

TC.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜ VE REKABET
GÜCÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK İZMİR İLİNDE DÖRT VE
BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA**

YEŞİM COŞAR

Danışman
PROF. DR. ALP TİMUR

2006

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli’nde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşünecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2006

Yeşim COŞAR

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı: Yeşim Coşar

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Programı: Turizm İşletmeciliği

Tez/Proje Konusu: Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli'nde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

Sınav Tarihi ve Saati:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez/proje konusu gerekse tezin/projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI

DÜZELTME

RED edilmesine

karar verilmiştir.

DANIŞMAN

ÜYE

ÜYE

ÖNSÖZ

Günümüzde turizm sektörü, halihazır turisti ihtiyaçların karşılanması yanında gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçların da karşılanmasına yönelik faaliyetleri gerçekleştirmekte, sürekli yeniliklerin ortaya koyucu bir görünüm sergilemektedir. Gelişen teknolojik imkanlar müşterilerin bilinçlenmesi, tüketicilerin beklenti ve isteklerindeki değişimler, pazardaki mevcut destinasyonlara yeni destinasyonların da eklenmesiyle artan rekabet, yükselen pazarlama maliyetleri ve düşük kar marjları, küreselleşen rekabet sektöründe artan rekabetin işaretleridir.

Rekabeti ve rekabet gücü oluşturmayı daha iyi algılayabilmek için rekabeti oluşturan faktörleri tanımlamak gerekmektedir. İşletmeler rekabetçi üstünlük sağlamak ve sürdürülebilir rekabet elde etmek için rekabeti etkileyen faktörleri iyi bilmeli ve bu faktörleri işletmesine yarar sağlayacak biçimde uygulamalıdır. Bu çalışmada rekabeti etkileyen faktörler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Bu çalışma konusunun seçiminde ve gerçekleşmesinde emeği geçen başta tez danışmanın Prof. Dr. Alp Timur ve yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Öcal Usta, Doç. Dr. Özkan Tütüncü ve diğer tüm hocalarıma saygı ve sevgilerimi sunar çok teşekkür ederim.

Yeşim Coşar

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

**Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik
İzmir İli'nde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**

Yeşim COŞAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Konaklama işletmelerinin ulusal ve uluslar arası turizm piyasasında karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır. Bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler. Kısaca rekabet gücü olarak tanımlayacağımız bu avantajların elde edilmesini etkileyecek bazı faktörlerin varlığından söz edilebilir. Bir işletmenin rekabet mücadelesini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için pazarda rekabet gücü faktörlerini bünyesinde özümleyebilmesi ve bu özümleme sonucunda ortaya çıkan veri nitelikli bilgileri kendi yaratıcı gücünü de kullanarak etkili bir rekabet girişimine olanak tanıyacak şekilde tasarımılabilmesi gereklidir. Rekabet gücü faktörlerinin konaklama işletmeleri açısından incelenmesi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada öncelikle rekabet gücü kavramı ve boyutları açıklanmış, turizmde farklı piyasa koşulları etkisinde kalan konaklama işletmeleri arasındaki rekabet ilişkisine değinilmiş daha sonra konaklama işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörler açıklanmıştır. Son olarak seçilen örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarına dayanarak değişik faktörlerin rekabet gücü üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

ABCSRACT

Master of Degree With Thesis

A research as regards the present competitive power and with regard to the determination of the competition power of the encamping managements in the hotels with four and five stars in the provience of Izmir

Yeşim COŞAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

İnstitute of Social Sciences

Department of Tourism Management

The competitive conditions with wich encamping firms face in national and intenational tourism market are getting grave with the globalization of the world. Fort hat reason, the firms which try to conduct their existance would desire to obtain some advantages over the competitors in the market. It is quite possible to tell about some factors possibility to affect the so-called advantages that we can shortly define as the competitive power. It is needed that any given firm must be able to assimilate the competitive power factors at the market in its own organization and be able to desing the information of the data base resulting as a result of the assimilation in question in a way which will make it possible for an affective competition attempt through use of its own creative power too in order that the firm at issue may go ahead with its competition in a successful way. The present study deals with the competitive factors in terms of the encamping managements. In this study, it has been dealt with the concept of competition powerand its dimensions in the first place and it has been touched on the competition relation among the encamping managements under the in fluence of the different market conditions in tourism and later. It has been concerned with the factors affecting the competition among the encamping managements. And finally, the effects of the different factors on the competition power have been evaluated based on the questione consequences carried out on the selected pattern group.

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜ VE REKABET GÜCÜNÜ
BELİRLEMeye YÖNELİK İZMİR İLİNDE DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
OTELLERDE BİR UYGULAMA**

YEMİN METNİ	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
TABLO LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET GÜCÜ VE BOYUTLARI

1.1. REKABET KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ.....	1
1.2. REKABET GÜCÜ TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.3. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN FONKSİYONLARI.....	3
1.3.1. Yönlendirme fonksiyonu	4
1.3.2. Kaynak dağılım fonksiyonu	4
1.3.3. Yenilik ve teknik gelişme fonksiyonu.....	4
1.3.4. Uyum fonksiyonu.....	4
1.3.5. Gelir dağılımı fonksiyonu	5
1.3.6. Kontrol fonksiyonu	5
1.4. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN DEĞİŞEN BOYUTLARI.....	5
1.4.1. Stratejik Etkinlik	5
1.4.2. Ortaklaşa Rekabet	6
1.4.3. Mal ve Hizmet Kalitesi	8
1.4.4. Maliyet Azaltma.....	8

1.4.5. Yenilik Yaratma	8
1.4.6. Süreklilik ve İstikrar.....	10
1.5. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN BELİRLENMESİ.....	10
1.5.1. Rakipleri Belirlemek	11
1.5.2. Rekabet Yoğunluğunun Tahmini	12
1.5.2.1. Piyasaya Gireceklerin Karşılaştığı Engeller.....	13
1.5.2.2. Satıcıların (Tedarikçilerin) Sektöre Etkisi.....	15
1.5.2.3. Alıcıların Sektöre Etkisi	15
1.5.2.4. Mevcut Rakipler Arasındaki Mücadele.....	16
1.5.2.5. İkamelerin Tehdidi	16
1.5.3. Rekabetsel Üstünlük ve Zayıflıkların Analizi.....	17
1.5.3.1. Rakip Analizi.....	17
1.5.3.1.1. Rakibin Bugünkü Stratejisi.....	18
1.5.3.1.2. Rakibin Kabiliyetleri	19
1.5.3.1.3. Rakibin Kendisi ve Sektör İçin Varsayımları.....	21
1.5.3.1.4. Rakibin Gelecekteki Hedefleri ve Belirleyici Faktörler ..	22
1.5.4. Rekabet Açısından İstihbaratın Önemi	25
1.5.4.1. İstihbarat Sistemi.....	25
1.5.4.1.1. Bilginin Toplanması	25
1.5.4.1.2. Rakip Hakkında Bilgi Edinmek.....	26
1.5.4.2. Bilginin Saklanması, Güncellenmesi ve Erişilebilirliği	27
1.5.4.3. Rakip İstihbaratından Korunma.....	27
1.6. REKABETÇİ PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	27
1.6.1. Temel Rekabet Stratejileri	28
1.6.1.1. Ayrıntılı Maliyet Liderliği.....	29
1.6.1.2. Farklılaştırma.....	30
1.6.1.3. Odaklanmak.....	31
1.6.2. Rekabetçi Durumlar	32
1.6.2.1. Pazar Lideri Rekabet Stratejisi	33
1.6.2.1.1. Toplam Pazarın Genişletilmesi	33
1.6.2.1.2. Pazar Payının Korunması.....	34
1.6.2.1.3. Pazar Payının Genişletilmesi.....	34
1.6.2.2. Meydan Okuyucu Rekabet Stratejileri.....	34
1.6.2.2.1. Cepheden Saldırı	35

1.6.2.2.2. Kanattan Saldırı	35
1.6.2.2.3. Çevirme (Kuşatma) Saldırısı	36
1.6.2.2.4. Baypas (By- Pass) Saldırısı	36
1.6.2.2.5. Gerilla Saldırısı.....	36
1.6.2.3. Piyasa İzleyicilik Stratejisi	36
1.6.2.4. Piyasa Köşe Tutuculuğu	38
1.6.4. Müşteri Ve Rakip Uyumunun Dengelenmesi	39

1.7. REKABET ANALİZ YÖNTEMLERİ..... 39

1.7.1. Boston Danışma Grubu ve Büyüme/Pazar Payı Matrisi	40
1.7.2. Stratejik Kümeleme Analizi	44
1.7.3. General Electric (GE) İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi	45
1.7.4. Hofer Analizi ve Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi.....	48
1.7.5. Mamul Hayat Eğrisi ve Rekabet Analizi	50
1.7.6.Pazarlama Stratejilerinin Karlılığa Etkisi Analizi (PIMS Analizi).....	52

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. GENEL OLARAK TURİZMDE PİYASA KOŞULLARI VE REKABET..... 53

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE REKABET İLİŞKİSİ..... 63

2.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı	63
2.2.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	64
2.2.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	66
2.2.3.1. Gelişme Aşamaları Bakımından Sınıflandırma	66
2.2.3.2. Karşıladıkları Konaklama Gereksinimi Bakımından Sınıflandırma	67
2.2.3.3. Büyüklükleri Bakımından Sınıflandırma.....	68
2.2.3.4. Faaliyet Süreleri Bakımından Sınıflandırma	68
2.2.3.5. Sahiplik Bakımından Sınıflandırma.....	69
2.2.3.6. Ulaştırma Araçlarıyla Olan Bağlantıları Bakımından Sınıflandırma	69
2.2.3.7. Hukuki Durumları Bakımından Sınıflandırma	70
2.2.3.8. Yönetim Şekli Bakımından Sınıflandırma.....	71

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABETİ ETKİLEYEN

FAKTÖRLER.....	71
2.3.1. Maliyet	72
2.3.2. Yatırım Yapabilme Gücü	73
2.3.3. Sipariş Teslim Süresi	75
2.3.4. Kapasite Esnekliği	75
2.3.5. Kalite ve Standartlara Uygunluk.....	77
2.3.6. Güvenirlilik	78
2.3.7. Teknoloji ve Ar-Ge	79
2.3.8. Nitelikli İşgücü.....	81
2.3.9. Firma İmajı ve Marka	82
2.3.10. Pazar Payı.....	83
2.3.11. Satış Sonrası Hizmetler.....	85
2.3.12. Envanter Yönetim Uygulamaları	85
2.3.13. Üretim Zamanı	86
2.3.14. Ürün	86
2.3.15. Strateji.....	87
2.3.16. Tam Zamanında Üretim.....	91
2.3.17. İstikrar	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜ VE REKABET GÜCÜNÜ

BELİRLEMeye YÖNELİK İZMİR İLİNDE DÖRT VE BEŞ YILDIZLI

OTELLERDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	94
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	94
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	94
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	95

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	95
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	96
3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	97
3.8. VERİ TOPLAMA ARACI	97
3.9. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	97
3.9.1. Demografik Bulgular	97
3.9.2. Faktör Analizi	103
3.9.3. Korelasyon Analizi	106
3.9.4. Anova Testi.....	107
3.9.5. T-Testi.....	108
3.9.6. Regresyon Analizi.....	113
3.10. ARAŞTIRMANIN SONUÇU	116
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKLAR	122
EK 1	128

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Değerler Ağı	7
Şekil 2: Temel Stratejiler	28
Şekil 3: Öğrenme Eğrisi	40
Şekil 4: BDG Matrisi	42
Şekil 5: Yönlendirici Politika (GE işletme Portföy) Matrisi	47
Şekil 6: Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi.....	49
Şekil 7: Mamul Hayat Eğrisi ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi	51
Şekil 8: McKinsey 7S Çatısı.....	89
Şekil 9: Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler	90
Şekil 10: Kullanılan İstatistiksel Teknikler	96

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler.....	44
Tablo 2: Piyasa gelişiminin özelliklerine cevap vermek için yapılacak faaliyetler	56
Tablo 3: Örneklem Profilinin Yaşa Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı	98
Tablo 4: Örneklem Profilinin Cinsiyete Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı	99
Tablo 5: Örneklem Profilinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı	99
Tablo 6: Örneklem Profilinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı	100
Tablo 7: Örneklem Profilinin Hukuki Statüsüne Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı.....	101
Tablo 8: Örneklem Profilinin Türüne Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı	101
Tablo 9: Örneklem Profilinin Büyüklüğüne Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı.....	102
Tablo 10: Örneklem Profilinin Çalışan Toplam Kişi Sayısına Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı	102
Tablo 11: Faktör Analizi Tablosu (Birinci Faktör).....	104
Tablo 12: Faktör Analizi Tablosu (İkinci Faktör)	104
Tablo 13: Faktör Analizi Tablosu (Üçüncü Faktör).....	105
Tablo 14: Korelasyon Analizi	106
Tablo 15: Anova Testi.....	107
Tablo 16: T-Testi (Bağımsız Değişkenler ile İşletmenin Büyüklüğü Arasındaki İlişki)	108
Tablo 17: T-Testi (Bağımsız Değişkenler ile İşletmenin Türü Arasındaki İlişki)	110
Tablo 18: T-Testi (Bağımsız Değişkenler ile Cinsiyet Arasındaki İlişki)	112
Tablo 19: Genel Olarak Rekabet Avantajı Sağlayacak Yeni Stratejiler Geliştirmek Önemlidir İfadesinin Regresyon Analizi	114
Tablo 20: Genel Olarak Pazar Payını Artırmak Önemlidir İfadesinin Regresyon Analizi.....	115

GİRİŞ

Ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, uluslararası pazarda rekabetin şekil ve boyut olarak değişmesine yol açmıştır. İşletmelerin başarısı yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmeleri ve rekabetçi üstünlüğü elde ederek tüketicinin artan ve giderek sınırsızlaşan isteklerini ekonomik bir şekilde karşılayabilmelerine bağlıdır.

Ekonomiyi oluşturan diğer sektörlerle karşılaştırıldığında özellikle son 20–30 yıl içerisinde hızlı bir büyüme gösteren ve ekonominin en büyük sektörü durumuna gelen hizmet sektörünün bir alt sektörü olan turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri, küreselleşme sonucu ortaya çıkan yoğun bir rekabet ortamına girmişlerdir. İşletmelerin artan rekabet ortamında faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesi, çeşidinin artırılması, tüketici siparişlerine uygun üretim yapılması, tüketici ihtiyaç ve isteklerinin hızlı bir şekilde karşılanması ve sunulması, gelişmiş teknolojilerin kullanılması, pazar paylarını koruyabilmeleri, artırabilmeleri ve hatta yeni pazarlara girebilmeleri gerekmektedir.

Sahip olunan rekabet avantajları değişen koşulların etkisiyle hızla avantaj olma özelliğini kaybetmektedirler. Kısacası günümüzde ürünler artık rekabete konu olmamakta, yerini sürekli yenilik yapma, yeni ortama hızlı uyum sağlama ve bilgi denilen gücü elde buldurmaya bırakmıştır. Bu süreçte başarılı olabilmek için işletmelerin daha rasyonel çalışmaları, etkin rekabet stratejileri-politikaları üretmeleri gerekmektedir. Bu nedenledir ki, hızlı değişimin yaşandığı çağımızda gerek küçük ve orta ölçekli işletmeler gerekse büyük ölçekli işletmeler için rekabet gücünü geliştirici etkin strateji ve politikalar geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü geliştirici etkin strateji ve politikalar geliştirilmesi için öncelikle rekabeti etkileyen faktörleri iyi bilmesi ve işletmesinin sahip olduğu üstünlük ve zayıflıkları iyi bilmesi ve bu yönde gelişmeye çalışması gerekmektedir.

Bu çalışmada konaklama işletmelerinin rekabet gücü kuramsal çerçeve içerisinde ele alınmış ve rekabet gücünü belirlemeye yönelik bir alan araştırması ile etkinliğe etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde rekabet ve rekabet gücü kavramlarının tanımı yapılmış ve önemine değinilmiştir. İşletmeler açısından rekabetin değişen boyutları ve rekabetin belirlenme süreci değerlendirilmiştir. Rekabetçi pazarlama stratejileri ve rekabet analiz yöntemleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde genel olarak turizmde piyasa koşulları, konaklama işletmeleri ve rekabet ilişkisi ele alınmıştır. Konaklama işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörler ile bu faktörlerin konaklama işletmeleri için önemine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; İzmir İli'ndeki turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. Bunun yanında anketin oluşturulma süreci, içeriğinin test edilmesi ve uygulama süreci anlatılmıştır. Son olarak elde edilen veriler, SPSS (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir. Bu analizlerin yapılma aşamasında kullanılan veri toplama araçlarına değinilmiş ve anketin bulguları açıklanmıştır. Yapılan ankete faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analiz, anova ve T testi uygulanmıştır.

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜ VE REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK İZMİR İLİ'NDE DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET GÜCÜ KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. REKABET KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

18. yüzyılın sonlarından itibaren sanayileşme olgusunun ortaya çıkması ile birlikte liberal düşüncenin önem kazanması “Piyasa Ekonomisi” olarak adlandırılan iktisadi sistemin doğmasına neden olmuştur. Genel bir tanımla, devletin herhangi bir müdahalesi olmaksızın kendi dinamiklerinde özellikle arz ve talep kurallarına göre işleyen bir ekonomik sistemi ifade eden (serbest) piyasa ekonomisi, günümüzde ulusal ekonomilerin önemli bir kısmında çağdaş anlamıyla uygulanmakta ve küreselleşmenin getirdiği ekonomik entegrasyon olgusu, siyasal iktidarları bu iktisadi sistemi benimsemeye zorlamaktadır. Serbest piyasa ekonomisinin temelini rekabet kavramı oluşturmaktadır. Rekabet kavramı, sık sık kullanılan ancak tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın sağlanamadığı bir kavramdır. Bu açıdan rekabetin çeşitli tanımları bulunmaktadır¹.

Genel olarak rekabet, “piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık şeklinde ilişki süreci olarak tanımlanmaktadır”². Modern ekonomi kuramına göre rekabet, bilgi akışının tam, malın homojen, hiçbir alıcı ve satıcının kendi başına fiyatı ve toplam arz miktarını etkileme gücüne sahip olmadığı ve giriş-çıkışın serbest olduğu bir piyasa şeklindedir³. Alman Federal Mahkemesi’nin 1968 tarihli bir kararına göre rekabet, bir işletmenin pazar gücünü genişletmek amacıyla, diğer işletmelere göre daha kaliteli ve daha hesaplı mal ve hizmet üretme gayret ve mücadelesi olarak ifade edilir⁴. Rekabet kavramı ülkemizde 13 Aralık 1994 tarihinde yürürlüğe giren 4054 sayılı “Rekabetin Korunması

¹ Önder Tansu, “Türkiye’nin Rekabet Gücünü Artırmada Teşvik Politikaları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003, s.1

² Canan Erkan, **Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye’nin Rekabet Yeteneği**, Takav Matbaacılık, İzmir, 1993, s.39

³ Önder Tansu, **a.g.t.**, s.2

⁴ Metin Topçuoğlu, **Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İşbirliği Davranışları ve Hukuki Sonuçları**, Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi No:7, Başak Matbaacılık, Ankara, 2001, s.6

Hakkında Kanun'da da tanımlanmıştır. Buna göre rekabet, “ Mal ve hizmet piyasasındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilmesini sağlama yarışı” şeklinde ifade edilmiştir⁵.

Rekabet sürekli yenilik yapmayı, gelişmeleri takip etmeyi ve bu gelişmelere ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır. Günümüzde rekabet ve rekabet çeşitleri artmaktadır. Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması, bütün pazarların yapısını değiştirmektedir. Benzer mallar, farklı pazarlarda tamamen ayrı rekabet ortamında satılmaktadır. Bir pazarda fiyatlar ön plana çıkarken, başka bir pazarda seçenekler, bir diğerinde kalite, başka birinde de tüketici memnuniyeti önem kazanabilmektedir⁶. Rekabet, sosyal hayatta kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur⁷. Günümüz dünyasında, en çok öne çıkan kavramların başında “değişim” gelmektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, geçmişe oranla daha sert ve yok edici niteliktedir⁸.

Yeni teknolojik buluşlar, bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler, müşterinin geçmişe göre daha bilinçli olması yanında kalite, hızlı servis, ürün estetiği, ürünün güvenilirliği gibi beklentilerin yükselmesi, insanların değer ve beklentilerinin giderek benzeşmesi, yeni açılan pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma savaşı ve nihayetinde pazarlama kavramının değişmesi gibi faktörler işletmeleri değiştirmeye zorlamaktadır⁹.

