Stratejisi, Firma Performansı, Değer Zinciri.

**A RESEARCH BASED ON IDENTIFYING THE COMPETITION
STRATEGIES USED BY A GROUP TRAVEL AGENCIES IN ANTALYA**

İpek YILMAZ AKIN

Department of Travel Management, Master's Thesis, 2012

Supervisor: Asst. Prof. Hüseyin ALTAY

ABSTRACT

Tourism sector is one of the most competitive sectors, because of the social, economic and political developments experienced nowadays. Competitive strategy is one of the most important concepts that affect the success of the firms in this changing environment. The aims of the study are to determine the competitive strategies applied in travel agencies and the effect of these strategies on firm performance by considering value chain activities. Group A travel agencies, performing their activities in the tourism sector, are included in the context of the research. Travel agencies which have to share the same market with numerous rivals can take advantage of the quality of product and service that they offer, cost reduction, and to create innovation in order to establish leadership in the market, to gain competitive advantage over rival companies and maintain it. Other factors that play an important role in establishing leadership in the market relate to the demand conditions of firm, existing of dependence of supportive industry, competition strategies applied by firm and intervention of the government in the market.

KEY WORDS

Travel Agency, Strategy, Competition, Competition Strategy, Firm Performance, Value Chain.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIV
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

1. SEYAHAT ACENTALARININ TURİZM SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ

1.1. TURİZM SEKTÖRÜ.....	3
1.1.1. Turizm Sektörünün Tanımı	4
1.1.2. Turizm Sektörünün Oluşumu	4
1.1.3. Turizm Sektörünün Özellikleri.....	7
1.2. SEYAHAT ACENTALARI.....	9
1.2.1. Seyahat Acentalarının Tanımı	10
1.2.2. Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi	11
1.2.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması.....	13
1.2.3.1. İşlevsel Bakımdan Seyahat Acentaları	14
1.2.3.2. Yapısal Bakımdan Seyahat Acentaları	14
1.2.3.3. Fonksiyonel Bakımdan Seyahat Acentaları.....	15
1.2.3.4. Yasal Bakımdan Seyahat Acentaları.....	16
1.2.4. Seyahat Acentalarının Sunduğu Hizmetler	17
1.2.5. Seyahat Acentalarının Fonksiyonları	19
1.2.6. Seyahat Acentalarının Örgütlenmesi	21

BÖLÜM II

2. STRATEJİ, REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1. STRATEJİ KAVRAMI.....	25
2.2. STRATEJİ ÇEŞİTLERİ.....	27
2.2.1. Büyüme Stratejileri	28
2.2.2. Küçülme Stratejileri.....	34
2.2.3. Durağan Stratejiler.....	36
2.2.4. Karma Stratejiler	37
2.3. REKABET KAVRAMI.....	37
2.4. REKABETİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	38
2.5. REKABET UNSURLARI.....	39
2.6. REKABET ANALİZİ.....	40
2.6.1. Sektöre/İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit.....	42
2.6.2. Mevcut Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti.....	44
2.6.3. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit	47
2.6.4. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	48
2.6.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	49
2.7. REKABET STRATEJİSİ KAVRAMI.....	50
2.8. REKABET STRATEJİSİNİN BOYUTLARI.....	51
2.9. REKABET STRATEJİSİNİN OLUŞUM SÜRECİ	52
2.10. REKABET STRATEJİSİNİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	53
2.11. DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ.....	56
2.12. PORTER'IN REKABET STRATEJİSİ MODELİ.....	60
2.12.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	60
2.12.2. Farklılaştırma Stratejisi	62
2.12.3. Odaklanma Stratejisi.....	65

BÖLÜM III

3. FİRMA PERFORMANSI

3.1. FİRMA PERFORMANSI	71
3.1.1. Performans Tanımı.....	71
3.1.2. Firma Performansı Tanımı	72
3.1.3. Firma Performans Anlayışının Tarihsel Gelişimi	75
3.1.4. Firma Performans Boyutları.....	75
3.1.5. Firma Performansının Ölçüm Yolları	78
3.2. PERFORMANS ÖLÇEKLERİ.....	79
3.2.1. Finansal Performans Ölçekleri	79
3.2.2. Stratejik Performans Ölçekleri.....	80
3.3. REKABET STRATEJİSİ VE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	82

BÖLÜM IV

4. SEYAHAT ACENTALARI AÇISINDAN REKABET STRATEJİLERİ

4.1. SEYAHAT ACENTALARI AÇISINDAN REKABET GÜCÜ BELİRLEYENLERİ.....	84
4.1.1. Faktör Koşulları	86
4.1.2. Talep Koşulları	87
4.1.3. Bağlı ve Destek Endüstrileri.....	88
4.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet	89
4.2. SEYAHAT ACENTALARI AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	90
4.2.1. İşletme Yeteneklerinin Korunabilme Özelliği ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	91
4.2.2. Pazar Değişim Hızı	93
4.3. MİLES VE SNOW'UN REKABET STRATEJİLERİ	95
4.3.1. Öncü Stratejiler	95
4.3.2. Savunmacı Stratejiler.....	96
4.3.3. Analizci Stratejiler.....	97
4.4. KAYNAK TEMELLİ REKABET STRATEJİSİ MODELİ.....	98

4.5. YATAY BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ	101
4.5.1. Pazara Nüfuz Etme.....	102
4.5.2. Ürün Farklılaştırma	102
4.5.3. Pazar Farklılaştırma	102
4.6. DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİLERİ	103
4.6.1. İleriye Doğru Dikey Bütünleşme.....	103
4.6.2. Geriye Doğru Dikey Bütünleşme	103
4.7. STRATEJİK SENARYO (OYUN TEORİSİ)	104
4.8. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İÇİN ÖZEL DURUM STRATEJİLERİ.....	105
4.8.1. Hızlı Büyüyen İşletme Stratejileri.....	106
4.8.2. Lider ve Takipçi İşletme Stratejileri.....	107
4.8.3. Zayıf ve Kriz İçindeki İşletme Stratejileri.....	109

BÖLÜM V

5. SEYAHAT ACENTALARININ UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE DEĞER ZİNCİRİ DEĞİŞKENLERİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ İNTERAKTİF ETKİSİ:ANTALYA ÖRNEĞİ

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	111
5.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	111
5.3. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ	112
5.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	114
5.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	114
5.5.1. Veri Toplama Yöntemi.....	115
5.5.2. Evren ve Örneklem.....	116
5.5.3. Veri Analiz Yöntemi.....	116
5.6. ANKET BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	117
5.6.1. Araştırma Modeline İlişkin İstatistiksel Analizler	117
5.6.1.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılara ve Seyahat Acentalarına İlişkin Özellikler.....	117
5.6.2. Güvenilirlik Analizi	123
5.6.3. Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov)	125
5.6.4. Katılımcıların Eğitime Bağlı Olarak Değişen Rekabet Stratejileri Algıları ANOVA Testi	125

5.6.5. Katılımcıların Yaşa Bağlı Olarak Değişen Rekabet Stratejileri	
Algıları ANOVA Testi	126
5.6.6. Katılımcıların Cinsiyete Bağlı Olarak Değişen Rekabet Stratejileri	
Algıları T-Testi Analizi.....	127
5.6.7. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri.....	128
5.6.7.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki	
Etkisi Regresyon Analizi.....	130
5.6.7.2. Farklılaştırma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	
Regresyon Analizi	131
5.6.7.3. Odaklanma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	
Regresyon Analizi	133
5.6.7.4. Destek Faaliyetlerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	
Regresyon Analizi	134
5.6.7.5. Temel Faaliyetlerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi	
Regresyon Analizi	135
5.6.7.6. Maliyet Liderliği Ve Destek Faaliyetlerin Birlikte Firma	
Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi	137
5.6.7.7. Farklılaştırma Ve Destek Faaliyetlerin Birlikte Firma	
Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi	138
5.6.7.8. Odaklanma Ve Destek Faaliyetlerin Birlikte Firma Performansı	
Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi	140
5.6.7.9. Maliyet Liderliği Ve Temel Faaliyetlerin Birlikte Firma	
Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi	141
5.6.7.10. Farklılaştırma Ve Temel Faaliyetlerin Birlikte Firma	
Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi	142
5.6.7.11. Odaklanma Ve Temel Faaliyetlerin Birlikte Firma Performansı	
Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi.....	144
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	146
ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK	
ÖNERİLER.....	152
KAYNAKLAR.....	153
EK-1. ANKET FORMU.....	172

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 2. 1. İŞLETME VEYA İŞ BİRİMLERİNDE HER YÖNETİM KADEMESİNDE UYGULANAN JENERİK STRATEJİLER.....	28
TABLO 2. 2. REKABET BELİRLEYİCİLERİNE GÖRE STRATEJİK ALTERNATİFLER...	42
TABLO 2. 3. MICHAEL PORTER’IN DEĞER YARATAN FAALİYETLERİ VE DEĞER ZİNCİRİ MODELİ	57
TABLO 2. 4. REKABET STRATEJİLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	65
TABLO 2. 5. GENEL STRATEJİLERİN BAŞARILI OLMASI İÇİN GEREKLİ OLAN ORGANİZASYON	68
TABLO 4. 1. REKABET GÜCÜ OLUŞTURMADA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	86
TABLO 5. 1. KATILIMCILARA AİT FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMLARI.....	117
TABLO 5. 2. SEYAHAT ACENTALARINA AİT FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMLARI..	118
TABLO 5. 3. FAALİYET GÖSTERİLEN TURİZM PAZARINDAKİ REKABET YOĞUNLUĞU İLE İLGİLİ BULGULAR.....	119
TABLO 5. 4. REKABET STRATEJİLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER..	120
TABLO 5. 5. DESTEK FAALİYETLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	121
TABLO 5. 6. TEMEL FAALİYETLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	122
TABLO 5. 7. FİRMA PERFORMANSINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	123
TABLO 5. 8. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	124
TABLO 5. 9. GRUP VARYANSLARININ HOMOJENLİK TESTİ	125
TABLO 5. 10. ANOVA.....	126
TABLO 5. 11. GRUP VARYANSLARININ HOMOJENLİK TESTİ	126
TABLO 5. 12. ANOVA.....	127
TABLO 5. 13. ORTALAMALARIN EŞİTLİĞİ TESTİ	127
TABLO 5. 14. DEĞİŞKEN ORTALAMALARI VE STANDART SAPMALAR TABLOSU ...	127
TABLO 5. 15. BAĞIMSIZ ÖRNEKLEM TESTİ	128
TABLO 5. 16. MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN FİRMA PERFORMANSIYLA İLİŞKİSİ	130
TABLO 5. 17. ANOVA.....	130
TABLO 5. 18. KATSAYILAR	131

TABLO 5. 19. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİNİN FİRMA PERFORMANSIYLA İLİŞKİSİ	131
.....	
TABLO 5. 20. ANOVA	132
TABLO 5. 21. KATSAYILAR	132
TABLO 5. 22. ODAKLANMA STRATEJİSİNİN FİRMA PERFORMANSIYLA İLİŞKİSİ...	133
TABLO 5. 23. ANOVA	133
TABLO 5. 24. DESTEK FAALİYETLERİN FİRMA PERFORMANSIYLA OLAN İLİŞKİSİ	
.....	134
TABLO 5. 25. ANOVA	134
TABLO 5. 26. KATSAYILAR	135
TABLO 5. 27. TEMEL FAALİYETLERİN FİRMA PERFORMANSIYLA OLAN İLİŞKİSİ	135
TABLO 5. 28. ANOVA	136
TABLO 5. 29. KATSAYILAR	136
TABLO 5. 30. MALİYET LİDERLİĞİ VE DESTEK FAALİYETLERİN FİRMA	
PERFORMANSIYLA OLAN İLİŞKİSİ.....	137
TABLO 5. 31. ANOVA	137
TABLO 5. 32. KATSAYILAR	138
TABLO 5. 33. FARKLILAŞTIRMA VE DESTEK FAALİYETLERİN FİRMA	
PERFORMANSIYLA OLAN İLİŞKİSİ.....	139
TABLO 5. 34. ANOVA	139
TABLO 5. 35. KATSAYILAR	139
TABLO 5. 36. ODAKLANMA VE DESTEK FAALİYETLERİN FİRMA PERFORMANSIYLA	
OLAN İLİŞKİSİ.....	140
TABLO 5. 37. ANOVA	140
TABLO 5. 38. MALİYET LİDERLİĞİ VE TEMEL FAALİYETLERİN FİRMA	
PERFORMANSIYLA OLAN İLİŞKİSİ.....	141
TABLO 5. 39. ANOVA	141
TABLO 5. 40. KATSAYILAR	142
TABLO 5. 41. FARKLILAŞTIRMA VE TEMEL FAALİYETLERİN FİRMA	
PERFORMANSIYLA OLAN İLİŞKİSİ.....	143
TABLO 5. 42. ANOVA	143
TABLO 5. 43. KATSAYILAR	143

TABLO 5. 44. ODAKLANMA VE TEMEL FAALİYETLERİN FİRMA PERFORMANSIYLA OLAN İLİŞKİSİ.....	144
TABLO 5. 45. ANOVA.....	144
TABLO 5. 46. REGRESYON ANALİZİNE GÖRE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN SONUÇ LİSTESİ.....	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. 1. TURİZM SEKTÖRÜNÜN BAĞLANTILARI.....	6
ŞEKİL 1. 2. KÜÇÜK BİR SEYAHAT ACENTASININ ORGANİZASYON ŞEMASI.....	22
ŞEKİL 1. 3. ORTA BÜYÜKLÜKTE BİR SEYAHAT ACENTASININ ORGANİZASYON ŞEMASI.....	23
ŞEKİL 1. 4. BÜYÜK BİR SEYAHAT ACENTASININ ORGANİZASYON ŞEMASI	23
ŞEKİL 2. 1. SWOT ANALİZİ GENEL YAPISI.....	30
ŞEKİL 2. 2. SWOT ANALİZİ VE ÇEVRE ETKİLEŞİMİ.....	31
ŞEKİL 2. 3. SWOT MATRİSİ	33
ŞEKİL 2. 4. SWOT MATRİSİ VE İZLENECEK STRATEJİLER.....	34
ŞEKİL 2. 5. SEKTÖRDEKİ REKABETİ BELİRLEYEN GÜÇLER	41
ŞEKİL 2. 6. SEKTÖRE GİRİŞ VE ÇIKIŞ ENGELLERİ.....	47
ŞEKİL 2. 7. REKABET STRATEJİSİNİN OLUŞUM SÜRECİ.....	53
ŞEKİL 2. 8. REKABET STRATEJİSİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	54
ŞEKİL 2. 9. REKABET STRATEJİSİNİN KURULDUĞU BAĞLAM.....	55
ŞEKİL 2. 10. ÜÇ GENEL STRATEJİ	67
ŞEKİL 3. 1. İŞLETME PERFORMANS ALANI	81
ŞEKİL 4. 1. ELMAS MODELİ.....	85
ŞEKİL 4. 2. SEYAHAT ACENTALARINA AİT DEĞERLER AĞI ŞEMASI.....	89
ŞEKİL 4. 3. GELECEK İÇİN REKABETİN ÜÇ AŞAMASI.....	100
ŞEKİL 5. 1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ.....	113

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	Aktaran
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
Q	Question (Soru)
ROA	Return On Assets (Varlık Kârlılığı)
ROE	Return On Equity (Özsermaye Kârlılığı)
ROS	Return On Sales (Satış Kârlılığı)
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
SO	Üstünlükler/Fırsatlar
ST	Üstünlükler/Tehditler
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TUREB	Türkiye Turist Rehberliği Birliği
TUGEV	Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı
TÜROB	Türkiye Otelciler Birliği
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TYD	Turizm Yatırımcıları Derneği
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
Vol.	Volume (Cilt)
WO	Zayıflıklar/Fırsatlar
WT	Zayıflıklar/Tehditler
WTO	World Tourism Organization (Dünya Turizm Örgütü)

GİRİŞ

Rekabet terimi oldukça sık kullanılan ancak tanımını üzerinde tam bir fikir birliğinin olmadığı, farklı ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesindeki zorluğun nedeni rekabetin ülke ve bölge bazında olduğu gibi sektörler bazında da ifade edilmesidir. Genel olarak var olma savaşını ifade eden rekabet, tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemektedir.

Turizmin bir hizmet sektörü olmasından dolayı, insanların refah düzeyleri arttıkça daha kaliteli hizmet beklemeye başlamışlar ve bu kaliteyi kendilerine sunabilen işletmeleri tercih etme yönüne gitmişlerdir. Aynı zamanda seyahat olanaklarının artması, seyahat acentalarını da hem nicel hem de nitel yönden geliştirmeye başlamıştır. Nicel yönde gerçekleşen artış, seyahat acentalarını diğer acentalarla rekabet edebilmek için, hizmet kalitelerini arttırmaya teşvik etmektedir.

Seyahat acentaları turizm dağıtım sistemindeki temel aracı kuruluşlar olup; esas olarak destinasyonlar, turistik hizmet üreticileri ve tüketiciler arasındaki bağlantıyı sağlamaktadırlar. Hızla değişen çevre koşulları ve yoğunlaşan küresel rekabet karşısında, seyahat acentalarının doğru rekabet stratejileri geliştirip uygulayabilmeleri de bir zorunluluk olmaktadır.

Çalışmanın temel amacı Antalya'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında uygulanan rekabet stratejilerini ve bu stratejilerin firma performansı üzerinde yapmış olduğu etkiyi değer zincirinde yer alan değişkenlerle birlikte belirlemeye çalışmaktır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, Antalya'da faaliyet gösteren A grubu Seyahat acentalarında rekabet kararlarını etkileyen faktörleri saptamaktır.

Bu çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, turizm sektörü ve seyahat acentası kavramlarına genel bir yaklaşım yapılmış, sektörün oluşumu ve turizm sektörü içinde seyahat acentalarının yeri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca seyahat acentalarının tarihsel gelişimi, sınıflandırılma şekilleri ve organizasyon yapılarına ilişkin bilgiler de verilmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle strateji kavramı ve strateji çeşitleri açıklanmaya çalışılmıştır. Rekabetin çeşitli bakış açılarına göre tanımı yapılmış, rekabeti oluşturan faktörler, rekabet unsurları ve analizi hakkında bilgi verilmiş, rekabet stratejilerinden ve değer zincirinden söz edilmiştir.

Üçüncü bölümde, firma performansının tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ve ölçüm yolları üzerinde durulmuştur. Firma performansı finansal ve stratejik olmak üzere iki açıdan ele alınmıştır. Son olarak rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Dördüncü bölümde, seyahat acentalarının rekabet gücü belirleyenleri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, seyahat acentaları açısından rekabet stratejisi modelleri ve rekabet üstünlüğü için özel durum stratejileri hakkında açıklama yapılmıştır.

Beşinci bölümde ise seyahat acentalarının uyguladıkları rekabet stratejilerinin ve bu stratejilerin acenta performansı üzerindeki etkilerinin değer zincirinde yer alan değişkenlerle birlikte belirlenmesine yönelik Antalya'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları üzerinde yapılan bir araştırmaya, araştırmanın bulgularına ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Beşinci bölümde amaç, seyahat acentalarının uyguladıkları rekabet stratejilerini belirlemek ve bu stratejilerin değer zinciri modelinde yer alan tüm faaliyetlerin (temel ve destek) alt değişkenleri ile birlikte firma performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu saptamaktır.

BÖLÜM I

1. SEYAHAT ACENTALARININ TURİZM SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ

Hizmetler sektörü içinde yer alan turizm sektörünün dinamik bir yapıda olması, birçok sektörle iç içe olması ve emek-yoğun bir sektör olması sektörün farklı şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Bu bölümde öncelikle turizm sektörü ve sektörün oluşumu üzerinde durulmuş daha sonra turizm sektöründe hizmet üreten ve sektörün önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilen seyahat acentalarının çeşitli bakış açılarına göre tanımı yapılmış ve turizm sektörü içinde seyahat acentalarının yeri belirlenmeye çalışılmıştır.

1.1. Turizm Sektörü

Ekonomiyi sektörlere ayırarak incelemenin amacı, ülke ekonomilerinin analizini kolaylaştırmak ve hangi sektörlere daha fazla önem verildiğini veya verilmesi gerektiğini tespit edebilmektir. Bu ayırım aynı zamanda ülke ekonomisinin diğer ülkelerin ekonomileriyle karşılaştırılabilmesini de sağlamaktadır. Bu nedenle her ülke, kendi yapısına uygun olarak ekonomisini belli sektörlere ayırmakta ve analizlerini bu sektörler bazında yapmaktadır (Ünlüönen vd., 2007: 30).

Özellikle son çeyrek yüzyılda dünya ekonomisi için önemli bir sektör konumuna gelen turizme karşı olan ilgi de önemli oranda artış göstermiştir. Bu ilginin en önemli nedenlerinden biri turizmin yarattığı ekonomik etkilerdir. Turizmin hem talep hem de arz yönü ile ekonomi içerisinde birçok sektör ile iç içe bulunması, tüm etkilerinin ölçülmesini ya da ortaya çıkarılmasını güçleştirmektedir. Turizm sektörü, “sektörler kesiti” özelliği dolayısıyla birçok sektörden pay almakta, yani birçok sektörü doğrudan ve birçok sektörü de dolaylı olarak etkilemektedir. Bu

durum, turizm ile ilgili sağlıklı ve yeterli veri elde edilmesini oldukça zorlaştırmaktadır (Unur, 2004: 114–115).

1.1.1. Turizm Sektörünün Tanımı

Turizm sektörü; “Turistlerin ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümü” olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 2009: 37).

Çolakoğlu ise (1997: 6) turizm sektörünü; “İnsanların turistik ihtiyaçlarını gidermek için gerekli olan her türlü ürün ve hizmetin üretilmesi ve sunulması, kişilerin turistik tüketim davranış ve tercihlerini yönlendiren bilgilerin derlenmesi ve akışının sağlanması gibi son derece geniş bir yelpaze içinde yer alan, ticari veya kamusal nitelikteki kuruluşların tamamı” olarak ifade etmektedir.

Daha kapsamlı bir turizm sektörü tanımı ele almak gerekirse, “Ulusal ve uluslararası düzeyde turizm kavramı tanımlarındaki fonksiyonları; hizmetler sektöründen geniş ölçüde, tarım ve sanayi sektörlerinden belli ölçülerde yararlanarak yerine getiren girişimlerin, serbest malları (hava, su, güneş, kum, iklim) da değerlendiren bir turizm endüstrisi oluşturmak için genel ekonominin belli bir kesiminde ortaya çıkan yatırım, önlem, planlama ve uygulama faaliyetlerinin bütünü” şeklinde tanımlanabilir (Olalı ve Timur, 1988: 238; Akt. Ünlüönen vd., 2007: 33).

1.1.2. Turizm Sektörünün Oluşumu

Günümüzde ülke ekonomilerinin farklı ekonomik faaliyetleri veya üçlü sektör ayrımı; Allan B. Fischer, Colin Clark ve Jean Fourastie tarafından ortaya atılmıştır. Alan B. Fischer, insanlığın önce tarımsal faaliyetlerden sınaî faaliyetlere, sınaî faaliyetlerden de ticari faaliyetlere yönelerek üç aşama geçirdiğini belirtmiştir. Jean Fourastie ise, iktisadi faaliyet kesimlerini ürettikleri mallara göre değil, teknik gelişme hızlarına göre sınıflara ayırmaktadır. Clark ise ekonomik faaliyetleri tarım,

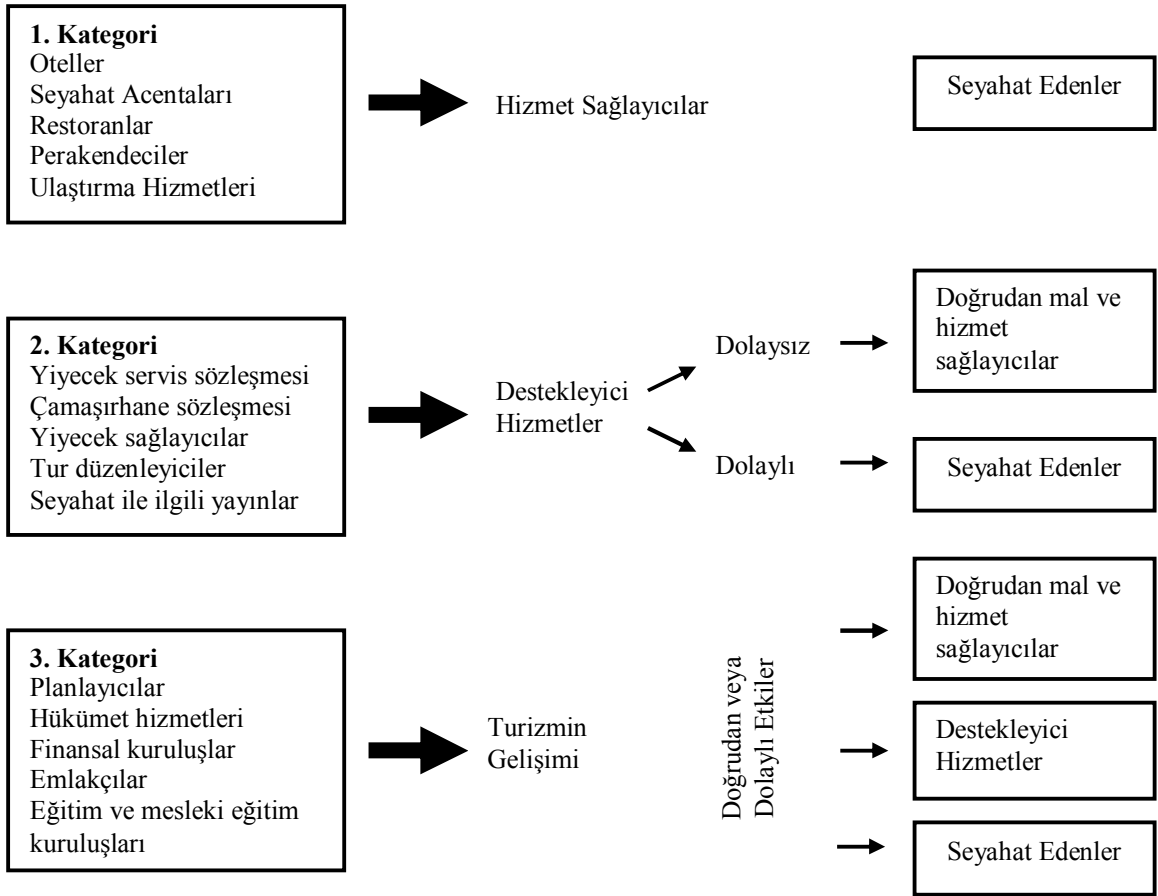
sanayi ve hizmet sektörleri şeklinde üç kesime ayırmaktadır. Buna göre (Ünlüöner vd., 2007: 31):

1. Birinci sektör temel faaliyetleri içermekte, tarım ve madencilik faaliyetleri bu sektör kapsamında ele alınmaktadır.
2. İkinci sektör inşaat ve imalat sanayi dallarını,
3. Üçüncü sektör ulaştırma, ticaret, turizm, bankacılık, eğlence sanayi ve borsaları kapsamaktadır.

Turizm sektörünü belli bir sektörün içine almak pek mümkün değildir. Turizm sektörü genel olarak hizmetler sektörü içinde yer alır. Ancak ekonomik yapı içinde üretimin üçüncü aşaması olarak tanımlanan hizmetler sektörü, diğer sektörlerden de yararlanmaktadır. Bu bakımdan, hizmetler sektörünün tarım ve sanayi sektörlerinden kesin çizgilerle ayrılması oldukça güç olmaktadır (Ünlüöner vd., 2007: 33).

Turizm sektörünün ilgili olduğu ve seyahat edenlere dolaylı ve/veya doğrudan ürün ve hizmet sağlayanlar üç kategoride ele alınabilir. Birinci kategoride seyahat edenlere doğrudan hizmet sağlayan birimler, ikinci kategoride destek hizmetleri, üçüncü kategoride ise turizmin gelişmesine destek sağlayan birimler yer almaktadır (Gee vd., 1989: 7; Akt. Ünlüöner vd., 2007: 33).

Şekil 1. 1. Turizm Sektörünün Bağlantıları



Kaynak: Gee, C.Y.; Makens, J.C.; Choy, D.J.L. (1989), "The Travel Industry", Van Nostrand Reinhold, New York. pp. 7; Akt. Ünlüönen vd., 2007: 33)

Turizm sektörünün oluşumu göz önünde bulundurulduğunda, turizm sektörü içinde; turizm endüstrisinin kurulması ve işletilmesi, turizm sektörüne yardımcı olanakların yaratılması ve yardımcı hizmetlerin teşvik ve izlenmesi faaliyetleri de yer almaktadır. Bu nedenle turizm sektörünün sınırları içinde yer alan unsurları üç ana grup altında toplamak mümkündür (Olalı ve Timur, 1986: 14; Akt. Epik: 2007: 7):

1- Turizm Tesisleri

a. Konaklama tesisleri

- otel
- motel
- tatil köyü
- kamping
- pansiyon

- b. Lokanta ve eğlence yerleri
- c. Turizm ulaşım işletmeleri
- d. Seyahat organizatörleri ve seyahat acentaları
- e. Tıbbi turizm ve tesisleri
 - termalizm tesisleri
 - klimatizm tesisleri
- f. Tanıtma ve enformasyon faaliyeti yapan kuruluşlar
- g. Diğer turizm tesisleri

2- Turizm Endüstrisini Tamamlayıcı Olanaklar

- a. Hatıra eşyası ve küçük el sanatları ile küçük sanayi kolları (Ticari turizm kuruluşları)
- b. Turistik değerlerin korunması ve değerlendirilmesi faaliyetleri
 - Doğal güzellikler, rekreasyon olanakları-milli parklar
 - Kültürel değerler (folklor, sanat)
 - Tarihi ve arkeolojik değerler
 - Turizm bilinci (sosyo-psikolojik ortam)

3- Turizm Endüstrisine Yardımcı Hizmetler

- a. Genel kamu hizmetleri
- b. Mahalli hizmetler
- c. Ulaştırma hizmetleri

1.1.3. Turizm Sektörünün Özellikleri

Turizm sektörü diğer sektörlerden farklı olarak bir sektörler kesitinden oluşmaktadır ve kendi içinde bir bütün değildir. Ulaşım, konaklama, yeme-içme, eğlence, sağlık gibi birçok farklı sektörden girdi alınmakta ve sektör karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır (Ünlüönen vd., 2007: 40).

Karmaşık bir yapı gösteren turizm sektörünün kendine özgü belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Olalı ve Timur, 1988: 242-243; Akt. Ünlüönen vd., 2007: 40-41):

- 1) Turizm sektörü, hizmetler sektörü içinde yer almakla birlikte, taşıdığı özellikler nedeni ile diğer sektörlerle de yakın bir ilişki içindedir. Turistik ihtiyaçları karşılamaya yönelik ürün ve hizmetler, çoğunlukla ekonominin çok sayıda faaliyet dalı tarafından üretilmektedir.
- 2) Sektörel üretimin temel hammaddesini, ülkenin doğal, tarihi ve kültürel değerleri oluşturmaktadır. Bu nedenle sektörün hammadde bakımından dışa bağımlılığı az olmakta ve bölgesel kaynaklara dayalı bir gelişme ortamı yaratmaktadır.
- 3) Turizm sektöründe ürün ve hizmet üretimi önemli ölçüde insan faktörüne dayanır. Bu nedenle makineleşmeye ve otomasyona elverişli olmadığından, emek faktörüne olan ihtiyaç, diğer sektörlerle oranla çok daha fazla olmaktadır.
- 4) Turizm sektöründe, ürün ve hizmetlerin üretildiği anda tüketilme zorunluluğu, stok edilmesine olanak vermemektedir.
- 5) Turizm sektörü, ülkenin sosyo-ekonomik gelişme düzeyine ve politik istikrarına, dünya ekonomik konjonktüründeki olumsuz şartlara büyük ölçüde bağımlı ve duyarlı bir sektördür. Bu nedenle ülkedeki yapısal ve konjonktürel bozuklukların tümünden önemli ölçüde ve olumsuz bir şekilde etkilendiğinden risk ortamı yüksek bir sektördür.
- 6) Turizm sektörü aynı zamanda sosyal bir verimliliğin de ifadesidir. Turizm sektöründe ekonomik verimlilik yanında sosyal verimlilik de söz konusudur.
- 7) Turizm sektörünün arz ettiği ürünler, zorunlu olmayan (lüks, konfor, boş zamanları değerlendirme, kültür) tüketim grubuna girmektedir. Bu nedenle zorunlu ihtiyaçları gidermeye yönelik ürün ve hizmet üreten sektörlerden farklılık göstermektedir.
- 8) Turizm sektörü arz ve talebinde ekonomik davranışların yanısıra gelenekler, dünya görüşü, sosyal yapı, moda, snobizm ve kişisel tüketim rol oynamaktadır.
- 9) Turizm sektörünün ülke ekonomisindeki etkinliği oldukça yüksektir. İthalat gerektirmeksizin ya da az miktarda bir ithalat ile çok kısa zamanda döviz arzını etkilemesi, birim yatırımdan yüksek oranda döviz sağlama, birim yatırım için yüksek oranda istihdam yaratması, ülke ölçeğinde çalışanların verimliliğini artırması, finansman kaynağı yaratması, katma değer etkisi,

diğer sektörlerdeki rasyonelleşmeye ve çağdaşlaşmaya katkıda bulunması bölgeler arası dengeli kalkınma fonksiyonu, ekonomik önemini ortaya koymaktadır.

- 10) Turizm sektörünün bir sektörler kesitinden oluşması ve sektörün sınırlarını belirlemedeki zorluklar sebebiyle, sektörün analizinde kullanılabilecek bir veri toplama sisteminin oluşturulmasını engellemektedir.
- 11) Turizm sektöründe çalışan personelin mutlaka mesleki formasyona sahip olması gerekir. Çünkü turizm sektörünün özellikleri nedeni ile ekonomik verimliliğin sağlanabilmesi için iş ve hizmetin, teknik turizm bilgisi, görgüsü ve tecrübesi taşıyanlar tarafından görülmesi gerekmektedir.
- 12) Turizm sektörünün faydalandığı alt-yapı yatırımları, sadece turizm ile ilgili olmayıp, diğer bütün sektörlerde de üretim ve tüketim yapısı açısından etkili olmaktadır.
- 13) Turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak başarıya ulaşabilmek için halktan da yararlanır. Halkta konukseverlik, turizm bilinci, turizmin faydaları gibi faktörler kabul edilmiş ve yerleşmiş olmalıdır.
- 14) Ülke ekonomisindeki iç turizm hareketleri, çok geniş ve büyük bir tüketim-gelir hacmi yaratır. Turizm mevsiminde ekonominin belli kesimlerinde bir canlanma ve hareket görülür.

1.2. Seyahat Acentaları

Seyahat acentaları, turizm sektöründe hizmet üreten ve sektörün önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedirler. Ayrıca seyahatlerin organize edilmesi ve turizm ürünü üreticileriyle nihai tüketiciler arasındaki iletişimi sağlayıcı fonksiyonu da üstlenmektedirler.

Potansiyel turistler olan tüketicilerle yüz yüze gelen ve ticari işletme olarak adlandırılan seyahat acentaları, bir kişinin tatile çıkmaya karar vermesinde önemli bir paya sahiptir. Seyahat acentaları ticari bir işletme olduğu için, esas amaçları satış yapmaktır. Seyahat acentaları; pazarladıkları ürünleri tüketicilere belirli bir fiyat ile satmakta, daha doğrusu satış işlemi aracılık yapmaktadır. Fakat seyahat acentası satış işleminden önce müşterinin satış kararı almasında etkin rol oynamaktadır (Hacıoğlu, 2006: 43).

1.2.1. Seyahat Acentalarının Tanımı

Turizm endüstrisinin günümüzde ulaştığı boyut ve karmaşıklık, seyahat sektörüne de yansımış ve seyahat sektöründe yer alan aracı işletmelerde karmaşık yapılar haline gelmişlerdir. Literatür incelendiğinde, pek çok sayıda seyahat acentası tanımı ve çeşidi göze çarpmaktadır. Ancak bu tanımlar analiz edildiğinde ise, göze çarpan özellik, seyahat acentalarının aracı kuruluşlar olduğudur (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003: 198).

Seyahat acentaları turizm sektörü içerisinde tüketiciler ile turistik ürünün karşılaşmasını kolaylaştıran ve hizmet üreten işletmelerdir. Seyahat acentaları, seyahat ve tatil üreten ulaştırma, konaklama, eğlence ve diğer turizm işletmelerinin ürünlerini olduğu gibi veya bu ürünleri birleştirerek ve paket olarak tüketiciye özel tekniklerle pazarlayan, geliştirilmiş satış yöntemleri ile sunan ticari kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (İçöz, 1998: 42).

Seyahat acentaları; turistik mal ve hizmet üreten işletmelerin ürünlerinin satışını onlar adına yapan, yapılan bu aracılık karşılığında belli bir komisyon elde eden ve/veya seyahat ile ilgili değişik hizmetleri bir paket halinde bir araya getirip tur organize eden, enformasyon, ulaşım aracı kiralama, seyahat sigortası yapma gibi diğer hizmetleri de sunan, değişen çevre koşullarının getirdiği olanaklardan faydalanarak sürekli ve hızlı bir şekilde gelişen işletmelerdir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 11).

04.09.1996 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Seyahat Acentaları Birliği Yönetmeliği’nde, seyahat acentası; “Bir programa bağlı ya da programsız olarak tüketiciye her türlü seyahat organize eden ve bu seyahatin gerektirdiği bütün hizmetleri üreten 1618 sayılı kanun hükümlerine tabi ticari işletmeler” olarak tanımlanmıştır.

Dünya Turizm Örgütü’ne (WTO) göre seyahat acentaları; halka seyahat, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında bilgi veren, belirli bir komisyon

karşılığında ise, seyahat hizmeti üreticilerinin ürünlerinin halka satışı için aracılık yapan işletmelerdir (Hacıoğlu, 2006: 39). Ahipaşaoğlu ve Arıkan'a (2003: 199) göre ise seyahat acentaları "yolculuk yapmak isteyen herhangi bir kişinin, ister turist, ister iş adamı, ister yalnız yolcu olsun, yolculuğuna ilişkin tüm gereksinimlerini karşılayan ticari kuruluşlardır."

Başka bir tanıma göre, seyahat acentaları; günümüz ekonomisinin güncel ve gelişme yeteneği olan, sürekli gelişim içinde olan turizm ve seyahat endüstrisinin ürettiği mal ve hizmetleri modern ve gelişmiş yöntemlerle pazarlayan ve satan kuruluşlardır (Brunner, 2005: 45).

Sonuç olarak tüm bu tanımlardan hareketle seyahat acentaları; üreticiler ile nihai tüketiciler arasında aracılık görevini üstlenen, aynı zamanda bu aracılık görevini üstlenirken ticari kazanç sağlama amacı güden, turizm ürünlerinin tek tek ya da bu ürünleri birleştirerek paket halinde satışını yapan, bunun yanında enformasyon, bilet satışı, rezervasyon, araç kiralama vb. hizmetleri sunan ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari işletmelerdir.

1.2.2. Seyahat Acentalarının Tarihsel Gelişimi

İnsanların yer değiştirme eylemi ile başlayan turizmin tarihi gelişimi eski çağlara dayanmaktadır. İlk insanlar savaş ya da doğal kaynaklara ulaşmak gibi nedenlerle yer değiştirdikleri gibi, gezme, görme, tanıma duygusuyla da seyahat etmişlerdir.

Bu seyahatler M.Ö. 4000 yıllarında tekerleğin Sümerler tarafından icat edilmesiyle büyük bir hız kazanmıştır. M.Ö. 700'lü yıllarda Antik Yunan'da Olimpiyat Oyunları'nın düzenlenmesi de turizm hareketleri açısından önemli bir olaydır (Mısırlı, 2006: 7).

Eski çağlara baktığımızda Müslümanların Mekke'yi, Hristiyanların Kudüs'ü ziyaret etmeleri grup halinde seyahatlerin başlangıcı sayılabilir. Sanayi devrimine kadar seyahatlerin amacı genellikle ya dinsel ya da ticari olmaktadır (Hacıoğlu,

2006: 3). Sanayi devriminden sonra varlıklı bir sınıfın ortaya çıkması ve bu varlıklı insanların kültür seviyelerindeki artışla birlikte gezmek-görmek gibi isteklerinin ortaya çıkmış olması seyahat acentalarının ortaya çıkmasını hazırlayan faktörlerdendir (Atasoy, 1993: 4).

Gerçek anlamda bugünkü modern seyahat acentacılığı faaliyetlerine örnek olan ilk seyahat planlamasını gerçekleştiren tarihteki ilk kişi, Thomas Cook olmuştur (İçöz, 1996: 9). İngiltere'nin Leicestershire şehrinde yaşayan Thomas Cook, çevresindeki insanların isteği üzerine 1845 yılında 20 km uzaklıktaki Loughborough şehrinde düzenlenen içki aleyhtarı bir dini toplantıya katılmak üzere Temperance (Yeşilay) Derneği üyeleri için bir tur düzenlemiştir (İçöz, 1996: 9). Midland Railways adlı demiryolu şirketi ile anlaşan Thomas Cook, 570 kişiye gidiş-dönüş biletleri bastırarak, üstü açık vagonlarda trende konaklama, dini toplantıya katılım ve trende dağıtılan piknik sepetleri dâhil yalnızca 1 şilin gibi bir ücrete o döneme göre çok ucuz bir tur gerçekleştirmiştir. İlk seyahat acentasını ve bununla birlikte tren biletlerinin bir paket turla birlikte satılmaya başladığını Thomas Cook'un 1845 yılında Leicestershire şehrinde açtığı büroda görmekteyiz (Öner, 1997: 86). Yine Cook ilk yurt dışı turunu da İskoçya'ya tren ve gemi ulaşım araçlarını birlikte organize ederek gerçekleştirdiği bir tur organizasyonu ile başlatmıştır (Mısırlı, 2006: 8). Cook ilk Amerika turunu 1855 yılında gerçekleştirmiştir (Öner, 1997: 87). 1860 yılında Thomas Cook ve oğlu Londra'da ilk seyahat işletmesini açmıştır ve bu şirket günümüze kadar hala varlığını sürdürmektedir (İçöz, 1996: 10). Aynı zamanda 1872 yılında Thomas Cook ilk dünya turunu gerçekleştiren kişi olmuştur (Öner, 1997: 87).

1920 yılından sonra seyahat acentacılığı alanındaki hızlı gelişmeler sonucu Thomas Cook'un işletmesi bu gelişmeleri takip etmede zorlanmaya başlamış ve Belçika'daki Wagon Lits işletmesi ile birleşmeye karar vermiştir. Wagon Lits'i tarihte önemli bir yere koyan taşımacılık olayı 5 Haziran 1883 yılında Orient Express Paris - İstanbul tren seferlerinin açılmış olmasıdır. Bu tren seferleri işletmeye uluslararası alanda prestij sağlamıştır. Şirket adı Compagnie Internationale de Wagon-Lits (CIWL) olan Wagon Lits, I. Dünya Savaşından sonra, Avrupa'da çeşitli başkentlerde kurduğu bürolar aracılığı ile bilet satışı yapar ve daha sonra bu bürolar kısa zamanda seyahat acentalarına dönüşür. 1972 yılında Thomas Cook ile işbirliği

yapan Wagon Lits birlikte dünyanın en büyük seyahat acentası ağına sahip olurlar: 137 ülkede 870 büroda 22000 personel çalıştırmışlardır (Hacıoğlu, 2006: 4-5).

Dünyadaki seyahat acentacılığının gelişmesi genel olarak üç devrede incelenmektedir (Hacıoğlu, 2006: 5):

1. 1946 – 1964 yılları arası. Bu devrede seyahat acentaları klasik görevlerini yerine getirmişlerdir. Acentaların başlıca iki görevi vardır:
 - Belirli bir komisyon karşılığında tren, uçak, gemi ve otobüs biletleri satmak
 - Hizmet faaliyetleri: Otel rezervasyonları, turistik geziler, enformasyon hizmetleri vb.
2. 1964 – 1972 yılları arası: Seyahat Acentalarının faaliyetlerinin genişlediği yıllardır. Havayollarının gelişmesi ve tatile çıkış sayısındaki artış, otelciliğin gelişmesi ve dinlence ideolojisinin değişmesi yeni seyahat şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örneğin: “Inclusive tour” seyahatleri, tur operatörlerinin hazırladıkları bu seyahat türleri için acentalar dağıtım rolünü üstlenirler. Charter seferlerinde 1960 yılında % 37 oranındaki bir artış seyahat acentacılığın gelişmesini hızlandırmıştır.
3. 1972’den sonrası: Seyahat acentaları, tur operatörlerinin ürünlerini pazarlar ve satarlar. Yeni satış teknikleri geliştirirler. Bu devirde seyahat acentaları gibi bankalar da dağıtım görevini üstlenirler. Fransa ve Almanya’da bazı bankalar paket tur satışı yapmaya başlamışlardır. Son yıllarda ülkelerin uygarlık derecesi, refah düzeyi ile seyahat acentaları sayısı arasında bir denge görülmektedir.

1.2.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

Seyahat acentaları, işlevsel, yapısal, fonksiyonel ve yasal bakımdan olmak üzere dört farklı grupta yaklaşımla bakımdan ele alınabilir.

1.2.3.1. İşlevsel Bakımdan Seyahat Acentaları

Seyahat acentaları gördükleri işlevler bakımından üç ana grupta sınıflandırılabilir:

1. Perakendeci Seyahat Acentaları: Tur operatörleri tarafından hazırlanmış olan paket turların veya ürünlerin tamamını ya da bir bölümünü, belli bir komisyon karşılığında satan, üretici ve tüketiciyi bularak aralarındaki bağı oluşturan acentalardır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu; 2007: 25).

2. Toptancı Seyahat Acentaları: Turistik ürünlerin satışını doğrudan doğruya müşteriye yapmayan, turizm hizmet sağlayıcılarından aldıkları turistik ürünleri kendi yaratıcılıklarıyla paket tur haline getiren ve diğer aracılara kullanarak pazarlamaya çalışan acentalardır. Turistik talep oluşmadan önce paket tur hazırlamaları, risk üstlenmeleri ve maliyet-kâr temeline göre faaliyet göstermeleri bu acentaların belirgin özellikleri arasında yer almaktadır (Kozak, 2004: 50–51).

