

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

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABET AVANTAJI
KAYNAKLARININ İNCELENMESİ: BODRUM ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAKAN ÇAKIRLI

Düzce

Aralık, 2019

T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABET AVANTAJI
KAYNAKLARININ İNCELENMESİ: BODRUM ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan Çakırlı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım YILDIRIM

Düzce

Aralık, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafındanAnabilim
Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ
olarak kabul edilmiştir.

Başkan(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.... / / 20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı
Enstitü Müdürü

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABET AVANTAJI KAYNAKLARININ İNCELENMESİ: BODRUM ÖRNEĞİ

ÇAKIRLI, Hakan

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım YILDIRIM

Aralık, 2019, 110 Sayfa

Bu araştırma Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet içinde kullandıkları kaynakların belirlenmesi ve rekabette avantaj sağlayan kaynakların tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren 18 adet 5 yıldızlı otel oluşturmaktadır. Araştırma verileri, otel yöneticilerinin 10 adet sorudan oluşan görüşme formuna verdiği cevaplar ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda konaklama işletmeleri arasında yoğun bir rekabetin yaşandığı, bu yoğun rekabet içinde işletmelerin temel hedeflerinin öncelikle rekabetteki konumlarını korumak olduğu belirlenmiştir. Rekabetteki konumlarını ve dolayısıyla da pazar paylarını korumak adına işletmelerin sadık müşteri kitlelerinin memnuniyetini en üst düzeyde tutmaya özen gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Konaklama işletmelerinin rekabet ederken önem verdikleri diğer konular genel olarak, işletmenin konumu, çalışanların kalitesi ve sürekliliği, fiyat-kalite dengesi ve tedarikçilerle iyi ilişkiler olarak sıralanabilir. Rekabette öne geçmek isteyen konaklama işletmelerinin bu konulara önem vermelerinin gerektiği sonucuna ulaşılmış ve gerekli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler; Otel işletmeleri, rekabet, rekabet avantajı, rekabet stratejileri

ABSTRACT

INVESTIGATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE SOURCES IN ACCOMMODATION: CASE OF BODRUM

ÇAKIRLI, Hakan

Master's Degree, Department of Tourism and Hotel Management

Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM

December, 2019, 110 Pages

This research was carried out in order to determine the sources used in competition by accommodation establishments operating in Bodrum district and to determine the sources that provide advantage in competition. Qualitative research method was used within the scope of the research and the data were obtained by semi-structured interview technique. The sample of the research consists of 18 5-star hotels operating in Bodrum district. The research data were obtained from the answers given by the hotel managers to the interview form consisting of 10 questions. Content analysis technique was used for data analysis.

As a result of the research, it was determined that there was intense competition among accommodation establishments and in this intense competition, the main objectives of the establishments were primarily to maintain their position in competition. In order to maintain their competitive position and thus their market shares, it is concluded that the companies take care to keep the satisfaction of their loyal customers at the highest level. Other issues that accommodation companies attach importance to while competing are, in general, the position of the enterprise, the quality and continuity of the employees, the price-quality balance and good relations with the suppliers. It was concluded that accommodation establishments wishing to take the lead in competition should give importance to these issues and necessary suggestions were made.

Keywords; Hotel businesses, competition, competitive advantage, competition strategies

TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum bu çalışmanın tamamlanması için bŸyŸk bir sabır ve anlayış gŸstererek hiçbir zaman ilgi ve yardımını esirgemeyen, bana kılavuzluk yapan değerli hocam, danıőmanım Sayın Dr. Őđretim Őyesi Yıldırım YILDIRIM'a sonsuz saygı ve teőekkŸrlerimi sunarım. Çalıőmam boyunca her konuda desteğini aldığım Sayın Doç. Dr. SŸleyman AđRAŐ'A ayrıca teőekkŸrlerimi sunarım. Yine, lisans ve yŸksek lisans dŸnemimde geliőimime katkıda bulunan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Murat Selim SELVİ, Doç. Dr. Emrah ŐZKUL ve Doç. Dr. Őznur BOZKURT'a teőekkŸrŸ borç bilirim. Çalıőmamın veri toplama kısmında bŸyŸk destek sağlayan Sayın Özkan KŖSE, Sayın Serdar SOFUOğLU ve gŸrŸŐmelerime katılan tŸm katılımcılara katkılarından dolayı teőekkŸr ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR	ivv
İÇİNDEKİLER	vv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	iix
EKLER LİSTESİ	x
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
BÖLÜM II	5
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	5
2.1. Otel İşletmeleri	5
2.1.1. Otel İşletmesinin Tanımı ve Gelişimi	5
2.1.2. Otel İşletmesinin Özellikleri	9
2.1.3. Otel İşletmelerinde Hizmet Üretimi ve Sunumu	12
2.1.4. Otel İşletmelerinde Rekabet Faktörleri	15
2.1.4.1. Rekabet Kavramı	16
2.1.4.2. Rekabet Gücü	22
2.1.4.3. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri	27
2.1.4.4. Rekabetin Fonksiyonları	30
2.1.4.5. Rekabet Avantajı	31
2.1.4.5.1. Rekabet Avantajının Kaynakları	32

2.1.4.5.2. Yeteneğe Dayalı Rekabet Avantajları	34
2.1.4.5.2.1. Müşteri Değerinin İşletmeler Açısından Önemi	35
2.1.4.5.2.2. Müşteri Değeri Verme Stratejileri	37
2.1.4.5.2.3. Değer Verme İle Avantaj Elde Etme	39
2.1.5. Otel İşletmeleri Açısından Rekabet Avantajı Belirleyicileri	39
2.1.5.1. Faktör Koşulları	40
2.1.5.2. Talep Koşulları	41
2.1.5.3. Bağlı ve Destek Endüstrileri	42
2.1.5.4. Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet	43
2.1.6. Michael Porter: Beş Güç Modeli	46
2.1.6.1. Yeni Girenlerin Tehdidi	47
2.1.6.2. İkame Ürün Veya Hizmet Tehdidi	48
2.1.6.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	49
2.1.6.4. Alıcıların Pazarlık Gücü (Müşteriler)	50
2.1.6.5. Rekabetçi Rekabetin Yoğunluğu	51
2.2. Konu Hakkında Daha Önce Yapılan Bazı Çalışmalar	52
BÖLÜM III	54
3. YÖNTEM	54
3.1. Araştırmanın Yöntemi	54
3.2. Verilerin Toplanması	55
3.2.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi	55
3.2.2. Görüşme Formunun Hazırlanması	56
3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
3.2.4. Veri Toplama Süreci	60
3.2.5. Verilerin Analizi	62
3.2.6. Geçerlilik ve Güvenirlik	63
BÖLÜM IV	64
4.BULGULAR	64
4.1. Rekabetin Genel Çerçevesine Yönelik Bulgular	65
4.2. İşletmenin Kuruluş Yeri ve Konumunun Rekabet Avantajına Etkisine Yönelik Bulgular	688
4.3. Rakiplerden Farklı Olduğu Düşünülen Konulara Yönelik Bulgular	70

4.4. Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerinin Rekabet Üstünlüğüne Katkısına Yönelik Bulgular	72
4.5. Tedarikçilerle Olan İlişkilerin Rekabet Üstünlüğüne Etkisine Yönelik Bulgular	75
4.6. Müşteri İstek Ve Beklentilerinin Stratejiler Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular	77
4.7. Müşteriler İçin Değer Oluşturmada Öncelik Verilen Konulara Yönelik Bulgular	79
4.8. Otelere İkame Olabilecek İşletmelerin Rekabet Duruma Etkisine Yönelik Bulgular	81
4.9. Bulunulan Pazarın Genişleme Ve Yeni Rakiplerin Dâhil Olma Durumuna Yönelik Bulgular	83
4.10. Otelcilik Endüstrisinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek İçin İzlenilen Stratejilere Yönelik Bulgular	85
BÖLÜM V	88
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA	96
EKLER	108

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Stratejilerin Gereklikleri	29
Tablo 2. Görüşme Yapılan Oteller, Kişiler ve Görüşmeye Dair Bilgiler	62
Tablo 3. Katılımcıların Tecrübe Durumları.....	64
Tablo 4. Bulunulan Pazarda Rekabetin Genel Çerçevesine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	65
Tablo 5. İşletmenin Kuruluş Yeri ve Konumunun Rekabet Avantajına Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	68
Tablo 6. Rakiplerden Farklı Olduğu Düşünülen Konulara Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	70
Tablo 7. Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerinin Rekabet Üstünlüğüne Katkısına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	73
Tablo 8. Tedarikçilerle Olan İlişkilerin Rekabet Üstünlüğüne Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	75
Tablo 9. Müşteri İstek ve Beklentilerinin Stratejiler Üzerine Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	77
Tablo 10. Müşteriler İçin Değer Oluşturmada Öncelik Verilen Konulara Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	79
Tablo 11. Otelere İkame Olabilecek İşletmelerin Rekabet Durumuna Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	82
Tablo 12. Bulunulan Pazarın Genişlemesi ve Yeni Rakiplerin Girmesinin Rekabet Stratejisine Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	84
Tablo 13. Otelcilik Endüstrisinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek İçin İzenilen Stratejilere Yönelik Katılımcı Görüşleri	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. 1950 Sonrası Rekabetin Tarihsel Gelişimi (Porter, 2000).....	18
Şekil 2. Müşteri Değeri Verme Stratejisini Planlama Süreci (Yurter, 2003).....	38
Şekil 3. Porter'ın Beş Güç Modeli.....	47



EKLER LİSTESİ

	Sayfa
Ek 1. Görüşme Soruları	108
Ek 2. Özgeçmiş.....	110



BÖLÜM I

1. GİRİŞ

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.

Firmaların günümüzdeki hedeflerine bakıldığında; sürekli bir biçimde gelişen ve değişen dünyayı takip etmek, devamlı büyümekte olan pazarlardan daha fazla pay alabilmek, tehlikeleri fırsata çevirmek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda hareket eden firmalar ise rekabet açısından önemli avantajlara sahip olabileceklerdir. Fakat bunu devamlı hale getirmek için büyük oranda çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Firmaların rekabetçiliğini sürdürülebilir hale getirmelerinin yolu ise, onların firma ve sektör bazında uygun stratejiler geliştirmelerini ve bu bağlamda yoğun olarak efor sarf etmelerini gerekli kılmaktadır. Tıpkı savaşlarda olduğu şekliyle bu alanda da kazanım elde etmenin yolu doğru stratejiler geliştirmekten geçmektedir. Gerek yerel ve gerekse de küresel anlamda kalkınmak ve büyümek isteniyorsa, firmalar kesinlikle rekabet stratejilerini uygulamalıdır. Yani işletmelerin esas amaçlarını meydana getiren kârlılıklarını yükselterek yaşamlarını sürdürebilmeleri, her geçen gün daha da zor hale gelmektedir.

Bu zorlaşan piyasalarda rekabetçi olarak kalabilmek, firmalar açısından oldukça zorlu bir süreçtir. Firmalar rekabet açısından avantaj yakalamak için müşterileri iyi analiz etmeli ve onların her geçen gün daha da değişik hale gelen isteklerine cevap verebilmelidirler. Çünkü günümüzde müşteriler, kendilerini büyük bir gruba ait üyeler şeklinde görmekte ve kendilerine de buna uygun bir biçimde davranılmasını talep etmektedirler. Bunun bilincinde olarak müşterilerini tanıyan, onların isteklerine cevap verebilen işletmeler her daim başarılı olmaktadır.

Hızla değişen ve gelişen pazarlarda otel işletmelerinin sundukları hizmetler, yararlandıkları üretim teknolojileri hızla değişmektedir. Endüstri işletmeleri için olduğu gibi hizmet işletmelerinde de rekabet avantajı sağlayan yetenekler, bir zaman sonra yaşanan hızlı değişimler nedeniyle bu özelliklerini kaybetmektedir. Rekabet avantajını korumanın zor olduğu bu tür pazarlarda, pazara ilk giren veya pazara yeni bir hizmet sunan otel işletmesi kısa sürede rekabet üstünlüğünü kaybeder. Rekabet avantajının sürekli olarak sürdürülmesi çok zordur, bu nedenle kısa dönemli geçici rekabet avantajları için stratejik hamleler yapmak gerekir.

Yavaş değişen pazarlarda faaliyet gösteren otel işletmelerinin sunduğu ürünler, rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri ve faaliyetleri korunduğu için rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi kolaydır. Korunmuş pazarlarda güçlü know-how, patent, markaların bulunduğu ve müşteri bağlılığı çok etkili olduğu için rekabet avantajı devam ettirilir. Standart pazarlarda otel işletmelerinin rekabet avantajı daha çok ölçek ekonomilerinde üretim gerçekleştirmeleri halinde sürdürülür. Ayrıca yeni yatırımlarda ve taklit edilmesi çok pahalı olan yeteneklerin geliştirilmesi ile de rekabet avantajı korunabilir. Otel işletmelerinin kongre merkezleri, golf sahaları vb. alanlara yaptıkları yatırımlar, rekabet avantajının devamı ve gelişen pazarlardan daha fazla pay alabilmek için yapmış oldukları yatırımlardır. Otel işletmeleri arasında yaşanan rekabetin şiddeti, faaliyet gösterdiği pazarda yer alan işletmeler tarafından temel yeteneklerin ve avantajların durumuna bağlı olarak değişir.

Öncü olarak faaliyet gösteren otel işletmeleri kaynaklarından yararlanarak gelişmenin devamlılığını sağlarlar. Böylelikle işletmeler pazarda öncü konumlarını kaybetse bile kısa bir süre sonra farklı bir ürün ile tekrar öncü konuma gelerek rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Öncü işletmeler çevresel koşulları, eğilimleri ve olayları geniş bir açıdan görerek değerlendirirler. Yeni pazarlara girmeyi ve yeni ürünler geliştirmeyi temel faaliyetleri olarak benimserler. Otel işletmelerinde rekabet avantajı kaynaklarının Bodrum'da 5 yıldızlı oteller bağlamında değerlendirildiği bu çalışmanın literatür bölümünde öncelikli olarak otel işletmelerine yer verilerek, otel işletmelerinin tanımı, gelişimi, özellikleri ve bu işletmelerde rekabet faktörleri açıklanmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ise rekabete yönelik kavramsal açıklamaların yanı sıra, otel işletmeleri açısından rekabet

avantajı belirleyicileri de incelenmiştir. Yapılan bu çalışma ile ilgili alanda gerçekleştirilecek araştırmalara katkıda bulunacağından önemli olduğu düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Hayatın her alanına hâkim olan rekabet savaşı gün geçtikçe daha da artmaktadır. Diğer tüm işletmeler gibi turizm sektöründe yer alan işletmeler de sürekli olarak birbirleri ile rekabet halindedir. Tüm işletmeler bu rekabet yarışı içerisinde rakiplerini geçerek daha fazla kazanç elde etme hedefindedir. Bu doğrultuda bazı işletmelerin rakiplerine kıyasla daha önde olduğu bir gerçektir. Bu çalışmada turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin rekabette avantaj elde etmek için kullandıkları kaynaklar belirlenmeye çalışılacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada amaçlanan Bodrum ilçesinde yer alan konaklama işletmelerinin rekabet içerisinde kullandıkları kaynakların belirlenmesi ve bu kaynakların hangilerinin rekabet avantajı elde etmede daha etkili olduğunun tespit edilmesidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Büyük bir turizm pazarına sahip olan Türkiye’de turizm sektöründe birçok işletmenin faaliyet göstermesinin yanında birçok yeni işletme sektöre giriş yapmaktadır. Bunun doğal getirisi olarak işletmeler arasındaki rekabet yarışı gün geçtikçe daha da zorlu hale gelmektedir. Bu rekabet içerisinde birçok işletme pazarda tutunamayarak küçülmekte hatta pazardan çekilmektedir. Diğer yandan bazı işletmeler de rakiplerinden öne çıkarak pazar paylarını arttırarak daha çok kazanç elde etmekte ve büyümektedir.

Bodrum ilçesi işletmeler açısından rekabetin en üst seviyede olduğu pazarlardan birisidir. Bu açıdan bu bölgede yer alan konaklama işletmelerinin rekabette öne çıkabilmek adına kullandıkları kaynakların belirlenmesi işletmeler arasındaki rekabet avantajı kaynaklarının tespiti için önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayılıları

Araştırmada, mülakat yapılan işletme yöneticilerinin işletmeyi yeterince tanıdıkları, araştırılan konuda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip oldukları varsayılmıştır. Görüşme yapılan işletme sayısının evreni temsil etmede yeterli olduğu varsayılmıştır. Katılımcıların görüşme sırasında dürüst ve samimi bir şekilde sorulara cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Bodrum ilçesinde yer alan ve görüşmeyi kabul eden konaklama işletmeleri yöneticileri ile sınırlıdır. Bodrum ilçesinde çok fazla konaklama işletmesinin yer alması ve araştırmanın saha çalışması kısmında tüm konaklama işletmeleri ile görüşme yapmanın neredeyse imkânsız olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan girdiler literatür taraması ve görüşme tekniği ile elde edilen katılımcı görüşleriyle sınırlı kalmaktadır.

BÖLÜM II

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Konuyla ilgili yapılan literatür taramasında “konaklama işletmesi” ve “otel işletmesi” kavramlarının genel olarak aynı anlamda kullanıldığı görülmüştür. Bu nedenle bu araştırmada bu iki kavram aynı anlamda kullanılacaktır.

2.1. Otel İşletmeleri

İnsanlar tarihin çok eski dönemlerinden bu yana ticaret yapmak, kutsal yerleri ziyaret etmek, sağlık gibi nedenlerden dolayı çeşitli seyahatler gerçekleştirmişlerdir. İlk zamanlarda, ticaret, dinsel ve sağlık amaçlı gerçekleştirilen seyahat faaliyetlerine, zaman içerisinde merak, yeni yerleri görme arzusu, macera, eğlence ve spor gibi amaçların da girmesi bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında konaklama ihtiyacını doğurmuştur (Özel, 2012). Bununla birlikte, insanların temel ihtiyaçları arasında yer alan konaklama, yiyecek-içecek gibi ihtiyaçların karşılanma gereksinimi, yer değiştirme faaliyetlerinin ilk evrelerinden başlayarak otel işletmelerinin dünyadaki ilk örnekleri olan han ve kervansarayların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Erdem, 2002). Öte yandan, insanların gerek başka yerlere seyahat etme durumlarının gelişerek süreklilik göstermesi, gerekse endüstri devrimi ile birlikte ekonomik ve sosyal statülerindeki gelişmeler, yaşam standartlarına yansımıştır. Bu durum ise insanların satın alma ve tüketim kararlarının tüm sektörlerde radikal bir şekilde farklılaşmasına neden olmuştur (Özdemir ve Kervankıran, 2011). İnsan yaşamında meydana gelen bu değişim ve gelişmeler özellikle konaklama işletmesi içerisinde yer alan günümüz modern otel işletmelerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

2.1.1. Otel İşletmesinin Tanımı ve Gelişimi

Otel işletmeleri, bir destinasyonda konaklama işletmelerinin en popüler türünü oluşturan işletmelerden birisi olmasıyla birlikte (Coşar, 2008), otelcilik sektörünün kendine has özelliğinden kaynaklanan sürekli bir gelişim içerisinde olması ve çok eski dönemlerden beri faaliyet göstermesi, otellerle ilgili birçok farklı tanımın yapılmasına yol açmıştır (Rasim, 2004: 13). Öte yandan, gelenekleri,

milliyetleri, hayat standartları ve seyahat amaçları farklı olan insanların, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan bir işletmeyi, tek bir tanımla ifade edebilmek oldukça güçtür (Çuhadar, 2001: 1). Bu noktadan hareketle turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleriyle ilgili çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir.

Bu tanımlardan birinde; belli bir fiyat karşılığında yolcuların konaklayıp, beslenme ihtiyaçlarını giderdikleri işletmeler otel olarak adlandırılmaktadır (Aksu, 1995: 4). Diğer bir tanıma göre oteller; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Kozak vd. 2014: 49).

Teknik donanımı, konforu ve bakım şartları şeklinde maddi, personelin vermiş olduğu hizmetin kalitesi gibi moral unsurlarıyla, seyahat yapan kişilerin istediği özellikte geçici nitelikte olan konaklama ve yeme-içme gereksinimlerini belli bir fiyat karşılığında veren hukuki, ekonomik ve sosyal açıdan disipline altında olan işletmeler, otel işletmeleri olarak adlandırılmaktadır (Akgöz, 2013). Günümüz otelcilik anlayışında oteller, yalnızca geceleme hizmeti sunmakla sınırlı kalmayıp içinde yaşanılacak ve çeşitli aktiviteleri barındıracak biçimde tasarlanan günlük yaşamın hemen hemen tüm gereksinimlerini karşılayabilecek eşya ve araçlarla donatılan yapılardır (Barutçugil, 1989: 38). Bununla birlikte oteller, bünyelerinde büyük toplantılar ve kongreler düzenleyerek kent konseyleri, ziyaretçi büroları ve tur şirketleriyle iş birliklerini artırmaktadır. Bu durum otellere, odalarına daha fazla sayıda rezervasyon alma imkânı sağlamakta ve yiyecek-içecek, spa, golf ve park hizmetleri gibi diğer hizmet türlerinden daha yüksek düzeyde gelir elde etme avantajı sunmaktadır (Şener, 2010).

Otel işletmelerinin geçmişi birkaç bin yıl öncesine kadar uzanmaktadır. Tarihin ilk dönemlerinde çeşitli nedenlerle seyahat eden insanlar, gittikleri yerlerde konaklama ihtiyacı duymuşlar ve bu ihtiyacı karşılamak amacıyla farklı tür ve yapılarda konaklama tesislerinde kalmışlardır (Erdem, 2002: 13). İnsanların bu talepleri, otelcilik sektörünün de temelini oluşturan han, taverna ve daha sonraki süreçte kervansarayların kurulmasını zorunlu kılmıştır. İlk zamanlardaki turizm

hareketleri, konaklama işletmelerinin ilk örneklerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Özer, 2010: 6).

Otelcilik sektörünün tarihi gelişimi incelendiğinde, bu sektörün doğuda ve batıda farklı biçimlerde geliştiği görülmektedir. Batıda hanlar ticari amaçlı kurulup işletilirken, doğuda “yolcuyu misafir etmek para karşılığında yapılmaz” anlayışına dayalı konaklama yerleri kurulduğu ve bu yerlerin giderlerinin bazı kişi, kurum ve vakıflarca karşılandığı görülmüştür (Erdem, 2002: 13). Tarihte, yollar üzerine ilk konaklama yerleri ise Romalılar zamanında yapılmış ve kullanılmıştır. Konaklama tesislerinin kurulduğu ilk yıllarda yolculuk yapan kişilerin hayvanları ile aynı odalarda kaldığı görülürken daha sonra hayvanların ve konaklayanların ayrı yerlerde kaldıkları, konukların da hiç tanımadıkları kişilerle aynı mekânda konakladıklarına rastlanmaktadır (Akgöz, 2013: 5). Daha sonraki dönemlerde yine seyahat edenlere konaklama, yiyecek-ıçecek hizmetlerinin sağlandığı ve Romalı rahipler tarafından idare edilen Roman Hospice’lerinin otelcilik sahnesinde geliştiği görülmektedir. Romalı rahipler tarafından işletilen Roman Hospice’lerin gelişip daha fazla kullanılmaya başlanmasıyla İngiliz hanları, Avrupa’da otelciliğin öncüsü konumuna gelmiştir (Batman, 2003: 31).

İnsan yaşamıyla ilgili pek çok değişimde olduğu gibi, konaklama gereksinimlerinin karşılanmasıyla ilgili değişimlerin ardında da üretim biçiminin ortaya koyduğu yenilikler ve gelişmeler yatmaktadır. MS. 6. yüzyılda, paranın yaygın olarak kullanılmaya başlanması ve ticaretin artış göstermesiyle birlikte konaklamaya duyulan gereksinimler de artmış, Orta Çağ ve Yeni Çağ’da iktisadi ve sosyal yaşamda ortaya çıkan yenilik ve değişiklikler hanların daha yeni işlevler üstlenmelerine yol açmıştır. Aynı şekilde Endüstri Devrimi ile birlikte ortaya çıkan yeni gereksinimler, modern konaklama tesislerinin ilk örnekleri olan otelleri ortaya çıkarmıştır (Kozak vd. 2008: 49).

Bugünkü anlamda gelişen otel işletmelerinin geçmişi yaklaşık 200 yıl öncesine dayanmaktadır. Otel terimi ilk olarak Fransa’da, daha sonra 1700’lü yılların ortalarında İngiltere’de, 1700’lü yılların sonlarında ise Amerika’da kullanılmaya başlanmıştır. Organize edilmiş ilk turizm faaliyeti ise 1800’lü yıllarda İngiltere’de yaşanmıştır. Bu dönemlerde Sanayi Devrimi’nin gerçekleşmesine paralel olarak

nüfusun artması, gelir ve kentleşme oranının yükselmesi ile tur organizatörlüğü oluşmuş ve otel sayısı artmıştır.

1950'ye kadar büyük ve konforlu yolcu gemilerinde kurvaziye seyahatler yapılmaktaydı. Bu seyahatler, otelciliğin gelişmesinin önünde bir engel teşkil etmiştir. Bu seyahatler aracılığı ile yolculuğunu yapmakta olan turistler her çeşit gereksinimlerini gemide gidermekteydiler. 1960'lı yıllara gelindiğinde ise birçok havayolu şirketi, filolarını daha büyük hale getirmeye başlamışlar ve havayolu seyahatleri ön planda olmuştur. Bu şekilde mesafeler azalmış ve dış turizm canlılık kazanmaya başlamıştır.

Türkiye'de modern anlamda açılan ilk otel 1892 yılında Wagon-Lits tarafından İstanbul'da faaliyete geçirilen Pera Palas Otel'i olmuştur. Bu otel 120 oda ve 200 yatak kapasitesiyle hizmete sunulmuştur. Pera Palas Oteli'ni, 1914 yılında Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem için en lüks oteli olarak nitelendirilen Tokatlıyan Oteli takip etmiştir (Akgöz, 2013: 10).

1923 yılında Cumhuriyet'in ilanı ile temelleri atılan Türkiye Cumhuriyeti'nde her alanda olduğu gibi otelcilik sektöründe de yeni bir yapılanmaya girilmiştir. 1931 yılında uzun yıllar Türk turizmine hizmet verecek olan Park Otel İstanbul'da insanların hizmetine sunulmuştur. Bu yıllarda sayıları artan otel işletmeleri, Otelciler ve Hancılar Cemiyeti'nin kurulmasına öncülük etmiştir (Çavuş ve Öncüer, 2009). 1950 yılında Türk Hükümeti ile Hilton şirketi arasında yapılan anlaşmaya bağlı olarak 1955 yılında "29. Hilton Oteli" İstanbul'da hizmete açılmıştır. Öte yandan 1956 yılında tamamen yerli sermaye ile kurulan ilk modern işletmelerden biri olan Divan Oteli Türkiye'nin turizm tarihinde önemli yeri olan işletmelerden birisini oluşturmaktadır (Roney, 2011).

Ülkemizde gerçek manada otelciliğin başlaması 1983'den sonra olmuştur. 1970'li yıllara kadar geçen zamanda ise bir dizi münferit otel yatırımları yapılmıştır. Özellikle 1983 yılından sonra sektöre sunulan 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunuyla yatırımlar önemli sayıda artış göstererek büyümüştür. 1983 yılında 60 bin dolayında olan turizm işletme belgeli yatak sayısı (Çakıcı vd. 2002), 2000 yılında 250 bine, 2016 yılında ise 800 bine ulaşmıştır (www.tursab.org.tr, 2016). Öte yandan

Türkiye'de 1980'li yıllara kadar otel işletmelerinin geliştirilmesi amacıyla altyapı yatırımlarına önem verilirken, 1990'lı yıllarda üstyapı yatırımları da ön plana çıkmaya başlamıştır. Ayrıca turizm eğitiminin nitel ve nicel özelliklerinin artırılmasına yönelik turizm politikaları uygulanmaya konulmuştur. Bununla birlikte, 1990 sonrasında Türkiye turizm sektöründe bir başka atılım gerçekleştirerek pazarlama politikalarının sürdürülebilirlik çerçevesinde yürütülmesini olanaklı kılmış ve bu durum da otelcilik sektörünün Türkiye'de hızlı bir şekilde daha fazla büyümesini sağlamıştır (Turpcu, 2012: 15).

2.1.2. Otel İşletmesinin Özellikleri

Otel işletmelerinin birer hizmet işletmesi olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında sanayi işletmeleri ile kıyaslandığında yapılarının daha farklı olduğu görülmektedir. Bu işletmeleri sanayi işletmelerinden ayıran özellikler aşağıdaki gibidir (Şener, 2010).

Zaman Satma

Otel işletmelerinde müşterilere sunulan hizmetler ve olanaklar talebe bağlı olarak ortaya çıkar. Yani herhangi bir şekilde talebi söz konusu olmayan yiyeceklerin önceden hazırlanıp, talep oluştuğunda satılması mevzu bahis değildir. Yine benzer bir biçimde bir oda otelde günlük olarak satışa sunulmaktadır. Eğer otel odası o gün satılmazsa o günkü satışı bir başka güne sarkıtmak mümkün olmamaktadır. Yani otellerde verilen hizmetler ve ürünlerin stoklanması durumu söz konusu değildir. Bu ürün ve hizmetler zamana karşı duyarlıdırlar (Maviş, 2006).

İnsan Gücü

Otel işletmeciliğinde birçok hizmet insan gücüne dayalı olarak yapılmaktadır. Günümüzde muhasebe ve ön büro gibi hizmetlerde bilgi-işlem teknolojileri kullanılmış olsa da bu alanlardaki insan gücü de göz ardı edilmemelidir (Olalı, 1973). Otel işletmeleri belli bir fiyat karşılığında mal ve hizmet sunmanın yanında, kültürel ve sanatsal faaliyetlere de yer vermekle yükümlüdürler. Müşterinin otele karşı olan tutumunu ifade eden en önemli öğelerden birisi de kendisine sağlanan hizmettir. Bu bağlamda her ne kadar otelin sahip olduğu büyüklük, odaların denetimi

ve yiyecek içeceklerin zenginliği önemli bir kriter olsa da müşteriye sağlanan hizmet oldukça ağır basmaktadır. Otelcilik temel olarak insan unsuruna bağlıdır. Günümüz dünyasında birçok sektör insan ögesini olabildiğince düşürmeye çalışmaktadır. Otelcilikte işleyişin daha verimli ve hızlı olabilmesi açısından bilgisayar teknolojilerinden faydalanılmaktadır (Oral, 2001). Otel işletmelerinde ise bireysel hizmetlerin makineleştirilip otomatikleştirilemeyeceğinden dolayı otomasyonun kullanılabilmesi alanlar sınırlıdır. Bu nedenle en önemli unsur insan gücüdür. Oda temizliği, yatak düzenlenmesi, yemek yenecek alanların servise hazır edilmesi, oda servislerinin gerçekleştirilmesi, konukların karşılanarak odalarına yönlendirilmesi ve uğurlanması hizmetleri özellikle insanlar tarafından ve psikolojik doyumlar da göz önünde bulundurularak sunulur (Şener, 2010). Buna bağlı olarak otel işletmelerinin emek-yoğun bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Koordinasyon

Otel işletmeleri birbiriyle ilintili birden fazla bölümden meydana gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bir otelde çalışmakta olan personeller arasındaki işbirliği oldukça sıkı olmalıdır. Çünkü herhangi bir elemanın davranışından ötürü müşteride oluşan memnuniyetsizlik işletmeyi bütünüyle etkilemektedir (Usta, 2001).

Otel işletmelerinde birçok yönetim bölümleri mevcuttur. Karmaşık bir yapısı olan bu bölümlerin birbirleriyle iletişimi oldukça sağlam yapıda olmak zorundadır. Çünkü yukarıda bahsedildiği gibi müşteri açısından bir bölümde meydana gelen memnuniyetsizlik tüm işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tarz işletmelerde özellikle de ön büro bölümü ile kat hizmetleri bölümü devamlı iletişim içindedir. Ön büro bölümü ve kat hizmetleri bölümünün bu kadar sıkı bir ilişki içerisinde olmasının sebebi ise; otele devamlı bir şekilde giriş çıkış yapan misafirlerin sıklığıdır (Tütüncü, 2009). Diğer tarafta mutfak bölümü ile de gerek ön büro ve gerekse de yiyecek-içecek bölümü birbiriyle bağlantılı olmak zorundadır.

Bu silsile ve ilişkiler bir bütün olarak tek noktada sonlanmamaktadır. Bunun sebebi ise sağlanan hizmet ile her bölümün gerek dolaylı ve gerekse de doğrudan ilişki içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bu duruma örnek vermek gerekirse: yeni gelmiş olan bir müşteriye belirtilen saatte verilmeyen oda ile alakalı bir problem

durumu ilk olarak kat hizmetleri bölümünü ilgilendirirken, onu yönlendiren ön büro bölümünün de buradaki payı göz ardı edilmemelidir (Batman, 2004). Benzer şekilde mutfakta yapılan yiyeceklerin misafirler için yetersiz kalmasından her ne kadar mutfak sorumlu olsa da, müşterileri önceden bilgilendiren ön büro bölümü de bu durumdan negatif manada etkilenecektir. Bu bağlamda otel işletmelerinde bölümler ve personeller arası işbirliği oldukça önemlidir.

Tam Zamanlı Çalışma

Otelde çalışmakta olan personel görevlerini tam ve eksiksiz bir biçimde yerine getirmekle yükümlüdür. Bu görevlerini de bu şekilde icra ederlerken işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşullarını göz önünde bulundurarak ona göre davranmalıdırlar. Başka bir ifadeyle belirtmek gerekirse; müşterinin otelden memnun ve mutlu bir biçimde ayrılmasını istiyorlarsa, onlara tıpkı evindeki gibi konforlu, rahat ve mutlu olmalarını sağlayacak bir ortam sağlamalıdırlar. Bunun için ise bu işletmelerde iyi bir işgücü planlaması yapılmak zorundadır (Batman, 2003).

Misafir dinlenme, eğlenme, iş vb. her ne amaçla gelmiş olursa olsun her koşulda kendisinin özel hissettirilmesi gerekir. Belirli zaman dilimi içerisinde tatile çıkan misafirler kendileri otelde bulunduğu süre içerisinde sürekli ev konforu ve huzur aramaktadırlar. Burada ev konforundan kasıt istenilen hizmete istenildiği zaman ulaşılması kastedilmektedir. Bu bakımdan otel işletmeleri günün 24 saati misafirlerine hizmet vermelidirler.