Rekabet, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürülebilirlik yeteneği kazanmaktır. Bir anlamda var olma savaşı olan rekabet, stratejik bir düşünce yapısını, belirli stratejik analizleri ve bilinçli uygulama kurallarını benimsemeyi gerektirir¹⁰.

⁵ Mehmet Yazcan, **Türkiye’de Tekelleşmeyi Önleyici Düzenlemeler ve Rekabet Hukuku**, (Bilim Raporu), İzmir-1999, s.20

⁶ Aytekin Fırat, **Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Artırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, s.2

⁷ Özlem İpekgil Doğan, **Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Ocak-Şubat-Mart 2000

⁸ Ayşe Yamaç Yalçınkaya, **İşletmelerin Rekabetçi Avantajlarının Belirlenmesi Süreci: Ege Bölgesi’nde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.12

⁹ Ayşe Yamaç Yalçınkaya, **a.g.t.**, s.12

¹⁰ Ayşe Yamaç Yalçınkaya, **a.g.t.**, s.12

1.2. REKABET GÜCÜ TANIMI VE ÖNEMİ

Firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın ulusal ya da uluslararası piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir¹¹.

Rekabet gücü; üretim ve verimliliğin artması, yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için bir ön koşuldur. Rekabet gücünün artması, ülke ekonomisinde zincirleme bir gelişmenin oluşmasına yol açmaktadır. Bu artış; üretim ve ihracatta gelişmeye neden olmakta; karlılığın büyümesine böylece yatırımlarda hızlanmaya ve istihdamın gelişmesine etki etmektedir¹².

Rekabet edebilirlik veya rekabet gücü oldukça dinamik bir olgudur. İçinde bulunulan çevreye göre değişken doğası rekabet gücünün ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünün standart ölçütlerinin olmamasının yanında, ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta ise, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıklarda rekabet gücünü etkileyebildiğidir¹³.

1.3. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN FONKSİYONLARI

Rekabetin fonksiyonlarından söz edildiği zaman, rekabet sayesinde elde edilebilecek kazanımlar anlaşılmaktadır. Rekabetin fonksiyonel olarak işlemesi; tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin nitelik ve nicelik bakımından üretiminin sağlanmasına sağlamak, üretim faktörlerinin en verimli alanlara yönlendirilmesine, aşırı fiyat artışlarını önleyerek yüksek fiyat seviyesine istikrar kazandırılması, rekabette aşırı karları önleyerek gelirin adaletli dağılımının sağlanmasına, rekabette teknolojik ilerlemeyi hızlandırmak gibi işlevlerin yerine gelmesine bağlıdır¹⁴.

Piyasa ekonomisinin fonksiyonel işlerliğini sağlayan rekabet, piyasa sisteminin temeleridir. Diğer taraftan rekabetin pazarın donanımını sağlayan ekonomik

¹¹C.Can Aktan, "Türkiye'de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası", (TİSK tarafından düzenlenen İstihdam Yarışması'nda mansiyon ile ödüllendirilen çalışma.) Çalışma TİSK tarafından 2003 yılında yayınlanmıştır. Bkz: <http://www.tisk.org.tr>

¹² Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**, s. 5

¹³ Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**, s. 5

¹⁴ Hasan Sabır, **Dünya Siyasetinde Küresel Rekabet Sistemi ve Politikaları**; Derin Yayınevi, yayın No:3, İstanbul, 2002, s.10

fonksiyonları bulunmaktadır. Rekabetin ekonomik fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁵:

1.3.1. Yönlendirme Fonksiyonu

Fonksiyonel işlerliğe sahip bir rekabet, tüketici tercihlerine uygun olan mal ve hizmet arzının gerçekleşmesini sağlamaktadır. Böylelikle nitelik ve nicelik olarak pazarın mal ve hizmet donanımını iyileştirmekte, gereksiz fiyat artışı ve azalışlarını önlemektedir. Piyasa ekonomisinde rekabetin yönlendirme fonksiyonu, piyasa fonksiyonu ile bütünleşerek hangi malların üretilmesi gerektiğini, rasyonel çalışmayan işletmelerin oluşmasını malların fiyatlarına göre koordine edilmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile yönlendirme fonksiyonunun yanında ayıklama ve koordine etme fonksiyonu da ortaya çıkmaktadır.

1.3.2. Kaynak Dağılım Fonksiyonu

Üretim faktörlerinin en etkin oldukları yerde ve üretim yönetimi içinde (teknoloji içinde) kullanılmasını sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler maliyeti düşürücü ve karın düzeyini artırıcı veya koruyucu yöntemlere başvurarak rasyonelleşme önlemlerine başvurmaktadır. Böylece genel ekonomi açısından kaynak tasarrufu sağlayıcı ve refah artırıcı etkisi ortaya çıkarmaktadır.

1.3.3. Yenilik ve Teknik Gelişme Fonksiyonu

Rekabet, yenilik baskısı oluşturmaktadır. İşletmeler yeniliğin getirdiği geçici monopol durumdan yararlanarak pazardaki durumlarını kuvvetlendirebilmektedirler. Zamanla rekabetin artması teknik gelişmenin yayılmasına ve pazarın geçici monopol durumu sona erdirmesine neden olmaktadır.

1.3.4. Uyum Fonksiyonu

Rekabet ile büyüyen ekonominin, veriler çemberinde yol açtığı değişmelere daha hızlı uyumun gerçekleşmesi sağlanmaktadır. İşletmeler, belli bir değişikliğe, üretim programlarının, üretim yöntemlerinin ve kapasitelerinin nasıl uyum sağlayacağını öğrenmektedir. Böylece mikro ve makro ekonomik birimlerin uyum esnekliği artarak konjonktürel ve yapısal dalgalanmalara daha hızlı uyum sağlanması, olası ekonomik krizlerin daha hafif atlatılmasını sağlamaktadır.

¹⁵ Hüsnü Erkan, **Sosyal Piyasa Ekonomisi**, Silm Ofset, İzmir; 1987, s.125

1.3.5. Gelir Dağılımı Fonksiyonu

Fonksiyonel işlerliğe sahip rekabet, gelirin ekonomik çaba ve başarıya bağımlılığını artırarak, belirli bir çaba ve fonksiyona dayanmayan (karaborsa, haksız kazanç vb.) gelirlerin ortadan kalkmasına yol açmaktadır.

1.3.6. Kontrol Fonksiyonu

Rekabet, ekonomik gücün sınırlanması ve kontrolü için toplumsal bir yöntem olarak belirlenmektedir.

1.4. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN DEĞİŞEN BOYUTLARI

İşletmelerin rekabet gücünü veya üstünlüğünü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar, işletmelerin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarımılabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir.

- Stratejik etkinlik
- Ortaklaşa rekabet
- Mal ve hizmet kalitesi
- Maliyet azaltma
- Yenilik yaratma
- Süreklilik ve istikrarlılık

Rekabet, işletmelerin yeteneklerinin ve kaynaklarının doğal ve esnek bir biçimde değişime adapte edilmesini zorunlu kılmaktadır¹⁶. İşletmelerin belirtilen unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

1.4.1. Stratejik Etkinlik

İşletmelerin değişen dünyada rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları gerekmektedir. Rekabet stratejisi ile işletmeler, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilme imkanına kavuşmaktadır. Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri strateji oluşturmaktır¹⁷.

Strateji, ulusal ve uluslararası rekabette kazanılacakları belirlemede önemli güç olarak kendini göstermektedir. İşletmelerin ayırt edici yeteneklerini ortaya koyarak rekabet

¹⁶ J. Tuman, **Cultural Strategies For Global Project Management**, (Edit: David I. Cleland, Roland Gareis), **Global Project Management Handbook**, McGRAW-Hill, New York, 1994, s.11

¹⁷ Aytekin Fırat, **a.g.t.**, s.8

ve büyüme avantajlarının nerelerde yattığını ve bu avantajlardan nasıl yararlanılabileceğini görme ve bunu somut uygulamalara dönüştürme sürecini oluşturmaktadır¹⁸. Yine strateji, işletmelerin değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme, ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesidir¹⁹. Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür. Ulusal ve uluslararası pazarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasına bağlı olacaktır²⁰.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır. Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak karar verilmesi gerekmektedir. Alınacak olan bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönteminle çalışmasını, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir biçimde düzenlenmeler yapmasını sağlayacaktır. Böylece işletmeler belirsizlikleri azaltarak, tüm değişkenleri kontrol altına almış olacaklardır²¹.

1.4.2. Ortaklaşa Rekabet

Bir işletmenin bütün sistemi kontrol edebilecek güce ve sermayeye sahip olabilmesi günümüzde gittikçe olanaksızlaşmakta olduğundan işletmeler yeni bilgiler oluşturma ve paylaşma sistemleri kurulmaktadır. Bu durum işletmeleri rakipleriyle işbirliği yapmaya doğru yönlendirmekte ve rakipler birbirlerinin iş tamamlayıcıları durumuna gelmektedirler²². İşletmeler müşteriyle konuşmak, tedarikçi işletmelerle birlikte çalışmak, ekipler oluşturmak ve hatta rakiplerle birlikte stratejik işbirlikleri kurmak zorundadırlar²³.

¹⁸ A. Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayın, Yayın No:909, 1. Baskı, İstanbul, 1999, s. 41

¹⁹ A. Michael Hitt, Barbara W. Keats, Samuel M. DeMarie, **Navigating In The New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility And Competitive Advantage In The 21. Century**, *Academy Of Management Executive*, Vol.12, No:4,1998, s. 26

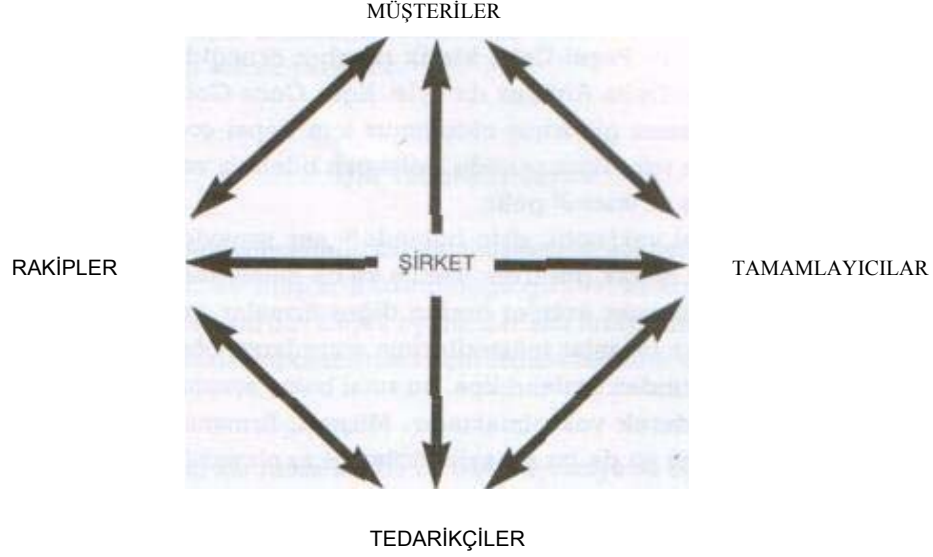
²⁰ Arman Kırım, **Yeni Dünya Stratejileri ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul-1988, s.6

²¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 2000, s. 6

²² Aytekin Fırat, **a.g.t.**, s.9

²³ Adam M. Brandenburger ve Barry J.Nalebuff; **Ortaklaşa Rekabet**, çev. Levent Cinemre, Scala Yayıncılık; 1998, s. 19

Şekil 1: Değerler Ağı



Kaynak: Adam M. Brandenburger ve Barry J.Nalebuff; “Ortaklaşa Rekabet”; Scala Yayıncılık; 1998; s. 35

İşletmeler arasında karşılıklı bağımlılığı gösteren Şekil:1’de de görüleceği gibi Değerler Ağı’nın dikey boyutunda müşteriler ve tedarikçiler yer almaktadır. Hammadde ve işgücü gibi kaynaklar tedarikçilerden şirkete girmekte, şirketten çıkarak müşterilere gitmektedir. Para ise ters istikamette, müşterilerden şirkete, oradan da tedarikçilere akmaktadır. Yatay boyutta ise şirketin rakipleri ve tamamlayıcıları vardır. Müşteri bir işletmenin ürününe diğer işletmenin ürünüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha fazla değer veriyorsa, o işletme diğer işletmenin tamamlayıcısı konumundadır²⁴.

Geleneksel yaklaşımda, rakiplerin birbirlerini düşman gibi görmeleri ortaklaşa rekabetin gerçekleşmesini engellemektedir. Ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması ciddi bir düşünme süreci içermektedir. Diğer bir ifade ile işletmelerin üretim ve paylaşım durumlarında rekabet ederken, işbirliği olasılıklarına ve herkesin kazanacağı stratejilere açık olmaları gerekmektedir. İşbirliği ve rekabet sonuçlarını hesaplayabilecek bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır²⁵.

²⁴ Adam M. Brandenburger ve Barry J.Nalebuff, **a.g.e.**,s.35

²⁵ Adam M. Brandenburger ve Barry J.Nalebuff, **a.g.e.**; s.21

1.4.3. Mal ve Hizmet Kalitesi

Rekabet ortamında mal, üretim ve hizmet kalitesi işletmelerin büyük bir hızla odak noktası haline gelmektedir. Bir pazarda tutunabilecek mal ve hizmetlerin kaliteli olması son derece önemlidir. Kalite, malın ve hizmetin kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilme yeteneği olmaktadır. Mal ve hizmetin kaliteli olması, dayanıklılığı, güvenilirliği, kullanılabilirliği, arızalanmaması, bozulmaması, kolayca tamir ve bakım yapılabilmesi, tüketicinin mal ve hizmetten diğer beklentilerini tam olarak yerine getirebilmesi gibi özelliklere sahip olması anlamını içermektedir. Bunun sağlanması için de işletmenin toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Bazı kalite özellikleri objektif olarak ölçülebilmekle birlikte işletmelerin kendi değerlendirmeleri ile tüketicilerin ölçümü ve değerlendirmeleri de dikkate alınmalıdır²⁶.

İşletmeler kaliteli mal ve hizmetlerin çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. İşletmeler eğer kaliteli mal ve hizmetler sunamıyorlarsa rekabet etmeleri pek mümkün olmayacaktır²⁷. Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapıp, hizmet veren ve pazardaki değişmelere hızlı şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun ve daha düşük fiyatlı mal ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler²⁸.

1.4.4. Maliyet Azaltma

Rekabet gücünü geliştirmede en önemli faktörlerden bir tanesi maliyetlerin düşürülmesidir. İşletmelerin temel amaçları arasında üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini azaltarak karlılığı artırmak ilk sıralarda gelmektedir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmalarını sağlamaktadır²⁹. İşletmeler, içinde buldukları sektörde lider konumda olmak istiyorlarsa rakiplerine göre daha etkili bir fiyat avantajı sağlamak zorundadırlar. Bunun yolu da büyük oranda maliyetleri azaltmaktan geçmektedir³⁰. İşletmelerin maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmeleri maliyet azaltmaya yöneltten etkenlerden bazıları şunlardır³¹:

²⁶ Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, 2. Baskı, İzmir, 2002, s. 392

²⁷ Aytekin Fırat, **a.g.t.**, s.10

²⁸ Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**, s. 24

²⁹ Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**, s. 14

³⁰ H. Melik İlater, **Global Dışsal Tedarik**, İTO Yayınları, İstanbul, 2002, s. 298

³¹ Edward De Bono, **Rekabetüstü**, Remzi Kitabevi, çev. Oya Özel, İstanbul, 1996, s. 37

- Birim maliyetlerin azaltılması, hem ihraç pazarında hem iç pazarda ithal mallarla rekabet edebilmek için gereklidir.
- İnsanların emeği çok pahalıdır.
- Ekonomik gerileme dönemlerinde pazarın büyüme ümidi pek az olduğundan, maliyetler azaltılarak karlılığa ağırlık verilir.

Maliyet azaltma, işletmelere her zaman çekici gelmekte ve genellikle az bir risk ile tasarruf edilen maliyet, yeni atılımlardan sağlanacak olan gelire oranla daha doğrudan kar artışına çevrilebilmektedir. Maliyetleri azaltma, işin sadece başlangıcı olmakta ve sistemin içine maliyet yükselmelerini önleyici yeterli önlemler konmadığı takdirde, maliyet artışları en kısa zamanda ortaya çıkabilmektedir³².

1.4.5. Yenilik Yaratma

Rekabet ortamında işletmelerin özelliklerinden biri de yenilik yaratmaktır. Yenilik yaratma rekabetin temellerini oluşturmaktadır³³. Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedir. Bu işletmeler sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedir. Yenilik yaratma konusunda işletmeler³⁴:

- Hızla değişen pazara daha kolay uyum sağlayabilmekte.
- Tüketiciye özel mallar ortaya çıkarmada rakiplere göre öncelik sağlayabilmekte.
- Kar marjlarını yükseltebilmekte.
- Tüketici tarafından daha çok tanınmakta; imaj yaratabilmekte.
- Rakip mallar pazara sunulana kadar mallarını geliştirip çeşitlendirme olanağı bulmakta.
- Malla ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirerek; rakiplerden önce maliyetleri düşürerek; ölçek ekonomisi yaratabilmektedirler

Hızlı gelişen teknoloji ve artan pazar bölümlenmesiyle işletmeler yeni mal ve hizmetler geliştirerek sürekliliği sağlamakta ve bu sayede daha fazla pazar payı kazanabilmektedirler³⁵.

³² Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, İstanbul–1998, s. 207

³³ Selime Sezgin, **Global Pazarlama (1)**, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 163

³⁴ İbrahim Kavrakoğlu, Süleyman Gedik, Melike Balkır, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD-T/2002–07/322, İstanbul, s.80

³⁵ Aytekin Fırat, **a.g.e.**, s.13

1.4.6. Süreklilik ve İstikrar

Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda mal ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam ettirmek ve de büyümek isteyen işletmeler, pazara sürekli olarak zamanında, yeterli miktarda mal ve hizmet sunmak zorundadır³⁶. İşletmeler, dağıtım politikalarını etkin hale getirerek sürekliliği sağlamaya çalışmaktadırlar.

Küreselleşmenin sonucu olarak hızlı hareket etmenin gerektiği günümüzde, sunulan malın ya da hizmetin tüketiciye büyük bir hızla ulaştırılması rekabette stratejik önem taşımaktadır. Tüketicilerin satıcılara ulaşması, malları görmesi ve sipariş vermesi kolaylaştıkça, satıcıların tüketicileri kendilerine çekmesi ve memnun etmeleri de kolaylaşmaktadır³⁷.

1.5. İŞLETMELER AÇISINDAN REKABETİN BELİRLENMESİ

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için hedef pazardaki müşterilerini rakiplerinden daha iyi tatmin etmesi gerekir. Pazarlama stratejilerinde dikkat edilecek nokta, sadece müşterinin isteği değil rakiplerin de stratejileri olup, birinci basamak rakip analizi, ikinci basamak ise rekabetçi pazarlama stratejileridir³⁸.

Rekabet analizi, rekabet avantajını geliştirmek için fırsatları ve rakiplerin gelecekte faaliyetlerin yapısını ve derecesini değerlendirmek için yapılır. Rekabet analizinde işletme başlıca üç unsuru değerlendirmelidir³⁹:

1. Mevcut ve potansiyel rakipleri belirlemek
2. Rekabetin yoğunluğunu tahmin etmek
3. Rekabetsel üstünlük ve zayıflıkları analiz etmek.

Etkin rekabetçi pazarlama stratejini planlamak için şirketin tüm rakipleri hakkında her şeyi bilmesi gerekir. Şirket devamlı olarak yakın rakiplerinin ürünlerini, fiyatlarını, dağıtım kanallarını, promosyon şekillerini değerlendirerek karşılaştırmak zorundadır. Rakip analizi ilk olarak rakibi tanımlar ve değerlendirir sonra ondan nasıl kaçınacağını veya onu

³⁶ Mustafa Aksu, "İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinden Lojistik Yönetimi", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:16, Sayı:2002-02, Mart-Nisan, İstanbul, s. 7

³⁷ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul—2000, s.214

³⁸ Ö. Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım; 1999; s. 102

³⁹ Semra Aytuğ, **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir-1997, s. 91

nasıl vuracağını seçer. Bu yolla şirket potansiyel rekabetçi avantaj ve dezavantaj alanlarını bulur.

1.5.1. Rakipleri Belirlemek

En geniş anlamda rekabet aynı ihtiyacı karşılayan mal ve hizmetler arasında olabilir. İhtiyaçlar onları gideren mallardan daha uzun ömürlü olduğundan bu tür rekabet de uzun süreli olacaktır⁴⁰. Rekabetçi stratejide çoğunlukla, aynı tür mamuller arasındaki rekabetten, mal-biçim rekabeti ve teşebbüs rekabetinden bahsedilebilir. Aynı tür mamuller sunan firmaların markaları arasındaki rekabet teşebbüs rekabetini ifade eder⁴¹.

