

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRK OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE UYGULANAN REKABET  
STRATEJİLERİNİN ÜÇ GENEL STRATEJİ BAĞLAMINDA  
DOĞRULUĞU ÜZERİNE BİR PİLOT ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gizem ÖZKESKİN**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletmeYönetimi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ**

**KASIM – 2018**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRK OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE UYGULANAN REKABET  
STRATEJİLERİNİN ÜÇ GENEL STRATEJİ BAĞLAMINDA  
DOĞRULUĞU ÜZERİNE BİR PİLOT ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem ÖZKESKİN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletmeYönetimi

“Bu tez 11/11/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Zeki Yükselbilgi	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Serhan Kuyucu	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Basarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Gizem ÖZKESKİN**

**11/11/2018**



## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ'ye değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Son olarak bugünlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve aileme şükranlarımı sunarım.

**Gizem ÖZKESKİN**

**11/11/2018**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>3</b>
1.1. Kavramsal Olarak Strateji .....	3
1.2. Strateji ile İlgili Kavramlar .....	6
1.2.1. Strateji ve Politika .....	6
1.2.2. Strateji ve Taktik .....	7
1.2.3. Strateji ve Plan .....	8
1.2.4. Strateji ve Program .....	9
1.2.5. Strateji ve Yöntem .....	9
1.2.6. Strateji ve Amaç .....	10
1.3. Kavramsal Olarak Stratejik Yönetim .....	11
1.3.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi .....	12
1.3.2. Stratejik Yönetimin Amaçları ve Önemi .....	15
1.3.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	16
1.3.4. Stratejik Yönetim Süreci .....	17
<b>BÖLÜM 2: KAVRAMSAL OLARAK REKABET</b> .....	<b>22</b>
2.1. Rekabetin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	22
2.2. Rekabet Gücü Kavramı .....	25
2.3. Rekabetin Fonksiyonları .....	27
2.4. Rekabete İlişkin Stratejiler .....	28
2.4.1. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler .....	29
2.4.1.1. Sektöre Yeni Giren Tehdidi .....	30
2.4.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü .....	32
2.4.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü .....	32
2.4.1.4. İkame Ürünlerden Baskı .....	33
2.4.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu .....	34
2.4.2. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli .....	35

2.4.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	36
2.4.2.2. Farklılaştırma Stratejisi .....	40
2.4.2.3. Odaklanma Stratejisi .....	41
2.4.2.4. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri.....	42
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM .....</b>	<b>44</b>
3.1. Araştırmanın Katkıları .....	44
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	45
3.3. Araştırmanın Modeli.....	45
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	45
3.5. Araştırma Sorusu ve Hipotezleri .....	45
3.6. Araştırmanın Varsayımları .....	46
3.7. Verilerin Analizi .....	46
3.8. Bulgular .....	47
3.8.1. Güvenilirlik Analizi.....	47
3.8.2. Geçerlilik Analizi .....	47
3.9 Frekans Analizleri .....	49
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>63</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>72</b>
EK.1 Anket .....	72
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>76</b>

## KISALTMALAR

<b>AR-GE</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>M.Ö.</b>	: Milattan Önce
<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>Vb.</b>	: Ve Bunun Gibi
<b>Vd.</b>	: Ve Diğerleri



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Stratejik Yönetimin Tarihsel Yolculuğu.....	13
<b>Tablo 2:</b> Stratejik Yönetimin Beş Yaklaşım Aşaması.....	14
<b>Tablo 3:</b> Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri .....	43
<b>Tablo 4:</b> Güvenilirlik Analizi .....	47
<b>Tablo 5:</b> Bileşen Matrisi.....	47
<b>Tablo 6:</b> İşletmedeki Pozisyonunuz Sorusu Frekans Analizi.....	49
<b>Tablo 7:</b> Otel İşletmesinin Faaliyete Başlama Yılı Sorusu Frekans Analizi.....	49
<b>Tablo 8:</b> Toplam Yatak Sayısı Sorusu Frekans Analizi .....	49
<b>Tablo 9:</b> İşletmenin Yıldız Sayısı Sorusu Frekans Analizi .....	50
<b>Tablo 10:</b> Zincire Bağlı Olma Durumu Sorusu Frekans Analizi .....	50
<b>Tablo 11:</b> Çalışan Personel Sayısı Sorusu Frekans Analizi .....	50
<b>Tablo 12:</b> Hedef Kitle Sorusu Frekans Analizi .....	51
<b>Tablo 13:</b> Otel İşletmenizin Performansı Sorusu Frekans Analizi.....	51
<b>Tablo 14:</b> Rekabet Stratejisi Var Mı Sorusu Frekans Analizi.....	51
<b>Tablo 15:</b> Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Rekabet Strateji Sorusu Frekans Analizi .....	52
<b>Tablo 16:</b> Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Strateji Sorusu Frekans Analizi .....	52
<b>Tablo 17:</b> Çalışılan Otel Türü Sorusu Frekans Analizi.....	52
<b>Tablo 18:</b> Etraftaki Otel Türü Sorusu Frekans Analizi .....	53
<b>Tablo 19:</b> Sektöre Yeni Girecek Bir Otele Engel Oluşturan Faktörler Sorusu Frekans Analizi.....	53
<b>Tablo 20:</b> Stratejik Kararlar Sorusu Frekans Analizi.....	54
<b>Tablo 21:</b> Strateji Oluşturmadaki Faktörler Sorusu Frekans Analizi.....	54
<b>Tablo 22:</b> Rekabet Stratejilerine Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu.....	57
<b>Tablo 23:</b> İşletmedeki Pozisyonlara Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu .....	57
<b>Tablo 24:</b> Hedef Kitleye Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu .....	58
<b>Tablo 25:</b> Otel Türüne Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu .....	59



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam.....	29
Şekil 2: Rekabet Stratejisini Yönlendiren Beş Temel Güç.....	30
Şekil 3: Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri .....	35
Şekil 4: Değer Zinciri Modeli.....	39



**Tezin Başlığı:** Türk Otelcilik Sektöründe Uygulanan Rekabet Stratejilerinin Üç Genel Strateji Bağlamında Doğruluğu Üzerine Bir Pilot Araştırma

**Tezin Yazarı:** Gizem ÖZKESKİN **Danışman:** Dr. Zeki YÜKSEKBİLGİLİ

**Kabul Tarihi:** 11.11.2018 **Sayfa Sayısı:**viii (ön kısım)+ 69 (metin kısmı)+ 6 ek

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** İşletme Yönetimi

Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri Modelinin Otelcilik Sektöründe kullanımının araştırıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde Stratejik Yönetimi ile ilgili genel bilgilere ilişkin arka plan detaylı bir şekilde incelenmiş ve ikinci bölümde kavramsal olarak Rekabete ilişkin teorik arka plan detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise İstanbul Otelcilik Sektöründe 3, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerine bir anket çalışması uygulanmış elde edilen veriler SPSS aracılığı ile analiz edilerek yorumlanmış, araştırma raporu oluşturularak öneriler geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında Türk Otelcilik Sektöründe uygulanan Rekabet Analizlerinin üç genel bağlamda doğruluğu araştırılırken; katılımcılardan alınan cevaplarda otel işletmesinin hedef kitlesinin ne olduğuna, otelin uyguladığı bir rekabet stratejinin olup olmadığına, aynı zamanda işletmenin büyüme yönüne değinilmiş, otel türünün A, B ,C ,D otel türlerinden hangisi olduğu ile ilgili sorular sorulmuş ve yanıtlar alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Rekabet, Rekabet Stratejileri, Otelcilik Sektörü

**Title of Thesis:** A Pilot Study On The Accuracy Of The Competitive Strategies Implemented In The Turkish Hospitality Sector In The Context Of The Three General Strategies

**Author:** Gizem ÖZKESKİN

**Supervisor:** Dr. Zeki YÜKSEKBİLGİLİ

**Acceptance Date:** 11.11.2018

**Nu. pages:** viii (pre text)+69(main body)+ 6 (app)

**Department of:** Business Administration

**Subfield:** Business Administration

In the first part of this work, which explores the use of Porter's generic Competition Strategy model in the hospitality sector, the background for general information on strategic management is explored in detail. In the second part, conceptual theoretical background of the competition is analyzed in detail. In the third part of the study, a questionnaire study was conducted on 3, 4 and 5 star hotel managers in Istanbul Hotel Management Sector. The obtained data were analyzed and interpreted through SPSS and a research report was prepared and suggestions were developed.

While investigating the validity of the competition analyzes applied in the Turkish hospitality sector in three general contexts; participants were asked whether there was a target strategy for the hotel operation, whether the hotel had a competitive strategy and whether it was a hotel type A, B, C, or D, referring to the growth direction of the business.

**Keywords :** Strategy, Competition, Competitive Strategies, Hotel Industry

## GİRİŞ

Bütün hızıyla devam eden küreselleşme süreci, gün geçtikçe firmaların rekabet etmesini daha da zorlaştırmaktadır. Küreselleşme ile beraber uluslararası ticaret ilişkilerinin hızlanması, ülkeler arasındaki sınırların kalkması, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin tüm dünyanın kullanımına sunulması gibi ekonomik, sosyal, teknolojik alanlarda yaşanan değişimler firmaların sürekli olarak kendilerini değerlendirmeleri gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Değişen ve gelişen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazarlardan daha büyük pay elde edebilmek, fayda sağlamak, tehditleri fırsatlara dönüştürebilmek ve ayakta kalabilmek firmalar için öncelikli amaçlar olmuştur. Bu amaçlar doğrultusunda hareket eden firmalar rekabet avantajı kazanacaklardır. Ancak bu avantajı sürdürülebilir bir hale getirmek ve rekabet güçlerini arttırmak için firmaların yoğun bir çaba harcamaları gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabetçi bir konum elde etmek de, firma ve sektör bazında gerçekleştirilecek stratejiler aracılığı ile mümkündür. Nitekim savaşlarda olduğu gibi rekabetçi bir konum elde etmek de artık stratejilerle kazanılmaktadır. Yerel ve küresel anlamda büyüüp kalkınmak için rekabet stratejileri uygulamak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, her firmanın mutlaka bir rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bu strateji, firmalarda bulunan çeşitli fonksiyonel bölümlerin etkinlikleri ile bir planlama süreci sonunda geliştirilmektedir. Bir rekabet stratejisi, bir firmanın nasıl rekabet edebileceği, rekabet edebilmesi için öncelikle hedeflerinin neler olması gerektiği ve belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için hangi politikaları uygulaması gerektiğine dair bilgiler sunmaktadır. Bu bilgileri içeren rekabet stratejileri, genel stratejilerin etkisi altında, bu stratejilerin yönelimine göre şekillenmektedir. Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin üç genel strateji bağlamında doğruluğunun değerlendirildiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde strateji kavramı ve genel olarak stratejik yönetim değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise rekabet konusuna yer verilerek rekabet stratejileri ve Porter'ın rekabet stratejileri ele alınarak ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

## **Araştırmanın Problemi**

İlk aşamada Türkiye’de hizmet vermekte olan otellerin Porter’ın geliştirdiği Jenerik stratejileri uygulama düzeyini tespit etmektir. İkinci aşamada ise uygulamaya katılım sağlayan otellerin rekabet avantajı elde etmede kendileri için en uygun stratejileri uygulamasına ilişkin tespitler yapılmaya çalışılacaktır.

## **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, her firmanın mutlaka bir rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bu strateji, firmalarda bulunan çeşitli fonksiyonel bölümlerin etkinlikleri ile bir planlama süreci sonunda geliştirilmektedir. Bir rekabet stratejisi, bir firmanın nasıl rekabet edebileceği, rekabet edebilmesi için öncelikle hedeflerinin neler olması gerektiği ve belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için hangi politikaları uygulaması gerektiğine dair bilgiler sunmaktadır. Bu bilgileri içeren rekabet stratejileri, genel stratejilerin etkisi altında, bu stratejilerin yönelimine göre şekillenmektedir. Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin üç genel strateji bağlamında doğruluğunun değerlendirildiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde strateji kavramı ve genel olarak stratejik yönetim değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise rekabet konusuna yer verilerek rekabet stratejileri ve Porter’ın rekabet stratejileri ele alınarak ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

## **Araştırmanın Önemi**

Türkiye, uluslararası statükoda bir turizm destinasyonu olarak, sahip olmuş olduğu ekonomik unsurlar, coğrafi koşullar ve doğal, tarihi ve beşeri kaynakları açısından iç ve dış turizm talebine hizmet sunabilecek altyapıya sahip ender ülkelerin başında gelmektedir. Turizm sektörünün kalkınma devriminde lider sektör sorumluluğunu yerine getirebilmesi bilhassa otel işletmelerinin karlı ve verimli hizmet sunabilmelerine göre şekillenmektedir. Bu bakımdan otel işletmelerinin birbirleri ile olan rekabet avantajlarının ve pazarlama stratejilerinin başarılı olup olmadığı gibi konuların araştırılması, söz konusu bu firmaların sunmuş oldukları hizmetin verimliliği ve ülke ekonomisinin kalkınmasında üstlendikleri misyonun devam edilebilirliği bakımından son derece önemlidir.

## **BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER**

Dünyada değişen konjonktürün ve globalleşen rekabet koşullarının geçmişe nazaran statik ve tahmin edilebilen özelliklerine göre başarılı sonuçlar veren geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşarak daha geniş bir perspektife sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte günümüz dünya düzeninde herhangi bir alandaki sayısal veriler, veri tabandaki bilgilerin sağlamlığı, güvenilirlik-geçerlilik derecesi geçmiş zamanlara kıyaslandığında daha nesnel bilgilere ulaşmanın mümkün olduğunu gösterir. Dolayısıyla bu durum, özel veya kamu sektöründeki faaliyet gösteren tüm işletmeler açısından varlıklarını sürdürmede ve gelecek planlaması yapmalarında kılavuzluk işlevi görmektedir.

Strateji ve stratejik yönetim, modern yönetim yaklaşımının temel konularından biri olarak, işletmenin en üst yöneticisinden en alttaki çalışanına kadar bütün çalışanları ilgilendirir. İşletmenin sürekli kendini yenileyen çevreye adapte etmeleri kendilerini sürekli daha ileriye götürmeleri ve yenilenen teknoloji paralelinde ticari rolünü güçlendirmek için işletmenin daha titiz davranması ve işler bir duruma getirmesi için işletmenin vazgeçilmezidir (Aksu, 2009: 5). Günümüzde işletmeler ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve teknolojik açılardan birçok değişim ile karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, işletmenin çevresinden gelen değişimlere uyumu ve hızlı cevap verebilmesi önem kazanmaktadır. Böylece işletmelerde stratejik yönetimin önemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle öncelikle çalışmada yer alacak olan stratejik yönetim olgusunun detaylı olarak tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Bu bölümde strateji kavramı ile stratejik yönetime ilişkin genel bilgilere yer verilecektir.

### **1.1. Kavramsal Olarak Strateji**

Strateji kelimesinin köklerinin hangi dile dayandığına ilişkin literatürde genel kabul görmüş bir yaklaşım bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar kelime kökünün Yunan diline, bazıları ise Çin diline dayandığını savunmaktadır. Her ne kadar kökenine ilişkin genel kabul görmüş bir yaklaşım olmasa da kelimenin Latin dilinde yer alan “stratum” kelimesinden türediği kabul edilmektedir. Kavramın kökenine ilişkin bir diğer yaklaşım ise, kavramın, Yunan General Strategos’un savaş sanatına olan bilgeliğini göstermek için kullanıldığı yaklaşımıdır (Can, 2005: 107). Savaş sanatı ile ilişkilendirildiğinde,

strateji kavramı; tarihsel süreçten hareketle, yürütülecek harekâtların ve askeri operasyonların belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin planlar şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2005: 2).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe sözlüğü kapsamında stratejisi; “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkulceş” olarak tanımlanmaktadır. Alan yazında yer alan bir diğer tanımlamaya göre ise strateji kelimesi, önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşabilme noktasında, tedbir almak, düzenleme yapmak olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile strateji; amaca ve hedefe yönelik ilerlemeler için yolların belirlenmesi (Clayton, 2002: 19) olarak tanımlanmaktadır. Strateji bir anlamda, hedefe yönelik olan yolların tamamıdır (Akad, 2003: 13).

Strateji kavramı, daha geniş bir perspektiften ele alındığında, bir ülkenin, refah düzeyini yükseltmek, ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak noktasında, ekonomik, siyasi, askeri tüm kaynaklarını birbirleri ile uyumlu bir şekilde sinerji yaratacak şekilde kullanmasıdır (Mütercimler, 2000: 25). Diğer bir ifade ile strateji, önceden belirlenen amaçların ve hedeflere etkin ve verimli olarak ulaşabilmesi ve belirlenen amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi noktasında, izlenecek yolların, yöntemlerin, süreçlerin tamamıdır (Çevik, 2010: 138).

Chandler’a (1962: 13) göre strateji, bir örgütün, uzun vadeli amaç ve hedeflerini ulaşılabilir bir şekilde belirlemesi ve belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşabilmek noktasında gerekli olan kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasına yönelik planların hazırlanmasına ilişkin sistematik bir süreçtir (Chandler, 1962: 13).

Eren’e (1990: 64) göre strateji ise, örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü süreç içerisinde var olan risklerin minimize edilmesi ve faaliyetlerden minimum verim, maksimal fayda elde edebilmeyi sağlamaya yönelik politikaların bütünüdür (Eren, 1990: 64).

Strateji kavramı, terim olarak ele alındığında, *karar* ya da *sonuç* gibi kelimeler ile paralel kullanılan bir terim iken, kavramsal olarak ele alındığında, belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan süreçlerin, planların, yolların tamamı olarak anlanmaktadır. Diğer bir ifade ile strateji, amaca / hedefe ulaşmak için belirlenen / tasarlanan süreçlerdir (Mütercimler, 2000: 29).

Strateji, askeri alan yazında sıklıkla kullanılan bir kavram iken, ekonomik alan yazınına girişi 1950'lerin ilk yarısına denk gelmektedir. Kavram, ekonomi bakış açısı ile ilk defa Neumann ve Morgenstern kullanmıştır ve stratejiyi fayda maksimizasyonu ile anlamlandırarak açıklamışlardır (Eren, 2004: 3). Strateji, ekonomi penceresinden, mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılması sureti ile uzun vadede, amaç ve hedeflere ulaşabilmek olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile ekonomik açıdan strateji, önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmek noktasında kullanılacak olan tüm kaynakların amaca yönelik olarak etkin, verimli, ekonomik katma değer sağlayacak şekilde kullanılmasıdır ve bu süreçte, ortaya çıkması muhtemel risklere karşı süreci koruma çabasıdır (Eren, 2005: 3).

Bu noktaya kadar strateji kavramı, askeri alan yazında ortaya çıkan ve ekonomik bakış açısı ile de ele alınan bir kavram olarak tanıtılmıştır. Ancak, kavram yalnızca askeri disipline ve ekonomi disiplinine ait bir kavram değildir. Strateji kavramı, birçok farklı disiplin tarafından ele alınan gerek kurum, kuruluş ve örgütlerin gerekse de bireylerin hayatlarında var olan bir kavramdır. Farklı bakış açıları kapsamında strateji tanımları aşağıdaki gibidir;

- Yönetim bilimi açısından strateji, amaçlara ulaşma noktasında belirlenen süreçlerin kurum tarafından nasıl ve ne şekilde uygulanacağı ile ilgilidir (Dinçer, 1994: 6).
- Teknik bilimler açısından ele alındığında, strateji, belirlenen misyon ve vizyon kapsamındaki amaçlara ulaşabilmek için uygulanabilir opsiyonların belirlenmesi ve bu opsiyonlar içerisinde maksimal verim elde edilecek olan opsiyonu seçmektir (Akdemir, 2004: 39).
- Strateji, bir kurumun mevcut yapısını analiz etmesi, dış çevresine ilişkin analizler yürütmesi, fırsatların / tehditlerin belirlenmesi ile birlikte, belirlenen amaç ve hedeflere yönelik kaynakları en etkili kullanabileceği yöntemleri belirlemesidir (Demirci, 2006: 21).
- Kamu kurum ve kuruluşları açısından strateji; kurum / kuruluşun mevcut kapasitesine ve dış çevresine ilişkin analizlerin yapılması, kurumun önceliklerinin belirlenmesi ve belirlenen önceliklere yönelik amaç ve hedeflere ulaşabilme noktasında



planlamanın yapılması ve bu planların uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Göksü ve diğerleri, 2011: 210).

Stratejiye ilişkin olarak farklı araştırmacılar ve farklı disiplinler tarafından yapılan tanımlamalarda bir takım ortak noktalar olduğunu belirtmek mümkündür. Bu ortak noktalardan ilki, stratejinin belirlenmiş bir amaç / hedef ile ilgili olduğu noktasıdır. Bunun yanı sıra, strateji, kaynakların etkin ve verimli olarak bu amaç / hedefe yönelik kullanılmasına ilişkindir. Ayrıca, tanımlamaların bir diğer ortak noktası da stratejisinin bir sistematik olduğu, bir süreç olduğu noktasıdır. Dolayısıyla özetlemek gerekirse strateji bir örgütün / bireyin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilme noktasında, dış ve iç çevresini analiz etmesi, bu analizler sonucunda ortaya çıkan mevcut fırsatları ve riskleri belirlemesi, belirlenen fırsatlar ve riskler kapsamında amaç ve hedeflere ulaşılabilmesine yönelik en etkin ve verimli şekilde mevcut kaynakları kullanabilmesine yönelik planlar, politikalar, süreçler ile ilgili bir sistematiktir.