3. Karşılıyıcı Seyahat Acentaları: Turist kabul eden ülke ve bölgelerde faaliyet gösteren, yurt dışında faaliyet gösteren tur operatörleriyle bağlantı kurarak, faaliyet gösterdikleri yerin birkaç farklı ülkenin tur operatörü tarafından satılması için uğraşan, tur programlarının hazırlanması ve tüketilmesi aşamalarında aktif rolleri olan acentalardır. Genellikle tur operatörleri konaklama, rehberlik, transfer vb. hizmetler için paket turlarının gerçekleşeceği ülkede faaliyet gösteren karşılıyıcı bir seyahat acentasıyla anlaşmayı tercih etmektedirler (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 26).

1.2.3.2. Yapısal Bakımdan Seyahat Acentaları

Bu sınıflamaya göre acentalar dört grupta incelenebilir:

1. Büyük Dağıtım Acentaları: Genellikle tur toptancılarının veya tur düzenleyicilerinin ürünlerini, paket turlarını ya da turizm hizmet sağlayıcılarından temin ettikleri turistik hizmetleri, diğer perakendeci seyahat acentalarına, toptancılık düzeyinde pazarlama görevini yapmaktadırlar (Kozak, 2004: 48).

2. Endüstriyel Firmalar İçin Uzmanlaşmış Acentalar: Çok sayıda personel çalıştıran büyük işletmeler kendi personelinin tatil ve seyahat ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerekli işlemleri yapmaları için bir seyahat acentası ile işbirliği yaparak gerekli tüm işlemlerin anlaşmalı seyahat acentası tarafından yapılmasını istemektedirler. Bu tür faaliyette bulunan acentalar bu gruba girmektedirler (İçöz, 2000: 62).

3. Karşılıyıcı (Incoming) Acentalar: Yurt dışından yabancı tur operatörlerince gönderilen tur gruplarını karşılayarak, tur operatörü adına hizmet veren seyahat acentalarıdır. Buldukları ülkede tur operatörünün temsilciliği görevini üstlenirler. Ülkeye gelen yabancı tur gruplarının ve tur operatörünün tüm sorumluluklarını üstlenerek, turun sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan acentalardır. Bu grupta yer alan acentalar ülke açısından önemli bir yere sahiptir. Ülkenin pazarlamasını bu acentalar gerçekleştirmektedirler (Öner, 1997: 95).

4. Bağımsız Acentalar: Seyahatle ilgili tüm işlemleri yapabilen ve herhangi bir kuruluşun temsilciliğini yapmayan acentalardır.

1.2.3.3. Fonksiyonel Bakımdan Seyahat Acentaları

Bu sınıflamada seyahat acentaları yurt içi ve yurt dışı bağlantıları ele alınarak üç grupta toplanmaktadır:

a) Aktif Dış Turizm Seyahat Acentaları (Incoming): Yabancı tur operatörlerine göre, gidilecek ülkedeki yerel hizmetleri üstlenen acentalardır. Bu acentalar, konaklama işletmelerinden de gelebilecek oda rezervasyonu ya da hizmet satış tekliflerine bazı hizmetler ilave ederek toptan veya perakende düzeyinde yabancı tur operatörlerine satış yapabilirler. A grubu seyahat acentaları incoming hizmetleri vermektedirler. Ayrıca incoming acentalar tur operatörlerinin temsilciliğini de yapabilmekte ve tur operatörlerinin talepleri doğrultusunda paket programlar hazırlayabilmektedirler (Kozak, 2004: 49–50). Turun tüm organizasyon ve sorumluluğunu üstlenen, turu planlayan, kendi satış kanalları veya başka acentalar aracılığıyla yurt dışında satışını gerçekleştiren ve turun operasyonunu da üstlenen, tur

operatörü niteliğinde ait olduğu ülkeye turist getiren acentalar da bu grupta yer almaktadır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu; 2007: 23).

b) Pasif Dış Turizm Seyahat Acentaları (Outgoing): Acentanın bulunduğu ülke fertlerinin yurt dışına turizm amacıyla yaptıkları seyahatleri organize ederler. Outgoing turlarda müşterilerden alınan rezervasyonlar, planlanan turdan en az bir ay önce konaklama işletmeleri tarafından konfirme edilmektedir. Bu tür turlarda işlemler tur tarihinden önce kesin olarak belli olmaktadır. Küçük ölçekli bir tur operatörünün işlevleri, outgoing acentalar tarafından üstlenilmekte ve müşterilerin turlarla ilgili vize, gümrük, pasaport, sigorta, para değiştirme gibi işlemleri bu acentalar tarafından takip edilmektedir. A grubu seyahat acentaları aynı zamanda outgoing acenta hizmetlerini de verebilmektedirler (İçöz; 2000: 63; Kozak, 2004: 50).

c) İç Turizm Seyahat Acentaları (Ingoing): Faaliyet gösterdikleri ülke sınırları içinde ve genellikle o ülkenin vatandaşlarına hitap eden turlar düzenleyen, tur operatörü niteliği taşıyan acentalardır. Önemli bir pazar bölümüne hizmet götürmektedirler. Yurt dışı pazarlarda rekabet edebilmek için yurt içinden destek olarak güç kazanmak isteyen acentalar için stratejik bir alternatif sunmaktadırlar (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 23).

1.2.3.4. Yasal Bakımdan Seyahat Acentaları

Seyahat acentacılığı ile ilgili ilk hukuki düzenleme, 14.09.1972 tarih ve 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu ile başlamıştır. Ancak kanunda, 13 Ocak 2007 tarihinde resmi gazetede yayınlanan 5571 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu, Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu ile Turizmi Teşvik Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile değişiklikler yapılmıştır. Bu düzenleme ile revize edilen ve 5 Ekim 2007 günü 26664 sayılı resmi gazetede yayınlanan Seyahat Acentaları Yönetmeliği'ne göre, seyahat acentaları yerine getirdikleri hizmetler bakımından üç gruba ayrılmaktadır (Hacıoğlu ve Şahin, 2007: 831).

1. A Grubu Seyahat Acentaları: Bu acentalar seyahat acentacılığı ile ilgili tüm faaliyetleri yerine getirirler ve en geniş kapsamlı faaliyet gösterebilen acentalardır.

2. B Grubu Seyahat Acentaları: Bu gruptaki acentaların görevleri A grubu seyahat acentalarına nazaran sınırlandırılmıştır. Uluslararası kara, deniz ve hava ulaştırma araçları ile A grubu seyahat acentalarının düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar.

3. C Grubu Seyahat Acentaları: Bu grupta yer alan seyahat acentaları yalnızca Türkiye içinde faaliyet gösterebilirler. Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenlerler ve pazarlarlar. Bu nedenle faaliyet alanları diğer iki gruba göre daha sınırlıdır.

1.2.4. Seyahat Acentalarının Sunduğu Hizmetler

4 Eylül 1996 tarih ve 22747 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Seyahat Acentaları Yönetmeliği’nde seyahat acentalarının görevleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Mısırlı, 2006: 36–37):

Tur Düzenlemek: Bir programa bağlı ya da programsız yurtiçinden yurtdışına, yurtdışından yurtiçine veya yurtiçinde gerçekleşen, geceleme veya gecelemez olarak gezi, spor, eğlence, dini, sağlık, eğitim, kültürel, bilimsel ve mesleki inceleme, teşvik veya destek amaçlı seyahat ve bunun içinde yer alan hizmetleri organize etmek, pazarlamak, gerçekleştirmek.

Transfer: Seyahat acentası tüketicisi olan turistin, düzenlenen turun başlangıcında, herhangi bir safhasında veya sonunda, sınır giriş ve çıkış kapıları, marinalar, şehirlerarası veya uluslararası ulaşım hizmetlerinin sunulduğu otopark, gar, liman havalimanı gibi yerlerden konaklama yapacağı tesise veya tesisten bu ulaşım hizmetlerinin sunulduğu yerlere veya programın başladığı yerleşim yerinden konaklama tesisine veya programın bitiminde tesisten yerleşim yerine bir araçla bir tarife veya münhasıran taşımacı olan işletmelerin tabi oldukları kurallara bağlı olmaksızın taşınmasını sağlamak.

Rezervasyon: Kara, deniz, hava araçlarının tarifeli veya tarifersiz seferlerine ilişkin olarak ve her türlü konaklama, yeme-içme ve eğlence işletmelerinde tüketici adına yer ayırtmak, kayıt işlemi yapmak.

Enformasyon: Seyahat acentalarının sunduğu hizmetlerin belki de en önemlisidir. Enformasyon hizmetlerinin sunulmasındaki amaç, konukları gidecekleri yerlerin doğal, kültürel, tarihi vb. nitelikleri konularında aydınlatmak; ulaşım ve konaklama olanakları ve seçenekleri hakkında bilgilendirmektir. Yasal açıdan enformasyon sağlama hizmeti için, acentalar belli bir ücret talep edebilirler. Fakat genelde uygulamada bu hizmetler için her hangi bir ücret talep edilmez. Buradaki asıl amaç tanıtılan ürünlerden bir veya bir kaçını konuklara satmaktır. Kısacası enformasyon etkinlikleri, tutundurma sürecinde kullanılan bilgilendirici tutundurma tekniğinden farklı bir şey değildir. Acentalar, enformasyon sağlayarak, seyahat danışmanlığı yaparak turisti yönlendirirler. Genellikle, acentalar turistlere, özellikle ülke dışına çıkacak olan turistlere, hakkında bilgi sahibi olmadıkları ülkelerin coğrafi özellikleri, toplum yapısı, yaşam tarzları, turistik özellikleri vb. birçok konuda bilgi sağlarlar (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003: 233).

Gümrük ve Vize İşlemleri: Ülke dışına çıkacak kişilerin, ülke dışına çıkmak için gereken belgeleri almaları ve işlemleri yaptırılmaları oldukça karışık olup uzun zaman alabilir. Kişiler, özellikle vize işlemlerinde oldukça zorlanmaktadır. Zorlanmasalar bile, vize işlemleri ile ilgilenmek, zaman alıcı ve sıkıntılı bir süreçtir. Konuklar çoğu zaman bu ayrıntılarla uğraşıp zaman kaybetmek istemezler. Bir tur düzenleyicisinin turuna katılacak veya bir iş gezisine çıkacak müşterilerine tur veya uçak bileti satan seyahat acentaları, genellikle yolcuların vize işlemleri ile ilgilenme görevini de üstlenirler. Bu işlemler için ödenen zorunlu ödemeler dışında, seyahat acentaları genelde ek bir ücret talep etmezler. Bu gibi hizmetler acentanın müşteri memnuniyetini artırmasına ve müşteri sürekliliğini sağlamasına büyük katkıda bulunurlar. Bu tip hizmetlerin asgari ücretle çalışacak ek personel masrafları dışında, acentaya ek bir maliyeti yoktur. Gümrük işlemlerine yardımcı olunması ise, ancak ülke dışına yapılan seyahatlerde grubun başında bir rehber veya tur liderinin bulunması durumlarında gündeme gelen bir hizmettir (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003: 237).

Sigorta İşlemleri: Acentacılık hizmetleri içerisinde olmakla birlikte çok sık karşılaşılan bir hizmet türü değildir. Sigorta işlemleri hava, kara ve deniz yolu

taşımacılığında taşımacı firmalar tarafından otomatik olarak yapılması zorunlu olan ve bilet fiyatlarına dâhil edilen bir hizmettir (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003: 238).

Kongre-Konferans Organizasyonu: İçinde konaklama, transfer ve tur hizmetlerinden en az birinin yer aldığı kongre, konferans, toplantı, fuar, sergi ve benzeri faaliyetleri organize etmek.

Turistik gezi amaçlı münferit taşıma aracı kiralama: Ticari olmayan amaçlarla münferiden araç kiralamak isteyen tüketiciye yönelik olarak, kendi mülkiyetinde olan ya da mülkiyetinde olmadığı halde kiralama yetkisi bulunan, ikiden fazla kişinin seyahat edebileceği araçlar ile içinde konaklama olanağı bulunan araçları doğrudan kiralamak, bu konuda organizasyon, rezervasyon yapmak.

Ulaştırma araçları biletleri satmak: Tarifeli ya da tarifersiz olarak tabi oldukları mevzuat ile taşımacılık hizmeti veren ulaştırma araçlarını ve bu araçlara sahip işletmelerin biletlerini satmak.

Seyahat acentası ürünü satmak: Seyahat acentalarının ürettiği hizmetlerin tamamı ya da bir kısmını ürün sahibi seyahat acentası tarafından yetki verilmiş kaydıyla satmak.

1.2.5. Seyahat Acentalarının Fonksiyonları

Seyahat acentaları acentacılık faaliyetlerinin dışında çeşitli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu işlevler:

a) Turizmin gelişmesine katkıda bulunmak; Turizm hareketleri, her geçen yıl hızla artmaktadır. Dünya’da meydana gelen olumsuzluklar, turizmin gelişmesini çok fazla etkilememekte, bununla birlikte toplam turizm hareketleri içinde; tatil, dinlenme ve gezme-görme amaçlı turizmin payı her geçen gün artmaktadır. Bu gelişme içerisinde paket tur veya programlı tur şeklinde yapılan seyahatlerin önemli bir yeri olduğu da ortaya çıkmaktadır. Seyahat acentaları, turistlerin istek ve beklentilerine, maddi olanaklarına, zevklerine, toplumsal özelliklerine göre gezi ve turlar organize ederek, turizme katılan kişi sayısını çoğaltmakta ve dolayısıyla turizmden elde edilen gelirleri artırarak ülke ekonomisine fayda sağlamaktadırlar.

Seyahat acentaları bu faaliyetleri yerine getirerek hem ülke hem de dünya turizminin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (İçöz, 2000: 51).

b) Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunmak; Genellikle ülkelerin çoğunda turistik tanıtım ve pazarlama hizmetleri ulusal turizm örgütleri ve onlara bağlı birimler tarafından yürütülmektedir. Turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren seyahat acentaları, verdikleri hizmetler ve ürünleri ile ilgili tanıtım ve reklam yaparlarken, faaliyette buldukları ülkenin de turistik tanıtımına katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarının çabaları ve 1980’den sonra Türkiye’nin tur operatörleri aracılığıyla moda ülke haline getirilmesi, dünya turizm pazarında Türkiye’nin tanıtımında ve pazarlanmasında büyük katkı sağlamıştır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 12).

c) Yeni turizm destinasyonları bulmak ve turizm piyasasına sunmak; Seyahat acentaları tüketici taleplerini sıkı takip ederek, yeni turistik ürünler araştırmak ve hizmete sunarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dünyada turizm talebini yaratan kişilerin zevk, yaşam biçimi, hayat standartları ve eğilimleri gelişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu talepleri karşılamak için gerek ülke içinde gerekse ülke dışında yeni turizm merkezlerinin araştırılması, hem turizm talebinin farklı bölgelere yönlendirilmesine hem de turistik varlıklara sahip olan bölgelerin kalkınmasında acentalar öncü rol oynayabilmektedirler (Mısırlı, 2006: 38).

d) Fiyat seçenekleri yaratmak; Seyahat acentaları ürettikleri turizm ürünlerinin farklı gelir grupları tarafından tercih edilmesini sağlamak için fiyat seçenekleri ve ürün yelpazesi sunarak daha fazla sayıda bireyin bu ürünleri satın almasını ve turizm faaliyetlerine katılımını sağlamaktadırlar (Mısırlı, 2006: 38).

e) Turistik ürün fiyatlarında indirim sağlamak; İnsanların bireysel olarak bir seyahat planı oluşturması her zaman daha maliyetli olmaktadır. Seyahat acentaları ise sektördeki üretici ve aracı firmalarla yapmış oldukları özel anlaşmalar ve toplu pazarlık yapabilme gücü ile bu maliyetleri önemli ölçüde düşürebilmektedirler (İçöz, 2000: 52).

f) Tüketicilere danışmanlık yapmak ve bilgilendirmek; Seyahat acentaları sadece belirli fiyatlar karşılığında turistik ürünleri satmanın dışında aynı zamanda ücretsiz

olarak bilgilendirme ve danışma hizmeti vermektedirler. Acentalar potansiyel müşterilerin talep ettiği yöre, konaklama, ulaştırma vb. hakkında bilmek istedikleri konularda kendilerine danışmanlık yapmakta ve bilgilendirmektedirler (Mısırlı, 2006: 38).

g) Güven ortamı yaratmak; Seyahat acentaları, hem hizmet sundukları müşterileriyle hem de hizmet satın aldıkları diğer araçlarla karşılıklı güvene dayalı bir çalışma yürütmektedirler. Turistik mal ve hizmetlerin en önemli özelliklerinden biri önce satın alınması daha sonra tüketilmesidir. Genellikle hizmet satın alan müşteriler ödedikleri paranın karşılığını tam olarak alıp alamayacakları konusunda önceden bilgi sahibi değildirler. Aynı şekilde turistlere, acentalar aracılığıyla yeme-içme, konaklama, transfer hizmeti veren diğer aracı kurumlar da daha sonradan paralarını alacaklarına güvenmeleri koşuluyla bu hizmeti vermektedirler. Her iki grup açısından bakıldığında da seyahat acentalarının en önemli fonksiyonu karşılıklı güven olarak ortaya çıkmaktadır (İçöz, 2000: 52; Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 13).

Turizm faaliyetine katılan kişi sayısının her geçen gün artması ile turizm arzı ve turizm talebi arasındaki ilişkiler daha karmaşık hale gelmekte, bu ilişkileri düzenlemek için ise seyahat acentalarına büyük gereksinim duyulmaktadır (Yarcan ve Peköz, 2001: 1-2).

Ancak son yıllarda seyahat acentalarının turizm dağıtım sisteminde yerine getirmekte oldukları bazı aracılık işlevlerinde değişiklik ortaya çıkmaktadır. İnternetin giderek geniş kitleler tarafından kullanılmaya başlanması, seyahat acentalarının otel rezervasyon ve bilet satışı gibi konulardaki işlevlerinin azalmasına neden olmaktadır (Emer vd. 2003: 94; Akt. Kozak, 2008: 168).

1.2.6. Seyahat Acentalarının Örgütlenmesi

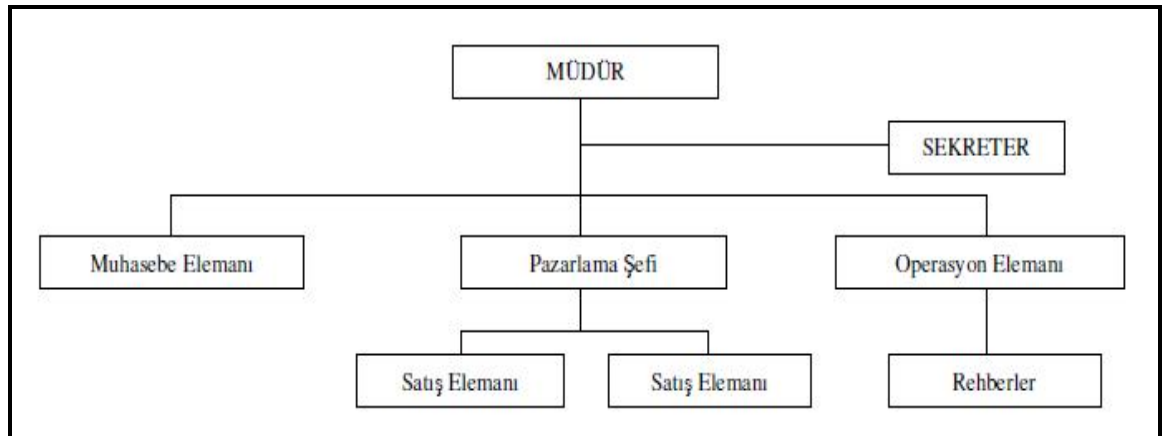
Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin belirlenen amaçlara ulaşabilmek için eşgüdümlemiş olarak çalıştıkları yapıdır. Seyahat acentaları da planlama aşamasında amaçlarını belirledikten sonra bu amaçlara ulaşmak için kullanacakları araçları belirleme ihtiyacı duyarlar. Bu araçlar topluluğunun genel adı ise örgüt yapısıdır denilebilir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007: 33).

Her seyahat acentasının; büyüklüğüne, verdiği hizmet ve ürün çeşitliliğine, uzmanlık alanına, iş hacmine göre farklı bölümleri bulunmaktadır. Seyahat acentaları güçlü bir sermaye yapısından ziyade emeğe ve organizasyon yeteneğine ihtiyaç duyan bir hizmet alanında faaliyet göstermektedirler. Seyahat acentaları ölçek olarak büyüdükçe her ürün ve hizmet çeşidi için uzmanlaşmış işgörenlerin çalıştığı departmanlar oluşmakta, karmaşık bir organizasyon yapısı ortaya çıkmakta, bölüm ve işgören sayıları artmaktadır. Merkezi yönetimden çok yatay yönetim yapısı tercih edilmekte, verilen hizmetlere göre şube ve birimler oluşturulmaktadır (Mısırlı, 2006: 43).

Seyahat acentaları ve tur operatörleri diğer işletmelerden farklı olarak, sadece faaliyette buldukları bina veya bölge içindeki işgörenlerin görev dağılımını yapmakla kalmayıp, tur düzenlenen bölge ve ülkelerdeki işgörenlerin de görevlerini düzenlemektedirler. Bu husus seyahat acentalarının faaliyetlerinin belirli mekânlarla sınırlı olmaması ile ilgilidir (İçöz, 2000: 57).

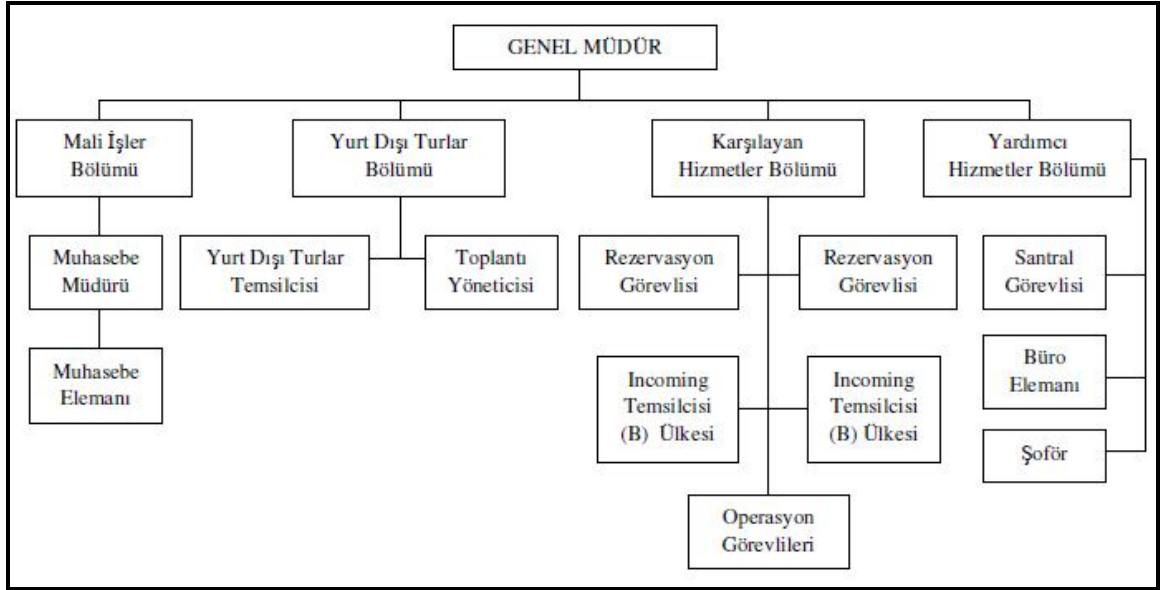
Örgütlenme esnasındaki görev dağılımı ve örgüt şemaları küçük ölçekli seyahat acentalarında basit düzeyde, orta ve büyük ölçekli seyahat acentalarında ise karmaşık ve ayrıntılı şekilde ortaya çıkmaktadır. Şekil 1.2.'de küçük bir seyahat acentasının, Şekil 1.3.'de orta büyüklükte bir seyahat acentasının, Şekil 1.4.'de ise büyük bir seyahat acentasının organizasyon şeması gösterilmektedir.

Şekil 1. 2. Küçük Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması



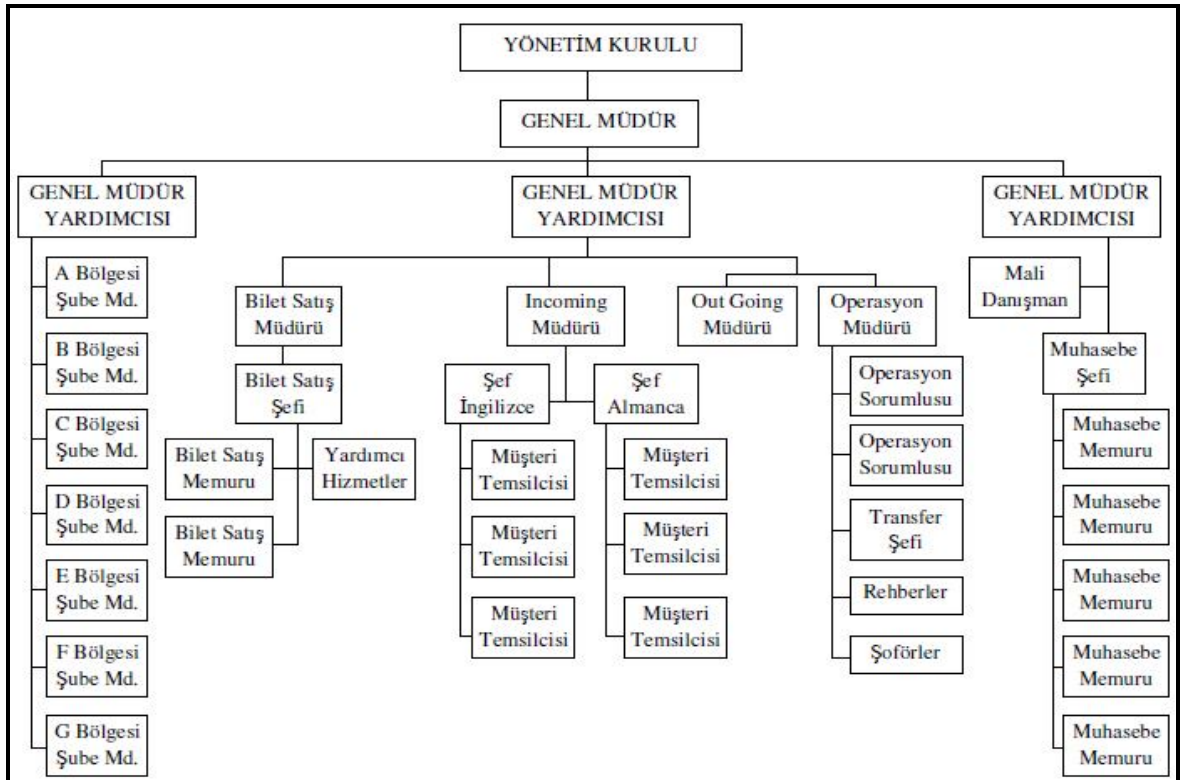
Kaynak: İçöz, O. (2000). Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi. Ankara: Turhan Kitabevi. s.57.

Şekil 1. 3. Orta Büyüklükte Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması



Kaynak: İçöz, O. (2000). Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi. Ankara: Turhan Kitabevi. s. 57.

Şekil 1. 4. Büyük Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması



Kaynak: HACIOĞLU, N. (2006), "Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü," Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 6. Basım, Temmuz 2006. s. 159.

Seyahat acentaları hizmet üreten işletmelerdir. Bu sebeple organizasyon yapıları diğer işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Farklı şekillerde de olsa her işletmede var olan; satın alma (hizmetlerin üreticilerden satın alınması), üretim (hizmetlerin tüketicilerin isteklerine göre düzenlenmesi), pazarlama ve satış (hizmetlerin tüketicilere sunulması), yönetim (maddi elemanların ve insan kaynaklarının idaresi) ve finansman (gerekli maddi kaynakların elde edilmesi ve yönetilmesi) gibi temel işletme fonksiyonları ve planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonları seyahat acentalarında da bulunmaktadır (İçöz, 2000: 58).

Satın alma, satış, pazarlama, insan kaynakları ve eğitimi, finans ve muhasebe ve operasyon departmanları belirli büyüklükteki seyahat acentasında bulunan başlıca departmanlardır. Bu departmanların varlığı seyahat acentasının ölçeğine göre değişiklik göstermektedir. Acenta büyüdükçe ihtiyaç duyulan departman sayısı artmakta, küçüldükçe azalmaktadır.

BÖLÜM II

2. STRATEJİ, REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle strateji kavramı ve strateji çeşitleri açıklanmaya çalışılmıştır. Rekabetin çeşitli bakış açılarına göre tanımı yapılmış, rekabeti oluşturan faktörler, rekabet unsurları ve analizi hakkında bilgi verilmiş, rekabet stratejilerinden ve değer zincirinden söz edilmiştir.

2.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir. Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir (Aktan, 2008: 5–6).

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim bilimi çerçevesinde strateji kavramı; “işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, işletmenin hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 21).

Eren (2005: 21) stratejiyi; “ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edildiği kısmi belirsizlik koşullarında alınan, işletmenin bütününe ilgilendiren karar türü” şeklinde tanımlamıştır. Ülgen ve Mirze (2004: 33) ise

stratejiyi “rakip faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” şeklinde tanımlamışlardır.

Mucuk’ a (2004: 32) göre ise strateji “sürekli değişen dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri çerçevesinde amaca nasıl ulaşılabacağına ilişkin düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem” dir. Thompson ve Strickland (2003: 33) ise stratejiyi; işletmenin pazardaki konumunun korunması, işletme faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması, işletmenin sunduğu mal veya hizmetlere yönelik talebin devamlılığının sağlanması, müşterilerin memnun edilmesi, rekabet edebilirliğin sağlanması ve işletme amaçlarına ulaşabilmeye yönelik eylem planları şeklinde tanımlamışlardır.

Yapılan strateji tanımları ışığında, stratejinin üç temel unsuru olduğu anlaşılmaktadır. Bu üç temel unsur; amaçların belirlenmesi (kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar; ticari veya ticari olmayan amaçlar), yapılacak eylemlerin belirlenmesi (ne, ne zaman, kim tarafından, nerede, nasıl yapılacak) ve kaynakların tahsisi (finansal kaynaklar, insan kaynakları ve fiziksel kaynaklar) şeklinde sıralanabilir. Bu nedenle işletmeler açısından strateji; işletmelerin değişen çevre koşullarında, belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesi ve kaynakların bu eylemler arasında dağıtılmasına yönelik kararlar şeklinde tanımlanabilir (Harman, 2007: 31).

Strateji kavramı ile birlikte kullanılan kavramlar çoğu zaman strateji kavramı ile birbirine karıştırılmaktadır. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Harman, 2007: 33).

Strateji ve politika: Politika; işletmelerde, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yollar ve uygulamalar ile ilgili ilkeler, kurallar ve kuralların toplamını ifade etmektedir. Politika ve strateji arasındaki en belirgin fark; stratejilerin önceden tahmin edilemeyen belirsizlik ortamında alınan kararları ifade etmesi, politikaların ise belirlilik ortamında alınan kararı ifade etmesidir (Mucuk, 2004: 32; Eren, 2005: 21).

Strateji ve taktik: Taktikler, stratejilerin uygulanması sürecinde, değişen koşullara uygun yapılan, dinamik ve kısa dönemli faaliyetler ve bu

faaliyetlerle ilgili kararlardır. Diğer bir ifade ile taktik, stratejilerin uygulanmasına yardımcı olan ayrıntılardır (Eren, 2005: 23).

Strateji ve plan: Plan; amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçların ve izlenecek yolların kararlaştırılması, neyin, nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Strateji de esas olarak bir plandır. Ayrıca plan; politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamaktadır (Eren, 2005: 24; Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Strateji ile plan arasındaki en belirgin fark; planların çoğu zaman yazılı hale getirilmiş olmaları, stratejilerin ise yazılı olmayabilmeleridir.

Strateji, amaç ve hedef: Amaçlar, işletmenin erişmek istediği uzun vadeli geniş sonuçları ifade ederken, hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Dolayısıyla, amaçlar ve hedefler arasındaki en belirgin fark, amaçların uzun dönemli olmaları, hedeflerin ise amaçlara kıyasla daha kısa dönemli olmalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

2.2. Strateji Çeşitleri

Pazarda rekabet halinde bulunan işletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. İşletmeler tarafından uygulanabilecek temel stratejiler ise şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 200):

1. Büyüme Stratejileri
2. Küçülme Stratejileri
3. Durağan Stratejiler
4. Karma Stratejiler

Uygulanan stratejilerin biçimi işletmelerin sahip oldukları kaynaklara, faaliyet gösterilen ülkedeki yasalara ve pazarın rekabet durumu gibi birçok faktöre göre farklılık göstermektedir. Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi bir strateji uygularken işletme kendisine en uygun olan yöntemi seçerek faaliyetlerini belirlemektedir. Belirlenen yöntem, işletmenin pazar payını ve üretim kapasitesini de etkileyecektir.

Tablo 2. 1. İşletme veya İş Birimlerinde Her Yönetim Kademesinde Uygulanan Jenerik Stratejiler

Büyüme	
Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme * Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi * Yeni pazarların ilavesi * Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi	Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme * Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları * Etkin pazarlama girişimleri * Üretim kapasitesini artırma
Küçülme	
Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme * Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi * Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi * Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi	Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek küçülme * Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler * Pazarlama çabaları azaltılınca pazar payı daralır * Üretim kapasitesi düşürülür
Durağan	
* Mevcut işin tanımı değiştirilmez * Faaliyetlerin hız ve etkinliğinde küçük iyileştirmeler yapılır	
Karma	
Farklı temel stratejiler * Aynı anda * Ard arda uygulanır	

Kaynak: H. ÜLGEN ve S.K. MİRZE. (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Literatür Yayıncılık. s. 201.

2.2.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme stratejileri işletmenin ilişki içinde bulunduğu kişi ve kurumlar tarafından olması istenen stratejilerdir. Bu stratejiler, işletmenin çalışanlarına ve sahiplerine gelir, işletme yöneticilerine ise prestij kazandırmaktadır. Aynı zamanda büyüme stratejileri uyguladıktan sonra işletmeler hem niteliksel hem de niceliksel bir büyümeyle karşılaşmaktadırlar. Niceliksel yani ölçülebilen büyüme sermayenin artırılması, kâr payı artışı, satış gelirlerinde meydana gelen artış şeklinde ortaya çıkmaktadır. Niteliksel artış ise daha çok işletmelerde sunulan ürün ve hizmetin kalitesini artırmaya yöneliktir.

Niteliksel artış zamanla ölçülebilen, niceliksel büyüme oranlarına yansiyacaktır. İşletmeler büyüme stratejilerini iki şekilde uygulayabilirler. Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 202):

- Teknolojik gelişim, iletişim ve kültürel etkileşim sonucunda tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri hızlı bir biçimde değişmektedir. Değişen bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayarak büyüme stratejisi uygulamak isteyen işletmeler mevcutta ürettiği ürün ve hizmetlere yenisini ekleyebilecekleri gibi faaliyette buldukları pazarlara yeni pazarlar da ekleyebilirler.
- İşletmeler yeni ürün veya hizmetleri piyasaya sürmeden de büyüme stratejileri uygulayabilirler. Bu büyüme yönteminde işletmeler mevcut faaliyetlerinin kapasitesini artırarak büyümesini gerçekleştirirler.

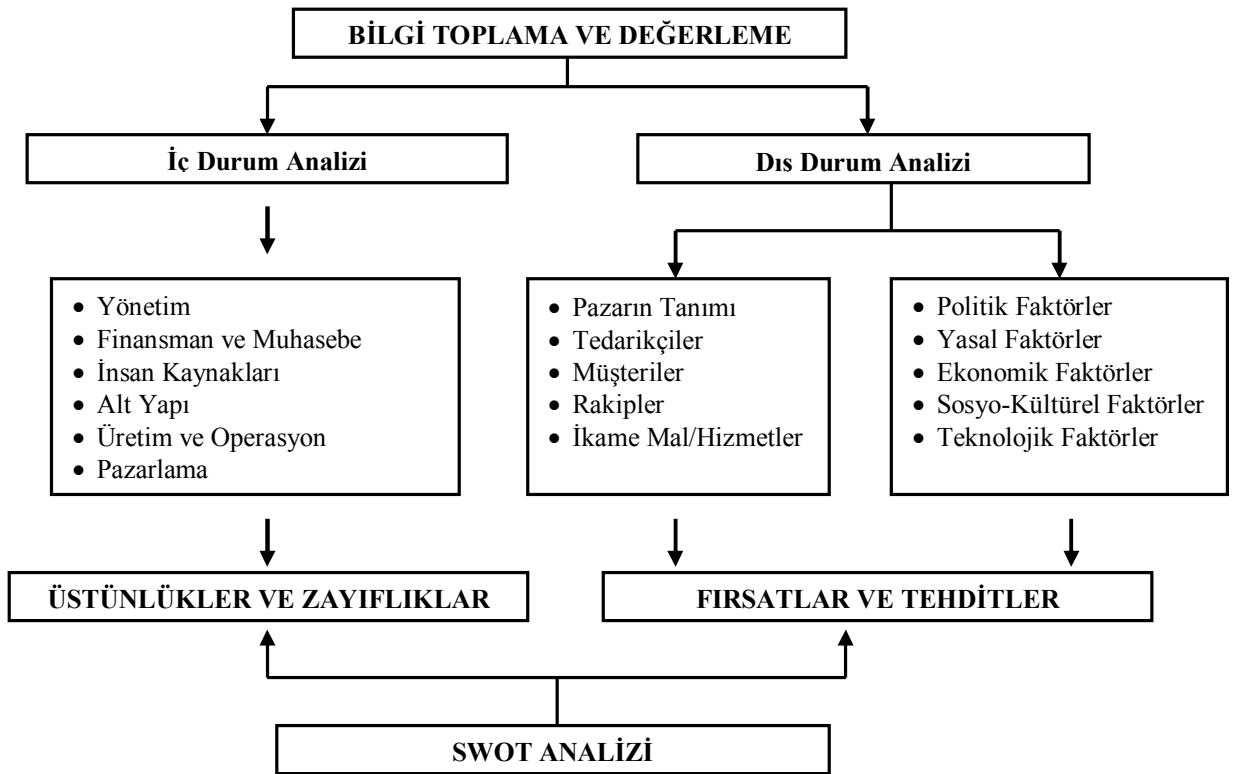
İşletmeler buldukları pazarda sadece bir veya birkaç ürün çeşidi için faaliyetlerini planlayarak ve geliştirerek de büyüebilirler. Buldukları pazarda potansiyel olarak gördüğü herhangi bir alanda rakiplerine üstünlük sağlayacak kadar uzmanlaşırlar. Aynı zamanda işletmeler müşterilere veya tedarikçilere yakınlaşarak faaliyetlerinin etkinlik, hız ve verimliliğini artırmak amacıyla diğer işletmeler ile birleşebilirler. İşletmeler böylelikle dış çevreden gelebilecek tehlikelere karşı riskleri de azaltmış olurlar. Böylelikle işletmeler varlıklarını sürdürerek faaliyet gösterdikleri pazarlarda büyürler.

İşletmeler faaliyet gösterdikleri pazardaki paylarını veya kârlarını artırmak amacıyla büyüme stratejilerinden yararlanırlar. Bu stratejiler çoğu işletmenin sahip oldukları mevcut kaynaklarla uygulanır. İşletmelerin kaynaklarını analiz ettikten sonra hangi büyüme stratejilerini uygulayacaklarına karar vermeleri gerekir. Bunu da işletmeler, iyi bir SWOT analizi ile gerçekleştirirler (Gökâl, 1997: 5). SWOT İngilizce “Strengths (Üstünlükler), “Weaknesses” (Zayıflıklar), “Opportunities” (Fırsatlar), “Threats” (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır. SWOT Analizi, kısaca işletmede iç ve dış durum değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir. İşletmede önce “iç durum analizi” yapılarak işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları ortaya konulmakta, daha sonra da “dış durum

analizi” yapılarak işletmenin rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılmaktadır (Aktan, 2008: 7).

SWOT analizi, bilgi toplama ve değerlendirme ile başlayan bir süreçtir. SWOT analizinin, en önemli aşamalarını iç ve dış durum analizi oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımı içerisinde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlemesi sonucu işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenmektedir. Daha sonra sonuçlar, durum belirleme matrisleri yardımıyla sınıflandırılmaktadır. SWOT analizinin genel yapısı Şekil 2.1’de gösterilmektedir (Akgemici, 2007: 127–128):

Şekil 2. 1. SWOT Analizi Genel Yapısı



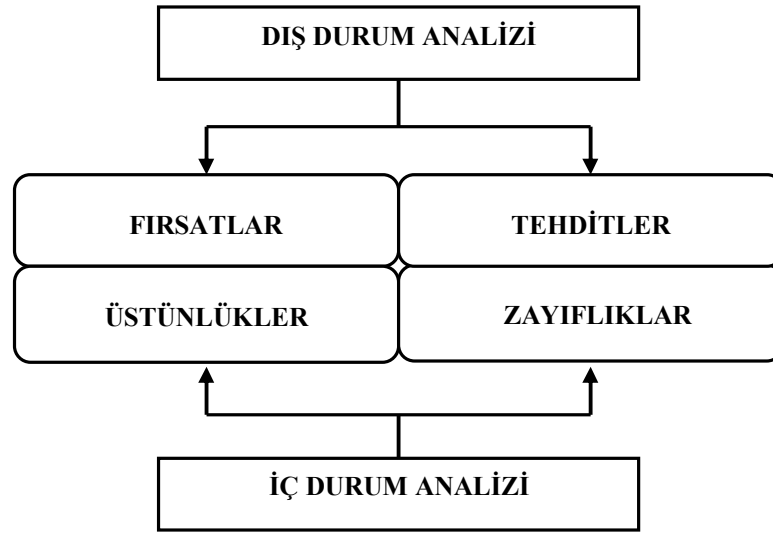
Kaynak: T. Akgemici (2007), “Stratejik Yönetim.” Gazi Kitabevi, Ankara. Mart 2007, s. 127–128.

SWOT analizinin en önemli yönü işletmenin hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkân tanınmasıdır. Organizasyonel başarı için işletmedeki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profiline, işletme kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon

akışının vb. tüm unsurlarının dikkate alınması gerekmektedir. SWOT analizi ise bu tür bir değerlendirmeye imkân sağlamaktadır (Janov, 1994: 69).

SWOT analizi, iç ve dış durum analizinde birçok alanda ortak ve geniş kullanıma sahip sistematik bir yaklaşım olmakla birlikte her işletmenin yapısına uygulanabilecek standart prosedürlerden oluşan bir sisteme sahip olmamaktadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bazıları için fırsat oluşturan değişimler, diğer işletmeler için bir tehdit oluşturabilmektedir. Aynı şekilde işletmeler için, bazı dönemlerde ortaya çıkabilecek bir fırsat, zaman içinde bir tehdide dönüşebileceği gibi var olan tehditler zaman içinde bir fırsat olarak da değerlendirilebilmektedir (Stewart vd., 2002: 683).

Şekil 2. 2. SWOT Analizi ve Çevre Etkileşimi



Kaynak: Coşkun C. AKTAN (2008), "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama." Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 2008, Sayı: 4 Cilt: 22, s. 12.

Şekil 2.2’de SWOT Analizi’nin çevre ile etkileşimi görülmektedir. SWOT Analizi ile iç ve dış çevrede bulunan ve işletmeyi etkileyen faktörler incelenerek bu faktörlerde meydana gelecek herhangi bir değişikliğin işletmeyi nasıl etkileyeceği ve işletmenin bu değişime kendisi için olumlu olacak bir yönde tepki verip veremeyeceği sistematik bir yaklaşım ile analiz edilmektedir.

SWOT analizinde iç durum analizi yapılarak işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları; dış durum analizi yapılarak da karşı karşıya bulunulan fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılmaktadır.

İşletmenin güçlü ve üstün olduğu yönler arasında; iyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürün ve hizmetler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma vb. faktörler sayılabilir. İşletmenin zayıf ve yetersiz olduğu yönler arasında ise şu faktörler sayılabilir: İşletmede stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, işletme kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması vb.

Dış durum analizi ise fırsatlar ve tehditlerden oluşmaktadır. Bir işletmede başlıca dış fırsatları; yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı vb. şeklinde sıralayabiliriz. İşletmede dış tehditler arasında ise; daha düşük maliyetle ürün ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girmesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması, pazardaki büyümenin yavaşlaması, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehdidi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi ve teknolojik gelişmeler. Tüm bu faktörler işletmede değerlendirilmesi gereken dış durum göstergeleridir.

Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizinde durum değerlendirmesine imkân sağlayacak göstergeleri bir SWOT Matrisi üzerinde göstermek mümkündür.

Şekil 2. 3. SWOT Matrisi

<p>ÜSTÜNLÜKLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazar payında üstünlük • Yüksek kârlılık ve verimlilik • Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı • Pazarlama avantajları • Organizasyonun mali yapısının güçlü olması • Kuruluş yeri avantajı • Ar-Ge avantajı • Kalifiye işgücü potansiyeli • Marka avantajı • Liderlik üstünlüğü • Teknoloji üstünlüğü • Stratejik yönetim avantajı • Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v.b. 	<p>ZAYIFLIKLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalifiye olmayan işgücü • İnsan kaynaklarındaki yetersizlik • İletişim eksikliği • Bölümler ve kişiler arası çatışma • Ar-Ge dezavantajı • Etkin olmayan yönetim • Teknolojide dezavantaj • Marka dezavantajı • Kötü organizasyon imajı • Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b
<p>FIRSATLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilebilmesi • Yeni satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma • Düşük maliyet avantajı • Yeni pazar fırsatları • İşgücü verimliliğinin yüksek olması • Organizasyon imajının iyi olması • Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürün ve hizmetlere sahip olması v.s. 	<p>TEHDİTLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • İç pazarda rekabetin artması • Dış pazarlarda rekabetin artması • Müşteri isteklerinde hızlı değişim • Ağır vergi yükü • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame ürünlerin artması • Rakiplerin gücünün artması • Müşteri tercihlerinin değişmesi • Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

Kaynak: Coşkun C. AKTAN (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.” Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 2008, Sayı: 4 Cilt: 22, s. 13.