Dinamiklik

Otel işletmeciliği sağlıklı ve modern bir yaşam felsefesi çerçevesinde, teknolojisi ve otelcilik eğilimi ile kendini devamlı olarak güncelleyen bir sektördür. Bu bağlamda otel tesisleri misafirlerine teknik ekipman ve hizmet sunumunda minimum konforu ve rahatlığı verebilmelidir. Müşteriler devamlı olarak kaldığı otelden yeni hizmetleri beklemektedir. Otelcilik bağlamında sağlanan hizmetlerin kalitesi sahip olunan ve kullanılan teknolojiye bağlı olmanın yanında işletmenin bırakmış olduğu öznel izlenime de bağlıdır (Maviş, 1994). Bu işletmeler yapıları göz önünde bulundurulduğunda mutlak suretle dinamik olmak zorundadırlar.

Müşterilerin devamlı olarak farklılaşan isteklerini karşılamaya ek olarak aynı zamanda gelişen teknolojik ekipmanlara sahip olmaları da ayrı bir önem taşımaktadır. Her iki faktörü de bir arada tutmak, otel işletmelerinin devamlılığını sağlayacaktır. (Gürüz ve Gürel, 2006). Bu çerçeveden değerlendirildiğinde otel işletmelerinin dinamik yapıda olması, onların en fazla önem arz eden özelliklerinden birini meydana getirmektedir.

Risk Faktörü

Yapısı itibariyle turizm sektörü oldukça hassas ve kırılgandır. Bir ülkede yaşanan terör, savaş, doğal afet gibi birçok olumsuz duruma bağlı olarak turizm de negatif manada etkilenebilir. Örnek vermek gerekirse ülkemizde 2006 yılında yaşanan kuş gribi, turizmi oldukça olumsuz olarak etkilemiştir (Tütüncü, 2009). Turizm sektöründeki bu kırılgan yapı, otel işletmelerini de doğrudan etkilemektedir. Bu sektörde yaşanacak herhangi bir olumsuz durum öncelikle turizmin arzı konumundaki otel işletmelerini etkileyecektir.

Bu negatifliklere ek olarak otel işletmeleri sermayelerinin birçoğunu sabit değerlere yatırmaktadırlar. Yapılan bu sabit yatırımlar ise üzerinden yıllar geçtikçe değerini yitirecek, amortisman giderleri de artacaktır. Bu durumun meydana gelmesi işletmelerin hesapları açısından nakit sıkıntısına sebebiyet verecektir (Şener, 2010).

2.1.3. Otel İşletmelerinde Hizmet Üretimi ve Sunumu

Günümüz dünyasından örgütlerin tamamına yakınının kuruluş amacı halka ve tüketiciye hizmet etmektir. Bu mesajlar ise tüketiciye iletişim araçları aracılığıyla gönderilmektedir. Dolayısıyla her sektör kendini bir hizmet örgütü olarak tanımlamayı seçmekte ve buna paralel olarak geleneksel olarak hizmet işletmesi diye tanımlanan bankalar, restoranlar, turizm işletmeleri vb. işletmeler dışında artık bir buzdolabı, otomobil, bilgisayar vb. ürünlerin satışı da hizmet ağırlıklı mesajlar içermektedir (Öztürk, 2008). Bu karmaşıklık nedeniyle hizmet pek de kolay tanımlanamamaktadır. Öte yandan Karahan'a (2006) göre hizmet; herhangi bir şeyin sahipliği ile neticelenemeyen, dokunulamayan, bir tarafın diğer bir tarafa sunmuş olduğu faaliyet veya faydadır.

Hizmetten sağlanan fayda ile deneyim sıkı bir ilişki içerisindedir. Müşteri, hizmetin değer ve niteliğini yalnızca satın aldıktan sonra değerlendirebilmektedir. Bu özellik ise aşağıdaki problemlere sebep olmaktadır (Uyguç, 1998):

- Hizmetler patentler aracılığı ile muhafaza edilmektedir.
- Hizmetlere fiyat konulması oldukça zordur.
- Hizmetleri depolama olanağı mevcut değildir.
- Tıpkı mallar gibi hizmetler de teşhir edilip tanıtılamamaktadır.

Hizmetlerin soyut bir ürün olmasından ötürü, hizmet pazarlamasının amacı, hizmeti müşteri tarafından görünür, somut ve algılanır hale getirmek olmalıdır. Hizmet personelinin müşterileri ile iletişimi ve davranışlarının bu amaca ulaşmada önemli bir rol oynadığı açıktır (Yükselen, 2006).

Hizmetin değişken olması, emek yoğun hizmetler açısından önem arz eden bir problemdir. Bireysel müşteri ile birkaç çalışan ilişki içinde ise eğer, bu durumda hizmet tutarsızlığı problemi meydana gelebilmektedir. Hizmet sektörlerinin büyük bir bölümünün emek yoğun olduğu göz önüne alındığında, hizmet işletmelerinin standart ürün üretme şansının çok az olduğu neticesine varılabilir (Karahana, 2006). Değişkenlik özelliği mevzu bahis olursa eğer (Mermod ve Yüksel, 2004):

- Hizmet çıktısındaki değişkenlik, müşterilerin beklentilerinin sağlanamaması durumunda önem taşıyabilir. Dolayısıyla, kişiler ya bir diğer hizmet kuruluşunu tercih edecekler ya da vaat edilenden daha düşük kaliteli hizmet aldıkları zaman tatmin olmayacaklardır.
- Finansal durumla ilgili verimsizlik ortaya çıkabilir. Hizmet sürecinde, araç gereç kullanımındaki aşırılık ve bazı müşterilere hizmet arzında zaman kaybı olabilir.
- Hizmet çıktısında istenilmeyen değişkenliği bertaraf etmek amacıyla, eğitim, hizmet ölçütleri, motivasyon ve gerekli kontroller yapılarak hizmet

personelinin tutumları ve davranışlarında birtakım geliştirici düzenlemeler yapılabilir.

Müşterinin kendisi ve ilgili kuruluşun hizmeti, kişiye özgü sunuştaki istekliliği de, değişkenlik unsurunu giderebilir. Farklı kişisel özellikleri ve talepleri olan müşterilere hizmet arzında, firmanın esnekliği, söz konusu değişkenlik ürünü kısıtlayabilir (Öztürk, 2008). Hizmet kuruluşları, verdikleri hizmetin kalitesini belli bir oranda tutmak, farklı zamanlarda ya da farklı kişilere değişik kalitede değil, daha istikrarlı olarak aynı hizmeti vermeye dikkat etmelidirler.

Konaklama işletmeleri içerisinde yer alan departmanlarda mal/hizmet karması genel itibariyle bir bütün şeklinde verilmektedir (Tütüncü vd. 1999). İnsan gücüne dayalı olan otel işletmeciliğinde konuk da hizmeti sunan da insandır. Otelin faaliyet konusunun insan ile doğrudan temas temeline oturmuş olması ve konukların ihtiyaçlarının ancak belirli sayıda personelle karşılanması otellerin emek yoğun olmasını gerektirmektedir (Öztürk, 2008).

Müşteriler otel işletmesinden konaklama hizmetinin yanında yeme-içme, eğlence vb. yan hizmetler de beklemektedir. Bunun yanı sıra otel işletmeleri müşteriye sunacakları hizmetin genel niteliklerini belirlerler. Hizmet sunumu aşamasında otel işletmesi belirlediği hizmetin niteliklerini ve nasıl sunulacağını daha net bir şekilde belirler. Otel işletmelerinin hizmet sunumunda belirlemiş oldukları, hizmeti müşteriye ulaştırma şekli ile ilgilidir. Cowell'a (1984) göre hizmet kavramının geliştirilmesi müşteri faydasına dayanmalıdır. Hizmet verildiği zaman bunu alan müşterinin o hizmetten beklediği faydanın duygusal, psikolojik ve işlevsel özellikleri vardır. Bundan dolayı da hizmet kavramı müşteriye satılan mal ve hizmet yelpazesi ile bu yelpazenin müşteri için öneminin farkında olunması ile ilgilidir. Diğer birçok işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de müşteri, faaliyet kararlarının odak noktasını oluşturmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerini de ayakta tutan müşterileridir ve müşteriler otel hizmet politikasının odağında yer almaktadır.

Otel işletmelerinde hizmetin üretimi ve sunumu eşzamanlı bir faaliyettir. Çoğu zaman hizmet, üretildikten hemen sonra müşteriye sunulur. Bir otel işletmesi yerine getirmesi gereken temel hizmeti ve hizmetin sunumunu belirlemek için hangi

hizmetlerin ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından sunulacağını net bir şekilde yönetsel kararlara bağlı olarak ortaya çıkarmalıdır (Öztürk, 2008). İşletmenin pazarda bulunma nedeni, yerine getirdiği temel (çekirdek) hizmettir. Otel işletmesinin çekirdek hizmeti de konaklamadır. İşletmeler birden fazla temel hizmetleri sunabilmektedir, otel işletmeleri de hem konaklama hem de yeme-içme hizmeti sunmaktadırlar. Hizmeti sunan kişi, tüketicilerin gözünde genellikle hizmetin kendisi ile eşdeğerdir. Müşteri ile ilişki içerisinde olan personel, örgütü temsil etmenin yanında müşterinin tatminini de doğrudan doğruya etkilediğinden ötürü esasında hizmeti üreten işletme ya da kurumun bir tanıtımcısı ve temsilcisi konumundadır. Hizmet işletmesinin müşterileri, örgütün insan kaynakları kapasitesine katkıda bulunan insanlar olduklarından kısmi iş görenler olarak nitelendirilmektedir (Öztürk, 2008). Hizmetin sunumuna müşterinin katılımı da sağlanarak birçok hizmetin de kalitesinde belirleyicilik sağlanmaktadır. Çeşitli sunum teknikleri otel işletmelerine rekabet sürecinde farklılaştırıcı bir unsur kazandırmaktadır.

Otel işletmeleri etkin rekabet sürecinde sundukları hizmetin kalitesi, farklılığı ve zenginliğiyle rekabette avantaj sağlayabileceklerdir. Günümüzde bilgiye dayalı ekonomide rekabetin tüm işletmeler için bir yaşam olgusu haline gelmesi, otel işletmelerini de rekabetin her an kıyasıya yaşandığı bir pazar yapısına kavuşturmaktadır (Çağlar, 2001).

2.1.4. Otel İşletmelerinde Rekabet Faktörleri

Günümüzde birçok ülke turizmden ekonomik ve sosyal faydalar elde etmekte ve turizm gelirleri bölgesel altyapıyı geliştirmek, ekonomik dengeleri sağlamak gibi amaçlar için kullanılmaktadır. Turizmin kazandığı gelişme hızı ve gelir boyutu, ülkeleri bu pastadan daha fazla pay almak için yatırım yapmaya ve gerekli alt ve üst yapıyı tamamlamaya zorlamaktadır. Dünya genelinde turizmin hızla gelişmesi ve öneminin artması, rekabeti hem ülkeler hem de işletmeler bazında kaçınılmaz hale getirmiştir.

Otel işletmeciliğinde uluslararası rekabet çok yoğundur. Bu rekabet sadece işletmeler arası olmayıp, aynı zamanda bölgeler arası ve yerelde de geçerlidir. Bu

sektörde herhangi bir işletme pazarlamaya ilişkin herhangi bir yeni strateji ya da taktik uygularsa, sektördeki diğer rakipleri de bu strateji ya da taktiği takip edecektir. Bu şekilde de işletme kendi zayıf ve güçlü yönlerini daha iyi saptayabilmekte ve rakiplerinin güçlü olan taraflarını da kendi içerisinde uygulayabilme imkânı bulabilmektedir. Bu yolla da kendi konumunu daha sağlam bir hale getirebilmektedir. Bir otel içinde bulunduğu bölgenin turistik imkânlarını ya da çekiciliklerini ön plana çıkarmak suretiyle bu sektörde rekabet oluşturabilmektedir. Bu durum bölgeler arası rekabete örnek teşkil eden bir durumdur. Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle uluslararası rekabet ciddi manada bir ivme kazanmıştır. Bir bölgede en ücra yerde bulunan bir otel dahi, interneti kullanarak uluslararası seviyede rekabet edebilme fırsatını elinde bulundurmaktadır (İçöz, 1996).

Küreselleşmeyle birlikte turizm endüstrisinin büyümesi hız kazanmıştır. Bakıldığında ise turizm endüstrisi, küreselleşmenin hızını arttırmaktadır. Yani birbirlerini karşılıklı olarak doğru yönlü etkilemektedirler (Gümüş vd. 2003).

2.1.4.1. Rekabet Kavramı

Rekabet derken yalnız benzer işi yapan mevcut işletmeleri düşünmek yetmez. Pazara girebilecek potansiyel rakipleri de hesaba katmak gerekmektedir. Bir pazardaki rekabetin kuvvetini rakiplerin miktarı kadar onların satış düzeyi ve kuvvetinin aynı olma olasılığı etmeni de etkilemektedir (Hatiboğlu, 1995).

Rekabet, doğanın ve yaradılışın bir fitratıdır. Genel itibarıyla rekabet; bir ödülü kazanmak yahut kısıtlı olan bir şeyi paylaşmak amacıyla önceden belirlenmiş belli kurallar ya da sınırlamalar dâhilinde birden fazla aktör arasında yarışma durumudur. Rekabetin sosyal ve siyasal boyutları da bulunmaktadır. Rekabet durumunda temel insan hakları ve özgürlükleri çiğnenemez, ayrımcılık gibi bir durum söz konusu olamaz (Kavrakoğlu vd. 2002).

Tarihsel açıdan rekabete bir pencere açtığımızda, yazının bulunmasından bu yana en dikkat çeken olay Sanayi Devrimi'dir (Kozlu, 1996). Günümüzdeki işletmelerin bugünlere kadar gelişerek gelebilmesi, sanayi devrimi ile mümkün

olmuştur. Bu sebeple rekabet, sanayi öncesi ve sanayi devrimi sonrası olarak iki ayrı bölümde değerlendirilmelidir.

Sanayi devrimi öncesi seri üretimin olmaması ve üretimin insan gücüne dayanması dolayısıyla işletme sayısının az olduğu görülmektedir. Bu durum, rekabet kavramının günümüzdeki anlamında kullanılmasından uzak olduğunu bize göstermektedir. Dolayısıyla, rekabet kavramının anlamı işletme sayısının artmasıyla zenginlik kazanmıştır. Ancak piyasalarda birçok sektörün yeni oluşması sebebiyle rekabet yoğun olarak yaşanmamıştır. Öyle ki, Porter'a (2000) göre yeni bir sektörün temel özelliği, oyunun kurallarının belli olmamasıdır.

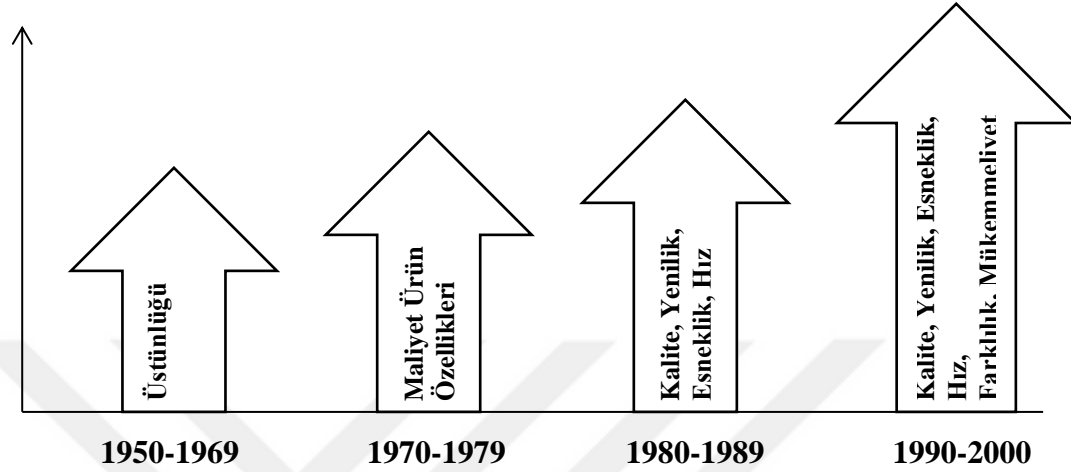
2. Dünya Savaşı'ndan sonra, dünya üzerinde etkileri son derece ağır ve yıkıcı olan bir ekonomik kriz yaşanmıştır. Üretimin oldukça düşük, fakat talebin ise çok fazla olmasından dolayı aşırı bir enflasyon durumu ile karşı karşıya kalınmıştır. Bu gelişmeler yeni bir dünya düzenini de beraberinde getirmeye başlamıştır. Bu doğrultuda ekonomiye yön vermek için Amerika Birleşik Devletleri'nin önderliği ile Dünya Bankası ile IMF kurulmuştur. Komünizmin Avrupa'da yayılmasını önlemek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri tarafından ülkelere Marshall yardımları yapılmıştır (Karlık, 1996). Daha sonra Avrupalı devletlerce kurulan Avrupa Birliği ile sınırlar ortadan kalkarak uluslararası rekabetin yoğunluğu artmıştır.

1960'lı yıllarda bu yoğun rekabet ortamı firmaları ciddi bir stratejik yarış içerisine sokmuştur. Bu manada firmalar çeşitli araştırmalar yapmıştır. Rekabet dönemlerine bakacak olursak eğer; 1960'lı yıllarda rekabet üstünlüğü üretime, 1970'li yıllardaki maliyete, 1980'li yıllardaki kalite ve hıza dayalıydı. 1990 ve 2000'li yıllardaki ise rakiplerden daha değişik ve daha kaliteli ürünler üretmeye dayalı olmuştur.

2000'li yıllarda rekabette kalıcılık ile devamlılık, sadece rakipten daha iyi yapmaya yetmeyecek hale gelmiştir. Önemli olan, rakipten daha farklı yapabilmektir (Kırım, 1998). Bunun için işletmeler hedef müşterilerine nasıl ulaşabilecekleri ve mal ve hizmetlerini nasıl ulaştırabilecekleriyle ilgili olarak müşterilerini alt bölümlere ayırabilecekleri ve onlarla kalıcı ilişkiler kurabilecekleri Müşteri İlişkileri

Yönetimini (Customer Relationship Management-CRM) kullanmaya başlamışlardır (Porter, 2000).

Şekil 1. 1950 Sonrası Rekabetin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Porter, 2000

İktisadi açıdan baktığımızda ise rekabet, bu bilimin temelini oluşturan unsurlardan biridir. İlk olarak Adam Smith, bu kavramın önemini bilincinde olarak bilimsel bir şekilde iktisadın tanımını yapmıştır. Adam Smith, rekabeti piyasa sisteminin merkezi ögesi olarak değerlendirmenin yanı sıra, bu kavramın en iyi düzenleyici el ve işletmeler arası savaş şeklinde yorumlamıştır. Smith'in yapmış olduğu bu değerlendirme kazan-kaybet anlayışının hâkim olmasına zemin oluşturmuştur. Bu doğrultuda bir mücadelede başarı sağlanmak isteniyorsa, bir başkası kaybetmelidir (Aktan ve Vural, 2004). Bu sebepten ötürü Smith'in belirttiği rekabet, piyasada yer alan değişkenlere uyum gösterirken, firmaların kâr elde etmeleri, rakiplerinin işlerini zora sokma şeklinde kabul görmektedir.

Klasiklere göre rekabet, dinamik değil, aksine piyasa sürecine ilişkin bir kavramdır. Yani rekabet dengeye ulaşabilmek için kullanılan bir araçtır. Neo-Klasikler bu çerçevede tam rekabet kavramını geliştirmişlerdir. Tam rekabet; piyasada birçok sayıda alıcı ile satıcının mevcut olduğu, giriş ve çıkışların serbest olduğu, tam anlamıyla bir bilgi akışının olduğu, türdeş ve bölünebilir malların yer aldığı piyasalardır (Özkan, 2007: 3). Bu şekilde de Klasiklerin dinamik bir süreç şeklinde dengeye gelmeyi sağlayan rekabeti, neo-klasikler de dengenin nerede

gerçekleşmesi gerektiğini belirten ve dengeden uzaklaşmasını engelleyen statik durumlar şeklinde ele alınmışlardır (Aktan ve Vural, 2004). Buradan da anlaşılacağı üzere bu kavram her dönemde farklı çevreler tarafından farklı bir şekilde yorumlanmıştır.

M.Ö 400-320 yılları arasında yaşayan Çinli Filozof Sun Tzu'nun (2000) savaş sanatı (The Art of War) kitabında ideal rekabet, "savaşmadan kazanma yolu" olarak tanımlanmaktadır. Bazı kavramların tanımının net şekilde yapılamaması öznellik ve ilgi alanından kaynaklanmaktadır. Rekabet kavramına baktığımızda ilk tanımlamalar, fiziki bir tanım olmadan mücadele etmek olarak tanımlanmaktadır.

Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un (www.rekabet.gov.tr) 3. maddesinde rekabet; "mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış" şeklinde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda piyasada yer alan dağıtıcılar ve bunların bünyesindeki bayiliklerin iradelerini ortaya koyarak ekonomik kararlar alabilmeleri yarışma şartlarının herkes için aynı olduğu teşvik-motivasyonunun vazgeçilmez olduğunun benimsenmesi gücüdür. Bir şirket için rekabetçi açıdan daha güçlü hale gelebilmenin anahtarı, ben daha iyiyim felsefesini tüm çalışanlarına benimsetmesi, bu doğrultuda somut adımlar ve stratejiler oluşturmasından geçmektedir (Hatiboğlu, 1995). Rekabette ana hedef; en iyi ölçütü yakalayabilme veya yerine getirebilmedir.

Rekabet gücü tanımının ele alınan konuya yönelik olarak farklı tanımlarının yapılmasından dolayı, rekabet kavramı üzerine ekonomi uzmanlarının anlaştıkları tek bir tanımlama bulunmamaktadır (Atalay vd. 2001). Ancak literatürde bu konuda farklı görüşler yer almaktadır.

TDK'ye göre rekabet; "aynı amacı güden kişiler arasındaki çekişme, yarışma, yarış" olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşların kapsamındaki ekonomik anlamı ise bir tanıma göre, birden fazla rakibin yer aldığı, ancak ne üreticilerin ne de tüketicilerin birlikte fiyatı saptayamadıkları, giriş ve çıkışın özgür, bilgi erişiminin ve akışının tam, ürünün ise bağdaşık olduğu, kısaca fiyatın veri olarak bulunduğu bir durum olmaktadır (Dinçer, 1998).

Rekabet kavramı birçok disiplin tarafından tanımı yapılmış ve zaman içerisinde de değişik anlamlarda kullanılmıştır. Genel manada ise rekabet; belli bir çıkar sağlayabilmek amacıyla diğerlerini geçmeye çalışmak ya da aynı pozisyonda olan kişilere karşı birtakım yararlar sağlamaya dönük olarak üstünlük sağlamak amacıyla yarışmak manasına gelmektedir (Topçuoğlu, 2001). Bir diğer tanıma göre ise rekabet; bir yarışta yer alan rakiplerin davranışlarına benzetilmekte, yarışın sebebinin ise mal kaynaklarının sınırlı olmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Hatiboğlu, 1995). Bu doğrultuda rekabet; şirketlerin piyasada meydana gelen değişiklik karşısında uyum sağlama çabalarını göstermekteyken, şirketlerin kâr sağlamak amacıyla diğerlerinin güçlerini kırmalarıdır. Rekabetin meydana gelebilmesi iki şarta bağlıdır. Bunlar; piyasaya giriş ve çıkışlar serbest olmalı, pazarla alakalı bilgiler ise şeffaf olmalıdır.

Modern iktisadi kuramlarda rekabetin geçerli olmasının yolu; malın fiyatının sunum ve isteme göre belirlenmesi ve etkinlik gösterenlere bağlı olmaması gerekmektedir. Bu bağlamda tam rekabet piyasası, aralarında rekabetin söz konusu olduğu piyasadan ziyade, birçok firmanın mevcut olduğu, bu firmaların da birbirlerini rakip olarak görmedikleri bir piyasa türüdür. Buna göre rekabetçi piyasa, günlük kullanımdan ayrı bir piyasadır. Mikro ekonomide bu şekilde bütüncül bir rekabetten bahsedebilmek için şu özelliklerin bulunması gerekmektedir (Henderson ve Quant, 1998):

- Çok sayıda alıcı ve satıcının varlığı,
- Herkesin eşit seviyede ve tam olarak bilgi sahibi olması,
- Piyasaya giriş ve çıkışlarda serbestlik,
- Malın bölünebilir ve bağdaşık olması.

Duman (1992: 8) rekabet gücünü şu şekilde tanımlamıştır: Pozitif bir biçimde yüksek ve devamlı olarak artan bir hayat standardını devam ettirmekteyken, uluslararası piyasalarda mal üretme yahut satma yeteneğidir. Bununla birlikte rekabet; bir şirketin üretmiş olduğu mal ya da hizmetin, diğer şirketlerin üretmiş olduğu mal ya da hizmetler ile üretimin ilk döneminden son dönemine kadar geçen

sürede yarışabilir düzeyde olmasıdır. Aynı coğrafyada bulunan firmalar arasındaki rekabeti belirleyen unsurlar; teknoloji, kalite, tasarım ve fiyat şeklindeyken; farklı ülke ya da bölgelerde bulunan rekabet ise bunların haricinde gümrük tarifeleri veya tarife harici unsurlar tarafından etkilenmektedir (Topçuoğlu, 2001).

Bir iktisatçı tarafından ele alınan rekabet, alıcı ve satıcıların aynı piyasada serbest şartlarda, fiyat ve üretimi belirlemesi olmaktadır (Badur, 2001). Ekonomi bilimi ise rekabeti, bilgi akışının tam, malın bağdaşık, alıcı ve satıcıların kendi başlarına fiyatı ve toplum sunum ölçüsünü etkileme gücüne sahip olmadığı bir piyasa türü olarak tanımlamaktadır (Akıncı, 2001). Marx'a göre ise rekabet bazı ana özelliklerle tanımlanmış ve bu özellikler kapsamında rekabet bir dinamik olarak ele alınmıştır. Buna göre rekabet (Kılıçbay, 1985);

- Tarihsel bir role sahiptir,
- Malların daha ucuza satılma yarışıdır,
- Maliyet satış fiyatlarına bir çekim odağı oluşturarak en son denge fiyatını tam olarak belirleyemez.

Rekabet kavramı geleneksel görüşe göre dengeyi sağlamada ulaşılmak istenen bir araç iken neo-klasik bakış açısından da piyasa yapısı olarak değerlendirilmektedir. Yani neo-klasik düşüncede olanlar, denge unsuru sağlandıktan sonra dengenin yerini ve sürekliliğini sağlayan statik durumları rekabet kavramı kapsamında ele almaktadırlar (Akıncı, 2001). Bu durgun durum normal olarak gerçek yaşamda var olmayan tam rekabet piyasalarını oluşturmaktadır. Neo-klasik görüşte rekabet unsurunun fiyat saptaması olanağı bulunmamaktadır. Zira rekabet piyasasında mallar bağdaşık olup fiyat da tektir ve piyasada olanlardan herkes haberdardır. Bir başka görüşte ise, rekabetin itici gücünü büyük kuruluşlar oluşturmakta, gelişmenin itici gücünü ise yeni örgütler ve yeni üretim teknolojisi oluşturmaktadır. Büyük işletmeler gelişmenin itici gücünü kullanabilmeye yönelmiş, araştırma ve geliştirme çalışmalarının önemle üzerinde duran, yatırım yapabilmeye birikimine sahip kuruluşlar olmaktadır (Topçuoğlu, 2001).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi firmalar yaşamlarını sürdürebilmek için rekabet etme durumundadırlar. Kuruluşlar değişen rekabet ortamlarına uyabilmek için bazı rekabet stratejileri oluşturmak zorunda kalmışlardır. Firmaların rekabet stratejileri küreselleşme etkileriyle günümüze kadar değişimlerini ve gelişmelerini sürdürmüşlerdir.

2.1.4.2. Rekabet Gücü

Bilgi toplumu olarak da değerlendirilen bu dönemde artık katma değer bilgi, bilgi aktarımı ve işlenmesi ile oluşturulabilmektedir. Bilginin her zaman ve her yerde aynı anda kolaylıkla ulaşılabilir olması rekabeti yükseltmektedir. Rekabette lider olmak artık tek başına kuruluşların elinden gelen bir olgu olmamaktadır. Firmaların etkinlik gösterdikleri ülkelerin iş yapma hususunda oluşturdukları uygun ortam yalnızca ulus çapındaki kuruluşlar için değil, aynı zamanda uluslararası yatırımlar için de rekabet üstünlüğü oluşturmakta ve bunun doğal sonucu olarak ülkelerin ulusal üretimlerindeki artışla belirlenmektedir. Bilginin ana üretim etkenleri arasında böyle bir sıralaması özellikle endüstri sektöründe daha fazla değer için daha yüksek işgücü verimliliği ve bunun yanı sıra işin daha az işgücüyle yapılması sonucunu doğurmaktadır. Teknolojinin hizmetler alanında oluşturduğu yeni iş alanları ile beslense bile toplam istihdam oranlarında genel bir düşüşü açıklayan bu durum, iş oluşturmayı özendirilen politikaların benimsenmesini gerekli kılmaktadır (Türkkan, 2001).

Global olarak ortaya çıkan ve iş yapma şekillerini oldukça etkileyen bu yeni eğilimlerle beraber ele alındığında rekabet gücü kavramı hem kuruluşların hem de ulusların temel endişesi durumuna gelmektedir. Bazı araştırmacılar bu kavramın her düzeyde ekonomi biliminde kullanılmaya uygun bir kavram olduğunu kabul ederken, bazıları ise rekabet gücünü kuruluş düzeyinde değerlendirilmesi gereken, ülke boyutunda kullanılması durumunda bir anlam ifade etmeyen ve verimliliğin diğer türdeki açıklamasından başka bir anlamı olmayan bir kavram olarak ele almaktadırlar (Aktan ve Vural, 2004).

Rekabet gücü, rekabet tanımından daha farklı olarak ele alınmaktadır. Bu kavramın genel ve kesin bir tanımı olmamaktadır. Rekabet gücü, bir işletmenin

rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanılması ya da etkinlik alanı nedeniyle sağlanan üstünlük durumu olarak tanımlanabilir. Rekabet gücü, rekabet ortamında sağlam ve güçlü bir konum sağlayacak ürün birimlerinin özellikleri olmakta ve işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bazı kuruluşlar işletme gücünü üretkenlik, parça üretimde oluşan katma değer ölçüsü ve bunun artış oranı olarak tanımlarken, bazıları, alıcıları tüm mal seçenekleri içinden, kendi ürünlerini seçme hususunda inandırabilme becerisi, diğerleri ise üretim yöntemlerinde yaşanan sürekli gelişme becerisi olarak görmektedir (Dinçer, 1998).

Genel itibariyle rekabet gücü, uluslararası rekabette nispeten daha yüksek bir gelir ve istihdam seviyesinde olan sanayinin, bir bölgenin, bir ülkenin veya Avrupa Birliği'nin üretim kapasitesi şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, bir ülkenin üretmiş olduğu mallar çerçevesinden, diğer ülkelerin üretmiş olduğu ürünlerin fiyat, kalite ve tasarım vb. gibi unsurlar açısından rekabet edilebilir seviyede olmasıdır (Demir, 2003). Küresel ekonomide rekabetçi konuma sahip olmak, sürekli bir şekilde değişen pazarda en yüksek pozisyonu alma yeteneğidir. Rekabetçilik, ürün ve hizmetlerin farklılaşması, kalite, hız ve teknik avantajlara gün geçtikçe daha da fazla bağımlı hale gelmiştir. İster ulusal ya da sektörel, isterse de kurumsal düzeyde olsun, genel itibariyle verimliliği yükseltmek, rekabet edilebilirliğin ana ögesidir. (Atık, 2005). Rekabet gücü olgusu üç farklı seviyede tanımlanmaktadır; işletme, endüstri ve ulusal düzey olmak üzere.

Firma düzeyinde rekabet gücü;

Firma düzeyinde rekabet gücü basit olarak kuruluşun kâr edebilme gücü olarak değerlendirilmektedir. İşletme düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal veya küresel pazarlarda rakiplerine göre daha düşük maliyetli üretim yapma, üretimde ürün kalitesi, verilen hizmet ve kalite gibi unsurlar kapsamında rakiplerine eşit ya da daha üstün bir konumda olma ve yenilik yapabilme yeteneği olmaktadır (Betz, 2010).

İşletme düzeyinde yapılan başka bir tanımda da rekabet gücü, müşterilerin kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetleri seçenekler karşısında tercihini sürdürebilir esasta sağlayabilme yeteneği olarak ele alınmaktadır. Kuruluşların rekabet gücü

onların dinamik yapıları, yatırım kapsamaları, ar-ge çalışmaları ve sürekli yenilik içinde olma yetenekleriyle orantılıdır (Gürak, 2004). Rekabet gücündeki değişimler hem işletmeler hem de ülkelerle yakından ilişkilidir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, rakiplerine karşı oluşturabilecekleri rekabet gücü ile orantılı olmakta, belli bir rekabet gücüne ulaşamayan işletmeler piyasadan kendilerini çekmek zorunda kalırken, yüksek rekabete ulaşmış işletmeler iç ve dış pazara daha ucuz, değişik ürün ve hizmet sunabilmektedir.

İşletmeler sürdürülebilir rekabet güçlerini ellerinde tutabilmek için kalifiye işgücü ile nitelikli ve Avrupa Birliği standartlarına elverişli ürün ve hizmeti sunarak ulusal ve uluslararası piyasalara sunmaları gerekmektedir. Firmanın rekabet gücüne sahip olması kadar bu gücün sürdürülebilirliği de önemlidir. Firmaların dış satım yoluyla oluşturdukları özellikle ülke dışı piyasalarda rekabet gücü sağlaması ve bunu sürdürebilmesi, etkinliklerini gösterdikleri ülkenin kuruluşa sağladığı elverişli ortamla da yakın ilişkili olmaktadır. Toplam maliyeti azaltarak verimliliği arttıran ve esnek üretim yöntemlerinden firmaların etkin olarak yararlanmasını sağlayacak önlemleri alan ülkelerde, firmaların rakiplerine oranla daha rekabetçi bir konuma girmesi ve elde ettikleri rekabet gücünü sürdürebilmeleri daha kolay olmaktadır (TÜSİAD, 1997).

Küreselleşmeyle birlikte değişen koşullarda firmalar bu gelişmelere uyum sağlayabilmek için nitelikli işgücüne gerek duymaktadırlar. Gitgide artan rekabet ortamında kendilerini gösteren sanayilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz insan gücü maliyeti azalma kaydetmektedir. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir etken olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma aşamasında kalifiye ve eğitilmiş işgücü önem kazanmıştır (Pfeffer, 1995).

İşletmelerin değişen teknolojiye paralel olarak üretim teknolojileri ve ar-ge etkinliklerinde de yeterli ölçüde araştırma ve çalışmalar da yapmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra gelişmekte olan ülkeler arasında görülen teknolojik boşluklar rekabet gücünü etkilemektedir. Rekabet gücünü yükseltmek için bu boşluğun kapatılması da zorunlu olmakta, bu da doğrudan ya da dolaylı teknoloji aktarımı yapılarak gerçekleştirilebilmektedir (Sabır, 2010).