İkinci olarak, rekabet mal biçimi arasında ortaya çıkabilir. Burada, bir malın farklı türleri arasındaki rekabet söz konusudur. Örneğin, değişik vitesli bisikletler, yarış bisikleti, dağ bisikleti, iki kişilik bisiklet vb. gibi⁴². Mal-biçim rekabeti, benzer biçimleri ve işlevleri olan mamuller ve markalar arasındaki rekabeti oluşturur. Örneğin; iki kişilik spor arabalar, dört kişilik arabalar ve dört kişilik aile tipi station-wagon arabalar ve onların markaları arasındaki rekabet gibi⁴³.

Üçüncüsü ise, işletmeler ve onların farklı markaları arasındaki rekabettir⁴⁴. Aynı tür gereksinimi karşılayan tüm mamuller arasındaki rekabet ise çok boyutlu bir rekabeti belirtir. Bu tür rekabet aynı temel ihtiyacı karşılayabilen tüm mamuller arasında meydana gelir. Aynı mamulü üreten rakipler arasında çoğunlukla mal-biçim rekabeti, farklı mamul üretmekle beraber aynı hedef müşteri grubunu elde etmek isteyen rakipler arasında ise çok boyutlu rekabet söz konusudur⁴⁵.

Pazarlama yönetiminde ana rakipleri tanımak amacı ile;

- Pazarda rakipler neyin peşinde olmaları,
- Her rakibin stratejisinin ne olduğu;
- Çeşitli rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu
- Her biri hangi aktivitelerde buldukları.

⁴⁰ Semra Aytuğ, **a.g.e.**, s. 91

⁴¹ Günal Önce, **Pazarlama Yönetimi**, Serdar Ofset, İzmir, 1991, s. 43

⁴² Semra Aytuğ, **a.g.e.**, s. 91

⁴³ Günal Önce, **a.g.e.**, s. 43

⁴⁴ Semra Aytuğ, **a.g.e.**, s. 91

⁴⁵ Günal Önce, **a.g.e.**, s. 43

Şirket rakibin gerçek karlılığı, pazar payı büyüklüğü, teknolojik liderliği, servis liderliği ve diğer amaçlarını bilmek ister. Birçok endüstrilerde rakipler, değişik stratejiler üretmek için gruplar halinde organize olurlar⁴⁶.

Eğer bir şirket bir gruba girerse, bu grubun üyeleri kendi anahtar müşterilerini oluştururlar. Her rakibin ürettiği ürünün kalitesini, genel görünüşünü, karışımını, müşteri hizmetlerini, fiyat politikasını, paketleme koşullarını ve satış promosyon programlarını bilmek ihtiyacındadırlar. Aynı zamanda firmalar rakiplerin üretim, satın alma, finansal ve diğer stratejik detaylarını incelemek zorundadırlar.

1.5.2. Rekabet Yoğunluğunun Tahmini

Günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabetin önemi giderek artmakta ve işletmeler arasında rekabet her geçen gün yoğunlaşmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu pazardaki diğer rakiplerin sayısı ve onlarla işletme arasındaki rekabet, yoğunluğu ifade eder⁴⁷. Yeni bir pazara girecek işletme için rekabetin yoğunluğunun bilinmesi bu işletme açısından hayati önem taşımaktadır.

Bir endüstri kolunda rekabetin yoğunluğunu etkileyen beş önemli faktör bulunmaktadır⁴⁸. Bunlar,

- Yeni rakiplerin piyasaya girmesi,
- Mevcut firmalar arasındaki rekabet,
- İkame mallar tehdidi,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Satıcıların pazarlık gücüdür.

Pazara önemli bir yenilikle giren ve gerçek bir ürün geliştiren bir firma ürünü ile ilgili yüksek fiyat politikası izleyebilir. Firmalar rekabet alanında kalıcı değişmeler sunduklarında yüksek fiyat genelde kabul edilir. Rekabetin az olduğu pazarlar işletmeler açısından daha çekicidir.

Rakip işletmelerin kapasite fazlası olması durumunda da rekabet yoğunlaşır. Çünkü bu koşullardaki işletmeler satışlarını artırmak ve stoklarını eritmek amacıyla sık sık

⁴⁶ Engin Önder, **Rekabet Stratejisinde Fiyatlandırma Değişkeni Kullanımına İlişkin Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003, s.6

⁴⁷ Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s. 192

⁴⁸ Semra Aytuğ, **a.g.e.**, s. 93

fiyatlarını düşürerek. Ürünler ikame mallarıyla da rekabet edebilirler. Örneğin meşrubatlar, meyve sularıyla, maden suyuyla vb. rekabet eder. Aynı ürün sınıfı içindeki çeşitli markalarda birbirleriyle rekabet eder. Ürün ve hizmetler gerçekte farklılaşmamışsa rekabetin yoğunluğu da fazla olur. Müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu pazarlar ise işletmeler açısından az çekici olduğu gibi satıcının pazarlık gücünün yüksek olması da tercih edilmez. Çünkü küçük iş hacmine sahip firmalar bazı alternatiflerin olmaması durumunda satıcının koşullarını kabul etmek zorundadırlar⁴⁹.

İşletmeler açısından rekabet gücünün detayları ile bilinmesi rekabetin doğasını ve oluşabilecek şartları tanımak açısından önemli bir unsurdur. M. Porter'ın tanımladığı beş rekabet gücü unsurları şunlardır;

1.5.2.1. Piyasaya Yeni Gireceklerin Karşılaştığı Engeller

Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi rekabetçi bir çevre içinde çalışırlar. İşletmelerin içinde bulunduğu piyasada; ekonomik koşullar, rekabet koşulları, tüketici tercihleri, ürün çeşitliliği ve devlet politikası gibi etkenler sürekli değişim içindedir. Bu durumda işletmeler yeni bir piyasaya girerken birçok engellerle karşılaşabilirler.

Yeni gireceklerin önündeki engellerden en önemlileri aşağıda özetlenmiştir⁵⁰:

Ölçekten Sağlanan Tasarruf: Zamanla yükselen üretim hacmi sayesinde düşük birim maliyetlerine ulaşılır. Bu engel, yeni gireni ya büyük ölçüde üretmeye ya da bir maliyet dezavantajını kabul etmeye zorlayarak sektöre girişi güçleştirir.

Ürün Farklılaşması: Yeni girenler, müşterilerin piyasada var olan markalara bağımlılıklarını yok etmek için çok miktarda harcama yapmak durumunda kalabilirler. Mevcut firmalar reklam, müşteriye iyi hizmet, sektörde ilk olmak ve ürün farklılıkları yoluyla markalarına olan bağlılığı artırır.

Sermaye Gereksinimleri: Rekabet edebilmek için büyük finansal kaynak ihtiyacı da bir giriş engelidir. Özellikle sektörde yatırım ve Ar-Ge gibi geri dönüşü olmayan masraf gereksinimleri büyük ise giriş engeli daha yüksek olacaktır.

Üretim Miktarına Bağlı, Olmayan Maliyet Dezavantajları: Bazı, özel durumlarda, sektördeki firmalar düşük miktarda üretimle dahi maliyet avantajı yakalayabilirler. Örneğin, sektördeki firmaların teknolojik üstünlüğü varsa, devlet sübvansiyonlarından

⁴⁹ Semra Aytuğ, **a.g.e.**, s. 94

⁵⁰ Engin Önder, **a.g.t.**, s. 7

yararlanabiliyorlarsa, patent hakkına sahiplerse, öğrenim eğrisinde avantajlı bir konumda iseler sektöre giriş zor olacaktır.

Dağıtım Kanallarına Erişim: Mevcut firmalar toptan ya da perakende kanalları ellerinde ne kadar sıkı tutarlarsa sektöre giriş de o kadar zor olacaktır.

Devlet Politikası: Kanunlar, sektöre girişte bazen engel oluşturabilirler. Yasaklar, vergiler, çevre koruma kanunları bunlar arasında sayılabilir.

Misilleme: Mevcut firmaların misilleme yapma olasılıkları da yeni girenlerin göz önüne almaları gereken bir engeldir.

Değiştirme Masrafları: Alıcıların bir üründen vazgeçip diğerini almaya yönelmesi ile katlanmak zorunda kalacakları masraflar yeni girecekleri caydıracak bir engel oluşturur.

1.5.2.2. Satıcıların (Tedarikçilerin) Sektöre Etkisi

Bir sanayi kolundaki tedarikçiler, müşteri firmaların daha fazla fiyatla mal almalarını sağlayacak fiyat artırımını yapabilirlerse veya mallarının kalitesini düşürürlerse rekabetçi bir tehdit olarak algılanabilirler. Öte yandan tedarikçileri zayıf olması, müşterilerin istedikleri fiyatları dayatmalarına imkan vereceğinden ve kaliteli ürün sağlama zorunluluğu getireceğinden müşteriler için bir fırsat haline gelecektir⁵¹.

Porter, tedarikçilerin aşağıdaki hallerde güçlü bir konumda bulunacaklarını ifade etmektedir:

- Müşteriler için önemli olan ve az sayıda ikamesi bulunan mallar üretiyorlarsa, tedarikçiler güçlü bir konumdadırlar.
- İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolu tedarikçiler için önemli bir müşteri değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite arttırma baskısıyla karşı karşıya kalmayacaklardır.
- Bir müşteri için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olaksa, bu durum tedarikçiler için avantajdır.
- Tedarikçiler dikey olarak sanayide bütünleşmeye giderek fiyatları yükseltme yönünde bir rekabete gidebilirler.
- Tedarikçilerden mal alan müşteriler dikey bütünleşmeyi gerçekleştiremeyip kendi ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa, girdi fiyatlarını düşürme fırsatını yakalamaları mümkün olmayacaktır.

⁵¹ Bahadır Akın, “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, www.bilgiyonetim.org

1.5.2.3. Alıcıların Sektöre Etkisi

Porter'in rekabetçi faktörlerinin üçüncüsü müşterilerin satın alma gücüdür. Müşteriler eğer daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri arttırıcı beklentiler içinde iseler ve fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa, rekabetçi bir tehlike olarak görülmektedirler. Öte yandan, zayıf müşteriler işletmelere fiyatları yükseltme ve daha fazla kâr elde etme imkanı sağlarlar. Müşterilerin işletmelerden talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur. Porter, alıcıların aşağıdaki hallerde güçlü olacaklarını ifade etmektedir⁵²:

- Sanayinin arz yönü daha çok küçük işletmelerden oluşurken müşteriler de az sayıda ve büyük işlemler ise, müşteriler kolaylıkla üretici firmaları etkileri altına alabilirler.
- Müşteriler büyük miktarda mal satın alırlarsa, satın alma gücünü kullanarak önemli fiyat ıskontoları sağlayabilirler.
- Siparişlerin büyük bölümü için eğer üreticiler müşterilere bağımlı ise, bu durumda müşterilerin önemli bir avantaj kazanacakları ortadadır.
- Eğer müşteriler, üreticileri birbiri yerine ikame edebiliyorlarsa, onları mal satabilmek için fiyat kırmaya zorlanmalarını sağlayabilirler.
- Müşterilerin bir defada aynı girdiyi bir çok üreticiden almaları ekonomik olarak bir yarar sağlıyorsa, müşterilerin avantajlarından söz edilebilmektedir.
- Müşteriler, dikey bütünleşme tehdidini kullanabilirlerse, üreticileri önemli ölçüde fiyat kırmaya sevk edebilirler.

Yine, Porter ana hatlarıyla müşterilerin gücünü belirleyen faktörleri ikiye ayırarak şu şekilde belirtmektedir.

- Pazarlık Düzeyi: Pazarlık düzeyinde müşteri sayısı, müşterilerin firma fiyat ayarlamalarına karşılık kendi fiyatlarını ayarlamalarını, müşteri bilgisi, dikey bütünleşme imkanı, ikame mallar gibi faktörler müşterilerin gücünü belirlemektedir.

⁵² Bahadır Akın, **a.g.m.**, www.bilgiyonetim.org

- Fiyat Duyarlılığı: Fiyat/Toplam alışlar oranı, ürün farklılıkları, marka tanınmışlığı, kalite/performans oranı müşteri kârları ve karar alıcılarının cesaret ve teşviki gibi faktörler de müşteriler güçlerini belirleyici rol oynamaktadır.

1.5.2.4. Mevcut Rakipler Arasındaki Mücadele

Rekabetin yoğunluğu aşağıdaki faktörlerin varlığına bağlıdır:

- Rakip sayısı çoksa ve güçleri birbirine eşitse,
- Sektörün büyümesi yavaşsa ve sektördeki firmalar büyümeyi hedefliyorlarsa,
- Ürün/hizmette farklılaşma yoksa,
- Alıcıların ürün değiştirme masrafları azsa,
- Sabit maliyetler yüksek ve katkı payı düşükse,
- Bozulabilir bir ürün üretiliyor ve bu yüzden fiyatları düşürmek zorunluluğu doğuyorsa,
- Kapasite büyük sıçramalarla artıyor veya atıl kapasite oluşuyorsa,
- Sektörden çıkış engelleri yüksekse.

Bu koşulların geçerli olduğu sektörlerde firmalar arası rekabet artacak ve sektörün ortalama karlılığı düşecektir.

1.5.2.5. İkamelerin Tehdidi

En çok dikkat edilmesi gereken ikame ürünler⁵³;

- Sektörün ürünüyle fiyat - performans kriteri açısından yarışabilen,
- Yüksek kar marjına sahip olanlardır.

Bir sektördeki rekabetin durumu yukarda özetlenen beş temel güce dayanır. Bu güçlerin toplamı sektörde ulaşılabilecek kar potansiyelini belirler.

⁵³ Engin Önder, a.g.t., s. 10

1.5. 3. Rekabetsel Üstünlük ve Zayıflıkların Analizi

Rakip işletmeleri mamullerinin kaliteleri, fiyatları ve hizmet özellikleri bakımından incelenmek ve karşılaştırmak gerekir. Bu özelliklerin değerlendirilmesinde farklı bir rekabet avantajının geliştirilmiş olup olmadığı yanında işletmelerin bağlayıcı düzenlemeler geliştirip geliştirmedikleri de incelenmelidir. Ürün ve hizmetlerin bulunabilirliği satışları etkilediğinden, işletme kendi ürünlerinin ve rakiplerinin ürünlerinin bulunabilirliğini karşılaştırmalı olarak incelemeli aynı zamanda, rakiplerin pazarlama faaliyetlerini ve etkinliğini de değerlendirmelidir⁵⁴.

Rekabet analizinde değerlendirilmesi gereken ürün özellikleri, dağıtım etkinliği, pazarlama faaliyeti ve rakiplerin potansiyel kaynaklarının değerlendirilmesi gibi hususlara ilişkin bilgiler başlıca üç grup kaynaktan sağlanabilir⁵⁵;

- 1) Rakiplerin personeli, tedarikçileri ve müşterileri
- 2) Meslek odaları, üniversiteler, özel kuruluşların doküman ve yayınları
- 3) Doğrudan gözlem yaparak

Rekabetçi üstünlük kavramı bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın birçok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindedir.

1.5. 3. 1. Rakip Analizi

Rekabetin tam olarak tanımlanabilmesi için öncelikle mevcut rakipler hakkında mümkün olduğunca bilgi toplanmalı ve bu bilgiler rakip analizinde aşağıdaki metodolojik yaklaşımıyla incelenmelidir. Rakip analizi için metodolojik yaklaşım oluşturulurken rakibin rekabet avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyacak geniş kapsamlı, bütünlük bir yaklaşım sergilenmelidir⁵⁶. Bu kapsamda;

- Rakibin bugünkü stratejisi,
- Rakibin kabiliyetleri,

⁵⁴ Semra Aytuğ, a.g.e. , s. 95

⁵⁵ Semra Aytuğ, a.g.e. , s. 96

⁵⁶ Engin Önder, a.g.t., s. 11

- Rakibin kendisi ve sektör için varsayımları,
- Rakibin gelecekteki hedefleri ve belirleyici faktörler.

1.5. 3.1.1. Rakibin Bugünkü Stratejisi

Rakibin bugünkü stratejisi aşağıdaki başlıklarda ele alınır.

Rekabet Stratejisi: Rakibin seçtiği rekabet stratejisi belirlenmeye çalışılıp, güçlü ve zayıf yönlerine göre karşı stratejiler geliştirilmelidir:

- Rakibin temel rekabet stratejisinin bilinmesi, (düşük maliyet, farklılaşma, odaklaşma)
- Rakip farklılaşma stratejisini benimsemişse hangi alanlarda farklılaştığının bilinmesi, (hizmet, ambalaj, kalite, imaj vb.)
- Rakip temel rekabet stratejisini uygulamak için hangi faaliyetlerde yoğunlaştığının bilinmesi. (satın alma, stoklama, üretim teknolojisi, insan kaynakları, dağıtım kanalları, hizmet, pazarlama vb.)

Pazarlama Stratejileri: Pazarlama karmasının oluşum şekli ve kendisini, ürününü konumlandırma şekli sorgulanmalıdır:

- Rakibin pazara sunmayı planladığı yeni ürünlerin bilinmesi
- Rakibin ürünlerini pazardaki diğer ürünlerden ayıran belirgin özelliklerin bilinmesi, (dizayn, teknik özellikler, raf ömrü ...)
- Rakibin ürünleriyle ilgili fiyat politikasının bilinmesi,
- Rakip hangi dağıtım kanallarını kullandığının ve bu kanallara ne tür teşviklerin verildiğinin bilinmesi,
- Rakibin ne tür reklam ve promosyon faaliyetlerine ağırlık verdiğinin bilinmesi.

Yatırım Stratejileri: Yatırımlar rakiplerin sektörle ilgili beklentilerini ortaya koyması açısından gelecekteki yapılarını anlamak için incelenmesi gereken iyi birer ipucudur:

- Rakip hangi ana faaliyet konularına ağırlıklı olarak yatırım yaptığının bilinmesi,
- Makine ve teçhizatını nerelerden tedarik ettiğinin bilinmesi,

- Yatırımlar için ana kredi kaynaklarının bilinmesi,
- Mevcut yatırımları gelecek yatırım seçeneklerini ne yönde etkilediğinin bilinmesi.

Fonksiyonel Stratejiler: Rutin faaliyetlerini sürdürmedeki politika ve yaklaşımlarında ayrıca incelenmelidir:

- Rakibin insan kaynakları politikasının bilinmesi,
- Rakibin satın alma yaklaşımının bilinmesi,
- Rakibin teknolojik durumu ve bu konudaki politikalarının bilinmesi.

Günümüzde küreselleşme birçok sektörde rekabet koşullarını çeşitli yönlerden etkilemekte, kimi sektörlerde bu koşulları tamamen değiştirirken kimilerinde önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Bazı sektörler göreceli olarak önemsiz hale gelmekte, hatta tamamen ortadan kalkmakta, bazı sektörler ise daha önemli hale gelmekte, hatta yeni sektörler oluşmaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme sonucu artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşmalar, küresel arenada işletmelerin geçmişe nazaran oldukça farklı rekabet stratejileri uygulamalarını gerektirmiştir.

1.5.3.1.2. Rakibin Kabiliyetleri

Rakibi sorgularken sahip olduğu yetenek ve avantajlarında unutmamak gerekir ki bu özellikleri bizim geliştireceğimiz karşı stratejiler için rakibe hareket avantajı yaratacaktır⁵⁷:

Anahtar Kabiliyetleri: Rakibin temel yeteneklerinin neler olduğu sorgulanmalıdır:

- Her bir fonksiyonel birimde (üretim, dağıtım, pazarlama, satış vb.) rakibin kabiliyetinin bilinmesi,
- Rakip, stratejilerini ne ölçüde gerçekleştirebildiğinin bilinmesi,
- Rakibin kabiliyetlerindeki olası değişmelerin neler olabileceğinin bilinmesi.

⁵⁷ Engin Önder, a.g.t., s. 12

Büyüme Kabiliyeti: Rakibin büyümesine ilişkin beklentileri ve bu beklentileri esnekleştirmek için kullanacağı kaynaklar irdelenmelidir;

- Rakip büyürse, kabiliyetleri hangi yönde değişebileceğinin bilinmesi,
- Rakibin, donanım, çalışan ve yetenekleri itibarıyla büyüme şansının ne kadar olabileceğinin bilinmesi,
- Rakip mali açıdan ne ölçüde büyüebileceğinin bilinmesi.