SWOT analizinde durum değerlendirmesi yapılırken çeşitli analizlerin yapılması gerekmektedir. Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi için “müşteri analizi”; pazardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü tespit etmek için “rekabet analizi”; pazar yapısını öğrenmek için “piyasa/pazar analizi”; demografik yapı, devletin ekonomideki yeri ve önemini tespit etmek için “çevre analizi” vb. dış durum analizlerinin yapılması gerekmektedir (Aktan, 2008: 14).

Bunun dışında işletmenin kendi iç durumunu tespit edebilmek için “performans analizi”; “stratejik alternatiflerin belirlenmesi” vb. analizlerin yapılması önem taşımaktadır. SWOT analizi sonrasında elde edilen bilgiler ışığında izlenecek stratejilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda SWOT Matrisi işletmedeki iç ve dış durum göstergelerine göre nasıl alternatif stratejiler

izlenebileceği konusunda bilgi sağlamaktadır. Mevcut alternatifler arasında en iyi stratejik konumu “SO” stratejisi, en kötü stratejik konumu ise “WT” stratejisi oluşturmaktadır. “SO” stratejik konum içerisinde işletmenin yönetimde, insan kaynaklarında, satış ve pazarlamada, AR-GE de avantaj ve üstünlükleri söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda bu alanda pazara yeni ürünler sunabilme, yeni pazar olanakları, yeni teknolojik buluşlar vs. fırsatlar söz konusu olmaktadır. “WT” stratejik konumda ise bu konularda işletme dezavantajlı durumda görünmektedir. Matristen de anlaşılacağı üzere işletmenin zayıf olduğu, ancak fırsatlarla karşı karşıya bulunduğu durumda “WO” stratejisi izlemesi gerekmektedir. Yani, işletme sahip olduğu fırsatlardan istifade ederek güçlü konuma gelmeye çalışmalıdır. İşletmenin güçlü olduğu, ancak dış tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda ise “ST” stratejisi izlemesi gerekmektedir. Bu durumda işletme güçlü olduğu yönleri avantaj olarak kullanarak, fırsat ve tehlikeleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (Aktan, 2008: 14).

Şekil 2. 4. SWOT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler

İç Durum Analizi Dış Durum Analizi	ÜSTÜNLÜKLER (S)	ZAYIFLIKLAR (W)
		Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-Ge’de üstünlükler
Fırsatlar (O)	S/O	W/O
Yeni ürün geliştirebilme, Yeni pazar fırsatları v.s.		
Tehditler (T)	S/T	W/T
Finansman sıkıntısı, rekabet, vergiler v.s.		

Kaynak: Coşkun C. AKTAN (1999), 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999. s. 42.

2.2.2. Küçülme Stratejileri

Küçülme, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetlerini ve iş süreçlerini azaltmasıdır (Koçel, 2001: 350). Küçülme işletmenin sadece organizasyonel yapısını değil aynı zamanda faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel faaliyetlerinin dışında kalan bölümlerini

kapatması, tüm süreçleri yeniden şekillendirmesi anlamına gelmektedir (Kozak ve Güçlü, 2005: 9).

Küçülme stratejisi, işletmelerin ölçek ekonomisinin üretim modelini terk etmesine ve organizasyonda kademe sayısının azaltmasına bağlıdır. Böylece işletmeler küçük organizasyonel birimlere bölünerek faaliyetlerini devam ettirmektedirler (Aktan, 2004: 11).

Küçülme stratejilerinin işletmeler tarafından uygulanmasının değişik nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2005: 254):

- İşletmelerin şu anda yapmakta oldukları iş için kullandığı kaynakları farklı bir işe yatırarak daha fazla kazanabileceği düşüncesi,
- Pazarda rekabet edebilir duruma gelmek için gerekli olan teknolojiyi almayı sağlayacak kaynakları yaratabilme düşüncesi,
- İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazardaki payların azalması veya satış gelirlerinin işletmenin istediği düzeyde olmaması,
- İşletmelerin yapmış oldukları birleşmeler sonucunda bazı iş alanlarının işletme için gereksiz hale gelmesi,
- İşletmenin yapmakta olduğu işi piyasada daha az maliyetle ve daha verimli yapabilecek başka işletmelerin olması,
- İşletme yöneticilerinin değişmesi ile bazı ürün veya bölümlerin yöneticiler tarafından gereksiz olarak görülmesi.

İşletmeler küçülme stratejilerini iki farklı şekilde uygularlar. Bunlardan birincisi işletmelerin faaliyetlerini yani işin tanımını değiştirmeleridir. Burada işletme ürettiği ürün veya hizmetlerin bir kısmını geçici veya sürekli olarak terk etmektedir. Bununla birlikte işletmeler faaliyette buldukları pazarlardan bir kısmını geçici veya sürekli olarak da terk edebilirler. Küçülme stratejilerini uygulama yöntemlerinden ikincisi ise işletmeler sundukları ürün veya hizmetleri geliştirecek hiçbir faaliyette bulunmazlar ve ürün böylece pazara ayak uyduramadığı için işletme küçülme stratejisi uygulamış olur (Ülgen ve Mirze, 2004: 203).

2.2.3. Durağan Stratejiler

İşletmeler faaliyette buldukları pazarlarda rekabetin yoğun olmaması veya pazarın gelişme göstermemesi sonucu sadece mevcut durumunu korumak amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Değişmeyen çevre koşullarında uygulanan durağan stratejilerde işletmeler, pazar payını artırmaktan çok, pazar payını korumayı tercih etmektedirler.

İşletme yöneticileri büyümenin kendilerine daha fazla sorumluluk ve risk getireceğini, küçülmenin çevresi tarafından olumlu karşılanmayacağını düşünerek sahip oldukları kaynakları farklı alanlara yatırarak yeni fırsatlardan yararlanmayı istemeyebilirler. Yöneticiler kişilik özelliklerinden kaynaklanan değişik nedenlerle de durağan stratejiler uygulama yoluna gidebilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 205).

Durağan stratejiler uygulayan işletmeler mevcut durumlarından memnun oldukları için sadece pazarın gelişmesine uyum sağlamak amacıyla mevcut işin tanımını değiştirmeden ürünün tasarımında küçük değişiklikler yaparlar. Bununla birlikte, hatırlatıcı tanıtım faaliyetlerinde bulunurlar ve güncel teknolojiye uyum sağlamak için küçük iyileştirmeler yaparak çalışmalarını sürdürürler (Eren, 2002: 233).

İşletmelerin durağan stratejileri uygulamak için farklı nedenleri olabilir. Bunlar arasında (Ülgen ve Mirze, 2004: 205):

- Yöneticilerin durağan stratejilerin riskini düşük görmeleri,
- İşletmelerin pazardaki konumlarından ve satış gelirlerinden memnun olmaları,
- İşletmelerin büyüme stratejileri uygularken zaman zaman durağan stratejileri uygulayarak çevrelerini daha iyi analiz etmek istemeleri,
- Piyasaya sunduğu ürünün olgunluk döneminde olması nedeniyle işletmenin nakit girişlerinin devam etmesini sağlamak istemesi, işletmelerin pazar payını korumaya yönelik olan stratejileri uygulamanın işletme yöneticilerine kolay gelmesi,

- Daha önceden büyüme stratejisi gerçekleştirdiği için elindeki kaynakları tüketen işletmelerin durağan stratejiler uygulayarak kendilerine gelecek faaliyetler için kaynak yaratmak istemeleri yer alır.

2.2.4. Karma Stratejiler

İşletmeler uygulayacakları stratejileri belirlerken öncelikle çevrelerini analiz ederler. Bu analiz sonucunda farklı iş birimlerine sahip işletmeler her iş birimi için farklı stratejiler uygularlar. Bunu faaliyette olduğu bazı pazarlardan çekilirken, yeni pazarlara girerek veya bir ürünün üretimini azaltırken başka bir ürünün üretimini artırarak yaparlar (Alpkan, 2000: 7).

Karma stratejiler, bir işletmenin faaliyet süresince birden fazla hareket tarzını seçmesi ve çeşitli kararları bir arada uygulamalarıdır. Bu tür stratejilere daha çok farklı iş birimlerine sahip holdinglerde sıkça rastlanır. İşletmeler departmanlar arasında farklı stratejiler uygulayabilecekleri gibi farklı ülkelerdeki veya bölgelerdeki işletmeleri için farklı stratejiler uygulayarak da faaliyetlerini sürdürürler (Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü, 2006: 28).

2.3. Rekabet Kavramı

Klasik anlamda rekabet genellikle diğerini yenmek (fiyat ya da kalite) üzerine kuruludur. Kavram olarak ise rekabet, alternatifler arasından tercih edilme, öne geçme yarışı olarak tanımlanabilir. İşletme açısından değerlendirildiğinde ise rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani ürün ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir (Çevik, 2003: 35).

Bir başka tanıma göre rekabet, piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan yarış ve karşıtlık şeklindeki ilişki süreci olarak da tanımlanabilir (Uysal, 1999: 30).

Coulter (2005: 206–207) ise rekabeti; müşteriler, pazar payı, kıt kaynakların kullanımını ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için organizasyonlar arasında yaşanan taktiksel mücadelelerle ilgili bir kavram olarak görmektedir.

Rekabet sürekli yenilik yapmayı, gelişmeleri takip etmeyi ve bu gelişmelere ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır. Günümüzde rekabet ve rekabet çeşitleri artmaktadır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması, bütün pazarların yapısını değiştirmektedir. Benzer ürünler, farklı pazarlarda tamamen ayrı rekabet ortamında satılmaktadır. Bir pazarda fiyatlar ön plana çıkarken, başka bir pazarda seçenekler, bir diğerinde kalite, başka birinde de tüketici memnuniyeti önem kazanabilmektedir (Fırat, 2004: 2). Rekabet; sosyal hayatta kimin daha iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur (Akıncı, 2001: 3).

2.4. Rekabeti Oluşturan Faktörler

Mikroekonomi açısından rekabet; “Doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bir bütünü” şeklinde tanımlanabilmekte; rekabetin hacim ve yoğunluğunu belirlemek amacıyla ise şu noktalar üzerinde durulabilmektedir (Eren, 1997: 141–142):

a) Giriş Hakkı: Bazı yatırım alanlarına girmek, diğer işletmeler için yüklü bir başlangıç yatırımını gerektirebilir. Bu durum, işletmenin rakiplerinin kolayca göze almadığı bir hususu teşkil edeceğinden, rekabeti sınırlamanın diğer bir deyimle, az sayıda rakip beklemenin bir garantisini oluşturacaktır.

b) Dış Koruma: Bu husus, araştırma ve geliştirmelerin sonucu elde edilen entelektüel ve teknik buluşların bir endüstriyel hak olarak kanunlarla korunması ile ilgilidir. Bu şekilde, elde edilen hak sayesinde, aynı tekniğe dayanarak üretim yapmak yolu, işletmenin rakiplerine kapanmış olur.

c) Yararlanılabilir Pazar Kısmı: Mevcut ve elde edilebilir pazarın gelişmesini göz önünde bulundurma; elde edilecek pazar kısımlarının mevcut rakiplerle mi, yoksa gelecekte pazara girecek rakiplerle mi daha çok mücadele etmeyi gerektireceği ve yararlanılabilir pazar kısımlarını ele geçirmek için üretimde ve satışta ne gibi yenilikler yapmak gerektiği ile ilgili sorulara öncelik tanınmalıdır.

d) Sektördeki Kârların Gelişme Durumu: Kârı yatırılmış sermaye oranının bir endüstri sektöründen diğer endüstri sektörüne ve hatta yıldan yıla, birçok nedenlerle değişikliğe uğraması, rekabet seviyesini etkilemektedir.

e) Pazarın Durumu: Birkaç büyük rakibin bulunduğu bir pazar içinde mi yoksa birçok küçük boyutta tam rekabet koşullarına yakın bir pazar içinde mi faaliyette bulunup bulunulmadığının cevapları aranmaktadır.

f) Gelişmenin Genel Eğilimi: Pazardaki işletmeler arasındaki müzakereler veya birleşmelerin seyri işletmelerin örgütsel, fiziksel ve beşeri yapısındaki değişmelerin takibi konularını içermektedir.

Günümüzde rekabet süreci küçük ve büyük pek çok işletmeyi yeniden örgütlenmeye ve yapılanmaya zorlamakta, özellikle küreselleşme süreci, kimi sektörlerde rekabet koşullarını tamamen değiştirirken, kimi koşulları da farklılaştırabilmektedir. Hatta değişen ve yeniden oluşan koşulların etkisiyle bazı sektörler göreceli olarak önemsiz hale gelmekte, tamamen ortadan kalkmakta; bazı sektörlerde ise, daha önemli hale gelmekte, yeni sektörler oluşmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme ile artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşma, küresel pazarlarda birçok işletmeyi yeniden oluşturdukları veya uyguladıkları stratejiler üzerinde düşünmeye itmektedir (Papatya, 2003: 15).

2.5. Rekabet Unsurları

İşletmelerin rekabet gücünü veya üstünlüğünü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken bazı rekabet unsurları bulunmaktadır. Aşağıdaki rekabet unsurları, işletmelerin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarımlayabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 269–272):

Stratejik Etkinlik: İşletmelerin değişen dünyada rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları gerekmektedir (Fırat, 2004: 8). Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden yapılandırılması ile mümkün olabilmektedir (Kırım, 1988: 6).

Ortaklaşa Rekabet: Bir işletmenin bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi gittikçe olanaksızlaşmaktadır. Bu durum işletmeleri rakipleriyle işbirliği yapmaya doğru yönlendirmekte ve rakipler birbirlerinin iş tamamlayıcıları durumuna gelmektedirler (Fırat, 2004: 9).

Ürün ve hizmet kalitesi: İşletmeler kaliteli ürün ve hizmet çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek zorundadırlar (Fırat, 2004: 10). Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapıp, hizmet veren ve pazardaki değişime uyum gösterebilen işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı ürün ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedirler (Doğan, 2000: 24).

Maliyet Azaltma: Rekabet gücünü geliştirmede, en önemli faktörlerden bir tanesi maliyet azaltmadır. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmalarını sağlamaktadır (Doğan, 2000: 14).

Süreklilik ve İstikrar: Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda ürün ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam ettirmek ve büyümek isteyen işletmeler, pazara sürekli olarak zamanında, yeterli miktarda ürün ve hizmet sunmak zorundadırlar (Aksu, 2002: 7).

Yenilik Yaratma: Gelişen ve değişen günümüz ekonomisinde en önemli rekabet aracı haline gelen yenilik (inovasyon) kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir ve rekabetçi üstünlük sağlamada önemli bir gerekliliktir (Yılmaz, 2003: 4).

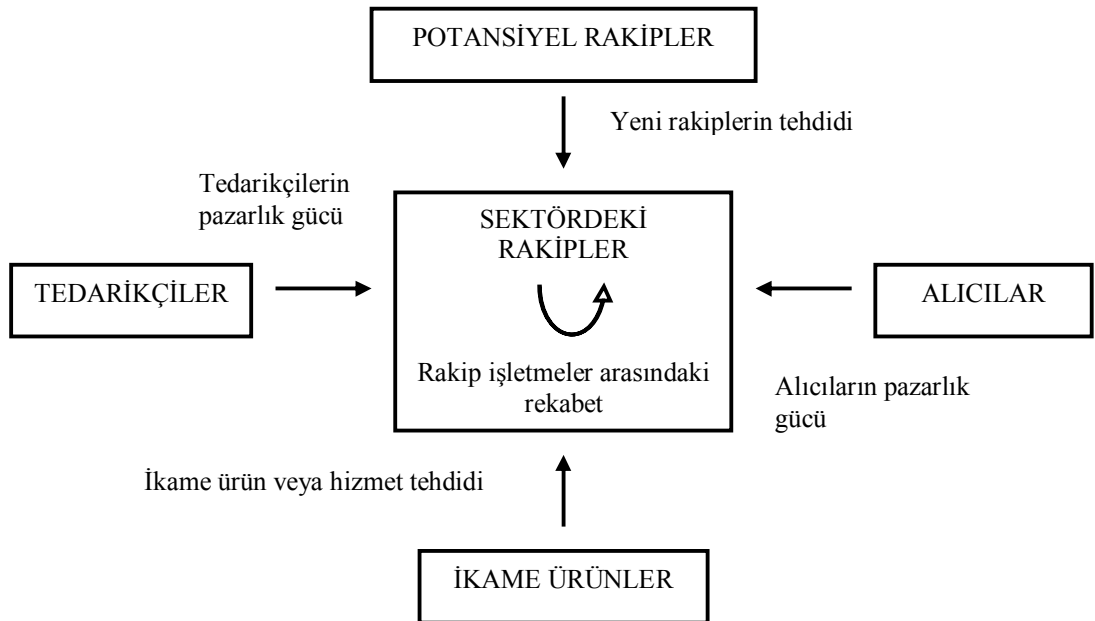
2.6. Rekabet Analizi

Rekabet stratejisinin belirlenmesinin özünde, bir firmanın çevresi ile ilişkilendirilmesi yatmaktadır. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, firmanın çevresinin kilit yönü içinde

rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektörün yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerinin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm firmaları etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerileridir (Porter, 2007: 3).

Buna göre bir sektördeki rekabetin durumunu belirleyen beş faktör bulunmaktadır. Bunlar; sektörde üretim gerçekleştiren firmalar, sektörün kârlılığına göre üretime geçerek bu firmaların gelirine ortak olmaya çalışan yeni girişimci firmalar, ürünü talep eden ve alım gerçekleştiren müşteriler, üretim sürecine girdi sağlayan tedarikçiler ve mevcut ürünün yerine geçebilecek ikame ürünlerdir (Song ve Calantone, 2002: 970). Porter, sektördeki rekabeti ve dolayısıyla işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen beş ana rekabet gücünün ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini ve rekabet stratejilerinin de bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesi gerektiğini önermektedir. Şekil 2.5.'de sektördeki rekabetin bağlı olduğu beş temel güç gösterilmektedir (Porter, 2007: 4).

Şekil 2. 5. Sektördeki Rekabeti Belirleyen Güçler



Kaynak: Michael E. PORTER (2007), "Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri", İstanbul: Sistem Yayıncılık. s. 4.

Beş rekabet gücü, -pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet- bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır. Müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar açısından birer “rakip” tir ve özel koşullara bağlı olarak, az ya da çok öne çıkabilmektedirler. Bu, genel anlamıyla rekabetin genişletilmiş çekişme olarak adlandırılmasıdır (Porter, 2007: 6).

Bu beş faktörün toplam gücü, sektör rekabetinin ve kârlılığın yoğunluğunu belirlemektedir. Yine, bu beş faktörün gücü her bir sektörde farklılaşarak rekabeti şekillendirmektedir (Porter, 2007: 6–7).

Diğer taraftan, sektörün rekabet gücünü etkileyen faktörlere göre de stratejiler farklılaşabilmektedir. Rekabet güçlerine göre stratejiler, Tablo 2.2.’de olduğu gibi özetlenebilir (Dinçer, 1998: 275).

Tablo 2. 2. Rekabet Belirleyicilerine Göre Stratejik Alternatifler

Satıcıların Gücü	1.Yeni Hammaddeleri ve üretim faktörlerini ara, 2.Tedariki güven altına al (uzun dönemli mukaveleler, üretim teçhizat bağı, lojistik hâkimiyet)	
Alıcıların Gücü	1.Pazar bölümü yap 2.Marka bağlılığı yarat 3.Temel hesapları güven altına al 4.Eğitim ve hizmet yoluyla alıcılar arasında bağ kur 5.Dağıtım lojistiğini hâkimiyetine al	
Mamul İkamesi	1.Üretim alanını genişlet 2.Yeni mamuller arz et 3.Mamul geliştir	
Yeni rakipler	1.Kapasiteyi arttır 2.Dikey olarak bütünleş 3.Üretim sürecini geliştir	Rakiplerin stratejilerine karşı stratejiler: 1.Yukarıdakilerin her biri, birkaçı veya hepsi

Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s. 275.

2.6.1. Sektöre/İş Çevresine Girebilecek Yeni Firmaların Yarattığı Tehdit

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 artabilmektedir. Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Eğer engeller yüksekse ve/veya sektöre girecek firma, rakiplerden yoğun saldırılar bekliyorsa, giriş tehdidi düşük olmaktadır (Porter, 2007: 7–8). Sektöre giriş engelleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

Ölçek ekonomileri: İşletmeler üretim hacimlerini artırdıkça birim maliyetlerinde azalma olmaktadır. Ölçek ekonomileri sektöre yeni girecek işletmeleri çeşitli şekillerde etkilemektedir. Sektöre büyük ölçeklerde girmeye çalışan işletmeler mevcut işletmelerin kendilerine gösterecekleri tepkiyi göze alamazlar. Küçük ölçeklerle girecek işletmeler ise maliyet dezavantajını kaldıramazlar (Porter, 2007: 8).

Ürün Farklılaştırması: Ürün farklılaştırması, sektörde yer edinmiş firmaların geçmişte yaptıkları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya yalnızca sektördeki ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları demektir. Farklılaştırma, sektöre yeni giren firmaları, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelmek için çok fazla harcama yapmaya zorlamaktadır. Eğer bir sektörde önemli ölçüde marka bağımlılığı varsa yeni rakiplerin piyasaya girerek pazar payı elde etmeleri son derece risklidir (Porter, 2007: 10–11).

Sermaye Gereklileri: İşletmelerin, tanıtım ve ar-ge faaliyetlerini gerçekleştirebilmek ve pazarda rekabet edebilmek için büyük finansal kaynaklarla yatırım yapma ihtiyacı doğmaktadır. Büyük sermaye gereksinimi, sektöre yeni girecek işletmelerin katılımını sınırlamaktadır. Bu da, finansal kaynağa sahip işletmeler için avantaj oluşturmaktadır (Porter, 2007: 11).

Geçiş Maliyetleri: Tedarikçi değiştiren firmalar için geçiş maliyetlerinin varlığı bir giriş engeli olarak karşılımlarına çıkmaktadır. Yeni bir sektöre girecek olan işletmeler personelin eğitimi ve donanımların maliyeti gibi birçok geçiş engeliyle karşılaşmaktadırlar. Eğer bu geçiş maliyetleri yüksekse, firmaların bir tedarikçiden diğerine kaymasını özendirmek için, sektöre yeni girecek firmaların, maliyetlerde veya performansta önemli bir iyileştirme sunmaları gerekmektedir (Porter, 2007: 12).

Dağıtım Kanallarına Erişim: Sektöre yeni girecek olan firmanın, ürünlerini müşterilere ulaştırmak için mevcut dağıtım kanallarını kullanırken bir takım promosyonlar yapmaları gerekmektedir. Mevcut firmaların piyasada kendi ürünlerini dağıtım kanallarına kabul ettirmiş olması, sektöre yeni girecek fakat yeterli finansal kaynağa sahip olmayan işletmelerin bu maliyete katlanamamaları nedeniyle pazara girişlerini engellemektedir (Kim, 2005: 7).

Devlet politikaları: Bazı mal ve hizmetlerin üretimi ve satışı için işletmelerin lisans almaları gerekmektedir. Üretimi kontrol etmek ve tüketici sağlığını korumak için devlet lisans sınırlamaları ile sektöre girişi kısıtlamaktadır ya da tümüyle engellemektedir (Porter, 2007: 16).

Sektöre yeni girecek firmanın, mevcut rakiplerin gösterebileceği tepkiler ile ilgili beklentileri de giriş tehdidini etkileyebilmektedir. Mevcut rakiplerin, sektöre yeni girecek olan firmalara göstereceği tepkiler firmalar için caydırıcı olabilir. Girişle ilgili zorlu misillemelerle karşılaşma olasılığını artıran caydırıcı koşullar şunlardır (Porter, 2007: 16–17):

- Sektöre yeni girecek firmalara yapılan güçlü misillemelerden oluşmuş bir gelenek,
- Sektördeki firmaların savaşmak için önemli kaynaklara sahip olmaları,
- Sektörde bulunan firmaların maddi olmayan önemli varlıklara sahip olmaları,
- Sektöre yeni girecek firmalar yatırımlarının en kısa sürede gelir olarak dönmesini beklerler. Fakat sektörün yavaş gelişme göstermesi yatırımların geri dönüşünü geciktirir. Mevcut işletmeler yatırımlarının geri dönüşünü geciktirmemek için pazar kârını yeni girecek firmalarla paylaşmak istemezler.

2.6.2. Mevcut Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, elverişli bir yer elde etmek için; fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün/hizmet sunulması ve genişletilmiş

müşteri hizmeti veya garantileri gibi taktikler sonucu oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle rekabet, bir ya da daha fazla rakibin konumlarını geliştirmek için çeşitli stratejik hareketlerde bulunmaları şeklinde gerçekleşmektedir (Porter, 2007: 21).

Rekabetin bazı biçimleri, özellikle fiyat rekabeti, oldukça istikrarsızdır ve kârlılık açısından tüm sektörü daha kötü duruma getirme eğilimindedir. Fiyat kırma hamleleri, rakipler tarafından hızla ve kolayca izlenebilir ve fiyatlar bir defa eşitlendiğinde, talebin sektör fiyat esnekliğinden yeterince yüksek olması durumu dışında, tüm firmaların gelirleri azalır. Diğer yandan reklam savaşları, tüm işletmelerin yararına olacak şekilde, talebi veya sektördeki ürün farklılaştırma düzeyini artırabilir (Porter, 2007: 22).

Yoğun rekabet, etkileşim halinde birtakım yapısal faktörlerin bir sonucudur. Sektörde rekabetin artmasında rol oynayan yapısal faktörler şunlardır (Porter, 2007: 22):

Sayıca Çok Fazla veya Birbirlerine Denk Rakipler: Faaliyet gösterilen pazarlarda birden fazla aynı özelliğe sahip işletme bulunmaktadır. Aynı hedef kitleye benzer ihtiyaçları karşılamak amacıyla hizmet sunan işletmelerin sayısı arttıkça birbirlerinin faaliyetlerini çok daha yakından takip etmektedirler. Birinin yaptığı ürün farklılaşmasına diğer işletmeler benzer misillemelemler ile cevap vermektedir. Bu nedenle bir sektörde iş yapan rakip sayısının fazla olması rekabeti artıracak, bu da işletmelerin kârlılığını azaltacaktır.

Yavaş Sektörel Gelişim: Yavaş sektörel gelişim, genişleme arayışında olan firmalar açısından rekabeti, bir pazar payı oyununa dönüştürmektedir. İşletmelerin yalnızca sektöre ayak uydurmak yoluyla sonuçlarını geliştirmelerine olanak tanıyan ve tüm mali ve yönetsel kaynaklarını, sektörle birlikte genişleyerek tükettikleri hızlı gelişen sektörlerle oranla, yavaş sektörel gelişimdeki Pazar payı rekabeti çok daha kısa süreli olmaktadır.

Yüksek Sabit Maliyetler: İşletmeler yüksek sabit maliyetlerin olması nedeniyle atıl kapasitelerini kullanarak ölçek ekonomisinden yararlanmak istemektedirler. Kapasite artışı ile ortaya çıkan ürünlerin satışını sağlamak için

işletmeler düşük fiyat stratejisi uygulayarak pazarda rekabetin artmasına yol açmaktadırlar.

Farklılaştırmanın veya Geçiş Maliyetlerinin Olmaması: Ürün ya da hizmetin bir temel madde ya da hemen hemen temel madde olarak algılandığı durumlarda, alıcının tercihi büyük ölçüde fiyat ve hizmete dayanmaktadır. Bu ise, fiyat ve hizmet alanında şiddetli rekabete yönelik baskılar yaratmaktadır. Diğer yandan ürün farklılaştırması, rekabet savaşına karşı yalıtım katmanları yaratmaktadır. Çünkü alıcıların tercihleri ve belirli satıcılara karşı sadakatleri bulunmaktadır. Geçiş maliyetleri de aynı etkiye sahiptir.

Büyük Miktarlarla Artan Kapasite: Piyasada faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmeler ölçek ekonomisinden yararlanmak için kapasite artırımını yapmaktadırlar. Bu durum piyasadaki ürün miktarının artmasına ve piyasa dengesinin bozulmasına, işletmeler arasında rekabetin yoğunlaşarak fazla kapasite ve fiyat kırmalarıyla işletmeleri karşı karşıya bırakmaktadır.

Farklılık Gösteren Rakipler: Stratejileri, kökenleri, kişilikleri ve ana şirketleriyle ilişkileri açısından farklılıklar gösteren rakipler, nasıl rekabet edecekleriyle ilgili farklı hedeflere ve farklı stratejilere sahiptirler. Farklılık gösteren durumları ve çoğu kez farklı olan hedefleri nedeniyle, yabancı rakipler, genellikle sektöre büyük bir çeşitlilik katarlar.

Yüksek Stratejik Çıkarlar: İşletmeler yüksek çıkarlar sağladıkları piyasalarda kârlılıktan fedakârlık edebilirler. Bu gibi durumlarda işletmeler genel kurumsal stratejilerini daha da ileri götürmek istemektedirler. Kârlılıktan fedakârlık yapan işletmeler ürünlerinin fiyatlarını düşürerek piyasadaki diğer işletmelerin katlanamayacakları fiyat indirimlerinde bulunmaktadır.

Yüksek Çıkış Engelleri: İşletmeler yaptıkları yatırımlardan düşük veya negatif getiri elde etseler bile çıkışın zor olduğu pazarlarda rekabet etmeye devam etmektedirler. Çıkış engellerinin yüksek olması, fazla kapasitenin sektörü terk etmesine izin vermemesinden dolayı rekabetin yoğunluğunu artırmaktadır (Porter, 2007: 25–26).

Çıkış ve giriş engelleri kavramsal olarak farklı olmasına rağmen, bitişme düzeyleri bir sektörün analizinin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Çoğu zaman çıkış ve giriş engelleri birbiriyle bağlantılı olabilmektedir. Çıkış ve giriş engellerinin yüksek ya da düşük olabileceği basitleştirilmiş örnek Şekil 2.6.'da ele alınmaktadır:

Şekil 2. 6. Sektöre Giriş ve Çıkış Engelleri

		Çıkış Engelleri	
		Alçak	Yüksek
Giriş Engelleri	Alçak	Alçak, istikrarlı getiriler	Alçak, riskli getiriler
	Yüksek	Yüksek, istikrarlı getiriler	Yüksek, riskli getiriler

Kaynak: Michael E. PORTER (2007), “Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri”. (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 28.

Giriş engellerinin yüksek, çıkış engellerinin ise alçak olduğu durum, sektör kârları açısından en iyi durum olarak kabul edilmektedir. Hem giriş hem de çıkış engellerinin yüksek olduğu durumda, kâr potansiyeli yüksektir, ancak genellikle yüksek risk de beraberinde getirmektedir. Giriş engellerinin alçak, çıkış engellerinin yüksek olduğu durum ise en kötü durum olarak görülmektedir. Burada giriş kolaydır ve ekonomik koşullardaki iyileşmelerle veya beklenmedik nitelikte diğer geçici olaylarla cazip hale gelmektedir (Porter, 2007: 28).

2.6.3. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

Benzer ihtiyaç ve beklentileri karşılayan işletmeler farklı ürünleri piyasaya sürseler dahi rekabet halindedirler. Bunun nedeni ikame ürünlerin aynı veya benzer ihtiyaçları karşılamasıdır. Tüketiciler için alternatif bir seçim sağlaması ikame ürün üreten işletmelerin birbirlerini yakından takip etmelerini gerektirmektedir. Eğer ikame ürünler tüketiciler tarafından ulaşılabilir durumda ise işletmenin rekabet gücünü zayıflatmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 97).

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlamaktadır. İkame ürünler tarafından sunulan fiyat-performans alternatifi ne kadar cazipse, sektör kârları üzerindeki olumsuz etkisi de o ölçüde yüksek olmaktadır (Porter, 2007: 28).

Eğer bir işletmede ikame ürün veya hizmet sayısı fazla ise bu rekabetçi bir tehdit, az sayıda ise bir fırsat olarak görülmektedir (Hill ve Jones, 1992: 72).

2.6.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar; işletmeleri, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmektedirler (Porter, 2007: 30).

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde en önemli baskı gruplarından biri alıcılardır. İşletmenin varlık nedenidir; çünkü gerçekleştirilen tüm etkinlikler, üretilen mal veya hizmetin alıcı tarafından kabul görmesine, değerli bulunmasına ve bedeli ödenerek satın alınması amacına yöneliktir. İşletmenin alıcıları ile ilişkisi, vereceği stratejik kararlara ve uygulayacağı davranış biçimlerine de yol gösterecektir. Alıcılar bazen işletmenin kararlarına uymak zorunda kalmakta ve onları kabullenmektedir. Fiyat stratejileri, dağıtım stratejileri vb. stratejiler genellikle işletme tarafından kararlaştırılır. Bazı durumlarda bunun tersi de olabilmekte; alıcı talepleri ve isteklerine işletme kendini uydurmak ve her türlü davranışını ona göre ayarlamak zorunda kalabilmektedir. Özetle işletme kendisinin veya alıcı grubunun pazarlık gücüne göre davranışlarını yönlendirecektir. Aşağıdaki durumlarda alıcıların pazarlık gücü yüksektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 99–100):

- Alıcıların alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahipse,
- İşletmenin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa,
- Alıcıların, malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı (geriye doğru entegrasyon tehdidi) yüksek ise,

- Alıcıların sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmaları halinde,
- Alıcıların, işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya çok düşük olması halinde.

2.6.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir sektörde firmanın kârını etkileyen diğer bir önemli olgu tedarikçilerdir. Alıcılara pazarlık gücü sağlayan koşulların tersi tedarikçilere pazarlık gücü sağlamaktadır. Bu sebeple rekabetçi firmaların alıcıların pazarlık gücünü düşürmeye yönelik aldıkları önlemler, tedarikçilerin pazarlık gücünde artışa neden olmaktadır. Bu yüzden firma, bir tarafın pazarlık gücünü düşürerek elde edeceği kârı diğer tarafın pazarlık gücünü artırarak kaybetmemek için önemli stratejik kararlar almak zorundadır. Bunun için gerek alıcılar, gerekse tedarikçiler konusunda gerçekçi verilere ihtiyaç vardır (Kömürlü, 2003: 21–22). Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 98):

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması: Böyle bir durumda alternatif ürünlerin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği: İşletme girdilerini yeni tedarikçilerden satın almak istemesine rağmen, yeni tedarikçiye geçişin “bir kereye mahsus değiştirme maliyeti” yüksek ise bunu gerçekleştiremeyebilir. Bu durumda da mevcut tedarikçinin pazarlık gücü yükselecektir.
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame ürün olarak alternatiflerinin bulunmaması: İkame ürün alternatifinin bulunmaması tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltecektir.
- Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yaptığı satışların çok düşük düzeylerde olması, tedarikçinin bu sektörü önemli bir sektör olarak görmemesine neden olur. Bu durumda kendini pazarlık yapma zorunluluğunda hissetmeyen tedarikçinin pazarlık gücü yükselir.
- Tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı (ileriye doğru entegrasyon tehdidi): Güçlü bir tedarikçinin

ürün ve hizmet sattığı sektöre girebileceği düşüncesi sektörde ürün ve hizmet alan firmaları, tedarikçi ile fazla uğraşmamak eğilimine sokar. Bu durum da tedarikçinin gücünün yüksek olduğunu gösterir.

Jennings ve Haughton (2001: 147)' a göre, piyasaya hızlı girmek isteyen işletmeler en uygun taktikleri seçerek, işin geleceği, büyüklüğü ve gidişi açısından bir yol çizebilmelidir. Dünya' nın pazarı en hızlı ele geçiren şirketlerini incelerken, bunların satıcı ve tedarikçileri kendilerine uydurmak için birbirinden tümüyle farklı üç taktik kullandıkları gözlemlenmiştir. Bunların hangisini seçip uygulayacağı ise işletmenin geleceği açısından belirleyici olacaktır: tedarikçilerin birbiriyle rekabetinden yararlanmak, sık sık tedarikçi değiştirmek ve özel dostluklar kurmak (Akt. Dikyol, 2007: 98).

2.7. Rekabet Stratejisi Kavramı

İşletme gelecekteki işleri ve faaliyetlerini düşünürken, faaliyette bulunduğu sektörde ana işi ile ilgili strateji çalışmaları da yapmaktadır. İşletmenin yaşamını sürdürmesinin ve rekabet üstünlüğü sağlamanın bir yolu da günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği sektörel platformda en iyi olabilmesidir. Mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli güçler işletmeye ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki etmektedir. İşletmenin günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır. Amaç, faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 258).

Rekabet stratejileri de mevcut pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan ana yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Hitt vd., 1999: 129). Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için

hangi politikaların uygulanması gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir (Porter, 2007: xxvi).

2.8. Rekabet Stratejisinin Boyutları

Rekabet stratejisi birçok boyutu kapsamaktadır. Aşağıdaki stratejik boyutlar, genellikle bir işletmenin belirli bir sektördeki stratejik opsiyonları arasında görülebilecek tüm farklılıkları kapsamaktadır (Porter, 2007: 160–162):

- **Uzmanlaşma:** Ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından, çabalarını odaklama derecesi.
- **Marka tanınmışlığı:** Temel olarak fiyata veya diğer değişkenlere bağlı rekabetten çok, marka tanınmışlığını oluşturma çabalarının derecesi. Marka tanınmışlığı, reklamlar, satış gücü veya çeşitli diğer yollarla oluşturulabilir.
- **Çekmeye karşı itme:** Marka tanınmışlığını, ürününü satmada dağıtım kanallarından destek olarak değil, doğrudan nihai tüketiciye ulaştırma çabası.
- **Kanal seçimi:** Şirketin sahip olduğu kanallardan, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalara kadar, dağıtım kanallarını seçimi.
- **Ürün kalitesi:** Hammadde, teknik özellikler, toleranslara bağlılık, özellikler vb. açısından ürün kalitesinin seviyesi.
- **Teknolojik liderlik:** Teknolojik uygulamaları izleme veya taklit etme yerine, teknolojik liderlikte gösterdiği çabanın derecesi. Bir işletmenin teknolojik bir lider olmasına rağmen, bilinçli olarak en iyi kalite ürünü üretmeyebileceğini fark etmek önemlidir. Kalite ile teknolojik liderlik, her zaman başa baş gitmezler.
- **Dikey entegrasyon:** İşletmenin zorunlu dağıtımı, şirkete ait olan ve olmayan perakende satış mağazaları, şirket içi hizmet ağı vb. olup olmadığı da dâhil olmak üzere, benimsenen ileriye ve geriye entegrasyon düzeyine yansıyan katma değer büyüklüğü.

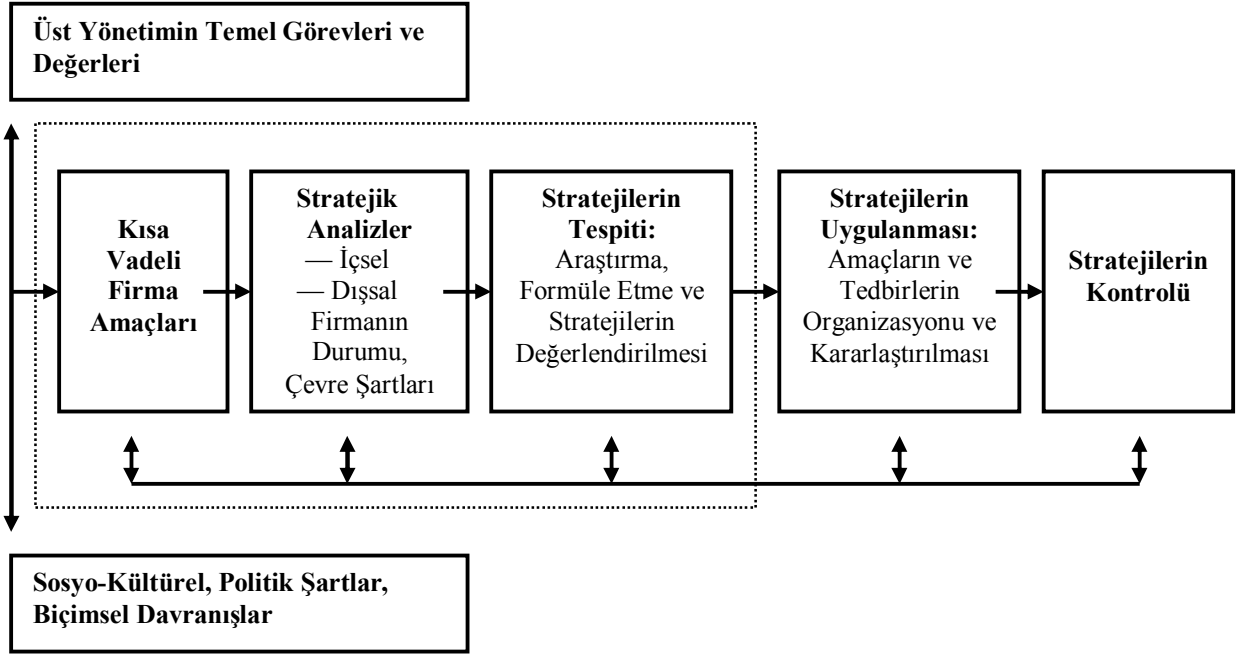
- **Maliyet pozisyonu:** Maliyeti en aza indirecek tesislere ve ekipmanlara yatırım yaparak üretimde ve dağıtımda düşük maliyetli bir konum elde etme çabalarının derecesi.
- **Hizmet:** Ürün yelpazesinde, mühendislik konusunda yardım, şirket içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmetler sunma derecesi. Stratejinin bu yönü dikey entegrasyonun bir parçası olarak görülebilir. Analitik amaçlarla bunları birbirinden ayırmakta fayda vardır.
- **Fiyat politikası:** Pazardaki göreceli fiyat konumudur. Fiyat konumu, genellikle maliyet konumu ve ürün kalitesi gibi diğer değişkenlerle bağlantılı olacaktır; ancak, fiyat tek başına ele alınması gereken, diğerlerinden farklı bir stratejik değişkendir.
- **Etkililik:** Sahip olduğu finansal ve iletişim etkililiğinin ölçüsü.
- **Ana şirketle ilişkiler:** Bir birimle ana şirketi arasındaki ilişkilere bağlı olarak, birimin davranışları ile ilgili gereklilikler.
- **Kendi devleti ile ve ev sahibi ülkedeki devletle olan ilişkiler:** Uluslararası sektörlerde, işletmenin faaliyette bulunduğu yabancı ülkenin devletiyle olduğu kadar, kendi devletiyle de geliştirdiği veya tabii olduğu ilişkiler.

2.9. Rekabet Stratejisinin Oluşum Süreci

Şekil 2.7.'de bir rekabet stratejisinin oluşum süreci verilmektedir. Strateji oluşturma süreci, neyin nasıl yapılması gerektiğini açıklayan, emredici-belirlenmiş kurallara bağlı olan ve kuralları izleyen bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, geçmişteki durumların ve gelecekteki olanakların rasyonalitesinin yanı sıra hedef, tedbir, strateji ve amaçların formüle edilmesi hususundaki etkileşimleri ortaya çıkarmaktadır. Hedef, tedbir, strateji ve amaçlar, mevcut kaynaklarından en optimal şekilde yararlanarak işletmelerin çeşitli faktörler tarafından sınırlandırılmış olan şanslarını kullanabileceklerini ve tehditleri nasıl önleyebileceklerini göstermektedir (Çoban, 2003: 41). Buna göre rekabet stratejilerinin temelinde, dış çevre faktörleri ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan rekabet faktörleri yer almaktadır (Grant, 1991: 545). Ekonomik sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır.

Kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleridir. Diğer bir deyişle işletme fonksiyonları iç çevre faktörleridir. Bu faktörlerin analizi yani pazarlama, üretim, finansman ve organizasyon fonksiyonlarının analizi işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektedir (Kotler, 1997: 81–84).

Şekil 2. 7. Rekabet Stratejisinin Oluşum Süreci

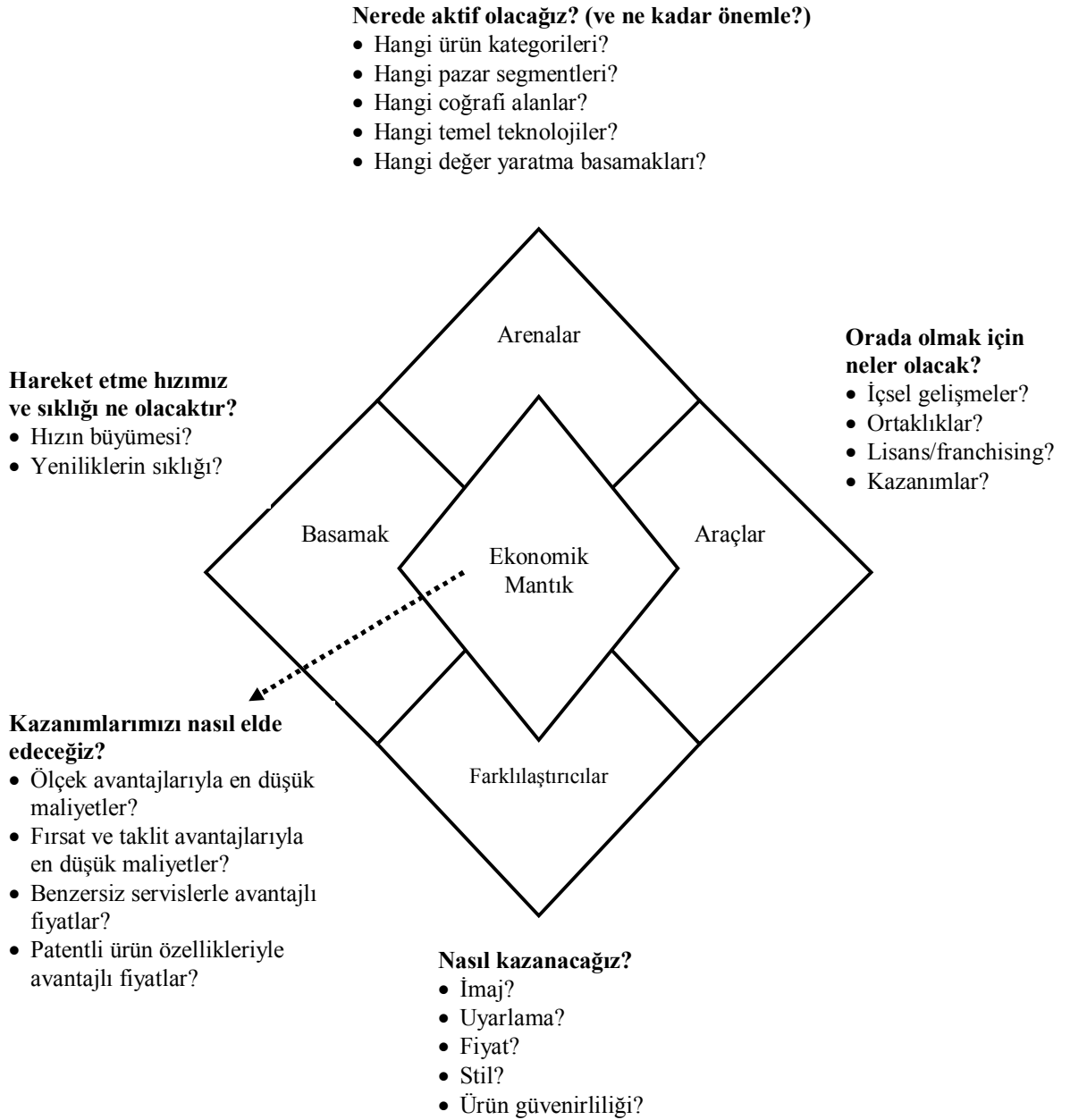


Kaynak: O. ÇOBAN (2003), “Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi (Rekabetin Analitik Bir İncelemesi)”, Ekin Kitabevi, Bursa, 2003. s. 42.