## **1.2. Strateji ile İlgili Kavramlar**

Strateji kavramı, farklı birçok disiplin tarafından ele alınan bir kavram olduğu ve hem tüzel kişiler hem de gerçek kişiler tarafından kullanıldığı için, direkt olarak ilişkili olarak kullanıldığı bazı kavramlar bulunmaktadır. Çalışmanın bu başlığında hem stratejinin daha iyi anlaşılması hem de strateji ile ilişkili kavramlar ile strateji kavramının farklılıklarını belirleyebilmek için strateji ve strateji ile ilişkili kavramlar ele alınmıştır.

### **1.2.1. Strateji ve Politika**

Strateji kavramının ilişki içerisinde olduğu en önemli kavramlardan bir tanesi politika kavramıdır. Strateji kavramı ve politika kavramı sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılabilir ve fakat strateji ve politika kavramları birbirlerinden farklılaşan kavramlardır.

Politika en temel anlamda, süreçlere ilişkin yol gösterici nitelikte olan kuralların, kaidelerin, ilkelerin tamamına verilen isimdir (Bolat, 2008: 18). Politika, bir kere belirlenir, açıklanır ve kurum ya da örgüt içerisinde departman, birey, statü farkı gözetmeksizin eşit ve aynı şekilde uygulanır. Başka bir ifade ile politika, genel bir

sistematiktir ve ortaya çıkan farklı durumlar kapsamında farklılaşmaz. Net sınırları olan, önceden belirlenmiş, sıklıkla değişmeyen ve genellikle belirlilik ortamlarında karara bağlanan politika (Akgemici, 2008: 5) bu özellikleri çerçevesinde strateji kavramından farklılaşmaktadır.

Strateji ile politika arasındaki en temel farklardan bir tanesi “belirli olma durumu” dur demek doğru bir yaklaşım olacaktır. Strateji belirsizlik kavramı ile iç içeyken, politika belirlilik ile paralel olan bir kavramdır. Politika durağan ve net sınırları olan bir kavram iken, strateji, örgütün yaşayan çevresinde karşı karşıya kaldığı dinamik durumlar ile ilişkilidir. Politika, örgütlerin, kurumların, normal şartlar altında uyma arzusunda olduğu ilkelerin tamamı iken, strateji, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma noktasında ve bir anlamda politika ile belirlenen örgüt ilkelerinin uygulanması sürecinde kullanılan bir sistematiktir (Dinçer, 2004: 16).

Politika ve strateji arasındaki farklılıkları özetlemek gerekirse (Akat ve Budak, 1994: 423);

- Politika düşünseldir ve karar alma ile ilgilidir, strateji ise politika çerçevesinde alınan kararların uygulanması ile ilgilidir
- Strateji belirsizlik ortamında bir takım çıkarımlar yapmaya dayalıdır ve risk içeren bir kavramdır, politika ise, belirli ve sabit durumlarda verilen kararlardır ve farklı konjonktürlerde sıklıkla değiştirilmez.
- Strateji örgüt ve dış çevresi arasındaki bağlantılar ile ilgilidir, politika ise geniş bir çerçeveden örgüt ile ilgili genel mekanizmaları, dayanakları, ilkeleri tanımlar.

### **1.2.2. Strateji ve Taktik**

Taktik ve strateji kavramları da örgüt alan yazını kapsamında birbirlerinden farklılaşan ancak uygulamada birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılan kavramlardır. Kavramlar arasında var olan nüans farkının temeli, stratejinin belirlenen ilkeler ile ilgili olması, taktikğin ise, belirlenen ilkelere bağlı olan kurallar kapsamında hangi yolların kullanılacağı ile ilgili olması noktasıdır. Başka bir deyişle, taktik ilkeler doğrultusunda belirlenen stratejilerin işleyebilmesi noktasında rol alan kararlardır.

Örgüt politikaları kapsamında belirlenen ilkelerin uygulanmasına yönelik stratejik planlar kapsamında amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi noktasında uygulanacak yolun belirlenmesi, taktik olarak tanımlanmaktadır ve strateji ile kıyaslandığında teknik açıdan ve usul açısından ayrıntılar içeren bir kavramdır (Koçel, 2010: 35). Diğer bir ifade ile taktikler stratejilere göre görece daha ayrıntılı kavramlardır ve daha özelliklidir. Taktikler, stratejilerin eyleme bürünebilmesi noktasında var olan kavramlar iken, stratejiler, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için, var olan kaynakların etkin olarak kullanılmasına yönelik planlar, risklerin belirlenmesine ilişkin süreçler, belirlenen risklerin önlenmesine yönelik planlar ile ilgilidir.

Taktikler, temel anlamda, belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması noktasında verilen kararlardır ve stratejilerin başarılı olarak sonuçlanması noktasında kritik önem taşımaktadırlar.

Sonuç olarak strateji ve taktik, birbirleri ile iç içe olan kavramlardır. Stratejilerin hayata geçirilebilmesi noktasında, taktikler olmazsa olmaz koşullardır (Güçlü, 2003: 67). Bu şart nedeni ile de taktikler ve stratejiler arasında yok edilemeyecek bir bağ bulunmaktadır. Sonuç olarak, stratejilerin belirlenmesi noktasında, uygulanabilirlik taktikler ile ilgilidir (Dinçer, 2004: 25).

### **1.2.3. Strateji ve Plan**

Strateji kavramı ile ilgili olan bir diğer kavram plan kavramıdır. Plan kavramı en basit anlamda, belirlenmiş bir amaca hizmet edilmesi noktasında, neyin, ne şekilde, nerede yapılacağına ilişkin kararlar bütünüdür. Genel uygulama açısından ele alındığında, planlar, sayısal ve yazılıdır.

Planlar, örgütlerin var olan çevreleri ve çevreleri ile ilgili olarak oluşan olgular kapsamında ele alınmaktadır ve tıpkı stratejiler gibi risk, belirsizlik gibi değişkenlerden etkilenmektedir (Koçel, 2010: 33). Plan ve strateji kavramlarındaki bu temel benzerlik haricinde kavramlar arasındaki en önemli farklılaşma, zaman ile ilgilidir. Planlar, kısa vadeli ve fakat stratejiler uzun süreli yaklaşımlardır. Stratejilerin temel odağı, uzun vadede belirlenmiş olan amaçlar ile hedefler iken, planların temel odağı, kısa vadede belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusundaki stratejilerin uygulanabilirliğini sağlayan taktiklerin nasıl, ne şekilde yapılacağıdır.

Planlar belirlenmiş amaçlar ile bu amaçlar kapsamında gerçekleştirilmek istenilenlerin karşılaştırılması ile ilgilidir ve teme olarak birden fazla kararı kapayan kararlar toplamıdır.

Stratejiler ve planlar örgütlerin iç ve dış çevreleri ile yakından ilintilidir ve bu iki kavramda yol ve yöntem ile ilgilidir. Ancak, planlar, yol ve yöntemlerin karşılaştırılmasını içerirken, stratejiler, daha uzun vadeli sistematik sözlü ya da yazılıdır. Planlar sayısal ve zihne dair verileri içerirken, stratejiler zihin ile ilgili kavramsal olgulardır. Sonuç olarak strateji ve plan arasındaki bir diğer önemli farklılık, planların yazılı, somut olduğu görülmekte iken, stratejiler daha ziyade soyut ve kavramsal olgulardır (Bircan, 2002: 17).

#### **1.2.4. Strateji ve Program**

Strateji kavramı ile ilgili olan bir diğer kavram program kavramıdır. Program temel olarak, gerçekleştirilecek bir eyleme ilişkin sürenin atanması ve eyleme dair olan faaliyetlerin ayrıntılı bir şekilde yer ve zaman kavramı ile belirlenerek, faaliyetlerin kimler tarafından yapılacağını açıklamaya yöneliktir. Diğer bir ifade ile planlar, yer, zaman, kişi, yöntem açısından bir eylemin yapılış biçimini belirlemektir (Bolat, 2008: 219). Programlar, politikaların, stratejilerin, taktiklerin ve planların, iş görebilmesine yönelik çalışanlar ile arada oluşturulan köprülerdir. Programlar, örgüt içerisinde var olan departmanlar, bireyler, işler, çalışanlar kapsamında farklılaşarak oluşturulabilmekte ve bir anlamda amaçlara ulaşma noktasında yol haritasının basamakları olarak kabul edilmektedir (Akgemici, 2008: 6). Programlar, bütçe programları, insan kaynakları eğitim programları, oryantasyon programları gibi farklı kademelere yönelik farklı amaçlar ile oluşturulmaktadır. Bu noktada altının çizilmesi gereken en önemli nokta, oluşturulan programların, farklı amaçlara sahip olmasına rağmen genel olarak tek bir amaca; örgütün politikaları kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere yönelik uygulanıyor olmasıdır.

#### **1.2.5. Strateji ve Yöntem**

Yöntem kavramı, program, taktik, politika ya da strateji kavramlarının etkinliği ve verimliliği ile ilişkili bir kavramdır. Dolayısıyla, yöntem kavramı konu kavramlar ile

kıyaslandığında “etkinlik” ve “verimlilik” hususunda sınırlandırıldığı için daha dar kapsamlıdır.

Yöntem, örgüt alan yazınında yer alan ve strateji ile ilişkili olan tüm kavramlar ile ilişki içerisindedir çünkü her durum ve koşul altında her şeyin bir yöntemi var olmak zorundadır. Diğer bir ifade ile yöntem her kavramın içerisinde yer almaktadır. Yöntem, amaç ve hedeflere ulaşma noktasında, stratejilerin, taktiklerin, planların etkin ve verimli olarak sonuçlanmasına yönelik olarak kullanılmaktadır ve temel amaç örgüt kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılarak, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmada katma değer yaratabilmektir.

Yöntemler, bazı süreçler kapsamında standart olarak uygulanabilmektedir. Ancak, dış ya da iç çevrede oluşan farklılaşmalardan ötürü, ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek ya da tehditleri bertaraf edebilmek noktasında, olağan dışı ve beklenmeyen riskler ile karşılaşıldığı durumlarda yöntemler değişime uğrayabilmektedir. Değişime uğrasalar dahi, yöntemleri her durum ve koşul altındaki temel amacı, örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşma yolundaki etkinliği ve verimliliği sağlayabilmektir.

### **1.2.6. Strateji ve Amaç**

Strateji ile ilgili kavramlar kapsamında ele alınacak olan son kavram, amaç kavramıdır. Strateji ve amaç kavramı sıklıkla bir arada kullanılan kavramlardır ve temel farklılıkları içerdikleri konulardır.

Amaç en temel anlamda, bir örgütün uzun vadede, var olmak istediği yere ilişkin odakları içerisinde barındırmaktadır. Strateji ise belirlenen amaçları odak almaktadır. Dolayısıyla, öncelikle amaçların oluşturulması daha sonra stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada, amaçların stratejilerin ön koşulu olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Amaçlar, farklı örgütler tarafından farklı şekillerde belirlenmektedir. Bu farklılaşmanın temel noktası, her örgütün uzun vadedeki odak noktasının birbirinden farklı olmasıdır. Bazı örgütler, kârlılık odaklı amaçlar belirleyebilirken, bazı örgütler için öncelikli amaç sürdürülebilirliğe yönelik olabilmektedir. Ancak, amaçlar ne şekilde belirlenirse belirlensin, bu amaçlara yönelik stratejilerin belirlenmesi (birbirlerinden farklı da olsa)

örgütler açısından bir şarttır. Dolayısıyla amaçlara ulaşabilmek noktasında, stratejilerin oluşturulması tüm örgütler için olmazsa olmaz bir şarttır (Akyüz, 2001: 119).

### **1.3. Kavramsal Olarak Stratejik Yönetim**

Küreselleşme ile birlikte var olan piyasa yapıları değişme uğramıştır. Piyasalardaki rekabet koşulları artmış, müşteri profilleri değişmiş ve örgütlerin rekabet yoğun piyasalarda değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmesi, kâr paylarını korumalar ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları zorlaşmıştır. Ayrıca teknolojik gelişmeler ile birlikte, ürünlerin ve hizmetlerin üretim süreçleri farklılaşmış, hızlanmış ve kaliteli üretim (Bircan, 2002: 12) değişen müşteri profili çerçevesinde de ele alındığında bir zorunluluk haline almıştır. Bu zorluklar, örgütlerin stratejiye ve stratejik düşünceye daha fazla önem vermesinin bir zorunluluk haline getirmiştir (Ramazanoğlu ve Bahçeçi, 2006: 52). Diğer bir ifade ile küreselleşme ile birlikte yaşanan yapısal değişimlere ayak uydurabilmek ve örgütsel sürdürülebilirliği sağlamak noktasında örgütler açısından strateji, stratejik düşünce ve dolayısıyla da stratejik yönetim kavramları önem kazanmıştır.

Stratejik yönetim en temel anlamda, rekabet avantajı sağlayabilmek adına örgüte kazandırılan bakış açısı olarak tanımlanabilir (Powell, 2002: 873). Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ile paralel olarak ortaya çıkan stratejik yönetim kavramı, günümüz alan yazını kapsamında ele alındığında örgüt alan yazınında yeni bir alt disiplin olarak gelişmektedir (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 115).

Stratejik yönetim özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru giderek önem kazanan ve sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel soruları “işimiz nedir”, “işimiz ne olmalıdır” olan stratejik yönetim, örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olarak verilen kararların etkin ve verimli bir şekilde zamanında sonuçlandırılması ile ilgili olan bir kavramdır (Güçlü, 2003: 70). Diğer bir ifade ile stratejik yönetim, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi noktasında gerekli olan tüm faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili olan yönetsel bir tekniktir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 53).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması, incelenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan aksaklıkların düzeltilmesi ile ilgili olan tüm adımları kapsayan sistematik ve yönetsel bir süreçtir (Ereş, 2004: 21).

Stratejik yönetim, bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi noktasında ne yaptığı, hangi noktada olduğu ve varmayı hedeflediği noktaya ulaşabilmek için ne yapması gerektiğine ilişkin süreçlerde kullanılan yönetsel bir tekniktir (Aktan ve Vural, 2004: 4-5).

Stratejik yönetim, örgütlerin amaç ve hedeflerine yönelik stratejilerin oluşturulması, uygulanması, denetlenmesi, güncellenmesi adımları kapsamında, örgüte ilişkin tüm süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde sinerji oluşturacak şekilde sürdürülebilir kılınması ile ilgilidir. Stratejik yönetim amaçlar ve hedefler özelinde, farklı örgütsel düzeylerde, farklı odak noktalarına sahiptir ancak temel amaç, stratejik yönetim ile tüm örgütsel aktörlerin uzun vadeli stratejilere yönelik etkin ve verimli katma değer sağlamasıdır (Poister ve Streib, 1999: 308).

Stratejik yönetim sistematik bir süreç olarak kabul edilmektedir ve bu sürecin en temel özelliği sürecin tüm örgüt düzeyleri ve süreçleri açısından bütünleştirici bir etkiye sahip olmasıdır. Stratejik yönetime ilişkin tüm karar süreçleri, yönetsel kararlar olarak kabul edilmektedir ancak, farklı düzeylere tanımlanmış farklı stratejik hedefler kapsamında düzeyler arasında farklılaşmaktadır. Ancak genel pencereden bakıldığında sonuç hep aynıdır; örgütün amaç ve hedeflerine yönelik yürünen yolda belirlenen stratejilerin etkin ve verimli bir şekilde tüm örgüt tabanına yayılmış bir şekilde yönetilmesi. Diğer bir ifade ile stratejik yönetim, uzun vadeli amaç ve hedeflere ulaşabilmek noktasında belirlenen stratejilerin öngörüler kapsamında biçimlendirilmesi ve örgütün geleceğinin şekillendirilmesi noktasında örgütün tüm kaynaklarının hedefe yönelik kullanılması ile ilgilidir (Güçlü, 2003: 71).

### **1.3.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

Stratejik yönetim kavramı her ne kadar yirminci yüzyılın sonlarına doğru önem kazanan ve sıklıkla kullanılan bir kavram olsa da günümüzdeki haline ulaşana kadar tarihsel bir gelişim süreci geçirmiştir. Stratejik yönetim kavramı stratejiye ilişki alan yazın çalışmaları ile tohumları atılan bir kavramdır. Stratejik yönetim kavramı, sosyal, ekonomik ve politik değişimler kapsamında gelişmiş, dönüşmüş ve günümüz küresel dünyasında kullanılan kavramsal boyutuna ulaşmıştır.

Tarihsel süreç incelendiğinde, stratejik yönetim kavramının ilk dönemlerinde, stratejik yönetim; örgütleri olası olumlu ya da olumsuz beklenmeyen durumlara hazırlamak (Akgemici, 2008: 11) olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir. İkinci dünya savaşının patlak vermesine kadar stratejik yönetim kavramına ilişkin genel kabul görmüş bu yaklaşım, ikinci dünya savaşının patlak vermesi ve savaş sonrası yaşanan konjonktürel sert değişimler ile birlikte farklılaşmıştır. Bu değişim noktası çerçevesinde, stratejik yönetime ilişkin tarihsel dönemleri aşağıdaki tablo yardımı ile özetlemek mümkündür.

**Tablo 1: Stratejik Yönetimin Tarihsel Yolculuğu**

Dönem	Açıklama
1950 – 1965 yılları arası	Stratejik yönetim kavramının toplumsal süreçlerden sıyrılarak, örgütsel süreçlerin içerisine dâhil olması bu dönemde gerçekleşmiştir. Stratejik planlamaya ilişkin örgütsel anlamda ilk adımların bu dönemde atıldığı kabul edilmektedir ve bir anlamda günümüz modern stratejik yönetim süreçlerinin tohumları bu dönemde atılmıştır.
1970 – 1980 yılları arası	Stratejik planlamaya ilişkin önemin giderek arttığı dönemlerdir. Örgütsel amaçlara ulaşılması noktasında sezgisel varsayımların yeterli olmadığı görüldüğü bu dönemde, bilginin hedefe ulaşma noktasında çizilecek yolda en önemli aktör olduğunun bilincine varılmıştır.
1980 – 1990 yılları arası	Rekabetin geliştiği ve bu nedenle piyasaya ilişkin analizlerin gereklilik halini aldığı dönemdir. Rekabetin artması ile birlikte, örgütlerin rekabet avantajı elde etmeye yönelik çabaları artmıştır ve bu çabaların artması beraberinde stratejilere verilen önemin artmasını getirmiştir.
1990 – 1995 yılları arası	Stratejik yönetim açısından stratejik görüş kavramının önem kazandığı bu dönemde, stratejilerin örgütsel değerler olarak kabul edilmesi ve örgütsel performansın artması noktasında stratejilerin örgütsel yetenekler kadar önemli olduğu yaklaşımının kabul edildiği görülmektedir.
1995 – 2000 yılları arası	Örgütler, geleceğe yönelik olarak – tarihsel süreçteki diğer dönemler ile kıyaslandığında – belirsizlik ortamı nedeni ile etkin ve verimli belirlemeler yapmakta zorlanmaktadırlar. Bu zorluklar, stratejik değerlerin öne plana çıkmasını ve stratejik yönetimin değişim ve yenilik süreçlerinde temel yapı taşı olmasını beraberinde getirmiştir.
2000’li yıllardan sonra	Günümüz modern ve küresel dünyasında, örgütlerin sürdürülebilirliklerini koruması ve örgüt amaç / hedeflerine ulaşması noktasında stratejiler, stratejik yönetim süreçleri en önemli aktörler olarak kabul edilmektedir.

**Kaynak:** (Güleş ve Bülbül, 2004: 41) ve (Çevik, 2007: 231)’den yararlanarak tablo haline getirilmiştir.



Stratejik yönetimin tarihsel süreçteki yolculuğu incelendiğinde, stratejik yönetim kavramının günümüzdeki halini almasına kadar geçen süreçte farklı yaklaşımların hâkim olduğu görülmektedir. Stratejik yönetimin günümüzdeki halini almasına kadar geçen süre zarfında stratejik yönetim; bütçe & mali kontrol, işletme politikası & uzun vadeli planlamalar, stratejik planlama, stratejik yönetim ve bütünleşik stratejik yönetim (Yurdakul, 1995: 23-29) olmak üzere beş aşamalı bir yaklaşım silsilesinden geçmiştir.