Çabuk Reaksiyon ve Değişimlere Adaptasyon Kabiliyeti: Rakibin değişen piyasa şartlarına uyumu, ne denli uyum gösterebildiği ve değişime tepkileri incelenmelidir:

- Rakibin değişen sektör şartlarına göre hızlı reaksiyon gösterme kabiliyetinin bilinmesi, (nakit seviyesi, borç alma kabiliyeti, üretim kapasitesi, açıklanmamış yeni ürünler..)
- Rakibin değişken maliyetlerine karşı sabit maliyetlerinin bilinmesi,
- Rakibin faaliyetlerinde meydana gelen değişiklikleri ele alma kabiliyetinin bilinmesi, (maliyetler, ürün çeşitliliği, iyi hizmet, artan pazarlama faaliyetleri vb.)
- Rakibin olası değişikliklerden nasıl etkilendiğinin bilinmesi, (yüksek enflasyon, teknik değişimler, artan işçi ücretleri, hükümet uygulamaları vb.)
- Rakibin kıran kırana bir mücadelede ayakta kalma şansının ne olduğunun bilinmesi (nakit seviyesi, yönetim ekibi içindeki görüş birliği...)

İşletmeler arasında rekabet, yıkıcı olabilir fakat rekabette, bir rakibin olması motivasyonu artırır, daha üstün olmak, başarıya ulaşmak için enerji artar. Rakibi tanımak, anlamak, üstün ve zayıf yönlerini bilmek, atakları öngörmek ve önlem almak ve böylece rekabetin önünde konumlanmak gerekir. İşletmeler arası rekabet, yapıcı bir şekilde yönetilmelidir. Ancak bu şekilde işletmenin gelişmesi mümkün olabilir.

1.5.3.1.3. Rakibin Kendisi ve Sektör İçin Varsayımları

Rakip hakkında aşağıdaki konularda gerekli bilgiler toplanmalıdır⁵⁸:

- Rakibin nasıl rekabet ettiğinin bilinmesi ,(düşük maliyet, ürün kalitesi, teknik üstünlük vb.)
- Rakibin bazı ürünler veya fonksiyonlar üzerinde tarihsel veya hissi yaklaşımlarının olup olmadığının bilinmesi, (öteden beri bilinen eşsiz ürün tasarımı, kalitesi, satış tarzı vb.)
- Rakibin olayları değerlendirmesinde kültürel, bölgesel, ulusal farklılıkların olup olmadığının bilinmesi,
- Kuruma mal olmuş değerlerin olup olmadığının bilinmesi, (bilim, birlik, basın vb)
- Rakibin gelecekteki talep ve sektörün gidişatı hakkındaki tahminlerinin neler olduğunun bilinmesi,
- Rakibin, diğer firmaların hedeflerinin ne olacağını nasıl tahmin ettiğinin bilinmesi,
- Rakibin, sektörü akılcı bir şekilde değerlendirip değerlendiremediğinin bilinmesi.

İşletmenin, rakibin gelecekte kendisi ve sektör için varsayımlarını bilmesi işletmenin kendini geliştirmesini ve gerekli önlemleri almasını sağlar. İşletmenin rakibi hakkında iyi bir değerlendirme yapıp gerekli önlemleri alabilmesi için rakibini hakkında iyi bir araştırma yapıp, rakibini yakından tanıyarak kendini bu yönde geliştirmesi gerekir.

⁵⁸ Engin Önder, a.g.t., s. 13

1.5.3.1.4. Rakibin Gelecekteki Hedefleri ve Belirleyici Faktörler

Rakibi incelerken geleceğe yönelik projeksiyonları ve beklentileri, rekabetin geleceği konusunda açıklayıcı bilgiler sağlayacaktır:

İş Ünitesinin Yapısı: Firmanın fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için kendi içinde tanımladığı bölümler, bunların iş süreçleri ve birbirleriyle ilişkileri rakibin yapısını daha iyi anlamak için detaylı şekilde irdelenmelidir. Bu irdelenmede aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir:

- Rakibin finansal hedeflerinin bilinmesi,
- Rakibin riske girme eğiliminin olup olmadığının bilinmesi,
- Rakibin hedeflerini etkileyebilecek kurumsal değerlerinin olup olmadığının bilinmesi, (öncü olma, katılımcı yönetim vb.)
- Rakibin organizasyon yapısının nasıl olduğunun bilinmesi,
- Nasıl bir kontrol ve teşvik sisteminin olduğunun bilinmesi,
- Ne tür muhasebe standardı kullanmakta olduğunun bilinmesi, (stoklar, maliyet dağıtımı vb)
- Rakibi yönlendirenlerin kimler olduğunun bilinmesi, (genel müdür, koordinatör vb.)
- Rakibin yönetiminde görüş ayrılıklarının olup olmadığının bilinmesi,
- Yönetim Kurulu'nun yapısının nasıl olduğunun bilinmesi, (kimler profesyonel, özgeçmişleri nasıldır vb.)
- Rakibin taraf olduğu anlaşmaların hedeflere ulaşmasını engelleyip engellemediğinin bilinmesi (lisans, ortaklık, yasalar vb.)
- Hedeflerini etkileyebilecek diğer bazı sosyal ve yasal engellerin olup olmadığının bilinmesi.

Ana Firma: İş ünitelerinin bir araya gelmesiyle oluşan ana firmayla ilgili eklentiler de incelenmelidir.

- Ana firmanın şu andaki performansı ne olduğunun bilinmesi, (büyüme, karlılık vb.)
- Ana firmanın hedeflerinin neler olduğunun bilinmesi,
- İş ünitesinin ana firma için ne kadar önemli olduğunun bilinmesi,
- Ana firmanın bu sektöre niçin girmiş olduğunun bilinmesi, (fazla kapasite, dikey bütünleşme vb.)
- İş ünitesinin, ana firmanın diğer üniteleriyle ilişkisinin nasıl olduğunun bilinmesi, (ortak kaynaklar, dikey bütünleşme vb.)
- Üst yönetimin kurumsal değerlerinin neler olduğunun bilinmesi, (lider olmak vb.)
- Ana firmanın uyguladığı temel bir stratejinin olup olmadığının bilinmesi ve bu stratejinin iş ünitesine de uygulanabilir olup olmadığının bilinmesi.
- Diğer ünitelerin performans ve ihtiyaçlarına bakılarak ana firma tarafından bu iş ünitesine sınırlamalar getirip getirilemeyeceğinin bilinmesi,
- Ana firmanın çeşitlendirme planlarının neler olduğunun bilinmesi,
- Ana firma ile iş ünitesinin organizasyon bağının nasıl olduğunun bilinmesi,
- Ana firmaya bağlı şirketlerin bütünü içerisinde, iş ünitesi nasıl kontrol edilmekte ve ödüllendirilmekte olduğunun bilinmesi,
- Ana firma tarafından iş ünitesinin en çok ne tür yöneticileri ödüllendirilmekte olduğunun bilinmesi,
- Ana firma anahtar personeli nereden sağlamakta olduğunun bilinmesi, (kendi içinden, transfer yoluyla, üniversiteden vb)
- Ana firmaya karşı iş ünitesini etkileyebilecek herhangi bir yasal uygulamanın olup olmadığının bilinmesi, (antitröst vb.)
- Ana firmanın, özellikle üst yönetimin, iş ünitesine karşı özel bir ilgisinin olup olmadığının bilinmesi (ilk firma olması, aşırı yatırım yapılması vb.)

Portföy Analizi: Rakip firmanın portföyü de irdelenmelidir. Bu irdelemede aşağıdaki konular araştırılmalıdır:

- Ana firma iş ünitelerini hangi kriterlere göre sınıflandırmakta olduğunun bilinmesi
- Hangi sektörler en karlı olarak görülmekte olduğunun bilinmesi,
- Hangi sektörlerden çıkıp, hangilerine girmek istenmekte olduğunun bilinmesi,
- Kötü durumlarda en çok hangi sektöre önem verilmekte olduğunun bilinmesi
- En çok gelecek vadeden sektörün hangisi olarak görülmekte olduğunun bilinmesi,
- Çevresel değişikliklere en hassas sektörün hangisi olduğunun bilinmesi.

Rakibin Geçmişinden Yansımalar: Rakibin geçmişten gelen bugününü ve geleceğini etkileyecek olan performansı, bağlantıları araştırılmalıdır.

- Rakibin bugün ve geçmişteki mali performansı ve pazar payının ne olduğunun bilinmesi,
- Rakibin sektördeki geçmişinin nasıl olduğunun bilinmesi, (başarılar, başarısızlıklar vb.)
- Firma olarak rakibin, hangi alanlarda parlamış ve başarılı olduğunun bilinmesi, (yeni ürün tanıtımı, buluşlar vb.)
- Rakibin geçmişte, sektördeki değişmelere ve diğer firmaların tavırlarına karşı reaksiyonunun nasıl olduğunun bilinmesi, (akılcı, duygusal, yavaş, ani vb.)

Bu sorular rakip analizi için yol gösterici bir araç olarak kullanılmalıdır. Rakipler yukarıdaki çerçevede değerlendirilmeli, bilgi edinilmesinde mümkün oldukça uğrudan bilgilere ulaşılmaya çalışılmalıdır.

1.5.4. Rekabet Açısından İstihbaratın Önemi

Strateji belirleme sürecinin ana girdisi bilgi olup, stratejik planlama çalışmalarının her aşamasında kullanılan bilginin doğruluk ve güncelliği başarı üzerinde etkili olmaktadır. Bilgi de tüm diğer girdiler gibi zamanla eskir, değerini kaybeder. Özellikle, “bilgi çağı” olarak kabul edilen günümüzde bilgi çok hızlı değişmekte, hızla güncelliğini yitirmektedir. Dolayısıyla her zaman doğru stratejilere temel oluşturabilmesi ve mevcut stratejilerin sonuçlarının iyi değerlendirilebilmesi için bilginin yenilenmesi gerekir.

Stratejiler bilgi üzerine oturduğunda bir bilgide ortaya çıkan değişiklik karşısında tüm stratejik yaklaşımların tekrar gözden geçirilmesi ihtiyacı ortaya çıkar. Günümüzün rekabet koşulları böylesine esnek ve süratli bir stratejik planlama yapısını şart koştuğundan etkin bir istihbarat sistemi kurulmadığında takdirde hazırlanan stratejik planlar, sadece kağıt üzerinde kalacak ve uygulamaya geçirilemeyecektir.

1.5.4.1. İstihbarat Sistemi

Yaşayan bir istihbarat sisteminin dört ayağı vardır. Bilginin⁵⁹;

- Toplanması,
- Saklanması,
- Güncellenmesi,
- Kolay erişilebilir tutulması.

1.5.4.1.1. Bilginin Toplanması

Çalışmanın ilk basamağını şirketin strateji geliştirmek için hangi bilgilere ihtiyaç duyduğunu belirlemesi oluşturur.

İkinci aşamada, ise bilgilerin düzenli olarak hangi kaynaklardan sağlanabileceği belirlenmelidir. Örneğin, istihbarata önem veren bazı işletmelerde rakip hakkında bilgi toplamak için şu yöntemler kullanılmaktadır:

- Rakibin çöpünü satın almak,
- Rakibin ürününü alıp incelemek,
- Misyonunu bulup incelemek,

⁵⁹ Engin Önder, **a.g.t.**, s. 16

- Gizlice fabrika turları yapmak,
- Rakibin mamul ambarından yüklenen kamyonları saymak,
- Hava fotoğraflarını incelemek,
- İşçi-sendika sözleşmelerini incelemek,
- Eleman aranıyor ilanlarını takip etmek,
- Rakibin reklamlarını incelemek,
- Alıcıları rakibin satışları hakkında sorgulamak,
- Müşterilerin ve rakiplerin içine sızmak.

Bir şirkette bilgi toplama işi herkesin görevidir. Her çalışan istihbaratın önemini idrak etmeli ve günlük faaliyetleri sırasında kazandığı değerli bilgileri istihbarat sistemi altında oluşturulmuş olan veri tabanına eklemelidir.

1.5.4.1.2. Rakip Hakkında Bilgi Edinmek

Rakip hakkında bilgi edinmek için çok çeşitli yollar mevcut olup, bunlardan uygulamada en sık rastlananları aşağıda verilmiştir:

- Rakiplerle direk veya dolaylı iş yapmış danışmanlarla görüşmek,
- Rakiplerin anahtar isimlerini transfer etmek,
- Hayali iş ilanlarıyla rakibin çalışanlarıyla görüşmek,
- Rakibin teknik adamlarını sorgulamak üzere fuarlara mühendis göndermek.

Sektör ve rakipler hakkında bilgi toplamak için yazılı kaynaklardan da yararlanılır. Bu kaynakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür

—Endeksler: Ekonomi, sektör, rakipler vb. konularda çeşitli yayın organlarında çıkmış yazıların konu, yazar, şirket, endüstri bazında endekslediği yayınlar değerli bilgi kaynaklarıdır.

—On-line Veri Tabanları: Ulusal ve uluslararası veri tabanlarına ulaşım imkanı veren bilgisayarlar istihbarat sistemi için önemli bir kaynaktır. Türkiye'de Anadolu Üniversitesi ve YÖK, bu konuda hizmet vermektedir. Meclis Kütüphanesi de bu yöntemle resmi gazete taraması olanağı sağlamaktadır.

—Kütüphaneler: Kütüphane araştırmalarıyla aşağıdaki verilere ulaşılabilir.

- Ekonomik,
- Sosyal, kültürel, çevresel,
- Politik, idari, hukuki,
- Teknolojik,
- Sektör ve rakiplerle ilgili bilgiler kütüphanelerden elde edilebilir.

—Dergiler ve Periyodik Yayınlar: Kolayca ulaşılabilen bu kaynaklar iyi birer güncel bilgi kaynağıdır.

—Diğer Kurumlar: Devlet Planlama Teşkilatı, Yabancı Elçilikler, Devlet İstatistik Enstitüsü, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu (özellikle KİT'ler için), Kamu Ortaklığı İdaresi, Odalar, İhracatı Geliştirme Merkezleri bilgi sağlanabilecek diğer kurumlar arasında gösterilebilir.

1.5.4.2. Bilginin Saklanması, Güncellenmesi ve Erişilebilirliği

Toplanan bilginin strateji geliştirmede kullanılabilmesi için kolayca ulaşılabilecek bir ortamda saklanması ve güncellenmesi büyük önem taşır. Eğer bu konuların herhangi birisinde sorun oluşursa, büyük zaman ve para harcanarak toplanan bilgi uygulamada kullanılamaz.

İyi bir istihbarat sistemi şirket bünyesine uygun olarak tasarlanmış olmalıdır. Tasarım iyi düşünülmüş bir dosyalama ve bilgisayar sistemiyle desteklenmelidir.

1.5.4.3. Rakip İstihbaratından Korunma

Rakiplerin yukarıda bahsedilen yöntemlerle kendi rakipleri hakkında bilgi toplamaya çalıştıkları unutulmamalıdır. Bundan dolayı, tüm şirket çalışanları önemli bilgilerin rakibin eline geçmemesi için gereken dikkat ve özeni göstermelidir. Bu doğrultuda şirketin tüm çalışanlarını düzenli olarak eğitmesi gerekmektedir, önemli evrakın imhası, yetkili kişiler ve uygun ortamlar dışında şirket bilgilerinin açıklanmaması gibi ufak tedbirlerle stratejik bilgilerin dışarı sızmasının önüne geçilebilir.

1.6. REKABETÇİ PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Ana rakipleri tanımlayıp, değerlendirdikten sonra, şirket yüksek müşteri değeriyle beraber sunacağı rekabetçi avantajı, elde edebileceği rekabetçi stratejileri tasarlamak zorundadır. Ancak işletme hangi pazarlama stratejisini kullanacağına, hangisinin belirli bir işletme ya da işletmenin farklı bölümleri için en uygun olacağını kararını vermelidir. Bu nedenle tüm işletmeler için geçerli olabilecek bir stratejiden bahsetmek mümkün değildir.

Her işletme sektörde pozisyonu, yapısı, fırsat ve kaynakları bakımından kendi için en uygun stratejiyi belirlemek zorundadır. Stratejiler aynı firmanın farklı ürünleri için bile değişiklikler farklılıklar gösterebilir. Rekabetçi stratejiyi uygulayan işletmeler genellikle pazarın lideri niteliğindeki işletmelerin sunduğu ürünlere benzer rakip ürünler ortaya çıkararak etkili reklam ve kampanyalar ve fiyat avantajı ile pazarda etkin bir şekilde rekabet ederler⁶⁰.

1.6.1. Temel Rekabet Stratejileri

Bir sektörde ortalama sektör karlılığının üzerinde kar elde etmek için şirketin tutarlı bir rekabet stratejisi seçmesi ve izlemesi gerekir. Bunlar aşağıda özetlenen stratejilerden bir tanesi olabilir (Şekil 2):

- Rakiplerden daha düşük maliyete sahip olma,
- Alıcıya benzersiz bir ürün sunarak farklılaşma,
- Pazarın belirli dar bir kesimini seçerek;
 - Düşük maliyetle,
 - Farklılaşarak odaklaşma.

Şekil 2: Temel Stratejiler



Kaynak: Engin Önder, a.g.e.; s. 20

⁶⁰ Orhan İçöz, a.g.e., 2001, s. 200

Her şirket bu temel stratejilerden birini seçmekle sektördeki ortalama karın üzerinde bir performans elde edebilir. Bir seçim yapmayarak ortaya sıkışıp kalmak rekabet dezavantajı yaratacaktır. Sonuç ise az kar ve kötü performans olabilecektir.

Michael Porter 'a göre kazanan üç temel rekabet stratejisi şunlardır:

- Ayrıntılı maliyet liderliği,
- Farklılaştırma,
- Odaklaşma.

Üç genel rekabet stratejisi, fonksiyonel farklılıkların dışında, boyutları açısından da farklılık göstermektedir. Bunların başarılı bir biçimde uygulanabilmesi, farklı kaynakları ve becerileri gerektirmektedir. Sonuç olarak, başarıya ulaşmak için, genellikle birinci hedef olarak, stratejilerden birisine sürekli bağlılık gerekmektedir.

1.6.1.1. Ayrıntılı Maliyet Liderliği

Maliyet liderliği, verimli ölçekte çalışan işletmelerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü olan maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü ve Ar-ge, servis, satış gücü, reklamlar vb alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir. Bu hedeflere ulaşabilmek için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gerekmektedir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema niteliğindedir⁶¹.

Bu strateji ile işletmeler maliyetlerini düşürerek, fiyattan ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politikaları izlemekte ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünü sağlayabilmektedirler. İşletmelerin düşük maliyetli bir konuma sahip olmaları, rekabetin her geçen gün kızıştığı pazarda diğer rakip firmalara karşı önemli bir savunma avantajı sağlamaktadır. Çünkü diğer rakip işletmelerin karlılıklarını kaybetmeleri durumunda, düşük maliyet konumunu elde eden işletme bu konumunu koruduğundan, karlılığını devam ettirmesi mümkün olacaktır.

Maliyet liderliği konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplere göre yüksek bir pazar payı veya ham maddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirmektedir. Bu da, ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetleri yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin geniş yelpazesini elde tutmayı ve hacim kazanmak için büyük müşteri gruplarına

⁶¹ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık İstanbul, 2003, s. 44

hizmet vermeyi gerektirebilmektedir. Maliyet liderliği konumunu korumak, aynı zamanda işletmelere ağır yükleri de beraberinde getirmektedir. Bu da işletmelerin teknolojik değişiklikleri yakından takip etmesi ayrıca bu teknolojinin beraberinde getirdiği ekipmanlara karşı yatırım yapması anlamına gelmektedir⁶².

Maliyet liderliği stratejisini uygulama amacında olan bir işletme tedarikçiler içinde düşük fiyatlı olardan bulabilmekte ya da diğer girdilerin maliyetini düşürme yoluna gidebilmektedir. Bunun yanında, teknoloji desteği ile maliyetlerini azaltarak ve ölçek ekonomist yaratarak ürünü birim olarak piyasada en düşük fiyattan sunabilmektedir. Böyle bir durumda işletme, elde ettiği kar marjını teknoloji yatırımına ve Ar-ge faaliyetlerine harcayarak uzun vadede maliyet liderliğini koruma yollarını bulabilmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi, işletme açısından bazı riskleri beraberinde getirmektedir. Maliyet liderliğini elde etmede önemli rol oynayan işletmenin geçmişte yaptıkları yatırımlar ve öğrenilenler, yeni teknolojik değişiklikler ile geçersiz hale gelebilmektedir. Sektöre yeni giren işletmeler veya arkadan gelenler, taklit yoluyla yeni yatırım yapabilme becerilerine sahip olmaları işi düşük maliyetle gerçekleştirmelerine neden olabilmektedir. Pazarda tüm dikkatlerin düşük maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle, işletmeler gerekli ürün ve pazarlama değişikliklerini gözden kaçırabilmekte ve sürekli düşük maliyet hedeflendiği için, işletmenin rakiplerinin marka imajını dengelemek için yapacağı fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisi maliyet enflasyonu yüzünden daralabilmektedir⁶³.