Endüstriyel düzeyde rekabet gücü;

Endüstriyel düzeyde rekabet gücü, bir sanayi sektörünün rakipleriyle aynı ya da daha üst düzeydeki verimliliğe ulaşması ve devam ettirmesi ya da rakiplerine göre aynı veya daha düşük maliyette mal üretme ve satma yeteneğidir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 108). Rekabetçi bir endüstri bölgesel ya da uluslararası düzeyde rekabetçi firmalara sahip olan bir endüstri sayılır. Bu noktadan hareketle endüstri düzeyinde rekabet gücü, endüstrinin içinde yaşattığı büyük kuruluşların rekabet gücü olarak da ele alınabilir. Firma ve endüstriler maddi özelliklere sahip olmayan varlık ve değerleri bünyelerinde taşıyabilirler. Belirli bir endüstri sektörüne dâhil olan firmaların belirli bir bölgede gruplaşmaları durumunda ortaya çıkan dışsal durumlar nedeniyle bu tür değerler ve rekabet gücü artar (Aktan, 2008). Bu düzeydeki bir rekabet gücü genelde işletmenin verimli olması ve uluslararası ticaretteki performansı yönünden değerlendirilmektedir.

Ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücü;

Kuruluşların rekabet gücünün artırılması, makro düzeyde ulusun da rekabet gücünün artması demektir. Ülke düzeyinde rekabet gücü, bir ülkenin özgür ve adaletli pazar şartları altında, bir taraftan uzun dönemde gerçek gelirleri yükseltirken diğer taraftan uluslararası pazarların şartlarına ve standartlarına elverişli mal ve hizmetleri üretebilme yeteneği olmaktadır. Bir ulusun rekabet gücü, düzenli ve özgür piyasa koşulları altında halkın gerçek gelirini arttırırken, aynı zamanda uluslararası pazarlarda rekabet edilebilecek olan ürün ve hizmetleri sunabilme becerisi ile doğru orantılıdır. Ulusal rekabet gücünü; ülkenin dış satımında oluşan koşullar, bu pazarlara ürün ve hizmet üretebilme ve satabilme becerisi ile ülke insanlarının gerçek gelirleri ve yaşam standartları gibi unsurlar etkilemektedir. Uluslararası rekabet gücü, ülke ekonomisine ait olan çok sayıda örgütsel yapıyı kapsamakta, ülkenin üretim yapısı, teknolojik alt yapısı, teknolojik üretim hacmi ve dinamiği ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Pfeffer, 1995).

Rekabet gücünde oluşan değişme ve gelişmeler hem işletmeleri hem de ulusları yakından ilgilendirmektedir. Konu işletme düzeyinde ele alınırsa, firmaların hayatta kalabilmeleri rakiplerine karşı oluşturabilecekleri rekabet gücü ile doğrudan bir ilişki söz konusu olmaktadır. Belli bir rekabet gücüne varamayan işletmeler piyasadan uzaklaşırken, yüksek olanlar ise iç ve dış piyasaya daha ucuz, değişik ürün ve hizmet sunabilmektedirler. Ülke düzeyinde ele alındığında ise rekabet gücünün yükselmesiyle beraber üretim ve dış satımda yayılma olacak, bu durum da kâr oranının artmasına ve böylece yatırımlarda hızlanmaya yol açarak istihdamın gelişmesini de etkileyecektir (TİSK, 1996).

Ulusal düzeye rekabet gücü bir tanıma göre, bir ülkenin serbest ticaret şartlarında ihracatı dengede tutarak, ticaret ortaklarındaki gibi benzer bir gerçek ulusal gelir büyümesini devam ettirebiliyorsa rekabet gücüne sahip bir ülke olmaktadır (Aktan ve Vural, 2004). Ancak rekabet gücü yalnızca dışarıya ürün pazarlama ve satma ya da dış ticaret dengesini sağlama becerisi olmamakta, ayrıca bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini yükseltebilme, yaşam kalitesinde kabul edilen sürekli artışlar sağlayabilme ve uluslararası pazarlardaki payını arttırabilme becerisi olmaktadır (Sabır, 2010).

Uluslararası rekabet gücü makro ekonomik yönden ülkelerin rekabet gücünü kıyaslayan bir unsur olarak görünse de aslında mikro ekonomik üretici firmaların uluslararası piyasada rekabet açısından üstünlüklerini karşılaştırmalı biçimde ortaya koyan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu güce sahip olmak, rakip yerli ve yabancı firmalara oranla ürün fiyatı ve kalitesi, teslim zamanı, satış sonrası sunulan hizmetler gibi unsurlar açısından her zaman için eşit durumda ya da onlardan üstün olma anlamına gelmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ülkelerin uluslararası pazarlarda rekabet gücüne ulaşabilmeleri için ilk olarak ülkede bulunan ve etkinlik gösteren kuruluşların rekabet güçlerini arttıracak elverişli makroekonomik denge ve iş yapma ortamını oluşturmaları, firmaların fiyat ve maliyet rekabet gücünü ve yenileme yeteneklerini özendirmeleri gerektiği sonucuna varılabilmektedir (Pfeffer, 1995).

2.1.4.3. Porter'in Genel Rekabet Stratejileri

Porter'a göre işletmeler, rekabet ortamlarını iyice analiz etmelidirler ve buna göre de en uygun stratejiyi geliştirmelidirler. Ancak işletmeler öncelikle sahip olduğu ana yetenekleri sayesinde ilgili pazar ortamında müşteriler açısından değer meydana getiren ve rekabetçi avantaj sağlamaya dönük karar ve davranışlar üzerinde etkili olan, işletmelerin kârlılığı üzerinde etkili olan 5 rekabet gücünü incelemelidirler (Ülgen ve Mirze, 2013). Porter, firmaların rekabet açısından daha güçlü hale gelebilmelerinin yolunun 3 stratejiden herhangi birini seçip uygulamak olduğunu ve bunun yanında seçilen bu stratejiye de devamlı olarak bağlılık göstermek zorunda olduğunu altını çizmiştir. Çünkü kendi stratejisini geliştirmeyip, karma strateji izleyen firmalar arada sıkışıp kalmış firmalardır (Ahmadov, 2010: 36).

Düşük Maliyet Liderliği;

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin en önemli yollarından birisi, müşterinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli mal ve hizmet üretmektir. Ancak bu tek başına yeterli bir kriter değildir. Maliyeti mümkün mertebede düşük tutmak da oldukça önemli bir kriterdir. Maliyet en sade haliyle; üretilen ürün ile hizmet için yapılan varlık ile diğer fayda tüketimlerinin parasal olarak bir ifadesidir. Günümüzde rekabetin yegâne belirleyicisi maliyetlerdir. Çünkü fiyatlandırma maliyetlere göre yapılmaktadır (Sevim vd. 2006). Fakat maliyeti düşürmek sadece firmaların sunmuş oldukları mal ve hizmetlerin fiyatlarını aşağı çekmekle bağdaştırılmamalıdır. Aksine eğer bir firma maliyette avantaj elde etmek istiyorsa gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerinde maliyeti düşürmelidir. Firmaların pazar paylarını yükseltmek ya da devir hızını arttırmak için uygulamış oldukları fiyatları azaltmaları pazarlama stratejisi bağlamında değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, maliyetleri düşürerek sektördeki maliyetler ve fiyatlar arasındaki farkı ortaya çıkaran bir maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin rakiplerine göre rekabet stratejileriyle daha iyi performans göstermelerine olanak sağlayan bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Öte yandan, bir firmanın maliyetlerini diğer bütün rakiplerinden aşağılara çekerek, rekabetçi anlamda üstünlük sağlamasının ardında yatan temel düşünce; maliyetleri aşağıya çekerek daha çok değer oluşturulması ve bu fazla değer bir

bölümünün düşük fiyatlar biçiminde müşterilere yansıtılması aracılığı ile pazar payı ile kârlılığın arttırılmak istenmesidir. Maliyet stratejisinin rekabetçi avantajı ucuz faktör koşulları ve işgücü yardımıyla düşük maliyet ve yüksek verimliliği gerçekleştirmektir (Brandenburger ve Nalebuff, 1999).

Farklılaştırma;

Bu strateji, genel rekabet stratejilerinden ikincisini oluşturmaktadır. Firmaları farklılaştırma stratejisine iten sebepler şu şekildedir (Beşirov, 2007: 24):

- Müşterilerin değişik istek ve ihtiyaçları
- Tüm ürün ve hizmetlerde maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasının kolay olmaması
- Değişim hızının yüksek olması

Öte yandan rakiplerinin rahat bir şekilde fiyatlarını azaltabilmelerinden ötürü gerek kolayca taklit edilmesi, gerekse de maliyetlerin hangi düzeylere kadar azaltılabileceği hususunda belirleyici tek öge olan rekabetçi avantaj kazanma, işletmelerin farklılaştırma stratejisine yönelmelerinin bir nedeni değildir (Altuntuğ, 2007: 182).

Farklılaştırma stratejisi, rekabet üstünlüğü açısından avantaj elde etmenin iki ana yolundan biridir. Bu stratejinin başarısı, bir işletmenin kendini diğer rakip olan işletmelerden farklılaştırabilme yeteneğine bağlıdır (Clayton, 2008). Bu bağlamda eğer bir işletmenin farklı olarak diğer rakiplerine göre piyasada farklı nitelikte bir ürün ya da hizmet sunması farklılaşma ile alakalı bir durumdur (Porter, 2000). Müşterilerce tek görünebilecek ürün ya da hizmet meydana getirmesi işletmenin sektörde kendine bir konum elde etmesi ile alakalıdır. Bu strateji, rekabetin oldukça yoğun olarak yaşandığı sektörde işletmenin rakiplerine göre avantaj elde etmesini ifade etmektedir. Bu strateji, şirketin müşterilerine ayrıcalıklı özellikler sunan ürün ve hizmetler üreten ve sektördeki tek firma olmasını mümkün kılmaktadır. Bu özgünlükten ötürü, endüstri lideri olan şirket, ürünlerini daha yüksek bir fiyatla arz etmesine karşın, müşterilerinin bu fiyatı yüksek bulmayıp ödemesini mümkün kılar (Eren, 2013).

Odaklanma;

Odaklanmayı diğer stratejilerden ayıran özellik, onun bütün pazarı değil, daha çok pazarın küçük ya da özel alanını ilgi alanına almasıdır. Bu bağlamda firma bütün pazara dönük olarak birden çok ürün üretmekten ziyade yalnızca hedef bir pazar belirleyerek buraya yönelik ürünler üretir. Bu, öte yandan işletmenin bu alanda uzmanlaşmasını mümkün kılar. Bu durumda işletme, pazardaki rakiplere nazaran avantajlı pozisyonda olur (Seyidoğlu, 2009). Diğer yandan işletme hedef pazara dönük farklılaşma ya da maliyet liderliği için gayret göstermeyi sürdürecektir.

Uygulanan stratejiler genel manasıyla aşağıdaki gibidir (Avşar, 2006: 28).

Tablo 1. Stratejilerin Gereklilikleri

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİ VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Toplam maliyet liderliği	Sermaye yatırımının sürekli olması ve sermayeye erişimde sıkıntı yaşanmaması İşlem mühendisliği yetenekleri Yoğun bir biçimde işgücünün gözlenmesi Üretimin daha kolay olması için tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım sistem	Maliyetin kontrolünün sıkı olarak yapılması Kontrole ilişkin raporların ayrıntılı ve sık olması Organizasyon ve sorumlulukların yapılandırılması Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaşma	Pazarlama becerilerinin güçlü olması Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Kuvvetli temel araştırma teknikleri Kalite ya da teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün Sektörde uzun bir geçmiş Kanallarla güçlü işbirliği	Pazarlama, Araştırma-Geliştirme fonksiyonları arasında sağlam bir eşgüdüm Sayısal ölçülerden ziyade öznel ölçüler ile teşviklerin olması Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş ortam
Odaklanma	Yukarıda yer alan politikaların belli bir stratejik hedefe doğrulanmış kombinasyonu	Yukarıda yer alan politikaların belli bir stratejik hedefe doğrulanmış kombinasyonu

Kaynak: Avşar, 2006: 28

Porter'a (2010) göre stratejiler sektördeki şirket sayısı, vade ve rekabet edebilirlik ve dış koşullara dayalı olarak belirlenmekte, sektörün yapısını değiştirmektedir. Buna ek olarak, farklı stratejiler farklı performans seviyelerine yol açmaktadır.

2.1.4.4. Rekabetin Fonksiyonları

Etki alanı oldukça geniş olan rekabet, arz-talep dengesine bağlı olarak üretim fazlasına ilişkin durumlarda satışla ilgili kârlılığı azaltacağından ötürü dengeyi oluşturma noktasında var olan durum ile olması arzu edilen durum arasındaki farkı kapatmak açısından oldukça önemli bir konudur. Üretim girdilerinde meydana gelen yükselişler, bazı durumlarda satışlara yansiyarak zıt tepkilere neden olabilmektedir. Yani geribildirim olarak satış endekslerinde azalışa sebep olabilir. Bu tarz durumlar birtakım toplumsal problemlere neden olabilir. Piyasadaki mevcut genel durum göz önünde bulundurulduğunda üretim kapasiteleri ile teşkilatlanmaların ona göre biçimlendirilmesi ve kâr marjını artırma çabasıyla rekabetin endekslerine dikkat etmek gerekmektedir. Bunun doğal bir neticesi de satabildiğini üretmek mantığı oluşmaktadır (Sabır, 2010).

Piyasanın belirlenmesi üzerinde en fazla etkisi olan unsur; çevredeki mevcut müşteri potansiyelidir. Verimliliğin derecesi, rekabette kıt kaynakların dağılımında oldukça önemlidir. Minimum maliyet ile en fazla talep edilen müşteri portföyüne ulaştırmak suretiyle kâr payının çitasını arttırmak bir prensip haline getirilmelidir. Aksi takdirde, üretmemek daha iyi olacaktır. Eşit bir mücadelenin neticesi olan rekabet, bütünüyle demokratik kazançlar ve prensipler sunmaktadır. Burada, belli grupların etkinliği bozularak, küçük işletmelerin daha kolay yaşam alanı bulabileceği güvenli bir alan kurulmuş olur (Aktan, 2008).

Rekabet durumlarının geçerli olduğu piyasalarda tüketiciler ile rakip firmalar, üreticilerin faaliyetlerini denetleyebilme imkânına sahiptirler. Öte yandan rekabet ile zıt ve paralel piyasa taraflarının yarısına yakını çıkarlarını kontrol altında tutabilmektedir. Rekabetin ana işlevleri şu şekildedir (Bayraktar ve Öztürk, 2009: 78):

- Üretici ve tüketici tercihlerini yönlendirme
- Yenilik ve teknik geliştirme
- Gelir dağılımı ile ekonomik gücü denetleme
- Çevresel değişmelere uyum

Bunların yanında ekonomik etkinliği sağlayan koşullardan da bir tanesidir. Rekabetin ekonomik işlevleri ise şu şekildedir (Türkkan, 2001):

- Yenilik ve teknik anlamda gelişmeye teşvik etmesi
- İktisadi kaynakların daha etkin bir şekilde dağılmasını sağlamak
- Ekonomik krizlerde ve teknolojik dalgalanmalar karşısında işletmeleri daha uyumlu ve dirençli hale getirmesi
- Gelirin daha adaletli dağılımını sağlaması
- Devletin piyasaya olan müdahalesini engellemek Firmaların aşırı kazanç sağlamasını önlemek ve tüketicilerin refahını yükseltmek

Ancak gelişmekte olan ülkelerin çoğunda optimal rekabet koşulları sağlanamamakta, dolayısıyla rekabete yönelik ekonomik işlevler tam olarak yerine getirilememektedir. Nitekim fiyat kontrolleri, asgari ücret gibi kamu müdahaleleri, alıcı ve satıcıların yeterli derecede bilgilenmemeleri gibi sorunlar serbest rekabeti engellemektedir (Türkkan, 2001).

2.1.4.5. Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı genel olarak, bir işletmenin rakipleri karşısında kendisine üstünlük sağlayan, üretim dağıtım sisteminin oluşturulmasını ifade eder. Diğer bir açıdan rekabetçi avantaj, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi rekabet etmesini sağlayan farklılıklar olarak tanımlanabilir (Aktan ve Vural, 2004). Rekabetçi üstünlüğün ana amacı, hedeflenecek alanlara karar vermektir. İşletmeler başarılı olmak istiyorlarsa müşterilerine değer katmak zorundadırlar. Kazanç veya gelir elde

edebilmeli, elde edilen gelir de sermaye yatırımlarından ve devam eden giderlerin maliyetlerinden fazla olmalıdır.

İşletmelerin odaklandıkları sektördeki kabiliyet ve statüleri rakipleri karşısında buldukları konumu belirler. Firmalar kendi özel kabiliyetlerini anlamak için de işletmenin içine, çevresindeki fırsatları tanımlamak için de dışarıya bakmalıdır. İşletmenin kabiliyet ve fırsatlarını değerleyebilme becerisi rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir (Atik, 2005).

Rekabet avantajları genelde ölçek ekonomileri ve ürün süreç teknolojileri ile başarılmaktadır Ölçek ekonomileri yolu ile avantaj kazanmanın en iyi örneği, seri üretimdir. Hâlâ pek çok üretici düşük maliyetle standardizasyon veya yüksek maliyetle esneklik arasında seçim yapmaları gerektiğine inanmaktadır. Ürün teknolojisinden kaynaklanan rekabet avantajı ise patentler ya da know-how sahipleri tarafından korunur. Bugünün hızlı ürün gelişimi ve ürünlerin kolayca taklit edilmesi hiçbir üreticinin teknik avantaj sayesinde sağladığı rekabetçi konumuna tam olarak güvenmemesi gerektiğini göstermektedir (Kavrakoğlu vd. 2002).

Başarılı işletmeler, rekabet avantajının üretim stratejisinin diğer fonksiyonel stratejilerle iyi bir şekilde entegre edilmesiyle elde edilebileceğini fark etmişlerdir. Bunun anlamı; stratejideki değişiklikler, rekabetçi çevredeki ve işletmelerin kendi içindeki değişimlerle başa çıkmak için gereklidir. Bundan dolayı, en iyi üretim stratejisi yoktur, tüm rekabetçi üreticiler gerekli olduğunda bir stratejiden diğerine geçmeye hazır olmalıdır. Sadece bir rekabet stratejisine dayanmak genellikle genel şartlar değiştiğinde probleme dönüşebilmektedir (Porter, 2008). Birçok ürün kategorisinin olgunlaşması sadece ürün pazar stratejileri izleyerek rekabet etmeyi zorlaştırmaktadır. Çoğunlukla belli bir rakibin bir adım önünde sürekli kalma imkânsız hale gelmektedir.

2.1.4.5.1. Rekabet Avantajının Kaynakları

Bir rekabet unsurunun avantaj olabilmesi için bir ürün dizisi üzerinde uygulanabilir olması gereklidir. Rakipler tarafından taklit edilmesi zor olmalıdır. Müşteriler için temel ve değerli bir kazanç sağlamalıdır (Porter, 2008).

Rekabet avantajı kaynağının özünü pazar payı, tecrübe eğrileri, firma kültürü, pazarlama ve araştırma uzmanlığı ile varlık sahipliği oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar pazar payı ile kârlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Akbaba, 2008). Bir sektörde faaliyet gösteren veya yeni bir sektöre giriş yapacak olan firmaların pazar payı lideri olan ya da önemli pazar payına sahip firmalarla doğrudan pazar payı mücadelesine girmeleri bazen oldukça tehlikeli sonuçlar da doğurabilmektedir. Bir pazarda iyi bir konuma sahip bir işletmenin başarılı olmasını pazar lideri olmasına bağlamak yanlış sonuçlara götürebilir. Firmanın pazar lideri olması belki yüksek derecede etkin ve verimli ar-ge fonksiyonundan, belki güçlü servis hizmetlerinden, belki de işletmenin güçlü dağıtım kanalına sahip olmasından kaynaklanıyordur (Bahar ve Kozak, 2012). Bu nedenle işletmeler, rakiplerinin pazar konumunun nedenini araştırmadan doğrudan pazar payını tehdit etmeye çalışmamalıdır. Bunun yerine daha çok rekabetçi üstünlük sağlayan özelliklere göre hareket etmeleri gereklidir.

İşletmeler rekabetçi güçlerini artırmak için kendi işletme ideolojilerini yani kültürlerini oluşturmaya başlamışlardır. Bu organizasyon ideolojisi, firma içinde ortak bir takım değerlerin varlığını kabul etmeyi ve bu değerler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Bir işletmenin kültürü; organizasyonel bir varlık, bir değerdir. Zira kültür o firmaya özgüdür; değer, norm ve politikalarından meydana gelir. Resmi yapı işletmenin sadece küçük bir kısmıdır. İşletmeler için görünmez ve dokunulmaz varlıklar ve değerler kümesi olan işletme kültürü, kolayca taklit edilemediği için sürdürülebilir bir rekabet avantajıdır. Örneğin, yönetim kademelerinde profesyonel çalışma ile istikrarı benimseyen bir işletme kültüründe uzun vadeli ve daha büyük yatırımlar yapılabilir. Oysa hızlı bir şekilde yönetim kademelerini değiştiren işletmelerde bu niteliği bulmak çok zordur. Bir işletmeye özgü olan kültür o işletmenin tedarikçilerinden en son müşterisine kadar iş yapma felsefesini de etkiler ve oluşturur (Brandenburger ve Nalebuff, 1999).

Bir pazarlama avantajının rekabetçi bir avantaj olabilmesi için özel bir yapıya sahip olması ve birçok yönetim uygulamasının karmaşık bir bileşeninden oluşması gereklidir. Eğer böyle değilse, örneğin basit olarak sadece bir pazarlama ağından veya ilginç reklamlar yapmaktan kaynaklanan bir pazarlama avantajı varsa bu

kolaylıkla taklit edilir. Bir organizasyonun bilgi ve uzmanlığı; kolayca ifade edilemeyen gizli bir nitelik taşıyorsa, bu özel bilginin ne olduğu kullanım esnasında anlaşılamiyorsa ve bilgi basit değil karmaşıkça kârlı bir stratejik varlık olarak hizmet edebilir. Bu gibi durumlarda rakipler için bu avantajı taklit etmek ve kopyalamak oldukça zor olacaktır (Clayton, 2008).

Bazı işletmeler pazarlama avantajı olarak araçlara ya da müşterilere sundukları hizmetlerin türüne ve kalitesine önem vererek, üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Uygun kredi koşulları, satış sonrası servis hizmetleri, istenilen zamanda ve ücretsiz ürün teslimi, ürünün istenilen yer ve zamanda montajı, uzun süreli garanti imkânları, müşterilere hediyeler verilmesi gibi teknikler kullanılabilir. Kimi işletmelerde müşterilere yakınlık ve optimal yer seçimi ile çeşitli fırsatlar oluşturulabilmekte, üstün yetenekli satış personelinin avantaj olarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

2.1.4.5.2. Yeteneğe Dayalı Rekabet Avantajları

Yetenekler basitçe, rakiplerin yapamadığı bazı şeyleri (gerçek ya da potansiyel) yapma yeteneği anlamındadır. Yetenekler; insan, süreç, ürün ve entegre edilmiş süreçlerden meydana gelir. Yetenekler; yapı, ün, yenilik, stratejik aktifler ile müşteri odaklı teknolojik ve fonksiyonel süreçlerden kaynaklanmaktadır (Collins ve Porras, 1999).

Yapı: Çalışan, tedarikçi, müşteri ve diğer ilgili kişilerle uzun dönemli ilişkiler kurma ve devam ettirme yeteneği ile fırsatçı davranışı cezalandıran bir çevre oluşturma yeteneğidir. Böyle bir kabiliyet içsel ve dışsal şebeke ilişkilerinin kullanılmasını gerektirir. Yapının rekabetçi avantaj oluşturabilmesi için; organizasyonun fonksiyonlarını entegre ederek sinerji oluşturmalarını ve aynı zamanda üretici, perakendeci, tedarikçi ve dağıtıcı arasındaki bağları bir sistem olarak yönetmesini gerektirir. Yapı; organizasyondaki kişi, fonksiyon ve bölümler arasındaki karşılıklı bağlılığın teşvik edilmesinden kaynaklanan ve sinerjiye götüren “sistematik düşünme” ile organizasyonlar arasında bağlantı ya da ittifakların kurulabilmesine imkân tanınmalıdır.

Ün: Bilgiyi müşterilere nakleden anahtar bir yöntemdir. Ürün değeri ürün ve hizmetler hakkında müşterilerin nasıl bilgi topladığına bağlıdır. Ayırıcı yeteneklerin oluşumu her bir işletme için özeldir. Özellikle ayırıcı yeteneklerin kaynağı “ün” ya da “yapıya dayalı” yeteneklerden oluşuyorsa, diğer işletmeler tarafından taklit edilmeleri oldukça zordur.

Yenilik: Müşterilerce değerli bulunan yeni ürün ya da hizmetin yeni bir şekilde sunulma ve teslim edilme metodudur.

Stratejik Aktifler: Bir işletmenin niteliklerinin sonucu değil ancak pazar konumu veya hâkimiyetinin sonucudur.

Müşteri odaklı teknolojik ve fonksiyonel süreç yetenekleri: Çekirdek teknolojik kabiliyetler üzerindeki kontrol imkânı, bir sektördeki güç ve başarıyı doğrudan etkiler. Şirketlerin son derece rekabetçi olmalarını mümkün kılan fonksiyonel süreç yeteneği, sadece ürüne veya hizmete özgü olmayacak, aynı zamanda tüm organizasyonla da ilişkilendirilecek ve kural olarak bilgi sistemleri ile teknolojilerine dayanacaktır. Fonksiyonel süreç yeteneği, düşük maliyetle müşteri memnuniyetine sebep olmakla birlikte hızlı, verimli ve etkili hizmetlere yol açmaktadır.

2.1.4.5.2.1. Müşteri Değerinin İşletmeler Açısından Önemi

Müşterilerin onlara sunulan bir mal ya da hizmeti belirli bir kullanım durumunda, istenilen bir amaç doğrultusunda onların sahip olmak istedikleri şeyin saptanmasıdır (Odabaşı, 2003). Başka bir ifadeyle belirtmek gerekirse müşteri değeri, herhangi bir mal ya da hizmetle alakalı bir şekilde müşterilerin belli ihtiyaçlarının giderilip giderilmediğine ilişkin yargılardır. Bu bağlamda bu kavramın kalite kavramının tanımları ile bağdaştığını söylemek yerinde olacaktır. Bu nedenle, müşterilerin onları reklam veya şirketin itibarı gibi faktörlerin etkisiyle nasıl algıladıkları ve şirketin ürün ve hizmetlerinin, rakiplerin ürün ve hizmetlerinden, dayanıklılık, güvenilirlik ve şartnamelere uygunluk gibi kalite parametreleri açısından üstün olup olmadıklarına bakmaları oldukça önemlidir (Göral, 2014). Bu bağlamda müşteri değeri; işletmenin mal ile hizmetlerinin rakiplerinin ürettiği mal ve hizmetlere nazaran müşterilerde ne gibi bir izlenim oluşturduğudur.

Bir işletmenin performansı üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahip olan müşteri değeri, günümüzde çok önemli bir yere sahip olan bir kavramdır aynı zamanda. Günümüz dünyasında birçok firmada verimlilik kavramının adı geçtiğinde üzerinde durulan şeyin müşterinin olmadığı ve bunun katma değerinin ölçülmesi suretiyle işletme geleceğinin biçimlendirilmesi olduğu akılda tutulmalıdır (Çoroğlu, 2002). Özellikle son yıllarda birçok işletmede strateji belirlenmesi ve uygulanmasında müşteri değerinin temel olarak alınması ve başta reklam olmak üzere tüm görsel iletişim, kalite politikası, işletme değerleri vb. kavramların sürekli vurgulanması bu nedenledir. İşletme kaynaklarının etkin kullanımı daralan dünya ticaret hacmi içerisinde işletme verimliliğinin tekrar sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle teknolojinin hızlı gelişimi, pazarın karmaşıklığı, daralan ekonomiler değer ağırlıklı işletme yönetimini zorunlu kılmaktadır. Değer ağırlıklı işletme yönetimi ise, müşteri beklentilerini karşılayarak, müşteriye yapılan yatırımın en kısa sürede geri dönmesini sağlamaya ve kârlılığı arttırmaya yöneliktir. Değer merkezli bir strateji hangi müşterilerin, ne tür gereksinimlerinin, nasıl karşılanacağına yöneliktir (Doyle, 2008). Aslında tamamen ilişki merkezli bir pazarlama stratejisi, şu anda farklılık oluşturularak rekabet edilebilecek tek alandır. Fiyat ve kalite çok kolay görünmektedir. Ancak kalitenin daha iyi hale getirilmesi ve fiyatın taklit edilebilmesinden dolayı müşteri ilişkileri günümüzde tek farklılık alanını oluşturmaktadır (Ecer ve Canitez, 2004).

Müşteri ilişkileri; proaktif bir biçimde kârlı müşterileri saptamak, daha etkili bir pazarlama programı uygulamak, daha yüksek bir satış hedefine geçmek, müşteri hizmetlerini ve müşteri memnuniyetini artırmak gibi imkânlarla sahiptir. Bu ise, gerçek müşteri değerinin belirlenmesi, sınanması ve uzun süre yaşatılmasıyla olanaklıdır. Müşteri değeri bir işletmede performansın temel göstergelerinden biri olmanın yanında stratejik olarak alınan kararların ortak noktası, rekabet üstünlüğünün yaratıcısı, müşteri memnuniyetini sağlayarak yüksek katma değer yaratıcısı, yeni müşteri kazanma maliyetinin azaltıcısıdır (İslamoğlu, 2008).

İşletme bütçesinde görünmeyen kalem olan müşteri ve müşteri değeri, diğer görünür kalemlerden daha önemlidir. Çünkü müşteri değeri tıpkı marka gibi soyut bir kavramdır. Nitekim borsada rakamların borsa değerlerine dikkat edilecek olursa,

bunların piyasa değerlerinin büyük ölçüde bilanço da yer almayan soyut kaynaklardan etkilendiklerini görmek mümkündür. Buradaki en büyük rolü bir işletmenin markaları ve/veya mevcut müşteri ilişkileri oluşturmaktadır. Tüketici pazarlarında marka değeri ön plana çıkarken, endüstriyel pazarlarda ve birçok hizmet işletmelerinde müşteri ve müşteri portföyü en büyük kaynağı ifade etmektedir (Kırım, 2003). Çünkü müşterinin memnuniyet sonrası tekrar satın alma isteklerinin oluşması işletmenin kârlılığını doğrudan etkilemektedir.

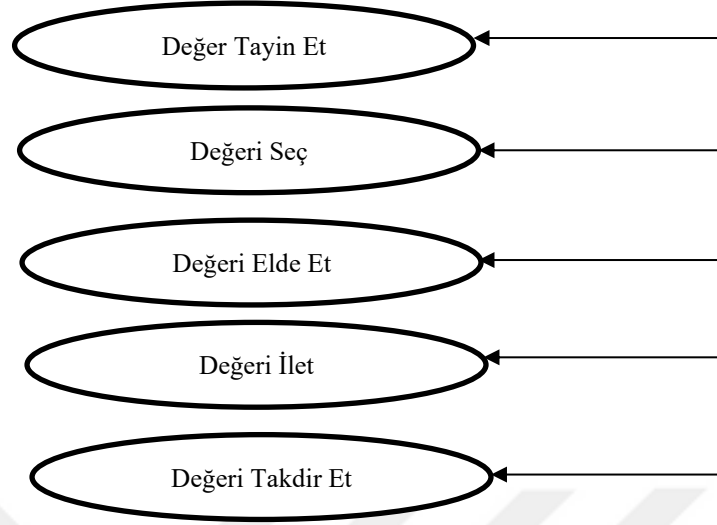
Nakit akışı, sadık müşterilerin yeni müşterilere oranla daha çok mal ve hizmet satın almaları ile artmaktadır. Bunun yanında sadık müşteriler işletmeye ilişkin aktivitelere daha hızlı tepki göstermekte ve böylece yine nakit akışını arttırmaktadırlar. İşletmenin sadık müşterileri gerçek manada nakit akışı sağladığından ötürü gelecek dönemde oluşabilecek riskleri düşürmekte, güçlü müşteri bağlılığı da satış dönemi sonunda beklenen değeri arttırmaktadır (Kotler, 2000). O halde müşteri sadakatiyle doğru orantılı olarak artan müşteri değeri işletmenin pazardaki ekonomik değeri için de önemli bir göstergedir. Bu nedenle müşteri değerinin, diğer bir anlatımla müşteri katkısının belirlenmesi hem işletme hem de müşteriyle olan ilişkinin geleceği açısından çok önemlidir.

2.1.4.5.2.2. Müşteri Değeri Verme Stratejileri

Müşteri ihtiyaçlarına uyumlu olarak müşteri değeri verme stratejileri güçlü müşteri memnuniyeti oluşturmada yararlıdır. Öncelikle, memnun müşterilerin tedarikçiyle uzun süreli ilişkiler sürdürmeyi isteme olasılığı daha fazladır. Ayrıca, gittikçe daha geniş kabul görmüştür ki, müşterileri tutmanın maliyeti, yenileri bulmaktan daha düşüktür. Memnun müşterileri tutmanın ayrı bir faydası dahası vardır. Onlar işletme lehinde konuşmaya potansiyel müşterilere göre daha uygundurlar. Dolayısıyla, yüksek müşteri memnuniyetine ulaşmak için iyi yapılandırılmış bir değer verme stratejisi geliştirmek gerekmektedir.

Müşteri değeri verme stratejisini planlama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

Şekil 2. Müşteri Değeri Verme Stratejisini Planlama Süreci



Kaynak: Yurter, 2003: 10

İlk aşama olan “değer tayin etme”, planlanan bir müşteri değeri verme stratejisinin başlaması gereken yerdir.

Bir sonraki aşama olan “değer seçimi”, müşteri bilgilerinin bir değer verme stratejisine dönüştürülmesiyle başlar. Bütün farklı müşteri sınıflandırmalarının ve arzu edilen pek çok değer çeşitlerinin arasında, hangilerine odaklanmak gerekecektir? Bu karar çok karmaşıktır. Kuruluşun yetenekleri, değişik pazarlar ya da bölümlerce araştırılan değer ve rekabetin güçlükleri ve zayıflıklarıyla ilişkili olarak düşünülmelidir. Konu firmanın her bir farklı pazar bölümünde müşterilerce talep edilen değerle ilgili olarak en iyi neyi yapacağıdır.

Bir diğer aşama olan “değer elde etme”, faaliyet içerisinde, bir değer verme stratejisine dönüşmeye ihtiyaç duyar. Kuruluşun sunularından müşterilere bekledikleri değeri iletme zorunludur. Pek çok tanıtım çalışması, değer hakkında müşterilerin bilgi edinmesine yardımcı olmak için çaba sarf etmektedir.