2.10. Rekabet Stratejisinin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Hambrick ve Fredrickson (2001: 51), rekabet stratejilerini etkileyen faktörleri Şekil 2.8.’de verilen beş soruyla belirtmektedir. Bu soruların ana başlıklarını da stratejinin elementleri olarak tanımlamaktadırlar.

Şekil 2. 8. Rekabet Stratejisini Etkileyen Faktörler

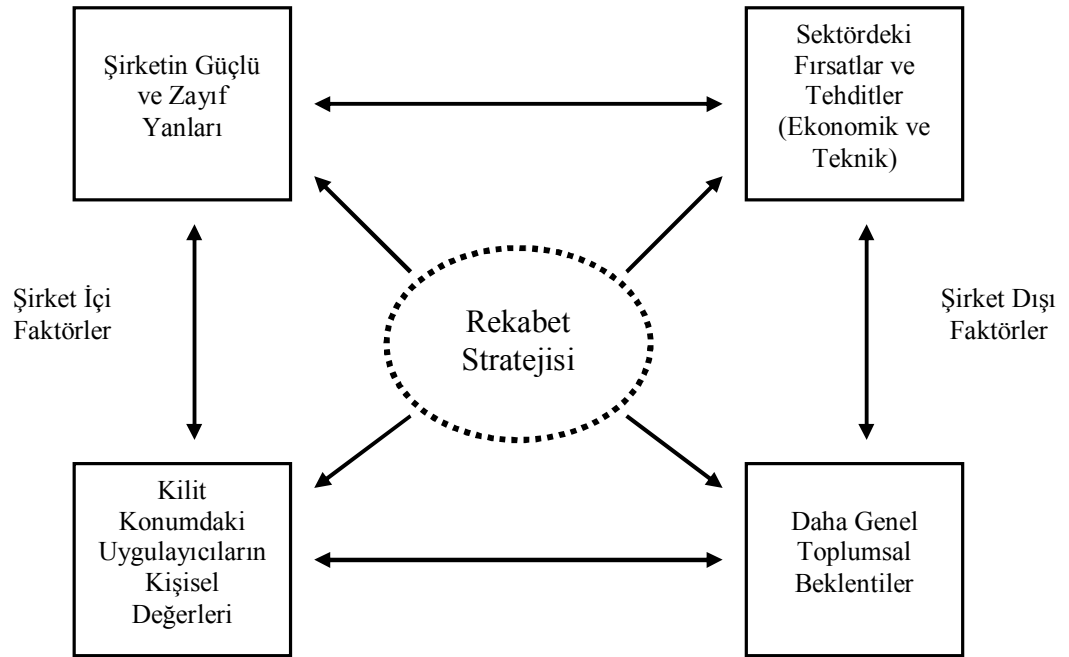


Kaynak: Donald C. HAMBRICK, James W. FREDRICKSON (2001), "Are You Sure Have A Strategy?", The Academy Of Management Executive, Vol. 15 No. 4, 2001, pp. 50.

Porter'da Şekil 2.9.'da görüldüğü gibi, rekabet stratejisinin oluşturulmasında, bir işletmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerinin sınırını belirleyen dört kilit etkenin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları; rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknoloji durumunu, markasının tanınmışlığını vb. de içeren becerilerinin ve kaynaklarının

profilini oluşturmaktadır. Bir organizasyonun kişisel değerleri; seçilen stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonlarından ve ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yanlar, bir şirketin başarıyla benimseyeceği, rekabet stratejisindeki şirket içi limitlerden oluşmaktadır (Porter, 2007: xxviii).

Şekil 2. 9. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam



Kaynak: Michael E. PORTER (2007), “Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri”, İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2007. s. xxix.

Dış sınırlar; şirketin sektörü ve daha geniş çevresi tarafından tanımlanmaktadır. Sektördeki fırsat ve tehditler; beraberindeki risklerle ve potansiyel ödüllerle beraber rekabet ortamını tanımlamaktadır. Sosyal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, örf ve adetler ile diğer birçok etkenin şirket üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Bir şirketin, gerçekçi ve uygulanabilir hedefler ve politikalar belirlemeden önce, bu dört etkeni göz önünde bulundurması gerekmektedir (Porter, 2007: xxviii).

2.11. Değer Zinciri Analizi

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, değer yaratma sürecinde ya rakiplerinden daha düşük maliyetlere sahip olmalarına ya da farklılık ortaya koymalarına bağlıdır. Bu bağlamda, Porter, rekabetçi üstünlük kazanma sürecini açıklarken “Değer Zinciri” kavramını ortaya çıkarmıştır. Değer zinciri, Porter’ın rekabet analizinde önemli yer tutmaktadır. Buna göre, bir işletme; ürünleri tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek birçok faaliyetten oluşan bir bütündür. Tüm bu faaliyetlerin toplamı bir değer zinciri kullanılarak gösterilebilmektedir. Bir işletmenin değer zinciri ve bu zincirin işleyişi işletmenin geçmişi, stratejisi ve stratejisinin uygulama biçiminin bir yansımasıdır. Rakipler arasında değer zincirlerindeki farklılıklar rekabetçi üstünlük için önemli anahtar noktalarıdır (Porter, 1985: 15–16).

Değer zinciri; çeşitli satıcılar yoluyla ilk madde ve malzemedan başlayarak, son kullanıcı tüketicilere kadar dağıtımını boyunca hatta geri dönüşümlü ürünler için, geri dönüşüm yoluyla yeni bir değer zincirinin başlamasına kadar birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler bütünüdür (Shank ve Govindarajan, 1993: 13).

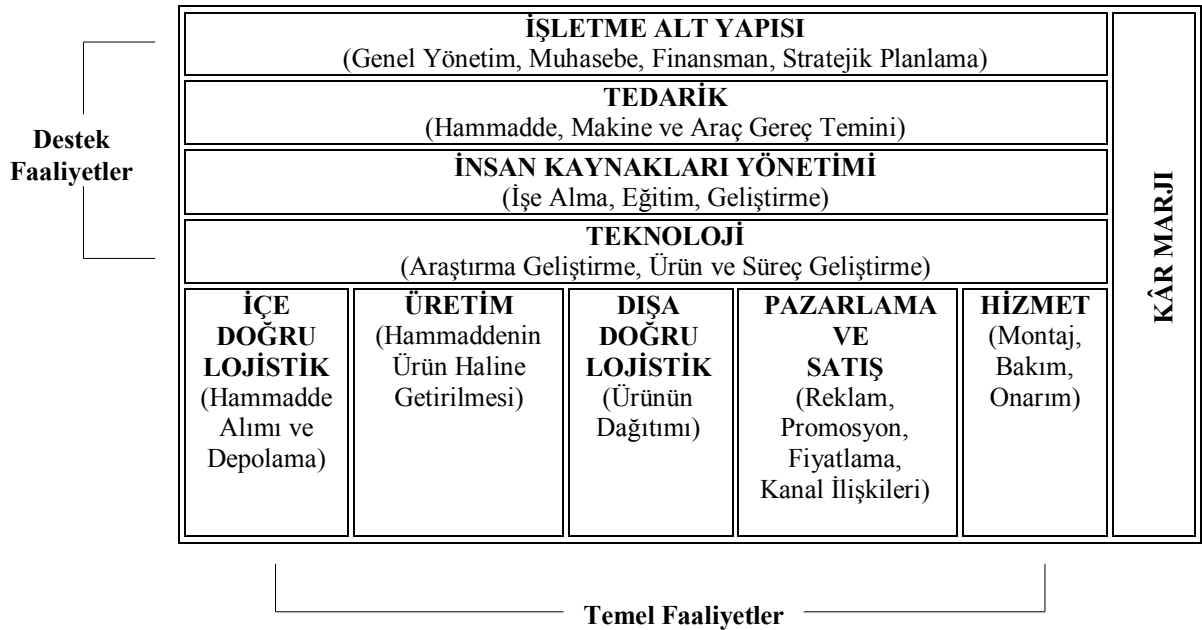
Değer; bir işletmenin müşterilerinin kendilerine sunulan mal ve hizmetlere, teknik, ekonomik ve sosyal faydaya karşılık ödemeyi kabul ettikleri bedeli ifade etmektedir (Porter, 1985: 38). Eğer bir işletmede üretilen değer, yani elde edilen toplam gelir ürün oluşturulurken yapılan maliyetlere göre fazla ise işletme kârlı sayılmaktadır. Herhangi bir bütüncül stratejinin nihai hedefi müşteriler için maliyetlerin üstünde bir değer oluşturmaktır. Değer zinciri de toplam değeri gösterir ve “değer faaliyetleri” ile “marj” dan oluşmaktadır (Akın, 1999: 15–16).

Değer zinciri analizi, işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmek için, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını sağlayan stratejik bir araçtır. (Porter, 1985: 33). Aynı zamanda bu analiz; işletmenin tedarikçileri, müşterileri ve endüstrideki diğer işletmelerle olan ilişkilerini açıklayarak rekabetçi durumunu görmesini sağlamaktadır (Porter, 1985: 36). Kısaca değer zinciri analizi, işletmenin faaliyetlerinin ve iş süreçlerinin analiz edilerek bunlar arasındaki uyumluluğun

ortaya konulmasıdır (Şahin, 2008: 191). Değer zinciri analizinin diğer önemli bir faydası da, işletmenin mevcut stratejisini faaliyetlerinin hangilerinin, ne ölçüde desteklediğini ortaya koymaktır. Buradan hareketle, mevcut strateji yüksek kaliteyi hedefliyorsa değer zinciri faaliyetleri yüksek kaliteli ürünlerin yaratılmasını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Diğer yandan eğer işletme fiyat temelinde rekabet ediyorsa faaliyetler maliyetleri en aza indirecek şekilde organize edilmelidir (Evans vd. 2003: 66).

Değer zinciri işletmeyi stratejik olarak anlamlı olabilecek bölümlere ayırmaktadır. Amaç; maliyetin davranışını ve potansiyel farklılaştırma kaynaklarını belirlemektir. Değer zincirinde işletmenin tüm faaliyetleri temel (birincil) faaliyetler ve destek (yardımcı) faaliyetler olmak üzere iki genel başlık altında toplanmıştır. Bu faaliyetlere ayırma, değer zinciri analizinde maliyet avantajını ortaya koymak ve her bir faaliyetin rakiplerin değer zincirindeki benzer faaliyetleri ile karşılaştırılarak rekabet avantajına sahip olup olmadığını anlamak açısından önemlidir (Porter, 1985: 39).

Tablo 2. 3. Michael Porter'ın Değer Yaratan Faaliyetleri ve Değer Zinciri Modeli



Kaynak: Michael E. Porter (1985), "Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press, 1985, s. 37.

Temel faaliyetler, ürünle ilgili hammadde temininden, ürünün ya da hizmetin üretim süreci, ürünün satışı ve alıcıya ulaştırılması ve hatta satış sonrası hizmetleri de içeren faaliyetlerdir (Porter, 1985: 40):

- **İçe Doğru Lojistik:** Üretilen ürünle ilgili girdilerin satın alımı, sevkiyatı, kabulü, depolanması ve ilgili üretim yerine dağıtılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Üretim:** Girdilerin son ürün haline dönüştürülmesindeki tüm üretim faaliyetlerini kapsamaktadır.
- **Dışa Doğru Lojistik:** Üretimi tamamlanmış ürünlerin depolama, sipariş, tarifeleme, müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Pazarlama ve Satış:** Fiyatlama, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, promosyon gibi pazarlama faaliyetleri ile satış süreçlerini içermektedir.
- **Hizmet:** Satılan ürün ile ilgili müşteri tatmini sağlamak ve tatminin devam ettirilmesi amacıyla satış sonrasındaki tamir, bakım, kurulum gibi satış sonrası hizmetlerini içermektedir.

Destek faaliyetler ise, teknoloji, insan kaynakları, genel satın alma gibi temel faaliyetleri destekleyen işletme içi diğer faaliyetlerden oluşmaktadır (Porter, 1985: 40):

- **İşletme Altyapısı:** İşletme altyapısı, işletmedeki tüm yönetim işlevleriyle, planlama, muhasebe, hukuk işleri, devletlerle ilişkiler ve kalite yönetimi gibi işletmenin tüm değer zincirini desteklemekte olup; önemli bir rekabet avantajı yaratabilecek potansiyele sahiptir.
- **Tedarik (Satın Alma):** Tedarik bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetlerde kullanılacak olan girdilerin satın alım işlevidir. Satın alınan girdiler, hammaddeler, gereçler ve diğer tüketilebilir girdiler olduğu gibi; makine, ofis malzemeleri ve binalar gibi varlıklar da olabilir. Satın alma işlevi işletmenin tüm temel ve destek faaliyetlerinin değer yaratma süreçlerine katkıda bulunmaktadır ve sadece tedarikten sorumlu birim tarafında değil de işletme genelinde yapılan bir faaliyettir.

- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Değer zincirindeki hem temel hem de destek faaliyetlerini destekleyen insan kaynakları yönetimi; işe alım, eğitim, geliştirme ve ücretlendirme gibi personel ile ilgili tüm faaliyetlerden oluşmaktadır. Ayrıca geleceğe yönelik insan kaynağı planlaması da önemli işlevlerden birisidir.
- **Teknoloji:** Teknoloji; uzmanlık, yöntemler, süreç ve donanımlar olarak diğer tüm değer zinciri faaliyetleri içerisinde ve ortaya çıkan ürünün kendisinde yer almaktadır. Araştırma geliştirme faaliyetini de içeren teknoloji, rekabetçi avantaj elde etmede önemli olmakla birlikte özellikle bazı endüstrilerde rekabetçi avantajın başlıca kaynağıdır. Tüm işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılan her türlü teknoloji ile tüm bu faaliyetlerin yapılmasında ve uyumlaştırılmasında kullanılan bilgi sistemleri de bu kapsamda değerlendirilebilir ve günümüzde artık önemli bir rekabet avantajı olarak kabul görmektedir.

İşletmelerde tüm faaliyetler birbirine bağımlıdır, birbirileri ile ilişki içerisindedir ve birbirilerini tamamlamaktadırlar. Her hangi bir faaliyette maliyetleri etkileyecek bir gelişme, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkilemektedir. İşletmeler bu faaliyetlerle yaşamlarını devam ettirmektedirler. Buna göre de, rekabetçi üstünlük olarak maliyet liderliği stratejisini seçen işletmeler, maliyetlerini düşürme ile ilgili çalışmalarını değer zinciri analizi ile temel ve destek faaliyetleri üzerinde gerçekleştirmeye çalışmaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 260–261).

Temel ve destek faaliyetler ile bunların maliyet analizi incelenerek ve bu faaliyetleri müşteriye sağladığı değer belirlendikten sonra kalite olgusundan ödün vermeden maliyetler düşürülmeye çalışılır. Tüm maliyet inceleme ve geliştirme sonucunda temel ve destek faaliyetlerde toplam maliyetler düşürülmeye çalışılır. Dolayısıyla, maliyetleri düşürebilen ve rakiplerinden daha düşük maliyete çalışan ve bu yolla rekabetçi üstünlük elde eden işletmeler, pazarda oluşan fiyatlarla ürünlerini veya hizmetlerini sattığı takdirde ortalamanın üzerinde gelir elde edeceği söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 261).

2.12. Porter'ın Rekabet Stratejisi Modeli

Beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı bulunmaktadır. Bu stratejiler:

- Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi

Bu genel stratejilerin her hangi birini etkili bir biçimde uygulayabilmek, genellikle organizasyonun tamamının bu işe adanmasını ve eğer birden fazla birincil hedef varsa, hafifletilmiş organizasyonel ayarlamaların desteğini gerektirmektedir. Genel stratejiler, sektördeki rakipleri devre dışı bırakma yaklaşımlarıdır; bazı sektörlerde yapı, tüm işletmelerin yüksek kârlar elde etmesi anlamına gelirken, bazı sektörlerde mutlak anlamda kabul edilebilir kârlar elde etmek bu yaklaşımların birinde başarıyı gerektirebilir (Porter, 2007: 44).

2.12.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi; bir işletmenin maliyetlerini bütün rakiplerinden daha aşağıya düşürerek rekabetçi üstünlük elde etmeye çalışmasıdır. Bu stratejinin altında yatan temel düşünce maliyetlerin rakiplerden daha aşağıya düşürülerek daha fazla değer yaratmak ve bu fazla değerın bir kısmını düşük fiyatlar şeklinde müşterilere yansıtarak pazar payını ve kârı arttırabilmektir (Beşirov, 2007: 20).

İşletmelerin maliyet liderliği kazanabilmek için tesislerinin verimlilik anlayışı içinde inşa edilmesi, deneyimlerden yararlanarak maliyetlerde düşüşlerin sağlanması, sıkı bir biçimde maliyet ve genel giderlerin kontrolü gereklidir. İşletmeler maliyet liderliğini yakalayarak piyasada rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilirler. Kalite ve hizmet önem taşımakla birlikte işletmenin rakiplerine göre daha düşük maliyetlere sahip olması, bu stratejinin ana temasını oluşturmaktadır (Çam, 2002: 158).

Düşük maliyet liderliği stratejisinin sağladığı yararlar beş rekabetçi güç açısından açıklanabilir. Bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, beş rekabetçi güce karşı savunulabilir bir konum sağlayarak, sektör ortalamasının üzerinde bir performansa yol açabilir. Maliyet liderliği stratejisinin beş rekabetçi güç açısından avantajları şöyle özetlenebilir (Porter, 2007: 45):

- İşletmenin düşük maliyet konumu, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeye sektör ortalamasının üzerinde getiriler sağlar. Maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kârlarını kaybettikten sonra bile, işletmenin hala getiriler elde edebileceği anlamına gelir.
- Düşük maliyetlilik konumu, işletmeyi güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilir.
- Düşük maliyet, işletmeye girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar.
- Düşük maliyet konumuna yol açan etkenler, ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından önemli giriş engelleri oluşturarak, işletmeyi pazara yeni girişlerin tehdidinden koruyabilir.
- Son olarak düşük maliyetli konum, genellikle işletmeyi ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma getirir.

Toplam maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin çeşitli nedenler ile karşı karşıya oldukları bir takım riskler de bulunmaktadır. Bu tehditler şunlardır (Çetinel, 2005: 120):

- Teknolojik gelişme ve değişimler sonucunda yapılan yatırımların yetersiz hale gelmesi,
- Sektöre yeni girenlerin veya rakiplerin taklit yoluyla mal ve hizmetleri daha düşük maliyetlerle üretmeleri,
- Maliyete yoğunlaşma nedeniyle gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin yapılamaması,

Maliyet liderliği stratejisi; genellikle değişim hızının yavaş olduğu sektörlerde, ürün ve hizmetlerini standartlaştırmış işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Buna göre de, daha çok iç verimliliğe odaklı bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Beşirov, 2007: 24).

2.12.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler, sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaya çalışmaktadırlar. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilmektedir: Tasarım veya marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı ve diğer boyutlar. İdeal olan ise, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Farklılaştırma stratejisi, firmanın maliyetleri gözardı etmesine izin vermemektedir ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi olmaktadır (Porter, 2007: 47).

Farklılaştırma, genelde işletmenin ürün ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünölmektedir. Ürün ve hizmette farklılaştırma daha çok, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir işlevsel stratejidir. Oysa farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir. Bu stratejinin hareket noktası müşteri beklentileri, değer yargıları, davranış biçimleri ve benzeri unsurlar olmakla beraber, ürün/hizmet, kalite, teknoloji, davranış gibi hususlarda gerçekleşebilir (Beşirov, 2007: 25).

Bu özelliği ile farklılaştırma stratejisi sadece ürün/hizmet farklılaştırması anlamına gelmemektedir. Buna göre de, farklılaştırma işletmenin tüm faaliyetlerine uygulanabilir olmasından dolayı değer zinciri analizi burada da bir teknik olarak kullanılabilir. Bu bağlamda, birbirine bağımlı, birbiri ile ilişki içinde olan tüm faaliyetlerde gerçekleştirilecek farklılaştırmalar toplam değerini artıracak, müşteriler de farklı beklentilerin karşılanmasından dolayı daha yüksek bir fiyat ödemeye hazır olacağı söylenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus farklılaştırmanın ne derecede olmasıdır. Değer yaratmayan veya beklentileri sağlanamayan, kabul

görmeyen farklılıklar için müşterinin yüksek fiyat ödemesi beklenemez (Ülgen ve Mirze, 2004: 264).

Farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilirliği için söz konusu kaynakların sayısı da önem arz etmektedir. Eğer farklılaştırma tek bir kaynaktan ziyade birçok kaynağa dayanıyorsa sürdürülebilirliği artacaktır. Çünkü farklılaştırma için tek bir kaynağın kullanılması halinde bu kaynak rakipler için önemli bir hedef haline gelebilir (Porter, 1985: 159).

Farklılaştırma stratejisinin yararları da beş rekabetçi güç açısından açıklanabilir. Bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, beş rekabetçi güce karşı savunulabilir bir konum yaratacağından, sektör ortalamasının üzerinde bir performansla yol açabilir. Farklılaştırma stratejisinin beş rekabetçi güç açısından avantajı şöyle özetlenebilir (Porter, 2007: 47):

- Farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum yaratır.
- Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar.
- Farklılaştırma marjları artırır; bu da, düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engelleri yaratır.
- Farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum, alıcının gücünü açıkça azaltır.
- Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran işletme, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi bir konum almış olur.

Bunun yanında farklılaştırma stratejisinde işletmelerin karşı karşıya kalabileceği bir takım riskler bulunmaktadır. Bunlar (Çetinel, 2005: 121):

- Düşük maliyetli rakipler ile kendini farklılaştırmış işletmeler arasındaki maliyet farkının marka bağımlılığını koruyamayacak hale gelmesi,
- Alıcıların demografik, sosyo-kültürel özelliklerinde meydana gelen değişimler sonucunda farklılaştırmaya olan ihtiyaçlarının azalması,
- Sektörün olgunlaşması ile farklılaştırma oluşturmuş işletmelerin diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi yaygın bir durumdur.

Farklılaştırma yoluyla tedarikçilerin olası fiyat yükseltmeleri ile başa çıkabilecek paylar yaratılmaktadır. Alıcılar farklılaştırılmış ürünü diğer işletmelerden sağlayamayacakları düşüncesinde oldukları için işletmeler alıcılar karşısında güçlü konuma gelmektedirler. Farklılaştırma çabaları işletmenin araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli hizmetler, yoğun müşteri desteği gibi faaliyetlerde bulunmasını gerektirmekte bu da düşük maliyet konumundan ödün vermesine neden olmaktadır (Porter, 2007: 48).

Tablo 2. 4. Rekabet Stratejilerinin Temel Özellikleri

Düşük Maliyet Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> • Daha geniş ve standart pazarlarda uzun ömürlü düşük maliyetli ürünler • Hayat eğrisinin olgunluk döneminde ölçek ekonomilerinden yararlanarak piyasaya yeni giren işletmelere karşı pazar hâkimiyetini ele geçirme • Yüksek verimlilik ve yüksek kapasite sonucu düşük maliyetlere ulaşma • Ürün tasarımı ve üretim süreci teknolojilerinde sağlanan yeniliklerin maliyetleri aşağı çekmesi • Verimliliği yükseltmek için üretimde kullanılan parçaların işletmenin içinde üretilmesi
Farklılaştırma Stratejisi	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin faaliyetlerini yürüttüğü sektörde, tüketiciler tarafından kabul edilmesini sağlayacak kendine özgü farklı değerlerin varlığı • Esneklik gerektiren üretim stratejileri • Düşük maliyet ile piyasaya girmeye çalışan diğer işletmelere karşı, farklı ürünler geliştirerek rekabetçi üstünlük sağlama • Tüm alanlardaki maliyetleri azaltmak ve rakiplerle yaklaşık bir maliyet konumuna ulaşma • Üretimde kullanılan parçaları girdi piyasalarından satın alma • Fiyatları uzun süre belirli bir düzeyde tutmak, yüksek kâr marjları elde etmek ve erken yatırım yaparak yüksek kazançlar sağlama

Kaynak: H. B. AKIN, (1999), “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, Verimlilik Dergisi, 4, ss. 58–60. Akt. BAHAR, O. ve M. KOZAK. (2005), “Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik.” Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Şubat 2005: 65.

2.12.3. Odaklanma Stratejisi

İşletmelerin maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri ile hedeflerini faaliyette buldukları sektörün tamamında gerçekleştirmeye çalışmalarına rağmen odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe olabildiğince iyi hizmet vermek amacıyla geliştirilmiştir (Porter, 2007: 48).

Odaklanma stratejisinde işletme belirli bir hedefe, geniş bir alanda faaliyet gösteren rakiplerinden daha etkin ve verimli hizmet verebileceği düşüncesine sahiptir. İşletme kendine seçtiği hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla, ürününü farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarmayı hedeflemektedir (Porter, 2007: 48).

İşletme sayısının çok olduğu ve rekabetin şiddetli olduğu koşullarda orta ve küçük işletmeler sahip oldukları kaynaklarla rekabete dayanamayabilirler. Bu gibi durumlarda söz konusu işletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri hemen hemen imkânsızdır. Dolayısıyla, elde ettikleri getiri de çok düşük olmakta ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmekte zorlanmaktadır. Odaklanma stratejisi bu işletmeler için birer kurtarıcı olabilir. Pazarı oldukça daraltarak, çok farklı beklentileri olan müşterilere hizmet ederek, rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler ve daraltmış pazarlarda rekabetçi üstünlük elde edebilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 267).

Porter'a göre (2000: 49–50), odaklanma stratejisinin yararları da beş rekabetçi güç açısından açıklanabilir. Bu yararlar şöyle özetlenebilir (Akt. Beşirov, 2007: 28–29):

- Pazar alanının dar olması nedeniyle getirilerin çekici olmayacağını düşünen yeni işletmeler, farklı yetenekler isteyen, daralmış bu pazarlara girmek istemeyebilir. Dolayısıyla, odaklanma stratejisi pazara yeni girenler için bir tehdit oluşturabilir.
- Belirli ve farklı müşteri gurubuna yönelik faaliyetler ikame edilmeyi zorlaştırmaktadır. Buna göre de, odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler için ikame ürünlerin yaratabileceği tehditler oldukça azalabilir.
- Pazarın daraltılması sonucu özel yeteneklerin gerekliliği ve bunlara sahip olamamasından dolayı, tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme stratejilerini odaklanmanın yarattığı belirli bölümlere uygulamalarını zorlaştırabilir.
- Odaklanma stratejisi, tedarikçilerin durumunda olduğu gibi, müşterilerin geriye yönelik büyüme arzusunu azaltan, engelleyen bir strateji olabilir.
- Rakipler, varlık ve yeteneklerini daraltılmış pazar bölümlerinin yerine daha geniş bir pazarda kullanmayı tercih edebilirler. Bu durumda, dar ve farklı pazarda rakip sayısı azalabilir ve rekabet daha düşük derecede oluşabilir.

Şekil 2. 10. Üç Genel Strateji

		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	Farklılaştırma	Toplam Maliyet Liderliği
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Kaynak: Michael E. PORTER (2007), “Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri”, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 49.

Şekil 2.10. incelendiğinde farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin sektör çapında, odaklanma stratejisinin ise yalnızca pazarın belirli bir diliminde uygulandığı görülmektedir. Odaklanma ile işletme pazarın belli bir kesimine hizmet sağladığı için satış hacminden dolayısıyla kârlılıktan fedakârlık etmektedir. Bununla birlikte odaklanmayı gerçekleştiren işletme rakiplerinden daha fazla gelir elde etmektedir. Odaklanma, firmanın stratejik konumuna ulaşmak için düşük maliyete veya farklılaştırmaya ya da her ikisine de sahip olduğunu göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 267).

Tablo 2. 5. Genel Stratejilerin Başarılı Olması İçin Gerekli Olan Organizasyon

Genel Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Toplam Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim • İşlem mühendisliği becerileri • İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi • Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler • Düşük maliyetli dağıtım sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Sıkı maliyet kontrolü • Sık, ayrıntılı kontrol raporları • Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar • Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlü pazarlama becerileri • Ürün mühendisliği • Yaratıcı yetenek • Güçlü temel araştırma yetenekleri • Kalite ve teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün • Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer • İşlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu • Kanallarla güçlü işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Ar-ge ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon • Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler • Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını ve/veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönetilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönetilmiş kombinasyonu

Kaynak: Michael E. PORTER (2007), “Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri”, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık. s. 51.

Tablo 2.5.’de üç rekabet stratejisinin uygulanması için gerekli olan organizasyonel gereklilikler ile geleneksel organizasyonel gereklilikler karşılaştırılmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi tercih edilen rekabet stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için stratejinin işletmelerin örgüt kültürüne, iklimine ve organizasyon yapısına uygun olması gerekmektedir. Ayrıca rekabet stratejilerinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için farklı kaynaklara ve becerilere gereksinim duyulmaktadır. Genel olarak başarıya ulaşmak için tercih edilen stratejilerden birisinin süreklilik göstermesi gerekmektedir (Bloch ve Segey, 1996: 516).

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin karşı karşıya olduğu bazı riskler ve tehlikeler de bulunmaktadır. Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeleri belirli bir hedef kitleye hizmet verdiği için rakipleri, işletmenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak, ürün ve hizmetlerinde farklılaştırmayı dengeleyecek kadar ürün yelpazelerini genişletebilirler. Ayrıca rakip işletmeler odaklanma stratejisinin

uygulandığı pazarlarda kendilerine belli bir konuya odaklanmış pazarlar bularak işletmenin pazar kârının azalmasına neden olabilirler (Porter, 2007: 58).

Genel rekabet stratejileri rekabetçi üstünlük sağlamada ve dolayısıyla pazar ortalamasının üzerinde performansa yol açabilmektedirler. Bu noktada, bu stratejiler işletmenin rekabetçi konumuna ve performansına değişik şekillerde katkıda bulunuyorsa, bir işletme aynı zamanda birden fazla rekabet stratejisi izleyerek performansını daha da iyileştiremez mi sorusunu akla getirmektedir. Ancak bu teorik olarak zor gözükmemektedir. Çünkü bu stratejiler farklı çevresel ve örgütsel koşulları gerektirdiği için birbirleriyle çelişmektedirler. Örneğin, pazarın geniş bir bölümünü hedefleyen bir işletmenin belirli pazar bölümlerinde uzmanlaşmanın sağlayacağı avantajlardan yararlanması zor olmaktadır. Ayrıca, ürün farklılaştırma genellikle maliyetleri yükseltirken, düşük maliyet liderliği bir ölçüde üründe standartlaşmayı gerektirdiği için, genellikle farklılaştırmadan ödün vererek rekabet stratejileri arasında seçim yapması gerekmektedir. Birden fazla stratejiyi aynı zamanda uygulamaya çalışan, fakat bunlardan hiçbirisini uygulamada başarılı olamayan işletmeler “Arada Kalma” durumuyla karşılaşmaktadırlar (Porter, 1985: 16-17; Akt. Beşirov, 2007: 29-30).

Arada kalma durumuna işletmenin nasıl rekabet edeceği konusundaki kararsızlığı yol açabilmektedir. Böyle bir işletme çeşitli alternatifler arasında gidip gelmekte, ancak hiçbirisini başaramamaktadır. Çünkü farklı stratejiler farklı işletme faaliyetlerini gerektirmektedir. Ayrıca, büyüme amacıyla genel bir stratejiden vazgeçme isteği de arada kalmaya yol açabilmektedir. Bu tehlike özellikle odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler için daha da büyüktür. Odaklanma stratejisi potansiyel satış hacmini sınırlandırmayı gerektirmektedir. Ancak, hedef pazar bölümlerinde başarılı olmuş odaklanmış işletmeler genel stratejilerden vazgeçmek yerine, kaynaklarını diğer ilgili sektörlerde kullanma fırsatlarını araştırabilirler (Beşirov, 2007: 30).

Farklılaştırmanın genellikle maliyetleri yükselttiği, düşük maliyetin de genellikle farklılaştırmadan ödün vermeyi gerektirdiği kabul edilebilir. Ancak, bir işletmenin rekabetçi üstünlük kazanması için, mutlaka sektörde en yüksek faydayı

yaratılan veya en düşük maliyetli işletme olması gerekmektedir. Önemli olan, işletmenin rakiplerine göre yarattığı değerin büyüklüğüdür. Farklılaştırma stratejisini izleyen işletmelerin sektördeki maliyet standartlarını, düşük maliyet stratejisini izleyen işletmelerin de sektördeki farklılaştırma standartlarını bir dereceye kadar yakalaması gerekmektedir. Dolayısıyla, bir işletme aynı zamanda hem faydaya hem de maliyete dayalı üstünlükleri elde etmeye çalışabilir. Bunu başarması durumunda performansının daha da iyi olması beklenebilir. Çünkü düşük maliyetler ve yüksek fiyatlar kâr marjını büyütecektir. Diğer taraftan, işletmenin her iki stratejiyi de aynı anda başarması aşağıdaki koşullardan en az birinin varlığını gerektirmektedir (Porter, 1985: 19-20; Akt. Beşirov, 2007: 30-31):

- a) ya rakipler arada kalmıştır,
- b) ya maliyet konumu büyük ölçüde pazar payı tarafından belirlenmektedir,
- c) ya da işletme önemli bir yeniliğe öncülük etmektedir.

Sonuç olarak bir işletmenin her iki stratejiyi de eş zamanlı uygulayabilmesi için pazar koşullarını dikkatle takip etmesi ve fırsatları çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir.

BÖLÜM III

3. FİRMA PERFORMANSI

Bu bölümde, firma performansının tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ve ölçüm yolları üzerinde durulmuştur. Firma performansı finansal ve stratejik olmak üzere iki açıdan ele alınmıştır. Son olarak rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

3.1. Firma Performansı

Özellikle günümüzde var olan rekabet, firmaları kaynakları en uygun bir şekilde kullanmaya itmektedir. Bunu sağlamak için işletmelerin rekabet ettikleri sektör içinde performanslarını çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Atan ve Kılıç, 2005: 1). Dönemsel olarak firma yöneticileri firmanın hedeflenen planlarından sapmaları belirlemek, rakiplerine karşı piyasadaki konumunu görmek amacı ile ölçümlere ve değerlemelere ihtiyaç duymaktadır (Sayım ve Yalama, 2008: 89). Bu bölümde, stratejik yönetim için anahtar değişken olarak kabul edilen firma performansı, performans anlayışının günümüze gelene kadarki gelişimi, tanımı ve boyutları üzerinde durulmaktadır.

3.1.1. Performans Tanımı

Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir (Ray, 1997: 440). Bu anlamda başka bir tanımlama da, “Görevin önceden belirlenen ölçütlere uygun olarak yerine getirilme derecesi, yani amacın gerçekleştirilme oranı” biçimindedir (Gülcü vd., 2004: 90).

Performans; yöneticilerin, gelecekte başarılı bir organizasyon yaratacak, bugünün uygun hareketlerinden faydalanmalarına öncülük edecek bütün süreçlerin toplamı olarak da tanımlanmaktadır; yani başka bir deyişle performans, “yarın

ölçülecek sonuçlar için, bugün yapılan iş” şeklinde özetlenebilmektedir (Neely, 2002: 68).

“Performans” başarıdır. Başarının sürekli bir şekilde “değer yaratma” olarak gerçekleşmesidir. Günümüzde başarıya uygun bir stratejiyle (Doğru işin yapılması) ve toplam kalite çalışmalarıyla (İşin doğru yapılması) ulaşılabilmektedir. Buradan hareketle bir işletmenin performansında stratejiler ve toplam kalite çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır (Sarıkaya, 2003: 104).

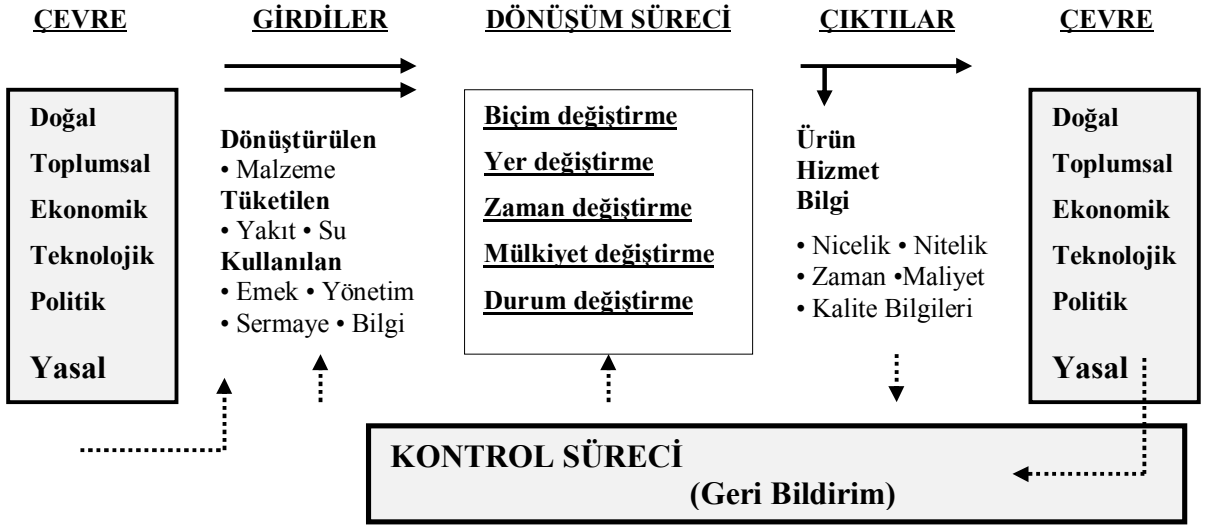
3.1.2. Firma Performansı Tanımı

Porter (1991)’a göre firma performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda, uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Bulut vd., 2009: 515).

Güner (2006) ise firma performansını, “firmanın belirli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucunda elde ettiği başarı” olarak tanımlamaktadır. Buna göre, firma performansı, genel anlamda, belirli bir zaman dilimi içinde firmaların içinde bulunduğu çevresel özelliklere bağlı olarak, belirli hedefleri gerçekleştirmek için yola çıkması sonucunda elde ettikleri kazanımları ve bu süreçte oluşan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Daha spesifik olarak, firma performansı firmanın belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması sonucunda, elde edilen başarılar veya bunların uygulanması sürecinde sağlanan kazanımlar olarak görülmektedir (Akt. Karabağ, 2008: 22–23).

Firma performansını açıklamak için işletmeyi sistem yaklaşımı ile ele almak gerekmektedir. Açık bir sistem olarak işletme, çevreden bilgi, malzeme, iş gücü, enerji vb. almakta ve bunları dönüşüm (üretim) sürecinde ihtiyaç hissedilen mal ve hizmetlere (çıktılara) dönüştürerek topluma sunmaktadır. İşletmenin girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, geri besleme ve kontrol sürecinden oluşan sistem yapısı firma performans düzeyinin belirleyicisidir (Özden, 2006: 11). Bu bağlamda Şekil 3.1’de firma performans kavramı bir sistem modeliyle açıklanmaya çalışılmaktadır.

Şekil 3.1. İşletme Performans Sistemi



Kaynak: Özden, K. (2006). “Kriz Ortamında Sürdürülebilir Performans İçin Nakit Yönetimi ve Bir Model Önerisi. Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi, KTMÜ yayınları, Yayın No: 86, s. 12.

Bir işletmede çıktıların en önemlisi üretilen mal ve hizmetlerdir. İşletmelerin bu çıktıları meydana getirirken ekonomik, verimli, etkin bir şekilde çalışmalarını ve kaliteye ulaşmalarını üzerinde durmaları gereken en önemli unsurlardır. Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, maliyeti, kapasitesi, üretim sürecinin tüm aşamalarında elde edilen bilgi ve deneyim birikimleri üretim süreci sonucunda elde edilen diğer çıktı unsurlarıdır. Başka bir üretim süreci çıktısı da atıklardır. İşletme girdileri, çıktıları ve üretim süreci bire bir olarak performansla ilişkili olup bu noktalarda belirlenen amaç ve hedefleri başarmak oldukça önemlidir. Gerek girdiler, gerek üretim süreci ve gerekse çıktılar konusunda varılan noktalar işletmenin performans düzeyini belirleyen noktalardır (Bolat, 2000: 108).

Bir işletmede belirlenen amaçlar ve görevler doğrultusunda, en iyi ya da başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenmektedir. Yönetimlerin hatta işletmelerin varlığı ve sürekliliği bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır. İşletmelerde performans anlayışı günümüze kadar sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önem derecesi azalan veya tamamen önemini yitiren, yeni ortaya çıkan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim özetle, en düşük maliyette, en çok

üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüz rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterilerin tatminini, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere önem vererek geleceğin örgütünü amaçlayan yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir. Performans anlayışının, gelişim ve değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutu ekonomik performans anlayışdır. Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacıyla olan bir işletmede yönetim organlarının performans anlayışında çok yeni ve değişik boyutlar bulunmaktadır. İşletme yönetiminde öncelikle ele alınacak konuları belirleyen bu boyutlar şöyle sıralanabilir (Akal, 1998: 5–7):

1. Rekabet yarışı,
2. Kalite ve verimlilik konusunda yönetimin katkısını sağlama,
3. Hedef ve sorumlulukları bütünleştirme,
4. Yenilikçiliği ve risk almayı destekleme,
5. Katılımcı yönetimi geliştirme,
6. Kişisel yetenekleri ortaya çıkarma- bürokrasiyi denetim altına alma,
7. Yeni teknolojiyi destekleme- modernleşme,
8. Çalışana yapılan yatırımı en yararlı bir noktaya taşıma, eğitim ve öğretimi geliştirici stratejiler hazırlama,
9. Kalite ve verimlilik uygulamalarını artırma.

Gerekli kaynak taramalarından edinilen bilgilere dayanılarak yeni yönetim ve üretim ilkeleri olarak kabul edilen görüşler - talebe göre üretim, yüksek katma değer, esneklik ve pazara uyum, süreç denetimi, kısa üretim süresi, savurganlığın önlenmesi, personelin davranışları ve performansı- işletme yönetim organlarının performans kavramına bakışını doğal olarak değiştirmektedir. Bu ilkeler işletmelerin stratejilerine ve taktiklerine uygulandıkça performans ölçüm ve denetim sistemlerinde de değişimlere neden olmaktadır. Günümüzde işletmelerin yaşayabilmesi yalnızca verim, maliyet, kâr gibi performans boyutlarıyla saptanabilir olmaktan çıkmıştır. Bu nedenle de muhasebe, finansman, üretim, stok kontrolü, iş ölçme yöntemleri gibi klasik sistemlerle birlikte işletme performansını yeni anlayışlar sayesinde kontrol altında tutacak yeni ve uygun göstergeleri ve modelleri kapsayan, performansın geliştirilmesini hedefleyen daha dizgesel ölçüm ve kontrol

sistemleri kullanılmaktadır. Sürekliliğin günümüzdeki koşulları yeni kalite anlayışı, yaratıcılık, yenilik, risk alma, müşteri tatmini, yönlendirici ve katılımcı yönetim, esneklik vb. değişik boyutlara yayılmıştır. Yüksek performansı amaçlayan çağdaş örgütler hedeflerini, stratejilerini bu görüşlere uyumlu olarak gerçekleştirmekte; ürün, teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadırlar. Geleneksel anlayışlarında ısrarlı olan, çevre koşullarına uyum sağlayamayan yönetim organlarının bulunduğu işletmeler ise önemli performans problemleriyle karşılaşmakta ve başarılı olamamaktadırlar (Akal, 1998: 10–12).

3.1.3. Firma Performans Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Akal (2003)'a göre performans anlayışı; değişik dönemlerde, farklı alanlarda pek çok değişiklik göstermiştir. İlk olarak ekonomik performansa önem verilmiştir. Asıl amaç, işletmenin sürekliliğini sağlayan, uzun dönemli ve topluma katkı sağlamaya yönelik olarak, kârı arttırmak olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise işgücü, malzeme, enerji, sermaye ile birlikte verimlilik önem kazanmıştır. Üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünde verimlilik temel anlayış olmuştur. “Ne üretirsen satar” akımının yerine, “müşterinin istediğini üretme” nin gelmesi ile pazar ve müşteri odaklı olmak zorunluluk haline gelmiştir. Bu doğrultuda işletmeler “işimiz nedir, ne olmalıdır” sorularını müşteriye sormaya başlamışlardır. Bu sebeple yönetime kalite ve yenilik kavramları girmiştir. Günümüzde ise "işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyum" önem kazanmıştır. Ve bu sebeple işletmeler uygun ürün-teknoloji-örgüt- insan gücünü seçmeyi ve sağlamayı ve rakipler, gelecek, imaj, insan, kamusal sorumluluğu gibi konularda düşünme ve karar alma gereğini ön plana çıkarmayı içeren, yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma anlayışı benimsemektedir (Akt. İğci, 2008: 53).