1.6.1.2. Farklılaşma

İkinci rekabet stratejisi olan farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmette yenilik yaparak, gerek müşterinin algı düzeyinde gerekse tüm sektörde benzersiz bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma yapan işletmeler, ürünlerini diğer markaların ürünlerine göre farklılaştırarak, müşterilerin bu farklılaştırmadan dolayı oluşan fiyat farkını ödemeleri için marka bağımlılığı yaratmaya çalışmaktadırlar. Çünkü markanın temel amacı, müşterinin gözünde bir farklılık yaratmaktır. Tüketiciler, satın aldıkları ürünün fazla fiyat vermeye değeceğine inanmakta ve bu fiyata ürün veya hizmeti satın almaktadırlar. Pazarlama yöneticileri bu ürün ya da hizmette diğer sektördeki ürün veya hizmetlere göre bir marka bağımlılığı yarattığı için bir seçicilik sağlamış, tüketiciler de bu yüksek fiyatı

⁶² Michael E. Porter, **a.g.e.**, s. 45

⁶³ Michael E. Porter, **a.g.e.**, s. 56

ödemeye razı olmuşlardır. Pazara giren işletmeler, fiyat rekabeti ile karşılaşmamak için, ürünlerini farklılaştırmaya ve farklılaştırmanın yarattığı yüksek fiyatla satış yapabilmeye olanağından yararlanmaya yönelmektedirler. Malını diğer rakipler karşısında farklılaştıran işletmeler, rakiplerine göre ürününü daha yüksek fiyattan konumlandırma ve satma şansına sahip olmaktadır. Bunun sonucunda da, o işletmenin markası öteki markalara göre tüketiciler tarafından farklı algılanabilecektir.

Farklılaştırma da bazı riskleri beraberinde getirmektedir. Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış işletme arasındaki maliyet farklılığının artması sonucu, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelmektedir. Böylece alıcılar, maliyetten, büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçmektedirler. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkmaktadır. Sonunda taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltmaktadır. Bu durum, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur⁶⁴.

1.6.1.3. Odaklanmak

Odaklanma stratejisi, özel veya farklı istek ve ihtiyaçları olan, sadece belirli bir hedefe hizmet vermek isteyen işletmelerin Ürün ve hizmetlerini bu hedeflere uygulayarak, stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Odaklanma stratejisi. İşletmenin bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanmaktadır. Sonuç olarak işletme, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarabilmektedir. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarmaktadır. Odaklanmayı gerçekleştiren işletmeler, potansiyel olarak sektör açısından ortalamadan üstünde getiriler elde edebilmektedir.

Odaklanma stratejisi de bazı riskleri içermektedir. Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı

⁶⁴ Michael E. Porter, a.g.e., s. 57

dengeleyecek kadar genişleyebilecektir. Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralacaktır. Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulabilir ve böylece işletmenin odağını dışarıda bırakabilir⁶⁵.

Michael Treacy ve Fred Wiersema'nın önerdiği yeni bir rekabetçi pazar stratejisi, şirketin müşterilerine en üstün seviyede değer verecekleri bir misyonda liderliği elde etmesidir. Değer disiplini denilen bu stratejiler şunları içerir⁶⁶:

Operasyonel Mükemmeliyet: Şirket sektörde fiyat ve uygunluk konusuna üstün değer vererek fiyatları indirme ve değer teslim sisteminde yeni bakışlar üretir. Güven, iyi kalite ürün ve servis isteyen müşterisine ucuzluk ve kolaylık sağlar.

Müşteri Yakınlığı: Şirket, pazar bölümlenmesiyle yüksek kaliteyi sağladıktan sonra müşterinin amaç ve ihtiyaçlarıyla, ürün ve servislerini tam olarak eşleştirir. Şirket, bölümlendirme ve hedefleme için detaylı müşteri veri tabanı kurar. Pazarlamacıları, müşteri isteklerine çabuk cevap vermeye yönlendirir. Gerçekten ne istediğini bilen, ödemeye hazır müşteriye hizmet ederek uzun dönemli müşteri sadakati için hayat boyu alıcı değer sistemi kurar.

Ürün Liderliği: Şirket, modası geçmiş ürünler yerine yüksek değerdeki ürün yelpazesi ve servisini sunar, yeni fikirlere ve yeni sonuçlara açıktır. Yeni ürünleri hızla piyasaya sürer. Doğru ürünle, servis isteyen ve fiyatı problem etmeyen, müşterilere hizmet verir.

Nadir de olsa bazı firmalar, ürün disiplinini de aynı zamanda sürdürerek hem işletme mükemmeliyetini hem de müşteri ilişkilerini mükemmel şekilde yürütmeye çalışırlar.

1.6.2. Rekabetçi Durumlar

Bazı firmalar büyük, bazıları ise küçüktür. Bazılarının birçok kaynağı vardır, diğerleri fonlara bağlıdır. Bazıları eski ve yerleşiktir, bazıları ise yeni ve yerleşik değildir. Bazıları pazar payını tekrar kazanmak ister, bazıları uzun süre karlılık için uğraşır. Firmalar pazardaki kimlik veya konumlarına bağlı olarak değişik rekabet stratejileri uygularlar. İşletme⁶⁷:

⁶⁵Michael E. Porter, **a.g.e.**, s. 58

⁶⁶Engin Önder, **a.g.t.**, s. 22

⁶⁷Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 102

- Piyasa lideri
- Rakiplerine meydan okuyucu
- Başkalarını izleyici
- Kendine küçük de olsa piyasada bir yer bulucu davranış, biçim ya da kimliklerden birine bürünebilir.

Bu dört kimliğin herhangi birini benimseyen bir firma için değişik pazarlama stratejilerini uygulama olanağı vardır. Bazı firmalar, farklı ürünleri için değişik pazarlarda, ayrı ayrı kimliklere sahip olabilirler, örneğin bir pazarda lider, diğer pazarda izleyici olabilirler.

Her endüstrinin, büyük pazar payına sahip bir pazar lideri vardır. Rakiplerine meydan okuyucular, pazar payını artırmak için diğer firmalarla sıkı bir mücadeleye girer. Başkalarını izleyiciler, pazar payını elinde tutmaya çalışır. Köşe tutucular, diğer firmalar tarafından küçük bölümlerde hizmet vermeye ikna edilir.

1.6.2.1. Pazar Lideri Rekabet Stratejisi

Birçok piyasada taraflar tarafından kabul görmüş bir lider bulunur. Bu lider en yüksek pazar payına sahip olup fiyat, ürün değişiklikleri, dağıtım ve tutundurma konularında diğer firmalar tarafından izlenir. Stratejinin temel hedefi; toplam Pazar hacminin boyutlarını genişletmek, Pazar payını korumak ve Pazar payını artırmaktır. Örneğin, Otelcilikte Holiday Inn gibi büyük ve sektörde söz sahibi turizm işletmeleri bu stratejiyi uygular⁶⁸. Ancak liderin yaşantısı kolay olmayıp bir hata yaptığında kolaylıkla ikinci veya üçüncü sıraya düşebilir. Rakiplerin yeni bir ürünü lideri tahtından indirebilir. Bir piyasaya egemen olan firma kendi durumunu korumak için bir veya daha çok sayıda piyasa lideri stratejilerinden birini benimseyebilir. Piyasa liderlik stratejileri üç ana gruba ayrılır:

1.6.2.1.1. Toplam Pazarın Genişletilmesi

Lider firma, toplam pazar genişlediğinde bundan en çok yararlanan firma olacaktır. Bu stratejide lider firma genel olarak daha fazla kullanım, kullanıcı ve yeni pazarlar araştırmalıdır. İşletmenin olanaklarının farklı ve değişik amaçlarla kullanılması pazarı genişletmek için kullanılan bir diğer yöntemdir. Mevcut müşterilerin işletmeyi daha sık

⁶⁸ Orhan İçöz, a.g.e., 2001, s. 199

kullanması sonucu müşterilere belirli indirimler sağlaması ya da bazı hizmetlerden ücretsiz yararlanması kullanılan yöntemlerdir⁶⁹.

1.6.2.1.2. Pazar Payının Korunması

Tüketicilere bir değer kazandıran yenilikler rakipler arasında etkenlik ölçüsüdür. Burada rakiplerin zayıf taraflarından yararlanmak da söz konusudur. Rakiplere karşı savunma stratejileri de önemlidir⁷⁰.

Pazar lideri pozisyonunu korumak için neler yapacağını bilmeli ve ilk olarak kendi açıklarını kapatmalıdır. Fiyatlarını düşürmek, ürünün çok değişik boyut, renk ve kalitede türlerini yapıp, perakende mağazalarda mümkün olduğunca çok raf işgal etmek bu stratejilere örnektir.

1.6.2.1.3. Pazar Payının Genişletilmesi

Piyasa lideri, pazar paylarını daha çok artırarak da büyüyebilir. Genelde, pazar payının artmasıyla karlılık da artmaktadır. Pay arttıkça birim maliyetler düşerse ve firmalar üstün kaliteli bir ürün üretilip bu maliyeti fazlasıyla karşılayan bir fiyat koyabilirlerse karlılık oranı artar. Birçok pazarda küçük piyasa payları, büyük miktardaki satış oranları ile artar. Birçok firma artan pazar paylarının verimliliklerini artırdığını düşünür ve böylelikle müşterilerine daha avantajlı fiyatlar sunabilirler. Özellikle imtiyaz sistemi ile çalışan otel zincirlerinde ve büyük havayolu şirketlerinde bu strateji yaygın olarak kullanılır⁷¹.

1.6.2.2. Meydan Okuyucu Rekabet Stratejileri

Bu tür işletmeler, arkadan gelen ikinci plandaki firmalar olup, rakiplere agresif bir şekilde saldırarak daha fazla pazar payı koparmaya çalışırlar. Örneğin; Pepsi Cola, Ford, Colgate, Avis. Bu rekabetçi firmalar iki rekabetçi stratejiden birini seçebilirler. Ya lidere ve diğer rakiplere saldırırlar ya da rakiplerle birlikte etrafı fazla ürkütmeden hareket ederler. Meydan okumayı tercih edenler ya lidere ya kendi çaplarındaki firmalara ya da küçük yerel ve bölgesel rakiplere saldırırlar. Amaç bunların elinden bir miktar pazar payını almaktır. Lider piyasaya iyi hizmet vermiyorsa, o pazar dilimlerini tatmin için bir karma sunmak

⁶⁹ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001, s. 200

⁷⁰ Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 103

⁷¹ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001, s. 200

uygulanan yöntemlerden biridir. Örneğin, kafeinli şekerli içeceklere karşı kafeinsiz, şekersiz içecekler pazarlanması⁷².

Meydan okuyucu firma öncelikle hangi rakiplere ve onların stratejik amaçlarına karşı meydan okuyacaklarına karar vermelidir. Bir meydan okuyucu konumundaki firma rakibin ürününü, reklamını, fiyat ve dağıtım çabalarına tam karşıdan bir saldırı gerçekleştirebilir. Bu ataklarda rakibin zayıf yönlerinden çok güçlü olduğu alanlar hedef alınabilir⁷³.

Meydan okuyucuların stratejik amaçları, hücum etmek için seçtikleri rakiplerine bağlıdır. Ancak lidere saldıran onun misillemesini de minimize etmelidir. Eğer piyasa liderinin peşine düşerlerse, amaçları belirli bir pay almaktır. Bazen de tüm pazarları devralma amacı güderler⁷⁴.

1.6.2.2.1. Cepheden Saldırı

Rakibin güçlü olduğu alana saldırarak strateji uygulanır. Sonuç kimin daha güçlü ve dayanıklı olduğuna bağlıdır. Bu saldırının başarılı olması için meydan okuyucunun rakibinin tutundurma, dağıtım, fiyat, ürün hizmet çabalarını karşılayabilecek düzeyde daha güçlü bir avantajının olması gerekir⁷⁵. Böyle bir avantajı yoksa strateji başarısız olacaktır.

1.6.2.2.2. Kanattan Saldırı

Lider işletme, genel pozisyonunu korumaya çalışırken daha zayıf olan kanatlarına özel bir önem verilmelidir⁷⁶. Rakip, cepheden saldırı beklentisine göre hazırlıklı iken bazı zayıf kanatlar bırakabilir. Meydan okuyucu bu kanatlardan ve arkadan saldırabilir. Kanat saldırısı coğrafi veya dilimsel (segmentsel) olabilir yani coğrafi bakımdan zayıf hizmet verilen yerler ile zayıf dilimlere saldırmak sonuç verebilir⁷⁷. Örneğin, büyük otellerin ihmal ettiği küçük yerleşim merkezlerinde ya da tatil bölgelerinde oteller kurulması gibi⁷⁸.

⁷² Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 106

⁷³ Engin Önder, **a.g.t.**, s. 28

⁷⁴ Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 106

⁷⁵ Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 107

⁷⁶ Philip Kotler, **a.g.e.**, s. 234

⁷⁷ Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 107

⁷⁸ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001, s. 201

1.6.2.2.3. Çevirme (Kuşatma) Saldırısı

Aynı anda birden çok cephede hızla saldırıyı ifade eder. Meydan okuyan, tüketicilere rakibin sunduğu her şeyi ve daha fazlasını sunar. Meydan okuyucu çok güçlüyse bu strateji yürür. Saldırısı, sürekli değişen model, çeşit, tüketici tercihleri vb. gibi çok değişik açıdan gerçekleştirilebilir⁷⁹.

1.6.2.2.4. Baypas (By- Pass) Saldırısı

Rakibe karşı doğrudan bir saldırı yerine dolaşarak yandan yapılan dolaylı bir saldırdır. Bu da üç türdür:

- Birbiriyle ilişkisi olmayan ürünlerle çeşitlendirme
- Yeni coğrafi pazarlara doğru çeşitlendirme
- Şimdiki türleri ikame etmek üzere yeni teknolojilere sığrama.

1.6.2.2.5. Gerilla Saldırısı

Sermayesi az küçük işletmelere uygundur. Meydan okuyucu, bu stratejiye göre küçük, periyodik, şaşırtıcı ataklar yaparak rakibi demoralize etmeye, güçsüz bırakmaya etmeye çalışır. Amacı sonunda tutunacak bir yer yakalamaktır. Bu stratejide fiyat indirimi, yönetici ayartma, yoğun tutundurma kampanyaları, değişik yasal eylemler vb. uygulanır. Ancak bu eylemlerin sonuçta geniş bir eylem planına dönüşmesi gerekmektedir⁸⁰.

1.6.2.3. Piyasa İzleyicilik Stratejisi

Çoğu işletme, karşılaşılması muhtemel riskler nedeniyle pazar liderine meydan okumak yerine onu izlemeyi, onu taklit etmeyi tercih etmektedirler. Ürün farklılaştırmanın düşük, hizmet kalitesinin karşılaştırılabilir ve fiyata karşı duyarlılığın yüksek olduğu durumlarda izleyicilik stratejileri ön plana çıkmaktadır⁸¹.

Lider olma kapasitesi ve rekabet edecek güçte kaynaktan olmayan, yüksek fiyat esnekliğine ve düşük kaliteye sahip olan işletmeler genelde bu stratejiyi uygulamaktadır. Bu işletmeler, faaliyetlerim lideri izleyerek belirledikleri için pazarda yenilik yaratamamaktadırlar. Bu durum da, onlara rekabet için çok fazla şans tanımamaktadır.

⁷⁹ Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 107

⁸⁰ Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 108

⁸¹ Philip Kotler, **a.g.e.**, s.244

Birçok firma pazar liderine meydan okumaktansa, lideri izlemeyi tercih eder. İzleyici konumundaki firma mevcut müşterileri elinde nasıl tutacağını ve yeni müşterileri nasıl kazanacağını bilmek zorundadır. Liderden müşteri çalmak ile lidere yeterli mesafede durma arasındaki dengeyi iyi ayarlamalıdır⁸².

Arkadan gelen bazı işletmeler riski nedeniyle rakiple doğrudan karşılaşma yerine onu izlemeye çatışır. İzleyiciler, rakibin fiyatlarını, ürün arzını, pazarlama programlarını izleyerek istikrarlı bir pazar payı ve kar peşinde koşarlar. Bazı hallerde lideri yakından izleyip, bazı hallerde kendi yollarına gidebilirler. Amaçları, şimdiki müşterileri tutmak ve liderden ve diğer rakiplerden tepki almadan, yeni müşterilerden makul bir pay elde etmektir. Bunun için de üretim maliyetlerini düşürüp, kalite ve hizmet düzeyini yükseltmelidirler.

İzleyicilik stratejileri dört ana gruba ayrılmaktadır:

- **Taklit etmek:** Taklit eden işletme, pazar liderinin ürününün ve ambalajının kopyasını yaparak kara borsaya ya da korsan ürün satan tüccarlara satmaktadır.
- **Klonlamak:** izleyici işletme, piyasaya pazar liderinin ürününde ve ambalajında küçük değişiklikler yaparak, liderin ürünlerim andıran fakat onlardan daha ucuz ürünler sunmaktadır.
- **Örnek Almak/Benzemek:** izleyici işletme, liderin ürünlerinin bazı özelliklerim kopyalamakta; fakat ambalajlama, tutundurma, fiyatlandırma vb ana unsurlardaki farklılığım sürdürmektedir. Böyle bir durumda, izleyici işletme agresif saldırıda bulunmadıkça, pazar lideri izleyici işletmeye Önem vermemektedir.
- **Uyarlamak:** Adapte eden izleyici işletme, pazar liderinin ürününü kendi hedeflerine göre adapte etmekte ya da geliştirmektedir. İzleyici işletmeler, sadece Ürünü farklılaştırmayı değil, farklı pazarlara sunmayı da seçebilmektedirler. Bu nedenle; adapte etmeyi seçen izleyici işletmeler gelecekte pazar lideri için güçlü birer meydan okuyucu, güçlü birer rakip olabileceklerdir⁸³.

⁸² Engin Önder, **a.g.t.**, s. 30

⁸³ Philip Kotler, **a.g.e.**, s. 245

1.6.2.4. Piyasa Köşe Tutuculuğu

Bir endüstrideki küçük firmalar, akıllı bir köşe tutucu politikayla büyük rakipleri kadar karlı olabilirler. Ancak niş stratejileri sadece küçük firmalara özgü değildir, büyük firmaların küçük bölümleri de bu stratejiyi uygulayabilir. İdeal bir niş stratejisinin özellikleri şunlardır⁸⁴:

- Nişin karlı olması için yeterince büyük ve satın alma gücü olmalı,
- Büyüme potansiyeli olmalı,
- Büyük rakipler açısından önemsenmeyecek boyutta olmalı,
- Firmanın kendisi bu nişe etkin şekilde hizmet verebilmek için gerekli beceri ve kaynaklara sahip olmalı,
- Saldıran önemli bir rakibe karşı müşterisiyle yarattığı şerefiye ile kendini koruyabilmelidir.

Pazara girmek isteyen firmalar için tüm pazar yerine niş girmek daha akıllıcadır. Pazar nişçilerinin üstlenebileceği bazı uzmanlık rolleri şunlardır: Son kullanıcı bakımından uzmanlaşma, dikey üretim-tedarikte uzmanlaşma, müşteri büyüklüğüne göre uzmanlaşma, özel müşteri uzmanlığı, coğrafi bölgeye göre uzmanlık, ürün dizisi uzmanlığı, ürün özelliklerine göre uzmanlık, atölye işi siparişe göre üretme uzmanı, kalite- fiyat uzmanlığı, hizmet uzmanlığı, kanal uzmanlığı.

Sonuç olarak, başarılı bir rekabet stratejisinin sim, işletmenin içinde bulunduğu ortamı tamması ve duruma uygun stratejileri formüle edebilmesinde bulunmaktadır, işletmenin seçtiği rekabet stratejisinin başarılı olması, işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır. Rekabet avantajı, bir organizasyonun rakipleri karşısında veya rekabet ortamında kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği pozisyon ve/veya pozisyonlardır. Bu nedenle, kaynakların stratejik yeteneklere dönüştürülmesi sürecinde, işletmenin sahip olduğu her türlü kaynak ve yeteneklerim iyi tamması gerekmektedir.