Son aşama olan “değeri tayin etme”, planlanmış değer tesliminin ne derece iyi yerine getirildiğini gözler. Müşteriler sahip oldukları değerden memnun mudurlar? Bu değer rakiplerce verilen değere kıyasla daha yüksek olarak mı görülmektedir? Değer verme çalışmasının, satışlar, pazar payı ve kârlılık gibi alt

sınırları bu sorulara bazı cevaplar verebilir. Bununla birlikte, memnuniyet araştırmaları müşteri Őikâyetleri ve seçilmiş müşterilerle yapılan görüşmeler, karşılaştıkları düşünölen görüşmeler, karşılaştıkları sorunların neler olduğu hakkında daha yararlı bilgiler verir. Bu bilgiler belirli bir değer verme çalışmasının güçlü, sorunlu yanlarını, bunların sebepleri ile birlikte gözler önüne serer (Doyle, 2008).

2.1.4.5.2.3. Değer Verme İle Avantaj Elde Etme

Rekabet avantajının yalnızca müşterilere değişik türde sunulan şeylerde yattığını düşünmek çok kolaydır. Bir firma temel içsel süreçler oluşturmak ve yürürlöğe koymak için yüksek hüner geliştirebilir ki bu açık bir şekilde müşteri değerine bağlıdır. Kısaca, değer ölçümü, müşteri sorunlarına yüksek oranda cevap vermeye imkân verecek, avantaj için fırsat oluşturacaktır.

Değer ölçme ayrıca şirketin arz ettiği güçleri daha iyi anlamasına da yardımcı olur. Tabii ki, sorunların onları çözmeden önce nerede ortaya çıktığının bilinmesi gerekmektedir ve burada müşterilerden zamanında ve doğru alınan bilginin önemi ortaya çıkmaktadır. Hazır olmanın yararları çok iyi bilinmelidir (Betz, 2010).

2.1.5. Otel İşletmeleri Açısından Rekabet Avantajı Belirleyicileri

Otel işletmelerinin sundukları hizmeti satın almak için ilgili bölgeye seyahat etmek isteyen bir turist için faktör koşullarının cazibesi ve motivasyonu önemli belirleyicilerdir. Müşterilerin bir otel işletmesini tercih etmelerinin önde gelen sebebi, aynı işletmenin hizmet kalitesi, fiziki kaynakları, bulunulan destinasyonların cazibesi ve marka imajıdır. Sayılan bu unsurlar, otel işletmelerinin rekabet gücünü oluşturmasını doğrudan etkileyen unsurlar olarak ifade edilebilir (Bahar ve Kozak, 2012).

Dinamik elmas ya da karo şeklinde adlandırılan model, Porter'ın (2008) geliştirmiş olduğu bir model olup, bir sektörde ulusal rekabet gücünü belirleyen temel 4 unsurun olduğunu belirtmiştir. Bu unsurlar ise birbirleriyle ilişki içerisindedir. Bu model sektörel seviyede rekabet edebilirliği analiz etmek için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, "elmas modeli" aracılığı ile otelcilik sektörünün bu dört faktöre dayanarak ne kadar rekabetçi bir avantaj

sağladığını belirlemek mümkün olacaktır. Dinamik elmas modeli 4 ana faktörün birleşiminden meydana gelmekte ve işletmenin rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır. Bu faktörler şu şekildedir: “Faktör Şartları”, “Talep Şartları”, “Bağlı ve Destek Endüstriler” ve “Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet”. Bu faktörler sistemin bütünlüğü içerisine alınmalıdır. Dolayısıyla, bu stratejiler birbirini etkiler, faktörlerden birinin eksikliklerini veya dezavantajlarını ortadan kaldırır ve daha kârlı bir rekabet gücü oluşturur (Göral, 2014).

2.1.5.1. Faktör Koşulları

Otel işletmelerinin bulunduğu ana ülkede temel finansal kararları verenler sadece kendi ülkelerindeki geçmiş deneyimlerinden yararlanarak karar vermek yerine hem ana ülkenin hem de ev sahibi ülkenin koşullarını değerlendirerek kararlarını verirler. Verilen kararlarda işletmenin bulunduğu ana ülkenin ve ev sahibi ülkenin sahip olduğu kaynaklar değerlendirilir (Güler, 2003).

Faktör koşulları, otel işletmelerinin sahip olduğu geleneksel üretim faktörlerinden oluşmaktadır. Nitelikli işgücünün varlığı ve sayısı, fiziksel-doğal kaynaklar, bilgi-sermaye kaynakları ile işletmenin bulunduğu çevrenin alt yapı yatırımları otel işletmelerinin rekabet gücünü oluşturan temel üretim faktörleridir. Otel işletmeciliği için, faaliyet gösterdikleri pazarda rekabet avantajı elde etmek için bu faktörlerin yeterli ve yüksek kalitede olması gerekmektedir (İçöz ve Kozak, 1998).

Otel işletmesi açısından her faktörün farklı özelliği bulunmaktadır. Bu durum neticesinde de rekabetin şekli, içeriği ve buna bağlı olarak da gücü etkilenir. Dünyadaki birçok uluslararası otel işletmesinin yeterli oranda üretim faktörü bulunmamakta ya da kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde kullanılamamaktadır. Üretim faktörlerindeki artış, uluslararası turizm pazarında rekabet gücünü yükseltmekte çok etkili değildir. Bundan ziyade mevcut olan üretim faktörlerini verimli ve sürdürülebilir bir şekilde geliştirme ve kullanmalarını sağlamaktır.

2.1.5.2. Talep Koşulları

Dinamik elmas modelindeki ikinci belirleyici, talep koşullarıdır. Bu koşullar, bir sektörde yer alan ürünün talebiyle alakalı çeşitlilik arz eden değişkenler ile düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu şekilde de rekabet gücünün tanımlamasını yapmaktadır (Bahar ve Kozak, 2005). Otel işletmelerinin vermiş olduğu konaklama hizmetlerine yönelik iç talebin olması, işletme açısından uluslararası arenada rekabet gücü üstünde pozitif etki meydana getirir. Ülke içindeki talebin sahip olduğu yapı, alıcıların hizmet kalitesi gibi huşular, daha fazla ince eleyip sık dokumaya yöneltip, işletmelerin rekabet gücü sağlamaları yönünde daha çok efor göstermelerine olanak tanır (Altınay 1995).

Ulusal girişimler varlıklarını dinamik ve rekabetçi bir ortamda devam ettirmeleri onları yeni ürün geliştirme veya yaratıcı düşünce rekabetine dönük bir sürekliliğe zorlar. Tüketicilerin çeşitli mal ve hizmetlere olan talepleri, otel işletmesini yeniliğe yönlendirmektedir. Bu, sektör işletmelerini en yüksek kalitede hizmet sunmaya zorlar ve bu da uluslararası turizm rekabetinde önemli avantajlar sağlar (Aktaş, 2002). Dinamik ve rekabetçi otel işletmelerinin uluslararası ölçütlere uyumu daha kolay hale gelmekte, işletmeler değişen şartlara daha hızlı yanıt vermekte ve yeni fırsatları hızla değerlendirerek rekabetçi baskı ve avantajlar elde edebilmektedir. Bu nedenle uluslararası birçok otel işletmesinin var olması öncelikle ana ülkedeki talebe bağlıdır. Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini iç piyasada algılayan ve karşılayan otel işletmeleri için nitelikli işgücü, personel eğitimi ile bilgi ve sermaye birikimi rekabet gücünün geliştirilmesine katkıda bulunur (Batman, 2003).

Otel işletmeciliğinde talebi etkileyen birçok siyasi, ekonomik, sosyal ve yasal faktörler bulunmaktadır. Bunların içerisinde ise en fazla önem arz eden faktörler ekonomik ve sosyal olanlardır. Ekonomik faktörlerden bazıları şu şekildedir;

- Ulusun ve kişinin sahip olduğu gelir
- Döviz kurları
- Uzaklık

- Ürünün fiyatı
- Konaklama ve arz kapasitesi
- Reklam
- Ulaşım

Sosyal faktörler ise şu şekildedir:

- Moda trendi
- Zevk ve alışkanlıklar
- Yaş
- Cinsiyet
- Toplumsal değer yargıları
- Kentleşme seviyesi

Tüm bu faktörler, işletmelerin rekabet gücü elde etmesine farklı açılardan fayda sağlamaktadır (Bahar ve Kozak, 2005).

2.1.5.3. Bağlı ve Destek Endüstrileri

Turizm sektöründe işletmeyi destekleyen iştirakler ve destekleyici endüstriler arasında organizasyon, etkileşim, dağıtım ve diğer ekonomik ilişkilerin varlığı, otel işletmesinin rekabet edebilirliğinin geliştirilmesi açısından son derece önemli olan bir diğer faktördür. Eğer otel işletmelerinin arkasında iyi işleyen bir destek birimi yoksa turizm olgusu ve dolayısıyla rekabet edebilirlikten söz edilemez. Sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli işçilik ve hammadde gibi kaynakların teminini sağlamak mümkün olmadığında, tüketicileri memnun edecek turizm ürünleri ortaya konamaz. Etkin bir destek ve tedarik ağına sahip olmak otel endüstrisi için oldukça faydalıdır. Verimli bir tedarik ve destek ağının avantajları, otel işletmelerinin verimliliğini artırmak, yenilikçilik ve yaratıcılık hızını artırmak, artan verimlilik ve kaliteyle

birlikte maliyetleri ve verimliliği arttırmanın yanı sıra bilgi ve teknolojik gelişme ile esneklik kazanmayı içerir (Bahar ve Kozak 2005: 95).

Uluslararası bir otel işletmesi, başarılı destek birimleriyle rekabet avantajı elde edebilir. Ekonominin diğer sektörleri için de geçerli olan bu durum, özellikle turizm sektöründeki otel işletmeleri için önemli bir husus şeklinde görülmektedir. Otel işletmesi birçok kamu ve özel hizmet sektörü ile iletişim halindedir (Batman, 2003). Restoranlar, seyahat acenteleri, tur operatörleri ve seyahat rehberleri özel hizmetler kapsamında değerlendirilmektedir. Genel hizmetler grubuna ise ulaşım, dağıtım, eğlence, kültür ve spor etkinlikleri dâhildir. Özel ve genel hizmet gruplarını oluşturan sanayi ve destek sanayileri, otel işletmesi tarafından sunulan ürünün gelişimini desteklemektedir. Bu hizmet sektörlerinin eşgüdümüne dayalı olarak turistlerin istediği ve işletme için sistemin bütünlüğü çerçevesinde rekabetçi bir güç meydana getirebilecek turizm ürününü sağlayabilmesi, turizm sektöründe çok daha karmaşık bir üretim süreci olduğunu göstermektedir. Bu da, yapının turizmde diğer sektörlerle kıyasla rekabet edebilirliğe ulaşmak için ne kadar karmaşık ve çok işlevli olduğunu göstermektedir (Çakıcı vd. 2008).

Otel işletmeleri tedarikçilerden aldıkları işgücü, hammadde vb. girdileri konuklarına sunarak karşılığında kâr elde ederler. Tamamlayıcı sektörler de tedarikçiler gibi bütünleyici bir rol oynar. Rakiplerin varlığı ise uluslararası otel işletmelerindeki rekabetin daha da artmasına neden olur. Bunların varlığı uluslararası piyasalarda rekabet etmek isteyen otel işletmelerinin sürekli daha iyiyi sunmalarını ve sundukları hizmeti geliştirmelerini sağlar (Demir, 2005). Ayrıca işletmenin ilişkide bulunduğu tedarikçi ve tamamlayıcı işletmelerin memnuniyeti, iyi hizmet sunumuna, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edilmese katkıda bulunur.

2.1.5.4. Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet

Porter'a (2008) ait olan dinamik elmas modelindeki dördüncü faktör ise firma stratejisi, yapı ve rekabettir. Rekabetin yapısı, faaliyet gösterdiği ülkede otel işletmesinin şekli ve ortamı, o ülkedeki durgunluğu önler ve sürekli gelişmeyi sağlar. Otel işletmelerinin hedefleri, stratejileri ve organizasyon yönetimindeki farklılıklar rekabetçiliği etkileyen faktörler olarak vurgulanmaktadır. Faaliyet gösterdiği ülkenin

pazar yapısı rekabet şeklini belirlemektedir. Otelin iç hizmet kalitesi, çalışanların daha iyiye ve daha iyi bir kaliteye erişebilmeleri için çaba sarf etmelerini sağlar.

İşletmelerin kendi aralarında anlaşmak suretiyle tekel oluşturmaları, rekabeti pazar ortamında ciddi manada düşüren bir konudur. Bu tekelleşmeyle birlikte pazarda bir ya da birkaç işletme egemen olmaktadır (Dinler 1998). Otel işletmeleri eksik rekabet koşullarında çalışmaya devam etmesine rağmen, her birinin kuruluş yeri, oda ve hizmet sayısı birbirinden farklıdır. Bu sebepten ötürü, işletmeler için farklı pazar koşulları geçerlidir. Oligopol piyasası koşulları uluslararası düzeyde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri için geçerlidir ve tekelci rekabet koşulları ise küçük otel işletmeleri için de geçerlidir (Erdoğan 1995).

Netice itibariyle, uluslararası turizm pazarındaki otel işletmeleri hangi pazar şartlarında faaliyetlerini sürdürüyorsa, strateji ve yönetim biçimini de bu kapsamda belirleyecek ve rekabet gücünü yükseltecektir. Turizm rekabeti, fiyat rekabetinden ziyade, ürün ve hizmet kalitesinde farklılaşmaya dayanmaktadır. Bu manada bu rekabet içerisinde yer alan işletmeler daha çok yenilik yapma arayışı içinde olurlar. Bu da uluslararası pazarlarda faaliyetini sürdüren otel işletmelerinin rekabet gücünü arttırır.

Porter'in (2008) ileri sürdüğü dörtlü rekabet gücü belirleyenlerine ek olarak kamu, şans, ülkenin şartları şeklinde ana değişkenleri dikkate alan çeşitli araştırmacılar da mevcuttur. Çok sayıda otel işletmesinin var olduğu turizm pazarını ve bununla birlikte rekabet ortamını meydana gelen gelişmeler oldukça hızlı bir biçimde etkilemektedir. Pazarda yaşanan değişimler önceden tahmin edilemez. Turizm pazarında meydana gelen değişimlerle birlikte bazı işletmeler avantajlarını kaybederken, bazıları ise avantaj kazanmaktadır. Uluslararası anlamda rekabet gösteren otel işletmeleri, mevcut olduğu ülkede yaşanan terör olaylarıyla turistlerin başka destinasyonlara yönelmelerine, turizme olan talebin hızlı bir şekilde düşmesine ve ekonomik açıdan büyük miktarda döviz kaybına sebep olmaktadır.

2003 yılının Kasım ayında İstanbul'da gerçekleştirilen terör olayları otel işletmelerinde yapılmış olan rezervasyonların çoğunun iptal edilmesine neden olmuştur. Ayrıca faaliyet gösterilen ülkede yaşanan beklenmedik bazı olaylar da

turizm pazarında ani değişmelere yol açarak, rekabeti etkilemektedir. Bunlar (Bahar ve Kozak, 2005);

- Aniden baş gösteren öldürücü bir virüs veya salgın hastalık (2005 yılının sonunda ve 2006 yılının başlarında Türkiye’de yaşanan kuş gribi gibi),
- Deprem, hortum, kasırga gibi çevresel faktörler (1999 yılının Ağustos ayında Gölçük merkezli olarak yaşanan deprem, İstanbul’da da sarsıntıya neden olmuş ve konuklar tatillerini yarıda keserek ülkeden ayrılmışlardır),
- Petrol şokları ve savaşların başlaması,
- Dünya finans piyasalarında ve döviz kurlarında meydana gelen ani değişimler,
- Ülke parasının bilinçsizce devalüe edilmesi,
- Politik boykot ve ambargoların olması, şeklinde sıralanabilir.

Tüm bu unsurlar rekabetin otel işletmeleri açısından tekrardan biçimlenmesine sebebiyet vermektedir. Bu işletmelerde yaşanacak beklenmedik değişimlerin üstesinden gelebilecek kriz yönetiminin mevcut olması, rekabet gücü açısından gelişim sağlayacaktır. Bunun yanında rekabet gücünün belirleyicileri üstünde dolaylı bir etkiye sahip olduğu için devlet fonksiyonu son derece önemli bir değişkendir. Turizm işletmeleri ile devlet arasında doğrudan bir etkileşim de mevcuttur. Bu kapsamda faaliyette bulunulan ülkenin dış pazarında tanıtım yapılması, ülkede turizm bürolarının kurulması, diplomasi ile lobcilik faaliyetleri buna örnek teşkil etmektedir. Öte yandan devletin sektörel politikaları, eğitim ve dış ticarete ilişkin faaliyetleri de rekabet gücü üzerinde dolaylı olarak etkili unsurlardır (Bahar ve Kozak, 2012).

Sonuç itibariyle Porter (2008), iki içsel ve iki dışsal belirleyenin meydana getirdiği dinamik elmasın karşılıklı etkileşim ile birbirini kuvvetlendiren bir yapıya sahip olduğunun altını çizmiştir. Bir belirleyenin etkisi ise diğer belirleyenin durumuna bağlıdır. Eğer otel işletmelerinin rekabet gücünün gelişmesi isteniyorsa,

bütün belirleyenlerin beraberce ve karşılıklı olarak etkileşim içerisinde olduğu bir sistemin varlığı gereklidir. Faktörlerin birinde oluşabilecek eksiklik veya problem etkili bir rekabet gücünün meydana gelmesini engellemektedir.

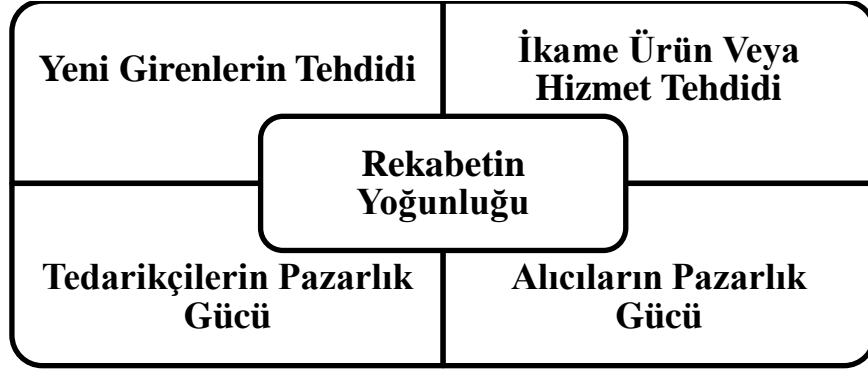
2.1.6. Michael Porter: Beş Güç Modeli

Porter beş güç modeli, bir endüstri ve iş stratejisi gelişimi içindeki rekabet seviyesini analiz etmeye çalışan bir çerçevedir. Rekabet yoğunluğunu ve dolayısıyla bir endüstrinin çekiciliğini belirleyen beş güç modeli, endüstriyel organizasyon ekonomisini kullanır. Bu bağlamdaki çekicilik, genel endüstri kârlılığına işaret etmektedir. Kötü bir endüstri, bu beş gücün kombinasyonunun genel kârlılığı azaltmaya çalıştığı bir sektördür. Çok çekici olmayan bir endüstri, tüm şirketler için mevcut kârların normal kâra getirildiği “saf rekabet” e yaklaşmaktadır. Bu analiz, Harvard Üniversitesi'nin baş yenilikçisi Michael E. Porter ile ilişkilidir.

Porter, bu güç modelleri mikro çevre olarak adlandırmıştır. Daha genel bir terim olan makro ortamlarla karşılaştırır. Müşterilerine hizmet etme ve kâr etme yeteneklerini etkileyen bir şirkete yakın olan bu güçlerden oluşur. Güçlerin herhangi birindeki bir değişiklik normalde, endüstri bilgilerindeki genel değişiklik göz önüne alındığında, pazar yerini yeniden değerlendirmek için bir iş birimi gerektirir. Genel sektör çekiciliği, sektördeki her firmanın aynı kârlılığı geri getireceği anlamına gelmez. Firmalar yukarıdaki kârı elde etmek için temel yetkinliklerini, iş modellerini veya ağlarını uygulayabilirler. Bunun açık bir örneği havayolu endüstrisidir. Bir endüstri olarak, kârlılık düşüktür, ancak bireysel şirketler, benzersiz iş modelleri uygulayarak, sektör ortalamasının üzerinde bir getiri sağlayabilmişlerdir (Porter, 2010: 6).

Porter'ın beş güç modeli şunları içerir; 'yatay' rekabetten üç kuvvet; ikame ürünlerin veya hizmetlerin tehdidi, yerleşik rakiplerin tehdidi ve yeni girenlerin tehdidi ve 'dikey' rekabetten iki güç: tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücü.

Şekil 3. Porter'ın Beş Güç Modeli



Porter'ın beş güç modeli, endüstriyel örgüt ekonomisindeki Yapı-Davranış-Performans paradigmasına dayanmaktadır. İşletmelerin, hükümetlerin sanayileri stabilize etmelerine yardımcı olmak için daha kârlı hale gelmelerine yardımcı olmak gibi çeşitli sorunlara uygulanmıştır. Diğer Porter stratejik çerçeveleri ve genel stratejiler arasında değer zinciri bulunur (Porter, 2010).

2.1.6.1. Yeni Girenlerin Tehdidi

Yüksek getiri sağlayan kârlı pazarlar yeni firmaları çekmiştir. Bu durum sektördeki tüm firmalar için kârlılığı azaltacak olan birçok yeni katılımcı ile sonuçlanır. Yeni firmaların girişi, örneğin; telekomünikasyonda, tipik olarak “yerleşik operatör” olarak adlandırılan geleneksel telefon şirketi olan telekomünikasyonda, belirli bir sektördeki en büyük şirketi ifade eder, şirket tarafından engellenemezse, anormal kâr oranı sıfıra doğru eğilim sağlar (Porter, 2010: 38).

En çekici bölüm, giriş engellerinin yüksek ve çıkış engellerinin düşük olduğu bir bölümdür. Birkaç yeni firma girebilir ve performans göstermeyen firmalar kolaylıkla çıkabilir (Porter, 2010: 8).

Sektöre giriş engeli olan faktörler aşağıdaki gibidir (Porter, 2010: 8-16):

- Hükümet politikası
- Sermaye yükümlülükleri

- Mutlak maliyet
- Boyuttan bağımsız maliyet dezavantajları
- Ölçek ekonomileri
- Ürün farklılıkları ekonomileri
- Ürün farklılaştırması
- Marka değeri
- Maliyetlerin değiştirilmesi veya maliyetlerin batması
- Beklenen misilleme
- Dağıtıma erişim
- Yerleşik markalara müşteri sadakati
- Endüstri kârlılığı

2.1.6.2. İkame Ürün Veya Hizmet Tehdidi

Bir sektörde faaliyet gösteren bütün işletmeler, ikame ürünler üreten işletmeler ile birbirleriyle rekabet halindedirler (Porter, 2010: 28). Üretilen ikame ürün ya da hizmetler, firmaların belirlemiş oldukları fiyatlara bir sınır çizerek kârı düşürür. Bu durumun oluşmasının önüne geçmek için işletmelerin ya ürün farklılaştırması ya da ürünün niteliğini artırması gerekmektedir.

Sanayide üretilen ve fiyat-performans ilişkisinin daha iyi hale getirilmesini sağlayanlar en fazla ilgi çeken ürünlerdir. Birtakım sebeplerden ötürü rekabet yükseldiğinde ve performansın yükseltilmesi ya da fiyatın azaltılması durumunda ikame ürünler hızla rekabetin içerisine girerler (Pearce II ve Robinson, 2015: 98).

Eğer ikame ürünlerin saptanması isteniyorsa, sektörde yer alan ürünle aynı amaca dönük olan ürünlerin araştırılması gerekmektedir. Bu araştırmalara sektör dışı kamış işler de ilave edilebilir (Porter, 2010: 29).

İkame ürünlerin meydana getirmiş olduğu tehdit, pozitif yönlü olarak değişip sektör için faydalı olabilmektedir. Bu ise ilerleyen dönemlerde kâr ile büyüme potansiyelini göstermektedir (Porter, 2010: 48).

Potansiyel faktörler:

- Alıcı değiştirme eğilimi
- İkame görelî fiyat performansı
- Alıcı değiştirme maliyetleri
- Algılanan ürün farklılaşma seviyesi
- Piyasada mevcut yedek ürün sayısı
- İkame kolaylığı
- Standart altı ürün
- Kalite amortismanı
- Yakın yerine kullanılabilirlik

2.1.6.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Girdi piyasası, tedarikçilerin pazarlık gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Eğer az sayıda ikame mevcutsa hammadde, parça, işçilik gibi tedarikçileri işletme için bir güç kaynağı olabilmektedir. Eğer bir bisküvi üreticisi iseniz ve piyasada tek bir un satıcısı varsa, bu durumda sadece o satıcıdan alışveriş yapmak zorunda olursunuz. Tedarikçiler burada firma ile çalışmak istemeyebilir ya da orijinal kaynaklar için oldukça yüksek fiyatlar isteyebilir (Eren, 2013).

Bir tedarikçinin güçlü olduğu koşullar aşağıdaki gibidir (Porter, 2010: 44-45):

- Tedarikçi değişimine göre tedarikçi değişim maliyetleri
- Girdilerin farklılaşma derecesi

- Girdilerin maliyete veya farklılaşmaya etkisi
- İkame girdilerin varlığı
- Dağıtım kanalının gücü
- Tedarikçi yoğunluğunun firma yoğunluğuna oranı
- Çalışan dayanışması (örneğin, sendikalar)
- Tedarikçi rekabeti: dikey olarak ilerleyebilme alıcıyı entegre etmek ve kesmek

2.1.6.4. Alıcıların Pazarlık Gücü (Müşteriler)

Çıktı piyasası, müşterilerin pazarlık gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Müşteriler işletmeyi baskı altına almakta ne kadar etkiliyse, müşterinin fiyat değişikliğine olan duyarlılığı da o derece etkilidir. Firmalar sadakat programı uygulamak şeklinde alıcının gücünü düşürmek gibi tedbirler alabilir (Özkan, 2007). Alıcının eğer çok sayıda alternatifi mevcutsa, alıcının gücü de o denli yüksektir. Örneğin, bağımsız olarak hareket ederlerse, alıcı gücü düşüktür. Eğer çok sayıda müşteri birlikte hareket eder ve fiyatların düşük olmasını isterse, şirketin çok sayıda müşteri baskısı nedeniyle başka seçeneği kalmayacaktır (Porter, 2010: 30).

Aşağıdaki şartlar oluşursa alıcılar güçlü olabilirler (Porter, 2010: 30-32):

- Mevcut dağıtım kanallarına bağımlılık derecesi
- Pazarlık kaldıracı, özellikle sektörlerde yüksek sabit maliyetler
- Firma anahtarlama maliyetlerine göre alıcı değiştirme maliyetleri
- Alıcı bilgi kullanılabilirliği
- Fiyatları düşürmek
- Mevcut yedek ürünlerin mevcudiyeti

- Alıcı fiyat duyarlılığı
- Endüstri ürünlerinin farksal avantajı (benzersizliği)
- RFM (müşteri değeri) analizi
- Toplam işlem miktarı

2.1.6.5. Rekabetçi Rekabetin Yoğunluğu

Çoğu sektörde rekabet rekabetinin yoğunluğu endüstrinin rekabet edebilirliğinin temel belirleyicisidir. İşletmelerin birbirleriyle olan rekabeti genel itibariyle fiyat indirimi, yeni ürünlerin pazara çıkarılması ve müşteri hizmetlerinin yükselmesi şeklinde olmaktadır. Birden çok rakibin baskı oluşturması veya yerlerini geliştirme imkânlarını fark etmeleri sonucu rekabet meydana gelmektedir (Porter, 2010: 21). Eğer rekabet oldukça yoğun bir şekilde yaşıyorsa, bu durum sektör kârlılığını düşürür.

Eğer sektördeki kârlılık arttırılmak isteniyorsa rakipler farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını değişik biçimlerde karşılamalıdır (Porter, 2010: 51).

Yoğun rekabet, birbiri üzerinde etkili olan birtakım öğeler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu öğeler aşağıdaki gibidir (Porter, 2010: 22-25):

- Sayı bakımından oldukça fazla ve birbirine denk olan rakipler
- Sektörel gelişimin ağır olması
- Sabit maliyetlerin ve depolama maliyetlerinin fazla olması
- Geçiş maliyeti ile farklılaştırmanın mevcut olmaması
- Kapasitenin yüksek oranlarda artması
- Rakiplerin değişkenlik göstermesi
- Yüksek çıkış engelleri

2.2. Konu Hakkında Daha Önce Yapılan Bazı Çalışmalar

Kaliappen ve Hilman (2014), Malezya'da bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya 60 adet 3, 4 ve 5 yıldızlı otel müdürü iştirak etmiştir. Bu araştırmada farklılaşma stratejileri, hizmet yenilikleri ve işletme performansları karşılaştırılmıştır. Araştırma neticesinde farklılaşma stratejisi ile hizmet yeniliklerinin işletmenin performansını önemli derecede etkilediği ortaya konmuştur. Bunun yanında yeni hizmetlerin hızlıca tanıtılması, değişik hizmetlerin sağlanması, birçok sayıda hizmet tercihinin arz edilmesi, hizmetin daha hızlı bir şekilde ve daha yüksek kalitede verilmesi, satış sonrası destek gibi öğeler de bu araştırma stratejisinin tespit edilmesinde kullanılmıştır.

Lo (2012) tarafından Çin'de 3, 4 ve 5 yıldızlı 228 otel üzerinde yine farklılaştırma stratejisine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Araştırma neticesinde, müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olan tek rekabet stratejisinin farklılaşma stratejisi olduğu ortaya konmuştur. Yine araştırmadan çıkarılacak başka bir sonuç da Çin'de yer alan otellerde farklılaşma stratejisinin uygulanması ile hizmetler daha çeşitli hale gelmiş ve daha memnun müşteri kitlesi oluşmuştur. Ayrıca memnun müşteri kitlesinin artması da otellerin kârlılığını ciddi manada yükseltmiştir.

Bordean ve diğerleri (2010), Romanya'da 69 otel müdürünün katılımı ile yaptıkları araştırma sonucunda farklılaştırma stratejisinin otellerde uygulandığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmada farklılaşma ve farklılaşmaya odaklanma stratejilerinin oteller tarafından uygulandığı sonucuna varmışlardır. Yapılan bu araştırma neticesinde düşük maliyet ve odaklanma stratejisini uygulayan bir otel yöneticisinin olmadığı ortaya konmuştur. Bunun yanında araştırmaya iştirak edenlerin yüzde 73,9'unun bir yıldan uzun zamandır otelcilik sektöründe çalıştığı ifade edilirken, yüzde 39,13'ünün ise 5 yılı aşkın süredir çalıştıkları ifade edilmiştir. Müşterilerine kalite açısından daha iyi hizmet sunan otellerin ise eğitim stratejisini yoğunluklu olarak kullandıkları saptanmıştır.

Rekabetçi davranışları otelcilik endüstrisi açısından değerlendiren McCann ve Vroom, (2010) işletmelerin sahiplik yapısı ve rekabetçi davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Texas'taki bireysel ve bağımsız oteller ile zincir oteller

üzerinde yürüttükleri araştırma, sahip ve yöneticilerin çıkarlarının işletmenin rekabetçi davranışlarında farklılıklara yol açtığını ortaya koymuştur. Yazarlar otelcilik endüstrisinde, imtiyaz sözleşmelerinin (franchising) olması, yerel ölçekte rekabetin kısıtlanması, pazar giriş engellerinin olmaması ve özel yeteneklere olan gereksinimin düşük olmasının faaliyette bulunulan çevreyi, kâr hedefi düşük olan sahip-yöneticiler için elverişli kıldığını belirtmişlerdir. Yazarların yaptıkları araştırma, yönetici kontrollerinin baskın olduğu otellerin, pazar koşulları ve rekabetçi davranışlar arasındaki ilişkiyi daha güçlü bir şekilde kurabildiklerini ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle yönetici kontrolünün daha fazla olduğu Texas'taki otellerin daha aktif rekabetçi davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hamel ve Prahalad (1994), 1980 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak kalitenin bir rekabet gücü belirleyicisi olarak önemini azalabileceğinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedirler. Bu araştırmanın sonuçlarına göre Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yöneticilerin neredeyse %80'i 2000'li yıllarda en önemli rekabet gücü faktörlerinden birinin kalite olacağı görüşünü benimsemişlerdir. Ancak Japonların yalnızca yarıya yakını bu görüşü desteklemiştir. Japon yöneticilerin üzerinde durduğu rekabet gücü faktörü 2000'li yıllar için yeni ürünler ve iş alanları oluşturmak şeklindedir. Onlara göre kalite, rekabet belirleyicisi değil pazara giriş yapabilmenin bir gereğidir.

Koroğlu ve diğerleri (2011) tarafından Marmaris'teki otel işletmelerine yönelik yapılan araştırmada otel işletmeleri için maliyet kontrolünün rekabet üstünlüğü aracı olduğu belirtilmiş ve maliyetlerini kontrol edemeyen otel işletmelerinin rekabet edemedikleri ifade edilmiştir. Yazarlara göre otelcilik sektöründeki rekabetin ana sebebi; otel işletmelerinin içerisinde olduğu piyasa türünün bölgesel, ülkesel veya küresel seviyede tekeli rekabet ve oligopol piyasa özelliği göstermesi şeklinde açıklanabilmektedir.

Çoşar (2008) tarafından otel rekabet gücü faktörlerine yönelik 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre, otel yöneticilerinin rekabetçi avantaj sağlamak için rekabet stratejisi belirledikleri ancak ar-ge çalışmalarına yeterince önem vermedikleri belirtilmiştir.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri, nitel araştırma yöntemleri içerisinde en sık kullanılan teknik olan görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma tümevarım yaklaşımı temel alınarak yürütülmüş ve veriler bu yaklaşıma uygun olarak toplanmıştır.

Nitel araştırma, araştırma konusunu veya doğal ortamındaki konuları uzun, sofistike ve derin bir şekilde inceleyen, araştırmacının fenomen ve araştırma konularından elde edilen verileri yorumlama çabasına girmeye zorlayan bir yöntemdir (Ekiz, 2009; Saban, 2007).

Uzun süreli bir literatür taramasından sonra, kalitatif bir yaklaşımın bu araştırmaya daha uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü konuyla ilgili yapılan çalışmalar bu araştırmanın problemini ve sorularını cevaplamak için yeterli bulunmamıştır. Kalitatif araştırma, çoklu bakış açıları ve aynı zamanda bir anlayış uygulayarak derin bilgi sağlamaktadır (Jennings, 2012: 309). Nitel araştırmanın amacı, belirli bir içeriği derin ve detaylı bir şekilde incelemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 57). Bu sebeple, konuyla ilgili daha detaylı veri elde etmek ve turizm endüstrisi açısından rekabet anlayışını sağlamak için nitel bir araştırma uygulamak daha uygun olarak kabul edilmektedir.