3.1.4. Firma Performans Boyutları

Geçmişten günümüze performans anlayışındaki değişiklikler, performans değerlendirmesinde çeşitli boyutların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Walker ve Ruekert işletmeler için performansın üç ana boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir (Brown, 2003: 54). Bunlardan ilki, kârlılık gibi girdi-çıktı oranını işaret eden *Verimlilik*; ikincisi rakiplere kıyasla işletme başarısını ölçen *Etkinlik* ve son olarak da

işletmenin değişen çevreye zaman içinde cevap verme başarısı olan *Uyum Yeteneği* 'dir (İğci, 2008: 54).

Fakat performansın çok geniş boyutlu olması ve klasik ölçüm sistemlerine dayanan bu boyutların artık yeni performans yönetimi anlayışı için yetersiz kalması nedeniyle; yeni ve değişik boyutlar geliştirilmektedir. Geliştirilen bu boyutlardan en bilinen ve yaygın olanları ise şunlardır (Akal, 2003; Akt. İğci, 2008: 54–56):

Etkinlik: Etkinlik toplam performans göstergesidir ve örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır. Toplam performans yöneticilerin ve çalışanların bilgi ve becerileri, teknoloji, kapasitesi, kullanılan yöntemler ve hatta çevre ilişkileri gibi çok çeşitli etmenlerin birbiri ile ilişkileri sonunda oluşur. “Doğru şeylerin yapılması” olarak da tanımlanan “Etkinlik”, eğer işletme doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etkin değildir ve ne kadar verimli olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilmektedir. Çünkü etkinlik bir sonuç analizidir ve amacın gerçekleştirilme düzeyini belirlemektedir.

Etkililik: Etkililik kaynaklardan yararlanma düzeyini ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir kavramdır. Amaçlarla değil araçlarla/süreçlerle ilgilenmektedir. Etkililik oranları özellikle üretim işlerinde kullanılmaktadır. Amaçları gözetmeden bir işin ne kadar iyi yapıldığını yani en az kaynakla, en doğru biçimde ve en düşük maliyetle yapılıp yapılmadığının bir göstergesidir. Burada etkinlikle çatışmamak önemlidir. Etkililiğin yüksekliği etkinlik gerçekleştiğinde önem kazanmaktadır. Örneğin etkinlik %100, etkililik %100 ise optimum bir durum söz konusudur yani "doğru iş doğru biçimde yapılmıştır".

Verimlilik: Verimlilik bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır (Verimlilik = Çıktı / Girdi). Yani, “doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmektir”.

Kalite: Kalite, sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün, kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesi (*üretimde red %'si, müşteri şikâyetleri oranı,*

satın alınan mal ve malzemede red %'si vb.) olarak tanımlanmaktadır. Kalite etkinliği sağlamada en itici güç rolünü oynamaktadır.

Yenilik: Nietche "derisini değiştirmeyi bilmeyen yılan ölür" sözü ile günümüzde kendini yenilemeyen işletmelerin yok olmasını öngörmüş ve yeniliğin önemini vurgulamıştır. Yenilik işletmelerin geleceği için çok önemlidir. Yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş, uzun dönemli bir performans göstergesidir. Yeniliklerin mutlaka buluş olması gerekmemektedir. Pazara ve müşteriye yönelik olarak, gereksinimlerinden yola çıkarak ve sürekli "gelecekte nerede olmalıyız" sorusu sorularak yenilik gerçekleştirilebilmektedir.

Çalışma Yaşamının Kalitesi: Günümüzde "insan" en önemli performans boyutu olarak ele alınmaktadır ve işletmelerin "çalışma yaşamının kalitesi" ile ilgili başarımları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Yönetimin çok zor bir iş olan, işletmede çalışan herkesin farklı istek ve gereksinimlerini ortak bir yol bularak (işletme ve çalışan arasında) karşılaması ve böylece çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını ve bu amaçlarla bütünleşmelerini sağlaması gerekmektedir. Bunu da parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri gibi bazı olanaklarla sağlayabilmektedir. Eğer bu olanaklar sağlanabiliyor ve çalışanların beklentilerine cevap verilebiliyorsa, işletme performansı dolaylı olarak etkilenecektir.

Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk: Kârlılık hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren, çok kolay ölçülen ve anlaşılabilen, işletme çabalarının sonucunu gösteren temel bir kavramdır. İşletme verimli ve etkin ise kârlılık elde edilmiş demektir, bu yüzden kârlılığı bunlarla birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Kâr; ekonomi, pazar, rakipler gibi yönetimin kontrolü dışındaki pek çok etmene de bağlı olduğu için, yönetim performansının tam göstergesi değildir. Buna rağmen, ne düzeyde kârın yeterli olduğunu değerlendirmek göreceli ve bu düzeyi belirlemek çok zor olsa da, işletmelerin ekonomik bir davranış gösterip göstermediğinin ve uygulamaların geçerliliğini ispatlayan bir sonuçtur.

Bütçeye uygunluk, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği veya kâr amacı gütmeyen ve yalnızca bir maliyet merkezi olan kamu kuruluşlarında kârlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılabilir. İşletmelerde, günümüzün teknikleriyle hazırlanan gerçekçi ve ayrıntılı bütçeler, hem performansın yönlendirilmesinde hem de gerçekleşen performansın değerlendirilmesinde önemli bir araç konumundadır (Akal, 1998: 41).

3.1.5. Firma Performansının Ölçüm Yolları

Brown (2003: 54–55)'a göre; işletme performansı *sübjektif* ya da *objektif* ölçekler olmak üzere iki ana yolla ölçülebilmektedir. Sübjektif ölçekler, çoğunlukla işletme performansının değerlendirmesinin sorulduğu kişilerden elde edilen fikir ve tahminleri temel almaktadır. Objektif ölçekler ise, yanıt vermesi istenen kişi/kişilere raporlanan kesin değerleri sorarak ya da ikincil kaynaklara erişerek, bağımsız olarak gözlenen *gerçek bilgileri* temel almaktadır (Akt. İğci, 2008: 56–57).

Günümüzde yapılan araştırmalarda sübjektif ölçeklerde, objektif ölçeklerde kullanılmaktadır. Fakat işletmelerin özel bilgilerini dışarıya vermemeleri sebebiyle, araştırmalarda sübjektif verilerin kullanımı artmaktadır. Soruları cevaplayan kişilerin algısına bağlı olduğu için, çok geçerli değil gibi görünse de, aslında incelendiğinde sübjektif ölçeklerinde geçerliliği oldukça fazladır. Bu açıdan objektif ve sübjektif ölçekler aşağıdaki gibi karşılaştırılabilmektedir (Fawcett vd., 1996: 181; Ceylan, C., 2001: 51; Brown, 2003: 54; Swamidass ve Newell, 1987: 516; Pelham ve Wilson, 1996: 27-43; Akt. İğci, 2008: 57):

1. Gerçek performans verileri, işletme birimleri için rekabet pozisyonu ile ilişkili olduğundan, genellikle açıklanmadığından, firma performansını ölçebilmek çoğunlukla uğraştırıcı bir durum olmuştur. Bu yüzden objektif ölçeklerin yanında, firma performansı sübjektif ölçeklerle de ölçülebilmektedir.
2. Sübjektif performans ölçekleri, farklı sektörler ve durumlar arasında kolay karşılaştırılabilme sağlayabilmektedir. Fakat objektif ölçekler, “sektöre özel” faktörlerce etkilenebilmektedir.

3. Performans ölçeklerinin toplanma evresinde objektif veriler elde edilse bile, bazı araştırmalar göstermiştir ki; bazen objektif verileri değerlendirmek/yorumlamak işi zorlaştırabilmektedir. Mesela kârın düşük olması ya da büyümeye yönelik kayıplar düşük performans gibi görünebilmektedir; hâlbuki ürün ya da pazarı geliştirmeye yönelik bir harcamanın da sonucu olabilmektedir.
4. Kârlılık gibi objektif performans ölçekleri, işletmenin başarısı ile ilgili *gerçek/doğru* bir gösterge olmayabilir.
5. Çoğu araştırma göstermiştir ki, algısal (sübjektif) ölçekler, objektif ölçeklerle tutarlıdır. Bu nedenle algısal ölçekler, objektif bilgi mevcut olmadığında, kabul edilebilir ve kullanılabilir olduğu için yerine geçmiştir.

3.2. Performans Ölçekleri

Stratejik yönetimde çoğu araştırmacı, firma performansı ölçümlerini çalışılan sektörün anahtar başarı faktörlerine bağlı olan finansal ve finansal olmayan (stratejik) göstergeler ile sınırlandırmaktadırlar (Karri, 2001: 38) ve finansal ve stratejik performans ölçeklerinin, işletmenin genel performansının göstergesi olduğunu farz etmektedirler. Performans ölçümü için işletmelerin gerçek verilerine ulaşmak zor olduğundan, özellikle stratejik esneklikle ilgili yapılmış araştırmalarda, performans ölçümü algıya dayalı olarak yani, sübjektif ölçekler kullanılarak ölçülmüştür (Akt. İğci, 2008: 58).

3.2.1. Finansal Performans Ölçekleri

İşletme performansının en temel hali, işletmenin ekonomik hedeflerini yerine getirme derecesini yansıttığı varsayılan, sonuç temelli, finansal göstergelerin kullanımını merkez alan, “Finansal Performans”dır (Kandır vd., 2008: 222-223). Finansal performans ölçekleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların firmayı geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003: 33; Kaygusuz, 2005: 85). Bir işletmede finansal performansın en belirgin ölçütü “kârlılık” tır. Kârlılık oranları hem yatırımlar hem de satışlar üzerinden hesaplanabilmektedir. Çalışmada kârlılıkla

ilişkili olarak satış kârlılığı, varlık kârlılığı ve özsermaye kârlılığı oranları kullanılmaktadır (Ata ve Yakut, 2009: 85).

Satış Kârlılığı (ROS: Return On Sales): Bu oran, net kâr marjı (Net Profit Margin-NPM) olarak da bilinmektedir ve firmanın satışları üzerinde, bütün giderler ve gelir vergisi indirildikten sonraki elde ettiği net kârı göstermektedir. Bir başka ifadeyle bu oran firmanın her bir birimlik satışı üzerinden elde ettiği net geliri göstermektedir. ROS aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Van Horne ve Wachowicz, 1995: 142);

$$\mathbf{ROS} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Net Satışlar}}$$

Varlık Kârlılığı (ROA: Return On Assets): Bu oran, firmanın faaliyetlerinde kullandığı varlıklarını ne derece etkin kullandığını bir başka ifadeyle varlıkları üzerinden ne kadar gelir sağladığını göstermektedir ve aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Peterson, 1994: 119):

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Özsermaye Kârlılığı (ROE: Return On Equity): Bir firmanın, bir bütün olarak performansını gösteren bir orandır ve firmanın elde ettiği vergiden sonraki net kâr ile hissedarların firmaya yatırdıkları özsermayeyi karşılaştırır. ROE değeri şu şekilde ifade edilmektedir (Van Horne ve Wachowicz, 1995: 142):

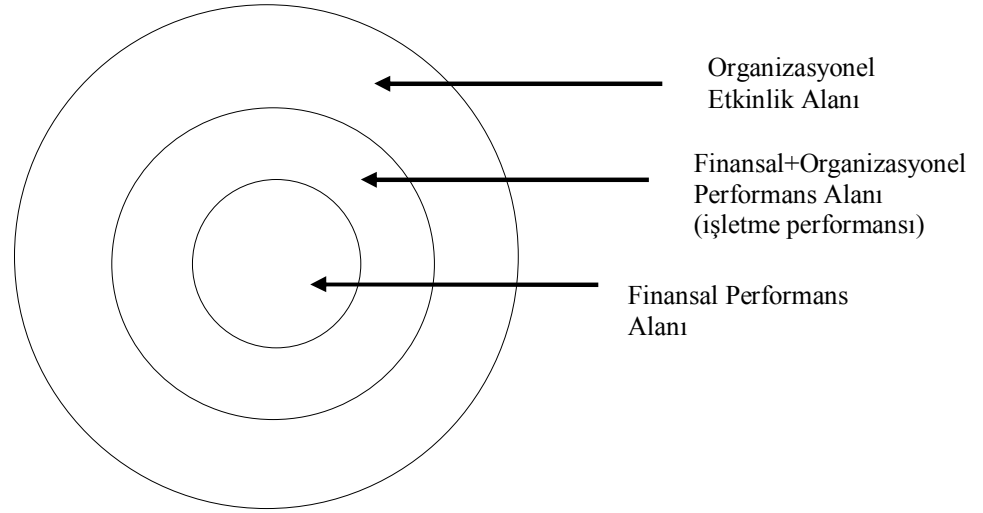
$$\mathbf{ROE} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Özsermaye}}$$

3.2.2. Stratejik Performans Ölçekleri

İşletme performansı, bir bütün olarak finansal performans göstergelerinin yanında, operasyonel/stratejik performans göstergelerini de içermelidir. Şekil 3.1.'de,

merkezdeki daire finansal performans alanını göstermektedir. İkinci daire ise işletme performans alanını oluşturan göstergelerden oluşmaktadır. Bu göstergeler; pazar payı, pazar payı konumu, yeni ürün sunumu, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, değer eklenmiş üretim ve teknolojik etkililiğidir (Venketraman ve Ramanujam, 1986: 805; Akt. İğci, 2008: 61).

Şekil 3. 1. İşletme Performans Alanı



Kaynak: N. Venketraman ve Vasudevan Ramanujam, (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches” Academy of Management Review, vol: 11, Iss. 4, s. 804; Akt. İğci, 2008: 62).

Pazar payı: İşletme başarısı değerlendirilirken satışlara göre yorum yapmak yanlış olabilmektedir. Çünkü satışlar işletmenin rakiplerine oranla pazar payını koruyup koruyamadığını ya da arttırdığını göstermemektedir. Bu yüzden işletme başarısını pazar payındaki artışa, azalışa ya da sabit kalışa göre değerlendirmek daha önemlidir (Ceylan, 2001: 54). Pazar payı; genel anlamda bir işletmenin pazar hacminin mevcut pazar hacmine olan oranını ifade etmektedir. Pazar payı, işletmenin pazardaki yerini ve sıralamasını göstermektedir. Dolayısıyla pazar payındaki değişme ve gelişmeler, işletme için bir ölçü teşkil etmektedir. Özellikle kârı ve kârlılığını doğrudan etkilemesi sebebiyle, işletme için önemli bir karar kriteri olan pazar payı bir işletme için önemli bir büyüme ölçüğüdür (Dinçer, 1998: 189).

Satışlarda Büyüme: ‘Büyüme’ (satışlarda veya varlıklarda), finansal performans ile pozitif ilişkilidir (Brown, 2003: 54). “Satışlarda büyüme”, ürün-pazar kapsamını

başarı ile genişletirken, işletmenin “çevresi ile ne kadar iyi ilişkili” olduğunu yansıtan, sıklıkla kullanılan ikinci bir ekonomik performans ölçөгüdür (Anand ve Ward, 2004; Verdu-Jover vd., 2004; Karri, 2001; Fawcett vd., 1996; Sang-Shik Lee, 1996; Dess ve Robinson, 1984; Akt. İğci, 2008: 62–63).

Müşteri memnuniyeti: Müşteri memnuniyeti; ürün ya da hizmet tüketimi boyunca, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin bir sonraki ürün veya hizmet talebini ve ürün ya da hizmete bağlılığını etkileyen karşılama derecesini ifade etmektedir (Sandıkçı, 2007: 43). İşletmelerin finansal ve ekonomik başarılar elde etmesinde müşteri memnuniyeti ile bu müşteriler ile yüksek seviyede ilişkilerin kurulmasının etkisi bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti sunulan ürün / hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığına dair, müşterinin tek bir ürün veya hizmeti değerlendirmesi sonucu oluşan kısa süreli duygusal bir durumdur (Selvi, 2007: 114).

Müşteri memnuniyeti bir davranış değil, algılama ve beklentilerden ortaya çıkan bir hissetme olayıdır (Sandıkçı, 2007: 43). Tüketicinin subjektif değerlendirmesi sonucu oluşan müşteri memnuniyetinin sağlanması işletme için anahtar bir konudur. Çünkü müşteri memnuniyeti sadakati ortaya çıkarmaktadır. Bu durum daha yüksek bir işletme performansı oluşturmaktadır (Gronholdt, vd., 2000: 509).

3.3. Rekabet Stratejisi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Stratejik yönetim yazınındaki temel tartışma konularından birisi, firmaların performansında rekabet stratejilerinin ne derece rol oynadığı ile ilgili olmaktadır. Mikro iktisatta endüstriyel örgüt teorisi bakış açısında olan bazı araştırmacılar firmaların stratejilere ilişkin seçim ve uygulamalarının göz ardı edilebilir bir durum olduğunu belirtmektedirler (Bain, 1956; Hill ve Deeds, 1996). Buna karşın endüstride firma davranışlarının önemli olduğunu düşünen başka araştırmacılara göre, oligopol piyasalarda bile rekabet avantajını ve performansı açıklamada firmaların davranışları önemli bir faktör oluşturmaktadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1995; Norman ve La Manna, 1992; Seth ve Thomas, 1994; Sutton, 1991; Tirole, 1988). Bu araştırmacılara göre, firmaların kârlıkları ile endüstriyel yoğunlaşma arasındaki ilişkinin nedeni, endüstrideki koalisyon ve koordinasyondan çok, firmaların

etkinlikleri ve verimlilikleri arasındaki farktan doğmaktadır (Demsetz, 1973; Porter, 1980). Bu araştırmacılar, firmaların stratejik davranışlarının performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu savunmaktadırlar. Buna göre, firmalar, stratejik davranışları ile çevrede oluşan dezavantajların üstesinden gelirken fırsatlardan da yararlanabilmektedirler. Burada firma performansını hangi stratejik davranışın, nasıl etkilediği sorusu ortaya çıkmaktadır (Akt. Karabağ, 2008: 28–29).

Porter’a (1980, 1985) göre, firmaların çevrelerine karşı oluşturdukları stratejik davranışlar rekabet avantajlarını belirlemektedir. Firmalar düşük maliyet veya farklılaştırma olmak üzere temelde iki farklı stratejik davranışla rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu temel rekabet avantajı sektörün geniş veya dar bir alanını içermesine bağlı olarak değişmektedir. Böylece, firma ya pazarın bir bölümüne odaklanarak maliyet liderliği veya farklılaştırma sağlamakta ya da pazarın bütününe hitap ederek rekabet edebilmektedir. Sonuç olarak, rekabet stratejileri, firmanın performansı için önemli bir gösterge oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda da, önem düzeyleri değişmekle birlikte, rekabet stratejileri ile firma performansı arasında ilişkili bulunmaktadır (Dess ve Davis, 1984; Kim ve Lim, 1988). Bu bağlamda rekabet stratejileri firma performansında önemli bir belirleyici olarak düşünölmektedir (Akt. Karabağ, 2008: 29).

BÖLÜM IV

4. SEYAHAT ACENTALARI AÇISINDAN REKABET STRATEJİLERİ

Bu bölümde, seyahat acentalarının rekabet gücü belirleyenleri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, seyahat acentaları açısından rekabet stratejisi modelleri ve rekabet üstünlüğü için özel durum stratejileri hakkında açıklama yapılmıştır.

4.1. Seyahat Acentaları Açısından Rekabet Gücü Belirleyenleri

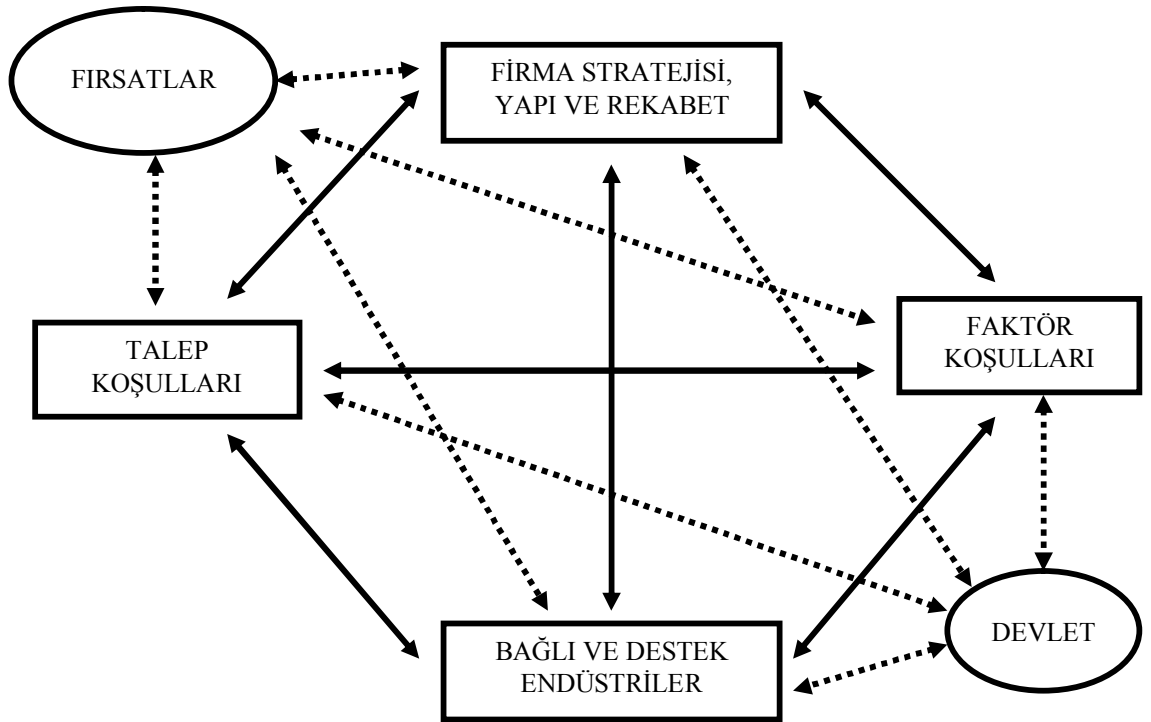
Porter tarafından geliştirilen “dinamik elmas” ya da “karo” olarak adlandırılan model bir sektördeki ulusal rekabet gücünü belirleyen dört temel unsurun birbiri ile ilişkili olarak incelenmesine dayanmaktadır. Bu model sektörler düzeyinde rekabetçilik analizi yapmaya elverişli önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, Elmas modeli sayesinde, sektörün söz konusu dört faktör esas alınarak rekabet avantajı elde etmeye ne derece imkân tanıdığı tespit edilmesi mümkün olabilecektir. İşletmelerin rekabet gücünün gelişmesini sağlayan “dinamik elmas” modeli dört temel faktörün birleşmesinden oluşmaktadır. Bu faktörler:

- Faktör Koşulları
- Talep Koşulları
- Bağlı ve Destek Endüstriler
- Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet

şeklinde ifade edilir (Porter vd., 2002: 903; Akt. Altay, 2003: 67). Devlet ve fırsatlar faktörü ise bu dört faktörü dışarıdan etkileyen bir başka değişken olarak modelde yer almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir deyişle, modelde yer alan bu dört faktör sürekli etkileşim içinde olup birbirlerini desteklemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır (Bulu vd., 2006: 54).

Şekil 4.1.'de görüldüğü üzere devletin ve fırsatların dışsal bir etken olarak dört faktör üzerinde etkisi bulunmaktadır. Fırsatlar, turizm piyasasını ve sonuçta rekabet ortamını aniden değiştirilebilen unsurlardır. Önceden tahmin edilemedikleri gibi, çevreyi ve içinde buldukları piyasa yapısını da büyük ölçüde etkilemektedirler. Değişen fırsatların etkisiyle bazı işletmeler avantajlarını kaybederken, diğerleri ise yeni avantajlar elde etmektedirler.

Şekil 4. 1. Elmas Modeli



Kaynak: M. Porter (1990) The Competitive Advantages of Nations, New York: The Free Press, ss. 127. Akt. Çivi vd., (2008), "Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar" Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2008, Cilt: 4, Yıl: 4, Sayı: 1, 4: s. 5.

Devletin rolü ise, sektördeki ulusal rekabet gücünün belirleyenleri üzerinde dolaylı bir etki sağladığı için önemlidir. Ancak, ülkelerin liberalleşme ve dış ticaret politikalarındaki farklılık nedeniyle, sektör üzerindeki etkileri de doğrudan ya da dolaylı olmaktadır. Devletin tanıtım ve reklam harcaması yapması, ülke içinde turizm büroları kurması vb. faaliyetler doğrudan bir etkileşimin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, devlet bölgedeki fiziksel ve beşeri kaynakların geliştirilmesini sağlarken, sektör politikaları, eğitim ve dış ticaret faaliyetleri ile de rekabet gücüne dolaylı olarak etki etmektedir (Bahar, 2004: 44-45).

4.1.1. Faktör Koşulları

Seyahat acentalarının üretim faktörlerinin değerlendirildiği bu maddede, seyahat acentalarının faaliyette bulunduğu pazarda rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için gerekli beşeri kaynaklar, fiziki kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ile seyahat acentasının bulunduğu çevrenin alt yapı yatırımları üzerinde durulmaktadır (Çivi vd., 2008: 6). Rekabet gücü oluşturmada etkili olan faktörler Tablo 4.1.'de gruplandırılmaktadır.

Tablo 4. 1. Rekabet Gücü Oluşturmada Etkili Olan Faktörler

No	Faktörler	İçeriği
1	Beşeri Kaynaklar	Seyahat acentalarında istihdam edilen işgücü kaynaklarıdır. Nitelikli işgücünün sayısı, mesleki bilgi ve tecrübeleri, çalışma ahlakı ve disiplini gibi unsurlar beşeri kaynakların önemli özelliklerindedir. Turistlerin memnuniyeti ve ilerleyen yıllardaki ziyaretlerinde, beşeri kaynakların varlığı ve niteliği çok önemli olmaktadır.
2	Fiziki Kaynaklar	Arazi, su, iklim koşulları, madenler, ormanlar, hammadde ve elektrik gibi fiziksel unsurları ve bunların kullanım kalitesini içermektedir. Turizmin birinci derecede varlık nedeni olan fiziksel ve çevresel kaynakların korunması ve uzun dönemde sürdürülebilir bir şekilde kullanılması, rekabet gücü elde edilmesi nedeniyle büyük önem arz etmektedir.
3	Bilgi Kaynakları	Ürün ve hizmetlere yönelik bilimsel ve teknik bilgilerle, piyasa araştırma raporları ve bilgisini içermektedir. Türkiye’de bu amaçla çalışan üniversiteler ile Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB), Turizm Yatırımcıları Derneği (TYD), Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB), Türkiye Turist Rehberliği Birliği (TUREB), Turizmi Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) ve Turizm Bakanlığı’na bağlı özel araştırma kurum ve kuruluşları, söz konusu bilgileri üretmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar.
4	Sermaye Kaynakları	Sektördeki her türlü sermaye yatırımlarını içermektedir. Yerli ve yabancı sermaye kaynakları ile bunların maliyeti, sermaye piyasası ve sektörü ilgilendiren finans, maliye ve teşvik konularını kapsamaktadır.
5	Altyapı Yatırımları	Ulaşım, haberleşme, taşıma sistemleri, teknoloji, sağlık, eğitim ve kültürel hizmetleri kapsamaktadır. Uluslararası turizm pazarında rekabet edebilmek için ülkeler gerekli altyapı yatırımlarını yapmak zorundadırlar. Çünkü turistik talebi karşılayabilmek için gerekli olan altyapının uygun standartlarda olması, ülke ekonomisi açısından turizmden sağlanacak ekonomik faydanın artmasını sağlayacaktır.

Kaynak: M. E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, New York: The Free Press, 1990, ss. 74-75. Akt. BAHAR, O. ve M. KOZAK. (2005), “Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik.” Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Şubat 2005. s. 90.

Tablo 4.1.'de yer alan beş ayrı faktör, rekabetin şeklini ve içeriğini dolayısıyla da rekabet gücünü etkilemektedir. Dünyadaki birçok uluslararası seyahat acentası ya yeterli üretim faktörlerine sahip değildir ya da elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanamamaktadır. Uluslararası turizm pazarında rekabet gücü kazanılması açısından önemli olan, üretim faktörlerinin miktarı ve artırılması değildir. Önemli olan bunların gelişmesini sağlayabilmek, mevcut olanı etkin ve sürdürülebilir şekilde kullanmaktır (Bahar, 2004: 37).

4.1.2. Talep Koşulları

Porter'in dinamik elmasındaki ikinci ana belirleyici faktör, sektördeki ürün veya hizmet için yurt içi talebin durumudur (Yiğit, 2008: 62). Seyahat acentalarının sunduğu seyahat paketine mevcut bir iç talebin bulunması, işletme için uluslararası alandaki rekabet gücü üzerinde olumlu etki yaratır. Ülke içi talep yapısı, alıcıların hizmet kalitesi vb. konusunda daha titiz davranmaya yöneltip, seyahat acentalarının rekabet gücü elde etmeleri için daha fazla gayret göstermelerini sağlar (Altınay, 1995: 23).

Talep koşulları seyahat acentalarının ürün ve hizmetlere verdiği önemi, yenilikçilik düzeyini etkilemektedir. Çeşitlenmiş, mevcutla yetinmeyen güçlü bir talep yapısı seyahat acentalarını yeni ürünler üretmeye, değişimleri takip etmeye zorlarken, özellikle iç talebin nitelik ve nicelik açısından yüksek oluşu bölgesel seyahat acentalarına küresel pazarlarda rekabet avantajı kazandırmaktadır. Porter, özellikle iç talebin gelecekte oluşacak talep yapısı hakkında işletmelere doğru sinyaller verebilmesi halinde ulusların veya ulusal işletmelerin bu sinyali yabancı işletmelerden önce algılayarak rekabet gücü elde edeceklerini belirtmektedir (Bulu vd., 2006: 55).

Seyahat acentalarının talep yapısı dikkate alındığında; talebin oldukça esnek, zevk ve modağa bağımlılığın yüksek, içsel ve dışsal olaylara ve sosyal-siyasal spekülasyonlara açık olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla rekabet gücü elde edebilmesi için mevcut ve potansiyel talebe yönelik ciddi pazar araştırmalarına,

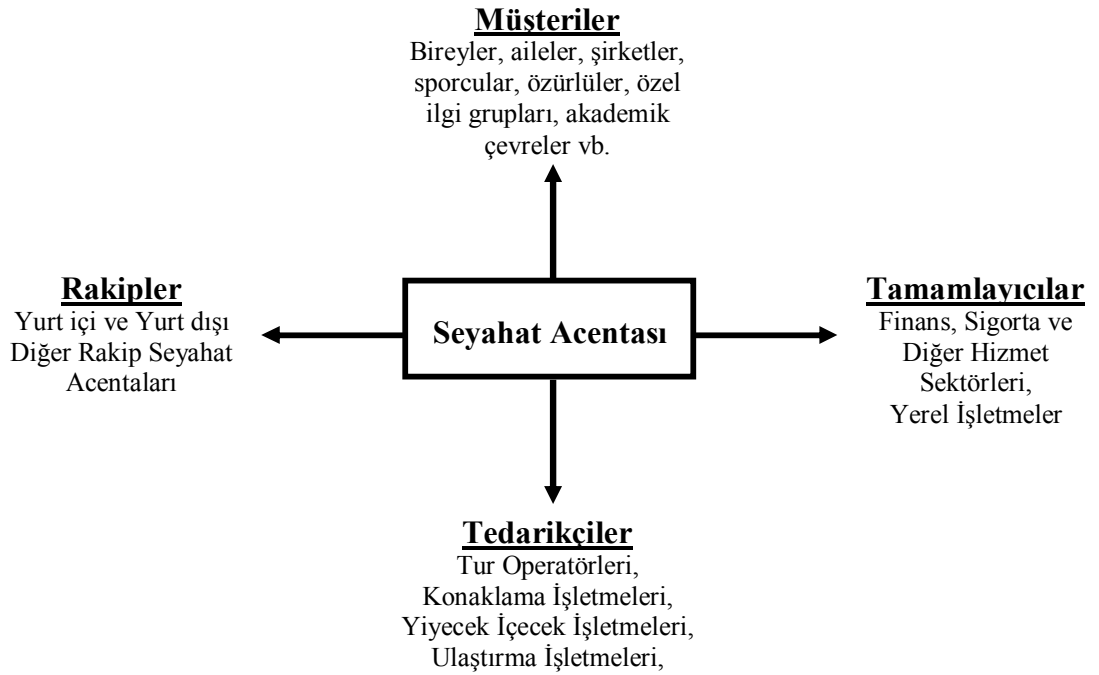
hizmet kalitesinin geliştirilmesine ve müşteri tatminine ihtiyaç bulunmaktadır (Kılıncı ve Taşgıt, 2007: 963).

4.1.3. Bağlı ve Destek Endüstrileri

Turizm sektöründeki işletmelere destek veren, bağlı ve destek endüstrileri arasındaki organizasyon, etkileşim, dağıtım ve diğer ekonomik ilişkilerin varlığı seyahat acentalarının rekabet gücü kazanmasında ve geliştirmesinde önemli olan başka bir faktördür. Seyahat acentalarının gerisinde iyi işleyen bir destek ünitesi yoksa turizm olgusundan ve dolayısıyla rekabet gücünden söz edilemez. Sektörün gereksinim duyduğu nitelikli işgücü ve hammadde gibi girdilerin temini yapılamadığı zaman, tüketicileri tatmin edecek turistik ürün de oluşamaz. Etkin bir destek ve tedarik ağının varlığı seyahat acentalarına büyük fayda sağlar. Seyahat acentalarının 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, 2004: 40–41).

Seyahat acentalarının rekabet avantajı yakalaması ve korumasında, seyahat acentaları ile bağlantı içindeki, destek birimlerin varlığı oldukça önemlidir. Seyahat acentaları birçok hizmet sektörü ile ilişki halindedir. Oteller, tur operatörleri, gezi rehberliği, ulaşım, dağıtım, rekreasyonel, kültürel ve sportif faaliyetler seyahat acentalarının sunduğu ürünün gelişimine bağlı ve destek endüstriler olarak destek sağlamaktadırlar. Bu hizmet sektörlerinin koordineli olarak bir sistem bütünlüğü içinde turistlerin arzu ettiği, işletme için rekabet gücü yaratabilecek bir turistik ürün sunabilmeleri, 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. Dolayısıyla, istenilen ölçüde bir rekabet gücü elde etmek için, yukarıda belirtilen hizmet grupları arasında uyum sağlanması gerekmektedir. Seyahat acentalarına ait değerler ağı şemasından yararlanmak konunun daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olacaktır (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 34):

Şekil 4. 2. Seyahat Acentalarına Ait Değerler Ağı Şeması



Kaynak: M.A. Brandenburger, Adam ve Barry J. Nalebuff, “Ortaklaşa Rekabet”, (Çev: Levent Cinemre), İstanbul: Scala Yayıncılık, 1998, ss. 34-45.

Değerler Ağı'nın dikey boyutunda müşteriler ve tedarikçiler bulunmaktadır. Seyahat acentaları tedarikçilerden aldıkları ürün, hizmet vb. girdileri müşterilere sunarak karşılığında kâr elde etmektedirler. Yatay boyutta ise, tamamlayıcılar ve rakipler bulunmaktadır. Tedarikçiler gibi tamamlayıcı sektörler de bütünleyici bir rol oynamaktadırlar. Rakiplerin varlığı ise uluslararası seyahat acentalarındaki rekabetin daha da artmasına neden olmaktadır. Bunların varlığı uluslararası piyasalarda rekabet etmek isteyen seyahat acentalarının sürekli daha iyiyi sunmalarını ve sundukları hizmeti geliştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca seyahat acentasının ilişkide bulunduğu tedarikçi ve tamamlayıcı işletmelerin memnuniyeti, iyi hizmet sunumuna, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edilmesine katkıda bulunmaktadır (Bahar ve Kozak, 2005: 95).

4.1.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Ülkedeki seyahat acentalarının nasıl bir oluşum süreci içinde oldukları, örgütsel yapıları, yönetim şekli ve kapasiteleri ile içinde buldukları rekabet yapısı dördüncü belirleyici faktör olarak incelenmektedir (Porter, 1990: 71-72; Akt. Çivi vd.

2008: 7). Seyahat acentalarının yönetim şekilleri işletme stratejisini doğrudan etkilerken, kültürlerin yönetim şekilleri, organizasyon yapısı, firma ilişkileri vb. üzerinde rekabet yapısı açısından olumlu veya olumsuz yönde etkileri bulunmaktadır. Ulusal rekabetin yapısı ise küresel rekabetçilikle yakından ilişkilidir. Porter'a göre iç piyasada her ne kadar işletmeler düşük rekabeti bir avantaj olarak görse de, nitelikli bir bölgesel rekabet, işletmeleri ekonomik olanakların ötesine geçmeye ve yenilikçiliğe zorlayarak küresel rekabete hazırlıklı kılmaktadır (Bulu vd., 2006: 55).

Bir sektördeki yoğunlaşma oranı ne kadar büyükse, seyahat acentalarının aralarında anlaşarak tekelleşmeleri o derece kolaylaşır ve pazarda rekabeti azaltır. Böyle bir pazarda bir ya da birkaç seyahat acentası pazara hâkim olur (Dinler, 1998: 353). Seyahat acentaları faaliyetlerini eksik rekabet koşullarında sürdürmekle beraber her birinin faaliyet alanı, yeri, sunduğu ürün ve hizmetler farklı özellikler göstermektedir. Dolayısıyla sektörü oluşturan seyahat acentaları için değişik pazar koşulları geçerlidir. Uluslararası olarak faaliyet gösteren seyahat acentaları için oligopol piyasa koşulları geçerli iken, sadece ülke içinde faaliyet gösteren seyahat acentaları için monopolcü rekabet koşulları geçerlidir (Erdoğan, 1995: 8).

Sonuç olarak, seyahat acentaları hangi pazar koşullarında faaliyet gösteriyorlarsa, stratejilerini ve yönetim şekillerini ona göre belirleyerek, rekabet güçlerini artıracaklardır. Fiyat rekabetinden çok, ürün ve hizmet kalitesindeki farklılaşmaya dayanan turizm rekabeti için rekabetin varlığı, yeniliğe yönelme, dinamizm yaratma, yeni ürün ve üretim süreci oluşturma açısından önemlidir. Bu olgu uluslararası pazarda da faaliyet gösteren seyahat acentalarının rekabet gücü elde etmelerini sağlar.

4.2. Seyahat Acentaları Açısından Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği günümüzde, seyahat acentalarının varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Değişen tüketici yapısı, küreselleşen bir dünyada, seyahat acentalarını çok ciddi bir şekilde

yeniden yapılanmaya ve tüketicilere yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir (Tekin ve Çiçek, 2005: 63).

Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir. Rekabet, seyahat acentaları ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Günümüzde küreselleşme olgusu ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 10–13).

Seyahat acentalarının rekabet üstünlüğü sağlamalarının ön koşulu, rekabet üstü olmalarından geçmektedir. Özellikle küresel piyasalarda ayakta kalabilmek için rekabet üstü bir anlayışa sahip olmak gerekmektedir. Rekabet; aynı yarışta aynı kulvarda koşmayı ifade eden bir kavramken, rekabet üstü olmak ise; rakiplere göre farklı kulvarda koşarak, kendi kulvarında kendi yarışını seçmeyi ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıklamalar ışığında, bir seyahat acentasının küresel piyasalarda rekabet üstü olarak rekabet üstünlüğü sağlamasında ve bu durumu sürdürebilmesinde, sahip olduğu değerlerin ve insan kaynaklarının oldukça büyük önemi bulunmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004: 14–18).

Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi için pazarda meydana gelen değişimlerin yakından takip edilmesi, tüketici beklentilerinde ve rakip işletmelerin stratejilerinde meydana gelebilecek değişimler doğrultusunda gerekli organizasyonel faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde iki önemli faktör vardır. Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 272):

- İşletme Yeteneklerinin Korunabilme Özelliği
- Pazar Değişim Hızı'dır.

4.2.1. İşletme Yeteneklerinin Korunabilme Özelliği ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Temel yetenekler; bir seyahat acentasını başka seyahat acentalarından ayıran, seyahat acentasının vizyonunu gerçekleştirilmesinde temel rol oynayan, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen her türlü bilgi, beceri ve yeteneği ifade

etmektedir. Temel yetenekler aynı zamanda bir seyahat acentasını diğer seyahat acentalarından daha başarılı kılan faktörlerdir. Her seyahat acentasının rekabet avantajı yakalamak için kendine özel bir temel yetenek geliştirmesi gerekmektedir (Koçel, 2001: 313–314). Seyahat acentaları faaliyet gösterdiği pazarda kendilerine rekabet üstünlüğü kazandıracak ve rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan, müşteriler için değer taşıyan hizmetleri gerçekleştirirler. Ancak bu hizmetlerin başka seyahat acentaları tarafından taklit edilmesi seyahat acentasının sahip olduğu rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine neden olur.

Temel yeteneklere sahip olmak ve onları taklit etmek kolay olmaz; çünkü bunlar nadir bulunan, taklit edilmesi zor, değerli ve pahalıdır (Mucuk, 2001: 198). Bu nedenle rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için seyahat acentalarının rekabet üstünlüğünü, sahip oldukları bir temel yetenek üzerine kurmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir.

Temel yeteneklerin sağlanmasında, geliştirilmesinde önemli olan yönetim teknikleri arasında Toplam Kalite Yönetimi, Süreç Yönetimi ve Kıyaslama gelmektedir. Bu teknik ve uygulamalar birbirleri ile yakından ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 273).

Toplam Kalite Yönetimi: Toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Dinçer, 1998: 113). Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı, katılımcı, rekabetçi, programlı ve dinamik bir anlayışı gerektirir. Yapılan faaliyetlerde çalışanların gönüllü katılımını esas alarak, yapılan her işte en iyi olmak için çaba sarf etmeyi başarının anahtarı olarak kabul eder (Kovancı, 2003: 195).

Süreç Yönetimi: En temel tanımıyla süreç yönetimi; süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisidir (Bozkurt, 2002: 7). Süreç yönetimini Ertürk (2000: 278), “Her şeye yeniden başlamak” şeklinde tanımlamaktadır. Bir sürecin en yüksek performansı sağlaması için gerekli planlama ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek ve kaliteyi, operasyonel performansı ve bunun sonucunda müşteri

memnuniyetini arttırmak için fırsatları tanımlama süreç yönetiminin amacını oluşturmaktadır (Evans ve Lindsay, 2002: 360). Süreç yönetimini zorunlu kılan unsurlar müşteri, rekabet ve değişimdir. Seyahat acentaları müşteri beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilmek için acenta faaliyetlerinde köklü değişiklikler yaparlar ve bunları temel yetenek haline dönüştürülerek rekabet üstünlüğü sağlaması için süreç yönetiminden yararlanırlar (Grover ve Malhotra, 1997: 193).

Kıyaslama (Benchmarking): Kıyaslama; hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, acenta performansını ve rekabet edebilme gücünü artırmak amacıyla seyahat acentalarının kendilerini sektördeki diğer seyahat acentalarıyla kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılıklarını katarak en iyi uygulamaları kendi seyahat acentalarının şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamasını öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir süreçtir (Süral, 1996: 79). Kıyaslama (Benchmarking) seyahat acentalarının, maliyetleri azaltarak rekabet üstünlüğü kazanmak için sonuç odaklı olarak yapılır; ayrıca süreçlerin daha etkin ve verimli olmasını sağlamak amacıyla da kıyaslama yapılabilir. Kıyaslama ürün farklılaştırmayı etkileyen süreçlere uygulandığı zaman, ürün özellikleri, kalite, yeni ürün geliştirme, güvenilirlik, müşteri hizmeti, marka imajı vb. değerleri artırarak rekabet üstünlüğünü sağlamak amaçlanmaktadır (Tikici ve Kaya, 2004: 301).

4.2.2. Pazar Değişim Hızı

Seyahat acentaları ürün ve hizmetlerini emek yoğun bir çaba ile üretmekte ve üretim aşamasında tüketicilerle yüz yüze iletişimde bulunmaktadır (Mısırlı, 2006: 25). Hizmeti sunan işgören ile hizmetten yararlanmak isteyen tüketicilerin karşı karşıya gelmesi zorunluluğu hizmete ait üretim sırlarının gizli kalmasını engellemektedir. Bu da işletme tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin taklit edilebilirliğini artırmaktadır.

Geliştirilen rekabet stratejilerinde yer alan pazarlama aktiviteleri, ev sahibi ülkenin ihtiyaçlarına ve şartlarına uyum sağlamalıdır. Yeni pazarlardaki stratejiler seyahat acentalarının faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkenin ihtiyaçları ve özellikleri doğrultusunda belirlenir (Roper vd. 1999: 169). Seyahat acentalarının faaliyet

gösterdiği pazarlar; acenta faaliyetlerinin taklit edilebilme özelliği açısından yavaş, standart ve hızla değişen pazarlar olarak sınıflandırılabilir (Ülgen ve Mirze 2004: 276):

- Yavaş değişen pazarlarda faaliyet gösteren seyahat acentalarının sunduğu ürünler, rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ve faaliyetleri korunduğu için rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi kolaydır. Korunmuş pazarlarda güçlü know-how, patent, markaların bulunduğu ve müşteri bağımlılığı çok etkili olduğu için rekabet üstünlüğü sürdürülür.
- Standart pazarlarda seyahat acentalarının rekabet avantajı daha çok ölçek ekonomilerinde üretim gerçekleştirmeleri halinde sürdürülür. Ayrıca yeni yatırımlarda ve taklit edilmesi çok pahalı olan yeteneklerin geliştirilmesi ile de rekabet üstünlüğü sürdürülebilir. Seyahat acentalarının farklı alanlara yaptıkları yatırımlar, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi ve gelişen pazarlardan daha fazla pay alabilmek için yapmış oldukları yatırımlardır. Seyahat acentaları arasında yaşanan rekabetin şiddeti, faaliyet gösterdiği pazarda yer alan işletmeler tarafından temel yeteneklerin ve üstünlüklerin taklit edilebilme durumuna bağlı olarak değişir.
- Hızla değişen ve gelişen pazarlarda seyahat acentalarının sundukları hizmetler, yararlandıkları iletişim teknolojileri hızla değişmektedir. Endüstri işletmeleri için olduğu gibi hizmet işletmelerinde de rekabet üstünlüğü sağlayan yetenekler, bir zaman sonra yaşanan hızlı değişimler nedeniyle bu özelliklerini kaybetmektedir. Rekabet üstünlüğünü korumanın zor olduğu bu tür pazarlarda, pazara ilk giren veya pazara yeni bir hizmet sunan seyahat acentası kısa sürede rekabet üstünlüğünü kaybeder. Rekabet üstünlüğünün sürekli olarak sürdürülmesi çok zordur, bu nedenle kısa dönemli geçici rekabet üstünlükleri için stratejik hamleler yapmak gerekir.