⁸⁴ Ö. Baybars Tek, a.g.e.; s. 109

1.6.4. MÜŞTERİ VE RAKİP UYUMUNUN DENGELENMESİ

Bir şirket, ister pazar lideri, ister takip edici, ister köşe tutucu olsun rakiplerini yakından izlemeli ve en uygun rekabetçi pazar stratejisini belirlemeli ve stratejileri hızlı değişen rekabet unsurlarıyla dengelemelidir. Bazen şirket aşırı yarışmacı olarak müşteri odaklılığını kaybedebilir. Pozitif yönden şirket, saldırgan yönünü ortaya çıkarıp pazarlamacılarını rakibin zayıf noktalarını bulmaya ve araştırmaya yönlendirir. Bazen de olumsuz yönden şirket çok reaktif olarak kendi müşteri stratejisini taşıyacağına, hareketlerini rakibin hareketlerine göre ayarlar. Bunun neticesi olarak rakibin ne yapacağına çok bağımlı olduğu için amaca göre planlanan yönde gidemez. Müşteri odaklı şirketler ise bunun tersine, kendi stratejisinin gelişimi yerine müşteri gelişimine önem verirler. Günümüzde şirketler pazar odaklı şirketler olmalıdır. Hem müşterilerinin hem rakiplerini gözlemlemelidirler⁸⁵.

1.7. REKABET ANALİZ YÖNTEMLERİ

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarda başarıyı sağlayabilmeleri için uygun bir rekabet stratejisinin belirlemeleri oldukça önemlidir. Rekabet stratejisinin başarılı bir biçimde tasarılana bilmesi için işletmelerin rakiplerini ve pazardaki rekabeti doğru bir biçimde analiz etmeleri gerekmektedir.

Bu amaçla işletmeler analizini yaptıkları pazarlara en uygun stratejileri seçmeleri gerekmektedir. Bu amaçla işletme stratejilerini geliştirmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemleri sırasıyla⁸⁶;

- Boston Danışma Grubu ve Büyüme/Pazar Payı Matrisi
- Stratejik Kümeleme Analizi
- General Electric (GE) İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi
- Hofer Analizi ve Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi
- Mamul Hayat Eğrisi ve Rekabet Analizi

⁸⁵ Engin Önder, a.g.t., s. 31

⁸⁶ Göktuğ Cenk Akkaya, **Türkiye’de Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme**; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi; 2002; s.24

- Pazarlama Stratejilerinin Karlılığa Etkisi Analizi

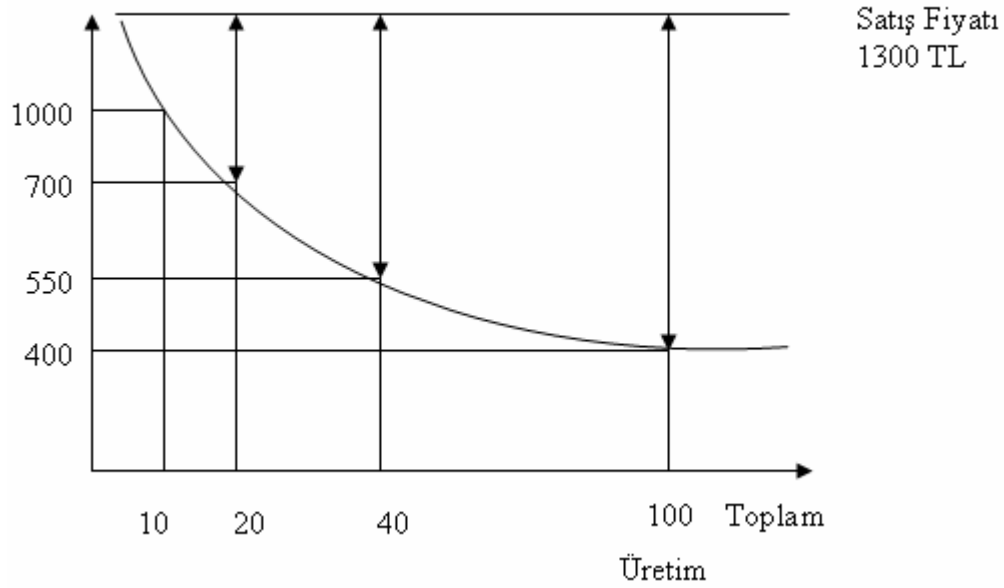
1.7.1. Boston Danışma Grubu ve Büyüme/Pazar Payı Matrisi

Büyüme/Pazar Payı Matrisi Boston Danışma Grubu (BDG) tarafından 1968 yılında geliştirilen ve en yaygın bir biçimde tanınan strateji geliştirme yöntemlerinden bir tanesidir⁸⁷.

BDG'nun portföy analizi pazar payı ile birlikte pazarın büyüme oranını ölçü alarak, ürünler ve pazarı inceleyen bir ürün matrisinin hazırlanması ile başlamaktadır⁸⁸. Matrisin temeli belirli bir ürüne ilişkin işletme deneyimi arttıkça toplam maliyetlerin azalacağı düşüncesindedir.

Matrisin temel fikrini oluşturan öğrenme eğrisi, herhangi bir ürünün üretilen bir biriminin işçilik veya maliyetinin, o mamulün toplam üretim miktarıyla karşılaştırmasıyla elde edilen bir çizgidir⁸⁹.

Şekil 3: Öğrenme Eğrisi



Kaynak: Göktuğ Cenk Akkaya; a.g.e.; s.25

⁸⁷ Göktuğ Cenk Akkaya; a.g.t.; s.25

⁸⁸ Ömer Dinçer; Yahya Fidan; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, 1996, s. 132

⁸⁹ Göktuğ Cenk Akkaya; a.g.t.; s.25

Şekil 1.4. de görüldüğü üzere işletme 10 birim üretim yaptığında toplam 1000 YTL maliyetle karşılaşmakta ve parça başına 100 YTL maliyete katlanırken, üretim miktarının 100 birime çıkması durumunda toplam maliyetler 400 YTL' ye inerken ve parça başına maliyetler 4 YTL' ye düşmektedir. Birim başına maliyetin düşmesine, üretim deneyimi, uzmanlaşmanın artması, ölçek ekonomilerinden yararlanma gibi birtakım faktörler etkili olmaktadır.

Boston Danışmanlı Grubu öğrenme eğrisini de dikkate alarak bir matris geliştirmişler ve yatay eksenle büyüme oranını göstererek, normal büyüme oranı %10 olarak kabul etmişlerdir. Ancak bu oran ülkeden ülkeye ekonomik koşullara göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu oranın üzerinde olan büyüme yüksek, altında kalan oran ise düşük olarak nitelendirilmektedir.

Matrisin dikey ekseninde ise görelî pazar payı yer almaktadır. Görelî pazar payı işletmenin stratejik iş biriminin pazar payının, en büyük rakibinin pazar payına oranlanmasıyla bulunmaktadır⁹⁰. En büyük rakibin pazar payı ile işletmenin pazar payı eşit ise, 1, işletme liderse, 1'den büyük, aksi durumunda ise 1'den küçük olmaktadır⁹¹. Matriste yer alan *stratejik iş birimi* kavramı; sonuçlarının kendisine ait olduğu, uygun stratejilerin seçiminde görev devredilen bir işletme bölümü, bir görev grubu veya bir mamulü ifade etmektedir.

İşletmenin sahip olduğu ürünler, pazar paylarına göre dört farklı gruba ayrılmakta ve ona göre isimlendirilmektedirler.

⁹⁰ Göktuğ Cenk Akkaya, **a.g.e.**; s.26

⁹¹ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **a.g.e.**, s. 134

- Her stratejik iş biriminin pazarındaki büyüme, ürünün olgun hayat safhasında yavaşlayacak ve bu durumda ortaya çıkan nakit fazlası, büyümekte olan diğer ürünlere kaydırılacak ve böylece ürünler arasında destek ve dayanışma oluşacaktır.

Yukarıda belirtilen ilkeler göz önünde tutularak dört temel ürün grubundan bahsedilebilir:

- **Problemlı birimler:** Pazar payının düşük olmasına karşın büyüme potansiyeline sahip olan stratejik iş birimlerini ifade etmektedir. Genellikle pazara yeni giren ya da daha önce girmekle birlikte pazar büyürken gerekli gelişmeyi gösteremeyen stratejik iş birimleri bu grupta yer alır.
- **Yıldız birimler:** Büyüme safhasında olan ve yüksek pazar payına sahip ürünler bu grup içerisinde yer almaktadırlar. Bu birimler kendi ihtiyaçları olan nakitleri kendileri sağlamaktadırlar. Ancak rekabetin yoğunluğuna bağlı olarak bu birimler ek nakite de ihtiyaç duyabilmektedirler
- **Nakit birimler:** Büyüme oranı düşük ancak pazar payları yüksek olan birimlerdir. Bu stratejik iş birimleri hayatlarının olgunluk devresindedirler. Maliyetleri düşük karlılıkları yüksektir. Sağladıkları nakit fazlalıkları araştırma geliştirme faaliyetlerine ve problemlı mamullere aktarmaktadır.
- **Tasfiye birimler:** Hem pazar payı hem de büyüme oranı düşük olan stratejik iş birimleridir. Bu alanda büyümesi durmuş olan ürünler yer almaktadır. Pazar payını koruyabilmek için bu tür ürünlere ek sermaye yatırımı yapmak gerekmektedir. Bununla birlikte düşük karlılıkları nedeniyle bu tür yatırımlara genellikle gidilmemektedir.

“Yıldız Birimlerin” ve “Nakit Birimlerin” işletmeye nakit girişi sağladığını; "Problemlı Birimler" ve "Tasfiye Birimleri" gruplarının ise nakit ihtiyacı olduğu söylenebilmektedir.

Yukarıda belirtilen özelliklerinin yanında BDG Büyüme/Pazar matrisinin;

- Her mamulün belirtilen dört alandan bir tanesine mutlak surette uygun olduğu
- Stratejik iş birimlerinin faaliyet durumları saptamakta yaşanan güçlükler
- Sinerji, rekabet üstünlüğü gibi faktörlerin ihmal edilmesi gibi bazı kısıtları da taşımaktadır.

1.7.2. Stratejik Kümeleme Analizi

Araştırmacılar Thompson ve Strickland tarafından 1978 yılında geliştirilen bu yöntem pazarın büyüme hızı ve işletmenin rekabet durumu olmak üzere iki faktörü esas alarak iki boyutlu bir matris üzerinde stratejik alternatifleri gruplandırmışlardır⁹³.

Tablo 1: Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler

		İŞLETMENİN REKABET DURUMU	
		(Üstün)	(Zayıf)
P A Z A R I N B Ü Y Ü M E S İ	Hızlı	2. Bölge Stratejileri (Pazarın Çekiciliğine Göre) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Uzmanlaşma ❖ Dikey bütünleşme ❖ Tek yönlü çeşitlendirme 	1. Bölge Stratejileri (Pazarın Çekiciliğine Göre) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Uzmanlık stratejisinin yeniden düzenlenmesi ❖ Yatay bütünleşme ve birleşme ❖ Geri çekilme ❖ Tasfiye etme
	Yavaş	3. Bölge Stratejileri (Çekicilik Sırasına Göre) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tek yönlü çeşitlendirme ❖ Her alana girme ve yatırım yapma ❖ Yeni alanlarda müşterek yatırım ortaklıkları 	4. Bölge Stratejileri (Çekicilik Önceliğine Göre) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tasarruf etme ❖ Çeşitlendirme ❖ Geri çekilme ❖ Tasfiye etme

Kaynak: Dinçer, a.g.e., s. 137

⁹³ Ömer Dinçer, Yahya Fidan; a.g.e., s. 137

Stratejik kümeleme analizinde dört değişik alan için uygun olan stratejiler gruplandırılmıştır. Bu analize göre pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu zayıf olan birinci bölgedeki işletmeler uzmanlaşma, yatay bütünleşme, geri çekilme ve tasfiye etme gibi dört strateji izleyebilmektedirler. Strateji seçimi, işletme yöneticilerinin pazardaki rekabetin zayıflığının nedenlerini analiz etmelerine göre ortaya çıkacaktır.

Pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu üstün olan ikinci bölge işletmeleri için öncelikle uzmanlaşma stratejisi takip edilecek daha sonra dikey bütünleşme ve tek yönlü çeşitlendirme izlenecektir. Bu stratejileri izleyen işletmelerin aynı zamanda sahip oldukları kaynakları geliştirerek gerekli yatırımları yapıp lider duruma geçmeye çaba sarf etmelidirler.

Rekabet durumu üstün ancak pazarın büyümesinin yavaş olduğu üçüncü bölgede, zayıf büyüme olanaklarına sahip ancak nakit fazlası veren işletmeler yer almaktadır. Bu bölgedeki işletmeler tek yönlü çeşitlendirme, her faaliyet alanına girme ve yatırım yapma ve yeni alanlarda müşterek yatırım ortaklıkları kurmak gibi farklı stratejilere sahiptirler.

Hem rekabet durumu zayıf hem de büyüme hızı düşük olan dördüncü bölge işletmeleri ise; tasarruf etme, çeşitlendirme, geri çekilme ve tasfiye etme stratejilerine sahiptirler. Bu stratejilere göre işletmenin verimsiz kaynaklarından kurtulması ve mümkünse kaynaklarının verimliliğini artırmak için yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak işletme bu stratejilerde başarısız olması durumunda başarısız olduğu ürünlerden geri çekilerek başka alanlarda güçlenmeye çalışmaktadır.

Stratejik kümeleme analizi, sadece işletmenin kendisinin değil aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmeleri ve bu işletmelerin rekabet stratejilerinin analiz edilmesinde yardımcı olmaktadır. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın büyüme durumu, işletmenin rekabet gücü gibi etkenler stratejik seçimleri etkileyen konular olarak değerlendirilmektedir.

1.7.3. General Electric (GE) İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi

BDG'nun büyüme/pazar payı matrisindeki yetersizlik ve sınırlılığı gidermek amacıyla "General Electric" işletmesi tarafından geliştirilmiş bir matrise dayanan bir rekabet analizidir. GE'nin geliştirmiş olduğu matriste uzun dönemli pazar çekiciliği ile işletmenin rekabet faktörleri esas alınarak hazırlanmış dokuz alan bulunmaktadır⁹⁴.

⁹⁴ Göktuğ Cenk Akkaya, **a.g.t.**, s. 30

GE'nin işletme portföyü matrisinin yatay ekseninde pazarın uzun dönemdeki çekiciliği yer alır ve yüksek-orta-düşük olmak üzere üç düzeyde derecelendirilmektedir. Dikey ekseninde ise işletmenin rekabet durumu ve üstünlükleri yer almaktadır. Dikey ekseninde benzer bir biçimde yüksek-orta-düşük olmak üzere üç boyutta derecelendirilmektedir. Bu stratejiler şunlardır;

- Yatırım yapma ve büyüme stratejileri
- Seçici yatırımlar ve iyileştirme stratejileri
- Geri çekilme ve tasfiye stratejileri

GE matrisinde yer alan pazarın çekiciliği kavramı, yeni yatırımlar yapabilmek için pazar şartlarının elverişliliğini ifade etmektedir. Genellikle karlılık ve büyüme açısından pazarın çekici olup olmadığı şu dört kritere göre değerlendirilmektedir;

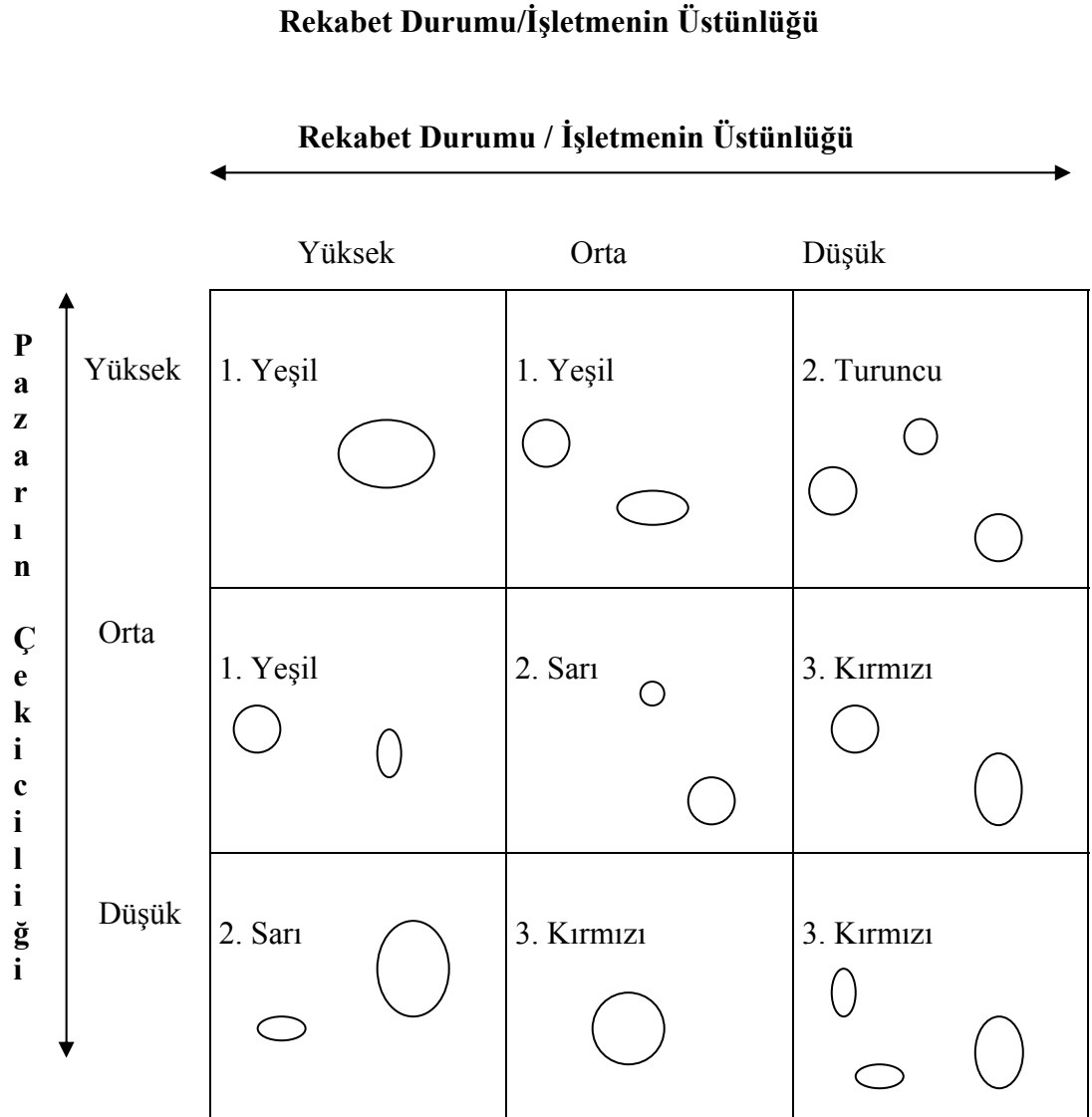
- Pazarın Büyüdüğü ve Gelişmesi: Faaliyette bulunan sektörde bir faaliyet döneminde görülen ortalama yıllık gelişimi ve gelecek dönemlerde beklenen kar potansiyellerini belirtmektedir.
- Pazarın Kalitesi: Bu kriter karlılık durumunun sürekli olup olmamasıyla ilgilidir. Faaliyet kolunda yüksek kapasite kullanımı halinde karlılık düşmüyorsa, fiyatlandırmada geniş bir serbestlik varsa, rakip sayısı az ise, yeni yatırımlar için giriş engelleri mevcutsa, ikame malların pazara giriş riski bulunmuyorsa pazarın kalitesinin yüksek olduğu söylenebilir⁹⁵.
- Hammadde ve Enerji Temini: İşletmenin faaliyet gösterdiği ekonomide gerekli hammadde ve ihtiyaç duyulan enerji yeterli düzeyde sağlanabiliyorsa pazarın kalitesi için gerekli bir diğer şartta yerine getirilmiş olmaktadır.
- Çevre özellikleri: Ulusal para biriminin değerini koruması, hükümet müdahalelerinin düşük düzeyde kalması gibi çevresel faktörler pazarın kalitesini artırmaktadır.

⁹⁵ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **a.g.e.**, s. 139

GE bu yöntemin yardımıyla, işletmenin faaliyette bulunduğu mevcut üretim ve pazarları değerlendirebilme ve henüz girmedeği fakat girmeyi düşündüğü faaliyet sahalarını analiz etmeye çalışmıştır.