**Tablo 2: Stratejik Yönetimin Beş Yaklaşım Aşaması**

I. Aşama: Bütçe & Mali Kontrol	Stratejik yönetim bilimine ilişkin atılan ilk adım olarak kabul edilen bütçe & mali kontrol yaklaşımı, örgütün işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili olarak planlamalar bütçe ve mali kontrol yaklaşımı ile birlikte başlamıştır. Bilimsel açıdan örgütün ele alınması, bilimsel dayanaklar ile planlamaların yapılmasını ön plana çıkartan bu yaklaşım, bütçe ve mali konularada hafızla önem verilmesini sağlamıştır. Bilimsel verilere dayanarak oluşturulan planların mali açıdan kontrol edilebilirliği sağlamanın gerekliliğinin altını çizen bütçe ve mali kontrol yaklaşımı, yatırım, planlama, örgütlenme, projelerin değerlendirilmesi fonksiyonlarının örgüt içerisinde daha fazla önem kazanmasına ön ayak olan yaklaşımdır.
II. Aşama: İşletme Politikası & Uzun Vadeli Planlama	İkinci dünya savaşından sonra, ekonomilerin yeniden yapılanma ve büyüme çabaları ile birlikte yaşanan yapısal değişimlerin etkisi ile örgütler hızlı şekilde büyüyen ekonomilere ayak uydurabilmek noktasında planlı ve kontrollü büyümeyi sağlamak zorunda kalmışlardır. Planlı ve kontrollü büyümenin sağlanabilmesi noktasındaki en önemli husus, belirlenen planların uygulanabilirliğinin sağlamak için stratejik analizlere yön verilmesi olmuştur.
III. Aşama: Stratejik Planlama	Stratejik planlama yaklaşımı, örgütlerin var olan kaynaklarını, teknolojik yeterliliklerini, içsel ve dışsal olarak elinde olan güçlü ve zayıf özelliklerini belirlemeyi, var olan fırsatları ve tehditleri öngörmeyi, bu belirlemeler ve öngörüler kapsamında misyon ve vizyonun belirlenmesi ile örgütün uzun vadede nerede var olmasını istediğinin belirlenmesi ile ilgilidir. 1970'li yıllardan itibaren, işletme politikası olarak ele alınan strateji kavramı, bu yaklaşım ile birlikte stratejik planlama olarak ele alınmıştır ve bir anlamda stratejilerin belirlenmesine yönelik çaba ile daha sistematik bir hal almıştır.
IV. Aşama: Stratejik Yönetim	Stratejik planlama yaklaşımının, piyasalara ve örgütlere hakim olmasından çok kısa bir süre sonra, bu yaklaşım stratejik yönetim yaklaşımına doğru değişime uğramıştır. Bu değişimin temelinde, piyasaların hızla değişmesi ve küreselleşmenin

	etkilerinin daha şiddetli bir şekilde hissedilmesidir. Stratejik planlamanın, stratejik yönetime dönüşmesi ile birlikte, stratejik yönetim örgütlerin hayatlarında bir olmazsa olmaz olarak yer almaya başlamıştır.
V. Aşama: Bütünleşik Stratejik Yönetim	Küreselleşmenin etkilerinin şiddetle hissedilmesi, piyasaların yapısal olarak değişmesi, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimle ve gelişmeler ile birlikte, stratejik yönetim örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı unsuru haline gelmiştir. Bu nedenle de günümüzde stratejik yönetim daha dinamik ve önemi bir unsuru olarak örgütlerin tüm süreçleri kapsamında ele alınan ve örgütlerin tüm düzeyleri ile bütünleşik olarak dâhil olduğu bir sistematik haline almıştır.

**Kaynak:** (Yurdakul, 1995: 23-29), (Gürer, 2006: 91) ve (Dinçer, 2004: 61-62)

yararlanılarak tablo haline getirilmiştir.

### 1.3.2. Stratejik Yönetimin Amaçları ve Önemi

Değişim ve yenilikçilik, günümüz piyasalarında sürdürülebilirlik sağlamak, rekabet üstünlüğü elde etmek hususlarında, kilit kavramlar olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetsel süreçlerde, örgütler değişim ve yenilik süreçlerine ayak uydurabilmek için yeni yönetsel süreçleri uygulamaktadırlar ve bu yeni yönetsel süreçlerin en önemlisi stratejik yönetim süreçleridir (Eren, 2010: 74). Dolayısıyla, stratejik yönetimin en önemli amaçlarından biri piyasalarda yaşanan değişimlere ayak uydurmak ve yenilikçilik süreçlerinin beslenmesini sağlamak olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetim mikro bazda örgütler açısından, makro bazda ise ülke ekonomileri açısından önem arz eden bir kavramdır. Stratejik yönetim, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve belirlenen bu yönler ışığında, var olan örgüt kaynaklarının maksimal verim ile kullanılması açısından önem arz eden bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim bir anlamda var olan örgüt kaynaklarını, var olan örgüt ve piyasa koşullarında maksimal verim ile etkin bir şekilde kullanmaya yönelik katkı sağlamaktadır. Bu sayede de örgütün başarılı olması ve büyümesine yönelik kontrollü katkı sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 53).

Stratejik yönetim olası risklerin önceden belirlenmesi ve oluşabilecek fırsatların saptanması noktasında örgütlere fayda sağlamaktadır ve bu saptamalar ve belirlemeler ışığında, örgütlerin uzun vadede belirlediği amaç ve hedeflere ulaşması rasyonel bir hal

almaktadır. Diğer bir ifade ile stratejik yönetim, örgütlerin stratejik düşünmesine ve hayata geçirdiği eylemlerini rasyonel ve bilimsel temellere dayandırmasına olanak sağlamaktadır (Aksu, 2009: 31). Rasyonalite ve bilimsellik ile birlikte de örgütlerin performanslarının artması, verimli ve etkin sonuçlar alması kaçınılmaz olmaktadır.

Stratejik yönetimin en önemli amaçlarından bir tanesi, örgütlerin şeffaf, hesap verebilir, etkin, verimli ve etik ilkeler ışığında sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirebilmesine katkı sağlamaktadır (Çevik, 2007: 48).

Stratejik yönetim, örgütler açısından, değişen, sürekli gelişen ve belirsizliğin hâkim olduğu piyasa koşullarında, yol gösterici niteliktedir. Diğer bir ifade ile stratejik yönetim örgütlerin planlı hareket etmesini sağlamaktadır ve olağan dışı durumlara karşı hazırlıklı olmasını ve her durumda kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Eren, 2005: 27).

Dobson (2004: 17) stratejik yönetimin en önemli etkilerinden bir tanesini, örgütsel tutarlılığın sağlanması olarak açıklamaktadır. Stratejik yönetim ile rasyonel ve bilimsel temellere dayandırılan süreçler tutarlı bir hal almaktadır ve bu durum örgütlerin etkin ve verimli çıktılar elde etmesine katkı sağlamaktadır.

### **1.3.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik yönetime ilişkin bu noktaya kadar yapılan tanımlamalar kapsamında, stratejik yönetimin, bir örgütün, belirlenmiş amaçlara / hedeflere ulaşabilmesi noktasında rasyonel ve doğru stratejilerin geliştirilmesinde rol oynadığı, geliştirilen stratejilerin etkin ve verimli olarak uygulanmasında görev aldığı ve uygulamalar sonucunda ortaya çıkan sonuçları değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla stratejik yönetimin en önemli özelliği uzun vadeli amaç / hedeflere ulaşma noktasında geleceğe dair bir yönetsel teknik olmasıdır (Dinler, 2009: 5). Stratejik yönetim “yönetim” kavramının sahip olduğu tüm özelliklere sahip olmakla birlikte, kendine özgü bir takım farklı özelliklere de sahiptir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralamak mümkündür;

- Stratejik yönetim, örgütlerin kârlılığının ve verimliliğın arttırılması noktasında, performansa katkı sağlamaktadır ve aksiyon planlarının oluşturulmasına yönelik ön bilgilendirme niteliğindedir (Dinler, 2009: 7).
- Stratejik yönetim vizyon ile ilgilidir ve geleceğe yöneliktir, uzun vadelidir (Güçlü, 2003: 74).
- Stratejik yönetim var olan ışığında geleceği planlamaktadır ve stratejik planlar kapsamında örgütsel değişimin ve yenilikçiliğın gelişmesine katkı sağlamaktadır (Eren, 2013: 34).
- Örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeye yöneliktir ve fırsatlar / tehditler belirleyerek örgütün başarılı olmasına katkı sağlamayacak stratejileri geliştirmek temel çabasıdır (Aktan, 2008: 6).
- Stratejik yönetim geleceğe yönelik bugünden ne yapılması gerektiği ile ilgili yol haritasını ortaya koymaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996; 144).
- Stratejik yönetim örgütün tüm kaynaklarının rekabet avantajı sağlayacak şekilde belirlenmesi noktasında önem arz eder ve konjonktürel dalgalanmalara karşı örgütü koruyucu önlemler alma çabasıdır (Çoban, 2007: 81).
- Stratejik yönetim düşüncesi örgütü bütünleşik olarak ele alır ve örgütü yaşayan bir sistem olarak değerlendirir.
- Stratejik yönetim, değişimin sağlanması hususunda, örgüt kaynakları arasında ilişkiler oluşturabilmektedir ve oluşturulan ilişkilerin etkin ve verimli olarak yönetilmesine yönelik sistematik bir süreçtir (Dinçer, 2004: 112).
- Stratejik yönetim örgütün en alt kademesindeki çalışandan en üst kademesindeki çalışana kadar herkes için ortak amaç ve hedefler doğrultusunda işleyen bir sistematiktir (Güçlü, 2003: 74).

#### **1.3.4. Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim ile ilgili kavramsal çerçevede stratejik yönetimin sistematik bir süreç olduğunun altı çizilmiştir. Bu kapsamda, stratejik yönetim sürecinin detaylandırılması gerekmektedir. Stratejik yönetim süreci (Marşap, 2000: 250);

- Strateji belirleyicilerinin seçilmesi, görevlendirilmesi
- Stratejik analizlerin yapılması
- Stratejik yönlendirmelerin yapılması
- Stratejilerin seçilmesi
- Stratejilerin uygulanması
- Stratejilerin kontrolü

Olmak üzere altı temel adım kapsamında ele alınabilir.

Strateji belirleyicilerinin seçilmesi ve görevlendirilmesi aşaması, stratejik yönetim sürecinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. Bu adımda, stratejik yönetim sürecinin uygulanabilmesi için gerekli olan örgüt stratejilerinin belirleyecek olan strateji belirleyicileri seçilir ve görevlendirilir. Strateji belirleyicileri, stratejik yönetim sürecinde, örgüt amaç ve hedefleri ile uyumlu olan stratejilerin belirlenmesi hususunda görev alacak kişilerdir ve bu kişiler örgüt içerisinde, statülerine bakılmaksızın (Ülgen ve Mirze, 2013: 5) ya da dışından seçilmek sureti ile görevlendirilmesi mümkündür.

Strateji belirleyicilerinin seçilmesi ve görevlendirilmesi stratejik yönetimin sürecinin başarılı olabilmesi noktasında önemli bir adımdır. Örgüt amaç ve hedeflerine yönelik stratejilerin belirlenemediği noktada, uzun vadede olumsuz sonuçlar ile karşılaşılabilmesi olasılığı göz önünde tutulduğunda, örgüt amaç ve hedeflerini özümsemiş, bilimsel yaklaşımlar ışığında stratejileri belirleyecek bireylerin seçilmesi sürecin etkin ve verimli çıktılar vermesi hususunda önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması stratejik analizlerin yapılması adımıdır. Bu adımda, örgütün faaliyetini sürdürdüğü çevreye ilişkin olarak var olan faktörlere ilişkin incelemeler yapılmaktadır. Yapılan incelemeler örgüt iç çevresinde ve dış çevresinde var olan faktörlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ile ilgilidir. Belirlenen faktörler ışığında, örgüte ilişkin fırsatların / tehditlerin belirlenmesi ve bu kapsamda örgütün güçlü / zayıf yönlerinin tespit edilmesi (Ülgen ve Mirze, 2013: 63) stratejik analizlerin yapılmasına ilişkin adımda gerçekleşmektedir.

Stratejik analizlerin yapılması aşamasında; dış çevre analizi, iç çevre analizi ve SWOT analizi uygulanmaktadır (Uysal, 2010: 8). Uygulanan analizlerden dış çevre analizi,

örgütün kendi içerisindeki paydaşları hariç, diğer tüm paydaşlarına ilişkin (politik analiz, rekabet analizi gibi) bilgi toplama, değerlendirme ve yorumlama süreçlerini içermektedir. Örgütler dış çevre analizini, var oldukları sektöre ilişkin, ülke ekonomisinin gidişatına ilişkin, politik ve siyasi konjonktürel duruma ilişkin, rakiplere ilişkin, teknolojik yeniliklere ilişkin gerçekleştirebilmektedirler. Diğer bir ifade ile dış çevre analizi, örgütü direkt olarak etkileyecek dış faktörlerin analizi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 64). Dış çevre analizinin sonucunda, örgütün karşılaşılabileceği fırsatlar ve tehditler ortaya çıkartılmaktadır.

İç çevre analizi ise, örgütün içerisinde var olan sistemlerin ve paydaşların analizi ile ilişkili olan analizdir. Örgütün var olan yönetim yapısının, üretim sistemlerinin, örgüt ikliminin, örgüt kültürünün, finansal yapısının analizi iç çevre analizi olarak sınıflandırılan analizlerdir ve genel olarak iç çevre analizi, örgüt içinde var olan faktörlerin analizi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 65). İç çevre analizinin sonucunda, örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlar ortaya çıkartılmaktadır.

Dış çevre analizi ve iç çevre analizinin gerçekleştirilmesinden sonra, belirlenen fırsatların, tehditlerin, güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 8) Bu değerlendirme, mevcut belirlemelere yönelik stratejilerin geliştirilmesi hususunda önem taşımaktadır. Bu değerlendirme, genel uygulamada, SWOT analizi yardımı ile yapılmaktadır. SWOT analizi, örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri, dış çevrede var olan fırsatlar ve tehditler ile karşılaştırmalı olarak analiz etmesine olanak sağlayan bir analizdir ve bu analizin gerçekleştirilmesinden sonra, örgütlerin stratejik yönlendirme evresine geçmesi mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 66-68).

Stratejik yönlendirmelerin yapıldığı üçüncü adımda, örgütler, geleceğe yönelik şekillendirmeleri yapmaktadırlar. Diğer bir ifade ile bu aşamada, örgütler vizyon ve misyonlarını belirlemektedir.

Stratejilerin yönlendirilmesi aşamasında öncelikle örgütün var oluş nedenleri ile gelecekte var olmak istedikleri nokta (hedefler) belirlenmektedir ve belirlenen bu var oluş nedenleri ve hedefleri kapsamında stratejilerin belirlenmesine yönelik, strateji belirleyicilerine ön ayak olacak bilgilendirmeler yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013. 68). Ayrıca, strateji belirleyicilere bilgilendirme teşkil etmesi noktasında, örgütün

misyon ve vizyonu ile uyumlu amaç ve hedeflerinin belirlenmesi (Akdemir, 2012: 55) gerekmektedir. Sayısal olarak belirlenen hedefler ve sözel olarak belirlenen amaçlar kapsamında beklenen strateji belirleyicilerin bu amaç ve hedefler ile uyumlu stratejileri belirlemesi ve seçmesidir.

Stratejik yönetim sürecinin strateji seçimine ilişkin adımında, strateji belirleyiciler tarafından örgüt amaç ve hedeflerine uyumlu bir şekilde belirlenmiş stratejiler arasından seçim yapılmaktadır. Bu noktada, örgütün üst düzey yönetiminin sürece dâhil olması gerekmektedir ve örgüte en uygun stratejinin belirlenen stratejiler arasından seçilmesi (Aşgın, 2008: 19) gerekmektedir.

Stratejilerin belirlenmesi aşamasından sonra gelen stratejik yönetim aşaması, stratejilerin uygulanması aşamasıdır. Üst yönetimin katılımı ile seçilen stratejiler, örgüt üst yönetiminin önderliğinde ve desteği ile örgütün tüm aşamalarında uygulanmak üzere faaliyete alınmaktadır. Seçilen stratejilerin örgüte fayda sağlaması noktasında, örgütün stratejileri uygulama noktasında odaklanması gereken bazı hususlar bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 73-73);

- Stratejinin uygulanabilirliğine uygun örgütsel yapıların hazır hale getirilmesi ve kaynakların etkin bir şekilde sistematik olarak strateji çerçevesinde kullanılması
- Stratejinin uygulanması süreçlerinde görev alacak nitelikli personelin istihdam edilmesi, var olan personelin eğitim süreçleri ile stratejinin uygulanma süreçlerine katkı sağlayacak noktaya getirilmesi
- Stratejinin uygulanması aşamasında uygun yönetsel biçimin ve liderlik stiline seçilmesi

Stratejik yönetimin son aşaması, uygulamaya konulan stratejilere ilişkin kontrol aşamasıdır. Stratejilerin uygulanması kapsamında ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi ve aksama olan noktaların belirlenmesi durumunda stratejinin ve uygulama süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi (Aşgın, 2008: 20) stratejinin kontrol aşamasında gerçekleştirilen eylemlerdir. Etkin ve verimli bir stratejik yönetim sürecinden bahsedebilmek için, etkin ve verimli bir kontrol sürecinden de bahsetmek gerekmektedir. Kontrol süreci, stratejik yönetim sürecinin tüm adımlarına yöneliktir ve kontrol süreçlerinde ortaya çıkan aksaklıkların kaynağının hani stratejik yönetim süreci

adımı olduğunun belirlenmesi ve d¼zeldilmesi gerekmektedir (¼lgen ve Mirze, 2004: 73)





## **BÖLÜM 2: KAVRAMSAL OLARAK REKABET**

### **2.1. Rekabetin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi**

Rekabet kavramı, birçok disiplin tarafından ve genel uygulamada sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Özellikle küreselleşme ile birlikte alan yazında daha sıklıkla karşılaşılan rekabet kavramına ilişkin en temel tanım, kıt kaynakların var olduğu doğada, kıt ve kısıtlı olan kaynakların paylaşılmasına ilişkin siyasal, sosyal, psikolojik boyutları olan kavramdır (Kavrakoğlu, 2002: 77) şeklindedir. Rekabetin, kıt kaynaklar ile ilgili olduğuna ve kıt / kısıtlı olanın paylaşılmasına ilişkin olduğu bilgisi kapsamında, kavramın insanlık tarihi kadar eski bir kavram olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Rekabet kavramına ilişkin dönüm noktası, Sanayi Devrimi olarak kabul edilmektedir (Kozlu, 1996: 2) Sanayi Devrimi, örgütlerin günümüz modern örgüt yapılarına dönüşmesinde, piyasaların makineleşmesinde, emek yoğun piyasalardan teknoloji yoğun piyasalara geçişte etkili olmuştur ve aynı zamanda Sanayi Devrimi ile birlikte rekabet kavramı da farklılaşmış ve yapısal olarak değişime uğramıştır. Diğer bir ifade ile rekabet kavramını Sanayi Devrimi öncesi rekabet kavramı ve Sanayi Devrimi sonrası rekabet kavramı olarak iki farklı dönem itibariyle değerlendirmek gerekmektedir.

Sanayi Devrimi öncesi piyasalarda emek yoğun bir yapı hâkim idi. Piyasaların üretim gücü, insan gücüne dayalı idi ve piyasalarda var olan örgüt sayısı günümüz ile kıyaslandığında oldukça azdır. Bu piyasalarda da rekabet kavramından bahsedilmekteydi ancak, günümüz rekabet şartları ile kıyaslandığında bu piyasalarda var olan örgütler açısından rekabet yok denecek kadar azdı. Sanayi Devrimi öncesinde piyasalarda rekabetin az olmasının temel nedeni az sayıda örgütün bulunması olmakla birlikte, piyasaların kurallarının (emek yoğun olmak, az örgüt olmak gibi) belli olması rekabetin az olmasının (Porter, 2000: 11) bir diğer nedeni idi.

Sanayi Devrimi ile makineler ve kitle üretimi kavramları piyasalara giren kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayi Devrimi, emek yoğun piyasaların ortadan kalkmasına ve makinelerin, seri ve kitle üretiminin önem kazandığı piyasaların oluşmasına etki etmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra, ekonomilerin yeniden yapılanma çabaları, talebin azalması, hiper enflasyonun ortaya çıkması sonucunda var

olan piyasa yapıları yapısal olarak bir kere daha değişmiştir. Piyasaların yaşıdığı olumsuz koşulların ortadan kaldırılması, ekonomilerin yeniden kurulma, yapılanma çabalarının hızlanması ve desteklenmesi için, Amerika Birleşik Devletleri'nin önderliğinde, uluslararası para fonu kurulması (IMF) ve dünya bankasının kurulması adımları ile birlikte rekabet şartlarının artmasına etki edilmiştir. Bu uluslar üstü kuruluşların hayata geçmesi ve Avrupa piyasalarının Avrupa Birliği çatısı altında birleşmeye başlaması ile birlikte, dünya ekonomik anlamda tek bir pazar halini almaya başlamıştır ve bu durumda rekabetin yoğunlaşması hususunda etki sahibi olmuştur.

Dünyanın tek bir pazar halini alması ve uluslar üstü kuruluşların faaliyetleri ile birlikte, ekonomik anlamda rekabet koşulları birçok örgütün kurulması ve piyasalardaki yerini alması ile birlikte giderek artmıştır. Rekabet avantajı sağlayabilmek, örgütler açısından giderek önemli bir amaç halini almış ve bu amaç doğrultusunda örgütler, 1970'li yıllarda maliyet üstünlüğü sağlayarak, 1980'lerde kalitede farklılaşarak, 1990'lı yıllarda ürün / hizmet farklılaştırarak rekabet avantajı elde etme çabasına girmişlerdir. Küreselleşme ile birlikte ise, örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi noktasında sadece bazı noktalarda rakiplerden üstün olmak yeterli olmamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütlerin, küresel piyasalarda rekabet avantajı elde etmesinin ve bu avantajı sürdürülebilir kılmasının temeli, örgütsel çıktılarının ve örgüte ilişkin tüm süreçlerinin rakiplerinden farklı olması gerekliliğidir (kırım, 1998: 6). Günümüz piyasalarında, örgütlerin kaliteli ürünleri / hizmetleri üretmesi, piyasadaki yenilikleri takip ederek bu yenilikleri kapsayacak yeni ürün ve hizmetler üretmesi, bu süreçte esnek, hızlı olması ve müşterilerin istek / ihtiyaçlarını en etkin şekilde satış ve satış sonrası süreçlerde tatmin etmesi gerekmektedir.