Dünya genelinde yaşanan gelişmeleri yaratan ve yönlendiren temel eğilimler seyahat acentalarını da dinamik hale getirmektedir. Bugün bulunduğu pazarda

rakipsiz lider konumunda bulunan seyahat acentasının rekabet gücü ertesi gün tehdit edilmektedir. Bunun sonucunda seyahat acentalarının ortalama kârlılıkları azalmaktadır. Sektör ortalamasının üzerinde kâr elde eden seyahat acentaları rekabet üstünlüğü olan seyahat acentalarıdır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve uygulama olanağı bulunmayan stratejiler üretmekle mümkündür (Elmacı, 2002: 209). Rekabet avantajının sürdürülebilir olması için fiziksel ve dokunulabilir avantajlar zaman içerisinde rakipler tarafından kolay taklit edilme özelliğine sahip oldukları için seyahat acentalarının çevresinde yeni avantajlar yaratabilecek şekilde dinamik olmaları gerekir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999: 46).

4.3. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri

Miles ve Snow (1978)'un yaklaşımı; işletmenin, belirsizlik düzeyi yüksek rekabet çevresine başarılı bir şekilde adapte olmak için kullanmış olduğu stratejilere dayanmaktadır (Taşgit, 2008: 24). Miles ve Snow'un rekabet stratejileri; öncü, savunmacı ve analizci olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Bu üç grup strateji, "işletmenin ürün/pazar stratejileri" olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılara göre, işletmeler kendi pazar çevreleriyle ürettikleri ürün ve hizmetlerle bağ kurdukları için bu stratejileri, ürün/pazar kavramıyla tanımlamak daha uygun düşmektedir.

- Öncü Stratejiler
- Savunmacı Stratejiler
- Analizci Stratejiler

4.3.1. Öncü Stratejiler

Bu stratejiyi uygulayan seyahat acentaları, ar-ge faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetleri için yeni bir pazar oluştururlar. Bu seyahat acentaları pazarda öncü acentalar olup, yeni bir pazara ilk ürünü sunarak, pazara ilk giren acenta olma avantajlarından yararlanırlar. Aynı zamanda seyahat acentaları yeni bir pazara girerken oluşabilecek belirsizliklerle ve risklerle karşı karşıya kalırlar (Ülgen ve Mirze 2004: 277).

Bu stratejinin temelinde pazara yeni bir ürün veya hizmet sunumu yatmaktadır. Önemli olan ürünün piyasaya uyumu ve reklam aracılığıyla talep oluşturmasıdır. Seyahat acentaları gereksiz harcamalardan kaçınmaları halinde pazarda önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Pazara yeni bir ürün sunmak veya yeni bir pazara girmek için acentanın yüksek miktarda yatırım ve harcama yapması gerekmektedir. Girilen pazarın ürüne karşı göstereceği tepkinin kesin olarak öngörülememesi seyahat acentasının riskinin daha da artmasına neden olmaktadır. Bütün bu risklere katlanan acentalar pazarda öncü olarak rekabet üstünlüğü sağlayarak pazar paylarını artırmaktadırlar.

Öncü olarak faaliyet gösteren seyahat acentaları kaynaklarından yararlanarak gelişmenin devamlılığını sağlamaktadırlar. Böylelikle seyahat acentaları pazarda öncü konumlarını kaybetmeler bile kısa bir süre sonra farklı bir ürün ile tekrar öncü konumuna gelerek rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Öncü seyahat acentaları çevresel şartları, eğilimleri ve olayları geniş bir açıdan görerek değerlendirmektedirler. Yeni pazarlara girmeyi ve yeni ürünler geliştirmeyi temel faaliyetleri olarak benimsemektedirler (Miles ve Snow, 1978: 79).

4.3.2. Savunmacı Stratejiler

Savunmacı stratejiler; seyahat acentasının, sınırlı ve çeşitliliği az bir ürün yapısı ve politikasıyla, pazarın dar bir bölümünde varlığını korumak için uygulamış olduğu stratejilerdir. Bu rekabet stratejisini benimseyen seyahat acentası, pazar istikrarı için arayış içerisindedir (Taşgıt, 2008: 24).

Savunmacı stratejiler uygulayan seyahat acentası organizasyonlarının temel özellikleri şunlardır (Miles ve Snow 1978: 29):

- Pazarda sınırlı ürünlerle faaliyette bulunmaktadırlar. Amaçları faaliyet gösterdikleri pazarın tamamında rekabet etmek yerine dar bir pazarda az sayıda ürün ile verimliliği sağlayarak rekabet etmektir.
- Üst düzey yöneticiler bu tür organizasyonlarda sahip oldukları tecrübeler ile seyahat acentasının faaliyet alanlarının sınırlarını tespit etmektedirler.

- Seyahat acentaları dar bir pazarda faaliyet göstermesine rağmen çevresini incelemeyi sürdürerek rakiplerini yakından takip etmektedirler.
- Merkezi bir kontrol sistemi ile verimliliğin daha da artacağı düşüncesi mevcuttur.
- Seyahat acentasında kademeler arasında dikey bilgi akışı bulunmaktadır.
- Boşalan kadrolara seyahat acentasını ve süreçlerini tanıyan kişiler terfi yoluyla atanmaktadır.
- Faaliyetlerinde özellikle finansman ve üretime odaklanılmaktadır.
- Seyahat acentasında yapılan planlar kapsamlı olmaktan çok uzaktır.

4.3.3. Analizci Stratejiler

Analizci stratejiler; seyahat acentasının, potansiyel pazardaki ürün ve uygulamaları analiz ederek benzerlerini yapmaya yönelik geliştirmiş olduğu stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu rekabet stratejisini benimseyen seyahat acentası, pazardaki başarılı uygulamaları, taklit ederek hayatını devam ettirmeye çalışmaktadır (Taşgıt, 2008: 24).

Analizci stratejiler uygulayan seyahat acentaları öncü ve savunmacı stratejileri birlikte değerlendirmektedirler. Yani pazarda var olan ürün ve hizmetlerde hem çeşitlendirme yapmakta hem de geliştirdikleri yeni ürünleri yeni pazara sunmaktadırlar. Böylelikle işletme yapısını ve süreçlerini belirlerken etkinlik hedeflenmektedirler (Tanova ve Karadal, 2004: 124).

Seyahat acentaları faaliyet gösterdikleri fakat kontrolün mümkün olmadığı pazarlarda yöneticileri aracılığıyla rakip acentaları yakından izlemekte ve rakiplerin hamlelerine karşı hızla tepki vermektedirler. Öncü stratejilerin uygulandığı pazarlar genellikle değişkenlik göstermektedir. Savunmacı stratejiler ise durağan pazarlarda uygulanmaktadır. Analizci stratejiler ise acentanın faaliyet gösterdiği pazarda yaşanan değişimlere göre en uygun olanının kullanılmasını gerektirmektedir (Sarvan vd. 2003: 73–122). Bu stratejiyi uygulayan seyahat acentaları pazarları yakından izleyerek rakip ürünleri taklit etme becerisine sahiptirler.

4.4. Kaynak Temelli Rekabet Stratejisi Modeli

Kaynak temelli rekabet stratejisi bir seyahat acentasının üstünlük ve zayıflıklarının analiz edilmesiyle ilgili bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bakış açısı, acentanın rekabet üstünlüğünün, acentanın özel durumu ve kontrol edebildiği kaynaklara bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Barney, 2002: 155; Akt. Kısacık, 2005: 50). Yaklaşım Porter'ın beş rekabet gücü modeline göre daha karmaşık bir yapıdadır. Fakat daha kapsamlı bir analitik çatı sunmaktadır. Seyahat acentasına; sektördeki rekabet yapısını anlama, yeni sektör ve pazarlardaki potansiyel fırsatları belirleme ve rakiplerin gerçekleştirebilecekleri davranışları tahmin edebilme yeteneği kazandırmaktadır (Taşgit, 2008: 25).

Kaynak temelli rekabet stratejisi teorisinin iki temel varsayımı bulunmaktadır (Kısacık, 2005: 50–51):

- a. Kaynak farklılığı:** Bir seyahat acentasının varlıkları, üretim kaynakları paketi olarak düşünülebilir. Her seyahat acentası farklı bir kaynak paketine sahiptir.
- b. Kaynak hareketsizliği:** Çevreden gelen fırsat ve tehditlere cevap verebilmek için gerekli bazı kaynaklar ya çok pahalı veya her seyahat acentasının sahip olamayacağı, taklit edemeyeceği bir niteliğe sahiptir.

Bir seyahat acentasının sahip olduğu kaynak paketi çevre fırsatlarını ve tehditlerini karşılamaya yetiyorsa, o seyahat acentası sürdürülebilir bir yapıya sahip demektir. Ancak başkalarının sahip olmadığı bir kaynağı varsa, rekabet üstünlüğüne sahip demektir. Başka bir ifadeyle, bir acenta kaynak hareketsizliğine sahipse, rekabet üstünlüğüne de sahip olacaktır (Kısacık, 2005: 51).

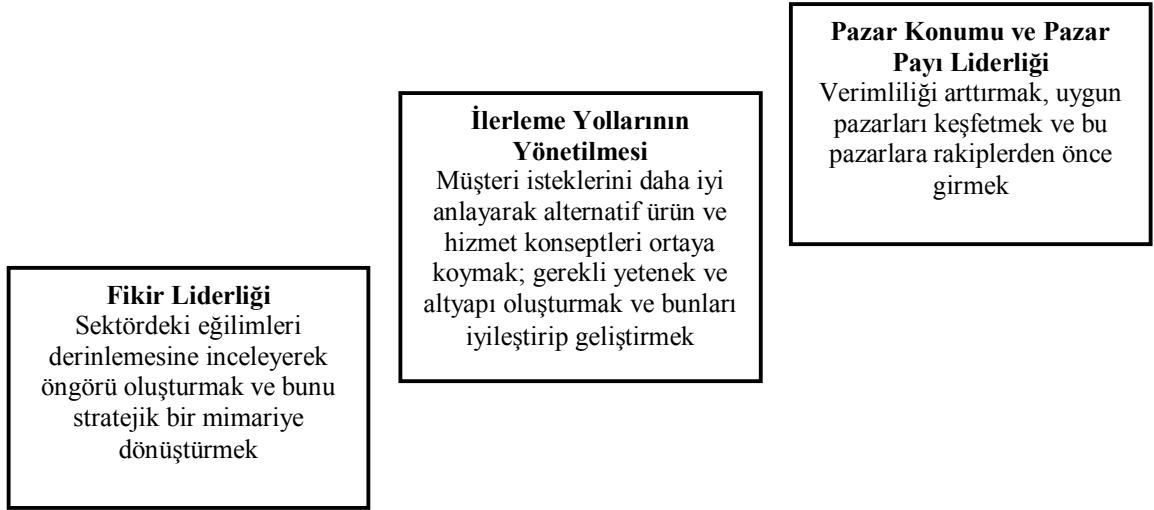
Kaynak farklılığının ve kaynak hareketsizliğinin anlaşılabilmesi için, bir seyahat acentasının faaliyetleri hakkında dört temel alanın sorgulanması gerekmektedir (Kısacık, 2005: 51):

- **Değerlilik:** Kaynaklar seyahat acentasının, çevrede oluşan fırsat ve tehditlere cevap verebilmesini sağlıyor mu? Eğer kaynaklar cevap vermeye elverişli ise, işletme rekabet üstünlüğüne sahiptir.
- **Az bulunurluk:** Kaynaklar sadece çok az sayıda seyahat acentasının sahip olabildiği türden midir? Eğer söz konusu kaynağa az sayıda acenta sahipse, o acentalar rekabet üstünlüğüne sahiptir.
- **Taklit edilebilirlik:** Kolayca tasarlanabilir ve herkes tarafından uygulanabilir bir yenilik midir? Eğer tasarlanması ve uygulanması zor bir kaynaksa, acenta rekabet üstünlüğüne sahip olacaktır.
- **Örgütlenme:** Örgütün, bu kaynakları kullanma yeteneği var mıdır? Eğer örgüt kaynaklarını iyi koordine ediyor ve kullanabiliyorsa, rekabet üstünlüğüne sahip olacaktır.

Porter'in rekabet stratejisi modeli sektörlerin kendine özgü yapısal koşulları gibi dışarıdan-içeriye doğru bir perspektif üzerine kurulmaktadır. "Kaynak Temelli Yaklaşımda" da rekabet stratejisi içerden-dışarıya doğru bir perspektiften hareketle işletmelere özgü kaynak ve kabiliyetlerin kullanılması üzerine temellendirilmektedir (Barca, 2002: 35). Buna paralel olarak Hamel ve Prahalad gelecek için rekabeti Şekil 4.3.'deki gibi üç aşamada ele almaktadırlar (Hamel ve Prahalad, 1996: 64-67):

- Geleceğin fırsatlarını öngörerek müşteri istekleri yönünde strateji belirleyerek (Strateji mimarlığı), bu çerçevede de temel yetenekleri oluşturmak.
- Alternatif ürün yelpazesi oluşturarak müşteri yaklaşımını yeniden şekillendirmek, sektör için gerekli koalisyonu oluşturup yönetmek ve rakipleri daha uzun ve pahalı ilerleme yollarına zorlamak ve dünya çapında bir tedarikçi ağı oluşturmak.
- Uygun bir Pazar konumlama stratejisi meydana getirip önemli pazarlara rakiplerden önce girmek, verimliliği ve etkinliği arttırıp ürün ve üretim süreçlerini farklılaştırmak.

Şekil 4. 3. Gelecek İçin Rekabetin Üç Aşaması



Kaynak: HAMEL, Gary ve PRAHALAD, C.K. (1996), “Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrilerinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler.” Çev: Zülfü DİCLELİ, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996, s.66.

Kaynak temelli yaklaşımı savunan yazarlara göre strateji, kendi başına sektörel analizden ziyade, yeteneklerin ve kaynakların araştırılmasıyla başlamaktadır (Foss, 1997: 1137). Hamel’e göre rekabet stratejisinin arkasındaki temel dayanakları işletmenin sahip olduğu kaynaklar oluşturmaktadır. İşletmenin sahip olduğu her kaynak aynı stratejik öneme sahip değildir. Hamel, rekabet avantajı sağlayacak stratejik öneme sahip kaynakları “temel yetkinlikler” olarak ifade ederek, özelliklerini de aşağıdaki gibi belirtmektedir (Barca, 2002: 37–38).

- Yeteneklerin entegrasyonu bir yetkinliktir. Temel yetkinlik bağımsız yetenek ve teknolojiler değil, bunların oluşturduğu bir kombinasyondur.
- Temel yetkinlik bir varlıktan daha fazlasıdır. Temel bir yetkinlik muhasebe anlamında bir “varlık” tan ziyade bir aktivite ve düzensiz öğrenmenin kümülatif sonucudur.
- Temel yetkinlik, müşteri algılamasına dayanan önemli bir “yarar” katkısında bulunmaktadır.
- Yetkinlikler rakiplerden farklılaşmayı sağlarken, herkes tarafından sahip olunan bir yetenek yetkinlik olarak görülemez. Yetkinliğin her tarafta bulunmaması ve rakiplerin kolay taklit edememesini gerektirir.

- Yeni pazarlara açılmada temel yetkinlik bir köprüdür. Bir işletmenin temel yetkinliği marka yönetimiye, bunu kolaylıkla başka sektörlerle geçmek amacıyla kullanılabilir.

Rekabet stratejisi modeli olarak yukarıda anlatılan Porter'ın yaklaşımı ve kaynak temelli yaklaşım birbirlerine alternatif olarak ortaya atılmasına rağmen, bu iki yaklaşım birbirine alternatif değil tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Barca, “strateji geliştirmeyi uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla bir işletmenin iç kaynaklarının dış çevresi ile ilişkilendirilmesi” olarak belirtmektedir. Bu bağlamda Barca, “strateji geliştirme, dış (Pazar yapısının değerlendirilmesi ve Pazar güçlerine karşı pozisyon alma) ve iç (temel yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi) çevrelerin rakiplere karşı avantaj sağlayacak değişik kombinasyonlarda birleştirilmesi gerektiğini vurgulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı için, bir yandan ‘pazar pozisyonu’, diğer yandan ‘temel yetkinlikler pozisyonu’ geliştirmenin kaçınılmaz” olduğunu belirtmektedir (Barca, 2002: 41).

Kaynak temelli yaklaşım, seyahat acentalarının rekabet ortamında savrulmadan durmasının kendi kaynakları ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle sahip olduğu kaynakları diğer seyahat acentalarından farklılaştırması her zaman bir adım önde olmasını sağlayacaktır. Seyahat acentaları her ne kadar sahip olduğu kaynaklar ile farklılaşma yapabilse de dış çevreyi dikkate alması bir zorunluluktur. Çünkü pozisyonu oluşturabilmesi dış çevrenin boşlukları ile mümkün olabilecektir.

4.5. Yatay Bütünleşme Stratejileri

Seyahat acentası, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini artırarak genişlemektedir (Luck vd., 1989: 366). Bu tür büyüme, seyahat acentasının kendi çabalarıyla olabileceği gibi, aynı alanda faaliyette bulunan başka seyahat acentalarının satın alınması veya birleşme yoluyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bu konuda üç değişik strateji bulunmaktadır (Akt. Dinçer, 1998: 282):

4.5.1. Pazara Nüfuz Etme

Mevcut ürün ve hizmette herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Doğrudan satış artırma çabalarına dayanmaktadır. Bu strateji;

- O günkü müşterilerin satın alma miktarını artırarak,
- Ürün ve hizmetin eskime oranını arttırarak,
- Ürün ve hizmetin diğer kullanım alanlarını tanıtarak,
- Fiyat indirimleri sağlayarak gerçekleştirilir.

Pazara nüfuz etme stratejisi; mevcut pazar doymamışsa, sektör büyürken rakiplerin pazar payları düşüyorsa ve seyahat acentasının üretim kapasitesi yeterli ise, kullanılabilir.

4.5.2. Ürün Farklılaştırma

Mevcut ürün ve hizmetler üzerinde değişiklikler yaparak, rakip ürün ve hizmetlerden ayrıcalıklı hale gelmeye ve dolayısıyla pazardaki etkililiği arttırmaya yönelik stratejilerdir. Kalitesi, içeriği değiştirilerek ürün ve hizmetler daha cazip hale getirilebilir. Bu stratejiden amaçlanan, daha keskin bir marka imajı oluşturmaktır.

4.5.3. Pazar Farklılaştırma

Ürün ya da hizmetin mevcut pazarda kullanımını arttırmaya yönelik çabalardan oluşmaktadır. Ürün ya da hizmetin yeni bir kullanım alanını bulmak veya müşteri üzerindeki etkisini arttırarak bağımlılık sağlamak şeklinde uygulanabilir. Temel amaç, ürün ya da hizmeti hiç kullanmayanları çekmektir. Görüldüğü gibi yatay bütünleşme stratejilerinin temel hedefi, daha büyük miktarlarda satış yapmaya yöneliktir. Bir işletme (Barnett ve Wilsted, 1989: 157; Akt. Dinçer, 1998: 282);

- Belirli bir alanda tekeli bir özellik kazanmaya başlamışsa ve hükümetin bunu önlemeye yönelik müdahalesi yoksa
- Büyüyen bir sektör dalında rekabet ediyorsa,

- Rekabet üstünlüğü sağlayacak ölçek ekonomisi varsa,
- Genişleyen bir örgütü yönetebilecek kadar hem mali hem de beşeri kaynağı bulunuyorsa, yatay bütünleşme stratejileri kullanabilmektedir.

4.6. Dikey Bütünleşme Stratejileri

Bu tür stratejilerde ise, seyahat acentası satıcılar veya alıcıların kârını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (kaynaklar) veya ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişlemektedir. Bu genişleme mevcut teknolojilere bağlı kalabilmekte veya yeni teknolojiler gerektirebilmektedir (Dinçer, 1998: 283):

4.6.1. İleriye Doğru Dikey Bütünleşme

Seyahat acentası, kendi ürün ya da hizmetlerini tüketen veya kullananlara doğru ilerlemektedir. Böylece yönetim, üretme-pazarlama zinciri içinde başka bir safhayı da kontrol altına almayı amaçlamaktadır. Bu stratejileri uygulayabilmek (Barnett ve Wilsted, 1989: 156; Akt. Dinçer, 1998: 283);

- Mevcut dağıtım kanalları pahalı veya işletmenin dağıtım ihtiyacını karşılayamıyor ise,
- Dağıtıcıların hâlihazırdaki kalitesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sunmada sınırlı kalıyorsa,
- İşletme, büyüyen bir sektör dalında faaliyette bulunuyorsa,
- Dağıtım yapabilecek beşeri ve mali kaynakları varsa,
- Belirli bir ürün ya da hizmeti sunmak üstünlük sağlayacaksa,
- Dağıtıcı ve satıcıların kâr oranı yüksekse, mümkün olacaktır.

Böylece seyahat acentası kendi ürün ya da hizmetin tüketiminde daha etkili hale gelmekte ve satışıyla ilgili tahminleri daha gerçekçi olarak yapabilmektedir.

4.6.2. Geriye Doğru Dikey Bütünleşme

Seyahat acentasının üretimden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yani seyahat acentası böyle bir durumda kendi

kullandığı ürün veya hizmeti üretmeye başlamaktadır. Mesela, temel işlevi perakendecilik ve turistik ürün dağıtıcılığı olan seyahat acentalarının paket tur üretmesi gibi. Eğer bir seyahat acentası (Barnett ve Wilsted, 1989: 156; Akt. Dinçer, 1998: 284);

- Mevcut tedarikçilerin fiyatları yüksekse veya acentanın ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalıyorsa,
- Tedarikçilere karşı bir güvensizlik söz konusu ise;
- Rakiplerin çok sayıda olmasına karşı tedarikçiler yetersiz ise,
- Seyahat acentasının mali ve beşeri kaynakları yeterli ise,
- Fiyatlardaki dengenin sağlayacağı üstünlükler önemliyse,
- Tedarikçilerin kâr oranları yüksekse,
- İhtiyaçlarını temin etmede çabukluk önemliyse, geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerini seçebilir.

Bu stratejilerin en önemli faydası, üretim girdilerinde bağımsızlık sağlaması, maliyetleri azaltması, kaliteyi geliştirmesi ve dolayısıyla kârlılığını arttırmasıdır. Ancak durgunlaşan veya gerilemeye başlayan sektör dallarında seyahat acentasını çeşitlendirme fırsatlarından yoksun bırakması sebebiyle dikkatle seçilmeleri gerekmektedir (Kısacık, 2005: 54).

4.7. Stratejik Senaryo (Oyun Teorisi)

Çoğu sektörde firmaların karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmaları, rekabetin temel bir özelliğidir. Firmalar birbirlerinin hamlelerinin etkilerini hissederler ve bunlara tepki göstermeye eğilimlidirler. Ekonomistlerin oligopoli olarak adlandırdıkları bu durumda, bir firma tarafından gerçekleştirilen bir rekabet hamlesinin sonucu, en azından bir dereceye kadar rakiplerinin tepkisine bağlıdır. Rakipler (hatta daha zayıf rakipler) tarafından gerçekleştirilen “kötü” ya da “mantıksız” tepkiler, çoğunlukla “iyi” stratejik hamlelerin başarısız olmalarına neden olur. Öyleyse başarı yalnızca rakiplerin yıkıcı olmayan bir biçimde karşılık vermeyi seçmeleri ya da bunu yapmak için etki altında kalmaları ile sağlanabilir (Porter, 2007: 109).

Bu durum oyun teorisindeki klasik Mahkûmlar İkilemi ile paralel göstermektedir. Bu ikilemin bir versiyonu şu şekilde ifade edilebilir: İki mahkûm hapisanededir, her ikisinin de ya diğerini ihbar etme ya da sessiz kalma seçeneği vardır. Eğer ikisi de diğerini ihbar etmezse, her ikisi de serbest kalacaktır. Eğer ikisi de diğerini ihbar ederse, ikisi de asılacaktır. Ancak, bir mahkûm konuşur diğeri susarsa, diğerini ihbar eden yalnızca serbest bırakılmakla kalmayacak, aynı zamanda zahmetine karşılık bir de ödül alacaktır. Her iki mahkûmun durumuna bakıldığında, ihbar etmekten kaçınmakla daha iyi bir durumda olacakları görülür. Fakat diğeri aynı fikre sahip olmadığı sürece, her iki mahkûmun da kendi çıkarı doğrultusunda davranarak, diğerini ihbar etme dürtüsü daha güçlüdür. Bu sorun, oligopoli ortamına aktarıldığında, firmaların işbirliği yapmaları durumunda, tüm firmalar makul kârlar elde edebilecektir. Ancak, eğer bir firma kendi çıkarları doğrultusunda bir hamle gerçekleştirir de diğerleri etkin biçimde misilleme yapmazlarsa, o firma herkesten daha da yüksek kârlar elde edebilir. Eğer rakipleri hamleye karşı şiddetli bir misilleme yaparlarsa, sektördeki tüm firmalar, işbirliği yapmaları durumunda bulunacakları konumdan daha kötü bir duruma düşebilir (Porter, 2007: 110).

Oyun teorisinde ana yaklaşım ilkesi, dikkatin başkaları üzerinde odaklanmasına - yani başkalarını merkez alan bir anlayışa – önem vermesidir. İleriye doğru bakmak ve geriye doğru akıl yürütmek için, kendinizi öbür oyuncuların yerine koymalı, hatta onlar gibi düşünmelisiniz. Kendi katma değerinizi hesaplamak için, öbür oyuncuların size ne getirebileceğini değil, sizin öbür oyunculara ne katabileceğinizi sorusu sorulmalıdır (Brandenburger ve Nalebuff, 1999: 74).

4.8. Rekabet Üstünlüğü İçin Özel Durum Stratejileri

Seyahat acentalarının rekabet üstünlüğü sağlamaları; değişen koşulları dikkate alarak muhtemel gelişmeleri öngörüp, kendi kaynak ve becerilerini en iyi şekilde değerlendirmelerine bağlıdır. Seyahat acentalarının; kendilerini en iyi noktalara taşıyabilecek stratejileri oluşturup uygulayabilmeleri güçlü ve zayıf yönlerin sistematik bir analizini gerektirmektedir. Pazar fırsatlarının ve seyahat acentası imkânlarının belirlenip en uygun stratejilerin oluşturulması rekabet üstünlüğü için önemli katkılar sağlayacaktır.

Seyahat acentaları pazarın hayat eğrisi ve rekabet şartlarını kendi kaynakları ile uyumlu hale getirirler. Aksi halde seyahat acentalarının kıt olan kaynaklarının etkin kullanılması sağlanamaz. Belirlenen alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesi için seyahat acentalarının rakiplerine göre daha üstün olan özelliklerinden yararlanmaları gerekmektedir. Seyahat acentalarının özellikleri dikkate alındığında izlenebilecek stratejiler şunlardır (Thompson ve Strickland 1999: 175):

- Hızlı büyüyen işletme stratejileri
- Lider ve takipçi işletme stratejileri
- Zayıf ve kriz içindeki işletme stratejileri

4.8.1. Hızlı Büyüyen İşletme Stratejileri

Rekabet, aynı pazarda faaliyet gösteren seyahat acentalarının benzer hizmetleri başarı ile taklit ederek tüketicilere sunmaları ile artış gösterir. Bununla birlikte yöneticiler pazarda lider konuma gelerek seyahat acentalarının kendi kendilerine yetebilir olması için faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu yaklaşım uzun yıllardan beri uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren seyahat acentaları için geçerlidir (Dimmock, 1999: 329).

Seyahat acentaları kendi kendine yetebilecek hale gelmek için faaliyette buldukları ev sahibi ülke pazarının durumuna göre stratejilerini belirlerler. Yeni büyüyen pazarlarda seyahat acentaları paylarını artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak için hızlı bir büyüme eğilimi gösterirler. Bununla birlikte büyümeye başlayan her seyahat acentası bir takım sorunlarla karşılaşır. Seyahat acentalarının satışlarının yüksek olması bu sorunları gizler; fakat çeşitli nedenlerle satışların yavaşlaması halinde bu sorunlar ortaya çıkar. Seyahat acentalarının büyüme sürecinde yaşayabileceği sorunlar ve bunları aşmak için izleyebileceği stratejiler şunlardır (Thompson ve Strickland, 1999: 176):

Mali Sorunlar: Bir seyahat acentası uluslararası pazarlarda rekabet ederken dış pazarlardan elde edeceği gelirin maliyetlerinden daha fazla olacağını planlar. Bu yüzden uluslararası yatırımlar seyahat acentalarının bu avantaja sahip olması için

yararlıdır. Ancak uluslararasılaşma seyahat acentalarında iletişim ve maliyetlerin artmasına neden olur (Johnson ve Vanetti, 2005: 1081). Gerekli olan çalışma sermayesi ihtiyacını karşılamak için seyahat acentaları kısa vadeli borçlanma yolunu tercih ederler. Satış hacminin büyümeye devam etmesi kısa vadeli borçların sabit varlıklara dönüşmesine neden olur. Böylelikle artan finansman ihtiyacı seyahat acentalarında daha çok nakit ihtiyacı yaratır. Bu sorunu aşabilmek için seyahat acentaları sermaye artırmak, yeni ortaklar bulmak, yatırım ortaklıkları yapmak gibi dış kaynaklara yönelirler.

Örgüt Yapısında Yaşanan Sorunlar: Örgütler büyüdükçe karar alma, haberleşme, bilgi akışı ve liderlik gibi süreçlerde yetersizlikler ortaya çıkar. Bu sorunları seyahat acentaları çalışan sayısını artırarak çözmeye çalışırlar. İşgören sayısının artması seyahat acentalarının maliyetlerinin artmasına neden olur. Seyahat acentaları örgüt yapısında kaynaklanan bu sorunlarını, organizasyonlarını yeniden yapılandırma, süreç yönetimi ve kıyasa dayalı gelişme gibi stratejiler izleyerek aşmaya çalışmaktadırlar.

İnsan Kaynaklarında Yaşanan Sorunlar: Seyahat acentaları büyürken, mevcut yeteneklerden farklı ve daha nitelikli işgörelere olan ihtiyaçları artar. Seyahat acentaları organizasyonlarında yeniden yapılanma gerçekleştiremezler ise nitelikli işgücünü acentaya çekmek mümkün olmaz ve var olan nitelikli işgücünü acentada tutmak da zorlaşır. Bunların üstesinden gelmenin en iyi yolu yeni ve nitelikli işgörelere işe alarak, sürekli eğitim stratejisi uygulamaktır. Ayrıca vizyon ve yönetim felsefesinin yeniden belirlenmesiyle organizasyonel yapı yeniden tasarlanabilir.

4.8.2. Lider ve Takipçi İşletme Stratejileri

Bir pazarda faaliyet gösteren seyahat acentaları, farklı pazar paylarına sahiptir. Pazarda lider konumunda olan seyahat acentasının rekabet gücü, pazardaki diğer seyahat acentalarına göre daha fazladır. Lider seyahat acentaları pazardaki konumlarını korumak için kendi tecrübe ve kaynaklarını esas alarak çeşitli stratejiler geliştirirler. Geliştirilecek stratejiler şunlardır (Thompson ve Strickland, 1999: 177):

Hücum Dayalı Müdafaa Stratejisi: Seyahat acentaları rekabet üstünlüğünü devam ettirmek için pazarda ilk davranan olmaya çalışır. Yeni ürünler ve bunların yeni kullanımları ile kalite gibi alanlarda en düşük maliyete ulaşarak, seyahat acentaları tüketiciler gözünde farklılaşmayı hedefler. Böylelikle pazarın büyüme oranından daha fazla büyüyerek lider konumunu devam ettirir.

İstihkâma Dayalı Müdafaa Stratejisi: Lider seyahat acentaları, pazar payını koruyarak, mevcut pazar konumunu güçlendirerek ve rekabet üstünlüğüne sahip olduğu alanlara rakiplerinin girmesini engelleyerek liderliğini devam ettirirler. Bununla birlikte seyahat acentaları bunu yapabilmek için pazarlama yaparak, reklam harcamalarını artırarak ve müşteri hizmetlerini en üstün seviyelere çıkararak yeni seyahat acentalarının ise başlama maliyetlerini artırır. Ayrıca üretim kapasitesini pazar talebinden daha yüksek tutarak rakiplerinin cesaretini kırar ve pazardaki güçlü tedarikçiler ve dağıtıcılar ile anlaşmalar yaparak pazarda lider konumunu devam ettirirler.

Liderin Takipçisi Ol Stratejisi: Lider seyahat acentaları fiyat indirerek, etkin tutundurma faaliyetlerinde bulunarak, pazardaki müşterilere özel avantajlar sağlayarak pazar payını artırırken, rakiplerinin cesaretini kırar ve diğer seyahat acentalarının kendisini takip etmesini sağlarlar.

Takipçi seyahat acentaları ise pazarda liderden daha az pazar payına sahiptir. Takipçi seyahat acentalarının bazıları mevcut kârlılığını koruyarak varlığını sürdürmek, bazıları ise pazarda lider konumuna gelmek için faaliyetlerini gerçekleştirirler. Takipçi seyahat acentaları lider seyahat acentalarının stratejilerini taklit ederek kendi konumlarını güçlendirmeye çalışırlar; ayrıca lider bir seyahat acentası ile mücadele edebilecek kadar yeterli kaynağa sahip olduktan sonra liderin yapacağı stratejik hamlelerden kendisini korumak takipçi seyahat acentasının amacı olmalıdır (Porter 1985: 514).

Takipçi seyahat acentaları pazarda lider olan acentanın önemsemediği müşterilere odaklanarak satış gelirlerini artırır. Aynı zamanda seyahat acentaları pazarın geneline yönelik hizmetler sunmak yerine belli bir müşteri kesiminin özel ihtiyacını karşılamak üzere uzmanlaşma yolunu seçebilir. Pazar payını artırmak için

pazarın büyük bir bölümünde rekabet eden zayıf bir acentayla birleşme veya satın alma stratejisi de takipçi seyahat acentalarının uygulayabileceği seçenekler arasında yer alır.

4.8.3. Zayıf ve Kriz İçindeki İşletme Stratejileri

Pazarda hedeflediği faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli kaynakları olmayan seyahat acentaları, rakiplerine göre daha düşük pazar payına sahiptirler. Bir seyahat acentasının böyle bir durumdan kurtularak pazar payını artırma veya mevcut durumunu değiştirmek için uygulayabileceği çeşitli stratejiler vardır. Bu stratejik seçenekler şunlardır (Thompson ve Strickland, 1999: 203):

- Seyahat acentası gerekli kaynakları bulması halinde düşük maliyetli üretim veya ürün farklılaştırması yaparak pazarda güç kazanır.
- Seyahat acentası sahip olduğu fakat getirisi ve ürün hattındaki değeri çok düşük olan bazı varlıklarını satarak hem toplam kârlılığını artırır hem de nakit sağlar.
- Zayıf durumda olduğu pazardaki seyahat acentasını tamamen satarak piyasadan çekilme stratejisi uygular.

Kriz içindeki işletme stratejileri, faaliyette bulunduğu pazarda yanlış yönetim ve maddi kaynaklarının yetersizliği nedeni ile zor durumda bulunan seyahat acentalarının tercih ettiği stratejilerdir. Ayrıca turizm pazarında meydana gelen daralmalar seyahat acentalarında nakit sorunu yaratır. Bununla birlikte kapasitenin büyük bölümünü satın alan tur operatörü ile yaşanan yönetsel ve mali sorunlar seyahat acentasının kriz yaşamasına neden olabilir.

Kriz zamanlarında rekabet ortamı değişir ve genelde daha karmaşık bir hâl alır. Seyahat acentaları genelde somut bir düşünce şekli geliştiremediğinden kriz zamanlarında strateji geliştirirken oldukça zorluk çekerler (Ateş, 2006: 21). Seyahat acentalarının krizden kurtulmak için uygulayacakları stratejileri belirlerken öncelikle krizin nedenini doğru tespit etmeleri gerekir. Nedeni belirledikten sonra krizi aşmalarını sağlayacak stratejiyi seçerek uygulamaya başlarlar. Seçilebilecek stratejiler şunlardır (Thompson ve Strickland):

- Seyahat acentası uyguladığı strateji nedeni ile kriz yaşıyor ise öncelikle yeni bir pazar konumuna ulaşma, temel yeteneklerini gözden geçirme, ürünleri ve hizmetleri yeniden tasarlama gibi stratejiler uygulayarak krizi atlattırma çalışır.
- Kriz seyahat acentasının içinde bulunduğu nakit sorunu nedeni ile oluşmuş ise işletme eskimiş olan ürünlerini piyasadan çekerek, bazı sabit varlıklarını satarak veya bazı satış sonrası hizmetlerini iptal ederek nakit ihtiyacını karşılar.
- Seyahat acentası fiyat indirimleri, tutundurma çabaları ve ürünlerde iyileştirmeler yaparak ve pazarlama çalışmalarını artırarak satış gelirlerini artırır.

Krizlere karşı en etkin çözüm tedavi edici değil, koruyucu önlemler geliştirmektir. Seyahat acentaları kriz ortaya çıkmadan önce kendi rekabetçi konumlarını iyi bilip öngörülemez durumlar oluştuğunda, durum değerlendirmesi yapmakla vakit kaybetmeden strateji belirlemek zorundadırlar. Strateji oluşturulması yönünde önceden yapılacak çabalar kriz anında koruyucu ve krizin ilk etkilerini geciktirici etkiler gösterir (Tutar, 2004: 43).

BÖLÜM V

5. SEYAHAT ACENTALARININ UYGULADIKLARI REKABET STRATEJİLERİ VE DEĞER ZİNCİRİ DEĞİŞKENLERİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ İNTERAKTİF ETKİSİ: ANTALYA ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, hipotezleri, örneklem seçimi, veri toplama yöntemi, veri analizleri ve araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Seyahat acentaları, tüketicinin turistik ürüne ve/veya turistik hizmet üreticilerinin sundukları hizmetlere ulaştırılmasını kolaylaştırılması açısından son derece önemli işlevleri yerine getirmektedir. Seyahat acentalarının varlıklarını devam ettirebilmeleri ve tüketicilerin de seyahat acentalarının sunduğu hizmetlerden memnun olmaları doğru rekabet stratejileri geliştirmeleri ile olanaklıdır. Rekabet stratejilerine ilişkin kararlar aynı zamanda, seyahat acentalarının firma performansını artırmasının temelini teşkil etmektedir. Bu nedenle; araştırmada, turizm sektöründe faaliyetlerini sürdüren seyahat acentalarının uyguladıkları rekabet stratejilerinin ve bu stratejilerin firma performansı üzerinde yapmış olduğu etkinin değer zincirinde yer alan değişkenlerle birlikte belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylece, rekabetin daha da küreselleştiği bir ortamda, seyahat acentaları açısından doğru rekabet stratejilerinin ve bu stratejilerin seyahat acentalarının performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesine ışık tutmak istenmiştir.

5.2. Araştırmanın Önemi

Ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması ve birçok pazara seyahat acentalarının serbest giriş yapabilmeleri, rekabetin artmasına neden olmuş ve seyahat acentalarının sahip oldukları rekabet üstünlüklerini korumalarını zorlaştırmıştır. Pazara yeni giren bir seyahat acentası kısa zaman içerisinde pazarda lider konuma gelebilmekte ve önemli bir paya sahip olabilmektedir. Seyahat acentaları

kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak hızla değişen pazarlarda rekabet stratejileri uygulamak suretiyle varlıklarını ve pazardaki konumlarını koruyabilmektedirler. Aynı pazarda faaliyet gösteren seyahat acentalarının rekabet üstünlüğü sağlamaları etkin biçimde uygulayacakları rekabet stratejileri ile mümkündür. Bu nedenle araştırma, seyahat acentalarının rekabetten etkilenme durumlarının belirlenebilmesi ve rekabet ortamında uygulanan rekabet stratejilerinin ortaya konulabilmesi açısından oldukça önemli olmaktadır.

5.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmada model olarak, Doç. Dr. İ. Hakkı Eraslan'ın (2008) doktora tezinde yer alan ve üretim işletmeleri boyutunda değerlendirilen modelden yararlanılmıştır. Bizim çalışmamızda hizmet işletmeleri boyutunda ele alınmış olan model, Seyahat Acentacılığı sektörü rekabetçiliğinin analizi için uygulanmıştır. Uygulamada sektöre dair değişkenler modelin faktörleri ışığında incelenmiştir.

Model bağımlı, bağımsız ve belirleyici (mediating) değişkenler de dâhil olmak üzere üç farklı ana bölümden oluşmaktadır. Bağımlı değişken “firma performansı” (finansal- ROS, ROE, ROA), bağımsız değişkenler “rekabet stratejileri” (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) ve belirleyici (mediating) değişkenler ise Porter'ın “değer zinciri” (temel ve destek faaliyetler) dir.

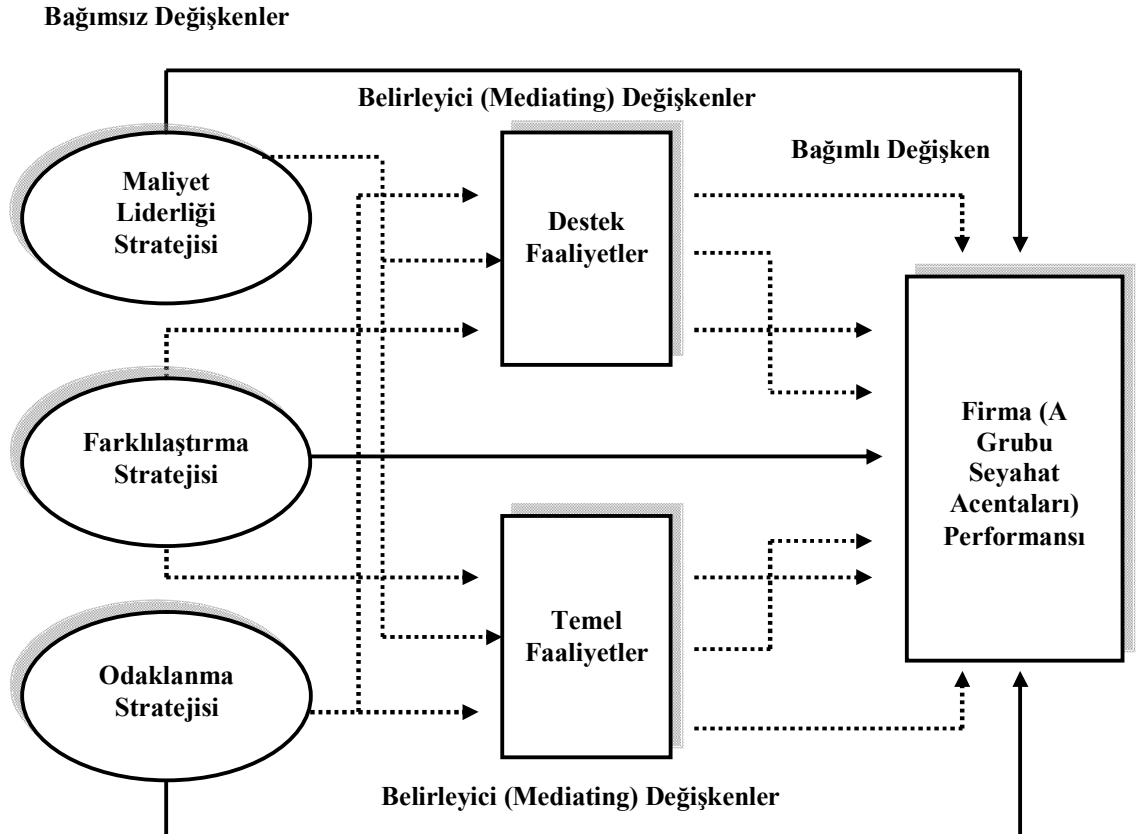
Modelde belirleyici değişkenler, Porter tarafından oluşturulan ve strateji literatüründe sıkça karşımıza çıkan değer zinciri tarafından temsil edilmektedir. Bir işletmenin değer zinciri, değer faaliyetleri ve katkı payından oluşmaktadır (Porter, 1985: 33). Değer faaliyetleri, seyahat acentasının, müşteriler için değerli olan bir ürün ve hizmeti üretmede yerine getirdiği belirli birtakım fiziksel ve teknolojik faaliyetlerdir. Ürün ve hizmet üretilmesi sonucu elde edilen toplam maliyeti arasındaki fark ise katkı payını oluşturmaktadır. Seyahat acentasında yerine getirilen değer zinciri faaliyetleri, temel ve destek faaliyetleri olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Temel faaliyetler; ürün ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesini, alıcılara pazarlanmasını ve satış sonrası hizmetleri içeren faaliyetler olup, i- operasyonel planlama ve koordinasyon faaliyetleri, ii- pazarlama ve satış, iii- tur operasyonu faaliyetleri, iv-diğer ilgili hizmetler olmak üzere dört ana grupta sınıflandırılmaktadır. Temel faaliyetlere destek veren ve sürekliliklerini sağlayan

destek faaliyetleri ise; i- işletme alt yapısı, ii- tedarik (satın alma), iii- insan kaynakları yönetimi, iv- teknoloji olmak üzere dört ana grupta sınıflandırmak mümkündür (Porter, 1985: 38).