Nitel araştırmanın temelleri; doğal çevreye duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütünsel yaklaşım, algıların ortaya çıkarılması, araştırma tasarımında esneklik ve nitel verilerdir (Patton, 1990). Ayrıca, nicel araştırma yüzeysel ama genelleştirilebilir sonuçlar verirken, nitel araştırma derin ve açıklayıcı bir anlayış getirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 55). Nitel araştırmada veri toplama, veri analizi ve teori oluşturma süreçleri nicel araştırmalardan daha tutarlı ve birbiriyle ilişkilidir (Glaser ve Strauss, 1967).

Niteliksel araştırma, genellikle çeşitli koşullar altında meydana gelen olayları incelemek ve bir şeyin meydana gelmesine neden olan belirli bir olaya dikkat çekmek amacıyla yapılır. Nitel araştırmalarda konuların kapsamı sınırsızdır (Lindof ve Taylor, 2011).

Araştırmada niteliksel bir yaklaşımın kullanılması, bir pazarlama araştırmacısının, müşterilerin veya işletmelerin küçük bir görüş örneğini ölçmesine ve motivasyonlarını, duygularını, müşterilerin satın alma davranışlarını iyice incelemesine yardımcı olur (Valenti ve Riviere, 2008). Tüm bu nedenlerden dolayı, nitel bir araştırmanın bu çalışmanın problemine daha uygun olduğuna karar verilmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması

Sorunu tanımladıktan, kavramsal çerçeveyi oluşturduktan ve nitel araştırmalarda örneklem seçtikten sonra veri toplama süreci başlar. Bu araştırmada veri toplamadan önce veri toplama yöntemleri belirlenmiş ve daha sonra bu yöntemleri uygulamak için veri toplama araçları geliştirilmiştir.

Araştırmada örnek olarak ele alınan Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin seçilmesinde etkili olan unsurlar; bölgenin Türkiye'nin önde gelen turizm destinasyonlarından biri olması, bölgede çok sayıda konaklama işletmesinin faaliyet göstermesi ve bunun sonucunda pazardaki rekabetin üst düzeyde yaşanmasıdır.

3.2.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi

Nitel araştırmalarda gözlem, diğerlerine göre daha az yapılandırılmıştır. Bu göz önüne alındığında, araştırmacı daha önceden saptanmış ölçüt ve sınıflandırmaları uygulamaz. Araştırmacı, daha doğal, ucu açık bir şekilde gözlemini gerçekleştirir. Gözlem gerçekleşirken hangi kayıt tekniği kullanılırsa kullanılsın, davranışlar bir dizi hareket ve olayların kendilerine özgü hali içerisinde değerlendirilir. Belirtilmeye çalışılan mantık, gözlem verilerini değerlendirmek ve sınıflandırmak için gereken kategori ve terimlerin en baştan verilere veya araştırmaya dayandırılması dışında, araştırma devam ederken ortaya çıkarılmasını sağlamaktır (Punch, 2014:176).

Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Katılımcı ve görüşmeci yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin ana unsurlarıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi esnek ve etkileşimlidir ayrıca tekrar edilmesi mümkün olmayan sosyal bir süreçtir. Yarı yapılandırılmış araştırmalarda kullanılan veriler, araştırmacı ve araştırılan arasında gelişen sosyal etkileşim sonucu meydana çıkar ve somutlukla ilgisi yoktur. Sonuç olarak da bu etkileşim, araştırmanın sonuçlarını etkiler ve yazım aşamasında dahi etkili olur. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi nitel araştırma yöntemlerine girmektedir. Nitel araştırma yöntemleri, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel araştırma yöntemleri kullanıldığı ve algılar, olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak konduğu bir araştırma yöntemidir (Aslan, 2008: 75-76). Bu araştırmada nitel yöntemlerden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak, katılımcıların hem sorulara bağlı yorum yapması hem de serbest yorum yapması sağlanmıştır.

3.2.2. Görüşme Formunun Hazırlanması

Görüşme formu hazırlarken, sorular yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi formatına göre hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında öncelikle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması ile soru havuzu oluşturulmuştur. 10 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Uzman görüşü doğrultusunda 10 adet soru içeren görüşme formu son halini almıştır. Görüşmeye dâhil edilen sorular şu şekildedir:

1. Bulduğunuz pazarda rekabetin genel çerçevesini (rekabet yoğunluğu ve rekabeti etkileyen faktörler) nasıl tanımlarsınız?
2. İşletmenizin kuruluş yeri ve konumun size rekabet avantajı sağladığınızı düşünüyor musunuz?
3. Rakiplerinizden farklı olduğunuzu düşündüğünüz konular var mı? Bunların sizi rekabette ön plana çıkardığını düşünüyor musunuz?
4. Çalışanlarınızın bilgi ve yeteneklerinin işletmenize rekabet üstünlüğü sağladığını düşünüyor musunuz?

5. Tedarikçilerinizle olan ilişkilerinizin (tedarikçilerinizin güçlü yönlerini dikkate alarak) rekabet üstünlüğü elde etmenizdeki etkisi var mıdır? Bu etkiyi nasıl değerlendirirsiniz?
6. Müşteri (bireysel ve kurumsal müşterilerinizi dikkate alarak) istek ve beklentilerinin değişmesi uyguladığınız stratejileri ne yönde etkilemektedir?
7. Müşterileriniz için değer oluşturmada hangi konular önceliğiniz olarak ortaya çıkmaktadır? (Örn: Fiyat, kalite, vb.)
8. Otelere alternatif (ikame) olabilecek olan pansiyon, apart vb. işletmelerin sektörde kârlılığınızı ve rekabet durumunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?
9. Bulduğunuz pazarın genişleme durumu hakkında ne düşünüyorsunuz? Yeni ve güçlü oyuncuların girmesi olası mıdır? Rekabet stratejinizi geliştirirken potansiyel girişimcileri dikkate alırmısınız?
10. Otelcilik endüstrisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için ne tür rekabet stratejileri izlemektesiniz?

Görüşme formundaki 1. ve 3. sorular Porter'ın Beş Güç Modeli'ndeki "Pazardaki Rekabetin Yoğunluğu", 5. soru "Tedarikçilerin Pazarlık Gücü", 6. ve 7. soru "Alıcıların Pazarlık Gücü", 8. soru "İkame Ürünlerin Tehdidi", 9. soru "Yeni Rakiplerin Girme Potansiyeli" öğelerini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Diğer sorular da araştırmanın konusuna yardımcı olacak şekilde destekleyici nitelikte hazırlanmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre Muğla ilinde 871 tane belediye belgeli, 400 tane bakanlık belgeli ve 83 tane de yatırım belgeli konaklama tesisi faaliyet göstermektedir. Bu konaklama tesislerinin çoğunluğu Bodrum ilçesinde yoğunlaşmış durumdadır. Bu tesis sayıları ile Muğla ve Bodrum Türkiye'de en çok konaklama tesislerinin bulunduğu ilk 3 turizm destinasyonundan biri

konumundadır. Yine Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre Muğla ili 2018 yılı içinde konaklama tesislerine gelen turist sayısı ve tesislerde geceleme sayısı olarak Türkiye'de ilk 3 il içerisindedir. Bodrum ilçesi de konaklama tesislerine gelen turist sayısı ve tesislerde geceleme sayısı olarak diğer ilçelerle karşılaştırıldığında ilk 10 ilçe arasına girmektedir. Bu sayısal verilerden yola çıkararak Bodrum'un Türkiye'nin önde gelen turizm destinasyonlarından biri olduğunu ve konaklama işletmeleri arasındaki rekabetin üst seviyelerde yařandđını söyleyebiliriz.

Araştırmanın evrenini Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldıztlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bodrum ilçesinde işletme belgeli, işletme belgesiz, büyük ve küçük birçok otel işletmesi olduğu için sadece işletme belgeli 5 yıldıztlı oteller tercih edilerek araştırmanın evreni oluşturulmuştur.

Muğla İl Kültür Ve Turizm Bakanlığı'ndan alınan bilgiye göre Bodrum'da "Tatil Köyü" kapsamına giren 13 tane, 5 yıldıztlı otel olarak hizmet veren 30 tane işletme faaliyet göstermektedir. Tatil köyü kapsamında faaliyet gösteren otellerden 2 tanesi 4 yıldıztlı olduğu için evrenden çıkarılmıştır. 5 yıldıztlı olan toplam 41 tesisten 5 tanesinin araştırma yapıldđı sırada faaliyette olmadđı öğrenilmiştir. Faaliyette olan 5 yıldıztlı 36 otel işletmesinden 16 tanesi gönüllülük esasına dayalı olarak rastsal Şekilde seçilerek araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur.

Bodrum'un Tarihi

Halikarnassos'ta (Bodrum'un eski adı) M. . 484 yılında doğan ve "Tarihin Babası" olarak bilinen Heredet'a göre Bodrum Dor'lar tarafından kurulmuştur. Daha sonra Karya ve Leleg'ler bu bölgeye yerleşmişlerdir. M. .650 yılında Megeralılar gelerek Őehri genişletmişler adını da Halikarnassos olarak değiştirmişlerdir. Bodrum M. . 386 yılında Persler'in egemenliğine girmiştir. Halikarnassos en parlak devrini M. . 353 yılında Karya bölgesinin başkenti olunca yaşamıştır. Dünyanın yedi harikasından biri olan Mausoleum bu dönemde Kral Mausolos'un anısına kız kardeşi ve aynı zamanda karısı olan Artemisia tarafından yaptırılmıştır. Bodrum M. . 192'de Romalıların eline geçmiş ancak bu dönemde önemli bir gelişme göstermemiştir. M.S. 395 yılında Bizanslıların, M.S. XI. yüzyılda Türklerin eline geçmiştir. I. Haçlı savaşlarında Bizanslıların, XIV. yüzyılda tekrar Türklerin eline

geçmiştir. 1415 yılında Rodos Şövalyeleri'nin eline geçmiş, 1522 yılında ise (Kanuni Sultan Süleyman döneminde) tekrar Osmanlı İmparatorluğuna katılmıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra adı Bodrum olarak değiştirilmiştir (Bodrum Kaymakınlığı, 2018).

Bodrum'un Demografik Yapısı

Türkiye'nin uluslar arası öneme sahip turizm merkezlerinden biri olan Bodrum Yarımadası, güneybatı kıyılarında Güllük ve Gökova Körfezleri arasında Akdeniz ve Ege'nin birleştiği noktada yer almaktadır. Muğla ilinin bir ilçesidir, yüzölçümü 557 km²'dir. Bu alanın %27,6'sı tarım arazisi, %61,3'ü ormanlık sahadır [92]. Denize dik uzanan dağlara, yaklaşık 175 km uzunluğunda bir kıyı şeridinde sahip yarımada da çok sayıda koy, liman ve ada bulunmaktadır. Tarihte Mentеше bölgesi olarak adlandırılan bölge içindedir. Bodrum Yarımadası; Bitez, Göltürkbükü, Gümüşlük, Gündoğan, Konacık, Bodrum-Merkez, Mumcular, Ortakent-Yahşı, Turgutreis, Yalı ve Yalıkavak olmak üzere 11 adet belde, 19 köy yerleşimi ve 12'si merkez ilçede olan 36 adet mahalleden oluşmaktadır (Yetim, 2014: 51-52).

Turizm sektörünün Bodrum ilçesinde gelişmeye göstermeye başladığı 1960'lı yıllara kadar ilçede ekonomik yapı, balıkçılık, tekne yapımı, süngercilik, gibi denize bağımlı faaliyetlerden oluşmaktaydı. Tarımda büyük gelişmeler yoktu. El sanatları ise sınırlı sayılarda gelişmiş ve sadece yakın çevreye hizmet üretmekteydi. Oldukça kapalı bir ekonomik yapıya sahip olan ilçe, 1980'li yıllarda turizmin gelişme göstermesine paralel olarak gelişmeye ve dışa açılmaya başlamıştır (Özok, 2015: 62-63).

Bodrum'da Turizm

Türkiye'de turizm faaliyetlerinin geliştiği en önemli merkezlerden biri olan Bodrum, sahip olduğu doğal ve beşerî özellikleri ile turizm faaliyetleri açısından çekim merkezi olarak önemli bir potansiyele sahiptir. Bodrum'un Türkiye'nin en çok turist alan şehirleri arasında olması, son yıllarda bölgeye milyonların akın etmesi çekicilik unsurlarının çeşitliliğini ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır (Öncü, 2019: 62)

Bodrum Yarımadası, doğal ve arkeolojik sit alanlarının yoğun olduğu bir bölgedir. Zengin ve köklü bir tarihe sahip Yarımada'da kentsel, arkeolojik ve doğal sit alanlarının haricinde; sarnıçlar, çeşmeler, antik yapı kalıntıları, surlar, kaya mezarları, tümülüsler, dini yapılar, kaleler, burçlar, deniz fenerleri, ağaçlar, hamamlar, hanlar, mağaralar ve yel değirmenleri gibi çok sayıda korunması gerekli kültür ve tabiat varlığı bulunmaktadır (Yetim, 2014: 52-53).

Bodrum ilçesi ya da yarımadası, turizm sektöründe Türkiye'nin uluslararası öneme sahip merkezlerinden biridir. Yarımada, deniz, doğa ve kültür turizmi potansiyeli açısından zengindir. İlçe ekonomisinde lokomotif sektör turizmdir. 1970 yıllarından itibaren, turizm sektörünün sağladığı istihdam olanaklarına bağlı olarak, ilçe merkezi ile birlikte yarımadaadaki belde ve köyler önemli ölçüde göç almış ve almaktadır. Böylece tarihteki adı ile Halikarnasos, küçük bir sahil kasabasından, turizm sektörünün en önemli noktalarından biri haline gelmiştir. Buna son yıllarda yaygınlaşan, yabancı uyrukluların ilçeye yerleşmeleri ile ikinci konut sahiplerinin bir bölümünün sürekli olarak burada yaşamaya başlamaları da eklenince Bodrum'un hem kış hem de yaz nüfusu artmaya devam etmiştir (Özkan, 2018: 50).

3.2.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde ilk olarak alan yazın taraması yapılmalıdır ve sonrasında araştırmanın amacı yönünde sorular hazırlanmalıdır. Böylece araştırma daha sağlıklı ve içerik bakımından da daha zengin olacaktır. Ayrıca görüşme yapılacak kişi hakkında bilgi edinilmesi ve demografik özellikleri belirlenmesi araştırma için önemlidir (Kozak, 2014: 91). Nitel araştırmalarda hedef, elde edilen bulguların genellemesi değil, tercihen spesifik konunun açıklamasının yapılmasıdır (Creswell, 2016: 157).

Derin bir çerçeve oluşturmak açısından az sayıda kişiyle ve gözlem alanıyla tekrar eden uzun süreli bir zaman ayırmak gerekir. Geniş ancak diğerlerinde göre daha yüzeysel bir kuram için daha çok durum içerisinde daha az gözlem yapmak ve daha fazla kişiyle bir defalık görüşmeler gerçekleştirilir. Nitel araştırmada katılımcıların belirlenmesi tekniği, aydınlatma, yorumlama ve anlamının çoklu hedeflerine ve araştırmacının hayal gücüne ve değerlendirmelerine bağlıdır (Glesne,

2012: 62). Görüşme yapılacak kişiler belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken sorular şunlardır:

- Kiminle neden görüşme yapılmaktadır?
- Kaç kişi ile kaç defa görüşme yapılmalıdır?
- Ne zaman ve ne kadar sürede görüşme yapılacaktır?
- Görüşme nerede yapılacaktır?
- Görüşmeye nasıl başlanacaktır?

Bütün bu sorular, görüşmenin yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olmasına ve araştırmada belirlenen bakış açısına göre değişmektedir. İlk iki soru, araştırmanın sorularına ve amaçlarına göre değişkenlik gösterir. Zaman ve mekân ise örgütlenmenin çok önemli unsurlarıdır ve araştırmanın kalitesini etkiler. Bu konulara dikkat etmek ve görüşme yapılacak kişilere yönelik ahlaki görevlerimiz açısından, görüşmenin kalitesini yükseltecek durumların oluşmasını sağlar. Son soru ise görüşmemiz açısından önemlidir (Punch, 2014: 171). Bu bilgilere bağlı kalınarak araştırmaya yönelik sorular hazırlanmıştır.

Birçok kişi, ses kaydı ile görüşmenin yapılmasına izin verir. Araştırma konusunun önemi ve katılımcıların tedirginliğine bağlı olarak ses kaydı ile görüşme yapılması için izin istenir (Glesne, 2012: 156). Görüşmelerde veri kaybını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılması için katılımcılara bu kaydın sadece araştırmacı tarafından kullanılacağı taahhüdünde bulunulmuş, katılımcıların onayı alınmıştır.

Bu çalışmada görüşmeler 2018 yılının Mayıs ayı içerisinde Bodrum'da faaliyet gösteren 16 konaklama işletmesinin yöneticileri ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla araştırma konusu olan otel işletmelerinde görüşülmüştür. Katılımcılarla yapılan görüşmeler 10-40 dakika sürmüştür.

Veri toplama sürecinde görüşülen otel, görüşülen kişi, görüşme tarihi ve görüşme sürelerine dair bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Görüşme Yapılan Oteller, Kişiler ve Görüşmeye Dair Bilgiler

Görüşülen Otel	Görüşülen Kişi	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Azka Otel	Selin Karaöz	08.05.2018	25 Dakika
Bodrium OTel & You Spa	Yiğit Girgin	11.05.2018	27 Dakika
Caresse Resort & Spa Bodrum	Seher Türkmen	12.05.2018	25 Dakika
Doria Hotel Bodrum	Berna Barutçu	05.09.2018	30 Dakika
Ersan Resort & Spa Bodrum	Özkan Köse	05.05.2018	38 Dakika
Isis Hotel	Serdar Sofuoğlu	08.05.2018	25 Dakika
La Blunche Resort Bodrum	Tolga Küçük	07.05.2018	30 Dakika
Labranda TMT Bodrum	Mustafa Hocaoğlu	06.05.2018	40 Dakika
Mandarin Oriental Bodrum	Osman Akman	10.05.2018	35 Dakika
Nikki Beach Resort & Spa Bodrum	Yasemin Özdere	10.05.2018	27 Dakika
Ramada Resort Bodrum	Emrah Uyanık	07.05.2018	33 Dakika
Royal Arena Resort & Spa Bodrum	Ülkü Kutsal Önder	09.05.2018	38 Dakika
Salmakis Beach Resort & Spa	Ayhan Söylemez	05.05.2018	34 Dakika
The Marmara Bodrum	Figen Arı	11.05.2018	30 Dakika
Thor Exclusive Hotel Bodrum	Namık Gürhan	06.05.2018	40 Dakika
World Of Wonders Bodrum Resort	Mehmet Uygun	07.05.2018	39 Dakika

3.2.5. Verilerin Analizi

Analizlere başlayabilmek için ilk önce ses kayıtları yazıya geçirilmiştir. Daha sonra elde edilen verilerin analiz edilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinde yaygın olarak kullanılan veri analiz yöntemi içerik analizi tekniğidir. İçerik analizinin araştırmacıya birçok avantajı vardır. Bu analiz sürecinde elde edilen bulguları düzenlemede ve yorumlamada içerik analizi kolaylık sağlar. Bununla birlikte ilk olarak yapılması gereken süreçte betimsel analiz için kavramsal çerçeve oluşturulur ve elde edilen veriler mantıklı ve anlaşılır biçimde betimlenir. Sonra yapılan bu betimlemeler analiz edilir ve yorumlanır. En son olarak

neden-sonuç ilişkileri belirlenir ve yorumlama ile birlikte bazı sonuçlara ulaşılır (Sığırı, 2018: 308).

3.2.6. Geçerlilik ve Güvenirlik

Güvenirlik, açısından bakıldığında nitel araştırmalar birçok açıdan değerlendirilebilir. Eğer araştırmacı, yaptığı araştırmada aldığı notları yüksek kalitede olan ses kayıt cihazı ile gerçekleştirdiyse ve daha sonra bunları yazıya çevirdiyse güvenilirlik yüksektir (Creswell, 2016: 253). Geçerliliği gerçekleştirmenin yöntemlerinden hiçbiri kusursuz değildir. Ölçmeyi geçerli saymak için, seçilen yöntemler araştırmanın niteliğine göre değişir. Her yöntem kapsamında sınırlamalar vardır. Geçerli bir çıkarım, farklı yöntem bilimsel tarzlar kullanılarak elde edilen bilgiler arasında hiçbir çelişki olmadığında gerçekleşir (Punch, 2014: 98). Gözlem, araştırma hedefi taşıyorsa, saptanmış bir bilişsel boyutta planlanırsa, sistematik bir şekilde kaydedilirse, geçerlik ve güvenilirlik açısından incelenirse, bilimsel açıdan bir özelliğe sahip olur (Baş ve Akturan, 2013: 99).

Araştırmada görüşme sorularının geçerlilik ve güvenilirliğinin oluşturulması için öncelikle araştırma konusuna uygun literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasından sonra içeriğe uygun görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu sorular uzman iki akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve son halini almıştır.

Araştırmaya katılan kişilerle farklı yerlerde, farklı gün ve farklı saatlerde görüşülmüştür. Görüşme esnasında cevapların birbiriyle tutarlı olup olmadığını kontrol etmek amacıyla aynı konularda farklı sorular katılımcılara sorularak geçerlilik sağlanmıştır. Katılımcıların izni doğrultusunda görüşmeler sesli olarak kayıt edilmiştir. Bu kayıtlar sonrasında araştırmacı tarafından kendi yargıları eklenmeden yazılı belgeler haline dönüştürülmüştür.

BÖLÜM IV

4.BULGULAR

Bu bölümde yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular üzerinde durulmuştur. Araştırmaya dâhil edilen işletme yöneticilerinin görüşme formundaki 10 adet soruya ait görüş ve değerlendirmeleri bu bölümde verilmiştir. Görüşme yapılan işletme yöneticilerinin gizliliğine önem verilmesinden dolayı yönetici isimleri kodlama yapılarak verilmiştir. Toplamda 16 yönetici ile görüşüldüğü için “1. Katılımcı, 2. Katılımcı...16. Katılımcı” olarak sadece araştırmacının bileceği şekilde sıralanmıştır.

Görüşmeye katılan yöneticilerin araştırma konusuna dair bilgilerini göstermesi açısından tecrübe durumları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Tecrübe Durumları

	Turizm Sektöründeki Tecrübesi	Bodrum Destinasyonu Tecrübesi	İşletme İçerisindeki Tecrübesi
1. Katılımcı	16 Yıl	10 Yıl	3 Yıl
2. Katılımcı	10 Yıl	5 Yıl	2 Yıl
3. Katılımcı	14 Yıl	11 Yıl	1 Yıl
4. Katılımcı	30 yıl	10 Yıl	1 Yıl
5. Katılımcı	15 Yıl	5 Yıl	1 Yıl
6. Katılımcı	13 Yıl	13 Yıl	6 Yıl
7. Katılımcı	22 Yıl	8 Yıl	3 Yıl
8. Katılımcı	30 Yıl	19 Yıl	1 Yıl
9. Katılımcı	32 Yıl	17 Yıl	12 Yıl
10. Katılımcı	19 Yıl	6 Yıl	6 Ay
11. Katılımcı	25 Yıl	8 Yıl	3 Yıl
12. Katılımcı	15 Yıl	9 Yıl	8 Yıl
13. Katılımcı	20 Yıl	20 Yıl	5 Yıl
14. Katılımcı	9 Yıl	9 Yıl	2 Yıl
15. Katılımcı	12 Yıl	6 Yıl	5 Yıl
16. Katılımcı	10 Yıl	10 Yıl	1 Yıl

4.1. Rekabetin Genel Çerçevesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında işletmenin içinde bulunduğu pazardaki rekabetin genel çerçevesine yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 4’te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4. Bulunulan Pazarda Rekabetin Genel Çerçevesine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Bulduğunuz pazarda rekabetin genel çerçevesini (rekabet yoğunluğu ve rekabeti etkileyen faktörler) nasıl tanımlarsınız?
1.Katılımcı	İlk önce küçükten başlayalım. Bardakçı Koyu olarak baktığımız zaman rekabet olduğunu düşünmüyorum. Biz yarım pansiyon olarak çalışan, 12 ay açık bir oteliz. Bölgemizde 4 tane otel var bizimle beraber. Bir tanesi her şey dâhil. Salmakis Otel. Voyage Otel de her şey dâhil. Ancak çocuk almayan “adult” dediğimiz konseptler. Bir diğer otel Mavi Kumsal Otel’i 4 yıldızlı olduğu için bizim sınıfımızda kabul edemiyoruz. Kapasite olarak da konum olarak da baktığımız zaman 100 metre sahil uzunluğuna sahip tek otel bizim otelimiz. Ayrıca bu seneyi de dâhil edersek 28 yıldır 12 ay 365 gün boyunca bir gün dahi kapalı olmayan tek tesis bizim otelimiz. Bu yüzden diğer otelleri rakip olarak görmemiz pek olası değil. Yoğun bir rekabet olması mümkün değil. Kalite, ürün segmenti, müşteri profili, talep, çalışanlar vs. olarak tamamen farklıyız. Bardakçı Koyu olarak yani yakın çevre olarak baktığımız zaman rekabet olduğunu söyleyemeyiz. Bodrum destinasyonu olarak baktığımız zaman yarım pansiyon otelcilik sahil boyunda kalmadığı için (Sahil boyundaki otellerin çoğu her şey dâhil sistemine döndüğü için) yine yoğun bir rekabetin olduğunu söyleyemem. Franchising otellerle genelde rekabet söz konusu.
2.Katılımcı	Otelimizi baz alırsak Bodrum’un en gözde mekanlarından marinaya çok yakın ve yürüme mesafesindeyiz. Bu bölgede bizim gibi üst düzey kalitede hizmet vermeye çalışan oteller belli. Rekabet çetin. Bence turizmde rekabeti oluşturan en önemli unsur arz talep dengesi. Bulduğunuz bölgede ne kadar çok otel ve ne kadar az talep varsa rekabet o kadar artıyor. Otel sayısı az ve talep fazla ise rekabet olmuyor ve istediğiniz fiyata odayı satabiliyorsunuz. Bodrum’da özellikle kış aylarında talebin azalması ve otel sayısının artması nedeni ile rekabetin fiyat olarak düşük noktalarda dolaştığı bir döneme giriliyor. Bu da rekabeti üst noktalara çekiyor. Oteli doldurmak için farklı pazarlama stratejilerine girmemiz gerekiyor. Bu durum yaz dönemi için de geçerli. Oda-kahvaltı tesisler, her şey dâhil tesisler, merkezi tesisler, sahil kenarı tesisler... Yani şehir otelciliği ile resort otelciliği sürekli rekabet içerisinde birbiriyle kesişen noktalarda büyük bir efor harcıyor. Biz şehir otelciliği kısmında kalıyoruz. Resort olabilmemiz için denize yakın olmamız lazım. Daha büyük kapasitede olmamız lazım. Biz oda-kahvaltı ve şehir mantığı ile hareket ediyoruz. Büyük otellerle rekabet ederken zorlanıyoruz. Şehir otelciliğine geldiğimiz zaman da rakiplerin çok olması nedeni ile yine zorluk çekiyoruz. Kısacası yoğun bir rekabet söz konusu.

Tablo 4. Devamı

3.Katılımcı	Yoğun bir rekabet içerisindeyiz. Ve her geçen gün daha da artmakta. Çünkü farklı konseptte çalışan sürekli yeni oteller ve tatil köyleri rekabete dâhil oluyor. Rekabet giderek artacak gibi de duruyor. Yakın çevremizi baz alırsak rekabet çok da yoğun değil. Pek çok otele göre rekabette ön plandayız diyebiliriz.
4.Katılımcı	Bizim otelimiz oda-kahvaltı çalışan bir otel. Çevremizdeki oteller daha çok her şey dâhil çalışan oteller. Bu yüzden bizi etkileyen bir rekabet fazla yok. Yakın çevremizde zincir büyük bir otel olan Caresse Otel var. Bu otelin fiyatlarının yüksek olması bizim yararımıza oldu. Bu otel sayesinde rezervasyon sayımız arttı diyebiliriz. Caresse Otel de oda-kahvaltı çalışıyor. Bu otel ayrıca bölgenin de değerlendirilmesini sağladı.
5.Katılımcı	Hangi sıklıkta durduğumuza bakıyoruz. Biz bu sene otel olarak "exclusive" konseptine geçtik. Buradaki amacımız daha kaliteli bir hizmet vererek misafirlerimize daha iyi bir deneyim yaşatabilmek. Rekabette büyük otellerle yarışıyoruz. Bodrum yarımadasındaki büyük oteller bizim rakibimiz. Biliyorsunuz pazarlar var. Bu pazarların içerisinde Titanic'in en etkili olduğu pazar Ortadoğu pazarı. Bu pazarda bizim de aktif bir şekilde yer alabilmemiz için onların verdiği hizmete yaklaşmak zorundayız. Rakibimiz belki bize göre bir tık daha iyi hizmet vermeye çalışıyor. Bizim de bu yıl amacımız onları yakalamak. Bu doğrultuda bir şeyler yapabilmek. Ve oradan da biraz misafirlerimizi alabilmek. Biz oradan misafir alıyorsak da rekabet var demektir. Çevremizde artık rakiplerimiz artıyor. Mesela gelecek sene Maxx Royal geliyor. Bu rakiplerin hepsi de her şey dâhil çalışan tesisler olduğu için kendimizi geliştirmek zorundayız. Kendimizi geliştirmesek diğer otellerin gerisinde kalırız.
6.Katılımcı	Çok yoğun, aşırı derecede yoğun. Çünkü ülkemizde amaçsızca artan bir otel sayısı var. Yatak kapasitesi amaçlarının çok çok üstünde yapılmış oteller var ve artık bunu karşılayamıyorlar. Çoğu işletme amaçsızca 5 yıldız her şey dâhile geçiyor. Biz merkezdeyiz ve sadece yetişkinlere çalışıyoruz. Otelimizin bir hedefi var ve bu doğrultuda ilerliyoruz. Mayıs ayında olmamıza rağmen şu an için tamamen doluyuz. Amaçsızca bir rekabet var. Herkes birbirinin pastasından pay almaya çalışıyor. Pasta da giderek küçülüyor.
7.Katılımcı	Rekabeti etkileyen en önemli etken fiyat. Çoğu otel ya da acenta 1. 2. ve 3. evrelerde %50'lere varan indirimler yapıyor. Bu durum da otelleri rekabette zor durumda bırakıyor. Bir diğer etken de personel. Bodrum genelinde kaliteli personeli yakalayabilmek, bunları yetiştirip kendi bünyenizde tutmak çok zor. Sezon yaklaştıkça oteller personel maaşlarını arttırıyor. Tabii herkes için gelir önemli. Personel anında daha iyi maaş veren otellere kayabiliyor.
8.Katılımcı	Fiyat önemli. Kalite fiyat dengesini yakalamak önemli. Piyasada bize benzer 5 yıldızlı oteller var. Bu otellerin belirlediği fiyatlar bu bölgenin fiyatını belirlemektedir. Bulduğumuz bölgede fiyatı ve standartları belirleyen otellerden biriyiz. Bu fiyat ve standartları belirleyen otellerle de yoğun bir rekabet içindeyiz.

Tablo 4. Devamı

9.Katılımcı	Öncelikle kayda başlamadan önce de söylemiştim. Bizim otelimizin büyük bir avantajı var. Biz çok güçlü bir tur operatörünün kardeş firmasıyız. Aynı holdinge bağlıyız. Bir ayağımız tur operatörü bir ayağımız otel. Diğer rakip otellerde de bizim firmamızın birçok misafiri konaklama yapıyor. Sektöre baktığımız zaman rekabet yoğun. Elmayı elma ile armudu armutla kıyaslamak lazım. Mesela Mandarin Otel de 5 yıldızlı biz de 5 yıldızlıyız. Ancak onlar bu sektörün Maserati'si, Ferrari'si. Biz daha uygun bir konseptiz. Bizim rekabetimiz bizim klasmanımızdaki otellerle.
10. Katılımcı	Otelimizin bulunduğu bölgede yoğun bir rekabet yok. Bunun nedeni yakın çevremizde aynı klasmanda 5 yıldızlı otel yok. Merkezi bir oteliz.
11.Katılımcı	Bardakçı Koyu'nda 4 tane otel var. Bir tanesi hariç hepimiz oda-kahvaltı çalışıyoruz. Bu yüzden rekabet var. Diğer oteller de bizim konseptte olduğu için yoğun rekabet halindeyiz.
12.Katılımcı	Biz oda-kahvaltı çalışan 12 ay açık bir oteliz. Rakiplerimiz var. Ancak 12 ay açık olan otel sayısı özellikle 5 yıldızlı olarak fazla yok. O yüzden bizi çok etkileyen bir rakip ve rekabet yok.
13.Katılımcı	Bodrum'u tam bir otel olarak düşünebilirsiniz. Tüm bölgeler de Bodrum otelinin outletleri. Gümbet marketi, Türkbükü kuaförü, Yalıkavak oyun salonu vb. gibi. Her bölgenin farklı özellikleri var. Biz Gümbet'de yer alıyoruz. Gümbet'deki otellerin en büyük özelliği her şey dâhil ve ekonomik olması. Uygun fiyatla daha çok hizmet vermesi ve genelde küçük oteller. Yatak kapasiteleri 300'ü geçmez. Bizim rekabetimizde fiyatlar ve yıldan yıla misafir memnuniyeti önemli. Gümbet bölgesinde yeni misafirler pek yoktur. Belirli bir sabit kitle vardır. Gelen her sene gelir her sene aynı zamanda gelir. Gümbet misafiri başka yerlere gitmez. Bodrum, Antalya ve Marmaris gibi çok fazla alana yayılan ve çok fazla konsepti olan bir yer değil. Bu yüzden bulunduğunuz bölgedeki rakip otellerdeki misafir memnuniyetine bağlısınız. Buradan memnun kalmayan bir misafir yan otele gider. Bölgeyi terk etmez. Yaz-kış bu böyledir. Bu nedenle yakın çevremizdeki otellerle zorlu bir rekabet içindeyiz.
14.Katılımcı	Tabii ki rekabet içerisindeyiz. Ülkemizde turizm gelişiyor. Otel sayıları da artıyor. 15 sene önceki Bodrum ile şimdiki Bodrum arasında çok fark var. Pazar yine aynı pazar. Gelen turist sayısında yeterince artış yok. İşletme sayısı ise gittikçe artıyor. Bunun sonucu olarak oteller artık kaliteli olmak ve çok vermek zorunda kalıyor. Kârdan zarar etme durumları ortaya çıkıyor. Personel eksiltmeye gidilebiliyor. Güçlü firmalar ise ellerindeki kaliteli personeli diğer işletmelere kaptırmamak adına daha yüksek maaş ve daha iyi çalışma şartları sunuyor. Bu da rekabeti kızıştırıyor. Bardakçı Koyu olarak baktığımızda kendimize rakip olarak gördüğümüz tek bir işletme var. 5 yıldızlı 3 otelden sadece biri bizim gibi her şey dâhil çalışıyor. Diğer işletmeleri rakip olarak pek görmüyoruz.
15.Katılımcı	Diğer tüm oteller gibi çevremizdeki otellerle rekabet içerisindeyiz. Avantajımız 12 ay açık olmamız. Lüks bir hizmet veriyoruz. Misafir memnuniyeti en önemli konudur bizim için. Memnuniyet anketleri yapan web sitelerine baktığımız zaman rakiplerimizin çok önündeyiz.
16.Katılımcı	Burası Asarlık Mevkii olarak geçer. Rekabet yoğunluğu çok fazla. Birçok destinasyon ve tesis var. Çemberi ne kadar daraltsak da genişletsek de her türlü rekabetin içerisindeyiz.