GE matrisi değerlendirildiğin dokuz farklı rekabet alanı ve dolayısıyla bu alanlar işletmelerin kullanabileceği farklı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler⁹⁶;

Şekil 5: Yönlendirici Politika (GE işletme Portföy) Matrisi



Kaynak: Dinçer, a.g.e, s.139

⁹⁶ Ömer Dinçer, Yahya Fidan; a.g.e., s. 140

- **Yatırım yapma ve büyüme stratejileri;** Matris üzerinde yeşil 1'nolu olarak tanımlanan hücreler içinde yer alan stratejik iş birimleri için uygulanan stratejilerdir. Teknolojiyi geliştirmek, üretim kapasitesi artırmak, ürün ya da hizmetleri geliştirmek, ürün tasarımı yapılarak ve pazar geliştirilerek büyüme stratejisi uygulanabilmektedir.
- **Seçici yatırım stratejileri;** 2'nolu ve sarı olarak tanımlanan hücrelerde yer alan stratejik iş birimleri için mevcut kaynak, kabiliyet ve değerlerin karlılığını artırmaya yönelik stratejilerdir. Temel amaç mevcut yatırımlarla mevcut pazar durumunu devam ettirmektir. Bununla birlikte yöneticilerin deneyimlerine paralel olarak 2'nolu turuncu alanda farklı stratejilerde uygulanabilmektedir. Eğer bu alanda bulunan stratejik iş biriminin gelecekte büyüüp önemli karlılık oranlarına ulaşacağı düşünülüyorsa yatırım yapma ve büyüme stratejileri aksi halde ise tasfiye stratejisi seçilebilir.
- **Geri çekilme ve tasfiye stratejileri;** GE matrisinin diğer alanlarında kullanılacak stratejilerdir. Maliyetleri düşürerek, atıl durumdaki araç ve gereçlerin satılarak geri çekilme stratejilerinin uygulanmasını ifade etmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi GE işletme portföyü, BDG portföy matrisine göre orta seviyedeki stratejik iş birimleri içinde bir analiz olanağı sağlamaktadır. Bununla beraber orta düzeydeki stratejik işbirlikleri için bu matriste net bir açıklama getirmemektedir.

1.7.4. Hofer Analizi ve Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi

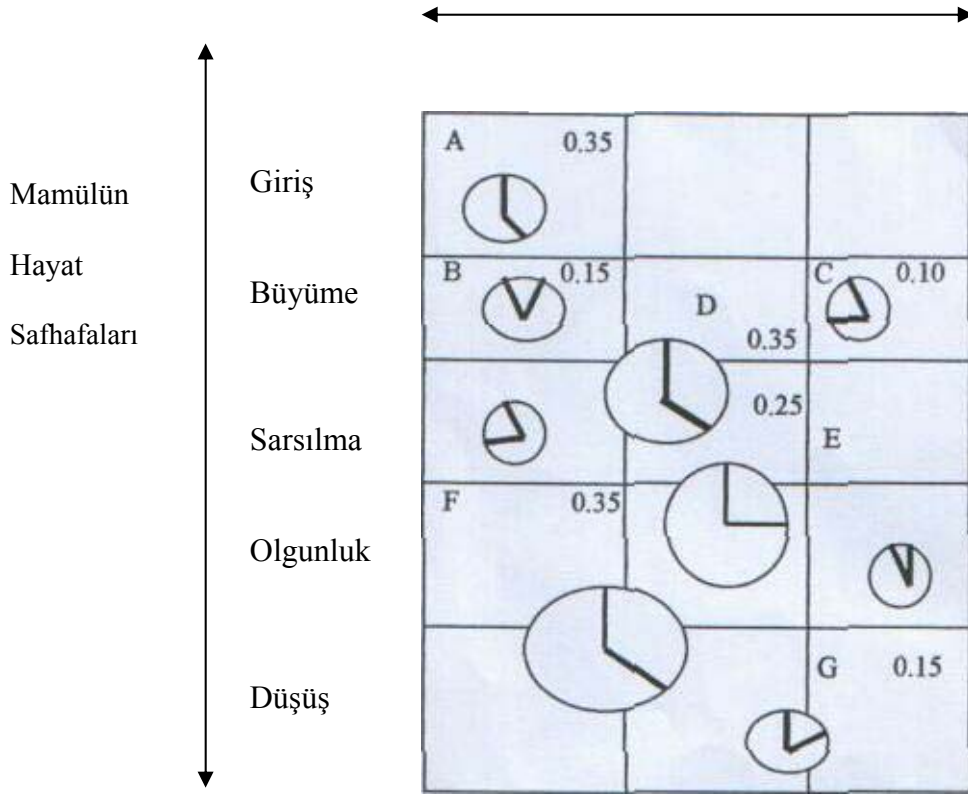
Hofer Analizi, BDG ve GE tarafından geliştirilen matrislere yöneltilen eleştiriler göz önüne alınarak oluşturulmuş bir analiz tekniğidir⁹⁷. Dolayısıyla bir anlamda Hofer analizi BDG ve GE matrislerini tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Mamul/pazar değerlendirme matrisinde; işletmenin içinde bulunduğu pazardaki rekabet durumu ve sahip olduğu ürünlerin hayat safhaları temel faktörler olarak ele alınmaktadır. Hofer, mamullerin hayat seyrini gelişme-büyüme-sarsılma-olgunluk-düşüş olmak üzere beş safhada incelemektedir⁹⁸. Hofer rekabet durumunu ise güçlü-orta-zayıf olmak üzere üç boyutta değerlendirmektedir.

⁹⁷ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **a.g.e.**, s. 141

⁹⁸ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **a.g.e.**, s. 142

Matriste yer alan daireler stratejik iş birimlerinin faaliyette bulunduğu pazarın büyüklüğünü göstermektedir. Daire içine yerleştirilen dilim ise işletmenin toplam sanayi içindeki pazar payını göstermektedir.

Şekil 6: Mamul/Pazar Değerlendirme Matrisi



Kaynak: Göktuğ Cenk Akkaya; a.g.e., s. 34

Herhangi bir işletmenin portföyünün Şekil 6'da ki gibi olduğunu varsayarsak, A mamulü için işletme rekabet durumu güçlü ve toplam pazarın %35'ine sahip durumdadır. D ve F ürünleri için işletme güçlü rekabet durumuna ve yüksek pazar payına sahiptir. Ancak F mamulü hayatının olgunluk safhasında ve düşüş safhasına yaklaşmaktadır. Bununla birlikte C ürünü büyüyen bir hayat safhasına sahipken işletme için bu mamul de zayıf rekabet gücü ve düşük bir pazar payı söz konusudur. B mamulü için işletme güçlü bir rekabet durumuna sahiptir ve mamul hayat safhasının büyüme aşmasındadır, işletme bu mamule ilişkin pazar payını artırabilmeye yönelik stratejiler uygulamalıdır. G mamulü

ise hem hayat safhasının düşüş aşamasındadır hem de işletmenin bu mamulde zayıf bir rekabet durumuna sahiptir. Bu şartlar içerisinde sürdürülen G mamulü için işletme geri çekilme stratejileri uygulayabilmelidir⁹⁹.

Hofer analizi her stratejik iş birimi için pazar potansiyellerini, işletmenin rekabet durumunu, mamulün yaşam safhalarındaki durumu gibi önemli bilgileri bir arada değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Bu analiz aynı zamanda işletmenin kendisinin rakiplerine göre ne durumda olduğunu görmesine de olanak sağlamaktadır¹⁰⁰.

1.7.5. Mamul Hayat Eğrisi ve Rekabet Analizi

Her mamulün bir yaşam dönemi vardır. Bazı mamuller çok uzun yıllar hayatlarını sürdürürken, bazı mamuller ise birkaç aylık çok kısa bir dönemde yaşamlarını tamamlamaktadırlar.

Mamulün içinde bulunduğu hayat safhası bir eğri üzerinde gösterilmekte ve her bir safhaya uygun rekabet stratejileri belirlenmektedir. Gerek BDG gerekse Hofer analizinde ürünlerin yaşam dönemleri dikkate alınarak işletmenin pazar potansiyeli ve rekabet durumuna göre rekabet stratejisi belirlenmekteydi. Mamul yaşam eğrileri, strateji matrisleri gibi başlı başına işletme yöneticilerine rekabet stratejilerinin hazırlanması konusunda yardımcı olmaktadır. Bir mamulün yaşam eğrisi genel olarak dört safhadan oluşmaktadır. Bu safhalar sırasıyla giriş-gelişme-olgunluk ve düşüş safhalarından oluşmaktadır¹⁰¹.

Giriş safhasında, ürün piyasaya yeni sürülmüştür. Üretim kapasitesi sınırlıdır. Henüz ürünle ilgili araştırma ve geliştirme faaliyetleri devam etmektedir. Dağıtım kanallarında bazı gecikmeler gerçekleşebilir.

Ürünün pazara yeni girmesi nedeniyle satış miktarı düşüktür ve maliyetler yüksektir. Dolayısıyla karlılık düşük düzeydedir, ya da zarar durumundadır. Bu aşamada pazara giren işletmeler öncü işletmelerdir. Giriş safhasını tamamlayan mamul gelişme safhasına geçer.

Gelişme safhası; satışlar artmaya başlamıştır. Yeni rakipler pazara girmeye başlamıştır. Ürüne yeni özellikler eklenmiş, dağıtım kanalları olanağı genişlemiştir. Talepteki artışa paralel olarak fiyatlarda düşme gerçekleşmiştir.

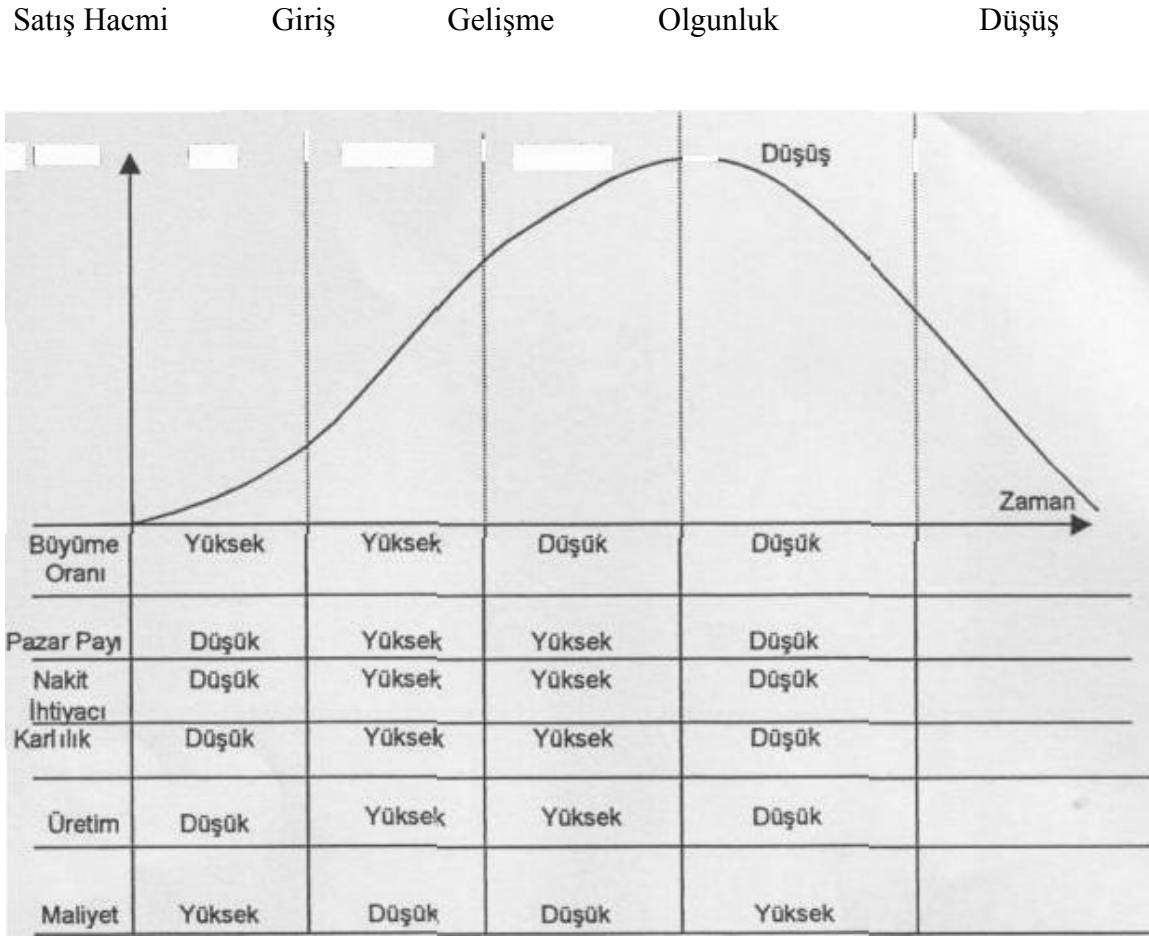
⁹⁹ Göktuğ Cenk Akkaya, **a.g.t.**, s. 34

¹⁰⁰ Göktuğ Cenk Akkaya, **a.g.t.**, s. 35

¹⁰¹ Göktuğ Cenk Akkaya, **a.g.t.**, s. 35

Bu aşamada da maliyetler genel olarak yüksek olmakla birlikte birim başına maliyetler satışlardaki artışla beraber azalmaya başlamıştır. Gelişme safhasını tamamlayan mamul olgunluk safhasına geçer¹⁰².

Şekil 7: Mamul Hayat Eğrisi ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Dinçer,a.g.e., s.145

Olgunluk safhası; mamulün satışlarında meydana gelen artışlar azalmaya başlamıştır. Bu safha mamulün en uzun hayat dönemidir ve önemli stratejik problemlerin çıktığı safhadır. Olgunluk safhası üç aşamada değerlendirilebilir¹⁰³;

¹⁰² Göktuğ Cenk Akkaya, **a.g.t.**, s. 35

¹⁰³ Göktuğ Cenk Akkaya, **a.g.t.**, s. 36

- Pazara hala geç giren satın alıcılar bulunmasına rağmen yeni dağıtım kanallarının oluşturulmadığı büyüyen olgunluk dönemi,
- Pazardaki doyuma paralel olarak sermaye başına satışların durağan olduğu sabit olgunluk dönemi
- Potansiyel müşterilerin çoğunun ürünü denediği ve gelecekteki satışların nüfusta meydana gelen artışlar ve yenileme talepleriyle yönlendirildiği olgunluğun çöküş dönemi.

Olgunluk dönemi bitiren mamuller düşüş safhasına geçmektedirler.

Düşüş safhası; satış miktarı düşmeye başlamış, işletmenin pazar payı gerilemekte ve mamulün üretimindeki verimlilik düşmektedir. Rekabet oldukça yoğundur.

Mamul çöküş dönemindedir ve işletme bu mamulden vazgeçerek yeni fırsatları araştırmak zorundadır. İşletmeler daha küçük pazar bölümlerine ve eğer daha önce kullanılmamış ticari kanallar varsa bu alanlara çekilebilmektedirler.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi mamul hayat eğrisi sadece fonksiyonel faaliyetler üzerinde değil, aynı zamanda işletme stratejilerinin seçiminde de önemli bir analiz aracıdır.

1.7.6.Pazarlama Stratejilerinin Karlılığa Etkisi Analizi (PIMS Analizi)

PIMS analizi işletmenin pazarlama stratejileri ile yatırımın geri dönmesi arasındaki ilişkileri açıklamak amacı ile geliştirilmiştir. Her faaliyetle ilgili veriler pazar, rekabet ve teknolojinin durumuyla ilgilidir. PIMS stratejik karar alabilmek amacıyla geliştirilmiş bir bilgisayar programı olup yalnız üyeleri arasında kapalı devre çalışan PIMS programı faaliyetin yapısal özelliklerini, işletmelerin bu faaliyetler üzerinde uyguladıkları stratejik hareketleri ve özellikle karlılık olarak elde ettikleri sonuçları analiz etmektedir¹⁰⁴.

PIMS analizi yönteminin temel amacı, farklı rekabet şartları altında ve farklı faaliyet alanlarında mücadele eden işletmelerin, bekledikleri karlılık ve diğer amaçlarına ait bilgileri sağlamak ve bu bilgileri stratejik planlamacıların kullanımına sunmaktır¹⁰⁵. PIMS analizi bir stratejik davranışın etkilerini önceden görme olanağı vermekte ve daha çok stratejik davranışların maliyetleri üzerinde durmaktadır.

¹⁰⁴ Göktuğ Cenk Akkaya, **a.g.t.**, s. 37

¹⁰⁵ Ömer Dinçer, Yahya Fidan; **a.g.e.**, s. 152

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABETİ

ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. GENEL OLARAK TURİZMDE PİYASA KOŞULLARI VE REKABET

Turizm piyasası, çeşitli turistik mal ve hizmetlerle ilgili bir piyasa olup turistik mal ve hizmeti arz edenlerle talep edenlerin karşılaştıkları yerdir. Turizm piyasası, belirli şartlar altında bir yerin turistlere sunabileceği turistik donelerin bütünü ile o yere seyahat etme isteğinde bulunan ve bu isteğini gerçekleştirmeye imkan verecek kadar finansal güce sahip bulunan insanların karşılaştıkları mahal ve bu karşılaşmayı sağlayan kanallar, örgütler oluşumudur¹⁰⁶. Turistik bir işletme için dört piyasadan bahsedilebilir;

- Yöresel piyasa
- Bölgesel piyasa
- Ulusal piyasa
- Uluslararası piyasa

Turistik mal ve hizmetleri arz edenler ile talep edenlerin karşılaştığı yer olarak tanımlanan turizm piyasası;

- Turizm arzı
- Turizm talebi
- Yer

olmak üzere, üç temel faktörden oluşmaktadır¹⁰⁷.

Turistik mal ve/veya hizmetlerin üretimi ve tüketimi ile tüm pazarlama işlemleri piyasa da gerçekleşir. Bu nedenle, piyasa koşullarının iyi bilinmesi gerekir. Arz yönünden yapılan büyük yatırımlar, ani ve hızlı talep düşmeleri karşısında atıl kalır. Turizmin talep yönünde her zaman doğru olarak belirlenmesi gereken gelişmeler¹⁰⁸:

- Diğer koşullar sabit kalmak kaydıyla turist sayısındaki gelişmeler
- Potansiyel turistlerin satın alma gücü ve sosyolojik yapısı

¹⁰⁶ Hasan Olalı, Alp Timur, **Turizm Ekonomisi**, Ofis Ticaret Matbaacılık San. Ltd. Şti., İzmir, 1988, s. 166

¹⁰⁷ Azize Tunç, Firuzan Saç, **Genel Turizm Gelişimi – Geleceği**, Detay Yayınevi, 1998, s. 68

¹⁰⁸ Fatma Belge, **Turizm İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005, s.60

- Turistlerin harcamalarının yönü ve hacmi
- Seyahatin şekli ve nedenleri
- Ortalama kalış süreleri
- Tercih edilen konaklama şekilleri
- Hedef pazarların ve potansiyel talebin yoğunlaştığı ülkeler
- Talebi etkileyen faktörler ve etken faktörlere karşı talebin duyarlılığı
- Turistlerin zevkleri, tercihleri ve istekleridir.

Turistik mal ve hizmetlerin sahip olduğu özellikler ile turizm sektörünün sektörel yapısı turizm piyasasının diğer piyasalardan farklı bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır. Turizm piyasasında üretilen turistik ürünler diğer piyasalardaki gibi tüketicilere akmamakta, turistler turistik ürünlerin üretildiği turizm mahallerine gitmektedirler. Diğer bir ifade ile, turistik mal ve hizmet tüketimi üretimin yapıldığı yerde gerçekleşmektedir. Bu nedenle turistik tüketim için tüketicilerin üretim alanına taşınmalarını sağlayacak ulaştırma ağları oluşturulmalıdır.

Turizm işletmeleri durağandır. Turizm işletmesinin fiziksel yapısı ve üzerinde oturduğu çevresel etmenlerin hemen hepsi de durağan varlıklardır. Bir otel işletmesi kuruluş yerini değiştiremez. Otel olarak fiziksel varlıklarını bir başka yere taşısa bile, çevre değerlerini de birlikte taşıyamaz. Bir tatil köyü, bir ulusal park, bir termal kaynak, bir yat limanı, bir plaj ya da kumsal işletmeyle birlikte bir başka yere taşınamaz¹⁰⁹. Turizm çevresinde bulunan verilerin hemen hepsi turizm işletmecileri açısından doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak kullanılabilir ya da yararlanılabilir özelliktedirler. Ekonomik, toplumsal, siyasal ve psikolojik verilerin hemen hepsi ya oldukları gibi ya da işlenerek ya da değişik seçenekler kapsamında derlenerek piyasaya sunulurlar. Belli bir turizm alanındaki turistik arz kısa zaman dönemde artırılamaz.