Seyahat acentalarının performans ölçümünde finansal performans kriterleri; seyahat acentalarının stratejik etkinliğinin ölçümünde ve stratejik hedeflere ulaşılmasında önem arz etmektedir. Satış kârlılığı (ROS: Return On Sales), varlık kârlılığı (ROA: Return On Assets) ve özsermaye kârlılığı (ROE) en sık başvurulan finansal performans kriterleri olarak, bu araştırma için seçilmiştir. Satış kârlılığı (ROS), ürün başına kârlılık veya bir başka deyişle toplam satışlar üzerinden kârlılığın derecesini göstermektedir. Varlık kârlılığı (ROA), yöneticilerin sorumluluğunda olan toplam varlıkların etkin kullanılma derecesini göstermektedir. Özsermaye kârlılığı (ROE) ise seyahat acentası yönetiminin ana sermayeyi ve toplam yatırımları etkin kullanabilme derecesini göstermektedir.

Sonuç olarak, Şekil 5.1. yukarıda belirtilen değişkenler ve firma performansı arasındaki ilişkileri açıklamak açısından kavramsal bir model sunmaktadır.

Şekil 5. 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada, rekabet stratejilerinin firma performansı ile ilişkili olduğu genel varsayımından hareket edilmiştir. Bu çerçevede, rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkilerini değer zincirinde yer alan değişkenlerle birlikte belirleyebilmek amacıyla yaptığımız çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi için belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1:** Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H2:** Farklılaştırma Stratejisi ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H3:** Odaklanma Stratejisi ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H4:** Destek Faaliyetler ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H5:** Temel Faaliyetler ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.
- H6:** Maliyet Liderliği Stratejisi ve Destek Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.
- H7:** Farklılaştırma Stratejisi ve Destek Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.
- H8:** Odaklanma Stratejisi ve Destek Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.
- H9:** Maliyet Liderliği Stratejisi ve Temel Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.
- H10:** Farklılaştırma Stratejisi ve Temel Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.
- H11:** Odaklanma Stratejisi ve Temel Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.

5.5. Araştırma Yöntemi

Bu bölümün amacı, araştırmada ulaşılan bulguların hangi aşamalardan geçilerek elde edildiğini kısaca ortaya koymaktır. Bu nedenle; öncelikle, araştırma kapsamında kullanılan verilerin nasıl toplandığı ve verileri toplamak için kullanılan

ölçüm aracının özellikleri hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra araştırmanın örnekleme ve seçilme nedeni üzerinde durulmaktadır. Son olarak araştırma kapsamında elde edilen verilere uygulanan analiz yöntemleri açıklanmaktadır.

5.5.1. Veri Toplama Yöntemi

A grubu seyahat acentalarında görevli üst ve orta düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin, rekabet stratejileri hakkındaki düşüncelerinin ve bu stratejilerin, seyahat acentalarının performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun saptanması aşamasında veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Nicel yöntemlerden biri olan anket yöntemi, bilgiye kolay ve hızlı ulaşımı sağlayan ekonomik bir yöntem olduğu için tercih edilmiştir. Araştırmada, Doç. Dr. İ. Hakkı ERASLAN'ın (2008: 185-189) doktora tezinde kullandığı anket formundan, Fatih EPİK' in (2007: IV-VI) ve Yeşim COŞAR' ın (2006: 128-131) yüksek lisans tezinde kullandığı anket formundan istifade edilmiştir. ERASLAN'ın anket formunda yer alan ifadeler öncelikle İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra her bir anket formundan elde edilen sorular anlam kaymasına neden olmayacak şekilde seyahat acentası çalışanının rahat anlayacağı kelimeler ve ifadeler kullanılarak tez modeline uygun olarak sektöre uyarlanmıştır.

Anket Antalya'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları üzerinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Antalya'da faaliyette bulunan A grubu seyahat acentalarıyla telefon ile görüşülerek araştırma ve hazırlanan anket hakkında bilgi verilmiş, ankete katılıp katılmayacakları konusunda onay alınmıştır. Ankete katılacaklarını beyan eden 235 seyahat acentası ile 2010 yılı Ekim ayında yüz yüze görüşülmüştür. Uygulama sonunda 221 adet kullanılabilir anket sayısına ulaşılmış, 14 adet anket eksik ve özensiz doldurulma ve ölçeklerin yanlış anlaşılması gibi sebeplerle elenmiştir. Böylece 962 seyahat acentasının bulunduğu Antalya'da % 23 dolayında bir temsil oranına ulaşılmıştır.

Anket formunun giriş kısmında anketin amacı, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ilişkin kısa bir giriş metni ve bu metnin altında da sorumlu kişilerin adı, ünvanı ve bağlı oldukları kurum yer almaktadır. Bu bilgilerin verilmesindeki

amaç, anketin açık ve şeffaf olduğunu göstererek anketin geri dönüş oranını artırmaktır.

5.5.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, Antalya bölgesindeki A grubu seyahat acentalarını kapsamaktadır. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TURSAB) web sitesinden alınan bilgiye göre 2010 yılı Ekim ayı itibariyle, Antalya'da Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından kayıtlı 945 adet A grubu, 5 adet B grubu ve 12 adet C grubu olmak üzere toplam 962 adet seyahat acentası olduğu saptanmıştır. Araştırmanın anakütlesini A Grubu seyahat acentaları oluşturmaktadır. A grubu seyahat acentalarının daha profesyonel olarak yönetildikleri varsayımı ve belirli bir standarda ulaşmış olmaları bu acentelerin anakütleyi oluşturmasında önemli bir etken olmaktadır. Araştırma alanı olarak Antalya'nın seçilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler; Antalya'daki seyahat acentalarının Türkiye'deki toplam seyahat acentalarının (6042) yaklaşık % 16'sını oluşturması, Antalya'daki seyahat acentalarının hem tatil hem de şehir otellerine dönük faaliyet göstermeleri ve bu acentaların değişik pazarlara (tatil, iş, toplantı, konferans, vize, bilet vb.) dönük çalışmaları şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, Antalya'nın önemli bir turizm merkezi olması ve Antalya'da faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerinde yapılacak bir araştırmanın, tüm Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat acentaları hakkında bir fikir verebileceği varsayımı da, araştırma alanı olarak Antalya'nın seçilmesinde etkili olmuştur.

5.5.3. Veri Analiz Yöntemi

Verilerin analizinde, SPSS 16.0 for Windows istatistik paket programı kullanılmıştır. İlk olarak araştırmaya katılan katılımcılara ve seyahat acentalarına ait frekans ve yüzde dağılım tabloları çıkarılmıştır. Ardından değişkenlerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. ANOVA ve T-Testi analizleri yapıldıktan sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

5.6. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi

Antalya’da faaliyet gösteren ve araştırma kapsamına alınan ve 221 adet A grubu seyahat acentasına uygulanan anketlerden elde edilen veriler analiz edildikten sonra aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

5.6.1. Araştırma Modeline İlişkin İstatistiksel Analizler

Araştırmaya katılan katılımcılara ve seyahat acentalarına ilişkin özelliklerin yüzdelik oranlarına ve frekanslarına göre dağılımları ile ankette yer alan diğer ifadelere ve sorulara verilen cevapların yüzdelik oranlarına ve frekanslarına göre dağılımları bu bölümde açıklanmıştır.

5.6.1.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılara ve Seyahat Acentalarına İlişkin Özellikler

Tablo 5.1.’de katılımcılara ait demografik değişkenler bakımından tanımlayıcı istatistiksel ölçütlerden yüzde ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. 1. Katılımcılara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	(n)	(%)	Alınan Eğitim Turizmle İlgili mi?	(n)	(%)
Bayan	67	30,3	Evet	83	37,6
Erkek	154	69,7	Hayır	138	62,4
Toplam	221	100	Toplam	221	100
Yaş	(n)	(%)	Acentadaki Pozisyon	(n)	(%)
18–28	31	14,0	Acenta sahibi	21	9,5
29–39	150	67,9	Üst düzey yönetici	78	35,3
40–49	38	17,2	Orta düzey yönetici	105	47,5
50–59	2	0,9	Acenta sahibi ve yönetici	17	7,7
Toplam	221	100	Toplam	221	100
Eğitim Düzeyi	(n)	(%)			
İlköğretim	1	0,5			
Lise	54	24,4			
Ön lisans	12	5,4			
Lisans	152	68,8			
Lisansüstü	2	0,9			
Toplam	221	100			

Katılımcıların %69,7'si erkek, % 30,3 'ü ise bayandır. Pozisyonları incelendiğinde ise % 9,5'i acenta sahibi, % 35,3'ü üst düzey yönetici, % 47,5'i orta düzey yönetici ve % 7,7'si acenta sahibi ve yöneticidir. Tüm katılımcıların % 0,5'i ilköğretim, % 24,4'ü lise, % 5,4'ü ön lisans, % 68,8'i lisans, % 0,9'u ise lisansüstü mezundur. Katılımcıların % 37,6'sının aldığı eğitim turizmle ilgili iken, % 62,4'ünün turizmle ilgili herhangi bir eğitim almadığı belirlenmiştir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde ise %14'ünün 18-28 yaş, % 67,9'unun 29-39 yaş, % 17,2'sinin 40-49 yaş ve geri kalan % 0,9'unun ise 50-59 yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.2.'de ise seyahat acentalarına ait tanımlayıcı istatistiksel ölçütlerden yüzde ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. 2. Seyahat Acentalarına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Acentanın Şube Sayısı	(n)	(%)	Acentanın Faaliyet Yılı	(n)	(%)
1	143	64,5	5 yıldan az	80	36,2
2	24	10,9	5-10 yıl	91	41,2
3	16	7,2	11-15 yıl	31	14,0
4	19	8,6	16-20 yıl	6	2,7
5	4	1,8	20 yıldan fazla	13	5,9
6	3	1,4	Toplam	221	100
7	4	1,8	Acentanın Hukuki Yapısı	(n)	(%)
8	4	1,8	Bağımsız acenta	213	96,2
10	1	0,5	Yerli ya da Türk orijinli bir tur operatörü tarafından kurulan bir acenta	5	2,3
11	1	0,5	Diğer	3	1,5
13	1	0,5	Toplam	221	100
68	1	0,5	Acentanın Pazar Payı	(n)	(%)
Toplam	221	100	%1-%20 arası	211	95,5
Acentada Çalışan Personel Sayısı	(n)	(%)	%21-%40 arası	9	4,0
10'dan az	156	70,5	Cevap yok	1	0,5
10-39 arası	54	24,4	Toplam	221	100
40-69 arası	5	2,3	Sektördeki Rekabet Yoğunluğu	(n)	(%)
70-99 arası	1	0,5	Normal	114	51,6
100 ve üzeri	5	2,3	Yüksek	100	45,2
Toplam	221	100	Çok yüksek	7	3,2
			Toplam	221	100

Anket formunu yanıtlayan acentaların şube sayısı incelendiğinde % 64,5'inin 1, % 10,9'unun 2, % 7,2'sinin 3, % 8,6'sının 4, % 1,8'inin 5, % 1,4'ünün 6, % 1,8'inin 7, % 1,8'inin 8, % 0,5'inin 10, % 0,5'inin 11, % 0,5'inin 13, % 0,5'inin ise 68 şube sayısına sahip olduğu göze çarpmaktadır. Acentaların faaliyet sürelerinin dağılımı incelendiğinde ise % 36,2'sinin 5 yıldan az, % 41,2'sinin 5-10 yıl, % 14'ünün 11-15 yıl, % 2,7'sinin 16-20 yıl ve % 5,9'unun ise 20 yıldan daha uzun süredir faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır. Acentaların hukuki yapılarının dağılımı incelendiğinde % 96,2'si bağımsız acenta olarak faaliyette bulunurken, % 2,3'ü Yerli ya da Türk orijinli bir tur operatörü tarafından kurulan acenta olarak, % 1,5'i ise anket formunda belirlenmiş diğer şekillerde faaliyette bulunmaktadırlar. Acentanın pazar payına baktığımızda % 95,5'i %1-%20 arasında iken, %4'ü %21-%41 arasındadır. Acentada çalışan personel sayısı incelendiğinde % 70,5'inin 10'dan az, % 24,4'ünün 10-39 arası, % 2,3'ünün 40-69 arası, % 0,5'inin 70-99 arası ve geri kalan % 2,3'ünün ise 100 ve üzeri personel çalıştırdığı tespit edilmiştir. Seyahat acentalarının % 51,6'sı sektördeki rekabet yoğunluğunu normal olarak karşılarken, % 45,2'si yüksek, % 3,2'si ise çok yüksek olarak karşılamaktadır.

Tablo 5. 3. Faaliyet Gösterilen Turizm Pazarındaki Rekabet Yoğunluğu İle İlgili Bulgular

	Hiç		Az		Orta Sıklıkta		Çok		En Çok		Yanıt Yok		Toplam	
	(n)	%	(n)	%	(n)	%	(n)	%	(n)	%	(n)	%	(n)	%
İş Seyahatleri	106	48,0	92	41,6	15	6,8	6	2,7			2	0,9	221	100
Tatil/Eğlence			1	0,5	43	19,5	104	47,1	73	33			221	100
Kongre/Toplantı	156	70,6	20	9	31	14	12	5,4	1	0,5	1	0,5	221	100
Diğer									3	1,4	218	98,6	221	100

Tablo 5.3.'de anket formunu yanıtlayan seyahat acentalarının faaliyet gösterdikleri turizm pazarındaki rekabet yoğunlukları görülmektedir. Tablo 5.3.'e bakıldığında tatil/eğlence pazarında rekabetin daha yoğun olduğu ve Antalya'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının daha çok tatil/eğlence pazarına yönelik faaliyetler gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 5.4. ankette yer alan rekabet stratejilerine ilişkin soruları içermektedir. Tablo'da yer alan Q'lar anket formundaki her bir soruyu ifade etmektedir. Sorular Ek-1'de yer alan anket formundan görülebilir. Tablo 5.4.'e göre rekabet soruları yüksek yanıtlanma oranına, yüksek ortalamaya ve düşük standart sapma sonuçlarına sahiptir.

Tablo 5. 4. Rekabet Stratejilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Cevap Yok	Ortalama	Std. Sapma
Maliyet Liderliği				
Q1	221	0	4.69	0.51
Q2	221	0	4.69	0.49
Q3	220	1	4.65	0.47
Q4	221	0	4.59	0.49
Q5	221	0	4.61	0.48
Q6	221	0	4.62	0.56
Q7	221	0	4.60	0.51
Farklılaştırma				
Q8	221	0	4.33	0.53
Q9	221	0	4.34	0.52
Q10	221	0	4.63	0.50
Q11	221	0	4.66	0.49
Q12	221	0	4.69	0.47
Q13	221	0	4.63	0.48
Q14	221	0	4.61	0.51
Q15	221	0	4.57	0.51
Q16	221	0	4.38	0.60
Q17	221	0	4.54	0.51
Odaklanma				
Q18	221	0	4.07	0.79
Q19	221	0	4.06	0.78
Q20	220	1	3.08	1.15
Q21	221	0	2.82	1.26

Tablo 5.5 ankette yer alan değer zinciri faaliyetlerinin ana bileşeni olan destek faaliyetlere ilişkin soruları içermektedir. Tablo 5.5'e göre destek faaliyetlere ilişkin sorular yüksek yanıtlanma oranına, yüksek ortalamaya ve düşük standart sapma sonuçlarına sahiptir.

Tablo 5. 5. Destek Faaliyetlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Cevap Yok	Ortalama	Std. Sapma
İşletme Altyapısı				
Q22	221	0	4.52	0.54
Q23	221	0	4.54	0.53
Q24	221	0	4.57	0.51
Q25	221	0	4.50	0.50
Q26	221	0	4.31	0.50
Q27	221	0	4.42	0.53
Q28	221	0	4.34	0.53
Q29	221	0	4.44	0.49
Q30	221	0	4.39	0.49
Q31	221	0	4.36	0.50
Q32	221	0	4.47	0.50
Tedarik				
Q33	221	0	4.40	0.49
Q34	221	0	4.37	0.52
Q35	221	0	4.40	0.56
Q36	221	0	4.35	0.48
Q37	221	0	4.35	0.47
Q38	221	0	4.39	0.48
İnsan Kaynakları Yönetimi				
Q39	221	0	4.79	0.42
Q40	221	0	4.78	0.42
Q41	221	0	4.73	0.46
Q42	221	0	4.68	0.48
Q43	221	0	4.64	0.51
Q44	221	0	4.31	0.58
Q45	221	0	4.31	0.67
Q46	221	0	4.45	0.59
Teknoloji				
Q47	221	0	4.73	0.44
Q48	221	0	4.70	0.45
Q49	221	0	4.61	0.51
Q50	221	0	4.45	0.62
Q51	221	0	4.04	0.61
Q52	221	0	3.99	0.69
Q53	221	0	3.98	0.75
Q54	221	0	4.31	0.65
Q55	221	0	4.19	0.75
Q56	221	0	3.94	0.74
Q57	221	0	4.46	0.69
Q58	221	0	3.83	0.89
Q59	221	0	3.64	0.93
Q60	220	1	3.56	0.97
Q61	220	1	3.77	2.96

Tablo 5.6. ankette yer alan değer zinciri faaliyetlerinin ana bileşeni olan temel faaliyetlere ilişkin soruları içermektedir. Tablo 5.6'ya göre temel faaliyetlere ilişkin sorular yüksek yanıtlanma oranına, yüksek ortalamaya ve düşük standart sapma sonuçlarına sahiptir.

Tablo 5. 6. Temel Faaliyetlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Cevap Yok	Ortalama	Std. Sapma
Operasyonel ve Koordinasyon Faaliyetleri				
Q62	221	0	4.71	0.49
Q63	221	0	4.74	0.45
Q64	221	0	4.75	0.45
Q65	221	0	4.70	0.47
Q66	221	0	4.67	0.47
Q67	221	0	4.70	0.46
Q68	221	0	4.71	0.46
Q69	221	0	4.70	0.46
Q60	221	0	4.81	0.40
Q71	221	0	4.81	0.39
Q72	221	0	4.75	0.44
Q73	221	0	4.76	0.44
Q74	221	0	4.79	0.41
Pazarlama ve Satış				
Q75	221	0	4.72	0.48
Q76	221	0	4.70	0.48
Q77	221	0	4.70	0.48
Q78	221	0	4.66	0.49
Q79	221	0	4.40	0.51
Q80	221	0	4.64	0.49
Q81	221	0	4.67	0.48
Q82	221	0	4.40	0.50
Q83	221	0	4.39	0.51
Tur Operasyonu Faaliyetleri				
Q84	221	0	4.68	0.46
Q85	221	0	4.70	0.46
Q86	221	0	4.51	0.50
Q87	221	0	4.48	0.50
Q88	221	0	4.48	0.50
Q89	221	0	4.78	0.42
Q90	221	0	4.78	0.42
Q91	220	1	4.49	0.51
Q92	221	0	4.75	0.43

Q93	221	0	4.44	0.49
Q94	221	0	4.65	0.47
Q95	221	0	4.47	0.50
Q96	221	0	4.63	0.48
Q97	221	0	4.37	0.74
Q98	221	0	4.69	0.46
Q99	221	0	4.67	0.47
Diğer İlgili Hizmetler				
Q100	221	0	4.94	0.23
Q101	221	0	4.93	0.26
Q102	221	0	4.94	0.23
Q103	221	0	4.95	0.21

Tablo 5.7. ankette yer alan firma performansı sorularının ana bileşenini oluşturmaktadır. Firma performansına ilişkin sorular yüksek yanıtlanma oranına, düşük ortalamaya ve düşük standart sapma sonuçlarına sahiptir.

Tablo 5. 7. Firma Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma
Kârlılık Performansı			
Q104	221	3.10	0.52
Q105	221	3.08	0.42
Q106	221	3.06	0.47

5.6.2. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir (Sipahi vd., 2010: 89). 0 ile 1 arasında değişen alfa katsayısının 1'e yakın oluşu ölçeğin o ölçüde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Şöyle ki, katsayı $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, eğer katsayı $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, eğer katsayı $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, eğer katsayı $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek güvenilirlikte olarak değerlendirilir (Akgül ve Çevik, 2003: 435-436; Akt. Altay, 2009: 9-10).

Tablo 5. 8. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Değişken Sayısı	Cronbach's Alfa
Bağımsız Değişkenler (Rekabet Stratejileri)		
• Maliyet Liderliği	7	.867
• Farklılaştırma	10	.898
• Odaklanma	2	.897
Belirleyici (Mediating) Değişkenler (Değer Zinciri)		
• İşletme Altyapısı	11	.866
• Tedarik	6	.927
• İnsan Kaynakları Yönetimi	8	.855
• Teknoloji	14	.911
• Operasyonel Planlama ve Koordinasyon Faaliyetleri	13	.928
• Pazarlama ve Satış	9	.889
• Tur Operasyonu Faaliyetleri	16	.862
• Diğer İlgili Hizmetler	4	.919
Bağımlı Değişken		
• Firma Performansı	3	.908

Tablo 5.8.'de üç değişken kümesi için güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir. Odaklanma ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's alfa 0,667 bulunmuştur. Dört maddelik ölçeğin Cronbach's alfa değerinin % 66 olduğu ancak Q18 ve Q19 maddelerinin ölçekten çıkarılması durumunda güvenilirlik düzeyi Cronbach's alfa değerinin % 89,7 düzeyine çıktığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle çalışmanın bundan sonra yapılacak olan analizlerinde Q18 ve Q19 maddeleri ölçekte yer almamaktadır. Aynı şekilde belirleyici değişkenlerden teknoloji ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's alfa 0,816 bulunmuştur. Onbeş maddelik ölçeğin Cronbach's alfa değerinin % 81 olduğu ancak Q61 maddesinin ölçekten çıkarılması durumunda güvenilirlik düzeyi Cronbach's alfa değerinin % 91 düzeyine çıktığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle çalışmanın bundan sonra yapılacak olan analizlerinde Q61 maddesi ölçekte yer almamaktadır. Güvenilirlik analizi sonucunda, oluşan tüm değişkenlerin alfa katsayısı 0,855 ile 0,928 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, yüksek düzeyde ölçek güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

5.6.3. Normal Dağılım Analizi (Kolmogorov-Smirnov)

Araştırmada kullanılacak veri dağılımlarının belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınıdığı bir testtir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygunluğu, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği şeklinde yorumlanır ve bu durumun ölçüğün geçerliliğini desteklediği kabul edilir. Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde parametrik testlerden Regresyon Analizi, T-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) yöntemleri için veri dağılımı uygun olup, bu testlerin normal dağılım varsayımı sağlanmaktadır.

5.6.4. Katılımcıların Eğitime Bağlı Olarak Değişen Rekabet Stratejileri Algıları ANOVA Testi

Katılımcıların eğitim düzeyleri ile rekabet stratejileri algıları arasındaki ilişkiyi bulabilmek amacıyla ANOVA Testi uygulanmıştır.

Tablo 5.9.'dan görüleceği gibi Levene testinin sonucunda $p>0,05$ olmasından dolayı grupların dağılımlarının homojen olduğu kabul edilmiştir. Bu durumda Tek Yönlü Varyans Analizi yapabilmek için gerekli ön şart sağlanmıştır.

Tablo 5. 9. Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Maliyet Liderliği	,873	3	215	,456
Farklılaştırma	1,350	3	216	,259
Odaklanma	,681	3	215	,564

Tablo 5.10.'da yer alan ANOVA tablosundaki p değerlerinin 0,05'den büyük olduğu göze çarpmaktadır. Bu sonuç katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak rekabet stratejileri algılarında herhangi bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 5. 10. ANOVA

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Maliyet Liderliği	Gruplar Arası	,531	4	,133	1,916	,109
	Gruplar İçi	14,893	215	,069		
	Toplam	15,423	219			
Farklılaştırma	Gruplar Arası	,211	4	,053	,375	,826
	Gruplar İçi	30,410	216	,141		
	Toplam	30,621	220			
Odaklanma	Gruplar Arası	9,525	4	2,381	1,810	,128
	Gruplar İçi	282,820	215	1,315		
	Toplam	292,345	219			

5.6.5. Katılımcıların Yaşa Bağlı Olarak Değişen Rekabet Stratejileri Algıları ANOVA Testi

Katılımcıların yaş seviyeleri ile rekabet stratejileri algıları arasındaki ilişkiyi bulabilmek amacıyla ANOVA Testi uygulanmıştır.

Tablo 5. 11. Grup Varyanslarının Homojenlik Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Maliyet Liderliği	1,473	3	217	,223
Farklılaştırma	,652	3	217	,582
Odaklanma	3,288	3	217	,022

Tablo 5.11.'den görüleceği gibi Levene testinin sonucunda Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejileri p değerlerinin 0,05'den büyük olmasından dolayı grup dağılımlarının homojen olduğu kanısına varılmıştır. Ancak Odaklanma Stratejisi p değerinin 0,05'den küçük olması grup dağılımlarının homojen olmadığını göstermektedir. Bu durumda bu grup için ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olacaktır. ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı bu durumda bu grup için Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanacaktır. Bu testler sağlıklı testler olup T-Testinin alternatifi olarak kullanılır. İki test arasında da Welch testi daha güçlü olup daha sık kullanılır (Sipahi vd. 2010: 133).

Tablo 5.12.' ye göre katılımcıların yaşı ile Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejileri algıları arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır ($P>0.05$).

Tablo 5. 12. ANOVA

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Maliyet Liderliği	Gruplar Arası	,070	3	,023	,161	,923
	Gruplar İçi	31,539	217	,145		
	Toplam	31,609	220			
Farklılaştırma	Gruplar Arası	,533	3	,178	1,281	,282
	Gruplar İçi	30,088	217	,139		
	Toplam	30,621	220			

Tablo 5.13.'de her iki testinde p değeri 0,05'den büyük olduğu için farklı yaş gruplarındaki katılımcıların Odaklanma Stratejisi algılarının farklılık göstermediğine karar verilir.

Tablo 5. 13. Ortalamaların Eşitliği Testi

		Statistic	df1	df2	Sig.
Odaklanma	Welch	1,133	3	4,804	,423
	Brown-Forsythe	,822	3	2,473	,574

5.6.6. Katılımcıların Cinsiyete Bağlı Olarak Değişen Rekabet Stratejileri Algıları T-Testi Analizi

Katılımcıların cinsiyete bağlı olarak değişen rekabet stratejileri algılarında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla T-Testi uygulanmıştır. Tablo 5.14'de değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır.

Tablo 5. 14. Değişken Ortalamaları ve Standart Sapmalar Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Maliyet Liderliği	Bayan	67	3,2791	,24896	,03042
	Erkek	153	3,2294	,27166	,02196
Farklılaştırma	Bayan	67	4,5791	,35400	,04325
	Erkek	154	4,5201	,38081	,03069
Odaklanma	Bayan	67	2,9776	1,24448	,15204
	Erkek	153	2,9314	1,11812	,09039

Tablo 5.15'e göre Bağımsız Örneklem Testi çıktısında Levene testinin yer aldığı ilk sütun kontrol edildiğinde p değerlerinin 0,05'den büyük olduğu göze çarpmaktadır. Buradan hareketle varyansların eşit olduğu sonucuna varılacaktır. İkinci satırda yer alan p değerlerine (Sig.2-tailed) bakacak olursak bayanların ve erkeklerin rekabet stratejileri algılarının ortalamalarının eşit olduğu ortaya çıkacaktır. Sonuç olarak katılımcıların cinsiyeti ile rekabet stratejileri algıları arasında farklılık bulunmamaktadır ($P>0.05$).

Tablo 5. 15. Bağımsız Örneklem Testi

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Maliyet Liderliği								
Equal variances assumed	1,147	,285	1,280	218	,202	,04969	-,02682	,12620
Equal variances not assumed			1,325	136,640	,188	,04969	-,02449	,12388
Farklılaştırma								
Equal variances assumed	3,844	,051	1,081	219	,281	,05897	-,04859	,16654
Equal variances not assumed			1,112	134,483	,268	,05897	-,04590	,16385
Odaklanma								
Equal variances assumed	3,799	,053	,273	218	,785	,04624	-,28806	,38054
Equal variances not assumed			,261	114,686	,794	,04624	-,30414	,39662

5.6.7. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler ya da kestirimler yapabilmek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. İlgili hipotezlerin testi için “Çoklu Regresyon Analizi” kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi tek bir bağımlı değişken

ile iki veya daha çok sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Değişkenler arası ilişkinin yönü ve büyüklüğünü ölçmek için kullanılmaktadır.

Modeldeki bağımlı, belirleyici (mediating) ve bağımsız değişkenler şu şekilde sıralanmıştır:

Bağımsız değişkenler; Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi, Odaklanma Stratejisi.

Belirleyici (Mediating) değişkenler; Destek Faaliyetler (işletme alt yapısı, tedarik (satın alma), insan kaynakları yönetimi, teknoloji), Temel Faaliyetler (operasyonel planlama ve koordinasyon faaliyetleri, pazarlama ve satış, tur operasyonu faaliyetleri, diğer ilgili hizmetler).

Bağımlı değişken; Firma Performansı.

Regresyon Analizinde izlenecek basamakları şu şekilde ifade edebiliriz:

- 1. Aşama:** Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.
- 2. Aşama:** Belirleyici (Mediating) Değişkenlerin Bağımlı Değişken üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.
- 3. Aşama:** Son olarak Bağımsız Değişkenler ve Belirleyici (Mediating) Değişkenlerin birlikte Bağımlı Değişken üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.

1. Aşama

5.6.7.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişken Maliyet Liderliği Stratejisi olarak belirlenmiştir. Her bir değişken çok boyutlu ölçüldüğü için ölçek ortalamaları dikkate alınmıştır.

Tablo 5.16.'da Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak maliyet liderliği stratejisinin firma performansındaki değişimi % 1,1 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,909 olması “oto korelasyonun önemsiz” olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 16. Maliyet Liderliği Stratejisinin Firma Performansı İlişkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,123 ^a	,015	,011	,42128	1,909

Tablo 5.17.'de F değeri 3,333 ve anlamlılık seviyesi 0,06'dır. F değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 17. ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	,592	1	,592	3,333	,069 ^a
	Artık	38,689	218	,177		
	Toplam	39,281	219			

Tablo 5.18.'de görülen analiz sonuçlarına göre; maliyet liderliği stratejisi (beta:0,12; anl:0,06) ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 18. Katsayılar

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Sig.	Korelasyon			Collinearity İstatistiği	
		B	Std. Hata	Beta			Sapma sız	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	2,437	,349		6,980	,000					
	Maliyet	,196	,107	,123	1,826	,069*	,123	,123	,123	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

*Anlm. Düz: 0,1 **Anlm. Düz: 0,05 ***Anlm. Düz: 0,01

5.6.7.2. Farklılaştırma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişken Farklılaştırma Stratejisi olarak belirlenmiştir. Her bir değişken çok boyutlu ölçüldüğü için ölçek ortalamaları dikkate alınmıştır.

Tablo 5.19.'da Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak farklılaştırma stratejisinin firma performansındaki değişimi % 4,1 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,819 olması “oto korelasyonun önemsiz” olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 19. Farklılaştırma Stratejisinin Firma Performansı İlişkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,213 ^a	,045	,041	,42689	1,819

Tablo 5.20.'de F değeri 10,429 ve anlamlılık seviyesi 0,00'dır. F değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 20. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	1,900	1	1,900	10,429	,001 ^a
Artık	39,909	219	,182		
Toplam	41,810	220			

Tablo 5.21.'de görülen analiz sonuçlarına göre; farklılaştırma stratejisi (beta:0,21; anl:0,00) ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 21. Katsayılar

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Sig.	Korelasyon			Collinearity İstatistiği	
	B	Std. Hata	Beta			Sapmasız	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
1 (Sabit)	1,949	,351		5,550	,000					
Farklılaştırma	,249	,077	,213	3,229	,001***	,213	,213	,213	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

*Anlm. Düz: 0,1 **Anlm. Düz: 0,05 ***Anlm. Düz: 0,01

5.6.7.3. Odaklanma Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişken Odaklanma Stratejisi olarak belirlenmiştir. Her bir değişken çok boyutlu ölçüldüğü için ölçek ortalamaları dikkate alınmıştır.

Tablo 5.22.'de Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak Odaklanma stratejisinin firma performansındaki değişimi açıklamadığı görülmektedir.

Tablo 5. 22. Odaklanma Stratejisinin Firma Performansıyla İlişkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,036 ^a	,001	-,003	,43471	1,886

Tablo 5.23.'de F değeri ,288 ve anlamlılık seviyesi 0,59'dur. Bu değer, anlamlılık seviyesi olan 0,05'den büyük olduğundan model geçerli değildir. Dolayısıyla **H3** hipotezi red edilmiştir.

Tablo 5. 23. ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	,054	1	,054	,288	,592 ^a
	Artık	41,196	218	,189		
	Toplam	41,250	219			

2. Aşama

5.6.7.4. Destek Faaliyetlerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişkenler Destek Faaliyetler olarak belirlenmiştir. Her bir değişken çok boyutlu ölçüldüğü için ölçek ortalamaları dikkate alınmıştır.

Tablo 5.24.'de Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak destek faaliyetlerin firma performansındaki değişimi % 8,3 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,893 olması “oto korelasyonun önemsiz” olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 24. Destek Faaliyetlerin Firma Performansı ile Olan İlişkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,295 ^a	,087	,083	,41252	1,893

Tablo 5.25.'de F değeri 20,811 ve anlamlılık seviyesi 0,00'dır. F değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 25. ANOVA

Model		Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	3,541	1	3,541	20,811	,000 ^a
	Artık	37,097	218	,170		
	Toplam	40,638	219			

Tablo 5.26.'da görülen analiz sonuçlarına göre; destek faaliyetler (beta:0,29; anl:0,00) ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 26. Katsayılar

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyon			Collinearity İstatistiği	
	B	Std. Hata	Beta			Sapmasız	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
1 (Sabit)	,796	,502		1,584	,115					
Destek	,520	,114	,295	4,562	,000***	,295	,295	,295	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

*Anlm. Düz: 0,1 **Anlm. Düz: 0,05 ***Anlm. Düz: 0,01

5.6.7.5. Temel Faaliyetlerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişkenler Temel Faaliyetler olarak belirlenmiştir. Her bir değişken çok boyutlu ölçüldüğü için ölçek ortalamaları dikkate alınmıştır.

Tablo 5.27.'de Düzeltilmiş R² değerine bakılarak temel faaliyetlerin firma performansındaki değişimi % 4,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,923 olması “oto korelasyonun önemsiz” olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 27. Temel Faaliyetlerin Firma Performansı ile Olan İlişkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,223 ^a	,050	,045	,42687	1,923

Tablo 5.28.'de F değeri 11,413 ve anlamlılık seviyesi 0,00'dır. F değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 28. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	2,080	1	2,080	11,413	,001 ^a
Artık	39,724	218	,182		
Toplam	41,804	219			

Tablo 5.29.'da görülen analiz sonuçlarına göre; temel faaliyetler (beta:0,22; anl:0,00) ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, **H5** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 29. Katsayılar

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyon			Collinearity İstatistiği	
	B	Std. Hata	Beta			Sapmasız	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
1 (Sabit)	,555	,748		,743	,459					
Temel	,535	,158	,223	3,378	,001***	,223	,223	,223	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

*Anlm. Düz: 0,1 **Anlm. Düz: 0,05 ***Anlm. Düz: 0,01

3. Aşama

5.6.7.6. Maliyet Liderliği Ve Destek Faaliyetlerin Birlikte Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişkenler Maliyet Liderliği Stratejisi ve Destek Faaliyetler olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin belirleyici değişkenlerle birlikte bağımlı değişken üzerindeki interaktif etkisini bulabilmek amacıyla bağımsız ve belirleyici değişkenlerin çarpımları (Maliyet Liderliği*Destek Faaliyetler) alınmıştır.

Tablo 5.30.'da Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak maliyet liderliği ve destek faaliyetlerin birlikte firma performansındaki değişimi % 6 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,909 olması “oto korelasyonun önemsiz” olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 30. Maliyet Liderliği ve Destek Faaliyetlerin Firma Performansıyla Olan İlişkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,254 ^a	,065	,060	,40540	1,909

Tablo 5.31.'de F değeri 14,973 ve anlamlılık seviyesi 0,00'dır. F değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 31. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	2,461	1	2,461	14,973	,000 ^a
Artık	35,664	217	,164		
Toplam	38,125	218			

Tablo 5.32.'de görülen analiz sonuçlarına göre; Maliyet*Destek (beta:0,25; anl:0,00) ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, **H6** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 32. Katsayılar

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyon			Collinearity İstatistiği	
	B	Std. Hata	Beta			Sapma sız	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
1 (Sabit)	2,037	,270		7,538	,000					
Maliyet*Destek	,073	,019	,254	3,869	,000***	,254	,254	,254	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

*Anlm. Düz: 0,1 **Anlm. Düz: 0,05 ***Anlm. Düz: 0,01

5.6.7.7. Farklılaştırma Ve Destek Faaliyetlerin Birlikte Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişkenler Farklılaştırma Stratejisi ve Destek Faaliyetler olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin belirleyici değişkenlerle birlikte bağımlı değişken üzerindeki interaktif etkisini bulabilmek amacıyla bağımsız ve belirleyici değişkenlerin çarpımları (Farklılaştırma*Destek Faaliyetler) alınmıştır.

Tablo 5.33.'de Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak farklılaştırma ve destek faaliyetlerin birlikte firma performansındaki değişimi % 9,3 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,815 olması “oto korelasyonun önemsiz” olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 33. Farklılaştırma ve Destek Faaliyetlerin Firma Performansı ile Olan İlişkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,312 ^a	,097	,093	,41022	1,815

Tablo 5.34.'de F değeri 23,487 ve anlamlılık seviyesi 0,00'dır. F değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 34. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	3,952	1	3,952	23,487	,000 ^a
Artık	36,686	218	,168		
Toplam	40,638	219			

Tablo 5.35.'de görülen analiz sonuçlarına göre; Farklılaştırma*Destek (beta:0,25; anl:0,00) ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur Dolayısıyla, **H7** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 35. Katsayılar

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyon			Collinearity İstatistiği	
	B	Std. Hata	Beta			Sapmasız	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
1 (Sabit)	1,830	,260		7,025	,000					
Farklılaş.*Destek	,063	,013	,312	4,846	,000***	,312	,312	,312	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

*Anlm. Düz: 0,1

**Anlm. Düz: 0,05

***Anlm. Düz: 0,01

5.6.7.8. Odaklanma Ve Destek Faaliyetlerin Birlikte Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişkenler Odaklanma Stratejisi ve Destek Faaliyetler olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin belirleyici değişkenlerle birlikte bağımlı değişken üzerindeki interaktif etkisini bulabilmek amacıyla bağımsız ve belirleyici değişkenlerin çarpımları (Odaklanma*Destek Faaliyetler) alınmıştır.

Tablo 5.36.'da Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak odaklanma ve destek faaliyetlerin birlikte firma performansındaki değişimi % 0,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,875 olması "oto korelasyonun önemsiz" olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 36. Odaklanma ve Destek Faaliyetlerin Firma Performansı ile Olan İlişkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,098 ^a	,010	,005	,42767	1,875

Tablo 5.37.'de F değeri 2,090 ve anlamlılık seviyesi 0,15'dir. Bu değer, anlamlılık seviyesi olan 0,05'den büyük olduğundan model geçerli değildir. Dolayısıyla **H8** hipotezi red edilmiştir.

Tablo 5. 37. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon	,382	1	,382	2,090	,150 ^a
	Artık	39,689	217	,183		
	Toplam	40,071	218			

5.6.7.9. Maliyet Liderliği Ve Temel Faaliyetlerin Birlikte Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişkenler Maliyet Liderliği Stratejisi ve Temel Faaliyetler olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin belirleyici değişkenlerle birlikte bağımlı değişken üzerindeki interaktif etkisini bulabilmek amacıyla bağımsız ve belirleyici değişkenlerin çarpımları (Maliyet Liderliği*Temel Faaliyetler) alınmıştır.

Tablo 5.38.'de Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak maliyet liderliği ve temel faaliyetlerin birlikte firma performansındaki değişimi % 3,3 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,917 olması "oto korelasyonun önemsiz" olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 38. Maliyet Liderliği ve Temel Faaliyetlerin Firma Performansı ile Olan İlişkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,193 ^a	,037	,033	,41745	1,917

Tablo 5.39.'da F değeri 8,374 ve anlamlılık seviyesi 0,00'dır. F değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 39. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	1,459	1	1,459	8,374	,004 ^a
Artık	37,816	217	,174		
Toplam	39,275	218			

Tablo 5.40.'da görülen analiz sonuçlarına göre; Maliyet*Temel (beta:0,19; anl:0,00) ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, **H9** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 40. Katsayılar

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyon			Collinearity İstatistiği	
	B	Std. Hata	Beta			Sapma sız	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
1 (Sabit)	2,207	,301		7,342	,000					
Maliyet*Temel	,057	,020	,193	2,894	,004***	,193	,193	,193	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

*Anlm. Düz: 0,1 **Anlm. Düz: 0,05 ***Anlm. Düz: 0,01

5.6.7.10. Farklılaştırma Ve Temel Faaliyetlerin Birlikte Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişkenler Farklılaştırma Stratejisi ve Temel Faaliyetler olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin belirleyici değişkenlerle birlikte bağımlı değişken üzerindeki interaktif etkisini bulabilmek amacıyla bağımsız ve belirleyici değişkenlerin çarpımları (Farklılaştırma*Temel Faaliyetler) alınmıştır.

Tablo 5.41.'de Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak farklılaştırma ve temel faaliyetlerin birlikte firma performansındaki değişimi % 6 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,841 olması “oto korelasyonun önemsiz” olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 41. Farklılaştırma ve Temel Faaliyetlerin Firma Performansı ile Olan İlişkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,254 ^a	,064	,060	,42359	1,841

Tablo 5.42.'de F değeri 14,985 ve anlamlılık seviyesi 0,00'dır. F değerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 42. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	2,689	1	2,689	14,985	,000 ^a
Artık	39,115	218	,179		
Toplam	41,804	219			

Tablo 5.43.'de görülen analiz sonuçlarına göre; Farklılaştırma*Temel (beta:0,25; anl:0,00) ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, **H10** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 43. Katsayılar

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	Korelasyon			Collinearity İstatistiği	
	B	Std. Hata	Beta			Sapma sız	Kısmi	Parça	Tolerans	VIF
	1 (Sabit)	1,991	,283				7,040	,000		
Farklılaş. *Temel	,051	,013	,254	3,871	,000***	,254	,254	,254	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: **Firma Performansı**

*Anlm. Düz: 0,1

**Anlm. Düz: 0,05

***Anlm. Düz: 0,01

5.6.7.11. Odaklanma Ve Temel Faaliyetlerin Birlikte Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Regresyon Analizi

Regresyon Analizinde bağımlı değişken Firma Performansı, bağımsız değişkenler Odaklanma Stratejisi ve Temel Faaliyetler olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin belirleyici değişkenlerle birlikte bağımlı değişken üzerindeki interaktif etkisini bulabilmek amacıyla bağımsız ve belirleyici değişkenlerin çarpımları (Odaklanma*Temel Faaliyetler) alınmıştır.

Tablo 5.44.'de Düzeltilmiş R^2 değerine bakılarak odaklanma ve temel faaliyetlerin birlikte firma performansındaki değişimi açıklamadığı görülmektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,871 olması "oto korelasyonun önemsiz" olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 44. Odaklanma ve Temel Faaliyetlerin Firma Performansı ile Olan İlişkisi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson
1	,064 ^a	,004	,000	,43507	1,871

Tablo 5.45.'de F değeri ,888 ve anlamlılık seviyesi 0,34'dür. Bu değer, anlamlılık seviyesi olan 0,05'den büyük olduğundan model geçerli değildir. Dolayısıyla **H11** hipotezi red edilmiştir.

Tablo 5. 45. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regresyon	,168	1	,168	,888	,347 ^a
Artık	41,075	217	,189		
Toplam	41,243	218			

Tablo 5. 46. Regresyon Analizine Göre Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Listesi

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H2: Farklılaştırma Stratejisi ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H3: Odaklanma Stratejisi ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H4: Destek Faaliyetler ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H5: Temel Faaliyetler ile Firma Performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H6: Maliyet Liderliği Stratejisi ve Destek Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.	KABUL
H7: Farklılaştırma Stratejisi ve Destek Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.	KABUL
H8: Odaklanma Stratejisi ve Destek Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.	RED
H9: Maliyet Liderliği Stratejisi ve Temel Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.	KABUL
H10: Farklılaştırma Stratejisi ve Temel Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.	KABUL
H11: Odaklanma Stratejisi ve Temel Faaliyetler birlikte Firma Performansını etkilemektedir.	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları iki kısım halinde değerlendirilmiştir. Birinci kısımda teorik inceleme sonucunda ulaşılan sonuçlara, ikinci kısımda ise uygulama konusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca varılan sonuçlara bağlı olarak yöneticilere yönelik önerilere de yer verilmiştir.

1. TEORİK BÖLÜMLE İLGİLİ ULAŞILAN SONUÇLAR

Teorik incelemede seyahat acentaları açısından belirlenecek rekabet stratejilerinin farklı yaklaşımlarla ele alındığı görülmüştür. Bunlar: Miles ve Snow'un rekabet stratejileri, kaynak temelli rekabet stratejisi, yatay bütünleşme stratejileri, dikey bütünleşme stratejileri ve rekabet üstünlüğü için özel durum stratejileridir.

Miles ve Snow'un rekabet stratejilerinin öncü, savunmacı ve analizci stratejilerden oluştuğu görülmüştür. Öncü stratejiler seyahat acentalarına, neredeyse hiç durmaksızın pazar fırsatları için araştırmalar yapma ve çevresel eğilimleri ortaya çıkaracak potansiyel karşılıkları bulmak için düzenli bir şekilde denemeler yapma fırsatı sunar. Seyahat acentaları büyümek, yeni ürün geliştirmek, mevcut ürünlerde çeşitlendirme yapmak, yeni pazara girmek ve fırsatları olağanüstü başarıya dönüştürmek suretiyle rekabet avantajından yararlanırlar. Savunmacı stratejiler uygulayan seyahat acentaları; operasyonlara odaklanmak ve verimliliğini artırmak suretiyle mevcut dengeyi sürdürerek kendi ürünlerini ve pazarlarını korumaya çalışırlar. Yeni fırsatları kovalamaktan kaçınan seyahat acentaları, sınırlı ve çeşitliliği az bir ürün yapısı ve politikasıyla, pazarın dar bir bölümünde varlığını korumak için bu stratejiyi uygulayarak rekabet avantajından yararlanırlar. Analizci stratejiler uygulayan seyahat acentaları ise; yenilik ve kararlılık arasında denge oluşturmaya çalışırlar. Genellikle bir taraftan bazı alanlarda süregelen faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan da yeni ürün ve pazar fırsatlarını araştırırlar. Dikkatli bir şekilde rakiplerini izleyerek ve rakipleri tarafından mükemmel bir şekilde gerçekleştirilen davranış ve taktikleri benimseyerek rekabetçi konumlarını korumaya çalışırlar.