Rekabetin tarihsel süreçteki gelişimi incelendikten sonra, rekabet kavramının çerçevesini kavramsal olarak alan yazın kapsamında çizmekte fayda vardır. Rekabet kavramına ilişkin ilk kavramsal yaklaşım, ekonominin kurucusu olarak kabul edilen Adam Smith'dir. Adam Smith, rekabet kavramını temel iktisat kuramının yapı taşlarından biri olarak tanımlamıştır ve rekabetin piyasa mekanizmasının merkez unsuru olduğunun altını çizmiştir. Adam Smith'e göre rekabet, klasik iktisatçıların rekabeti kazan – kaybet zeminine oturtmasına ön ayak olmuş ve rekabetin temelinin bir taraf kazanırken, diğer tarafın kaybetmesi yaklaşımına oturtulması sağlanmıştır (Aktan ve

Vural, 2004: 21). Klasik iktisadi yaklaşım kapsamında rekabet, dinamik bir kavram olmaktan ziyade, piyasaya ilişkin merkezi bir aktör / süreç olarak algılanmaktadır.

Neo-klasik iktisadi yaklaşım kapsamında ise rekabet, piyasanın dengeye ulaşması açısından gerekli olan bir araç olmaktan ziyade, piyasanın yapısını teşkil eden bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım tam rekabet piyasası kavramının doğmasına etki etmiştir.

Rekabet kavramı sadece iktisat alan yazını kapsamında ele alınan bir kavram değildir. Rekabet kavramı, günümüzde farklı disiplinler, farklı araştırmacılar, farklı kurumlar tarafından ele alınan bir kavramdır. Kavram, günümüz piyasaları ve örgütleri için o denli önemi bir kavramdır ki günümüz modern ülkelerinde rekabet kavramı kanunlar kapsamında ele alınmış ve sınırları belirlenerek koruma altına alınmış bir kavramdır.

Ülkemizde, rekabet kavramı, Rekabetin Korunması Hakkında Kanun kapsamında hukuki çerçeveye oturtulmaktadır. Konu kanunun üçüncü maddesi kapsamında rekabet;

*“ürün ve hizmetlerin piyasalardaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararların verilebilmesini sağlayan yarış”*(Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, Madde: 3)

Olarak tanımlanmaktadır.

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe sözlük kapsamında ise rekabet; aynı amaca sahip bireyler / kurumlar arasındaki çekişme, yarış, yarışma şeklinde tanımlanmaktadır.

Rekabet, birden çok rakibin var olduğu, üreticilerin ve / veya tüketicilerin fiyatı saptayamadıkları, girişlerin ve çıkışların serbest olduğu, bilgiye erişimin, kolay, açık ve tam olduğu, fiyatın veri olarak yer aldığı duruma verilen isimdir (Dinçer,1998: 78).

Rekabet, belirli bir çıkar elde edebilmek için diğerlerini geçme çabası, farklı faydalar elde etmeye yönelik üstünlük sağlama arzusu (Topçuoğlu, 2001: 9) anlamına gelmektedir.

Rekabet, örgütlerin piyasalarda oluşan değişime, dönüşüme uyum sağlayabilme çabaları ile ilgilidir ve kârlılığın, sürdürülebilirliğin korunması noktasında, diğer piyasa aktörlerinin faaliyetlerini zorlaştırmak sureti ile üstünlük elde etmek ile ilgilidir.

Rekabet, alıcıların ve satıcıların aynı piyasada serbest koşullar altında buluşmaları ve üretim üzerinde belirleyici olmalarıdır (Badur, 2001: 4). Diğer bir tanımlamaya göre ise

rekabet, bilginin tam anlamı ile paylaşıldığı, malın bağdaşlık özelliğinin bulunduğu, alıcıların ve satıcıların toplu sunumu etkileme güçlerinin olmadığı bir piyasa türü olarak kabul edilmektedir (Akıncı, 2001: 3). Bu tanımlama, rekabete iktisat penceresinden bakarak yapılan bir tanımlamadır. Rekabete yönelik olarak iktisat penceresinden bakarak tanımlama yapıldığı noktada, Karl Marx'ın rekabet tanımını incelemek mümkün değildir. Marx'a göre rekabet, aşağıdaki özelliklere sahiptir ve bu özellikler kapsamında da dinamik bir süreçtir (Kılıçbay, 1985: 50);

- Rekabet, ürünlerin daha ucuza satılmasına ilişkin bir yarışır
- Rekabet tarihsel bir role sahiptir ve maliyetlerin satış fiyatlarına çekim odağı oluşturması sureti ile denge fiyatının tam olarak belirlenememesi ile ilgilidir

Görüldüğü gibi rekabet kavramına ilişkin birçok farklı tanımlama bulunmaktadır. Rekabete ilişkin en önemli husus, günümüz piyasalarında sürdürülebilirliği korumak noktasında, rekabetin itici bir güç olarak kullanılması ve Ar-Ge faaliyetlerinin önemli bir kısmının bu alana kanalize edilmesidir (Topçuoğlu, 2001: 11). Bu hususu gerçekleştiren örgütler rekabet avantajı elde edebilmektedirler.

## **2.2. Rekabet Gücü Kavramı**

Rekabet ile ilgili olan önemli bir kavram rekabet gücü kavramıdır. Rekabet kavramından farklı bir kavram olarak kabul edilen rekabet gücü kavramının genel kabul görmüş bir tanımlaması bulunmamaktadır.

Rekabet gücü, en temel anlamda, örgütün var olan rakiplerine karşı, rekabet ortamında, etkin kaynak kullanımını sağlayarak üstünlük sağlamasıdır. Diğer bir ifade ile var olan rekabet ortamında, örgütün rakip olarak tanımlanabilecek diğer örgütler arasından sıyrılarak farklılık yaratması örgütün rekabet gücüdür. Rekabet gücü örgütlerin, ürünlerini zamanında, kaliteli, güvenilir bir şekilde üretici ile buluşturmasına ilişkindir (Demir, 2003: 46).

Rekabet gücünü sağlayan unsular, örgütler arasında farklılaşmaktadır. Bazı örgütler açısından rekabet gücünün unsuru, üretkenlik olabilmekte iken, bazı örgütler için rekabet gücünün kaynağı yenilikçilik, girişimcilik olabilmektedir.

Rekabet gücü kavramı sadece örgüt düzeyinde ele alınan bir kavram değildir. Rekabet gücü, örgüt, endüstri, ulusal/uluslararası olmak üzere üç farklı düzeyde ele alınmaktadır.

Örgüt düzeyinde rekabet gücü; örgütlerin kâr elde edebilmesine ilişkin güçleri olarak da değerlendirilmektedir ve yerel ya da küresel piyasalarda rakiplerine göre görece daha düşük maliyet ile üretim yapmak, üretim çıktılarının daha kaliteli olması ve rakiplerden daha üstün bir konumda yer almak ile ilgilidir (Betz, 2010: 115).

Örgüt düzeyinde rekabet gücü, örgütün müşterilerine sunduğu satış öncesi, satış dönemi ve satış sonrası hizmetler ile de ilişkilendirilmektedir. Günümüz küresel piyasalarında müşteri istek ve ihtiyaçlarını sadece satış sürecinde değil, satış sonrasında da tatmin ediyor olmak rekabet gücü elde edebilmenin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir.

Örgüt düzeyinde rekabet gücünün en önemli unsuru elde edilen rekabet gücünün sürdürülebilir kılınmasıdır. Bu sürdürülebilirlik, Ar-Ge çalışmalarının rekabet odaklı olması, yenilikçilik süreçlerinin örgüt süreçlerine entegre edilmesi ile doğru orantılıdır (Gürak, 2004: 61).

Örgüt düzeyinde rekabet gücünün elde edilmesi, küreselleşmenin etkisi ile değişen piyasa koşullarına ve teknolojik yeniliklere ayak uyduracak esnekliğe sahip olmakla da piyasaların beklentilerini ve müşteri istek / ihtiyaçlarını etkin, zamanında ve tam olarak tatmin etmek ile ilgilidir. Bu noktada da örgüt açısından önemli bir kaynak devreye girmektedir. Örgütlerin, rekabet gücünü elde etmeleri ve sürdürülebilir kılmaları noktasında, örgütlerin en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan kaynaklarının kalifiye ve iyi yetişmiş olması önemli bir şarttır (Pfeffer, 1995: 24).

Endüstriyel düzeyde rekabet gücü, en temel anlamda, bir sanayi piyasasının rakipleri ile eş ya da daha üst düzeyde verimliliğe ulaşması ile ilgilidir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 105). Bir endüstrinin rekabetçi olması ancak, ulusal ya da küresel anlamda rekabetçi örgütleri bünyesinde barındırması ile mümkün olmaktadır. Bir anlamda, endüstriyel açıdan rekabet gücü, endüstri içinde var olan rekabetçi örgüt sayısı ile ilgilidir. Endüstriyel düzeydeki rekabet gücü, örgütlerin daha etkin ve verimli çıktılar ortaya koymasını ve küresel piyasalarda örgüt özelinde rekabet gücü elde etmesine olumlu katkı sağlamaktadır.

Ulusal düzeyde rekabet gücü, bir ülkenin sahip olduğu adil ve bağımsız piyasalarında, uzun vadede gerçek gelirleri yükseltmesi ve eş zamanlı olarak piyasaların şartlarında ve standartların üretim yeteneğine olumlu katkı sağlaması ile ilgilidir. Ulus düzeyinde rekabet gücünün hâsıl olması, toplumun refah düzeyini arttırmaktadır ve makroekonomik anlamda küresel rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeye olumlu katkı sağlamaktadır.

Ulusal düzeye rekabet gücü, bir ülkenin serbest ticaret koşulları altında dengeli bir ihracata sahip olması ve ticari işlemlerini ulusal gelir büyümesine etki edecek şekilde sürdürebilmesidir (Aktan ve Vural, 2005: 15).

Uluslararası düzeyde rekabet gücü ise, ülkenin dış piyasalarda gerçekleştirdiği üretim / satış ile ilgili koşullar, küresel piyasalardaki ürün ve hizmetleri ile ilgilidir ve uluslararası rekabet gücü de tıpkı ulusal rekabet gücü gibi, refah düzeyini, gelir seviyesini etkilemektedir (Pfeffer, 1995: 31-32).

### **2.3. Rekabetin Fonksiyonları**

Rekabet kavramı hem kavramsal olarak hem de sahip olduğu etki alanı açısından oldukça geniş sınırlara sahip bir kavramdır. Rekabet, sosyal, toplumsal, kültüre, siyasal ve ekonomik hayattaki arz ve talep dengesi ile ilgilidir.

Rekabet, ekonomik verimliliğin teşvik edilmesi, teknik ve teknolojik gelişmelerin uygulanması hususunda önemli bir fonksiyona sahiptir (Topçuoğlu, 2001: 23).

Rekabet, var olan piyasadaki müşteri potansiyelinin belirlenmesine ilişkin en etkili faktörlerden bir tanesidir ve rekabet, örgütlerin verimlilik düzeylerini arttırıcı yönde etki etmektedir.

Rekabet şartlarının var olduğu piyasalarda, üretici olarak rol oynayan örgütler, rakiplerine üstünlük sağlamak, rekabet gücü elde etmek için, ekonomik kaynaklarını etkin dağıtma çabasıdadır (Türkkan, 2001: 68). Bunun yanı sıra rekabetin ekonomik etkinliğin sağlanması hususundaki diğer fonksiyonları(Türkkan, 2001: 68);

- Yenilikçiliğin ve teknolojinin gelişmesini teşvik etmek
- Gelir dağılımındaki adaletsizliğin ortadan kaldırılmasına yönelik katkı sağlamak

- Ekonomik ve teknolojik değişimlere ve dalgalanmalara uyum sağlamayı kolaylaştırmak
- Tüketicilerin refah düzeylerine olumlu katkı sağlamak
- Devletin piyasaya müdahalesini engellemek

şeklinde sıralanmaktadır. Dolayısıyla, rekabet bir anlamda, piyasaların devlet eli olmadan sürdürülebilmesini sağlamakta ve bir yandan da alıcı ve satıcıların yeterli bilginin sağlandığı ortamda, maksimal verimi sağlayacak şekilde buluşmasına yardımcı olmaktadır (Türkkan, 2001: 71).

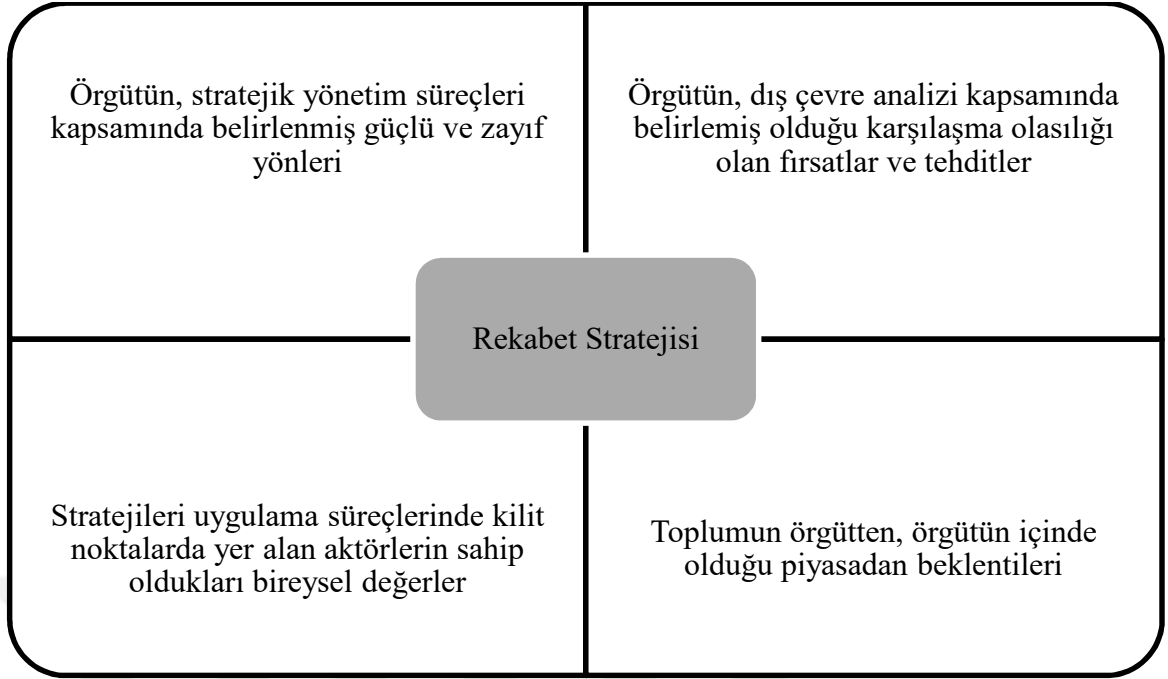
## **2.4. Rekabete İlişkin Stratejiler**

Rekabet kavramına ilişkin alan yazın incelendiğinde, rekabete ilişkin farklı stratejilerin var olduğu görülmektedir. Rekabet stratejisi en temel anlamda, bir örgütün var olduğu sektörde kendisi için en elverişli koşulları sağlayacak rekabet konumunu bulmasını sağlayan süreçlerin tamamıdır (Dinçer, 2004: 96).

Rekabet stratejisi, bir anlamda, örgütlerin stratejik süreçlerde daha üstün bir performans sergilemesi ve rakipleri ile kıyaslandığında uzun vadede rekabet gücü daha yüksek bir pozisyon almayı başarması ile ilgilidir. Rekabet stratejisi sayesinde, müşterilerin algıladıkları ve önemli buldukları performans unsurları geliştirilmekte ve bu sayede örgüte rekabet avantajı kazandırılmaktadır (Eren, 2010: 115).

Rekabet stratejisi geliştirme süreci temel olarak, örgütün rekabeti ne şekilde yöneteceği ve rekabet süreçlerinde ne şekilde hareket edeceği, hangi stratejileri ve taktikleri uygulaması gerektiği ile ilgili bir sistematiktir (Porter, 2008: xxvi). Dolayısıyla, rekabet stratejisi bir anlamda, örgütün piyasada başarılı olması ve rekabet gücü elde etmesi noktasında belirlenen amaç ve hedefler ile uyumlu olarak geliştirilen stratejidir (Yaylacı, 2007: 11).

Rekabet stratejisinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürecinde temel odak noktası, dört kilit rekabet faktörünün göz önünde tutulması ile ilgilidir. Rekabet stratejisi ile ilişkili olan dört kilit faktör aşağıdaki şekil 1 yardımı ile özetlenmektedir.



**Şekil 1: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam**

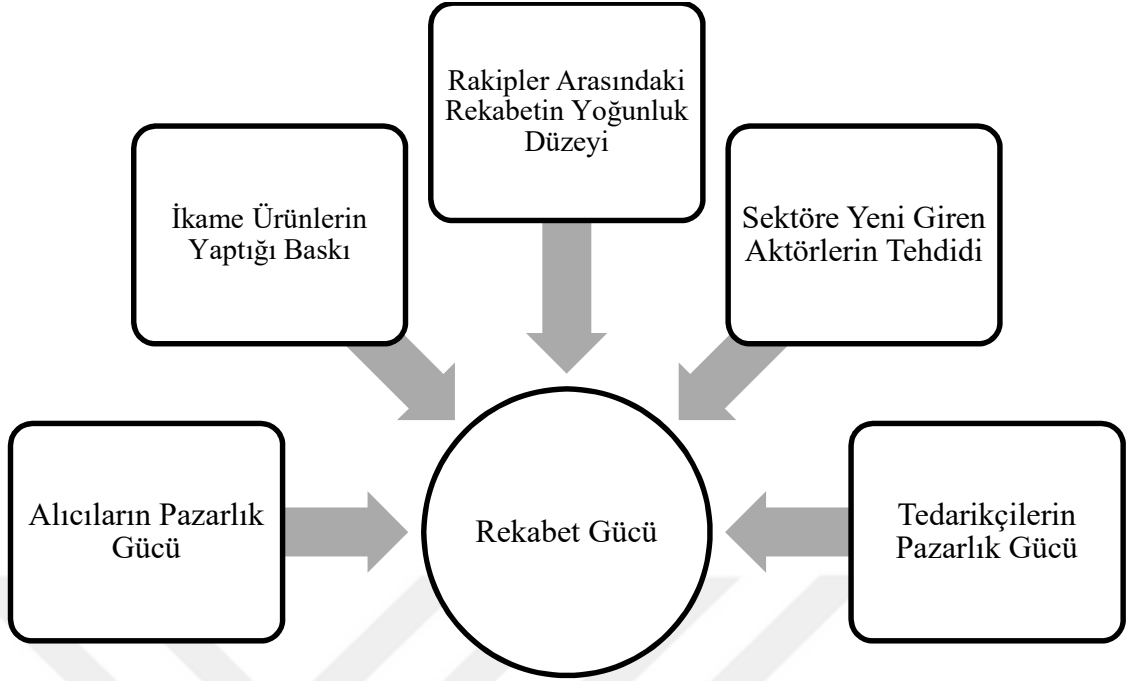
**Kaynak:** Yaylacı, 2007

Şekil 1’den takip edilebildiği gibi rekabet stratejileri, bir örgütün mevcut rakipleri ile ne şekilde mücadele edeceğinin, örgütün sahip olduğu güçlü / zayıf yönler, örgütün karşılaşma olasılığı bulunan fırsatlar / tehditler, örgütlerin strateji geliştiricilerinin ve uygulayıcılarının sahip oldukları bireysel özellikler / değerler ve toplumun örgütten ve örgütün içerisinde faaliyet sürdürdüğü piyasadan beklentileri ile ilişkili olan bir süreçtir.

#### **2.4.1. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler**

Bir örgütün rekabet stratejisi belirlemesi noktasında, örgütlerin ilk adımının rakipleri belirlemek olduğu aşikârdır. Rakiplerin belirlenmesine müteakip, en uygun rekabet stratejisinin seçiminin yapılması ve bu strateji kapsamında, rakip baskısını azaltmaya ve rekabet gücü elde etmeye çalışmak gerekmektedir. Bu noktada, rekabet stratejisi üzerinde etkili olan beş temel rekabet gücünden bahsetmek gerekmektedir. Porter, rekabet stratejilerinin belirlenmesi sürecinde etki sahibi olan beş rekabet gücünü; sektöre yeni giren tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürünlerin baskısı, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluk düzeyi (Porter, 2008: 4) olmak üzere beş temel sınıflandırmaya tabi tutmuştur.





**Şekil 2: Rekabet Stratejisini Yönlendiren Beş Temel Güç**

**Kaynak:** Porter, 2008: 4

#### 2.4.1.1. Sektöre Yeni Giren Tehdidi

Bir örgütün var olduğu sektöre yeni örgütlerin girmesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Sektöre yeni girecek olan örgütler, sektörde kazanç elde etmek, pazar ve müşteri payından pay almak, var olan kaynaklarını en etkin şekilde sektöre entegre etmek gibi faktörleri beraberinde getirerek sektöre giriş yapmaktadırlar.