Araştırma kapsamında rekabetin genel çerçevesiyle ilgili soruya 14 katılımcı yoğun rekabet içerisinde oldukları ve rekabetten etkilendikleri yönünde görüş belirtirken, 2 katılımcı ise Bodrum genelinde rekabetin olduğunu ancak yakın çevrelerinde kendilerini etkileyen bir rekabetin olmadığını ifade etmiştir.

4.2. İşletmenin Kuruluş Yeri ve Konumunun Rekabet Avantajına Etkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde işletmenin kuruluş yeri ve konumunun rekabet avantajına etkisine yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 5. İşletmenin Kuruluş Yeri ve Konumunun Rekabet Avantajına Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	İşletmenizin kuruluş yeri ve konumun size rekabet avantajı sağladığınızı düşünüyor musunuz?
1.Katılımcı	100 metre uzunluğunda sahilimiz var Bardakçı Koyu'nda. Buraya Zeki Müren Koyu denir. 1990 yılında bu otel kuruldu ve 28 yıldır aralıksız devam ediyoruz.
2.Katılımcı	Merkezi konumdayız. Marinaya yürüme mesafesinde olmamızın da bize kattığı bir avantaj var. Park probleminin olmaması, gerek özel araçla gerek minibüslerle ulaşımın rahat olması da ayrı bir avantaj. Denize uzak olabiliriz. Ancak otelimizin denize dört ay ihtiyacı var. Dört ay boyunca anlaşmalı olduğumuz bir plaj var. O plaja servisimiz de var. Bu yüzden olumsuzluk olarak görmüyorum. Misafirlerimizi tek bir sahile bağlı olmaktan da kurtarmış oluyoruz.
3.Katılımcı	Avantaj sağladığını düşünmüyorum. Zor bir lokasyodayız. Gümbet'de yer aldığımız için. Eğlence yerlerini seven misafirlere hitap etmiyoruz.
4.Katılımcı	Kuruluş yerimizin aslında olumsuz yönleri var. Bodrum ve Bitez'e yakın olması avantaj da sağlıyor. Tam ortada konumlanmış bir otelimiz var. Şehrin merkez gürültüsünden uzaklaşmak, kafa dinlemek isteyen insanlar bizim otelimizi tercih ediyor. Denize kıyımızın olmaması, uzak olması ve ulaşım olarak tepede yer alması olumsuz etkiliyor. Otelin önünden minibüs geçmesi ve taksi duraklarına yakın olması avantajlar arasında. Gümbet barlar sokağına yakın olması sayesinde eğlence seven gençler otelimize yoğun ilgi gösteriyor.
5.Katılımcı	Kesinlikle. Sakin bir bölgedeyiz. Aslında Bodrum merkeze de çok yakınız. Yaklaşık 4 km. En büyük avantajımız da denize sıfır konumda olmamız. Çok güzel kumsal ve plajımız olması. Bodrumda kumsalı olan ender tesislerden bir tanesiyiz. Geneli platform şeklinde. Bizde gerçek kum ve plaj var.
6.Katılımcı	Kesinlikle. Bodrum merkeze en yakın oteliz. Bu büyüklükteki bir tesis olarak bodrum merkeze en yakın oteliz. Sahil kendimize ait. Plajımız kendimize ait.

Tablo 5. Devamı

7.Katılımcı	Kesinlikle. Gümbet’de sahili olan iki tane tesis var. Bunlardan biri de biz. Bu bizim için çok büyük bir avantaj. Bodrum genelinde zaten kumsal olan ya da kendine ait plajı olan çok az otel var. Bir diğer avantajımız da barlar sokağına çok yakın olmamız. Eğlence yerlerine yakın olmamız öğrencileri, Türk ve yabancı misafirlerimizi cezbediyor. Bodrum merkeze de oldukça yakınız. 13 km’lik 25-20 dakikalık bir mesafe. Şahsi araçla daha da yakın.
8.Katılımcı	Denize olan konumu itibariyle bu bölgenin en iyi oteliyiz diyebilirim. Denize sıfır konumdayız ve kendimize ait plajımız, yüzme alanımız var. Çocuklu aileler tarafından tercih ediliyoruz. Bu aileler için bir takım çalışmalarımız var. Mini club, aqua park, mini disko vs. Aile oteli olarak tanınıyoruz. Bu arada denizimiz mavi bayraklı.
9.Katılımcı	Bu bölgede otellerin bitiş noktasında yer alıyoruz. Bu anlamda dezavantaj olarak görünebiliriz. Bu durum değişkenlik gösterecektir. 10 sene öncesi konum olarak çok daha kötü durumdaydı. Belki 5 sene sonra bu bölgenin merkezinde yer almış olacağız. Aslında çok da kötü sayılmaz. Çünkü rakiplerimizle havaalanına uzaklığımız hemen hemen aynı. Misafirlerin en çok dikkat ettiği şeyler havaalanına, Bodrum merkeze olan uzaklık. Bizim havaalanına olan Bodrum merkeze olan uzaklığımız bu lokasyondaki tüm oteller için geçerli. Bizim rakiplerimizle olan uzaklığımız 600-700 metre civarında. Kendimize ait plajımız var.
10. Katılımcı	Düşünüyorum. Dediğim gibi merkezi bir oteliz. Bodrum merkezde yer alıyoruz. Denize kıyımız yok ancak sahil 300 metre yakınlıkta. Bodrum barlar sokağına yakınız. Araca ihtiyaç olmadan her yer yürüyüş mesafesinde. Zaten bizim otelimize gelen misafir denize kıyısı olan otel istemeyen kişiler.
11.Katılımcı	Kesinlikle lokasyon olarak iyi bir yerdeyiz. Çoğu misafirimiz bu yüzden tercih ediyor bizi. Bardakçı Koyu mavi bayraklıdır. Koyu bilen misafirler yoğun olarak tercih ediyor bu koyu. Biz bu koyda yer aldığımız ve merkeze de yakın olduğumuz için avantajlıyız. Ayrıca bot taksiler var. Yaz mevsiminde sürekli çalışırlar. İşkelemizden direkt olarak Bodrum marinaya gidebiliyorlar ve bu yolculuktan keyif alıyorlar. Yürüme mesafesi olarak 15 dakika sürüyor merkez. Kumluk alanı olan bir plajımız yok ancak derine dalmak isteyenler için oldukça avantajlı.
12.Katılımcı	Tesisin denize kıyısı yok. Tek dezavantajımız da bu zaten. Bunun dışında konum olarak rakiplerimize göre çok avantajlı bir yerdeyiz. Çünkü Bitez’deyiz. Ve Bitez Bodrum’un tam merkezi. Her yere eşit mesafedeyiz. Bodrum merkeze yakın, sahile yakın, Gümbet’e yakın ve yürüme mesafesinde.
13.Katılımcı	İşletme olarak avantajı da var dezavantajı da. İşletme hedeflerini bu konuma göre yönlendirmek lazım. Denize sıfır konumda değiliz. 200 metre mesafede kendi plajımız var. Servis sağlıyoruz. Tüm otellerde olduğu gibi sabah 8.00’den akşam 6.00’a kadar açık plajımız.
14.Katılımcı	Kesinlikle sağladığımızı düşünüyorum. Bardakçı Koyu’nda güzel bir konumdayız. Sahilimiz çok düzgün. Plajımızda kumluk alanımız var. Rakip olarak gördüğümüz otelin kum alanı yok. Bodrum merkeze çok yakınız, eğlence yerlerine yakınız. Yürüyerek istediğiniz yere gidebilirsiniz.

Tablo 5. Devamı

15.Katılımcı	Bodrum merkeze çok yakınız. Tepeden bütün Bodrumu gören bir konumdayız. Denize kıyımız yok ancak kendimize ait bir plajımız var. Bu plaja ücretsiz servisimiz var. 15 dakika sürüyor. Dezavantaj olarak görmüyorum bunu. Çocuk kabul etmiyoruz. 13 yaş sınırimız var. Burası dinlenmeye yönelik bir otel. İnsanların gelerek huzurlu bir tatil geçirmesini amaçlayan bir oteliz.
16.Katılımcı	Evet düşünüyorum. Burası Bodrum merkeze de eğlence yerlerine de çok yakın. Ulaşım çok rahat. Denize sıfır konumdayız ve sahilimiz güzel.

Araştırmada işletmenin kuruluş yeri ve konumunun rekabet avantajına etkisini ölçmeye yönelik soruya 15 katılımcı avantaj sağladığı yönünde görüş bildirmiştir. 9 katılımcı denize sıfır konumda yer aldıklarını ve kendilerine özel sahili olduklarına vurgu yapmıştır. 6 katılımcı ise işletmenin denize sıfır konumda yer almamasının dezavantaj kadar başka avantajları da getirdiğini belirtmiştir. Bir katılımcı ise kuruluş yeri ve konumun rekabette avantaj sağlamadığı yönünde görüş bildirmiştir.

4.3. Rakiplerden Farklı Olduğu Düşünülen Konulara Yönelik Bulgular

Bu bölümde rakip işletmelerden farklı olduğu düşünülen konulara yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 6’da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 6. Rakiplerden Farklı Olduğu Düşünülen Konulara Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Rakiplerinizden farklı olduğunuzu düşündüğünüz konular var mı? Bunların sizi rekabette ön plana çıkardığını düşünüyor musunuz?
1.Katılımcı	Arz ve talep meselesi. Az önce de bahsettiğim gibi en önemli farkımız yarım pansiyon olarak çalışmamız. Bazen bizi geri plana attığını düşünüyorum. Çünkü müşteriler artık her şey dâhil otellere daha çok yönelmeye başladı.
2.Katılımcı	Geçen sene yenilenmemizi tamamladık. Bir yıldır alt ve üst yapı olarak yenilenmiş bir şekilde hizmet vermekteyiz. Bodrum’da ilk 5 sırada yer alabilecek bir spa salonumuz var. Spa kullanımı otel müşterilerimiz ücretsiz(masaj hariç). Çok yeni bir İtalyan restoranımız var. Bunların bizi rakiplerimizden ayırt eden farklılıklar olduğunu düşünüyorum.
3.Katılımcı	Rakip olarak gördüğümüz oteller bizim gibi oda kahvaltı çalışan oteller. İki sene üst üste Avrupa’nın en iyi oteli ödülünü aldık. Bu bize güzel bir avantaj sağlıyor.

Tablo 6. Devamı

4.Katılımcı	Rakiplerimizin çoğu her şey dâhil çalışırken bizim oda-kahvaltılı çalışmamız en belirgin farkımız. Ayrıca 5 yıldızlı olmamız, ünlü bir inşaat firmasının oteli olmamız da farklılıklarımızdan. Çok bilinir ve güvenilir bir markanın oteliyiz. Farklı bir yönümüz de kendimize ait plajımızın olması. Denize kıyısı olmayan diğer oteller genelde bir plaj işletmesi ile anlaşarak bu sorunu çözüyorlar. Bizim direkt olarak kendimize ait bizimle aynı adı taşıyan bir plajımız var. Bu plajı ücretsiz kullanabiliyorlar. Otele 2,5 km uzaklıkta. Her gün sabah 10.00'dan akşam 19.00'a kadar ücretsiz servisimiz var. Otelimizde kalmayan kişilere de açık bir plaj ancak öncelik otel misafirlerimiz.
5.Katılımcı	Konum olarak çok avantajlıyız. Birçok tesis ya denize uzak ya da ulaşım sıkıntısı yaşıyor. Mesela Titanik'in Bodrum'a mesafesi yaklaşık 30 km. Bizim otelimiz ise 4 km. Örneğin, misafirlerin burada akşam yemeğinden sonra Bodrum merkeze inmesi 10 dakika. En büyük kids clublardan bir tanesini yapıyoruz. En büyük aqua parklardan bir tanesini yapıyoruz. Bodrum'daki ikinci en büyük aqua park bu tesiste. En büyüğü Dedeman Otel'deki. Orayı da sadece aqua park olarak çalıştırıyorlar. Otel bünyesi olarak bakarsak en büyüğü bizimkisi. Kids club bölümümüz 3 dönüm üzerine kurulu büyük bir club.
6.Katılımcı	Kumsalı olan plajımız var. Çocuk kabul etmiyoruz. Büfemizin çeşitliliği çok fazla. Rakiplerimize göre büfemiz çok daha iyidir diyebilirim.
7.Katılımcı	Az önce sahil demiştim. Misafir istek ve beklentilerini anında giderebiliyoruz. Herhangi bir sorunda F&B müdürü, ön büro müdür ya da ben hemen yardımcı oluyoruz. Dezavantaj olarak otelin girişindeki yolun çok yüksek olmasını söyleyebilirim. % 60'a yakın dik bir açı var o yolda. Biz de bu sorunu "shuttle" dediğimiz araçlarla çözdük. 20 dakika aralıklarla sürekli çalışıyorlar.
8.Katılımcı	Az önce dediklerimi buraya da yazabilirsin.
9.Katılımcı	En başta da söylediğim gibi tur operatörü kaynaklıyız. Misafiri buraya getiren firma da biziz. Gelen bir misafiri Kos Adası'ndaki, Rodos'taki La Branda Otel'e gönderip orada da konaklama yaptırabiliyoruz. Yani gelen bir misafir tek bir tatilde iki farklı ülkede konaklamış oluyor. Bu da farklı bir avantaj sağlıyor.
10. Katılımcı	Şehir merkezinde yer almamız en önemli farkımız. Bize gelen misafir ulaşım sıkıntısı yaşamayacak, trafik sıkıntısı yaşamayacak. Her otelin kendine göre bir hizmeti var. Hizmet kısmına değinmek istemiyorum.
11.Katılımcı	Bot taksileri tüm oteller kullanabiliyor. Bardakçı Koyu küçük bir yer. Bize sunduğu tüm avantajları tüm rakiplerimize de sunuyor. Buraya gelen misafir genelde deniz için geliyor. Diğer işletmelerin belki menüsü daha geniştir.
12.Katılımcı	Çok iyi bir mutfağa sahip alakart restoranımız var. Ön plana çıkan ürünümüz de suşidir. Bodrum'un en iyisi olduğu konusunda iddialıyız. 12 ay açık bir spa salonumuz var. Bahsettiğim restorana otel misafirleri haricinde dışardan misafir de kabul ediyoruz.
13.Katılımcı	İşletme olarak avantajı da var dezavantajı da. İşletme hedeflerini bu konuma göre yönlendirmek lazım. Denize sıfır konumda değiliz. 200 metre mesafede kendi plajımız var. Servis sağlıyoruz. Tüm otellerde olduğu gibi sabah 8 den akşam 6 ya kadar açık plajımız.

Tablo 6. Devamı

14.Katılımcı	Biz ultra her şey dâhil çalışıyoruz. Rakiplerimizden konum ve alan olarak onlardan daha avantajlıyız. Bizim çocuklu aileler için olanaklarımız var. Mini Club, çocuk havuzu vs. Rakiplerimiz çocuklu aile kabul etmiyor.
15.Katılımcı	Dediğim gibi rakiplerimizin çoğu sezonluk çalışan oteller. Biz kış aylarında da çalışıyoruz. Kış aylarında iş sebebiyle gelen misafirlerimiz çok oluyor. Bodrum merkeze yakın olmamız bunu sağlıyor. Misafirlerimizin özel istek ve beklentilerine cevap verebilecek çok fazla odası olmayan bir işletmeyiz.
16.Katılımcı	Mesela bizim verdiğimiz yemeği hiçbir işletme veremez. Temizliğimiz çok iyidir. Ultra her şey dâhil oteliz. Kalite dediğimiz şey ihtiyaçların karşılanma oranıdır. Biz de kaliteli olmak istiyorsak misafirlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorundayız.

Araştırmada rakiplerden farklı olduğu düşünülen konuların rekabet avantajına etkisini ölçmeye yönelik soruya katılımcılar çok farklı görüşler bildirmişlerdir. Alınan cevaplardan benzerlik gösteren bazı konular ise Bodrum merkeze yakınlık, restoran kalitesi, büyük bir firmanın bünyesinde olmak ve ultra her şey dâhil konseptinde faaliyet göstermek şeklinde öne çıkmıştır. Diğer konular ise rakiplerden farklı konsept olarak çalışmak, çocuklara yönelik aktiviteler sunabilmek, çocuk kabul etmemek, Avrupa’da en iyi otel ödülü almış olmak şeklinde sıralanabilir.

4.4. Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerinin Rekabet Üstünlüğüne Katkısına Yönelik Bulgular

Bu bölümde işletme çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğüne katkısına yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 7’de ayrıntılı olarak verilmiştir

Tablo 7. Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerinin Rekabet Üstünlüğüne Katkısına Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Çalışanlarımızın bilgi ve yeteneklerinin işletmenize rekabet üstünlüğü sağladığını düşünüyor musunuz?
1.Katılımcı	Muhasebe müdürü 27 yıldır bu otelde. Aşçı başı 18 yıldır bu tesiste. HK müdürü 20 yıldır bu tesiste. İçinde bulunduğumuz zamanlarda turizm sektöründe çok fazla çalışanın sürekli değiştiğini görüyoruz. Bizim tesisimizde sürekliliği olan bu çalışanlarla bir aile olduk.
2.Katılımcı	Elbette çalışanlar işini iyi yaptığı sürece avantaj sağlar. Çalışanlarımızı eğitmek ve onları geliştirmek için sürekli bir takım eğitimler planlıyor ve uygulamaya çalışıyoruz. Çalışanların işini iyi yapması direkt olarak müşteri memnuniyeti sağlıyor. Sürekli çalışanlar devamlı gelen misafirlerimizi tanıyor. Ve aynı şekilde misafirin de çalışanı tanıması memnuniyet sağlamamızı kolaylaştırıyor. Çalışanlarımızı değiştirdiğimiz zaman her şey sil baştan oluyor. Tüm departmanlarda işleri sürdüren bilinçli personelimiz var. En tepeden en alta kadar kemik bir kadromuz var.
3.Katılımcı	Elbette var. Yıllardır bizimle birlikte olan çalışanlarımız çoğunlukta. Bu da tabii ki misafir memnuniyetini arttırıyor. Bu da bize rekabette avantaj sağlıyor.
4.Katılımcı	Otelimizin bahsettiğim büyük bir inşaat firmasının bir oteli olması kaliteli personel temin etmemize sağlıyor. Zincir otellerden de ekibimize katılanlar oluyor. Bu kişilerin tecrübeleri bize katkı sağlıyor. Çalışanlarımızdan bir şeyler öğreniyoruz. Özellikle yönetim kısmındaki personel uzun yıllardır bu otelin bünyesinde. En yeni personel benim, ben de 5 senedir bu oteldeyim. Uzun yıllardır bu otelde çalışan personel oteli iyi tanıyor. Misafirleri iyi tanıyor. Misafirlerin ne istediğini iyi biliyor. Bu sayede misafir memnuniyetimiz artarak devam ediyor. Bu da rekabette avantaj sağlıyor.
5.Katılımcı	Kesinlikle. Geçen sene bu tesiste 11 yıllık bir ekip vardı. Bu ekip tamamen gönderildi. Genel müdüründen en alttaki kişiye kadar. Tüm ekip yöneticileri yeni, tüm ekip yöneticileri dinamik ve genç. Ben de yeniyim. Çoğu kişi mart ayında başladı. Daha bir sene bile olmadı. Bizim buraya gelme nedenimiz de söylemiş olduğunuz o yetenekler. Ve bizim çevrede yapmış olduğumuz etki. Buraya gelen bir kişi X kişi orada çalışıyor B kişisi oraya gelmiş, demek ki bir değişiklik var dedirtebilmemiz. Ve bizim burada alt kadrodaki kişilere vermiş olduğumuz eğitimler. Bunların farkındalığını hem misafirlerimize hem de diğer kişilere çok rahat hissettirebiliyoruz.
6.Katılımcı	Çalışanlar çok önemli. Şöyle söyleyeyim. Restoran şefimiz mesela rezervasyon getirir. 15 senelik misafir cep telefonuyla restoran şefini arayarak rezervasyon kaydı yaptırabiliyor. Whapsapptan rezervasyon bilgilerini yazarlar, fiyat bile sormazlar. Bu şekilde rezervasyon veren yerli de var yabancı da. Çalışanlarımız çok eskiden beri bizimle beraber. 10 senedir 15 senedir. Hatta otelin ilk açıldığı günden bu yana burada çalışanlar var. Bir önceki sene gelen misafirler tekrar geldiğinde tanıdık yüz gördüğü zaman memnun oluyor. Her misafirin beklentisi farklıdır. Herkesi memnun edemezsiniz. İnsanların birbiri ile olan etkileşimi eksileri her zaman götürür. Mesela yemek bir gün kötü olabilir. Ama misafir sürekli gelen biriyse ve personeli tanıyorsa bunu dert etmez. Hizmet işletmelerinde çalışanı etkisiz kılmak mümkün değildir.

Tablo 7. Devamı

7.Katılımcı	Bizim bir kalite güvence müdürümüz var. Özlem hanım personele rutin olarak haftalık eğitimlerini veriyor. Garson, HK vs. her personel haftalık olarak kendini geliştirmeye çalışıyor. Personel bu sektörde çok önemli.
8.Katılımcı	Kesinlikle bilginin gücüne inanan bir işletmeyiz. Çalışanlarımızı sürekli eğiterek işlerinde daha iyi olmalarını sağlamaya çalışıyoruz. Üniversite ve turizm meslek liselerinden personel temin ediyoruz. Turizm eğitimi almış ya da turizm sektöründe deneyimi olan personelleri tercih ediyoruz. 2006 yılında yapılmış olan bir otel olarak buranın kemik bir kadrosu ve istikrarlı bir yapısı var. Personelle ilgili uzun vadede çalışmalar yapıyor.
9.Katılımcı	Çok önemli. Bu sene profesyonel bir ekip kuruldu otelimizde. Genel müdürümüz, şefimiz, F&B müdürümüz olsun, tecrübesi iyi olan kişiler. Bu sezon misafir memnuniyetini daha da arttırmak adına yapılan çalışmalar bunlar. Bilgi ve yetenek olarak bölge otelleri içerisinde en kalifiye ekiplerden biriyiz. Bu sene ekip yeni ancak tecrübesi fazla olan personellerden kuruldu.
10. Katılımcı	Tabii ki. Her bölüm müdürü kendi personelini seçerken tecrübeli ve eğitilmiş kişileri almayı tercih ediyor. Personelin tecrübeli ve eğitilmiş olması direkt olarak tesisin başarısını etkiliyor. Yaz-kış açık olduğumuz için kemikleşmiş sağlam bir kadromuz var. Bu da bize olumlu yansıyor. Misafirlerin söyledikleri de bu yönde.
11.Katılımcı	Yaz kış açık bir oteliz. Kış mevsiminde kalan bir kemik kadromuz var. Yaz mevsiminde ise sürekli bir sirkülasyon var. En uzun süredir çalışanımız 10 senedir burada. Dediğim gibi kış mevsiminde otelde kalan personel kemik kadromuz.
12.Katılımcı	Tabii ki. Hizmet sektöründe işletmeyi öne çıkaran etmenlerden biri çalışanların kalitesidir. Çalışanların yeterli iş becerisine ve bilgisine sahip olması işletmeyi her zaman bir adım ön plana çıkarır. 12 ay açık bir otel olduğumuz için belirli bir kadromuz var. Yoğun sezonda stajyerler vs. sayesinde açığı da kapatıyoruz. Her personel kendi bölümünde gayet iyi.
13.Katılımcı	Bizimle çalışmaya başlayan herkes belirli bir hedef için gelmiştir. Şirketin bu kişilerden beklentileri vardır. Şartları vardır. 12 ay açık bir otel olduğumuz için eğitimlerimizi 12 ay devam ettirebiliyoruz.
14.Katılımcı	Örnek vermek gerekirse genel müdürümüzün acentelerle arası çok iyi. Beş senedir bizimle birlikte çalışıyor ve bu beş senede otelimize çok şey kazandırdı. Onun döneminde 5 yıldız geçtik. Kalitemizi yükseltti ve doğal olarak fiyatlarımız da yükseldi. Diğer çalışanlarımız da çok iyi. Otelden memnun ayrılan bir misafir bizi pazarda güçlü kılar. Bu memnuniyet de çalışanlarla oluyor.
15.Katılımcı	Bu otelde çalışanlar en az beş senedir burada çalışan kişilerdir. Kemik bir kadromuz var. Çoğu kişi bu otelin kuruluşundan bu yana burada çalışıyor. Çalışanlar oteli sahiplenmişler ve içten hizmet veriyorlar.
16.Katılımcı	Hizmet sektöründe çalışıyoruz. Çalışanlarımız olmadan yapamayız. Güvenmediğimiz kimse ile çalışmayız. Departman amirlerinin işletmedeki çalışma ortalamalarına bakarsak 10 senenin üzerindedir. Bu da bize avantaj sağlıyor.

Araştırmada çalışanların bilgi ve yeteneklerinin rekabet avantajına etkisini ölçmeye yönelik soruya katılımcıların tamamı personelin çok önemli olduğu

yönünde görüş bildirmiştir. 16 katılımcıdan 15'i işletme bünyesinde uzun yıllardır çalışan personellerin olduğunu belirtmiştir. Bir katılımcı ise tüm çalışanların yeni olduğunu söylemiş, bunun sebebinin de eski çalışanların yeterli hizmet kalitesini verememesi olduğunu belirtmiştir.

4.5. Tedarikçilerle Olan İlişkilerin Rekabet Üstünlüğüne Etkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde tedarikçilerle olan ilişkilerin rekabet üstünlüğüne etkisine yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 8'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 8. Tedarikçilerle Olan İlişkilerin Rekabet Üstünlüğüne Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Tedarikçilerinizle olan ilişkilerinizin (tedarikçilerinizin güçlü yönlerini dikkate alarak) rekabet üstünlüğü elde etmenizdeki etkisi var mıdır? Bu etkiyi nasıl değerlendirirsiniz?
1.Katılımcı	Kesinlikle vadeli çalışmıyoruz. Çek senet vs. kullanmıyoruz. Her hafta cuma günleri ödemeleri yaparız. Her tedarikçi ile de çalışmayız. Belirleyici olarak İSO kalitesini baz alıyoruz. 2015'den bu yana İSO tarafından iki haftada bir denetimler yapılır. Yıl olarak düşündüğümüz zaman 52 haftanın 26 haftası denetimdeyiz. Durum böyle olunca tedarikçileri de denetlemek zorunda kalıyoruz. İSO standartlarına uymayan tedarikçilerle hemen ilişik kesiyoruz.
2.Katılımcı	En iyi kaliteyi kullanmaya çalışıyoruz. Şu ana kadar tedarikçilerimizden gayet memnunuz. Marka ile hizmet vermediğimiz için, rekabette pek etkili olduğunu düşünmüyorum.
3.Katılımcı	Yıllardır aynı tedarikçilerle çalışıyoruz. Onlar bizi tanıyor biz de onları tanıyoruz. Rekabet üstünlüğü sağladığını tam olarak bilemiyorum.
4.Katılımcı	Bünyesinde bulunduğumuz inşaat firmasının çalıştığı büyük firmalar var. Onlardan tedarik sağlıyoruz. Tedarik için merkez ofisimiz var. Merkez ofis bünyesindeki tüm oteller için tedarikte karar verici. Her şey dâhil bir otel olmadığımız için çok fazla bir tedarikçimiz de yok.
5.Katılımcı	Tedarikçiler oldukça fazla. Çok ciddi bir alım söz konusu. Her şey dâhilde tüketim çok fazla. Kapasitemiz de çok yüksek. Tedarikçilerle bize rekabet sağlayan en önemli şey tüm alımlarımızı nakit olarak yapmamız. Nakit olarak ve düzenli aralıklarla ödeme yaptığımız için hiçbir sıkıntı yaşamıyoruz. Bu da tedarikçiler arasında bizi birkaç adım öne çıkarıyor. Durum böyle olunca hiçbir tedarikçimiz de bizi yarı yolda bırakmıyor. Kazan-kazan mantığını uyguladığımız sürece iki taraf da zarar görmez.

Tablo 8. Devamı

6.Katılımcı	Otelimizin her alanda tedarikçisi var. Günlük gelen standart ürünlerimiz var. Örneğin en basitinden domates alıyoruz. Bu bize anlaşmalı olduğumuz bir manavdan geliyor. Bu manav bize ürünü kötü ve geç de getirebilir. Tedarikçilerimizle ilgili sıkıntı yaşamıyoruz. Tedarikçilerinizin iyi olması misafir memnuniyetini etkiliyor. Sürekli tedarikçilerimiz var. Onlarla çalışıyoruz. Tatil günlerinde bile yardımcı olurlar. Geçenlerde fotokopi makinamız bozuldu. Pazar günü olmasına rağmen firmanın müdürü geldi ve sorunu kısa bir süre içinde çözdü.
7.Katılımcı	Tedarikçilerimiz yıllardır çalıştığımız firmalar. Gecenin geç saatlerinde gerekirse dükkan bile açarlar. Bu da bize rekabet avantajı kazandırıyor. Tedarikçilerimizi seçerken de kaliteli ürüne önem veriyoruz.
8.Katılımcı	Turizm sektörünün 37 işletme kalemiyle bağlantısı bulunuyor. Tamir-tadilat işleri, yeme içme vs. Temel prensibimiz çalıştığımız tedarikçilerin kalite sistemlerinin olması, bakanlıklar tarafından onaylı ürünlerinin olması, depolama-taşıma koşullarının düzgün olmasıdır. Ödemelerimizi düzgün yapıyoruz. Tedarikçiler elbette ki önemlidir.
9.Katılımcı	Ben şahsen tedarikçilerle ilgilenmiyorum. Bu tür işlerden her zaman uzak durmuşumdur. Bu konu ile alakalı pek bir şey söyleyemeyeceğim. Bu sene tedarikçiler de değişti. Dünya genelinde tanınan markalarla çalışıyoruz artık. Geçen senelerde adı duyulmayan ürünler kullanılıyormuş. 5 yıldızlı bir otelseniz markası tanınmış ürünler almak zorundasınız.
10. Katılımcı	Çok fazla etkisi olduğunu düşünmüyorum. Zaten iyi olan tedarikçilerle çalışıyoruz. Uygun değilse çalışmıyoruz zaten. Dediğim gibi çok etkili değildir bence.
11.Katılımcı	İzmir'deki merkez yönetimin karar verdiği ve yönlendirdiği tedarikçilerle çalışıyoruz. Rekabete bir etkisi olduğunu düşünmüyorum.
12.Katılımcı	Tedarikçiler elbette önemli. Tedarikçilerin sağladığı ürünler doğal olarak bizim ürünlerimizin kalitesini belirliyor. Yıllardır birlikte çalıştığımız tedarikçilerimiz var. Şu ana kadar bir sorun yaşamadık. Bunu avantaj olarak görebiliriz.
13.Katılımcı	Tedarikçilerimiz bizi asla yarı yolda bırakmıyor. Ödemelerimizi düzgün yapıyoruz. Bu yüzden ikili ilişkilerimiz iyidir. Tedarikçilerimiz bizim reklamımızı yapar. Biz de onların reklamını yaparız. Tedarikçilerimizle ortak iş yapıyoruz denebilir. Tedarikçilerimizden bahsederken hiçbir zaman tedarikçi kelimesini kullanmayız. İş ortağımız deriz.
14.Katılımcı	Tabii ki. Kaliteye önem veriyoruz. Kalitesi yüksek ürünleri tercih ediyoruz. Misafirlerimiz işletmede kaliteli ürünleri gördükçe memnun oluyor. Tedarikçilerimiz bizi zor durumda bırakmıyor. Bizimle çalışmak isteyen çok fazla tedarikçi var. Ödemelerimizi zamanında yaparız.
15.Katılımcı	Çok fazla etkisi olduğunu düşünmüyorum. Her şey dâhil çalışan bir otel değiliz. Bu yüzden de çok fazla tedarikçimiz yok.
16.Katılımcı	Sağlıyor. Biz onları tedarikçi olarak değil bir partner olarak görüyoruz. Kazan-kazan mantığıyla çalışıyoruz. Fiyat-kalite dengesini gözeterek tedarikçilerimizi seçiyoruz.

Araştırmada tedarikçilerin rekabet avantajına etkisine yönelik soruya 12 katılımcı tedarikçileriyle ikili ilişkilerinin iyi olduğunu, bunun da rekabette avantaj

sağladığını belirtmiştir. Bu katılımcıların çalıştığı işletmelerin her şey dâhil konseptinde çalışan otel işletmeleri olduğu görülmüştür. Tedarikçilerin rekabet avantajına etkisi olduğu yönünde görüş bildiren katılımcılar ikili ilişkilerini iyi tutmak için nakit ve peşin ödeme yaptıklarını, kazan-kazan mantığı ile çalıştıklarını ifade etmişlerdir. 4 katılımcı ise tedarikçilerin rekabette etkili olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Bu katılımcıların çalıştığı otel işletmelerinin oda-kahvaltı şeklinde hizmet verdikleri görülmüştür.