Kaynak temeli rekabet stratejisi seyahat acentalarına; varlık ve yeteneklerinin analiz edilmesiyle ilgili bir bakış açısı sunmakta ve seyahat acentalarının rekabet üstünlüğünün, seyahat acentalarının sahip olduğu varlık ve yeteneklere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Seyahat acentaları arasında farklılığı yaratan esas unsur sahip oldukları varlık ve yeteneklerdir çünkü önemli olan varlıkları ve yetenekleri işbirliği ve koordinasyon içerisinde kullanmak ve bu sayede bir değer yaratmaktır. Seyahat acentaları sahip oldukları yetenekleri sayesinde varlıklarını koordinasyon içinde kullanarak rekabetçi üstünlük kazanabilirler.

Yatay bütünleşme stratejilerinin pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırma ve pazar farklılaştırma alt gruplarından oluştuğu görülmüştür. Seyahat acentaları bu üç stratejiyi kullanarak çeşitli rakiplerini ve/veya aynı alanda çalışan diğer seyahat acentalarını denetimi altına alma çabasıdır. Yatay bütünleşme stratejileri seyahat acentalarına; pazar payının büyümesi, pazarda tek hakim güç haline gelme, sermaye ve yönetim yapısının güçlenmesi, ekonomik çalışmayan birimlerin tasfiyesi yolu ile seyahat acentasının daha sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve nihayet o üretim dalında yeni seyahat acentalarının ortaya çıkışını denetim altına almak gibi avantaj ya da üstünlük kazandırabilir.

Dikey bütünleşme stratejilerinin ise, ileriye doğru dikey bütünleşme ve geriye doğru dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere iki gruba ayrıldığı görülmüştür. Seyahat acentaları ileriye doğru dikey bütünleşme stratejileri ile kendisinden sonra ki dağıtım kanalları vs. gibi unsurları ele geçirmeyi hedeflerken, geriye doğru dikey bütünleşme stratejileri ile üretimden önceki hammadde kaynaklarını ele geçirmeyi hedeflemektedir. Seyahat acentaları bu stratejileri uygulayarak, üretim girdilerinde bağımsızlık sağlama, maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme ve kârlılığı arttırmaya bağlı olarak rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlamaktadır.

Son olarak seyahat acentalarının uygulayacakları rekabet stratejileri arasında rekabet üstünlüğü için özel durum stratejilerinin de yer aldığı görülmüştür. Bu stratejilerin, hızlı büyüyen işletme stratejileri, lider ve takipçi işletme stratejileri ve zayıf ve kriz içindeki işletme stratejileri olmak üzere üç gruba ayrıldığı görülmüştür.

Seyahat acentaları, hızlı büyüyen işletme stratejileri ile yeni büyüyen pazarlarda pazar paylarını arttırarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlarlar. Lider ve takipçi işletme stratejileri ile seyahat acentaları pazardaki diğer rakip seyahat acentalarına göre pazar paylarını arttırarak lider konumuna gelmeyi ve bu konumlarını korumayı amaçlarlar. Takipçi seyahat acentaları ise pazarda lider konumunda olan seyahat acentalarının stratejilerini taklit ederek konumlarını güçlendirmeye çalışırlar. Zayıf ve kriz içindeki işletme stratejileri; yeterli kaynakları olmayan ve rakiplerine göre düşük pazar payına sahip olan zayıf durumdaki seyahat acentalarına, pazar payını arttırma imkânı sunar. Kriz içindeki işletme stratejileri ise seyahat acentalarına yeni bir pazar konumuna ulaşma, varlık ve yetenekleri yeniden gözden geçirme, ürünleri ve hizmetleri yeniden tasarlama gibi imkânlar sunarak krizi atlattıklarına dolayısıyla kendi rekabetçi konumlarını korumalarına yardımcı olur.

Araştırmanın teorik kısmının incelenmesi esnasında ayrıca küreselleşmenin rekabeti arttırdığı, seyahat acentalarının rekabetle baş edebilmek için müşteri taleplerinin değişmesinden ötürü sektör analizlerini sürekli yapmaları gerektiği sonucuna da varılmıştır.

2. UYGULAMA İLE İLGİLİ ULAŞILAN SONUÇLAR

Bu bölümün amacı, beşinci bölümde ortaya konan araştırma bulgularının tartışılması ve araştırma sonucunun açıklanmasıdır.

- 1) Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim düzeyleri ile rekabet stratejileri algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- 2) Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin yaş seviyeleri ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş seviyeleri ile rekabet stratejileri algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

- 3) Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin cinsiyetleri ile rekabet stratejileri algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Seyahat acentası yöneticisinin erkek veya kadın olması rekabet stratejilerine verilen önemi etkilememektedir.
- 4) Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonucunda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Firma performansının artmasında maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Odaklanma stratejisinin ise firma performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.
- 5) Belirleyici değişkenlerin firma performansı üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonucunda destek ve temel faaliyetler ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- 6) Modelin belirleyici değişken etkisi incelendiğinde ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin destek faaliyetler ile birlikte firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Odaklanma stratejisinin ise destek faaliyetler ile birlikte firma performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Aynı şekilde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin temel faaliyetler ile birlikte firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Odaklanma stratejisinin ise temel faaliyetler ile birlikte firma performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Özet olarak, araştırma sonuçları maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin değer zincirinde yer alan değişkenlerle birlikte firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Odaklanma stratejisinin ise firma performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

3. YÖNETİCİLERE YÖNELİK ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen en önemli bulgu, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin firma performansı üzerinde etkilerinin gözlemlenmiş olmasıdır. Bu bulgular ışığında, seyahat acentaları yöneticilerinin, firma performansına etkileri belirlenmiş olan bu rekabet stratejilerine gereken önemi vermeleri, henüz seyahat acentalarında rekabet stratejilerine hız vermemiş olan seyahat acentaları yöneticilerinin, bu araştırmada yer alan rekabet stratejilerini sistemli bir biçimde seyahat acentalarına uyarlamaları önerilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki turizm sektöründe yaşanan sert rekabet ortamı düşünüldüğünde tek bir rekabet stratejisinin günümüz rekabet ortamında yeterli gelmediği bunun için de seyahat acentalarının rekabet stratejilerine gereken önemi vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Fazla önemli görülmeyen bazı stratejiler farklı zamanlarda, farklı pazarlarda çok önemli olabilmektedir.

Elde edilen bulgular, destek ve temel faaliyetlerin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile birlikte firma performansı için, önemli bir belirleyici değişken etkisi olduğunu gösterdiğinden, rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmek isteyen seyahat acentaları yöneticilerin, destek ve temel faaliyetlerin geliştirilmesine, kısa ve uzun vadede, özel bir önem vermeleri gerekmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, odaklanma stratejisinin firma performansı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını gösterdiğinden seyahat acentaları yöneticilerinin firma performansı üzerinde etkisi tespit edilen; ürün ve hizmet kalitesini geliştirme, teknolojik yeniliklerden yararlanma, hizmet sunduğu alanda en gelişmiş performans süreçlerini uygulama, yaygın olarak sunulmayan ve özellik gerektiren ürün ve hizmetleri sunma gibi hususlara daha fazla önem vererek farklılaştırma stratejisine; halen sunduğu hizmetleri geliştirme, daha sıkı maliyet kontrolü sağlama, birimlerini daha işlevsel hale getirme (kapasite kullanma oranını artırmak gibi) gibi konulara önem vererek maliyet liderliği stratejisine ağırlık vermeleri önerilmektedir.

Sonuç olarak seyahat acentaları yöneticilerine, doğru rekabet stratejileri belirlemeleri ve bu stratejileri etkili bir şekilde uygulamaları için firma performansını etkileyen faktörlere göre rekabet stratejilerini şekillendirmeleri ve stratejik bir anlayışla bu süreci yönetmeleri önerilir. Zira rekabet stratejileri bir araçtır ve doğru yönetildiği takdirde firma performansının artmasına yardımcı olabilir.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da ve sonuçların yorumlanmasında da bazı kısıtlamalardan söz etmek mümkündür. Öncelikle ilk kısıtlama sonuçların genelleştirilememesidir. Araştırma Antalya’da faaliyette bulunan A grubu seyahat acentaları arasında yapılmıştır. Bu yüzden araştırmanın Türkiye genelinde farklı sonuçlar verebilme ihtimalinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Diğer bir kısıtlama ise, anketlerin her seyahat acentasından sadece bir kişi tarafından cevaplandırılmasıdır. Bu da firma performansı ve rekabet stratejileri ile ilgili cevapların, tamamen algıya dayalı olarak, abartılarak ya da geliş güzel verilmiş olabileme ihtimalini doğurmaktadır.

Araştırma ile ilgili son kısıt ise, hem bağımlı hem bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimin belirli bir zaman alması olasılığının gözönünde bulundurulmamasıdır. Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde daha uzun vadede etki göstermesi olasılığına dayanarak, gelecekteki çalışmalar için, rekabet stratejilerinin daha uzun süreli takip edilmesinin, iki değişken arasındaki nedenselliğe ilişkin sonuçlara önemli düzeyde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Rekabet stratejileri, firma performansı ve değer zinciri arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedefleyen çalışmalara verilebilecek başka bir öneri ise, bu çalışmadaki gibi belirli bir bölgeye odaklanmak yerine, daha geniş bir bölgede araştırma yapılmasıdır. Bunun en önemli nedeni, değer zincirinin ve rekabet stratejilerinin bu koşullara ve dolayısıyla firma performansına etkisinin ve etkileme süresinin bölgeden bölgeye daha anlamlı farklılıklar gösterme ihtimalidir.

KAYNAKLAR

AHİPAŞAOĞLU, S., ARIKAN, İ. (2003), “Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri” Detay Yayıncılık, Ankara. Şubat 2003, 1. Baskı, ss. 248.

AKAL, Z. (1998), “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Baskı: 3, ss. 368.

AKAL, Z. “Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi”, (çevrimiçi) http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak, 2003, Ekim–2010.

AKGEMİCİ, T. (2007). “Stratejik Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara. Mart 2007. ss. 510.

AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. (2003), "İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te "İşletme Yönetimi Uygulamaları, Ankara, Emek Ofset Ltd. Şti.

AKIN, H. Bahadır. (1999), “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, Verimlilik Dergisi. 1999/4.

AKINCI, A. (2001), Rekabetin Yatay Kısıtlanması, Rekabet Kurumu Yayını, Ankara 2001, s. 3.

AKSU, M. (2002). “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinden Lojistik Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Yıl: 2002, Sayı: 16–02, Mart-Nisan, İstanbul.

AKTAN, Coşkun C. (1999), 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

AKTAN, Coşkun C. (2004), “Kriz Yönetimi.”

http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kriz-yonetimi.pdf

AKTAN, Coşkun C. (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.” Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 2008, Sayı: 4 Cilt: 22, s. 4–21.

ALPKAN, L. (2000), “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı.” Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:2.

ALTAY, H. (2003), “Türkiye Kökenli Uluslararası Firmaların Yönetimi Açısından Orta Asya’da Doğrudan Dış Yatırımlar”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya, 2003, ss. 369.

ALTAY, H. (2009), “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Cilt:6, Sayı:12, ss. 1-17.

ALTINAY, M. (1995), “Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Rekabet Gücü Stratejileri.” Magosa: Doğu Akdeniz Üniversitesi Basımevi.

ANAND, G. ve WARD, P.T. (2004), “Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments” Production and Operations Management, 2004. Winter, Vol:13, Iss.4, ss. 369–385.

ATA, H. Ali ve YAKUT, E. (2009), “Finansal Performansa Dayalı Etkinlik Ölçümü: İmalat Sektörü Uygulaması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (18) 2009 / 2. s. 80–100.

ATAN, M. ve KILLI, M. (2005). Etkinlik / Verimlilik Çalışmalarında Kullanılan Veri Zarflama Analizi Üzerine Karşılaştırmalı Yaklaşımlar. 4. İstatistik Kongresi, İstatistik Mezunları Derneği ve Türk İstatistik Derneği, Antalya.

ATASOY, Ömer A. (1993), “Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentacılığı Hizmetleri,” Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Yayın No:1, Nevşehir.

ATEŞ, M. (2006), “Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Sivas, 2006. ss. 153.

BAHAR, O. ve KOZAK, M. (2005), “Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik.” Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Şubat 2005. ss. 226.

BAIN, J. S. (1956), “Barriers to New Competition”, Cambridge, MA: Harvard University Press.

BARCA, M. (2002), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BARNETT, John H. ve WILSTED, William D. (1989), “Strategic Management: Text and Concepts. Boston: Pws-Kent Publishing Company.

BARNEY, J. B. (1995), “Looking Inside for Competitive Advantage.” Academy of Management Executive, Vol: 9, No: 4.

BEŞİROV, İ. (2007), “Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta 2007. ss. 144.

BLOCH, M. ve A. SEGEY. (1996), “The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry.” Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference, 6.

BOLAT, T. (2000). “Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması).” İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, ss. 237.

BOZKURT, R. (2002), “Süreç İyileştirme”, MPM Yayınları, Yayın No: 661, Ankara, 2002.

BRANDENBURGER, A. M. ve NALEBUFF, B.J. (1995), “The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy,” Harvard Business Review, July-August, s.57–71.

BRANDENBURGER, A. M. ve NALEBUFF, B. J. (1998), “Ortaklaşa Rekabet”, (Çev: Levent Cinemre), İstanbul: Scala Yayıncılık, 1998, ss. 34–45.

BROWN, G. K. (2003), “The Impact of Market Orientation and its Strategic Antecedents on Business Performance: Replication, Corroboration and Extension of Recent Structural Equation Results”, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD. Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, August, 2003.

BRUNNER, E. (2005), “Holiday Making and Holiday Trade,” London: Oxford University Press. 2005, s. 45.

BULU, M., İ. Hakkı ERASLAN ve Hüseyin KAYA. (2006), “Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1 s.49–66.

BULUT, Ç., YILMAZ, C. ve ALPKAN, L. (2009), “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, Ege Akademik Bakış, 9 (2) 2009, s. 513–538.

CEYLAN, C. (2001), “Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması Ve Örgütlerin Esneklik Analizi” Doktora Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001.

CHAHARBARGI K.ve R. LYNCH. (1999), “Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource- Based Strategy.” , Management Decision, 37/1.

COŞAR, Y. (2006), “Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü Ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli’nde Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

COULTER, M. (2005), “Strategic Management in Action”, 3th Edition. Pearson Education International Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

ÇAM, S. (2002), “Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü.” İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2002.

ÇETİNEL, Sedef. (2005), Pazarlama El Kitabı

www.tugidem.org.tr/yayinlar/kitap/pazarlama.pdf=02/03/2007.

ÇEVİK, E. (2003), “Türk Hazır Giyim Sektöründe Rekabet Avantajı Oluşturmada İnsan Kaynaklarının Değişen Rolü,” Sakarya Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya, 2003.

ÇİVİ, E., EROL, İ., İNANLI, T. Ve EROL Ece D. (2008), “Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar” Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2008, Cilt: 4, Yıl: 4, Sayı: 1, 4:1-22.

ÇOBAN, O. (2003), “Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi (Rekabetin Analitik Bir İncelemesi)”, Ekin Kitabevi, Bursa, 2003. s. 42.

ÇOLAKOĞLU, O. E. (1997), “Turizm Endüstrisindeki Değişim Eğilimlerine Seyahat Acentalarının Entegrasyonu ve Ege Bölgesi Alan Araştırması,” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

ÇOLAKOĞLU, O. E. ve ÇOLAKOĞLU, Ü. (2007), “Seyahat Acentaları Yönetimi”. Ankara: Detay Yayıncılık.

DEMSETZ, H. (1973), “Industry Structure, Market Rivalry And Public Policy,” *Journal of Law and Economics*, Vol.16, s.1–9.

DESS, G.G. ve DAVIS, P.S. (1984), “Porter’s (1980) Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Membership and Organization Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.3, s. 467–488.

DESS, G. G. ve ROBINSON, Jr, R. B. (1984), “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit” *Strategic Management Journal*, 1984. vol: 5, Iss. 3, s. 265–273.

DIMMOCK, Kay. (1999), “Management Style and Competitive Strategies Among Tourism Firms in the Northern Rivers.”, *Tourism Management*, 20.

DİKYOL, S. (2007), “Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter’ ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul 2007, ss. 275.

DİNÇER, Ö. (1998), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.” 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1998. ss. 552.

DİNÇER, Ö. (2003), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası” 6. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

DİNLER, Z. (1998), “Mikro Ekonomi.” Bursa: Ekin Yayınları.1998, ss. 353.

DOĞAN, Özlem İ. (2000). “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Ocak-Şubat-Mart 2000.

EGE, Z. (1991), "Türk Turizm Sektöründe Firmaların Karşılaştıkları İçsel ve Dışsal Ekonomiler," Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İzmir, 1991.

ELMACI, O. (2002), "Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi." Kütahya: Ekspres Matbaası, 2002.

EMER, R. M. TAUCK, C., WILKINSON, S. ve MOORE, R. C. (2003). "Marketing Hotels Using Global Distribution Systems, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, October- December, 2003. s.94.

EPIK, F. (2007), "A Grubu Seyahat Acentalarının İletişim ve Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelere Entegrasyonunda Etkili Olan Faktörler ve Kuşadası Alan Araştırması," Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın. ss. 85.

ERASLAN, İ. Hakkı. (2008), "The Effects Of Competitive Strategies On Firm Performance: A Study In Turkish Textile And Apparel Industry Considering The Mediating Role Of Value Chain Activities" Boğaziçi University, Ph.D. in Management, 2008, ss. 205. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

ERDOĞAN, H. (1995), "Uluslararası Turizm." Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1995, s. 8.

EREN, E. (1997), "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", İstanbul: Der Yayınları. 5. Baskı. 1997. ss. 538.

EREN, E. (2002), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası." İstanbul: Beta Basım Yayın. 6. Baskı.

EREN, E. (2005), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası." İstanbul: Beta Basım Yayın. 7. Baskı. ss. 874.

ERTÜRK, M. (2000), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.” İstanbul: Beta Yayınevi, 2000.

EVANS, J. R., LINDSAY, W. M. (2002). “The Management and Control of Quality.” 5th Ed., South-Western Thomas Learning, USA, 2002.

EVANS, N., CAMPBELL, D. ve STONEHOUSE, G., (2003). “Strategic Management for Travel and Tourism.” Butterworth Heinemann, Oxford. s. 412.

FAWCETT, S. E., CALANTONE, R. ve SMITH, S. R. (1996), “An Investigation of the Impact of Flexibility on Global Reach and Firm Performance” Journal of Business Logistics, 1996. vol. 17, Iss. 2, s. 167–196.

FIRAT, A. (2004), “Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Artırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004.

FOSS, N. J., (1997), “Ethics, Discovery, and Strategy”, Journal of Business Ethics, Vol. 16, No. 11, 1997, p. 1137.

GEE, C. Y., MAKENS, J. C. ve CHOY, D. J. L. (1989), “The Travel Industry”, Van Nostrand Reinhold, New York.

GRANT, R. M., (1991), “Porter’s Competitive Advantage of Nations: An Assessment”, Strategic Management Journal, 12 (7): 535-548.

GRONHOLDT, L., MARTENSEN, A. and KRISTENSEN, K. (2000). “The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross – Industry Differences”. Department of Marketing. Copenhagen Business School. Denmark.

GROVER, V. ve MALHOTRA, M. K. (1997), "Business Process Reengineering: A Tutorial on the Concept Method, Technology and Application." *Journal of Operations Management*, Vol:15.

GÜLCÜ, A. vd. (2004). "Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi'nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi." *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5 (2), s. 87-104.

GÜNER, M. F. (2006), "Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama," Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

HACIOĞLU, N. (2006), "Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü," Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 6. Basım, Temmuz 2006. ss. 251.

HACIOĞLU, N. ve ŞAHİN, B. (2007), "Turizm Sektöründe Seyahat Acentalarının Rolü ve Önemi," Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, Yayın No: 2007/1. ss. 827-840.

HAMBRICK, Donald C. ve FREDRICKSON James W. (2001), "Are You Sure Have A Strategy?", *The Academy Of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, 2001, pp. 50.

HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K. (1996), "Geleceği Kazanmak: Yarımın Pazarlarını ve Endüstrilerinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler." Çev: Zülfü DİCLELİ, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1996, s.66.

HARMAN, S. (2007), "Seyahat Acentalarında Pazarlama Stratejilerinin Geliştirilmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Uygulanan Pazarlama Stratejileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 2007.

HILL C. W. L. ve DEEDS D. (1996), "The Importance of Industry Structure For The Determination of Industry Profitability: A Neo-Austrian Approach," Journal Of Management Studies, Vol.33, No.4, s. 429–451.

HILL, C. W. L. ve GARETH, R. Jones. (1992), "Strategic Management Theory." Boston: Houghton Mifflin Company.1992.

HITT, M. A., IRELAND, R. D. ve HOSKISSON, R. E. (1999), "Strategic Management." 3. Basım. Ohio: South-Western College Publishing. 1999. s. 129.

İÇÖZ, O. (1996), "Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi," Anatolia Yayınları No:5, Anatolia Yayıncılık, Ankara.

İÇÖZ, O. (2000), "Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi," Ankara: Turhan Kitabevi. 3. Baskı.

İĞCİ, E. (2008), "Stratejik Esneklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Çevresel Dinamizmin Bu İlişkiye Etkisine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2008. ss. 163.

JANOV, J. (1994), "The Intervene Organization - Hope and Daring at Work- San Francisco: Jossey-Bass Oubl, 1994. s. 69.

JENNINGS, J. ve HAUGHTON, L. (2001), "Büyük Balık Küçük Balığı Değil, Hızlı Balık Yavaş Balığı Yutar: Rakiplerinizi Hızlanarak Aşın." Şefika Komçez (çev.). Koç Sistem Yayınları. 2001.

JOHNSON, C. ve VANETTI, M. (2005), "Locational Strategies of International Hotel Chains." Annals of Tourism Research, Vol. 32, No.4.

KANDIR, S. Y., KARADENİZ E., ÖZMEN, M., ve ÖNAL, Y.B. (2008), “Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi.” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2008. ss. 211–237.

KARRI, R. V. N. (2001), “Strategic Flexibility and Firm Performance” A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of PhD. Washington State University, College of Business and Economics.

KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P., (2003), “Balanced Scorecard,” Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KARABAĞ, S. F. (2008), “Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye’nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma,” Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

KAYGUSUZ, S. (2005), “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard.” İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2005, 7 (1), ss. 82–100.

KILINÇ, İ. ve TAŞGİT, Y. E. (2007), “Turizm Sektöründe Rekabet Avantajı,” Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, Yayın No: 2007/1. ss. 957-971.

KIM, Y. ve LIM, K. (1988), “Environment, Generic Strategies, and Performance in A Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach,” Academy of Management Journal, Vol.31, No.4, s. 802–827.

KIM, Chulwon W. (2005), “Enhancing the Role of Tourism SMEs in Global Value Chain: A Case Analysis on Travel Agencies and Tour Operators in Korea.” Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs, Korea.

KIRIM, A. (1988), “Yeni Dünya Stratejileri ve Yönetim”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1988.

KISACIK, S. (2005), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisan Tezi, Adana, 2005. ss. 119.

KOÇEL, T. (2001), “İşletme Yöneticiliği.” İstanbul: Beta Basım, 8. Baskı.

KOTLER, Philip. (1997) “Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control”, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

KOVANCI, A. (2003), “Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?.” İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2. Baskı.

KOZAK, N. (2004), “Turizmde Aracı İşletmelerin Geleceğe Yönelik Beklentileri Türkiye’de Faaliyet Göstermekte Olan Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma”. Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

KOZAK, M. A. ve GÜÇLÜ, H. (2005), “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme.” www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=29&hit=zend&pg=m.

KOZAK, N. (2008), “Turizm Pazarlaması.” Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, 2. Baskı. ss. 302.

KOZAK, N., KOZAK AKOĞLAN M, ve KOZAK, M. (2009), “Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar”, Ankara: Detay Yayıncılık, 8. Baskı, Ekim 2009. ss.171.

KÖMÜRLÜ, A. (2003), “Porter Modeli Bağlamında İnşaat Endüstrisinde Rekabet Stratejisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi FBE. 2003.

LALL, Sabrina. (2001), "Competitiveness Indics and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report." ,World Development, 2001, 29.

LEE, Sang-Shik (1996), "Global Sourcing Strategy and Its Impact on Business Performance: An Empirical Study of the Fit Between Global Sourcing and Strategic Decisions" A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD, University of Nebraska, August-1996.

LOW L., "Competitiveness of Singapore's Services Sector: Tourism and Related Services", www.fba.nus.edu.sg/fba/mscphd/0032.pdf 08.08.2003.

LUCK, D.J., FERREL, O.C. ve LUCAS G.J. (1989), "Marketing Strategy and Plans", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1989.

MISIRLI, İ. (2006), "Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü," 2. Baskı, Ankara: Detay Yayınları, 2006, s. 36-37.

MILES, R.E. ve SNOW, C.C. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process." New York: McGraw Hill Book Company.

MUCUK, İ. (2001), "Modern İşletmecilik." İstanbul: Türkmen Kitabevi, 13. Basım.

MUCUK, İ. (2004), "Pazarlama İlkeleri." 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

NEELY, A. (2002), "Business Performance Measurement: Theory and Practice", Cambridge University Press, 2002.

NORMAN, G. ve La Manna, M.A. (1992), The New Industrial Economics, London: Edward Elgar Publishing.

OLALI, H. ve TİMUR A. (1986), "Turizmin Türk Ekonomisindeki Yeri," Ofis Ticaret Matbaacılık San. Ltd. Şti., İzmir.

OLALI, H. ve TİMUR A. (1988), “Turizm Ekonomisi,” Ofis Ticaret Matbaacılık San. Ltd. Şti., İzmir.

ÖNER, Ç. (1997), “Seyahat Ticareti,” İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1997, s. 84–85.

ÖZDEN, K. (2006). “Kriz Ortamında Sürdürülebilir Performans İçin Nakit Yönetimi ve Bir Model Önerisi. Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi, KTMÜ yayınları, Yayın No: 86, 527–543. (Bildirinin yayınlanmamış bölümü, 1–38).

PAPATYA, N. (2003), “Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü.” 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2003, s. 15.

PELHAM, A.M. ve WILSON, D.T. (1996), “A Longitudinal Study of the Impact of Marketing Structure, Firm Structure, Strategy and Marketing Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance”, Journal of the Academy of Marketing Science, 1996, vol:24, Iss.1, s. 27–43.

PETERSON, P. (1994), “Financial Management and Analysis,” Florida: Mc Graw Hill.

PORTER, Michael E. (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. New York: The Free Press.

PORTER, Michael E. (1985), Competitive Advantage. New Jersey: Free Press. 1985.

PORTER, Michael E. (1990), The Competitive Advantages of Nations, New York: The Free Press,

PORTER, Michael E. (1991), “Towards a Dynamic Theory of Strategy,” Strategic Management Journal, 12, 95–117.

PORTER, Michael E. - J.L. FURMAN - S. STERN, (2002), “The Determinants of National Innovative Capacity.” Holland: Research Policy, 2002.

PORTER, Michael E. (2000), “Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri.” (Çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2000.

PORTER, Michael E. (2007), “Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri.” (Çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık. 4. Basım. Mart 2007, ss. 496.

RAY, M., (1997), “Do We Practise Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors?”, Total Quality Management, Vol: 8, No: 6, 1997.

ROPER, A. – M. BROOKES- A. HAMPTON, (1999), “Investigating the centric profile of international hotel groups; A pilot case study.”, Journal of Retailing and Consumer Services, 1999, 6.

SANDIKÇI, M. (2007), “Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası’nda bir Alan Araştırması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (C.IX, S.II, 2007), ss. 39–53.

SARIKAYA, N. (2003). “Toplam Kalite Yönetimi”, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, ss. 217.

SARVAN, F.- E.D. ARICI- J. ÖZEN- B. ÖZDEMİR – E.T. İÇİGEN. (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi.”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:6.

SAYIM, M. ve YALAMA, A. (2008). “Veri Zarflama Analizi İle İmalat Sektörünün Performans Değerlendirmesi”: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 1: 89–107.

SELVİ, M. S. (2007), “İlişkisel Pazarlama Stratejiler ve Teknikler.” Ankara: Detay Yayıncılık.

SETH, A. Ve THOMAS, H. (1994), “Theories of The Firm: Implications for Strategy Research,” Journal Of Management Studies, Vol.31, s.165–191.

SHANK, John K. ve GOVINDARAJAN, Vijay. (1992). “Strategic Cost Analysis and Technological Investments”, Sloan Management Review. Vol. 34. No. 1. Fall 1992.

SİPAHİ, B., YURTKORU, S. E. ve ÇİNKO, M. (2010), “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı.

SONG, M. ve CALANTONE, R. J. (2002), “Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan”, Strategic Management Journal. Vol. 23. Issue 10. 2002.

STEWART, R. A. ve MOHAMED, S. ve DACT, R., (2002), “Strategic Implementation of IT/IS Projects In Construction: A Case Study”, Automation In Construction, 2002, Vol: 1 (6). s. 683.

SUTTON, J. (1991), “Sunk Costs and Market Structure”, Cambridge, MA: The MIT Press.

SÜRAL, P. (1996), "Benchmarking", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, İzmir, ss. 79–85.

SWAMIDASS, P. M. ve NEWELL, W. T. (1987), “Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model” Management Science, 1987, Apr, vol:33, Iss.4, April, s. 509–524.

ŞAHİN, M. (2008), “Yönetim Bilgi Sistemi”, A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2008, ss. 353.

TANOVA, C. ve KARADAL, H. (2004), “Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi.”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2.

TANYERİ, M. ve FIRAT, A. (2005), “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı: Outsourcing”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi. C. 7. S. 3. 2005. s. 269–272.

TAŞGİT, Y. E. (2008), “Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma.” Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. 2008, ss.128.

TEKİN, M. ve ÖMÜRBEK, N., (2004), “Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları”, Ankara.

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

THOMPSON, Arthur A. ve STRICKLAND, Jr. A. J. III. (1999), “Strategic Management: Concepts and Cases.” 11. Baskı. Boston: Irwin McGraw-Hill. 1999.

THOMPSON, Arthur A. ve STRICKLAND Jr. A. J. III. (2003), “Strategic Management: Concepts and Cases.” 13. Baskı. Irwin Inc. Homewood, 2003.

TİKİCİ, M. ve KAYA, E. Ü. (2004), “Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.” İstanbul: Beta Basım Yayım.

TIROLE, J. (1988), “The Theory of Industrial Organization”, Cambridge, MA: MIT Press.

TUTAR, H. (2004), “Kriz ve Stres Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık. 2004.

UNUR, K. (2004), “Turizmin Ekonomik Etkilerinin Ölçülmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 4, s.114–142

UYSAL, D. (1999), “Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO. Dergisi, Sayı: 3, Konya, 1999, s.30

UYSAL, D. (2000), “Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO. Dergisi, 4, 2000.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim.” İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004. s. 258.

ÜNLÜÖNEN, K., TAYFUN, A.. ve KILIÇLAR, A.. (2004), “Turizm Ekonomisi.” Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ekim 2007. s. 298.

VAN HORNE, J. ve WACHOWICZ, J. M. (1995), “Fundamentals Of Financial Management,” New Jersey: Prentice Hall International Editions.

VENKETRAMAN N. ve RAMANUJAM, V. (1986), “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches” Academy of Management Review, vol:11, Iss.4, ss. 801–814.

VERDU-JOVER, A. J., LLORENS-MONTES, F. ve GARCIA-MORALES, V. J. (2004), “The Concept of fit in Services Flexibility Research: An Empirical Approach” International Journal of Service Industry Management, 2004. vol. 15, Iss. 5, s. 499–514.

YARCAN, Ş. ve PEKÖZ, M. (2001), “Seyahat İşletmeleri, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 4. Basım, İstanbul, 2001.

Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü. (2006), “[Oyun Teorisi ve Rekabet Oyunu.](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=oyun)” www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=oyun = 03/09/2010

YILMAZ, H. (2003), “Yenilik (İnovasyon), “Yeni Ekonomi ve Rekabet”,
Yayımlanmış Uzmanlık Tezi. Rekabet Kurumu. 2003.

YIĞIT, S. (2008), “Ülke Rekabetçiliğinde Porter’ın Elmas Modeli”, Gaziosmanpaşa
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 2008, ss.165.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

SAYIN YETKİLİ,

Bu çalışmanın amacı, seyahat acentalarının uyguladıkları rekabet stratejileri konusunda bilgi edinmek; bu bilgilerin ışığında durum analizi yapmak, sonuçlar çıkartmak ve stratejilerini geliştirme olasılıklarıyla ilgili öneriler sunmaktır. Bu da ancak sizin katkılarınızla mümkün olabilir. Sizden ricamız, aşağıdaki soruları cevaplandırarak hem akademik hem de endüstriye yeni ve faydalı bilgi sağlamayı amaçlayan araştırmamızın gerçekleşmesini sağlamaktır. Çalışmanın sonuçları tamamen gizli tutulacak, kesinlikle acenta ismi belirtilmeyecektir. Arzu ederseniz, çalışmamız bittiğinde hazırlayacağımız akademik değerlendirmeyi sizlere memnuniyetle gönderebiliriz.

Göstermiş olduğunuz işbirliği ve ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALTAY
Mustafa Kemal Üniversitesi
Seyahat İşletmeciliği Bölüm Başkanı

İpek YILMAZ
Mustafa Kemal Üniversitesi
Seyahat İşletmeciliği Yüksek
Lisans Öğrencisi

TARİH: _____

I. ACENTANIZ İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Acentanızın Grubu: _____ **2. Acentanızın Şube Sayısı:** _____

3. Acentanızın personel sayısı: 10 dan az 10-39 40-69 70-99 100 ve üzeri

4. Acentanız kaç yıldır faaliyette:

5 yıldan az 5-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16-20 yıl arası 20 yıldan fazla

5. Acentanızın etkinlik alanı:

(1) Rezervasyon (2) Tur Düzenleme (3) Bilet satışı (4) Araba kiralama (5) Kongre/Konferans organizasyonu
(6) Gümrük ve vize işlemleri (7) Seyahat Danışmanlığı (8) Diğer (lütfen belirtiniz).....

6. Acentanızın hukuki yapısı?

- Bağımsız acenta (herhangi bir bağlantı durumu yok) Ulusal sermayeli bir şirketin iştiraki (yan kuruluşu)
 Tali acenta (bir başka acentanın temsilcisi) Yabancı sermayeli bir şirketin iştiraki (yan kuruluşu)
 Yabancı bir tur operatörü tarafından kurulan bir acenta Diğer (lütfen belirtiniz).....
 Yerli ya da Türk orijinli bir tur operatörü tarafından kurulan bir acenta

7. Acentanızın Antalya genelinde ortalama pazar payı ne kadardır?

%1-%20 arası %21-%40 arası %41-%60 arası %61-%80 arası %81 ve üzeri

8. Faaliyet gösterdiğiniz turizm pazarındaki rekabet yoğunluğunuzu belirtiniz.

Pazarlar	Rekabet Düzeyi				
	Hiç	Az	Orta sıklıkta	Çok	En çok
İş seyahatleri pazarı	1	2	3	4	5
Tatil/Eğlence pazarı	1	2	3	4	5
Kongre/Toplantı pazarı	1	2	3	4	5
Diğer (lütfen belirtiniz).....	1	2	3	4	5

9. Sektörünüzdeki rekabet yoğunluğunu en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz?

Çok düşük Düşük Normal Yüksek Çok yüksek

10. Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz?

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum

Q1	Satın alma maliyetlerini en aza indirmeye çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q2	Pazarlama maliyetlerini en aza indirmeye çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q3	Kalite-fiyat dengesini çok iyi oluşturuyoruz.	1	2	3	4	5
Q4	Hizmet sürecinin her aşamasını sıkı bir şekilde kontrol etmeye çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q5	Kapasite kullanımını maksimize etmeye çalışıyoruz.	1	2	3	4	5

Q6	Hizmet masraflarını en aza indirmeye çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q7	Kontrol raporlarını sık hazırlamaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q8	Profesyonellerle ve nitelikli uzmanlarla çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q9	Teşvik sistemimiz kalite geliştirme hedefleri için iyi durumdadır.	1	2	3	4	5
Q10	Kendilerini geliştirmeleri için çalışanlarımızı sürekli destekliyoruz.	1	2	3	4	5
Q11	Ürün ve hizmetlerde yenilik yaparak kaliteyi arttırmaya çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q12	Müşteriler arasında marka imajı yaratmak için sürekli çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q13	Çalışanların makul hatalarını anlayışla karşılıyor ve onların becerilerini geliştirmelerini sağlıyoruz.	1	2	3	4	5
Q14	Başarısızlıkları ve hataları kayıp olarak görmekten ziyade bir fırsat olarak algılıyoruz.	1	2	3	4	5
Q15	Dağıtım kanallarımızı genişletmeye çalışıyoruz.	1	2	3	4	5
Q16	Pazarlama için önemli bir bütçe ayırıyoruz.	1	2	3	4	5
Q17	Kalite için rakiplerimizle rekabet ediyoruz.	1	2	3	4	5
Q18	Strateji seçerken pazarın bazı alt bölümlerine odaklanıyoruz.	1	2	3	4	5
Q19	Bütün pazara yönelik tek bir pazarlama stratejisine sahip değiliz.	1	2	3	4	5
Q20	Genel pazarda büyük rakiplerle baş etmekten ziyade pazarın alt bölümlerinde sınırlı sayıda müşteriye hizmet veriyoruz.	1	2	3	4	5
Q21	Şiddetli fiyat ve kalite rekabetinden kaçmayı ve eksik rekabet piyasalarında çalışmayı tercih ediyoruz.	1	2	3	4	5

11. Acentanızın başarısı için aşağıda verilen yönetim aktivitelerine ne derece katıldığınızı ölçeğe göre belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum

	Aktiviteler					
	İŞLETME ALTYAPISI					
Q22	Örgüt kültürü geliştirme	1	2	3	4	5
Q23	Yeniden yapılanma	1	2	3	4	5
Q24	Stratejik planlama ve kontrol	1	2	3	4	5
Q25	Stratejik yönetim	1	2	3	4	5
Q26	Çevresel yönetim	1	2	3	4	5
Q27	Kurumsal sosyal sorumluluk	1	2	3	4	5
Q28	Bilgi yönetimi	1	2	3	4	5
Q29	Finansman yönetimi	1	2	3	4	5
Q30	Muhasebe yönetimi	1	2	3	4	5
Q31	Hükümetle ilişki	1	2	3	4	5
Q32	Kalite güvence sistemi	1	2	3	4	5
	TEDARİK					
Q33	Transfer araç alımı veya kiralanması	1	2	3	4	5
Q34	Diğer ulaşım işletmeleri ile yapılan anlaşmalar	1	2	3	4	5
Q35	Dış kaynak kullanımı ile alınan tüm ürün ve hizmetlerin takibi	1	2	3	4	5
Q36	Acenta-konaklama işletmesi sözleşmeleri	1	2	3	4	5
Q37	Kontenjan anlaşmaları	1	2	3	4	5
Q38	Sigorta hizmetleri	1	2	3	4	5
	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ					
Q39	Personel planlaması	1	2	3	4	5
Q40	Personel seçimi ve eğitimi	1	2	3	4	5
Q41	Ücret ve maaş politikaları	1	2	3	4	5
Q42	Performans değerlendirme	1	2	3	4	5
Q43	Kariyer planlaması ve yönetimi	1	2	3	4	5
Q44	Personel devir hızı	1	2	3	4	5
Q45	Yönetime katılma (örn. öneri sistemi vb.)	1	2	3	4	5
Q46	Personel sağlığı ve iş güvenliği	1	2	3	4	5

		TEKNOLOJİ					
Q47		Rezervasyon	1	2	3	4	5
Q48		Tur organizasyonu	1	2	3	4	5
Q49		Biletleme	1	2	3	4	5
Q50		Ofis otomasyon sistemleri	1	2	3	4	5
Q51		Yönetim bilişim sistemleri	1	2	3	4	5
Q52		Uzman sistemler	1	2	3	4	5
Q53		Karar destek sistemleri	1	2	3	4	5
Q54		Muhasebe ve/veya Finans bilişim sistemleri	1	2	3	4	5
Q55		İnsan kaynakları yönetimi bilişim sistemi	1	2	3	4	5
Q56		Güvenlik bilişim sistemi	1	2	3	4	5
Q57		Web sitesi (bilgilendirme ve online rezervasyon amacıyla)	1	2	3	4	5
Q58		Aktivite planlama bilişim sistemleri	1	2	3	4	5
Q59		Elektronik veri değişim sistemleri	1	2	3	4	5
Q60		İntranet	1	2	3	4	5
Q61		Extranet	1	2	3	4	5
		OPERASYONEL PLANLAMA ve KOORDİNASYON FAALİYETLERİ					
Q62		Ürün ve hizmet planlaması	1	2	3	4	5
Q63		Piyasa araştırması	1	2	3	4	5
Q64		Müşteri analizleri	1	2	3	4	5
Q65		Önceki programların analizi	1	2	3	4	5
Q66		Gidilecek yer (destinasyon) seçimi	1	2	3	4	5
Q67		Ulaştırma-Taşıma araçlarının seçimi	1	2	3	4	5
Q68		Konaklama hizmetlerinin seçimi	1	2	3	4	5
Q69		Tur güzergâhlarının belirlenmesi	1	2	3	4	5
Q70		Tur faaliyetlerinde yenilik	1	2	3	4	5
Q71		Tur faaliyetlerini tanımlama ve çalışma yöntemi	1	2	3	4	5
Q72		Tur faaliyetlerinde yöntem kontrolü	1	2	3	4	5
Q73		Etkin kaynak kullanımı	1	2	3	4	5
Q74		Kalite kontrol faaliyetleri	1	2	3	4	5
		PAZARLAMA VE SATIŞ					
Q75		Reklam ve tanıtım	1	2	3	4	5
Q76		Pazar analizi	1	2	3	4	5
Q77		Pazarlama kanalı	1	2	3	4	5
Q78		Ürün ve hizmet geliştirme faaliyetleri	1	2	3	4	5
Q79		Halkla ilişkiler	1	2	3	4	5
Q80		Satış geliştirme faaliyetleri	1	2	3	4	5
Q81		Marka yaratma faaliyetleri	1	2	3	4	5
Q82		Fiyat politikası	1	2	3	4	5
Q83		Ödeme şekilleri	1	2	3	4	5
		TUR OPERASYONU FAALİYETLERİ					
Q84	TUR ÖNCESİ	Tur programlarının kontrolü	1	2	3	4	5
Q85		Rezervasyonların kontrolü	1	2	3	4	5
Q86		Kesin satış listelerinin çıkarılması	1	2	3	4	5
Q87		Kesin satış sonuçlarının muhasebe kayıtlarına geçirilmesi	1	2	3	4	5
Q88		Kaparo ve ön ödemelerin takibi ve kontrolü	1	2	3	4	5
Q89	TUR SIRASINDA	Satışı yapılan ürün ve hizmetlerin belirtilen koşullarda, zamanda ve yerde tüketimi	1	2	3	4	5
Q90		Koordinasyon faaliyetinin eksiksiz yerine getirilmesi	1	2	3	4	5
Q91		Gerektiğinde hizmet üreticilerini uyarma	1	2	3	4	5
Q92		Transfer hizmetlerinin sorunsuz yapılması	1	2	3	4	5
Q93		Program değişikliklerinden müşterileri haberdar etme	1	2	3	4	5
Q94		Turistik ürünün tüketiminden sorumlu bir personel görevlendirme	1	2	3	4	5
Q95		Hizmetlerini sattığı işletmelere gerekli dökümanları gönderme	1	2	3	4	5
Q96	TUR SONRASI	Hizmet işletmelerine tur ödemelerinin gerçekleştirilmesi	1	2	3	4	5
Q97		Anket düzenlenmesi	1	2	3	4	5
Q98		Güvenli bir tur faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve bitirilmesi	1	2	3	4	5
Q99		Tur seyahatlerinin incelenmesi ve kontrol edilmesi	1	2	3	4	5

DİĞER İLGİLİ HİZMETLER						
Q100	Müşteri şikâyetlerini dikkate alma	1	2	3	4	5
Q101	Sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretme	1	2	3	4	5
Q102	Hizmet garantisi	1	2	3	4	5
Q103	Hizmet sonrası müşteri memnuniyeti	1	2	3	4	5

12. Antalya pazarında etkinlik gösteren rakiplerimize göre kârlılık performansınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Kârlılık Performansı	Sektör ortalamasının oldukça altında	Sektör ortalamasının altında	Sektör ortalamasıyla aynı	Sektör ortalamasının üstünde	Sektör ortalamasının oldukça üstünde
Q104	Satış Kârlılığı (ROS)	1	2	3	4	5
Q105	Varlık Kârlılığı (ROA)	1	2	3	4	5
Q106	Özsermaye Kârlılığı (ROE)	1	2	3	4	5

II. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? Bayan Erkek

2. Yaşınız?

18 den küçük 18-28 29-39 40-49 50-59 60 ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz?

İlköğretim Lise Ön-lisans Lisans Lisansüstü Doktora

4. Aldığınız eğitim turizmle ilgili midir? Evet Hayır

5. Acentadaki konumunuz?

Acenta sahibi Üst düzey yönetici Orta düzey yönetici Acenta sahibi ve yönetici

Araştırmaya yapmış olduğunuz değerli katkılardan dolayı çok teşekkür ederiz..