Etkin ve verimli stratejilere sahip örgütlerin sektöre girişi, risk-tehdit unsuru olabilmektedir ve bu risk-tehdit unsurunun sektörde var olan örgütler tarafından ne şekilde karşılandığı önem arz etmektedir. Eğer sektörde faaliyetlerini sürdüren örgütler, yeni örgütlerin sektöre girişlerine ilişkin reaksiyon olarak engelleme reaksiyonu gösteriyorsa ya da tedirginlik içerisinde yeni giren örgütü izliyorsa, bu sektörlerde giriş tehdidinin düşük olduğunu (Campbell ve Luchs, 2002: 107) söylemek mümkündür.

Porter, sektöre giriş engellerini / engellemelerini aşağıdaki maddeler kapsamında özetlemektedir (Porter, 2000: 11-16);

- Ölçek ekonomileri: örgütlerin ortalama birim maliyetlerini düşürebilmesi noktasında üst düzey üretim yapmaları gerekmektedir ve bu gerekliliği yerine

getirebilmek için sistematik süreçleri örgüt üretim sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir. Bu entegrasyon sayesinde, örgütlerin ölçek ekonomilerinin olumlu katkılarını hissetmesi mümkün olacaktır. Ölçek ekonomilerinin etkin olarak kullanılması, örgütlere, üretim süreçlerine daha düşük maliyet ile girdi sokmasını sağlamaktadır ve dolayısıyla da üretim maliyetlerini minimize edilmesine katkı sağlamaktadır. Üretim maliyetlerinin minimize edilmesi örgütlerin piyasa güçlerinin artmasını sağlamaktadır.

- Ürün farklılaştırma: bir piyasada, köklü örgütler tarafından üretilen ürünlerin / hizmetlerin var olması, piyasaya hâkim örgütlerin yer alması ya da pazarda “ilk” olmak farklılaştırmayı beraberinde getirmektedir. Farklılaştırma, bir giriş engeli olarak kabul edilmektedir ve farklılaştırmayı aşmak isteyen örgütün, üretim süreçlerine ve insan kaynaklarına daha fazla yatırım yaparak, yeni teknolojiler yardımı ile mevcut ürününü daha cazip hale getirmesi (Atik, 2005: 63) gerekmektedir.
- Dağıtım kanallarına erişim: örgütlerin, sektöre yeni girecek olan diğer örgütlere uyguladıkları bir diğer giriş engeli sektörde var olan dağıtım kanallarına erişimin engellenmesidir. Bir sektöre giriş yapacak örgütün, sektöre sunacağı ürünü tüketiciler ile buluşturmak için dağıtım kanallarını kullanması gerekmektedir. Ancak, var olan örgütler tarafından bu kanallara erişimde bir engel uygulanması durumunda bu engelin aşılmasının, örgüte ek bir maliyet getireceği hususu mutlak surette göz önünde bulundurulmalıdır.
- Tedarikçi / ürün değiştirme maliyetinin yüksek olması: yeni giriş yapan örgütün, sektörde tutunabilmesi için farklı ürün / farklı hizmet sunması ve bu ürün / hizmetlere ilişkin potansiyel müşteri kitlesine ulaşabilmesi gerekmektedir. Ancak eğer giriş yapılan piyasada kalıplaşmış bir ürün / hizmet tercihi ve müşteri potansiyeli mevcut ise bu durum yeni giriş yapan örgüt açısından bir engel niteliğindedir.
- Sermaye gereklilikleri: örgütlerin yeni bir piyasaya girişi sürecinde, o piyasanın gerekliliği olan sermaye büyüklüğüne ulaşmada karşılaşılabilecek zorluklar, yeni giriş yapan örgüt için giriş engeli niteliğindedir.
- Mevcut örgütlerin avantajları: giriş yapılacak piyasada faaliyetlerini sürdüren örgütler, piyasa kaynaklarına, müşterilerine ulaşma hususunda ve piyasanın gerektirdiği

teknolojik donanıma sahip olma hususunda avantajlıdırlar ve bu avantajlar, yeni giriş yapacak örgüt için giriş engeli niteliğindedir.

- Yasal düzenlemeler: yeni bir sektöre giriş yapma noktasında, birçok sektörde, sektörün düzenleyici ve denetleyicisi konumundaki kurumlardan ve kuruluşlardan izin almak gerekmektedir ve alınacak izinlerin maliyeti ve süresi (Henderson ve Quant, 1998: 148) yeni giriş yapacak örgütler açısından engel niteliğindedir.

#### **2.4.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Rekabet stratejisi üzerinde etki sahibi olan bir diğer rekabet gücü tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Örgütler, ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olan piyasalara, hammaddelere önemli bir oranda sahip ise, bu durum yeni örgütlere karşı önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Bu örgütlerin var olan tedarikçiler ile olan bağları da rekabet stratejilerinin belirlenmesi hususunda son derece önemlidir.

Tedarikçi firmalar, alıcıların piyasa ürünlerini stoklamak sureti ile alıcılar üzerinde mutlak bir hâkimiyet kurabilecek yegâne piyasa aktörleridir ve alıcıların tercih ettiği ürünler önemli ve kısıtlı ise, bu durum tedarikçilerin alıcılardan çok daha güçlü olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2001: 79).

Tedarikçiler, var olan ürün yelpazesi genişlikleri, kaliteli ürün skalası ve tek bir alıcıya bağlı olmama özellikleri kapsamında, sektöre yeni giriş yapan örgütler üzerinde pazarlık edebilme gücüne sahiptirler. Diğer bir ifade ile tedarikçiler eğer pazarlık güçleri sayılan nedenler ile güçlü ise, kârlılığını lehine döndürebilme olanağına sahiptirler.

#### **2.4.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü**

Rekabet ortamındaki en önemli unsurlardan bir tanesi alıcılar olarak da adlandırılan müşterilerdir. Alıcılar, günümüz koşullarında, bilgiye kolaylıkla erişebildikleri için, satın alma davranışını sergilemeden önce satın almak istedikleri ürüne / hizmete yönelik detaylı araştırma yapabilmekte, ikame ürünler arasında karşılaştırma yapabilmekte, alıcıların konu ürüne ilişkin yorumlarını okuyarak, kalite, fiyat, maliyet gibi değişkenlere ilişkin değerlendirmeler yapabilmektedir. Diğer bir ifade ile günümüz müşterileri ürün ve hizmetlere ilişkin gerek duydukları bilgilere en kısa sürede

ulaşabilmektedir. Dolayısıyla, alıcılar, üretilen ikame ürün ve hizmetler arasında kaliteli ve maliyeti düşük olanı belirleyebilmektedir. Bu nedenle, örgütler için alıcıların bu isteklerini tatmin etmek önem arz etmektedir. Kaliteden ödün vermeden, maliyet düşürmek (Karın bir kısmından feragat etmek) günümüz örgütleri tarafından sıklıkla kullanılan bir stratejidir. Çünkü en temel hedef, mevcut müşterileri elde tutmak ve yenilerini örgüte kazandırmaktır. Nihai olarak alıcılar yani müşteriler, örgütlerin temel varlık nedenidir. Temel varlık nedeni olarak tanımlanan alıcıların sahip olduğu pazarlık gücü, örgütlerin rekabet stratejilerini belirleme hususunda etki sahibi olan bir güçtür.

Alıcıların rekabet güçleri aşağıda sıralanan durumlarda yüksek kabul edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 99-100);

- Alıcıların alım gücü, örgütün iş hacminden daha yüksek bir orana sahip ise yüksektir.
- Örgütün ürün ya da hizmetleri aynı tip ikameleri ile kolaylıkla ikame edilebiliyorsa alıcıların pazarlık gücü yüksektir.
- Alıcıların satın aldıkları ürünlerin piyasasına giriş kolaylığı yüksek ise, alıcıların pazarlık gücü yüksektir.
- Alıcıların sektör, ürün, hizmet hakkında yeterli bilgiye sahip olması durumunda alıcıların alım güçleri yüksektir.
- Alıcıların örgütü değiştirme ve / veya diğerlerinden ürün alma maliyetleri düşük ise satın alma güçleri yüksektir.

#### **2.4.1.4. İkame Ürünlerden Baskı**

Rekabet stratejisi üzerinde etki sahibi olan bir diğer güç, ikame ürünlerin baskısıdır. İkame yani birbirlerinin yerine kullanılabilen / birbirlerinin yerine geçebilen ürünlerin piyasada var olması ve alıcıların bu ürünler arasında önemli bir farklılık görmemesi durumunda, piyasada ikame ürün baskısından söz edilmektedir.

Bir ürün ya da hizmetten elde edilen fayda kadar, diğer bir ürün ya da hizmetten fayda elde edilebiliyorsa, bir ürünün tercihinde diğer üründen tercih ile aynı oranda vaz geçilebiliyorsa tam ikame (Düğer ve Dulupçu, 2001: 232) ürünlerin var olduğu

söylenmektedir. Ancak, bir ürünün fiziksel ve soyut özellikleri kapsamında ürüne ilişkin tercih, diğer ürünlere doğru bir farklılık yaratmıyorsa bu durumda ikame ürünlerden ya da diğer bir ifade ile aynı piyasanın mallarından (Eren, 2013: 118) bahsedilmektedir.

İkame ürünlerin piyasada var olmasının bazı avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İkame ürünlerin üretilmesi, örgütün mevcut ürününün farklılaşmasına yönelik çabaların artması ile sonuçlanabilmekte ve bu süreç örgüte uzun vadede yeni ürün üretimi, geliştirilmiş ürün üretimi gibi ek faydalar sağlayacak boyutlara ulaşabilmektedir. İkame ürünler, bir anlamda örgütler açısından itici güç olarak kabul edilmektedirler ve piyasadaki gerçek rekabet şartlarını rakipler tarafından üretilen ikame ürünlerin çokluğu belirlemektedir.

İkame ürünlerin dezavantajları ise, alıcıların bu ürünler arasında satın alma davranışlarını kolaylıkla değiştirebilmeleri nedeniyle örgütlerin kâr marjlarının düşmesi, engellenmesi ya da örgütlerin ek maliyetler ile karşılaşmasıdır. İkame ürünlerin varlığı, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır ve eş zamanlı olarak da alıcılara ürünler arasında seçim yapma şansı sunmaktadır (Yılmaz, 2003: 34).

#### **2.4.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu**

Rekabet stratejilerinin belirlenmesi noktasında önemli bir rekabet gücü de piyasadaki mevcut rakipler arasında var olan rekabetin yoğunluğudur. Bir piyasada ikame ürünleri / hizmetleri üreten örgütler birbirlerinin rakibi olarak kabul edilmektedirler ve bu örgütler arasında müşteri payı elde etmek, yeni müşterileri örgütün ürün / hizmetlerine yönlendirmek, kârlılığını arttırmak gibi birçok alanda rekabetin varlığından söz edilir. Bu rekabetin temelinde, örgütlerin mevcut müşterilerini rakiplerine ya da piyasaya ikame ürünler ile giriş yapacak yeni örgütlere kaptırmamak yatmaktadır. Bir örgütün karşı karşıya kaldığı rekabet yoğunluğu ne kadar fazlalaşırsa, örgütün rekabet stratejileri de o denli farklılaşacak ve maliyetlerin minimize edildiği ve kârdan fedakârlık edilerek müşterilerin elde tutulmasını amaçlayan stratejiler uygulamaya konulacaktır.

## 2.4.2. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli

Jenerik rekabet stratejileri modeli, Porter tarafından ortaya konulan ve belirli özelliklere sahip piyasa ortamında, örgütün sahip olduğu temel yetenekler kapsamında, değer yaratmasına, rekabet gücü elde etmesine, rekabet üstünlüğü kazanmasına yönelik olarak rekabet stratejilerinde etkili olan güçlerin analiz edilmesi ve analizler kapsamında en uygun rekabet stratejisinin geliştirilmesine yönelik tartışmaları içeren bir yaklaşımdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 253).

Porter'ın jenerik rekabet stratejileri modeli, uzun vadede, örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmeleri ve rakiplerini geride bırakarak rekabet avantajı elde etmelerine yönelik belirlenmiş üç temel stratejiyi içermektedir (Porter, 2008: 48).

Porter'ın belirlemiş olduğu üç temel rekabet stratejisi genel özellikleri kapsamında aşağıdaki şekil yardımı ile açıklanmaktadır.

		Rekabet Avantajı	
		Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Geniş Hedef		Maliyet Liderliği	Farklılaşma
Dar Hedef		Odaklanma (Maliyete)	Odaklanma (Farklılaşmaya)

Araya Sıkışıp Kalmak

**Şekil 3: Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri**

**Kaynak:** Porter, 2008: 43

Şekil 3 kapsamında, Porter'ın belirlemiş olduğu üç temel rekabet stratejisi olan; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri görülmektedir. Bu üç temel rekabet stratejisi, günümüz rekabet yoğun piyasalarında temel yetenekler olarak kabul edilebilecek olan; maliyetleri düşürmek, yeni ve farklı ürün / hizmet geliştirmek ve temel yeteneklere odaklanarak rekabet avantajı elde etmek ile paralel bir zeminde yer almaktadır.

Porter, belirlediği üç temel stratejisinin, rekabet avantajı elde edilmesi noktasında, örgütler tarafından seçilmesi gerektiğini savunmaktadır ve Porter'a göre, bu

stratejilerden birini seçip uygulamayan örgütler araya sıkış kalan örgütler olarak rekabet avantajı elde etmek ve rakiplerine üstünlük kurmak noktasında yetersiz kalmaktadırlar.

#### **2.4.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği stratejisi, örgütlerin var oldukları sektörde, etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri için, en önemli hususlardan bir tanesinin müşteri istek ve ihtiyaçlarının maliyeti düşük ürünler vasıtası ile tatmin edilmesi olduğunu savunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 260). Diğer bir ifade ile maliyet liderliği stratejisinin temel amacı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek olan ürünlerin / hizmetlerin minimum maliyet ile üretilmesi ve eş zamanlı olarak da bu ürünlerin / hizmetler ile ilgili süreçlerinde maliyetlerinin minimize edilmesidir. Üretilen ürünler / hizmetler için katlanılan diğer maliyetlerin minimize edilmesi, örgütün rekabet alanını belirleyici özellik olarak kabul edilmektedir (Sevim ve diğerleri, 2005: 24).

Örgütlerin, rekabet sürecinde, maliyet liderliğini seçmeleri noktasında, en dikkat etmeleri gereken nokta, ürünlerin ve hizmetlerin fiyatlarını değil maliyetlerini düşürmelerine ilişkin gerekliliktir. Diğer bir ifade ile maliyetler aynı kaldığı noktada, ürünlerin / hizmetlerin fiyatlarını düşürmek maliyet liderliği stratejisi olarak kabul edilmemektedir maliyetlerin aynı kalarak fiyatların düşürülmesi bir pazarlama stratejisidir. Rekabet stratejilerinden biri olan maliyet liderliği stratejisinde amaç, minimum maliyetten kaynaklı düşük fiyatlar ile müşterilerin örgütün ürünlerini / hizmetlerini tercih etmesini sağlamaktır.

Maliyet liderliği stratejisinin etkin ve verimli olarak uygulanması durumunda, maliyetlerin düşürülmesi ile elde edilecek maliyet liderliği konumu sayesinde, örgütler, mevcut rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013:261). Bu süreçte önem arz eden nokta, maliyetleri düşürürken üretilen ürünlerin / hizmetlerin sahip oldukları değerleri düşürmemek aksine, maliyetlerin minimize edilmesine rağmen aynı değeri ve kaliteyi koruyabilmektir. Ancak bu durumda, maliyet liderliği stratejisinin etkin ve verimli sonuçlar doğurması beklenmektedir (Beşirov, 2007: 20). Maliyetleri ve maliyetler ile paralel olarak kalitesi ve değeri de düşen ürünlerin / hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilmemesi son derece doğal bir

durum olacağı için, düşük maliyet, yüksek verimlilik ve yüksek kalitenin sağlanması maliyet liderliği stratejisinin temel argümanı olmalıdır (Cho ve Moon, 2005: 5).

Maliyet liderliği stratejileri kapsamında en fazla kullanılan uygulama, üretim hatlarının standartlaşması, ek özellikleri olmayan ürünlerin üretilmesi, üretilen ürünlere ilişkin sıkı maliyet kontrolleri yapılması, maliyetin minimize edilmesine yönelik ar-ge bütçesi ayrılması ve kaliteden ödün vermeden minimum maliyet ile üretim yapılmasına yöneliktir. Bu şekilde uygulanan maliyet liderliği stratejisinin, rekabet avantajı yaratması mümkündür ve rekabeti etkileyen diğer güç odaklarına karşı (ikame ürünler, ölçek ekonomileri gibi) örgüte rekabet avantajı kazandırdığı bilinmektedir (Porter, 2008: 44-45).

Maliyet liderliğinin elde edilebilmesi noktasında, örgütün elinde olan kaynaklar kapsamında ölçek ekonomilerinden, deneyimlerden, kapasitenin etkin ve verimli kullanılmasından, üretim faktörlerinin ek maliyetlerinin minimize edilmesinden, teknolojik olarak bağımsız olmaktan, maliyet odaklı politikaların seçilmesinden ve uygulamaya konulmasından bahsetmek gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 263).

Bilindiği gibi ölçek ekonomileri, belirli bir etkinlik düzeyine ulaştıkça birim maliyetlerin düşmesine etki etmektedir. Deneyimler ya da deneyim ekonomisi ise, etkinliğin toplam düzeyinin artması ile birlikte deneyimin de pozitif yönde artacağını ve deneyim sayesinde belirli bir etkinlik seviyesinden sonra maliyetlerin minimize edilebileceğini savunmaktadır.

Kapasitenin etkin ve verimli kullanılması, üretim tesislerinin az ya da fazla kapasite ile üretim yapmamasını, optimal kapasite düzeyi ile üretim süreçlerinin gerçekleştirilmesi ile ilgilidir ve ancak optimal kapasite düzeyinde maliyetlerin minimize edilmesi mümkün olmaktadır.

Örgütlerin üretim süreçlerine dâhil olan tüm üretim faktörlerinin maliyetlerinin minimize edilmesi, toplam maliyetin minimize edilmesine olanak sağlamaktadır. Üretim süreçlerinin girdilerinin en uygun fiyat ile üretime dâhil edilmesi, üretim süreçlerindeki ek faktör maliyetlerinin kaliteyi olumsuz etkilemeyecek düzeylere çekilerek minimize edilmesi maliyet liderliği stratejisinin etkinliği hususunda önem arz etmektedir.



Maliyet liderliği stratejisinde önemli olan bir diğer husus, değer yaratan faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlere yönelik maliyetlerin düşürülmesidir. Dolayısıyla maliyet liderliğinin elde edilebilmesi noktasında, değer yaratan faaliyetlerin maliyetlerini belirlemek ve dolayısıyla değer yaratan faaliyetleri belirlemek önemlidir. Bu önem kapsamında, değer zinciri ve unsurlarının sistematik olarak incelenmesi, maliyet liderliği stratejisinin sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından gereklidir.

Değer zinciri en temel anlamda, örgütlerin, mevcut müşterilerine sundukları ürünlerin / hizmetlere değer katan birbirleri ile bağlantılı faaliyetlerin tamamına verilen isimdir ve değer zinciri hammaddeden müşterilere sunulacak ürüne kadarki süreçte yer alan değer ortaya koyan faaliyetlerin tamamıdır (Yalçın, 2006: 20).

Değer zinciri, stratejik açıdan önem arz eden değer yaratıcı süreçlerin tespit edilmesi ve bu süreçlere ilişkin maliyetlerin minimize edilmesine yönelik veri sunması açısından maliyet liderliği stratejisi kapsamında önemli bir role sahiptir (Eraslan v.d., 2008: 308).

Değer zinciri kapsamında hangi faaliyetlerin değer yaratıcı faaliyetleri olduğunun belirlenmesi ve hangi strateji kapsamında bu faaliyetlerin hangi ölçüde desteklendiği, müşterilere ilişkin değerin hangi süreçlerde maksimize edilebileceği ya da maliyetlerin minimize edilebileceği, tedarikçilerin, alıcıların ve rakiplerin, örgütün değer yaratıcı süreçleri ile ilişkilerinin belirlenmesi kapsamında yapılan analizler örgütlerin maliyet liderliği stratejisi açısından önemlidir. Değer zinciri modeli olarak da adlandırılan bu çabalar, Porter tarafından alan yazına kazandırılmış bir model olarak kabul edilmektedir. Şekil 5 kapsamında, değer zinciri modeli özetlenmektedir.



**Şekil 4: Değer Zinciri Modeli**

**Kaynak:** Eraslan ve Kuyucu, 2008: 311.

Değer zinciri modelinde birincil faaliyetler olarak kabul edilen faaliyetler, ürünlere ilişkin girdilerin temin edilmesi, fiziksel üretim süreçleri ve ürünlerin teslim edilmesi faaliyetlerini içermektedir. Ürünlere ilişkin süreçlerin başlangıcı niteliğinde olan girdilerin direkt olarak katma değer sağlaması noktasında, ürün ve hizmetlere dönüştürülmesine yönelik olarak yürütülen lojistik süreçler, operasyonlar, pazarlama ve satış hizmetleri önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 260-261).

Değer zinciri kapsamında yer alan ve destekleyici faaliyetler olarak adlandırılan faaliyetler örgütün altyapısı, insan kaynaklarının yönetilmesine ilişkin süreçler, teknolojik gelişimleri takip etme ve teknoloji geliştirme ve tedarik süreçleri (Henderson ve Quant, 1998: 131) ile ilgilidir.