4.6. Müşteri İstek Ve Beklentilerinin Stratejiler Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde müşteri istek ve beklentilerinin izlenilen stratejiler üzerine etkisine yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elden edilen bulgular Tablo 9'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 9. Müşteri İstek ve Beklentilerinin Stratejiler Üzerine Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Müşteri (bireysel ve kurumsal müşterilerinizi dikkate alarak) istek ve beklentilerinin değişmesi uyguladığımız stratejileri ne yönde etkilemektedir?
1.Katılımcı	Bireysel olsun kurumsal olsun devamlı müşterilerimiz var. Bu müşterilerimizin isteklerini otelimizin genel kurallarını bozmadan karşılamaya çalışıyoruz. Ancak temel stratejimizi değiştirmiyoruz.
2.Katılımcı	Bazen misafirler diğer otellerde şunlar bunlar var siz neden yapmıyorsunuz gibi şeyler söyleyebiliyor. Her otelin kendine ait bir takım standartları ve kuralları var. Bu noktada otel en iyiyi vermek ister. Hizmet konusunda sınır yok. Elma ile elmayı kıyaslayabilmek önemli. Her otelin kendine göre standartları var ve bu standartlar fiyatlarına yansır. “Ne veriyoruz ne alıyoruz?” sorusunu cevaplamak önemli. Fiyat-fayda dengesini gözetmek lazım. Otelimiz fiyat denge olarak baktığımız zaman Bodrum otelleri içerisinde ilk 10'da yer almaktadır. İstek ve beklentiler standartlarımızı bozmadığı sürece ufak değişiklikler yapıyoruz.
3.Katılımcı	Tabii. Buna yönelik aksiyon almak lazım. Gelen pazarı iyi değerlendirmek lazım. Rus, Arap veya Avrupa pazarı. Her milletin beklentisi farklı oluyor. Buna göre iyi bir duruş almak gerekiyor.
4.Katılımcı	Böyle bir değişim yok. Aykırı istekleri olan misafirlerimiz de yok zaten. Yapabileceğimiz küçük istekleri elbette yerine getiriyoruz.

Tablo 9. Devamı

5.Katılımcı	Biraz önce de bahsettiğim gibi ekip değişti, tesis değişti. Tesis bizimle birlikte büyük bir inavosyana girdi. Artık turizm öyle bir şey oldu ki. Tatil amaçlı gelen misafirlerimiz yorumlara bakarak otel hakkında bilgi ediniyor. Bizim de bu amaca girmemizin sebebi geçen yılki kötü yorumlar, misafir istekleri. Odalarla ilgili sıkıntılar vardı. Odaların %82 si yenilendi. Plajla ilgili sıkıntılar vardı. Gerekli düzenlemeler yapıldı. Şezlonglarla ilgili sıkıntılar vardı. Hepsini giderildi. Yemeklerle ilgili sıkıntı vardı. Hepsini düzeltildi. Bu sorunların giderildiğini de yorumlara bakarak anlıyoruz.
6.Katılımcı	Geçen senelerde internetle ilgili sıkıntılar vardı. Misafir anketlerimizde bu sorunu gördük ve bu sene tamamen yenilendi. Ufak yenilikler geliştirmeler yapıyoruz fakat tam olarak stratejilerimizi değiştiriyoruz denemez.
7.Katılımcı	Bu istek ve beklentilere aykırı hareket ederseniz tesisi geleceğe taşıyamazsınız. Tesis ilk başlarda oda-kahvaltı çalışan bir oteldi. İstekler karşısında önce yarım pansiyon sonra her şey dâhil konseptte geçtik. Misafir isteklerine göre davranmak zorundasınız ki sürekli misafir kitlesini oluşturabilirsiniz. Sadık kitleyi oluşturmak önemli.
8.Katılımcı	Misafir ilişkileri ile ilgilenen bir birimimiz var. Gelen şikâyet ve önerileri anında değerlendiririz. O anda yapılamayan şeyler ileriki dönemlerde yapılır. Misafir beklentilerine göre hareket etmekteyiz.
9.Katılımcı	Misafirlerimizin istek ve beklentilerinin değişmesi elbette ki tüm stratejimize yansıyor. Gelen misafir profilleri her sene değişebiliyor. Ya da farklı milletlerin farklı beklentileri oluyor. Biz de tüm farklılıkları ortak bir noktada buluşturarak hepsini mutlu edebilmek için uğraşyoruz.
10. Katılımcı	Buraya gelen misafir neyi satın aldığını bilerek geliyor. Odamızı satan acentenin bunun bilgisini iyi vermesi gerekiyor. Otelimizin belirli bir politikası var. Bunun dışına çıkmıyoruz. Konseptimizin dışına çıkılacak istekler olmuyor.
11.Katılımcı	Ufak teknik değişiklikler yapıyoruz. Komple bir strateji değişiklik söz konusu değil. Kalıplaşmış bir standardımız var. Zaten misafirlerimizin geneli sürekli gelenler. Geldiği zaman 1 ay 1,5 ay kalan kişiler. Bir aile olduğumuzu düşündüğümüz insanlar. Bu kişiler de otelin konseptini bilerek geliyorlar zaten.
12.Katılımcı	Feedback'ler sonucunda iyileştirmeler yapılıyor. Büyük anlamda bir strateji değişikliği olmuyor. Bunu yapmak zor zaten.
13.Katılımcı	Fiyat ve misafir memnuniyeti olarak ön plandayız. Fiyata göre kaliteli bir hizmet veriyoruz. Strateji değişikliğini gerektirecek istek ve beklentilerle karşılaşmıyoruz.
14.Katılımcı	Misafir kendi ekonomisine göre hareket ediyor. Buraya gelen misafir 5 yıldızlı bir otelde görmek istediği her şeyi burada görebiliyor. Bizden gelen istek ve beklentileri sezon sonunda personelle birlikte değerlendirmeye alırız. Çoğunluğun isteği yönünde değişiklikler yaparız. İstek ve arzuları bizim için çok önemli.
15.Katılımcı	Anketler yapıyoruz. Misafirlerimizin doldurduğu anketler doğrultusunda bir takım çalışmalar yapıyoruz. Örneğin, bu anketler doğrultusunda adult konseptte geçerek çocuk almamaya karar verdik.
16.Katılımcı	Etkileyebilir. Turizm her sene değişiyor. Artık sosyal medya üzerinden dönmeye başladı işler. Buraya gelmek isteyen öncelikle yorumlara bakıyor. Bu yorumlara cevap vermek için özel bir ekibimiz var. Herkese geri dönüş yapmak zorundayız.

Araştırmada müşteri istek ve beklentilerinin rekabet stratejisine yönelik soruya 3 katılımcı müşteri istek ve beklentilerinin izledikleri stratejiyi etkilemediği yönünde görüş bildirmiştir. 5 katılımcı müşteri istek ve beklentilerine göre ufak değişiklikler yaptıklarını ancak strateji değişikliğinin söz konusu olmadığını belirtmiştir. 6 katılımcı müşteri istek ve beklentilerine göre hareket ettiklerini belirtmiştir. 2 katılımcı müşteri istek ve beklentilerine göre tamamen strateji değişikliğine gittiklerini belirtmiştir.

4.7. Müşteriler İçin Değer Oluşturmada Öncelik Verilen Konulara Yönelik Bulgular

Bu bölümde müşteriler için değer oluşturmada öncelik verilen konulara yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 10’da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 10. Müşteriler İçin Değer Oluşturmada Öncelik Verilen Konulara Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Müşterileriniz için değer oluşturmada hangi konular önceliğiniz olarak ortaya çıkmaktadır? (Örn: Fiyat, kalite, vb.)
1.Katılımcı	Tamamıyla kalite. Şöyle bir örnek verebilirim. Bodrum’daki hiçbir 5 yıldızlı otel yaz sezonunda canlı konser düzenlemez. Bizim tesisimizde sezon boyunca birçok konser veriliyor. Konserlerin tamamı müşterilerimize ücretsiz veriliyor. Linet, Coçkun Sabah, Rober Hatemo, Ayla Çelik, Hakan Altun, Yıldız Tilbe gibi ünlü isimler bu konserlerde sahne alıyor.
2.Katılımcı	“Misafir neden terk eder?” adlı bir araştırmaya bakmıştım. Fiyat 8. sırada yer alıyordu. Yani fiyat misafir için önemli değil. Personel bu noktada çok etkili. Personel iyiyse, işini severek yapıyorsa, güler yüzlü ise, misafirin sorununu çözüme etkili ise bu otele fiyat fayda dengesini getirir. Otelde sizi karşılayandan sizi uğurlayana kadar geçen sürede iş bitmez. O yüzden ben burada çalışanların etkili olduğunu düşünüyorum. Olumsuz bir durumda bir personelin güler yüzlü bir şekilde hareket etmesi tüm olayı tersine çevirir ve misafirin memnuniyetini sağlar.
3.Katılımcı	Kesinlikle kalite.
4.Katılımcı	Fiyat olarak genelde iki rakip oteli takip ediyoruz. Bu oteller de oda-kahvaltı. Bu otellerin arasında bir fiyat uygulamaya çalışıyoruz. Bir tanesi zincir otel olduğu için fiyatları çok yüksek. Diğer otel fiyat olarak onun biraz altında. Bizi tercih etmelerinin en önemli nedeni büyük bir firmanın bünyesinde olmamız. Fiyatlarımız alınabilir düzeyde. Odalarımız geniş ve ferah. Otelde kullanılan beyaz ve mavi renkler Bodrum’u çağrıştırıyor. Oda-kahvaltı çalıştığımız için kahvaltıya çok önem veriyoruz. Çok güzel bir açık büfe kahvaltımız var. Pide, lahmacuna kadar çeşitli ürünler koyuyoruz. Bizim için kahvaltı çok önemli. Tüm odalar deniz manzaralı. Akşam saatlerinde özellikle odalardan şehir ışıkları güzel bir manzara oluşturuyor.

Tablo 10. Devamı

5.Katılımcı	Exclusive demiştik. Fiyat ve kalite yazmışsınız buraya. Kalite öyle bir şey oldu ki misafirler için. Herkesin farklı bir kalite anlayışı vardır. Kendi çizgimiz doğrultusunda fiyat ve kalitemizi tutarak yol alıyoruz. Fiyat-kalite oranı nasıl olacak? Otelimizin bir değeri var. Misafir otele geldi. Diyelim ki 100 TL verdi. Gerçekten Misafir bu 100 TL'nin karşılığını alabiliyor mu ? Biz buna bakıyoruz. Şöyle bir baktığımız zaman aldığımızı görüyoruz. Bizim amacımız misafir buraya geldiği zaman “wow effect” dediğimiz etkiyi yaratmak. Geçen senelerde fiyat düşürülerek bir değer oluşturmak istenmiş. Biz bunu değiştirdik.
6.Katılımcı	Bizim farklılığımız çocuk kabul etmememiz, sürekli bir personelimizin olması. Anketlerde çıkan en iyi yanlarımızdan biri personel. Personelin güler yüzlü olması. Bizim otelimize gelen misafirlerin çoğunluğu sürekli misafirler. 16 senedir gelenler var. Neden buraya geliyorlar? Oteli tanıyor, personeli tanıyor. Kısacası kalite diyebiliriz. Toplam kalite dediğimiz sunduğumuz olanaklar bizi tercih nedenleridir. 5 Euro'ya da oda satan var 15 Euro'ya da satan var. Bizim fiyatlarımız ortalamanın biraz üzerinde olmasına rağmen doluluğu yakalayabiliyoruz.
7.Katılımcı	Kalite. Fiyattan önce kalite. Kaliteyi ne kadar üstte tutarsanız, misafir memnuniyetini sağlarsanız sürekli misafir elde etmiş olursunuz. İnsanlar artık iletişimde üst düzeyde. Sosyal medya burada çok önemli. Facebook'da burayla ilgili bir şey paylaşıldığı zaman bu durum otelimize olumlu ya da olumsuz dönebiliyor.
8.Katılımcı	Fiyat-kalite dengesinin yerinde olması. Verdiğimiz hizmet çok önemli. Güler yüzlü personel önemli. Denize konumumuz da önemli bir etken. Fiyatlarımız standartlarımıza ve rakiplerimize göre biraz daha yüksek.
9.Katılımcı	İlk başta dediğim gibi güçlü bir tur operatörü ile birlikteyiz. Firma olarak geçen sene 46 olan otel sayımız bu sene 60'ı buldu. Karayip Adaları'ndan Yunanistan'a, İspanya'ya vb. birçok lokasyonda otelimiz var. Gelecek sene bu sayı daha çok artacak. Çok fazla otelimiz olduğu için misafirlerimize çok fazla seçenek sunabiliyoruz. Bu otel için konuşacak olursak en önemli şey fiyat-fayda dengesidir. Bu tüm ticarethanelerde geçerlidir. Ne kadar verdim, ne aldım? Misafir ne ister? Güzel oda mesela. Bizim odalarımız geniş. Eskisi gibi 15 metrekare odalar artık yok bizde. En küçük odamız 26 metrekare. Geniş, temiz oda, lezzetli ve sağlıklı bir yemek, hijyen kurallarına uyulmuş havuz, plaj vs. Bunları sağladığınız zaman ufak hizmet aksaklıkları olsa bile insanlar memnun kalıyor. Toparlayacak olursak verdiğimiz fiyattan daha yüksek kalitede hizmet vermeye çalışıyoruz. Bizim için önemli olan bu.
10. Katılımcı	Burada hepsini de söyleyebiliriz. Fiyat da önemli. Sezon olarak fiyatlarımız değişiyor. Aşırı yüksek fiyatlar uygulamıyoruz. Fiyat-fayda dengesini gözetiyoruz.
11.Katılımcı	Daha önce dediğim gibi koy çok önemli. Burada samimi bir aile ortamı oluşturduk. Bunu bildikleri için bizi tercih ediyorlar. Huzurlu bir otel olduğu için genelde orta yaş üstü kişiler çok tercih ediyor. Fiyat olarak çok düşük değiliz ama astronomik bir rakam da yok. Orta düzey ve orta düzeyin biraz üstüne hitap ediyoruz. Direkt rakip olarak gördüğümüz otel her şey dâhil çalıştığı için fiyatları yüksek zaten.

Tablo 10. Devamı

12.Katılımcı	Misafir memnuniyetini yüksek tutmaya çalışıyoruz. Web ortamında otelimizle ilgili yorumlara baktığımız zaman iyi yorumlar aldığımızı görüyoruz. Luxury kalitesinde hizmet verdiğimiz için fiyatlarımız biraz daha yüksektir.
13.Katılımcı	Fiyat ve misafir memnuniyeti olarak ön plandayız. Fiyata göre kaliteli bir hizmet veriyoruz.
14.Katılımcı	Fiyat olarak ucuz bir otel değiliz. Bizim dengimizdeki otellere göre fiyatımız yüksektir. Konum olarak iyi yerdeyiz. Konumumuz bize avantaj sağlıyor. Çalışanlarımızın misafirlere karşı tutumu ayrı bir avantaj. Otelde kullandığımız ürünlerin kaliteli olması bir avantaj. Tüm bunlara toplamda kalite diyebiliriz.
15.Katılımcı	Fiyat ve kalite dengesi olduğu için bizi tercih ederler. Ödediği ücretin karşılığını aldığını düşündükleri için bizi seçerler. Kalite ön planda diyebiliriz.
16.Katılımcı	Kaliteye önem veriyoruz. Buraya gelen misafirlerin tüm ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıyoruz. Dediğim gibi tüm ihtiyaçları karşılayabiliyorsanız kalitelisinizdir. Biz de bunu sağlıyoruz.

Araştırmada müşteriler için değer oluşturmada öncelik verilen konulara yönelik sorulara katılımcılar genel olarak fiyat, kalite ve personel olarak görüş bildirmişlerdir. Fiyat ve kaliteden söz eden katılımcılar fiyat-kalite dengesini göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir.

4.8. Otellere İkame Olabilecek İşletmelerin Rekabet Duruma Etkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde otellere ikame olabilecek işletmelerin rekabet duruma etkisine yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 11’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 11. Otellere İkame Olabilecek İşletmelerin Rekabet Durumuna Etkisine
Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Otellere alternatif (ikame) olabilecek olan pansiyon, apart vb. işletmelerin sektörde kârlılığını ve rekabet durumunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?
1.Katılımcı	Bu tip işletmelerin uzun ömürlü olduğunu düşünmüyorum. Bir süre sonra hepsi lojman olacaktır.
2.Katılımcı	Kesinlikle. Herhangi bir kişinin evinin bir odasını istediği gibi kiraya verebilmesi haksız rekabete neden olmakta. Bu tip işletmeler kalitenin yanı sıra fiyatları da aşağıya çektiği için bizi zor durumda bırakmakta. Bu söylediklerim işini illegal yapan kişiler için. Legal yapanları ayrı tutmak isterim. Kanunsuz yapılan işler sektörün dengesini bozuyor.
3.Katılımcı	Bu otelin karşılığı pansiyon ve apart olamayacağı için etkilemez.
4.Katılımcı	Bizi kesinlikle etkilemiyor. Bizim misafir portföyümüz ile bu tip işletmelerin misafir portföyleri çok farklı.
5.Katılımcı	Bu işletmelerin her şey dâhil konseptle ilgisi yoktur zaten. Buraları seçen misafirler oda-kahvaltı alır ve daha sonra Bodrum çevresini gezmek isterler. Her şey dâhil sisteminde olay tamamen farklı. Misafir otele gelir ve otelden çıkmaz, her şey vardır ve keyfine bakar. Ailesiyle vakit geçirmek ister. Kısacası bizim misafir kitlemiz ile onların kitleleri çok farklı yerlerde. Bu yüzden bu tip işletmeleri seçenler bizi etkilemiyor diyebiliriz.
6.Katılımcı	Hayır. Genel tercih bizim gibi oteller. Apart otel ve pansiyonlar bizim gibi otelleri etkileyemez. Bizim misafirlerimiz bu tür yerlere ancak rezervasyon tarihinden bir gün önce gelip otelde yer bulamazsa tek gece için gidebilir. Bunu da ancak Türk misafir yapar.
7.Katılımcı	Belki genç misafirlerimizi etkiliyordur. Genç misafirler eğlence amaçlı tatil yapabiliyor. Sadece yatak ve duş bunlar için yeterli olabiliyor. Ancak bu durum bizi kayda değecek kadar etkilemez.
8.Katılımcı	Fiyat-kalite dengesi burada da etken. 5 yıldızlı otelleri tercih eden misafirlerin beklentisi bellidir zaten. Ve bu tip misafirler apart otel, pansiyon vb. yerlerde kalmazlar. O yüzden bizi etkilemezler. Aynı standartları vermediğimiz için bize rakip olamazlar.
9.Katılımcı	Bizi etkilemez. Bu tür yerlere genelde 18 yaşlarındakiler, bütçesi az olan gençler gidiyor. Ya da şöyle diyebiliriz. 5 yıldızlı her şey dâhil bir otele gelip tüm zamanını orada geçirmek istemeyen kişiler buralara gider. Bunların içinde yetişkin kısım da var ama çoğunluk gençler. Bizi rekabet olarak da kazanç olarak da etkilemez. Ancak şunu da söylemek lazım. Bu tip butik işletmelerin kontrol edilip belirli kriterler belirlenmesi lazım. Önüne gelen otel açıyor ve bu oteller ve verdikleri hizmetler, ürünler yeterince denetlenmiyor.
10. Katılımcı	Bizim için etkilemez. Her tesisin hedef kitlesi farklı. Bu tesisler bütçesi düşük insanlar için. Bazı insanlar otele az para verip dışarda harcamayı tercih ediyor. Bizim misafirlerimiz farklı olduğu için bizi etkilemez. Ürün çeşitliliği de her zaman iyidir. Benim şahsen tatillerde tercih ettiğim yerler küçük oteller, pansiyonlar, apart otellerdir.
11.Katılımcı	Yok. Bize gelen misafirler belli zaten. O tür yerleri tercih eden buraya gelmez. Buraya gelen de o tür yerleri tercih etmez. Küçük işletmelere gidenler bütçesi az olan ya da tatile daha az bütçe ayıran kesim olduğu için bizi direkt olarak etkilemez.

Tablo 11. Devamı

12.Katılımcı	Düşünmüyorum. Çünkü tamamen farklı profillere hitap ediyoruz. Bizi seçen misafir profili ayrı. Onları seçen misafir profili ve tatilden beklentileri çok farklı.
13.Katılımcı	Bizi etkilemiyor. Bizim kulvarımız farklı. Bu işletmeler bizim ve Bodrum işletmeleri için güzel bir olay. Buralara gelenler sonuçta bizim için potansiyel misafirdir.
14.Katılımcı	Bu tarz işletmeleri tercih eden kişiler bizim hedef kitlemiz içerisinde yer alan kişiler değiller. Bu işletmelere yönelen kişiler aslında bizim misafirlerimizin önünü açıyor. Bize daha kaliteli misafirler geliyor. Nasıl bir misafirin beklentisi kaliteli otel ise, bizim de beklentimiz kaliteli misafirdir. Bu işletmeler bizi olumsuz olarak asla etkilemez. Sadece avantaj sağlar.
15.Katılımcı	Hiçbir şekilde etkilemez. Bizim bir misafir portföyümüz var. Bu küçük işletmelerin de misafir portföyleri var. Birbiriyle alakasız işletmeleriz. Kesinlikle etkilemez.
16.Katılımcı	Herkesin bir hedef kitlesi var. Bizim hedef kitlemiz onların hedef kitlelerinden tamamıyla farklı. Bu yüzden bu işletmeleri rakip olarak değerlendiremeyiz.

Araştırmada otellere alternatif olabilecek apart, pansiyon vb. işletmelerin kârlılık ve rekabet durumuna etkisine yönelik soruya 15 katılımcı kesinlikle etkilemeyeceği yönünde görüş bildirirken 1 katılımcı ise bu küçük işletmelerin fiyatları aşağı çekmesinden dolayı kârlılığı ve rekabeti etkilediği yönünde görüş bildirmiştir.

4.9. Bulunulan Pazarın Genişleme Ve Yeni Rakiplerin Dâhil Olma Durumuna Yönelik Bulgular

Bu bölümde bulunulan pazarın genişleme ve yeni rakiplerin pazara girme durumuna yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 12’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 12. Bulunulan Pazarın Genişlemesi ve Yeni Rakiplerin Girmesinin Rekabet Stratejisine Etkisine Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Bulduğunuz pazarın genişleme durumu hakkında ne düşünüyorsunuz? Yeni ve güçlü oyuncuların girmesi olası mıdır? Rekabet stratejinizi geliştirirken potansiyel girişimcileri dikkate alırmısınız?
1.Katılımcı	Yeni oyuncuların girmesi bizim için aslında bir avantaj olur. Ancak yeni oyuncuları kaldıracak bir altyapı yok. Bardakçı Koyu'nu düşündüğümüz zaman toplamda 1000 yatak kapasitesi var. Bunun üzerine çıkıldığı zaman deniz, su, elektrik vb. tüm altyapılar yetersiz kalacaktır. Bu yüzden büyük otellerin bu bölgeye girmesi mümkün değil. Başka bölgelere girebilirler, ancak bu bizim otelimizi etkilemez. Zaten müşterilerimizin % 80'i devamlı müşterilerden oluşmaktadır. 20 senedir sürekli aynı odada kalmak isteyen müşterilerimiz var.
2.Katılımcı	Bizim ayarımızda otellerin girmesi aslında kalitenin yükselmesi açısından iyi olur. Yeni rakiplerin gelmesi şu an için pek olası görünmüyor.
3.Katılımcı	Olasıdır ve giriyorlar zaten. Biz de buna göre kendimizi daha da geliştirmeye çalışıyoruz.
4.Katılımcı	Bulduğumuz bölgede böyle bir durum yok. Konumumuz itibari ile bizi etkileyen rakipler gelmiyor.
5.Katılımcı	Pazar sürekli genişliyor ve değişiyor. Yeni rakipler ortaya çıkıyor. Yeni rakiplerle birlikte bizlere çok görev düşüyor. Rus uçağının düşürülmesi ile Antalya turizmi biraz çöküş yaşadı. Birçok işletme kapatıldı. Biz otelciler olarak, satış-pazarlamacılar olarak yapmamız gereken farklı pazarlar aramaktır. Farklı pazarlar olarak alternatif pazarları oluşturmak lazım. Yelpazeyi geniş tutmak lazım. Sadece Rus misafirlerden ibaret bir pazarımız olmamalı. Polonyalı, Azeri'si, İngiliz'i, Bulgaristanlı vs. var. Yerli turist var. Herkes o dönemde yerli turiste döndü. Geminin yönü bir anda değişti. Memurlara taksitle satışlar başladı. Yeni rakipler girdikçe yeni pazarlara yönelmek ve bu pazarlardan en iyi payı almak gerekmektedir.
6.Katılımcı	Sürekli bir gelişme oluyor. Aslında sektörün komple gelişmesi, değişmesi lazım. Bu adımı atacak, attıracak birileri yok. Devlet çok geride kalıyor, takip edemiyor. Bodrum'da 1000 tane otel yapılırsa bile bu otelleri dolduracak potansiyel yok. Bunu kaldıracak alt yapı yok. Her sene kanalizasyonlar taşar, sular kesilir, elektrikler yetmez.
7.Katılımcı	Tesisin bulunduğu çevreyi düşünürsek böyle bir şey pek olası görünmüyor.
8.Katılımcı	Şu anda böyle bir durum yok. Zaten destinasyon tamamıyla tesis dolu. Boş yer yok.
9.Katılımcı	Giriyor zaten. Bodrum, Antalya vs. çok gerisindeydi. Sezonun daha kısa olmasının da etkisi var bunda. Şimdi bugün bakıyoruz. Yakın çevremizde büyük bir rakip var. Dünyanın en iyi 3 markasından biri olan Mandarin Oryantal Resort burada. Swiss Otel var. Marriott Otel geldi, ikinci otellerini de açacaklar. Bunlar muhakkak ki etkileyecektir. Bu otellerde çalışan insanlar buralardan ayrılıp başka otellere girdiği zaman bizim otelimiz gibi vizyonları da değiştirecektir. Bulduğumuz pazar sürekli gelişiyor.
10. Katılımcı	Şu anda yok. Çünkü merkezde yeni tesis için boş alan yok. Ancak çevre oteller, rakipler iyileştirme yapabilir. Bu da şu an için olası görünmüyor.

Tablo 12. Devamı

11.Katılımcı	Bardakçı Koyu tamamen dolu. Yeni rakiplerin girebileceği bir boşluk kalmadı. Bizi direkt olarak etkileyecek bir rakibin gireceği yer yok. Genelde merkeze yeni rakipler geliyor. Onlar da bizi direkt olarak etkilemez.
12.Katılımcı	Bodrum'a her yıl yeni ve büyük markalar geliyor. Ama aradıklarını bulamıyorlar. Özellikle son 2 yıldaki kriz etkili bu olayda. Bizim konseptimiz oda-kahvaltı. Bizim konseptimizde bizi etkileyecek bir rakibin girmesi oldukça zor görünüyor. 12 ay Bodrum'da otel açık tutmak oldukça zor. The Marmara ve Doria Hotel var bizim dışımızda. Bizim gibi 5 yıldızlı olup oda-kahvaltı çalışan 12 ay açık 3 oteliz.
13.Katılımcı	Yeni rakipler giriyor. Sürekli yatırımlar yapılıyor. Ancak bizim konseptimizde rakipler gelmiyor. Bizi olumlu yönde etkileyenler var. Kapanan oteller ve açılmayan oteller. Mesela yan tarafımızda 2 tane otel vardı ve yıkıldı. Yeni bir otel yapılıyor. Muhtemelen 2 seneye açılır. Bizim konseptimizde açılırsa bizi etkiler ancak şu anda bununla ilgili bir bilgi yok.
14.Katılımcı	Yeni rakipler geliyor zaten. Bizden uzak konumda oteller açılıyor. Bu işletmeler tabii ki bize gelecek misafirleri çekmek istiyor. Bu çekişme kalitede rekabeti getiriyor. Rekabet arttıkça kalite de artıyor. Bu da misafirlere yarıyor. Biz de kalitemizi yükseltiyoruz. Atağa karşı atak yapıyoruz. Ön büro müdürümüz sürekli rakipleri takip ediyor. Fiyatlarını inceliyor.
15.Katılımcı	Pazarın genişlemesini çok isterim. Pazarın genişlemesi demek turizm gelirlerinin artması demektir. Rekabet ayrıca kaliteyi getirir. Bizi etkileyecek şekilde yeni rakiplerin girmesi biraz zor görünüyor.
16.Katılımcı	Pazar çok genişlemez. Güçlü oyuncular girebilir. Potansiyel girişimcileri dikkate alıyoruz ancak biz kendi doğrultumuzda ilerlemeye devam ediyoruz. Verdiğimiz hizmetin kalitesini korumaya çalışıyoruz.

Araştırmada pazarın genişleme ve yeni rakiplerin pazara dâhil olmasına yönelik soruya katılımcıların çoğunluğu pazarın genişleme ve yeni rakiplerin girme ihtimalinin olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Görüşmelerde 11 katılımcı pazarın genişleme durumunun olmadığını, yeni ve güçlü rakiplerin girme ihtimalinin olmadığını ifade ederken, 5 katılımcı ise yeni ve güçlü rakiplerin girdiğini, pazarın genişlediğini ifade etmiştir.

4.10. Otelcilik Endüstrisinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek İçin İzlenen Stratejilere Yönelik Bulgular

Bu bölümde otelcilik endüstrisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için izlenen stratejilere yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 13'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 13. Otelcilik Endüstrisinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etmek İçin İzlenen Stratejilere Yönelik Katılımcı Görüşleri

Soru	Otelcilik endüstrisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için ne tür rekabet stratejileri izlemektesiniz?
1.Katılımcı	Marka yatırımı yapıyoruz. Çevre duyarlılığıyla ilgili çalışmalarımız var. İlerleyen dönemlerde 7 yıldız doğru gitme planlarımız var. Kendi kurallarımızın dışına çıkmadan müşteri geri dönüşlerini değerlendirmeye çalışıyoruz.
2.Katılımcı	Reklam, sosyal medya, teknolojik faaliyetler. Feedback'ler, internet ortamındaki yorumlar. Bunlara çok dikkat ediyoruz. Fiyatlandırmada çok dikkatli hareket ediyoruz. Pazardaki payımızı korumaya çalışıyoruz. Müşteri istek ve beklentilerine anlık cevap vermeye çalışıyoruz.
3.Katılımcı	Sürekliliği sağlamaya çalışıyoruz. Çalışanlarımız burada önemli. Personel sürekliliğini sağlamaya çalışıyoruz. Feedback'lere önem veriyoruz. Her soruya cevap veriyoruz.
4.Katılımcı	Eskiden yabancı ağırlıklı çalışan bir oteldik. Siyasi olaylar nedeniyle artık yerli misafirlere yönelmeye başladık. Yabancılar pek tercih etmiyor son zamanlarda. Pazardaki istediğimiz konuma henüz gelemedik.
5.Katılımcı	Üç yıl içerisinde bildiğim kadarıyla 4 tane yeni tesis açılacak. Bunların hepsi de zincir tesisler. Maxx Royal, Four Season. Maxx Royal her şey dâhil konsptinde. Four Season oda-kahvaltı. Accor olarak 2 otel gelecek. Bunlar da her şey dâhil. Bu tesislerin tümü bizi etkileyecek çevrede açılacak. Biz de bunun için exclusive segmentine geçtik. Bu stratejik bir yapılanma. Gelişimimiz duracak mı? Hayır. Önümüzdeki yıl yine bir değişim var. Kaliteli markaların olması buna neden oluyor. Aslında bu iyi bir şey. Düşmanın bile kalitelisi iyi derler ya. Rakiplerin kalitelisi bizi belli bir yerlere getiriyor.
6.Katılımcı	Bizim en çok dikkat ettiğimiz nokta "repeat guest" dediğimiz sürekli misafirler üzerine çalışmalarımız. Örnek vermem gerekirse dışardan en çok misafir Hollanda'dan geliyor otelimize. Bu sürekli misafirlerimiz için gelecek sene Hollanda'da otelimiz tarafından bir fuar düzenlenecek. Sürekli misafirler tesisi bilir, oteli yormaz. Aynı zamanda istikrarı getirir. Her sene yeni kişilere odanı satmak çok zordur. Yeni kişiler demek yeni istekler demektir. Bunu karşılamak da ayrı zorluk getirir. Butik oteller bunu yapabilir fakat bizim gibi oteller için oldukça zordur.
7.Katılımcı	Her sene Bodrum'da ünlü bir "yaza merhaba" partimiz oluyor. Bu olay bizi çok yüksek bir yere taşıyor. Tüm acenteler, tüm otelciler bu açılışa davetli oluyor. Dünya mutfaklarından yemekler, çeşitli içecekler oluyor. Eski bir otel olmamız yine önemli etken. Ayrıca feedback'ler çok önemli. Bunlara göre hareket edebilmek önemli. Kalite, fiyat politikası ve devamlılık yine önemli. Devamlılığı sağlamak zorundasınız.
8.Katılımcı	İlk önceliğimiz hizmet standartlarımızı korumak. Bu standartları geliştirebilmek için misafirlerden gelen feedback'lere çok önem veriyoruz. Misafirlerin önerilerini, şikâyet ve yorumlarını dikkate alıyoruz. Standartlarımızı koruyarak bunun üzerine çıkmaya çalışıyoruz. Misafir memnuniyeti odaklı hareket ediyoruz.
9.Katılımcı	Fiyat-fayda dengesi, güler yüz, hızlı ve doğru hizmet. Bunları sağlamak çok önemli. Bunları yaparsanız zincir otel olun ya da olmayın fark etmez. İnsanlar sizi bir şekilde hafızasında tutar. Feedback'ler bizim için çok değerli. Misafirlerimizin isteklerini bilmek ve hatalarımızı görmek zorundayız.

Tablo 13. Devamı

10. Katılımcı	En başta yaptığımız şey buraya gelen misafirin sürekliliğini sağlamak. Elimizdeki misafirleri tutmak, bir daha gelmelerini sağlamak önemli. Bizim zaten çok fazla sürekli misafirimiz var. Bunu sağlayabilmek en iyi rekabettir bana göre. Pazar araştırmasını iyi yapmak lazım. Hangi ülkenin Türkiye'ye daha çok ilgi göstereceğini sezon başlamadan araştırmak lazım.
11. Katılımcı	Bizim yerleşmiş bir misafir kitemiz var. Bu misafirlerimizle sürekli iletişim halindeyiz. Fiyat güncellemelerimiz sürekli olarak iletilir. Bu kişiler sürekli otelden haberdar oluyorlar. İletişimde kaldığımız sürece rekabette kalırız. Rakiplerimizin de rekabette bir hamle yapması söz konusu değil. Her otel kendi misafirlerini elinde tutmak istiyor. Samimi, sıcak bir aile ortamı oluşturduk. Bu aileye yeni misafirler katmaya da çalışıyoruz.
12. Katılımcı	Bizim 150 metrekarelik toplantı salonumuz var. Konuşmamızın başında söylediğim gibi güzel bir restoranımız var. Spa salonumuz var. Spa salonumuz dışardan gelenlere de açık. Üyeliklerimiz var. Bunlar bize rakiplerimize göre avantajlı olduğumuz konular. Bodrum pazarındaki en büyük artılarımız. Kendi içimizde oluşturduğumuz bir misafir geri dönüş sistemimiz var. Aynı zamanda misafirlerin otelden ayrıldıktan sonra web ortamında yaptıkları yorumlara da dikkat ediyoruz.
13. Katılımcı	Her gelen misafirin buradan memnun ayrılması için çalışıyoruz. Tüm misafirlerle iletişim halinde olmaya çalışıyoruz. Geri dönüşlere önem veriyoruz. Bizde eksik görülen şeyleri öğreniyoruz ve bunu tüm departmanlarla şeffaf olarak paylaşıyoruz. Bunları yaptığımız zaman rekabetten kopmuyoruz. Örnek vermek gerekirse geçen sene birkaç yorum yatakların eski olduğunu söylüyordu. Ve geçen yaz sezonunun sonunda yatakların tamamı değişti. Plajımız uzak bir yerdedi. Yorumlardan yola çıkarak bu sene daha yakın bir plaj ayarlandı.
14. Katılımcı	Sürekli olarak rakiplerimizi kontrol ediyoruz. Acentelerle olan ikili ilişkilerimizi çok iyi tutmaya çalışıyoruz. Feedback'ler çok önemli. İyi yorumları daha da iyi hale getirmek için çalışmalarımız oluyor. Kötü yorumların da kaynaklandığı departmanı bularak gerekli çözümleri yapıyoruz. Doğru ya da yanlış her türlü geri dönüşleri dikkate alır ve değerlendiririz.
15. Katılımcı	Geçen senelere baktığımızda turizm sektöründe çok parlak dönemler geçirmedik. Bu dönemlerde birçok otel işletmesi kapanırken biz ayakta kalmaya devam ettik. "Repeat guest" dediğimiz kitleyi arttırmaya çalışıyoruz. Bu doğrultuda bizden talep edilen her şeyi vermeye çalışıyoruz. Feedback'lere önem veriyoruz. Sadık bir kitle oluşturmak için misafir memnuniyetini üst düzeyde tutuyoruz.
16. Katılımcı	Misafirin sizi birçok otelin arasından seçmesi gerekli. Bunun için misafirlerin istediği şeyleri verebilmeniz lazım. Bu açıdan anketler, yorumlar çok önemli. Belirli bir kaynağımız var. Bu kaynağı bu istek ve beklentilerin karşılanmasında kullanıyoruz.

Araştırmada otelcilik endüstrisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için izlenen stratejilere yönelik soruya katılımcıların geneli geri bildirimlere önem vermek, müşteri memnuniyetini en iyi şekilde sağlamak, sürekli müşteri kitlesini oluşturmak şeklinde cevap vermiştir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın son kısmı olan bu bölümde yapılan mülakatlardan elde edilen bulgular ışığında varılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırma ile işletmeler arasındaki rekabette avantaj sağlayan kaynakların turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri açısından belirlenmesine çalışılmıştır. Çalışmanın saha kısmı Muğla'nın Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri temel alınarak yürütülmüştür. Bodrum ilçesinin Türkiye'nin önde gelen turizm bölgelerinden biri olması ve bunun sonucunda içerisinde çok sayıda konaklama işletmesi barındırması ve bu konaklama işletmelerinin aralarındaki rekabetin üst düzeyde olması tercih sebeplerinden en önemlisidir. Bodrum ilçesinin araştırmayı yapan kişi tarafından tanınıyor olması ve bunun getirisi olarak da saha çalışmalarının daha kolay yapılabilmesi bir diğer tercih sebebi olmuştur. İkinci tercih sebebi aynı zamanda araştırma bulgularının değerlendirme aşamasında daha doğru sonuçlara ulaşılmasını da sağlamıştır. Araştırma kapsamında Bodrum'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller arasından 16 tanesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında 16 otel yöneticisi ile 10 adet açık uçlu sorudan oluşan görüşme formuna dayalı olarak görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinin büyük bölümü buldukları pazarda yoğun bir rekabet içerisinde oldukları görülmüştür. Bodrum pazarına büyük otellerin giriş yapması, pazarda çok sayıda otel işletmesinin faaliyet göstermesi, mevcut otellerin sürekli olarak kendini geliştirmeye devam etmesi yoğun rekabeti getiren nedenler olarak öne çıkmaktadır. Diğer yandan Bodrum'u tercih eden turist sayısının beklenen düzeyde yükselmemesi rekabeti daha da güçlendirmektedir. Bu yoğun rekabet içerisinde her bir işletme kendi pazar payını korumaya çalışmaktadır. Rekabet içerisindeki işletmelerin büyük bir kısmı Bodrum'un genel rekabetinden çok yakın çevrelerinde yer alan rakipleri ile daha yoğun bir rekabet içinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu rekabette her işletmenin kendi rakiplerini belirlemiş durumda olduğu ve belirledikleri bu rakipleri göz önüne alarak hareket ettiği gözlemlenmiştir.

İşletmelerin rakiplerini belirlerken aynı müşteri kitlesine hitap etme, birbirlerine çok yakın konumda yer alma, aynı otel konseptinde çalışma gibi etmenlere dikkat ettikleri ortaya çıkmıştır.

Bu sonuç, Köroğlu ve diğerleri (2011) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile zıtlık göstermektedir. Köroğlu ve diğerleri (2011), yaptıkları araştırmada otelcilik sektöründeki rekabetin ana sebebini otel işletmelerinin içerisinde olduğu piyasa türünün bölgesel, ülkesel veya küresel seviyede tekeli rekabet ve oligopol piyasa özelliği göstermesi şeklinde açıklamışlardır. Oysa bu araştırmada çok fazla satıcının olduğu, bunun da rekabeti daha da arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Tekelci ve oligopol piyasa yerine tam rekabet piyasasının olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularından yola çıkılarak otel işletmelerinin bulunduğu pazara yeni ve güçlü rakiplerin girmesinin zor olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeni ve güçlü rakip işletmelerin girme olasılığının olmadığı yönünde görüş bildiren katılımcıların çoğu bunun nedenini buldukları konumda yeni tesisler için boş yerlerin olmamasına bağlamışlardır. Birkaç katılımcı pazarda iyi bir konumda oldukları için kendilerini etkileyecek rakiplerin girmesinin mümkün olmadığı yönünde görüş bildirirken birkaç katılımcı da altyapı yetersizliklerinden dolayı yeni rakiplerin girme olasılığının olmadığını belirtmişlerdir. Yeni rakiplerin girebildiği yönünde görüş bildiren katılımcılar da buna karşı sürekli olarak kendilerini geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda Porter'ın beş güç modelinde yer alan "yeni giren firmaların tehdidi" gücü maddesinin Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin izledikleri stratejiler üzerinde fazla etkisinin olmadığı söylenebilir.

Araştırmada Porter'ın beş güç modelindeki "tedarikçilerin pazarlık gücü" unsurunun turizm endüstrisindeki işletmelerin rekabet stratejileri üzerinde de etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle her şey dâhil şeklinde çalışan otel işletmeleriyle yapılan görüşmelerde katılımcılar tedarikçilerin kalitesinin otel işletmesinin hizmet kalitesini etkilediğini ifade etmişlerdir. Tedarikçilerin otel işletmelerine sunduğu hizmet ve ürün kalitesinin yüksek olmasının da rekabet avantajı sağladığını belirtmişlerdir. Oda-kahvaltı şeklinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde ise tedarikçilerin rekabet avantajına etkisi olmadığı yönünde görüşler

alınmıştır. Bu durum oda-kahvaltı şeklinde hizmet veren işletmelerde müşterilerin tüketim ağırlıklı konaklama yapmaması ve dolayısıyla işletmenin fazla tedarikçiye sahip olmaması ile açıklanabilir.

Araştırmada müşteri istek ve beklentilerinin izlenilen rekabet stratejisinde değişikliğe neden olabilecek kadar etkili bir unsur olduğu da görülmüştür. Katılımcılardan az bir kesiminin müşteri istek ve beklentilerinin izledikleri stratejiyi değiştirecek etkide olmadığını söylemesine karşılık katılımcıların çoğunluğu müşteri istek ve beklentilerine göre hareket ettikleri yönünde görüş bildirmiştir. Müşteri istek ve beklentileri karşısında işletmenin konsept olarak değişikliğe gittiğini ifade eden katılımcıların olması müşteri istek ve beklentilerinin konaklama işletmeleri açısından çok önemli olduğunu desteklemektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu kendi işletmelerine ikame olabilecek küçük konaklama işletmelerini potansiyel bir tehdit olarak görmedikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Otellerin alternatifi olarak görülebilecek pansiyon, apart otel vb. işletmelerin aynı pazar içerisinde bulunan ve rekabette ön sıralarda yer alan işletmeler tarafından rakip olarak görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların tamamına yakını bu tip küçük işletmelerin kendi işletmelerini olumsuz yönde herhangi bir şekilde etkilemediği ve bu tip işletmelerle aynı kategoride yer almadıkları yönünde ifade belirtmişlerdir. Bu tarz küçük işletmeleri tercih eden turist kitlelerinin kendi hedef kitlelerinden farklı olduklarını belirtmişlerdir. Sadece bir katılımcı bu küçük işletmelerin fiyatları aşağı çekmeleri nedeniyle kârlılıklarını etkilediklerini belirtmiştir. Bu sonuç Porter'ın modelindeki "ikame ürünlerin tehdidi" unsurunun turizm endüstrisinde önemli olmadığını göstermektedir.

Bu sonuç Anolay (2015) tarafından yapılan çalışmada varılan sonuçlardan biri ile benzerlik göstermektedir. Anolay (2015), oteller üzerine yaptığı araştırmada ikame ürünlerin tehdidi ile rekabet stratejileri arasında pozitif bir ilişki bulamamış ve otellere ikame olabilecek apart, pansiyon vb. işletmelerin otellerin rekabet stratejileri üzerinde dikkate alınacak bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır. Bu bağlamda iki çalışma da birbirini desteklemektedir.

Kuruluş yeri ve konum olarak rakiplerine göre avantajlı konumda olduklarını söyleyen katılımcılar rekabette rakiplerine göre önde olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların avantaj olarak gördükleri konular da denize yakınlık, Bodrum merkeze yakınlık ve eğlence yerlerine yakınlık olarak öne çıkmıştır. Bu öne çıkan öğelerin üçüne birden yakın konumda yer alan işletmeler konum olacak çok avantajlı olduklarını belirtmişlerdir. Kuruluş yeri ve konum olarak rakiplerine kıyasla geri planda olduklarını kabul eden işletmeler de rekabette yer almak adına başka konulara yoğunluk gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu katılımcılar işletmenin bulunduğu konumun en başta olumsuz olarak görüldüğünü ancak başka avantajları olduğunu belirtmişlerdir. Bu işletmelerin toplantı odaları, spa salonları, mutfakları ile ön plana çıkmaya çalıştıkları ve sessiz, sakin bir tatil vaadi ile müşteri çekmeye çalıştıkları görülmüştür.

Görüşmeye dâhil olan katılımcıların tamamı işletme çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin rekabette önemli bir paya sahip olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Rekabette ön planda olduğunu iddia eden işletmelerde çalışanların çoğunluğunun uzun yıllardır işletme bünyesinde buldukları vurgulanmıştır. Görüşme yapılan otel işletmelerinden bir tanesinin tüm personel kadrosunun görüşme yapılan yıl içerisinde yeni baştan oluşturulduğu belirtilmiş ve bunun nedeni olarak da eski personel kadrosunun rekabette işletmeyi zor durumda bıraktıkları ve geri planda tuttukları ifade edilmiştir. Bu da otel çalışanlarının rekabet anlamında en önemli etmenlerden biri olduğunun kanıtı niteliğindedir.

Bu sonuç Tüfekçiyaşar (2019) ve Akdemir (2018) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir. Tüfekçiyaşar (2019), İstanbul'daki 5 yıldızlı oteller üzerine yaptığı araştırmada insan unsurunun konaklama işletmelerinde öneminin yüksek olduğuna vurgu yapmış ve kaliteli personelin misafir memnuniyetini arttırarak işletmeye rekabet avantajı sağladığını belirtmiştir. Akdemir (2018) de Muğla ilinde yapmış olduğu araştırmada nitelikli iş gücünün müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini arttırdığını, dolayısıyla işletmenin rekabet üstünlüğünü etkilediğini belirtmiştir.

Görüşme yapılan katılımcıların büyük bir kesimi müşterileri açısından bir fiyat-kalite dengesi sağlamaya çalıştıkları yönünde görüş belirtmiştir. Müşterilerine,

aldıkları fiyatın daha üzerinde bir hizmet vermeye çalıştıklarını belirten katılımcıların çoğunluğu fiyatlandırma konusunda da rakiplerini temel aldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar rakiplerine kıyasla daha kaliteli bir hizmet vermeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu açıdan araştırma Lo (2012), tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir. Lo (2012), Çin'deki araştırmasında müşteri memnuniyetine etki eden tek rekabet stratejinin farklılaşma stratejisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yılmaz, 2016). Bu çalışmada ise rakiplerin kendi aralarında rekabet ederken ürün farklılaştırma yerine daha çok kaliteli bir hizmet sunmaya odaklı stratejiler izledikleri görülmüştür. Bu farklılık Çin ile Bodrum arasındaki destinasyon, turistik ürün, konaklama işletmeleri, müşteri beklentileri vs. gibi farklılardan kaynaklanıyor olabilir.

Görüşmeye dâhil olan katılımcılar rekabet içinde buldukları konumları korumak adına yoğun çaba harcadıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda üzerinde durulan en önemli husus müşteri geri bildirimleri olarak ön plana çıkmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu müşteri geri bildirim sisteminin sonuçlarına göre hareket ettiğini belirtmiş ve strateji belirlerken ilk olarak bu geri bildirimlerin göz önüne alındığını vurgulamıştır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanılan yöntemlerden bir diğer önemli olanı da her otelin kendi sadık müşteri kitlesi üzerine yaptıkları çalışmalarıdır. Bu doğrultuda katılımcılar ilk olarak kendi müşteri kitlelerini elde tutmaya çalıştıklarını hemen arkasından da yeni kitleler bulmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ödemiş (2019) de, otel işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada işletmelerin sürdürülebilir rekabetçiliğini koruması için mevcut pazar payının korunmasının hayati öneme sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda aynı sonuç sebebiyle iki çalışmanın birbirini desteklediği görülmektedir.

Araştırmanın bazı sonuçları Samur'un (2009) müşteri ilişkileri yönetiminin rekabet üstünlüğüne etkisini araştıran çalışması ile uyum göstermektedir. Samur (2009), Nevşehir otelleri üzerine yaptığı çalışmada rekabetçi ortamda müşteri isteklerinin göz ardı edilemeyeceğini belirtmiştir. Bununla birlikte Samur (2019), müşteri ilişkilerinin rekabet üstünlüğü açısından önemli olduğunu gözlemlemiş ve müşteri sadakati oluşturmanın rekabet yarışında ayakta kalabilmenin temel şartlarından biri olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada da otel işletmelerinin müşteri

istek ve beklentileri doğrultusunda hareket ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmelerin rekabette öne geçmek adına sadık müşteri kitlelerini oluşturmaya çalıştıkları ve bu kitlenin memnuniyetini en üst düzeyde tutmaya çalıştıkları görülmüştür.

Ayrıca bu araştırma Bordean ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırma ile karşılaştırıldığında benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bordean ve diğerleri (2010), yaptıkları araştırmada otel işletmelerinin farklılaşma ve farklılaşmaya odaklı stratejiler uyguladıkları sonucuna ulaşmışlardır (Sevinç ve Güzel, 2016). Bu araştırmada da otel işletmelerinin izledikleri tek rekabet stratejisi olmasa da farklılaşma stratejileri izledikleri görülmüştür.

Diğer yandan çalışmadaki bulgulardan yola çıkılarak varılan bazı sonuçlar Kılıç ve Uslu (2019) tarafından yapılan çalışmanın bazı sonuçları ile farklılık göstermektedir. Kılıç ve Usta (2019), İstanbul'daki otel işletmelerine yönelik yaptıkları çalışmada işletmelerin farklılaşmaya odaklanmaları gerektiği ve maliyet liderliği elde ederek rekabeti sürdürebilmelerinin mümkün olduğu sonucuna varmışlardır. Oysa bu çalışmada otel işletmelerinin kaliteye önem vererek ve müşteri odaklı faaliyet yürüterek rekabet üstünlüğü elde etmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın, iki çalışmanın farklı turizm destinasyonları üzerine yapılmış olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. İstanbul ve Bodrum'un farklı turizm pazarları olması, faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin farklılıklar göstermesi ve bu iki turizm bölgesini tercih eden turistlerin ve isteklerinin farklılıklar göstermesi iki çalışmanın sonuçlarının farklı olmasına yol açmış olabilir.

Bu çalışma konaklama işletmeleri arasındaki rekabetin avantajlarını belirlemeye yönelik olarak Bodrum ilçesinde yapılmıştır. İleride yapılacak rekabet avantajı kaynaklarının belirlenmesine yönelik çalışmalara yol gösterebilir. Bodrum'daki 5 yıldızlı oteller yerine daha küçük otel işletmelerine yönelik araştırmalar yapılabilir. Rekabetin zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir. Bodrum dışında Türkiye'nin önde gelen diğer turizm bölgeleri seçilerek araştırmanın evren ve örnekleme değiştirilebilir.

Rekabetin gün geçtikçe arttığı turizm sektöründe rekabette önlerde yer almak isteyen konaklama işletmelerinin dikkate alması gereken konuların en başında müşteri memnuniyeti gelmektedir. Rakiplerine kıyasla avantajlı konuma geçmek isteyen işletmeler ilk önce kendi konumlarını korumaya çalışmalı daha sonrasında rakiplerinden sıyrılarak öne geçmeye çalışmalıdır. Bu doğrultuda uygulanması gereken en önemli konulardan biri de müşteri istek ve beklentilerini en iyi şekilde belirleyebilmektir. Bu da müşteri geri bildirimlerini doğru şekilde takip etmekten ve kayıt altına alabilmekten geçmektedir. Bu doğrultuda her konaklama işletmesinin mutlaka kendi geri bildirim sistemini oluşturması gerekmektedir. Bunu doğru biçimde yapan işletmelerin rekabet içerisinde rakiplerine göre avantajlı konumda buldukları gözlemlenmiştir.

Konaklama işletmelerinin kuruluş yerinin çok önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Deniz kenarında konumlanan konaklama işletmelerinin kuruluş yeri avantajı olarak öne geçeceği doğru olsa da deniz kenarında yer alamayan konaklama işletmelerinin bu açığı kapatması mümkündür. Denize uzak olan konaklama işletmelerinin kendi buldukları konumlara uygun olarak rekabet stratejileri oluşturmaları gerekmektedir.

İşletmelerin rekabet yarışı içerisinde devam etmeleri için dikkat etmeleri gereken bir diğer nokta da kaliteli personel temini ve bu kaliteli personelin işletme bünyesinde devamının sağlanmasıdır. Hizmet sektöründe ürünü müşteriye çalışanların sunuyor olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması personel kalitesinin önemini arttırmaktadır. Otel çalışanlarının güler yüzlü hizmet vermesi, otele gelen müşteriyi tanıyor olması ve tanınmasının verdiği avantaj ile müşteri isteklerini önceden tahmin edebilmesi, bu isteklere hızlı bir şekilde cevap verebilmesi otel işletmesinin hizmet kalitesini arttıracaktır. Bu bağlamda maliyetleri düşürmek adına ucuz iş gücüne yönelmek yerine turizm alanında eğitim görmüş ve bu sektör içerisinde belirli bir altyapısı olan personeli işletme bünyesine dâhil etmek akıllıca bir seçim olacaktır. Kaliteli personeli işletmeye kazandırmak da yeterli değildir. Bu kaliteli personelin işletme içerisinde devamlılığının sağlanması da hizmet kalitesinin sürekliliği açısından önemlidir.

Yoğun rekabette rakiplerinin önüne geçmek isteyen konaklama işletmeleri tedarikçileriyle iyi ikili ilişkiler geliştirmek zorundadırlar. Özellikle her şey dâhil olarak hizmet veren konaklama işletmeleri yoğun şekilde tüketim yapmakta ve bu nedenle de yine yoğun bir şekilde tedarikçilerinden alım yapmaktadırlar. Doğal olarak da tedarikçilerin işletmeye sunduğu hizmetin kalitesi direkt olarak konaklama işletmesinin sunduğu hizmetin kalitesini etkilemektedir. Tedarikçileriyle kazan-kazan mantığı ile çalışan ve tedarikçilerini iş ortağı olarak gören konaklama işletmeleri rakiplerinin önüne geçmek adına avantaj elde edecektir.

Rekabette tutunabilmek ve rakiplerin önünde devam edebilmek adına işletmelerin fiyat-kalite dengesini belirli bir oranda tutmaya çalışmaları gerekmektedir. Fiyat-kalite dengesini sağlayabilen otel işletmeleri müşterilerine ödedikleri ücretin karşılığını ve hatta daha fazlasını aldıklarını hissettirebileceklerdir. Müşterilerin bu hisle işletmeden ayrılmaları işletmenin sürekli müşteri kitlesini oluşturabilmesi açısından önemlidir. Bunu başarabilen otel işletmeleri rakipleri ile rekabet ederken mutlaka avantaj elde edecektir.

KAYNAKÇA

- Ahmadov, F. (2010). Azerbaycan'ın Ulusal Rekabet Gücü: TOWS ve Elmas Modelli Bir Çözümleme. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Akbaba, A. (2008). Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi (Ed. F. Okumuş ve U. Avcı). Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akdemir, R. (2018). Yeşil Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Avantajına Etkisinin İncelenmesi: Muğla İlinde Yer Alan 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Akgöz, E. (2013). Düşünceden Uygulamaya Otel İşletmeciliği. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, A. (2001). Rekabetin Yatay Kısıtlaması. Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.
- Aksu, A. (1995). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri. Ankara: TİSK Yayınları.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Antalya: Aziz Matbaası.
- Altınay, M. (1995). Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Rekabet Gücü Stratejileri. Magosa: Doğu Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Altuntuğ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Anolay, R. M. (2015). Algılanan Rekabet Güçleri, Rekabet Stratejisi ve Organizasyonel Performans İlişkisi: Türkiye Otelcilik Endüstrisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, A. (2008). Turizm Planlamasına Yerel Toplumun Katılımı: Saklı Bahçe Akyaka Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 71-83.
- Atalay, N., Birbil, D. ve Demir, N. (2001). Rekabette Öncü Sektörler. Ankara: MPM Yayınları.
- Atik, H. (2005). Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avşar, Ö. (2006). Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Badur, E. (2001). Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşmalar: Uyumlu Eylem ve Kararlar. Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). Turizm ve Rekabet. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (1989). Turizm işletmeciliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Batman, O. (2003). Otel İşletmelerinin Yönetimi. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Batman, O. (2004). Turizm İşletmeleri (Ed. B. Zengin ve Ş. Demirkol). Otel İşletmeleri. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bayraktar, Y. ve Öztürk, N. (2009). Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2: 74-93.

- Beşirov, İ. (2007). Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Değerleme. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Betz, F. (2010). Teknolojik Yenilik Yönetimi Değişimle Gelen Rekabet Avantajı. Ankara: TÜBİTAK Yayınları.
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, BJ. (1999). Ortaklaşa Rekabet. (Çev. L. Cinemre.) İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Bodrum Kaymakamlığı (2018). Tarihçe. <http://www.bodrum.gov.tr/tarihce>.
- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor R. L. ve Mitra, C. S. (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. International Journal of Trade, Economics and Finance.
- Clayton, S. (2008). Strateji Geliştirme. (Çev. M. Zaman.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Collins, JC. ve Porras, JI. (1999). Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak. (Çev. Z. Çivi.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19 (1): 45-56.
- Creswell, J. W. (2016). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni (3.Baskı). (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir.) Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çakıcı, A. C., Kozak, M., Azaltun, M., Sarıışık M. ve Sökmen A. (2002). Otel İşletmeciliği, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. C., Azaltun, M., Kozak, M. ve Sökmen, A. (2008). Otel İşletmeciliği. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuş, Ş. ve Öncüer, M. (2009). Türkiye'de Konaklama Sektörünün Gelişimi (Ed. Ş. Çavuş, Z. Ege ve O. E. Çolakoğlu). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çoroğlu, C. (2002). Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Çuhadar, M. (2001). Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternetin Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demir, C. (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Demir, M. Ö. (2003). Türk Şarapçılık Sektörünün Rekabet Analizi: Tekel Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinler, Z. (1998). Mikro Ekonomi. Bursa: Ekin Yayınları.
- Doyle, P. (2008). Değer Temelli Pazarlama. (Çev. G. Barış.) İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Duman, M. (1992). Sınai Rekabet Gücü: Türkiye ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri Arasında Bir Karşılaştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ecer, F. ve Canıtez, M. (2004). Pazarlama İlkeleri, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ekiz, D. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri Yaklaşım, Yöntem ve Teknikler (1st ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gürak, H. (2004). Emek-Teknolojik Yenilik ve Büyüme. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Erdem, B. (2002). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci: Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Erdoğan, H. (1995). Uluslararası Turizm. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Göral, R. (2014). Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Glaser, B. G. ve Strauss, A., L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York, NY: Aldine De Gruyter.
- Glesne, C. (2012). Nitel Araştırmaya Giriş. (Çev. A. Ersoy ve P.Yalçinoğlu.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güler, S. (2003). İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gümüş, M., Duran, E. ve Hamarat, B. (2003). İşletmelerde Bilgi Kalitesi: Çanakkale'de Bulunan Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Denizli: Pamukkale Üniversitesi II. Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Kitabı.
- Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'in Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15: 105-125.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon. İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hatiboğlu, Z. (1995). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Sedok Yayınları.
- Henderson, JM. ve Quant, RE. (1998). Mikro İktisat Matematiksel Bir Yaklaşım. (Çev. E. Ada.) Ankara: Gazi Kitabevi.
- İçöz, O. (1996). Turizm İşletmelerinde Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Anatolia Yayıncılık.

- İçöz, O. ve Kozak, M. (1998). Turizm Ekonomisi. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İslamoğlu, A. H. (2008). Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jennings, G. R. (2012). Qualitative Research Methods, in Dwyer, L., Gill, A. and Seetaram, N. (Eds), Handbook of Research Methods in Tourism: Quantitative and Qualitative Approaches. UK: Edward Elgar, 309- 323.
- Kaliappen, N. ve Hilman, H. (2014). Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance: Empirical Insight From Malaysian Hotel Industry. Sage Open, 1 (8).
- Karahan, K. (2006). Hizmet Pazarlaması. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Karluk, R. (1996). Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişim, Yapısal ve Sosyal Değişim. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. ve Balkır, M. (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Kılıç, B. ve Uslu, T. (2019). Porter'ın Rekabet Modelinin İstanbul'daki Zincir Otel İşletmelerinde İncelenmesi. Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi, 3 (2).
- Kılıçbay, A. (1985). Türkiye'de Piyasa Ekonomisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- Kırım, A. (1998). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (2003). Strateji ve Bire Bir Pazarlama CRM. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kozak, N, Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2008). Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2014). Genel Turizm İlkeler-Kavramlar. Ankara: Detay Yayınları.

- Kozak, M. (2014). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozlu, C. (1996). Türkiye Mucizesi İçin: Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Köroğlu, Ç., Biçici F. ve Sezer D. (2011). Otel İşletmelerinde Maliyet Kontrolünün Rekabet Üstünlüğüne Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 3(1).
- Lindof, T. R. ve Taylor, B. C. (2011). Qualitative Communication Research Methods (3rd ed.). USA: Sage.
- Lo, Y., (2012). Back to hotel Strategic Management 101: An Examination of Hotels' Implementation of Porter's Generic Strategy in China. The Journal of International Management Studies, 7(1).
- Maviş, F. (1994). Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Maviş, F. (2006). Otel Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mermod, A. ve Yüksel, Ü. (2004). Hizmet Pazarlaması. İstanbul: Beta Yayınları.
- Odabaşı, Y. (2003). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Olalı, H. (1973). Otel İşletmeciliği ve Yönetimi. İzmir: İİBF Yayınları.
- Oral, S. (2001). Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ödemiş, M. (2019). Otel İşletmelerinin Rekabetçi Avantajları Açısından Pazarlama Felsefelerinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Öncü, N. (2019). Bodrum'da Turizm Faaliyetlerinin Şehirleşmeye Etkisi Ve Ortaya Çıkardığı Sorunlar. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Özdemir, M. ve Kervankıran, İ. (2011). Turizm ve Turizmin Etkileri Konusunda Yerel Halkın Yaklaşımlarının Belirlenmesi: Afyonkarahisar Örneği. Marmara Coğrafya Dergisi, 24: 1-25.
- Özel, Ç. H. (2012). Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi (Ed. K. M. Akoğlan). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özer, E. (2010). Yiyecek İçecek Servis Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Koca Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Özkan, G. (2018). Coğrafya Bilgi Sistemleri Kullanılarak Golf Sahaları İçin Yer Seçimi: Bodrum Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Özkan, R. B. (2007). Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özok, O. (2015). Konaklama İşletmelerinde Çevre Dostu Uygulamalar. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Öztürk, S. A. (2008). Hizmet Pazarlaması, Eskişehir: Ekin Basım Yayın.
- Patton, MQ. (1990). Qualitative Research Evaluation Methods. Newbury Park: California.
- Pearce II, J., ve Robinson, R. B. (2015). Stratejik Yönetim. (Çev. M. Barca.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Pfeffer, J. (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan. (Çev. S. Gül.) İstanbul: Sabah Yayınları.

- Porter, ME. (2000). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, ME. (2008). Rekabet Stratejileri: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. (Çev. G. Ulubilgen.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, ME. (2010). Rekabet Üzerine. (Çev. K. Tanrıyar.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1994). Competing For The Future. Harvard Business School Pres. Boston, Massachusetts.
- Punch, K. F. (2014). Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rasim, Z. (2004). Otel İşletmelerinde Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamaları: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Roney, SA. (2011). Turizm Bir Sistemin Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saban, A. (2007). Lisansüstü Öğrencilerin Nitel Araştırma Metodolojisine İlişkin Algıları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17): 469-485.
- Sabır, H. (2010). Az Gelişmiş Ülkelerde Rekabet ve Kalkınma. İstanbul: Derin Yayınları.
- Samur, A. N. (2009). Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Nevşehir Otelleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Sevim, Ş., Uğurlu, M. ve Demireli, C. (2006). Küresel Rekabette İmalat İşletmeleri Açısından Maliyet Analizlerinin Önemi: Ampirik Bir Uygulama. Mali Çözüm, 77: 23-39.

- Sevinç, F. ve Güzel, T. (2016). Yat Limanı İşletmelerinde Rekabet Stratejileri: Türkiye'deki Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(1).
- Seyidoğlu, H. (2009). *Uluslararası Rekabet*. İstanbul: Gizem Can Yayınları.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sun Tzu, (2000). *Savaş Sanatı*. (Çev. S. Özbudun.) İstanbul: Anahtar Kitaplar.
- Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TİSK, (1996). *Türkiye'nin Rekabet Gücü (AB Ülkeleri, Japonya ve ABD Karşılaştırmalı)*. Ankara: TİSK Yayınları.
- Topçuoğlu, M. (2001). *Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İşbirliği Davranışları ve Hukuki Sonuçları*. Ankara: Rekabet Kurumu Yayını.
- Turpcu, E. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması ve Hatay İlinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- TURSAB, (2017). http://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turkiyenin-yatak-kapasitesi-1966-_77.html(05.04.2017).
- Tüfekçiyaşar, T. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerin Nitelikli İş Gücü Açısından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜSİAD, (1997). *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü*, Ankara: TÜSİAD Rekabet Stratejileri.
- Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Tütüncü, Ö., Göksu, I. ve Günlü, E. (1999). Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlama Kararları. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, 1(3).
- Usta, Ö. (2001). Genel Turizm. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Uyguç, N. (1998). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, SK. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Valenti, C. ve Riviere, J. (2008). The concept of Sensory Marketing. Marketing Dissertation. Höğskolan i Halmstad. Retrieved on 10 December 2014 from https://stosowana.files.wordpress.com/2010/12/the_concept_of_sensory_marketing.pdf
- Vroom, G. ve McCann, B. T. (2010). Ownership Structure, Profit Maximization And Competitve Behaviour. Working Paper. Barcelona/Spain; University Of Navara IESE Busines School Press.
- Yetim, G. G. (2014). Bodrum Yarımadası'ndaki Tarihi Yel Değirmenleri ve Koruma Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. İ. (2016). Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklılaşma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yurter, N. (2003). Türkiye Gıda Perakendeciliğinde Rekabet Stratejileri. Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yükselen, C. (2006). Pazarlama: İlkeler-Yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık.

4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, R.G. Tarihi: 13.12.1994, R.G.
Sayısı: 22140 <http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/4054-Sayili-Kanun>.



EKLER

Ek 1. Görüşme Soruları

GÖRÜŞME FORMU

Konaklama İşletmelerinde Rekabet Avantajının Kaynakları: Bodrum'daki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma

Görüşmenin Amacı:

Bu görüşmede otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörlerin otel işletmeleri açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla siz değerli yöneticilerin görüşleri çalışmanın sonuçları açısından oldukça önemlidir. Çalışmanın sonuçları yalnızca akademik amaçlar çerçevesinde kullanılacaktır. İlginiz ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Hakan Çakırlı

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Bilim Dalı

GÖRÜŞME SORULARI

1. Bulduğunuz pazarda rekabetin genel çerçevesini (rekabet yoğunluğu ve rekabeti etkileyen faktörler) nasıl tanımlarsınız?
2. İşletmenizin kuruluş yeri ve konumunun size rekabet avantajı sağladığını düşünüyor musunuz?
3. Rakiplerinizden farklı olduğunuzu düşündüğünüz konular var mı? Bunların sizi rekabette ön plana çıkardığını düşünüyor musunuz?
4. Çalışanlarınızın bilgi ve yeteneklerinin işletmenize rekabet üstünlüğü sağladığını düşünüyor musunuz?

5. Tedarikçilerinizle olan ilişkilerinizin (tedarikçilerinizin güçlü yönlerini dikkate alarak) rekabet üstünlüğü elde etmenizdeki etkisi var mıdır? Bu etkiyi nasıl değerlendirirsiniz?
6. Müşteri (bireysel ve kurumsal müşterilerinizi dikkate alarak) istek ve beklentilerinin değişmesi uyguladığınız stratejileri ne yönde etkilemektedir?
7. Müşterileriniz için değer oluşturmada hangi konular önceliğiniz olarak ortaya çıkmaktadır? (Örn: Fiyat, kalite, vb.)
8. Otellere alternatif (ikame) olabilecek olan pansiyon, apart vb. işletmelerin sektörde kârlılığınızı ve rekabet durumunuzu etkilediğini düşünüyor musunuz?
9. Bulduğunuz pazarın genişleme durumu hakkında ne düşünüyorsunuz? Yeni ve güçlü oyuncuların girmesi olası mıdır? Rekabet stratejinizi geliştirirken potansiyel girişimcileri dikkate alırmısınız?
10. Otelcilik endüstrisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için ne tür rekabet stratejileri izlemektesiniz?

İşletmedeki Konumuz:

Otelcilikteki Deneyiminiz(Yıl):

Ek 2. Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

Hakan Çakırlı, 13.02.1987 tarihinde Denizli’de doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini Denizli’de tamamladı. 2006-2011 yılları arasında Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü’nde lisans eğitimini tamamladı. 2011 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı.

İletişim: hakancakirli@hotmail.com