Değer zinciri yönetiminde esas olan, örgütlerin temel ve destek faaliyetlerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve analiz edilmesidir. Bu analizlerin doğruluğu, örgütlerin bu süreçler kapsamındaki maliyetlerini minimize etmesi noktasında önemlidir. Değer zinciri modeli, değer zincirinde yer alan tüm faaliyetlerin etkin bir şekilde analizini kapsadığı ve etkin bir maliyet sistemi ile bu değerleri yönetmeyi amaçladığı için, örgütlerin maliyet liderliği stratejileri kapsamında kilit rol oynamaktadır (Elmacı ve Kurnaz, 2004).

### 2.4.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Porter'in jenerik rekabet stratejileri kapsamında ele aldığı ikinci strateji farklılaştırma stratejisidir. Farklılaştırma stratejisi, rakiplerin de maliyetlerini minimize etme yetisine sahip olduğu ve örgütün maliyet liderliği stratejisine rakipleri tarafından aynı strateji ile cevap verilmesi durumunda örgütlerin tercih ettiği bir stratejidir (Beşirov, 2007: 24).

Farklılaştırma stratejisinin rekabet avantajı sağlayabilmesi noktasında en önemli nokta, örgütün rakiplerinden ürün, hizmet, gibi özellikli konularda farklılaşma yeteneğine sahip olmasıdır (Eraslan, 2009: 319). Diğer bir ifade ile farklılaştırma stratejisi, bir örgütün sunduğu ürünlerin / hizmetlerin farklılaşması ve piyasada benzeri olmayan bir hal alması ile ilgilidir (Porter, 2008: 47).

Farklılaştırma stratejisi farklı yaklaşımlar kapsamında uygulanmaktadır. Tasarım ya da marka ismi ile farklılaştırma, kalite ile farklılaştırma, güven ile farklılaştırma, dayanıklılık ile farklılaştırma, gösteriş – teknoloji ile farklılaştırma gibi birçok farklı yöntem ile örgütler farklılaştırma stratejilerini uygulayabilmektedirler (Porter, 2008: 48).

Farklılaştırma stratejilerinin etkin ve verimli sonuçlar ortaya koyması noktasında en önemli husus, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru analiz edebilmekten geçmektedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru analiz etmeden, herhangi bir yaklaşım uygulayarak farklılaşma yoluna gitmek, farklılaşan ürünlerin / hizmetlerin müşteri isteklerini karşılamadığı noktada hüsrana uğratılmaktadır.

Farklılaştırma stratejilerinin uygulanmasındaki temel amaç, örgütün ürünlerine / hizmetlerine katma değer ekleyerek, ürünlerin / hizmetlerin müşterilerin gözünde daha değerli kılınması ve daha değerli kılınan ürünün müşteriler tarafından tercih edilmesidir (Altuntuğ, 2007: 183). Bu amacın gerçekleştirilebilmesi noktasında, örgütlerin; yeterli sermayeye, bilgi ve deneyim birikimine, ar-ge yeteneklerine, üretim mühendisliğine ilişkin yeteneklere, pazarlama yeteneklerine, sahip olması gerekmektedir.

Farklılaştırma stratejilerinin uygulanması, örgütler açısından bazı avantajları beraberinde getirmektedir. Bu avantajlar (Porter, 2008: 47-48);

- Müşterilerin marka bağlılığını korumasına olumlu katkı sağlamaktadır.

- Müşterilerin sadık müşteriler halini almasına katkı sağlar ve pazara yeni giriş yapan örgütlerin müşteri payından pay almasını engeller.
- Girdi fiyatlarında yaşanan değişiklikler fiyatlandırmaya kolaylıkla yansıtılabilir. Çünkü farklılaşmış ürünler / hizmetler için müşterilerin pek de fazla alternatifi bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile farklılaşmış ürünlerin ikame ürünleri olmadığı için alıcıların pazarlık gücü bu tip ürünlerde oldukça düşüktür.

Farklılaştırma stratejisinin mevcut avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajlarının olduğu da bilinmektedir. Bu dezavantajlar (Ülgen ve Mirze, 2013: 267);

- Farklılaştırma stratejisi ile rakip mallar ile aradaki maliyet farkı aşırı artabilmektedir. Maliyetler arasında uçurum oluşması otomatik olarak farklılaşmış ürünün fiyatının çok yüksek olmasını beraberinde getirir. Her ne kadar ürün farklılaşmış da olsa, müşteriler yüksek fiyatları nedeni ile bu ürünleri tercih etmekten kaçınabilirler.
- Müşteriler farklılaştırmayı tam anlamı ile algılayamayabilirler. Ürün ne teknik olarak ne kadar farklılaşmış olursa olsun, müşteri algısında farklılaşmadığı sürece örgütün farklılaştırma stratejisi ile rekabet avantajı elde edebilmesi mümkün değildir. Diğer bir ifade ile temel hedef müşteri algısının farklılaştırılmasıdır.
- Farklılaştırılan ürün / hizmetin diğer rakipler tarafından taklit edilmesi ve benzer ikamelerin piyasaya sürülmesi ile birlikte, farklılaştırma stratejisi rekabet avantajı yaratma etkisini kaybeder.

### **2.4.2.3. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisini diğer iki stratejiden ayıran temel fark; bu stratejisinin pazarın tamamından ziyade, pazarın belirlenmiş ve görece daha küçük bir alanını hedefliyor olmasıdır. Diğer bir ifade ile bu strateji kapsamında, işletme, tüm pazarı kapsayacak bir ürünü üretmek ve pazarlamak yerine, önceden belirlediği kriterleri kapsayan bir pazara yönelik üretim ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Odaklanma stratejisinin, işletmelere sağladığı en önemli fayda, beraberinde uzmanlaşmayı getirmesidir. Diğer bir ifade ile belirlenmiş bir pazara yönelik ürün tasarlayan ve üreten işletmeler pazarın o bölümüne yönelik olarak diğer rakiplerinden daha fazla uzmanlaşmaya sahip olurlar.

Odaklanma stratejisi işletmelere sadece uzmanlaşma avantajı sağlamamaktadır. Aynı zamanda bu strateji ile işletmeler, özel bir pazara yönelik ürün üretimi gerçekleştirdikleri için daha kaliteli ürünler üretmektedirler ve bu sayede de hem Pazar geneline hem de işletme tarafından belirlenmiş özel pazara yönelik üretim yapan diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmektedirler (Seyidoğlu, 2009: 102). Rekabet avantajı sağlayan işletmeler açısından bakıldığında belirlenmiş özel pazarda, Pazar liderliğini elde etmek olası bir stratejidir ve genellikle odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler sahip oldukları avantajlar kapsamında maliyet liderliği için de çaba göstermektedirler.

Odaklanma stratejisine yönelik olarak, özellikle son yıllarda değişen Pazar yapıları çerçevesinde getirilen bazı eleştiriler olduğu bilinmektedir. Bu stratejinin eleştirilmesindeki temel neden, işletme kaynaklarının bu strateji kapsamında etkin ve verimli kullanılmamasına yöneliktir. Ancak, küreselleşmenin etkilerini göz ardı etmeden konu strateji değerlendirildiğinde, odaklanma stratejisinin, küresel pazarlarda rekabet avantajı elde edebilme noktasında faydalı bir stratejisi olduğunu söylemek mümkündür. Küresel piyasalarda sürdürülebilirliği korumak ve stratejik avantaj elde edebilme noktasında, Porter tarafından da önerilen, rakiplerden daha iyi ve farklı bir yer elde etme stratejisi bir anlamda odaklanma stratejisi olarak değerlendirilmelidir. Rakiplerden farklı ve görece daha iyi bir yer edinme noktasında da tüm Pazar ile ilgilenmek ve eş zamanlı olarak da daha iyi bir yer elde etmek oldukça zor olduğu için, odaklanma stratejisinin yararlı bir yöntem olduğu kabul edilmektedir (Reis, 2006: 113).

#### **2.4.2.4. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri**

Porter tarafından alan yazına kazandırılan jenerik rekabet stratejileri her ne kadar örgütler açısından rekabet avantajı elde etme noktasında oldukça etkili stratejiler olsalar da, bu stratejilerin sahip oldukları bir takım riskler bulunmaktadır. Bu risklerin bilinmesi ve rekabet stratejilerinin bu kapsamda uygulanması, örgütlerin konu stratejilerden daha etkin bir şekilde faydalanmasını sağlamaktadır. Porter'e göre jenerik rekabet stratejilerinin riskleri / dezavantajları aşağıdaki gibidir;

**Tablo 3: Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri**

<b>Maliyet Liderliği Stratejisi</b>	<b>Farklılaştırma Stratejisi</b>	<b>Odaklanma Stratejisi</b>
Teknolojik değişiklikler nedeni ile yapılan yatırımların ve maliyete ilişkin öğrenilenlerin geçersiz hale gelmesi Piyasaya yeni giren örgütlerin, taklit yolu ile daha iyi yatırımlar yapabilmesi ve maliyetleri düşürmesi Temel Odağın maliyet olması nedeni ile ürünlerde / hizmetlerde ortaya çıkan değişimlerin gözden kaçırılması Marka imajının dengede tutulması için fiyat değişimlerini ya da farklılaştırma stratejilerini uygulayabilmenin zorlaşması	Düşük maliyete sahip rakipler nedeni ile farklılaştırılmış ürünün / hizmetin yüksek fiyatlı kalması ve müşterilerin farklılaşmış ürünü / hizmeti tercih etmekten kaçınması Taklit ürünlerin / hizmetlerin çoğalması ile müşterilerin farklılaştırmaya ilişkin algıları azalmaktadır ve bu durumda ürünleri / hizmetleri tercih etmekten vaz geçmektedirler.	1. Ürünleri çeşitlendirilmiş rakipler ile odaklanmış örgütler arasında ortaya çıkan maliyetlere ilişkin farklılıktan dolayı, dar bir amaca yönelik hizmet sunmanın maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak ya da odaklanma ile kazanılan farklılaştırmayı dengeleyecek stratejileri geliştirmek oldukça zorlu ve risklidir 2. Stratejik olarak belirlenen amaç ile istenilen ve ürünlerde / hizmetlerde oluşan farklılıkların bütünsel anlamda daralması 3. Rakiplerin, stratejik amaçlar kapsamında alt piyasalar bulmaları ve bu piyasaları odaklanmayı uygulayan örgütün odak noktasından hariç tutmayı başarmaları

**Kaynak:** Porter, 2000: 56-59

Görüldüğü gibi jenerik rekabet stratejilerinin her birinin farklı farklı riskleri bulunmaktadır. Tamamen riskten arındırılmış bir stratejiden bahsetmek mümkün değildir ancak, bu stratejilerin risklerinin bilinerek, bu riskler doğrultusunda stratejilerin belirlenmesi önemlidir.

## **BÖLÜM 3: YÖNTEM**

### **3.1. Araştırmanın Katkıları**

Bu çalışma, bilhassa zor şartlar altında iş yaşamlarına devam eden otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet edebilme stratejilerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu rekabet stratejilerine ilişkin işletme yöneticilerinin tutumlarını belirlemeye yönelik genel tarama türünde betimsel bir çalışma olması açısından alanyazına katkı sunmaktadır. Betimleme, olayları obje ve problemleri anlatmada etkinlik sağlarken, bilimsel etkinlikler olayların betimlenmesiyle başlamaktadır. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme imkânı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler belirlenmiş olmaktadır (Kaptan, 1998: 59). Betimsel tarama modeli çerçevesinde bilimin gözleme, kaydetme, olaylar arasındaki ikili alakaları ortaya çıkartma ve kontrol edilen değişmez ilkeler üzerinde genellemelere erişme söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek 2000: 75).

Turizm sektöründe firmalara arasındaki kıyasıya rekabet düşünüldüğünde otel işletmelerinin rekabet güçlerini arttıracak tüm faktörlere önem vermeleri şarttır. Çok fazla önemli gözükmeyen faktörler bile zaman içerisinde, farklı alanlarda çok önemli olabilmektedir. Bu çalışmanın; rekabetin tanımı, boyutları ve önemi bakımından işletmelerin rekabet stratejilerini belirleyen faktörler ile ilgili kuramsal bilgilerin yanında, pratikte bu uygulamaların nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili bir alan araştırması olarak sunması, genelde görülen literatür çalışmalarına ek olarak verilerin istatistiksel olarak analiz edilerek yorumlanması gelecekte yapılacak çalışmalar ve sektördeki işletmeler için ufuk açıcı olacağı değerlendirilmektedir. Konaklama işletmelerinin rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik bu çalışma, farklı sektörler için yapılacak çalışmalar içinde klavuz niteliği sağlayabilir. Bu çalışmanın nihai hedefi sunulan hizmet ve kalitenin otellerin yıldız sayısına göre değil müşteri memnuniyetini ön planda tutarak, hedef kitleye ulaşacak seviyede olması bu çalışmanın etkin değerini oluşturmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları;

Uygulanan Jenerik stratejilerinin performansa etkisinin analiz edilmesinde gerekli olan finansal bilgileri işletmelerin vermekte isteksiz olmalarıdır.

Rekabet edebilecek yapılarını korumalarından kaynaklı bazı otel işletmecilikleri, bilgilerini gizlemektedir.

Uygulanan anket sorularının, bazılarının yanıtlanmasında otellerin yanıt verememesi durumu da bir kısıtlılık olarak kabul edilmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma tanımlayıcı tipte anket içerikli bir araştırmadır. Çalışmada anket tekniği kullanılarak alan araştırması icra edilmiştir. Anket sorularının oluşturulmasında literatür bilgilerinden ve benzer araştırmaları temel alınırken, esas olarak özgün yaklaşım benimsenmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmenlerinin sahipleri, üst ve orta düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda anket çalışmasının örneklem grubunu ise İstanbul ilinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı 54 otel işletmesinde 2 işletme sahibi, 16 üst düzey yöneticisi, 36 orta düzey yöneticisi oluşturmaktadır. Anketler katılımcılara gönüllülük esasına dayalı olarak yüz yüze uygulanmıştır.

### **3.5. Araştırma Sorusu ve Hipotezleri**

Bu araştırmanın ana konusuna bağlı olarak araştırma sorusu olarak, “Türkiye’de bulunan otellerin uyguladıkları rekabet stratejileri nelerdir ve üç genel strateji bağlamında doğruluğu nedir?” sorusu oluşturulmuştur.

Araştırma sorusundan yola çıkarak da aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.



H1: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Rekabet Stratejilerine göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.

H2: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlara göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.

H3: Otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.

H4: Otel türüne göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.

### **3.6. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmada řu varsayımlar kabul edilerek çalışmada alanyazın ve veri analizi gerçekleştirilmiştir:

Otellerin kabul ettikleri rekabet stratejilerinin belirlenmesi zor olduğu için yöneticilerin bu süreçte çok daha fazla dikkatli oldukları varsayılmaktadır.

Otel işletmelerinin ekonomik olarak aynı durumları yaşadıkları varsayılmıştır.

Otel yetkilileriyle yapılacak yarı yapılandırılmış görüşmelerin rekabet stratejisi tespiti ölçer nitelikte olduğu varsayılmıştır.

Çalışmanın analizinde dikkate alınacak yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilecek verilerin güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya koyacağı varsayılmaktadır.

### **3.7. Verilerin Analizi**

Çalışanların tamamıyla yüz yüze görüşmelerde anket formlarının doldurulması yaklaşık 10 dk srmştir. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 22.0 programı kullanılmış olup, veriler aritmetik ortalama, standart sapma, frekans analizi ve yüzdesi, faktör analizi ve varyans analizleri yapılarak incelenmiştir.

## 3.8. Bulgular

### 3.8.1. Güvenilirlik Analizi

Strateji oluşturmada ki faktörlerin önem dereceleri ölçeğinin güvenilirliğı Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanması ile incelenmiştir. Elde edilen sonuç aşağıdaki tabloda görölmektedir. Buna göre alpha katsayısı 0,993 bulunmuştur. Buda ölçeğın yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4: Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N
0,993	47

### 3.8.2. Geçerlilik Analizi

Strateji oluşturmada ki faktörlerin önem dereceleri ölçeğı faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk yapılan analizde 3 boyutlu bir faktör yapısı bulunmuştur. Ancak bileşen matrisi incelendiğinde her 3 faktöre de yük veren 5 madde tespit edilmiş ve analiz dışında bırakılmıştır. Analiz tekrar yapıldığında yine 3 boyutlu bir faktör yapısı bulunmuştur. Bileşen matrisi incelendiğinde ölçek maddelerinin bir kısmının 2 faktöre yük verdiğı görölmüştür. Ancak iki yük değeri arasındaki fark oldukça fazla ( $>0,1$ ) olduğu için büyük değerin bulunduğu faktör dikkate alınarak analiz tamamlanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda görölmektedir.

**Tablo 5: Bileşen Matrisi**

Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
1	,765		
2	,895		
3	,889		
4	,895		
5	,957		

6	,866		
7		,927	
8		,932	
9		,846	
10		,918	
11			,900
13			,939
14			,932
15			,922
16			,927
17			,924
18			,887
19			,900
20			,895
22			,867
23			,920
24			,910
25			,933
28			,910
29			,891
30			,755
31			,924
32			,923
33			,936
34			,927
36			,923
37			,939
38			,927
39			,838
40			,895
41			,863
42			,894
43			,889
44			,904
45			,892
46			,899
47			,907

Yapılan değerlendirme neticesinde tek 42 maddeli üç faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yapılan faktör analizi neticesinde toplam açıklanan varyans %91,771 olarak bulunmuştur. Buda ölçeğin geçerliliğinin iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

### 3.9 Frekans Analizleri

**Tablo 6: İşletmedeki Pozisyonunuz Sorusu Frekans Analizi**

İşletmedeki pozisyonunuz		Frekans	Yüzde
	İşletme sahibi	2	3,7
	Üst düzey yönetici	16	29,6
	Orta düzey yönetici	36	66,7
	Toplam	54	100,0

İşletmedeki pozisyon incelendiğinde katılımcıların % 66,7'sinin orta düzey yönetici, %29,6'sı üst düzey yönetici ve %3,7'si ise işletme sahibi oldukları görülmektedir.

**Tablo 7: Otel İşletmesinin Faaliyete Başlama Yılı Sorusu Frekans Analizi**

Otel işletmesinin faaliyete başlama yılı		Frekans	Yüzde
	1980 – 1990	15	27,8
	1991 – 2000	12	22,2
	2001-2016	27	50,0
	Toplam	54	100,0

Otel işletmesinin faaliyete başlama yılı incelendiğinde katılımcıların çalıştığı firmaların faaliyete başlama tarihleri olarak, %27,8'inin 1980 – 1990 yılları arasında, %22,2'inin 1991 – 2000 yılları arasında, %50'sinin 2001 – 2016 yılları arasında sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 8: Toplam Yatak Sayısı Sorusu Frekans Analizi**

Toplam Yatak sayısı		Frekans	Yüzde
	0-50	9	16,7
	51-100	10	18,5
	101-200	21	38,9
	201-400	11	20,4
	401-700	3	5,6
	Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin toplam kaç yatak ile hizmet verdiği incelendiğinde firmaların %38,9'unun 101 – 200 yataklı olduğu tespit edilmiştir. Bunu %20,4 ile 210-400 yatak izlemektedir.

**Tablo 9: İşletmenin Yıldız Sayısı Sorusu Frekans Analizi**

İşletmenin Yıldız Sayısı	Frekans	Yüzde
2	2	3,7
3	11	20,4
4	29	53,7
5	3	5,6
6	4	7,4
7	5	9,3
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin yıldız sayısı incelendiğinde firmaların %53,7'sinin 4 yıldızlı olduğu tespit edilmiştir. Bunu %20,4 ile 3 yıldız izlemektedir.

**Tablo 10: Zincire Bağlı Olma Durumu Sorusu Frekans Analizi**

Zincire Bağlı Olma durumu	Frekans	Yüzde
Zincire Bağlı Değil	34	63,0
Yerli zincire bağlı	12	22,2
Uluslararası bir zincire bağlı	8	14,8
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin %63'ü zincire bağlı olmadığı, %22,2'sinin ise yerli zincire bağlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 11: Çalışan Personel Sayısı Sorusu Frekans Analizi**

Çalışan Personel Sayısı	Frekans	Yüzde
0-10	7	13,0
11-50	38	70,4
51-100	8	14,8
101-250	1	1,9
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin Otel işletmenizde çalışan personel sayıları %70,4'ünde 11 ila 50 kişi arasında olduğu %14,8'inin de 51 ila 100 kişi arasında çalışanın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12: Hedef Kitle Sorusu Frekans Analizi**

Hedef Kitle	Frekans	Yüzde
Genel	29	53,7
Alt gelir grubu	4	7,4
Orta Gelir Grubu	12	22,2
Üst Gelir Grubu	9	16,7
Toplam	54	100,0

Otelin hangi hedef kitlesine ulaşmak istediği durumlarına bakıldığında, %53,7'si genel olarak ifade ederken, %22,2'si de orta gelir grubu olarak ifade etmişlerdir.

**Tablo 13: Otel İşletmenizin Performansı Sorusu Frekans Analizi**

Otel İşletmenizin Performansı	Frekans	Yüzde
70-80	12	22,2
81-90	30	55,6
91-100	12	22,2
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin rakipleriyle karşılaştırıldığında otel işletmelerinin performanslarına verdikleri puanların %55,6'sı 81- 90 puan arasındayken, %22,2'si de 91- 100 puan arasında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 14: Rekabet Stratejisi Var Mı Sorusu Frekans Analizi**

Rekabet Stratejisi Var Mı?	Frekans	Yüzde
Evet	45	83,3
Hayır	9	16,7
Toplam	54	100,0

Otel işletmesinin bir rekabet stratejisinin olup olmadığına bakılmış ve katılımcıların %83,3'ü evet cevabını vermişlerdir.

**Tablo 15: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Rekabet Strateji Sorusu Frekans Analizi**

Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Strateji	Frekans	Yüzde
Farklılaştırma	26	48,1
Toplam Maliyet Liderliği	16	29,6
Odaklanma	7	13,0
Hiçbiri	5	9,3
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin takip ettiği rekabet stratejiler olarak %48,1'lik bir kısmı farklılaştırma stratejisi olarak değerlendirmişlerdir.

**Tablo 16: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Strateji Sorusu Frekans Analizi**

Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Strateji	Frekans	Yüzde
Dikey Büyüme	17	31,5
Yatay Büyüme	11	20,4
Hiçbiri	26	48,1
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin son üç yıl içinde takip etmiş olduğu stratejik hedefler bazında neleri takip ettiği sorgulanmış ve alınan yanıtlarda %48,1'i hiç bir stratejinin takip edilmediğini ifade etmişlerdir.

**Tablo 17: Çalışılan Otel Türü Sorusu Frekans Analizi**

Otel Türü	Frekans	Yüzde
A Oteli	17	31,5
B Oteli	18	33,3
C Oteli	14	25,9
D Oteli	5	9,3
Toplam	54	100,0

Katılımcıların çalıştığı otellerin türleri sorgulandığında %33,3'ü B Oteli olduğunu, %31,5'i A Oteli olduğunu, %25,9'u C Oteli olduğunu aktarmışlardır.

**Tablo 18: Etraftaki Otel Türü Sorusu Frekans Analizi**

Otel Türü	Frekans	Yüzde
A Oteli	21	38,9
B Oteli	13	24,1
C Oteli	11	20,4
D Oteli	9	16,7
Toplam	54	100,0

Katılımcıların etrafında olan otellerin türleri sorgulandığında %38,9'u A Oteli olduğunu, %24,1'i B Oteli olduğunu, %20,4'ü C Oteli olduğunu aktarmışlardır.

**Otelcilik sektörüne yeni girecek bir otele engel oluşturmaları bakımından faktörler:**

**Tablo 19: Sektöre Yeni Girecek Bir Otele Engel Oluşturan Faktörler Sorusu Frekans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Giriş maliyetlerinin yüksek olması	54	2,2222	,86147
Yasal zorunlulukların ağır olması	54	2,7963	1,12232
Mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu	54	4,2037	1,23441
Kar marjlarının düşük olması	54	1,5185	,74582
Sektörün doymuş olması ( çok fazla sayıda otel olması)	54	2,0556	,59611
Müşterilerin ve acentaların pazarlık gücü	54	2,3456	,97353

Katılımcıların İstanbul otelcilik sektörüne yeni girecek bir otele engel oluşturmaları bakımından çeşitli faktörleri değerlendirdikleri 6 soruya ait frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre en çok engelleyecek faktör 4,2037 ortalama ile "Mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu" olarak görülmüştür. En az etkileyecek faktörün ise 1,5185 ortalama ile "Kar marjlarının düşük olması" maddesi olduğu görülmüştür.

**Stratejik kararlar alınırken, otel yönetiminin rakip kuruluşlar ve çevreyi ne oranda dikkate aldığı:**



**Tablo 20: Stratejik Kararlar Sorusu Frekans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Yeni hizmet alanlarına girmek için alınan kararlar	54	2,0185	1,20519
Yeni şubeler açmak için alınan stratejik kararlar	54	2,0000	,67293
Hedeflenen müşteri kitlesine ilişkin kararlar	54	1,1667	,37618
Rekabet amacıyla kullanılacak araçlara ilişkin kararlar	54	1,8333	,98575

Belirtilen konularda stratejik kararlar alırken, otel yönetiminin rakip kuruluşlar ve çevreyi ne oranda dikkate aldıklarını değerlendirdikleri 4 soruya ait frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre en fazla dikkate alınan faktör 2,0185 ortalama ile “Yeni hizmet alanlarına girmek için alınan kararlar” maddesi olmuştur. Ancak genel puanlama skalasına göre 2,0185 puan “Hiç dikkate almamak” ile “Orta düzeyde dikkate almak” arasında olduğu için genel olarak bu maddenin otel yönetimleri tarafından çok fazla dikkate alınmadığı değerlendirilmiştir.

En az dikkate alınan faktör ise 1,1667 ortalama ile “Hedeflenen müşteri kitlesine ilişkin kararlar” maddesi olmuştur.

**Otel işletmesinin son üç yıl içerisindeki faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada ki faktörlerin önem dereceleri:**

**Tablo 21: Strateji Oluşturmadaki Faktörler Sorusu Frekans Analizi**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Performans geliştirmek	54	3,8980	1,12259
Yeni hizmet alanlarına girmek	54	2,8163	1,39454
Müşteri hizmetlerini geliştirmek	54	3,7347	1,36589
Yasal/politik konuların analiz etmek	54	3,5306	1,20937
Mevcut pazar payını korumak	54	4,3137	1,12232
Tedarikçilerle işbirliği ve ortaklıklar geliştirmek	54	3,8571	1,13652
Kullanılan teknolojiyi yenilemek	54	3,5102	1,43065
Birimleri işlevsel olarak ayırarak daha aktif hale getirmek	54	3,4375	1,35122
Katı bir şekilde planlamaya uygun davranmak	54	4,1778	,98371
Düşük maliyetli personel çalıştırmak	54	4,1591	,98697

Belirli bir ülke vatandaşı müşterilere odaklanmak	54	4,7609	,52429
Benzer hizmetleri üreten otellerle iş birliği yapmak	54	3,5000	1,18790
Hizmet üretim süreçlerini geliştirmek	54	4,7174	,58359
Yeni müşterilere ulaşmak ( Pazar payını arttırmak)	54	3,8261	1,48031
Müşterilere kişisel konfor sağlamak	54	4,4348	,95806
Müşteri gruplarıyla işbirliği yapmak ( Münferit müşteri, acente, şirket)	54	4,1522	,96534
Performans değerlemede önceki yılları dikkate almak	54	4,3261	,94409
Performans değerlemede rakiplerin performansını dikkate almak	54	3,8261	1,25263
Birimler arasında resmi ilişkileri ön plana çıkarmak	54	3,2826	1,27651
Gereksiz maliyetleri ortadan kaldırmak	54	2,8043	1,22238
Düşük maliyetli hizmetler üretmek	54	2,1957	1,22238
Müşterilerin konaklama hizmetlerine ulaşmasını kolaylaştırmak	54	2,5814	1,45131
Konaklama hizmetleri dışına yatırım yapmak	54	3,9130	1,02905
Konaklama ilgili diğer alanlara yatırım yapmak	54	4,6087	,71424
Yüksek maliyetli alanlarda diğer otellerle ortak yatırım yapmak	54	4,6522	,67387
Önceden hizmet sunduğu müşterilere hizmet vermeyi sürdürmek	54	4,6522	,64005
Üst gelir grubun müşterilere hizmet sunmak	54	4,0870	1,05042
Yeni gelişen hizmet alanlarına girmek	54	3,7174	1,20486
Toplumun her kesiminden müşterilere ulaşmak	54	3,7174	1,12868
Müşteriler üzerinden otelin olumlu imaj oluşturmasını sağlamak	54	4,2609	,99855
Belirli uzmanlık alanlarında sektörde en iyi olmak	54	3,1591	1,27486
Kaynak kullanım maliyetlerini düşürmek	54	4,4783	,88792
Çok çeşitli alanlarda hizmet sunmak	54	2,8261	1,44997
Rakip otellerle benzer hizmetleri sunmak	54	3,5217	1,24256
Verimliliği yüksek personel çalıştırmak	54	2,7609	1,43271
Üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmek	54	3,7174	1,20486
Rekabetçi fiyat uygulamak	54	3,7174	1,12868

Otel işletmesinin son üç yıl içerisindeki faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada ki faktörlerin önem derecelerini değerlendirdikleri 4 soruya ait frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre en fazla dikkate alınan 2 faktör 4,6522 puan ortalaması ile “Yüksek maliyetli alanlarda diğer otellerle ortak yatırım yapmak” ve “Önceden hizmet sunduğu müşterilere hizmet vermeyi sürdürmek” maddeleri olmuştur. Bu maddeler 4,6522 puan ortalaması ile çok dikkate alınan maddeler olarak değerlendirilmiştir. En az dikkate alınan madde ise 2,1957 puan ortalaması ile “Düşük maliyetli hizmetler üretmek” maddesi olmuştur. Buradan otel işletmelerinin maliyeti yüksek yatırımlarda giderleri kısmak için diğer otellerle iş birliği yapmayı fazlasıyla tercih ettikleri ve daha önceden gelip oteli deneyimleyen müşterileri kaybetmemeyi fazlasıyla önemsedikleri görülmektedir.

Katılımcıların otel işletmesinin son üç yıl içerisindeki faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada ki faktörlerin önem derecelerini belirleme ilgili ölçeğe verdikleri cevap puanları toplanarak bir görüş puanı hesaplanmıştır. Bu puanın yükselmesi otelin genel önem verme derecesinin de yükselmesi, bu puanın düşmesi otelin genel önem verme derecesinin de düştüğü şeklinde değerlendirilmiştir.

*H1: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Rekabet Stratejilerine göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.*

Otel işletmesinin son 3 yıl içerisindeki takip ettiği rekabet stratejilerine göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark olup olmadığı %95 anlamlılık seviyesinde, ANOVA testi ile incelenmiştir.

**Tablo 22: Rekabet Stratejilerine Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu**

	N	X	Ss	P
Farklılaştırma	26	3,78	1,185	0,015 Farklılaştırma – Odaklanma Farklılaştırma – Hiçbiri
Toplam Maliyet Liderliği	16	3,69	1,179	
Odaklanma	7	3,51	1,144	
Hiçbiri	5	3,50	1,083	

Elde edilen test değeri 0,05'den küçük bulunmuştur ( $p=0,015>0,05$ ). Dolayısıyla Otel işletmesinin son 3 yıl içerisindeki takip ettiği rekabet stratejilerine göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Farklılaştırma ile Odaklanma, Farklılaştırma ile hiçbiri arasında fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Farklılaştırma rekabet stratejisini takip eden otel işletmelerinin verdikleri önem değerlerinden anlamlı derecede daha fazladır. Dolayısıyla ilgili hipotez kabul edilmiştir.

*H2: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlara göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.*

2 numaralı hipotezin incelenmesi için benzer bir analiz katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre yapılmıştır. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarının önem görüşlerini etkileyip etkilemediği %95 anlamlılık seviyesinde, ANOVA testi ile incelenmiştir. Buna göre;

**Tablo 23: İşletmedeki Pozisyonlara Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu**

	N	X	Ss	P
İşletme sahibi	2	3,89	1,649	0,495
Üst düzey yönetici	16	3,67	1,387	
Orta düzey yönetici	36	3,76	1,467	

Elde edilen test değeri 0,05'den büyük bulunmuştur ( $p=0,495>0,05$ ). Dolayısıyla katılımcıların işletmedeki pozisyonları, onların görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. İlgili hipotez red edilmiştir.

*H3: Otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.*

3 numaralı hipotezin incelenmesi için benzer bir analiz otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre yapılmıştır. Ulaşılmak istenen hedef kitlenin, önem görüşlerini etkileyip etkilemediği, %95 anlamlılık seviyesinde, ANOVA testi ile incelenmiştir. Buna göre;

**Tablo 24: Hedef Kitleye Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu**

	N	X	Ss	P
Genel	29	3,55	1,249	0,024
Alt Gelir grubu	4	3,54	1,168	(Üst Gelir Grubu - Genel)
Orta Gelir Grubu	12	3,74	1,014	(Üst Gelir Grubu - Orta Gelir Grubu)
Üst Gelir Grubu	9	4,25	,979	(Üst Gelir Grubu - Alt Gelir Grubu)

Elde edilen test değeri 0,05'den küçük bulunmuştur ( $p=0,0024>0,05$ ). Dolayısıyla ulaşılmak istenen hedef kitlenin önem görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Üst Gelir Grubu ile Genel, Üst Gelir Grubu-Orta Gelir Grubu arasındaki, ortalama farkı istatistiksel olarak anlamlıdır. Üst gelir grubuna ulaşmak isteyen otellerin verdikleri önem diğerlerinden anlamlı derecede daha fazladır. Dolayısıyla ilgili hipotez kabul edilmiştir.

*H4: Otel türüne göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında fark vardır.*

4 numaralı hipotezin incelenmesi için benzer bir analizotel türüne göre yapılmıştır. Otel türünün önem görüşlerini etkileyip etkilemediği, %95 anlamlılık seviyesinde, ANOVA testi ile incelenmiştir. Buna göre;

**Tablo 25: Otel Türüne Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu**

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>P</b>
A Oteli	17	3,47	1,224	0,241
B Oteli	18	3,44	1,198	
C Oteli	14	3,51	1,102	
D Oteli	5	3,48	1,205	

Elde edilen test değeri 0,05'den büyük bulunmuştur ( $p=0,241>0,05$ ). Dolayısıyla otel türüne göre strateji oluşturmada faktörlerin önem dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla ilgili hipotez red edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Türk Otelcilik Sektöründe Uygulanan Rekabet Stratejilerinin Üç Genel Strateji Bağlamında Doğruluğu kapsamında sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek, sektörde devamlılığı sağlayabilmek ve farklarını ortaya çıkarıp güçlü kalabilmek için yapmış oldukları rekabet stratejilerini Porter'in geliştirdiği 5 Güç Modelini uygulayarak otel işletmeleri bu sistemi başarılı bir şekilde kullanmayı hedeflemişlerdir.

Bu çalışma kapsamında; Otel çalışanlarının dâhil ettiği bir anket sonucu alınan veriler, IBM Spssprogramında veri analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya İstanbul ilinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı 54 otel işletmesinde 2 işletme sahibi, 16 üst düzey yöneticisi, 36 orta düzey yöneticisi gönüllülük esasına dayalı anket çalışmasına katılmıştır. Seçilen örneklem üzerinde otel işletmelerin rekabet gücü faktörlerini belirlemek, yöneticilerin rekabeti nasıl bir şekilde kullandıkları, rekabete ne seviyede önem verdiklerini ve hangi rekabet gücü faktörlerini nasıl kullandıklarını belirlemek amacıyla çalışma yapılmıştır. Çalışmanın amacı Türkiye'de hizmet vermekte olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin Porter'in geliştirdiği rekabet stratejilerini hangi düzeyde kullandıklarını tespit etmektir. Kısıtları sadece İstanbul'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmasıdır.

Katılımcıların çalıştığı otellerin rakipleriyle karşılaştırıldığında otel işletmelerinin performanslarına verdikleri puanların %55,6'sı 81- 90 puan arasındayken, %22,2'si de 91- 100 puan arasında olduğu tespit edilmiştir. Yine bu çalışmada otel işletmesinin bir rekabet stratejisinin olup olmadığına bakılmış ve katılımcıların %83,3'ü evet cevabını vermişlerdir. Katılımcıların çalıştığı otellerin takip ettiği stratejiler olarak %48,1'lik bir kısmı farklılaştırma stratejisini takip etmektedirler ayrıca da katılımcıların çalıştığı otellerin son üç yıl içinde takip etmiş olduğu stratejik hedefler bazında neleri takip ettiği sorgulanmış ve alınan yanıtlarda %48,1'i hiç bir stratejinin takip edilmediğini ifade etmişlerdir. Yine bu çalışma kapsamında, katılımcıların çalıştığı otellerin tipleri sorgulandığında %33,3'ü B Oteli olduğunu, %31,5'i A Oteli olduğunu, %25,9'u C Oteli olduğunu aktarmışlardır. Katılımcıların etrafında olan otellerin tipleri sorgulandığında %38,9'ı A Oteli olduğunu, %24,1'i B Oteli olduğunu, %20,4'ü C Oteli olduğunu aktarmışlardır.

Çalışmada alınan yanıtlara bakılması gerekirse, standart sapma değeri olan p değeri  $<0,05$  olmadığı için yanıtlarla oteller arasında anlamlılık bulunamamıştır. Anket

doğrultusunda otellerin kendilerini genellikle A ve B otellerine benzettikleri ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların İstanbul otelcilik sektörüne yeni girecek bir otele engel oluşturabilecek faktörleri değerlendirdiklerinde en çok engelleyecek faktör “Mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu” olduğu görülmüştür. En az etkileyecek faktörün “Kar marjlarının düşük olması” olduğu görülmüştür.

Katılımcıların stratejik kararlar alırken, otel yönetiminin rakip kuruluşlar ve çevreyi ne oranda dikkate aldıklarını değerlendirdiklerinde en fazla dikkate alınan faktörün “Yeni hizmet alanlarına girmek için alınan kararlar” olduğu görülmüştür. Ancak genel puanlama skalasına göre bu madde “Hiç dikkate almamak” ile “Orta düzeyde dikkate almak” arasında olduğu için genel olarak bu maddenin otel yönetimleri tarafından çok fazla dikkate alınmadığı değerlendirilmiştir. En az dikkate alınan faktörün “Hedeflenen müşteri kitlesine ilişkin kararlar” olduğu görülmüştür.

Katılımcıların otel işletmesinin son üç yıl içerisindeki faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada ki faktörlerin önem derecelerini değerlendirdiklerinde en fazla dikkate alınan faktörler “Yüksek maliyetli alanlarda diğer otellerle ortak yatırım yapmak” ve “Önceden hizmet sunduğu müşterilere hizmet vermeyi sürdürmek” maddeleri olmuştur. En az dikkate alınan madde ise “Düşük maliyetli hizmetler üretmek” maddesi olmuştur. Buradan otel işletmelerinin maliyeti yüksek yatırımlarda giderleri kısmak için diğer otellerle iş birliği yapmayı fazlasıyla tercih ettikleri ve daha önceden gelip oteli deneyimleyen müşterileri kaybetmemeyi fazlasıyla önemsedikleri değerlendirilmiştir.

Aynı zamanda katılımcıların işletmedeki pozisyonlarının önem görüşlerini anlamlı derecede etkilemediği görülmüştür. Ancak otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre önem görüşleri farklılık göstermiştir. Üst gelir grubuna ulaşmak isteyen otellerin verdikleri önemin diğerlerinden anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür.

Otel işletmeleri açısından kullanılacak rekabet stratejilerinin seçimi önemlidir. Rekabet stratejisi uygulamayan işletmeler rakiplerinin gerisinde kalabilirler. Diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip olan otel işletmelerinde rekabet gücü faktörleri arasında seçim yapmak oldukça zor olup önemsiz gibi görünen bazı faktörler farklı pazarlarda farklı işletmeler için önem taşıyabilir. Bu nedenle, otel işletmelerinin her bir faktörünün



önemle ele almasında ve işletmede uygulamasında, işletmenin geleceği açısından önemi not edilmelidir. Nitekim yapılan araştırma sonuçlarına göre ön plana çıkan rekabet gücü faktörleri, maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, pazar ve rakip unsurlarından oluşmaktadır. Yöneticiler, rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeye ve pazar payını arttırmaya önem vermelidirler. Bu kapsamda, ürün ya da hizmetin zamanında sunulması, kalitenin artırılması, standartlara uygun olması, tüketicide güven duygusu oluşturulması ve personelin niteliğinin artırılması önem kazanmaktadır.

Yapılan çalışma doğrultusunda güvenilirliğin yüksek olması durumunda ileride bu çalışmaya yönelik araştırma yapacak olan bireylere doğru şekilde kaynak olarak faydalı olacağı düşüncesindeyim. Sonuçların daha iyi olması için daha fazla otelle anket yapıp sonrasında verilerin araştırılması pilot araştırmanın daha doğru araştırma sonuçlarını vermesi kaanatindeyim.

## KAYNAKÇA

- Ahmadov, F. (2010). Azerbaycan'ın Ulusal Rekabet Gücü: Tows Ve Elmas Modelli Bir Çözümleme.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25(25), 145-174.
- Akdemir, A. (1992). *At İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yöntemi*. Tc Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- Akman, K. (2011). Buşido: Japon Samuraylarının Felsefesi. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1).
- Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü Ve Rekabet Stratejileri*. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Altunok, H. (2016). Atama Yetkisi Ve Bürokrasi Siyaset Lişkisi Üzerine Bir Değerlendirme-An Evaluation On Appointment Authority And Bureaucracy-Politics Relationship. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 166-180.
- Altuntuğ, N., & Tanyeri, M. (2007) Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici Ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler Ve Bir Uygulama.
- Asunakutlu, T., & Coşkun, B. (2000). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 19-27.
- Aşgın, S. (2008). Stratejik Yönetim. *Tc İçişleri Bakanlığı Strateji*.

- Atik, H. (2005). *Yenilik Ve Ulusal Rekabet Gücü*. Detay Yayıncılık..
- Badur, E. (2001). *Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar:(Uyumlu Eylem Ve Kararlar)*. Rekabet Kurumu.
- Bakanlığı, S.T. (1995). 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun. *Ankara: Tesk Yayın*, (62).
- Bakoğlu, R. (2004). Strateji And Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme. *Mali Çözüm Dergisi*, 67, 155-168.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletisim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti., *Kariyer Yayınları*, 59.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Beşirov, İ. (2007). *Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*(Doctoral Dissertation, Sosyal Bilimler).
- Betz, F. (2010). Teknolojik Yenilik Yönetimi. *Çev. P. Güran, Tubitak Popüler Bilim Kitapları, Ankara*.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon. *Dpt Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Bozacı, İ., Karakaya, E., & Güler, Y. B. (2004) Pazarlama'da İlkeler.
- Campbell, A., & Luchs, K. S. (2002). Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler. *Epsilon Yayıncılık*.
- Can, H. (2005). Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, *Ankara*, (S 377).
- Chandler, A. D. (1962). Strategy And Structure: Chapters İn The American Industrial Enterprise.
- Cho, D. S., & Moon, H. C. (2005). National Competitiveness: Implications For Different Groups And Strategies.

- Clayton, S. (2002). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme (M. Zaman, Trans.). *İstanbul: Hayat Yayıncılık.*
- Çelik, M., & Gönen, S. (2005). 2003-2005 Yılları Arasında Türkiye'deki Mevzuat Değişikliklerinin Muhasebe Eğitim Ve Uygulamalarına Etkileri. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 127-140.
- Çetin, S. (2005). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 449, 93-100.
- Çevik, H. H. (2007). *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*. Seçkin Yayıncılık.
- Çevik, H. H. (2010). *Kamu Yönetimi: Kavramlar-Sorunlar-Tartışmalar*. Seçkin Yayıncılık.
- Çomaklı, Ş. E., Ekici, M. K., & Şahım, T. Z. (2007). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim. *Ac Yayınevi: Ankara.*
- Davutoğlu, A. (2011). Stratejik Derinlik–Türkiye'nin Uluslararası Konu-Mul, İstanbul: Küre Yayınları, 2008, Chapter Iı, Translation: Marković, B. Miloš. *Politeia*, 2, 189-215.
- Demir, M. Ö. (2003). Türk Şarapçılık Sektörünün Rekabet Analizi: Tekel Üzerine Bir Araştırma.
- Demirbilek, S., & Türkan, U. Ö. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 10(1), 47-67.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası (7. Bs.). İstanbul: Beta Basım.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, 5(2), 1-8.
- Dobson, P. W., Starkey, K., & Richards, J. (2009). *Strategic Management: Issues And Cases*. John Wiley & Sons.

- Doğan, S., & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2).
- Drucker, P. (1999). 21nci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. *Epsilon Ya.*, İstanbul.
- Düren, Z. (2000). 'Li Yıllarda Yönetim", Alfa Yay., 1.(stteki Kaynağın Farklı Alıntısı Aynı Gibi Ama)
- Elmacı, O., & Kurnaz, N. (2004). Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (Ftm) Yaklaşımı. *Sabancı Üniversitesi-Tüsiad Rekabet Formu*.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma* (Master's Thesis).
- Eraslan, H., İpçioğlu, İ., Haşit, G., & Erşahan, B. (2008). Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslar Arası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar Ve zm nerileri/An Analysis Of The International Competiveness Of The Marble Industry In Bilecik Region: Problems And Recommendations. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10).
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. Beta.
- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayın, 8. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası (Cilt 9). İstanbul: Seçkin.
- Eren, E., Aren, S., & Alpkan, L. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması.
- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması Ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Dpt.

- Eroğlu, Ö., & Özdamar, A. G. G. (2005). Türk İmalat Sanayiinin Rekabet Gücü Ve Beyaz Eşya Sektörü Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Eroğlu, U.(2001) Güç, İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri, & Güç, iki; Sanal Organizasyon ve Stratejik Tabanlı Düşünce. (bunda problem var gibi ama Homel Gary ve Pr.) diye olan kaynağı arattığımda buna ulaşıyorum.
- Genç, N. (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık.
- Godin, S. (2003). Mor İnek. *Çev. Oya Gürbahçe, Elma Yayınevi, İstanbul*.
- Gök, A . (2017). Savaşın Bukalemun Doğası: “Düşük Yoğunluklu Çatışma” Üzerine Bir Değerlendirme. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (64), 515-528. Retrieved From [Http://Dergipark.Gov.Tr/Abuhsbd/İssue/35995/403944](http://Dergipark.Gov.Tr/Abuhsbd/İssue/35995/403944)
- Göksu, T., Çevik, H. H., Filiz, O., & Gül, S. K. (2011). *Güvenlik Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). *Stratejik Yönetim*. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Gürak, H. (2004). *Emek-Teknolojik Yenilik Ve Büyüme*. Değişim Yayınları.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanin Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *125 Yüksek Denetim Dünyasından Haberler*, 91.
- Gürpınar, K., & Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter’ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye’deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin Ve Sonuçlarının Araştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 105-125.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Met/Er Matbaası.
- Hayri, Ü., & Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Literatür Yayıncılık, İstanbul*, 71-79.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 319-339.

- Karabıyık, H. (2005). Rekabet Stratejileri Ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.*
- Karlık, S. R. (1999). *Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim, Yapısal Ve Sosyal Değişim.* Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S., & Balkır, M. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri Ve Türk Sanayisi. *Tüsiad Yayınları, İstanbul.*
- Kaya, K. (2002) Ekonomik Krizin Yaşama Tarzı Üzerindeki Etkileri.
- Kılıçbay, A. (1985). Türkiye’de Piyasa Ekonomisi. *İstanbul: İü İktisat Fakültesi Yayın,* (509).
- Kırım, A. (2003). *Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim.* Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Kona, G. G. (2004). Türkiye’nin Güvenlik Politikaları Ve Stratejik Öngörü Düzeni. *Uluslararası Güvenlik Sorunları, Derleyenler: Dr. Kamer Kasım, Zerrin A. Bakan, Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Ankara.*
- Kozlu, C. (1999). *Türkiye Mucizesi İçin: Vizyon Arayışları Ve Asya Modelleri.* Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Köse, A. (2008). Stratejik Yönetim. *İstanbul: Kum Saati Yayınları.*
- Kuyucak, F., & Şengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve.
- Mahoney, J. T. (1995). The Management Of Resources And The Resource Of Management. *Journal Of Business Research, 33(2), 91-101.*
- Marşap, A. (2000). *Yönetimsel Sistem: Yeni Binyılın Özgüncü Açılım Ve Politikaları.* Gazi Kitabevi.
- Mikail, E. H. (2004). Türkiye Azerbaycan İlişkileri. 38. *Icanas, 1063.*
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management.* Free Press, New York. *Ny Google Scholar.*

- Muhlis, C. (2016). Doğrudan Yabancı Yatırımlar İstihdamı Etkiliyor Mu?: Türkiye Örneğinde Ardl Sınır Testi Yaklaşımı.
- Odabaş, Ç. (2004). Stratejik Yönetim Ve E-Devlet. *Sayıştay Dergisi*, 55, 83-94.
- Öz, İ. (2017). Küresel Dünyada Turist Göçerler Olarak Yabancı Uyruklu Yüksek Öğretim Öğrencileri: Erzurum Atatürk Üniversitesi Örneği. *Türk Göçü 2016 Se İlmi \_ Bildiriler-1*, 143.
- Özdevecioğlu, M. (1998). Anakent Belediyelerinde Stratejik Planlama Çalışmaları Ve Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Model Önerisi Ve Anakent Belediyelerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Özer, Y. (2015). Terörizmle Mücadelede İstihbaratın Rolü: Kültürel İstihbarat Konsepti/The Role Of Intelligence İn Defence Against Terrorism: The Concept Of Cultural Intelligence. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 51.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi Iı*, 207-252.
- Özkan, R. B. (2007). Rekabet Stratejileri Ve Örnek Bir Sektör Analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Öztürk, N., & Bayraktar, Y. (2009). Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management İn The Public Sector: Concepts, Models, And Processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Porter, M. E., & Ulubilgen, G. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri*. Sistem Yayıncılık.
- Porter, Michael M. (2003) *Rekabet Stratejisi; Sektör Ve Rakip Analizleri Teknikleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Powell, T. C. (2002). The Philosophy Of Strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9), 873-880.



- Ramazanoğlu, F., Bahçeci, B., Bölümü–Sakarya, S. Ö., & Yüksekokulu–Gaziantep, G. Ü. Y. D. (2006). Örgütlerde Vizyon Ve Misyon Kavramı.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., & İçigen, E. T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İi Bf Dergisi*, 6, 73-122.
- Sevim, Ş. Uğurlu M. Ve Demireli, C. (2006). “Küresel Rekabette İmalat İşletmeleri Açısından Maliyet Analizlerinin Önemi: Ampirik Bir Uygulama” *Mali Çözüm*, 77.23-39.
- Sharma, P. (2004). An Overview Of The Field Of Family Business Studies: Current Status And Directions For The Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sucu, E. M. (2010). *Kobi'lerde Stratejik Yönetim Ve Bir Araştırma*(Master's Thesis).
- Şişman, M. (2017). Eğitim Bilimine Giriş. *Pegem Atıf İndeksi*, 1-351.
- Timur, N. (2004). *Stratejik Yönetim* (No. 1491). Anadolu Üniversitesi.
- Tokat, B., & Şerbetçi, D. (2001). İşletmecilik Bilgisi. *İstanbul: Avcı Ofset*.
- Topçuoğlu, M. (2001). Rekabet Hukuku Uygulamasında Teşebbüs Birlikleri.
- Topçuoğlu, M. (2001). *Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İşbirliği Davranışları Ve Hukuki Sonuçları*. Rekabet Kurumu.
- Torlak, Ö. (2001). Pazarlama Ahlakı. *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim Ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Türk, Z.. (2004). Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 59(03).
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi Ve Endüstri İktisadı*. Turhan Kitabevi.
- Tüsiad, (1997). “Rekabet Stratejileri Ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü” *Tüsiad Rekabet Stratejileri Dizisi: 1*, Aralık.
- Usta, M. (2006). “Rekabet Stratejisinin Eleştirisi Üzerinden Alternatif Stratejilerin Bir Değerlendirmesi”  
S.2<http://Www.Metinusta.Net/Events/Rekabet%20stratejisinin%20elestirisi.Pdf> (23.05.2015).

- Uyar, S. (2008). Denizli’de Faaliyet Gösteren Üretim İşletmeleri’nde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (38), 132-146.
- Uygur, Y. (2014). *Kamu kurumlarının pazarlama stratejileri ve İstanbul Ticaret Odası örneği* (Master's thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
- Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta.
- Yalçın, S. (2008) Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15).
- Yaylacı, A. F (2007). “Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi Ve Rekabet Stratejileri” *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Yılmaz, H. (2003). *Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi Ve Rekabet*. Rekabet Kurumu.
- Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 653-667.

## EKLER

### EK 1 Anket

#### Otel işletmelerinde Rekabet Stratejileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması

Sayın Otel Yöneticisi

Bu anket, Türkiye’de faaliyette bulunan otel işletmelerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek bilgiler bir yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anketten elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacak, başka amaçlar için kullanılmayacaktır. Teşekkür ederiz.

\*Gizem ÖZKESKİN  
Nişantaşı Üniversitesi

#### ANKET

1. İşletmedeki pozisyonunuz? ( ) İşletme sahibi ( ) Üst düzey yönetici ( ) Orta düzey yönetici

2. Otel işletmeniz hangi yılda faaliyete başlamıştır? ( )

3. Otel işletmeniz toplam kaç yatak ile hizmet vermektedir? ( )

4. Otel işletmeniz yıldız sayısı nedir? ( )

5. Otel işletmeniz zincire bağlı olma durumu?

( ) Zincire bağlı değil ( ) Yerli zincire bağlı ( ) Uluslararası bir zincire bağlı

6. Otel işletmenizde çalışan personel sayınız nedir? ( )

7. Otel işletmeniz aşağıdaki hedef kitlelerden hangisine ulaşmak istemektedir?

( ) Genel ( ) Alt Gelir Grubu ( ) Orta Gelir Grubu ( ) Üst Gelir Grubu

8. Başlıca rakiplerinizle karşılaştığınızda otel işletmenizin performansına 100 üzerinden kaç puan verirsiniz? ( )

9. Otel işletmenizin bir rekabet stratejisi var mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır

10. Otel işletmeniz son 3 yıl içerisindeki aşağıdaki stratejilerden hangisini takip etmiştir? (Bu soruya cevap vermek için aşağıdaki notlardan yararlanabilir ve birden fazla seçim yapılabilir.)

( ) Farklılaştırma ( ) Toplam Maliyet Liderliği ( ) Odaklanma ( ) Hiçbiri

NOTLAR:

**Farklılaştırma**, Otelin sunduğu hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilmesidir.

**Toplam Maliyet Liderliği**, hizmetlerin rakiplere oranla daha az maliyetle üretilmesi, daha düşük fiyata sunulmasıdır.

**Odaklanma**, özgül hasta/ müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya belirli bir coğrafi Pazar üzerine odaklanmak, yalnızca o alana ilişkin hizmetleri sunmaktır.

**11. Otel işletmeniz son 3 yıl içerisindeki aşağıdaki stratejilerden hangisini takip etmiştir? (Bu soruya cevap vermek için aşağıdaki notlardan yararlanabilir ve birden fazla seçim yapılabilir.)**

Dikey büyüme  Yatay büyüme  Hiçbiri

**Dikey büyüme**, işletmesinin tedarikçi ve hizmet alıcılarını kendi bünyesine katmasıdır. İşletmenin tedarikçi bir firmayı satın alması veya kendisi firmanın malzemelerini üretmesi ya da hizmet sonrası hizmet verecek kuruluşları satın alması veya kendisinin hizmet sonrası hizmet vermesi gibi.

**Yatay büyüme**, aynı ürün üreten işletmelerin pazarı büyütme çabasıdır.

**12. Aşağıda dört tür otel tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardaki otel türlerine bakarak hangisinin otelinize benzediğini belirtiniz.**

A Oteli  B Oteli  C Oteli  D Oteli

#### **TANIMLAMALAR:**

**A Oteli:** Öncelikle hali hazırda sunduğu hizmetlere odaklanır ve verimliliğini artırarak ürettiği hizmetler ve pazardaki konumunu korumaya çalışır. Yeni fırsatları kovalamak yerine daha dengeli Pazar bölümlerinde güvenli bir şekilde konumunu korumaya odaklanır. Potansiyel pazarın dar bir bölümünde sınırlı sayıda ürün ya da hizmet üretir. Merkezi kontrolün hakim olduğu fonksiyonel bir organizasyon yapısı vardır.

**B Oteli:** Sürekli Pazar fırsatlarını araştırır. Doğasında girişimcilik vardır. Teknolojik olarak yenilikçidir. Büyümek, yeni ürün/hizmet geliştirmek, çeşitlendirme yapmak, yeni Pazarlara girmek ve fırsatları olağanüstü başarıya dönüştürmek için çalışır. Daha dinamik bir çevrede çalışmayı tercih eder. Çevresel değişikliklere etkili şekilde karşılık veren esnek teknolojileri kullanır. Desantralize edilmiş kontrol ile bölümlere ayrılabilen bir organizasyon yapısına sahiptir.

**C Oteli:** Yenilik ve kararlılık arasında denge oluşturmaya çalışır. Bir taraftan mevcut hizmetleri sürdürürken, bir taraftan da yeni ürün ve Pazar fırsatlarını araştırır. Dikkatli bir şekilde rakiplerini izler ve rakipleri tarafından mükemmel bir şekilde gerçekleştirilen davranış ve taktikleri benimser. Matris organizasyon yapısına sahiptir.

**D Oteli:** Örgüt çevresinde meydana gelen değişiklik ve belirsizlikleri algılar. Fakat bunlara etkili bir şekilde cevap veremez. Başarılı rakiplerini takip eder ve onların taktik ve davranışlarını uygular. Değişime genel olarak kapalıdır. Dış baskılar olmazsa çok nadiren değişiklik yapar. Kısa dönemli çevresel gereklere derhal karşılık vermeye çalışır.

**13. Çevrenizde hizmet sunan otel işletmelerinin yukarıda tanımlanan otel türlerinden hangisine ya da hangilerine benzediğini belirtiniz.**

A Oteli     B Oteli     C Oteli     D Oteli

**14. İstanbul Otelcilik sektörüne yeni girecek bir otele engel oluşturmaları bakımından aşağıdaki faktörleri değerlendiriniz.**

	1	2	3	4	5							
	Hiç Engellememektedir		Orta düzeyde Engellemektedir.		Çok Engellemektedir							
1	Giriş maliyetlerinin yüksek olması					1	2	3	4	5		
2	Yasal zorunlulukların ağır olması					1	2	3	4	5		
3	Mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu					1	2	3	4	5		
4	Kar marjlarının düşük olması					1	2	3	4	5		
5	Sektörün doymuş olması ( çok fazla sayıda otel olması)					1	2	3	4	5		
6	Müşterilerin ve acentaların pazarlık gücü					1	2	3	4	5		

**14. Aşağıda belirtilen konularda stratejik kararlar alırken, otel yönetiminiz rakip kuruluşlar ve çevreyi ne oranda dikkate almaktadır?**

	1	2	3	4	5							
	Hiç dikkate almamaktadır.		Orta düzeyde dikkate almaktadır.		En üst düzeyde Dikkate alınmaktadır.							
7	Yeni hizmet alanlarına girmek için alınan kararlar					1	2	3	4	5		
8	Yeni şubeler açmak için alınan stratejik kararlar					1	2	3	4	5		
9	Hedeflenen müşteri kitlesine ilişkin kararlar					1	2	3	4	5		
10	Rekabet amacıyla kullanılacak araçlara ilişkin kararlar					1	2	3	4	5		

**15. Otel işletmenizin son üç yıl içerisindeki (yeni kurulmuş ise kurulduğundan itibaren) faaliyetlerini dikkate alarak strateji oluşturmada aşağıdaki faktörlerin önem derecelerini belirtiniz.**

	1 Hiçbir Önemi yok	2 →	3 Bazen Önemlidir	4 →	5 Her zaman Önemlidir					
11	Performans geliştirmek					1	2	3	4	5
12	Yeni hizmet alanlarına girmek					1	2	3	4	5
13	Müşteri hizmetlerini geliştirmek					1	2	3	4	5
14	Yasal/politik konuların analiz etmek					1	2	3	4	5
15	Mevcut pazar payını korumak					1	2	3	4	5
16	Tedarikçilerle işbirliği ve ortaklıklar geliştirmek					1	2	3	4	5
17	Kullanılan teknoloji iyi yenilemek					1	2	3	4	5
18	Birimleri işlevsel olarak ayırarak daha aktif hale getirmek					1	2	3	4	5
19	Katı bir şekilde planlamaya uygun davranmak					1	2	3	4	5
20	Düşük maliyetli personel çalıştırmak					1	2	3	4	5
21	Belirli bir ülke vatandaşı müşterilere odaklanmak					1	2	3	4	5
22	Benzer hizmetleri üreten otellerle işbirliği yapmak					1	2	3	4	5
23	Hizmet üretim süreçlerini geliştirmek					1	2	3	4	5
24	Yeni müşterilere ulaşmak ( Pazar payını arttırmak)					1	2	3	4	5
25	Müşterilere kişisel konfor sağlamak					1	2	3	4	5
26	Müşteri gruplarıyla işbirliği yapmak ( Münferit müşteri, acente, şirket)					1	2	3	4	5
27	Performans değerlemede önceki yılları dikkate almak					1	2	3	4	5
28	Performans değerlemede rakiplerin performansını dikkate almak					1	2	3	4	5
29	Birimler arasında resmi ilişkileri ön plana çıkarmak					1	2	3	4	5
30	Gereksiz maliyetleri ortadan kaldırmak					1	2	3	4	5
31	Düşük maliyetli hizmetler üretmek					1	2	3	4	5
32	Müşterilerin konaklama hizmetlerine ulaşmasını kolaylaştırmak					1	2	3	4	5
33	Konaklama hizmetleri dışına yatırım yapmak					1	2	3	4	5
34	Konaklama ilgili diğer alanlara yatırım yapmak					1	2	3	4	5
35	Yüksek maliyetli alanlarda diğer otellerle ortak yatırım yapmak					1	2	3	4	5
36	Önceden hizmet sunduğu müşterilere hizmet vermeyi sürdürmek					1	2	3	4	5
37	Üst gelir grubun müşterilere hizmet sunmak					1	2	3	4	5
38	Yeni gelişen hizmet alanlarına girmek					1	2	3	4	5
39	Toplumun her kesiminden müşterilere ulaşmak					1	2	3	4	5
40	Müşteriler üzerinden otelin olumlu imaj oluşturmasını sağlamak					1	2	3	4	5
41	Belirli uzmanlık alanlarında sektörde en iyi olmak					1	2	3	4	5
42	Kaynak kullanım maliyetlerini düşürmek					1	2	3	4	5
43	Çok çeşitli alanlarda hizmet sunmak					1	2	3	4	5
44	Rakip otellerle benzer hizmetleri sunmak					1	2	3	4	5
45	Verimliliği yüksek personel çalıştırmak					1	2	3	4	5
46	Üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmek					1	2	3	4	5
47	Rekabetçi fiyat uygulamak					1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

2010-2012 yılları arasında Kadir Has Üniversitesi Bilgisayar Programcılığı bölümünden mezun oldu. 2012-2014 yılları arasında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden lisansını tamamladı. 2017 yılında İstanbul Üniversitesi Pedagojik Eğitimi Sertifika Programı'nı bitirdi. 2015 yılından beri Atışalanı Ortaokulu'nda İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmakta. Atatürk Üniversitesi Çocuk Gelişimi bölümünde öğrenciliği devam etmekte.