Turistik ihtiyaçlar turizm piyasasına somut farklılıklar getiren özelliklere sahiptir. Turistik ihtiyaç sadece ekonomik değil, insanın zorunlu fizyolojik gereksinimleri yanında sosyo-kültürel ve hatta sosyo-psikolojik gereksinimlerinden kaynaklanan özellikli bir ihtiyaçtır. Turistik ihtiyaçlar giderildikçe şiddetleri artan bir özellik gösterir. Başka türden bir tüketim için bu söz konusu değildir. Turistik tüketim zorunlu bir tüketim olmayıp, turist

¹⁰⁹ Alparlan Usal, Saime Oral, **Turizm Pazarlaması**, İzmir, 2001, s. 20

tüketimden her an vazgeçebilir. Turistik üstyapı ve altyapıyı oluşturan elemanlar turizm piyasasını birinci dereceden etkiler¹¹⁰.

Piyasa araştırmaları tasarlanan kuruluş yerindeki mevcut oda sayısını, doluş oranlarını, müşterilerin yapısını, mevcut ve gelecek rakiplerin kalitesini, bölgeye olan seyahat hacmini etkileyecek dinamik faktörleri, piyasadaki fiyatları, fiyat rekabetini, fiyat farklılaştırma olanaklarını, gelişen yeni toplumsal olanakları kapsar.

Otelcilik piyasası üç değişik talepten oluşur.

- 1- İç turizm talebi
- 2- Aktif dış turizm talebi
- 3-Pasif dış turizm talebi

Gelişmiş ülkelerde tatil amaçlı ülke içi seyahatlere katılanlar sayısal olarak ülke dışından gelen yabancı turistlerden fazlayken gelişmekte olan ülkelerde yurt dışından tatil amaçlı gelen turistler sayıca fazladır.

Otelcilik sektöründe reel (cari) piyasa ve potansiyel piyasa olmak üzere iki tür piyasadaki söz edebiliriz. Bir hizmet veya ürünün reel pazarı statik değildir. Reel piyasa her geçen gün gelişmekte ve değişmektedir. Bir ürünün reel pazarı iki nedenin etkisi altında değişebilir.

- 1- Piyasa içi nedenler: Talep değişiklikleri gibi
- 2- Piyasa dışı nedenler: Diğer piyasalarda aynı ihtiyacı tatmin için piyasaya çok değişik bir ürün sürülmesi ve ikame etkisinin ortaya çıkması.

Tüketici ürünü şu anda kullanmasa da gün gelir değişik coğrafi mekanda ürünü kullanabilir. Ürünü satın almayan kişilerin değişik nedenleri vardır. Kesin tüketici olmayanlar yeterli ekonomik güce sahip olduğunda alış-veriş yapabilecek kişiler için potansiyel bir pazar oluştururlar. Tüketiciler açısından iki çeşit piyasa olgusu vardır;

1- İlk Tüketim Piyasası

Ürünü ilk defa satın alan kişilerin oluşturduğu piyasadır. İlk satın alma gelecek satışları öncelikle etkiler. Eğer müşteri üründen memnun olursa tekrar o ürünü tercih eder. Bu piyasayı oluşturan tüketicilerin özellikleri:

- Tüketici sınırlı bir bütçeye sahiptir.
- Tüketici ürünü iyi tanımadığından ürüne güven duymak zorundadır. Tavsiyeler çok önemlidir. Ürünü çok az kullanır.

¹¹⁰ Fatma Belge, **a.g.t.**, s. 61

- Tüketici ürüne alışma ve ısınma devresi geçirmeli. Ürünü kolaylaştıran faktörler piyasayı olumlu yönde etkiler.

2- Tekrar Satın Alma veya Yenileme Piyasası

İlk tüketim piyasasına göre çok daha önemli bir piyasadır. Müşterinin işletmeye sadakatini ve ürüne olan bağlılığını gösterir. Ürüne olan güveni sağlamak zor iken, onu yıkmak çok kolaydır. Bu piyasadaki tüketicilerin özellikleri:

- Tüketicinin tüketimini yenilemesi için, küçük veya büyük manevra imkanları vardır. Politik olaylar bu piyasayı çabuk etkiler.
- Tüketici hizmet veya ürünlere alışmıştır. Tüketici işletmenin en zayıf ve en kuvvetli yönlerini bilir. Rakip işletmelerin promosyon faaliyetlerine karşı duyarlıdır.
- Sadık tüketici, ek, ilave hizmetlere alışır ve konaklama süresince dikkat ister.

Piyasa gelişiminin özelliklerine cevap vermek için yapılacak faaliyetler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 2: Piyasa Gelişiminin Özelliklerine Cevap Vermek İçin Yapılacak Faaliyetler

PİYASA	MEVCUT PİYASA	POTANSİYEL PİYASA
İlk Tüketim	Kaybolan müşterilerin ve müşteri fişlerinin yenilenmesi faaliyeti	Yeni bir müşteri kitlesi oluşum faaliyeti
Tekrarlama	Değişmez sabit bir piyasadaki müşteri kitlesi için ticari faaliyetler	İkame piyasası üzerinde promosyon faaliyetleri

Kaynak: Necdet Hacıoğlu, **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1997, s. 28.

Turizm işletmeleri rekabetçi bir ortamda ya da çevrede çalışır. Turizm işletmeleri doğrudan rekabet, dolaylı rekabet, ikame mallarının rekabeti olmak üzere üç farklı rekabet türüyle karşı karşıyadır. Benzer ürünler sunan, benzer müşterilere hitap eden işletmeler birbirlerine rakiptir. İşletme rakiplerini sürekli olarak izlemelidir. Bir bölgenin her zaman pazarlardaki tüm turistler ya da ziyaretçiler için istenen ve gerekli olan her şeye sahip olması olanaklı değildir. Başarılı bir turizm gelişimi, bu konuda yürütülen çabaların hedef pazarlara yönlendirilmesi bağlıdır¹¹¹.

Turizm piyasası ile ilgili araştırmalar üç ana bölümde toplanabilir¹¹²:

- 1- Coğrafi piyasa yaklaşımı: Mevcut potansiyel ziyaretçilerin nerede oturduğu, gerek teşebbüs ve gerekse araçlar tarafından teşebbüsün mal ve hizmetlerinin ulaştırılmasının mümkün olduğu, garanti edilebildiği uç noktalar araştırılır.
- 2- Demografik piyasa yaklaşımı: Turizm işletmesinin spesifik piyasasının müşteri kategorisi bakımından sınırı ve hitap edebileceği müşteri grubu araştırılır.
- 3- Psikolojik piyasa yaklaşımı: Hobiler, eğilimler, reklam etkinliği ve seyahat eğilimleri araştırılır.

Pazar, alıcı ile satıcının karşılaştığı yerdir. Bir ülkenin nüfusu tüketiciler pazarını oluşturur. İşletmeler için pazar dilimi sabit ve değişmez değildir. Tüketici eğilimleri, davranışları ve yaklaşımları sürekli olarak değişmektedir. Pazardaki tüm turistler ve ziyaretçiler için gerekli olan her şeye sahip olan bölgeler kuruluş yeri olarak seçilmektedir.

Pazarı kendi içinde üç gruba ayırabiliriz.

- 1- Tüketiciler pazarı
- 2- Endüstriyel pazar
- 3- Uluslararası pazar

Endüstriyel pazarlar dört ana grupta toplanır¹¹³.

1- Tam Rekabet Piyasası

Bu piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı yer alır, tüm satıcılar aynı homojen ürünü sunar ve birbirlerinin fiyatlarından haberdardırlar. Rekabetin çok fazla olduğu bir piyasadır.

¹¹¹ Orhan İçöz, Turgut Var, İbrahim İlhan, **Turizm Planlaması**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s. 89

¹¹² Hasan Olalı, Alp Timur, **a.g.e.**, s. 167

¹¹³ Fatma Belge, **a.g.t.**, s. 64

Bu piyasada kurulan bir işletme böyle bir rekabet ortamında ürün farklılaştırmasına gitmelidir. Tam rekabet piyasasında satıcılar pazar fiyatı ile karşı karşıyadırlar ve ürünlerini yalnızca bu fiyattan satabilirler. Bu durum daha çok büyük tatil bölgelerindeki küçük oteller ve moteller açısından bir dereceye kadar geçerlidir. Genellikle işletmeler müşteri taleplerini korumak için bölgede hizmet kalitesi ve dekor gibi bazı farklılıklar yaratarak belirli bir oranda değişiklik yapabilirler.

2- Tekel (Monopol) Piyasası

Tek bir firmanın var olduğu ve ürüne yakın ikame olanaklarının bulunmadığı bir piyasa türüdür. Turizm sektöründe birbirine ikame olabilecek çok sayıda ürün bulunduğundan gerçek bir tekel piyasası ile karşılaşmak oldukça zordur. Rekabet eksikliği karar vermede serbestliğe yol açar ve bu nedenle birçok firma sektörde tekeli bir pazar koşulu yaratmayı amaçlar. Bu da ürünlerin rahatlıkla çeşitlendirilebilmesi turizm sektöründe çoğunlukla kolaydır. Çünkü

- Hizmetlerin niteliği, bölgesel özellikler ve diğer özellikler farklıdır.
- Turistik hizmetler, karmaşık ürün konumlandırma ve tanıtım sayesinde tüketicinin algılaması bakımından farklılaştırılabilir¹¹⁴.

Turizm sektörü çok değişik ve farklı faaliyet alanlarından oluşur. Ayrıca bir turistik tüketicinin ürün konusunda alternatifi fazladır bu nedenle turizm sektöründe tekeli piyasa örneğine az rastlanır. İşletmeler ya da turizm bölgeleri pazar bölümlenmesi yaparak her pazarın özelliklerine uygun mal ve hizmetlerin arzını ve uygun fiyat politikalarını belirleyerek kendilerini tüketici gözünde diğer işletme ya da turizm bölgelerinde farklı konuma getirmeyi amaçlarlar. Turist çeken bölgeler pazar bölümlenmesine gitmektedirler. Örneğin Akdeniz ülkeleri kıyı turizmüne önem verirler. İstanbul 'daki Topkapı Sarayı, Kapadokya bölgesindeki Peribacaları gibi turistik çekicilikler tekeli özelliğe sahiptir. İşletme kuruluş yerini seçerken bu özellikleri göz önünde bulundurmalıdır. Böylece gireceği pazarı da belirlemiş olur.

3- Monopolcü Rekabet Piyasası

Farklılaştırılmış ürünleri sunan çok sayıda firmanın bulunduğu bir piyasadır. Bu tip piyasalarda tam bir ikame olmasa da rakipler ürüne yakın ikame ürünler sunabilirler. Üretilen mal ve hizmetlerde farklılaştırmaya gidilerek pazarda bazı firmalar avantaj sağlayabilirler. Alıcı ve satıcının fazla olduğu bir piyasadır. Uzun dönemde sektöre çok

¹¹⁴ Orhan İçöz, Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi Turizmin Makro ve Micro Ekonomik Etkileri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s. 47

sayıda firma gireceğinden, firmanın pazardaki payında azalma olur. Bu nedenle firmaların reklam ve tanıtım giderlerinde önemli artışlar olacağından kazançlarda azalma görülür.

4- Oligopol Piyasa

Bu piyasa tipinde arz tamamen ya da önemli ölçüde ikiden fazla ancak az sayıdaki birkaç işletme tarafından kontrol edilir, işletmeler önemli pazar paylarına sahiptir ve birbirleri ile yoğun bir şekilde rekabet ederler. Turizmde oligopol koşulları altında faaliyet gösteren firmalar pazara bağımlı ancak birbirinden bağımsız olarak davranırlar. Ayrıca üretim girdilerini tam rekabet piyasalarından elde ettiklerinden maliyet avantajı da sağlayabilirler. Sektörde az sayıda firma olduğundan firmalar birbirlerinin davranışlarını izler. Turizm sektöründeki bazı faaliyet alanlarında ülke, bölge ya da yöresel alanlarda firma sayısının az olması, her firmanın davranışını rakiplerin davranışlarına göre belirlemesini gerektirir. Bu da güçlü bir rekabet ortamı doğurur. Az sayıda firma bulunur ve bu firmalar birbirine ikame olabilecek ürünler sunarlar. Bu firmalar ürün farklılaştırma, reklam ve promosyon gibi faktörlerle rekabet ederler.

Rekabet turizm endüstrisinin her alanında oldukça yoğundur¹¹⁵. Rekabet işletmenin pazarda iyi bir kazanç elde etmesini sağlar. İşletme girmek için uygun bir pazar seçerse, iyi kazançlar sağlar. Rekabet, içinde birçok failin aktif olarak, kaynakla, güç, iç, bağlılık ya da başka amaç için yarıştığı bir durumu anlatır. Rekabetin amacı, seçilen pazarların gereksinimlerini karşılama konusunda önemli ve kazançlı bir durum yaratmaktır.

Bir piyasadaki işletmenin rekabetinin yapısını daha açık bir biçimde ortaya koyabilmek için göz önünde tutulması gerekenler¹¹⁶:

- 1 - Bu pazarda kaç tane firmanın bulunduğu,
- 2 - Firmaların görece büyüklükleri,
- 3 - Firmaların her birinin rekabet görüntüleri,

Böyle bir piyasada işletmenin rakipleri kendi ürünlerine alternatif olabilecek ürünler sunan işletmelerdir. Aynı işi yapan ya da pazarın aynı bölümünde faaliyet gösteren turizm işletmeleri rakip olarak düşünülebilir¹¹⁷. Rekabetin gelişmesi aşağıdaki şekillerde görülebilir.

Benzer veya eşdeğerli ürünler sunan veya aynı kategorideki işletmeler arasında ortaya çıkan rekabet (ürün-rekabeti) Hilton- Sheraton gibi. Benzer ürünler sunan değişik

¹¹⁵ Orhan İçöz, a.g.e., 2001, s. 320

¹¹⁶ Fatma Belge, a.g.t.; s. 67

¹¹⁷ Orhan İçöz, Turgut Var, İbrahim İlhan, a.g.e.,2002, s. 170

sektörlerin işletmeleri arasında meydana gelen işletme rekabeti, birleşik otel zincirleri, gönüllü zincirleşmeler gibi. Aynı kullanım amaçlı fakat değişik ürünler sunan çeşitli sektör işletmeleri arasındaki rekabet; örneğin oteller, apart oteller vb¹¹⁸.

Turizm işletmelerinin piyasadaki mevcut yapılarını korumak ve piyasayı geliştirmek için uygulayacağı yöntemler şu şekilde sıralanmaktadır¹¹⁹;

a. Rekabet

İşletmeler rekabetçi bir ortamla karşılaşmaktadır. İşletmeler pazar içinde kendi konumlarını değerlendirmek için diğer işletmeleri yakından izleyerek bir takım stratejiler izlerler. Turizm planlamasında rekabeti kaynaklar ve tüketiciler olmak üzere iki yönlü bir yaklaşımla incelenmelidir.

b. Tüketicinin Gelişmesi

Turizm işletmesinin pazarın gelişmesiyle elde edebileceği bir gelişmeyi ifade etmektedir. Tüketicinin gelişmesi için sektörde çalışan işletmeler arasında daha sıkı bir işbirliğini ve dayanışmayı gerektirir.

c. Turizm İşletmesinin Faaliyet Alanının İyileştirilmesi ve Değiştirilmesi

Turizm işletmeleri sabit sermaye yatırımları çok fazla olan, hareketli bir işletmelerdir. Turizm işletmelerinin yerini değiştirmek ve daha yüksek kar bırakan yerlerde faaliyetini sürdürmek imkanı olmamasına rağmen kuruluş yerinin yöre ya da bölge olarak iyileştirilmesi olanaklıdır. Örneğin: Yeni ek binalar yapılabilir, plaj ya da özel restoranlar yapılabilir,

Bir turizm işletmesinin bulunduğu bölgenin faaliyet alanının iyileştirilmesine imkan tanıyan başlıca unsurlar:

- Doğal ya da toplumsal turistik temel kaynaklar ve zenginliklerin turistik çekiciliği vardır.
- Turistik donanım, doğal yahut toplumsal turistik değerlerden yararlanması katkıda bulunan gerçekleştirmelerdir.
- Bunlara olan turizm talebinin yoğunluğu da, bölgede bir tüketim harcaması hacmine yol açan mahalli turistik ihtiyaçları gösterir.

¹¹⁸ Necdet Hacıoğlu, **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversite Basımevi, Bursa, 1997, s. 12

¹¹⁹ Fatma Belge, **a.g.t.**, s. 68

d. Tüketicilere Sunulan Hizmet Çeşidinin Artırılması

Piyasaya sunulan ana hizmete, yeni mal ve hizmetler eklenerek ya da hizmetlerin nitelikleri iyileştirilerek, farklılaştırılarak hizmet çeşitliliği artırılır. Örneğin: İşletme eğlence yerleri açabilir, tüketicilerin çamaşır yıkama, ütöleme, ayakkabı boyama gibi hizmetleri görülebilir, ya da büfeler kurulabilir, odaya servis yöntemleri geliştirilebilir vb. gibi.

e. Yeni Tüketicilerin Aranması

Bu hizmet doğrudan doğruya pazarlamayı gerektirir. İşletmeler kendi faaliyetlerini iyi tanımalı, sundukları hizmetlerin niteliklerini iyi bilmeliler, faaliyetlerini geliştirici engelleyici faktörleri yakından izlemelidirler. Piyasanın geliştirilmesinde işletmedeki yaratıcı beyin önemlidir. Pazarlama çalışmaları büyük talebi olacak ürünlerin üretimi üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Pazarlama bir talep yaratma faaliyetidir.

Turizm işletmeleri mal ve hizmetlerinin gerek yurt dışında pazarlanması gerekse yurt içi üretim ve tüketiminin incelenmesi turizm alanında yeni kuruluş yerleri aranmasına imkan bulunup bulunmadığını araştırmalıdır. Öncelikle pazarın büyüklüğü hakkında bilgi edinilmelidir. Turizm işletmesinin çevresi hakkında bilgi toplanmalı ve bu çevredeki değişimlere uyum sağlamak için ileriye dönüğe eğilimler tahmin edilmelidir. Müşteri potansiyeli ve rakipler hakkında bilgi edinilmelidir. Pazar araştırması yapılarak pazar potansiyeli ölçülür ve bulunan talep düzeyi içeriğinde işletmenin pazar payı belirlenir. Ayrıca müşterilere ilişkin araştırmalar da yapılmalıdır.

Bir otelin pazarı, otel hizmetlerini satın alan insanlar ile otel arasında bir alışveriş ağı ya da bir otelin hizmet ettiği bölgedir. Otelin pazar alanı, otel tarafından hizmet edilen fiziksel bir alandır. Talebi yaratan kaynakların coğrafi dağılımı, ulaşım biçimi ve bölgede başka imkanların bulunması pazarın yayılmasında etkilidir. Turizmde pazar sözcüğü, turizm işletmeleri tarafından belirlenmiş coğrafi bir mekan ifade eder. Bu coğrafi mekan turist talebinin oluştuğu, turist gönderen ülkeleri belirlemek için kullanılır. Turizm pazarı, bir turizm ürününe yönelen taleptir veya turistik mal ve hizmetleri arz edenlerle, talep edenlerin karşılaştığı yerdir¹²⁰. Turizm olayının gerçekleştiği coğrafi mekan potansiyel turistlerin yanında coğrafi ülkeleri de içine alır.

¹²⁰ Necdet Hacıoğlu, a.g.e., s. 30

Coğrafi açıdan bir ülkenin turizm pazarı¹²¹:

1- Ulusal Turizm Pazarı

Bu pazarı ülkede oturanlar oluşturur. Bu pazar iç turizmi meydana getirir. Bu pazar yöresel ve bölgesel olmak üzere ikiye ayrılır.

2 - Uluslararası Turizm Pazarı

Bu pazar ise ülke sınırları dışındaki alıcı ülkeler oluşturur. Bu pazarda talebi komşu ülkelerde oturanlar ve dışarıda yerleşmiş olan ülke vatandaşları oluşturur.

Turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetler turizm pazarındaki arzı oluşturur. Turizm pazarının özellikleri ve büyüklükleri önceden incelenmeli ve araştırılmalıdır. İşletme yöneticileri mevcut turizm piyasalarını niceliksel ve niteliksel olarak incelenmelidir. Turizm piyasasında, satın alma eylemini etkileyen çok değişik faktörler vardır. Turizm piyasasını tanıma, etkin faktörleri ayırt etme iyi bir pazar bölümlenmesi yaparak mümkün olur. Bütün tüketicilere aynı anda hizmet etmek mümkün olmadığından sınırlı kaynaklarla en uygun tüketici tipinin seçilmesi piyasa bölümlendirilmesi ile olur. Pazar bölümlendirmede amaç, pazarı oluşturan tüketicilerden, ihtiyaç ve istekler satın alma davranışları benzer olan grupları bir araya getirmektir. Hedef grupların özellikleri iyi bilinmelidir. Mevcut pazar bölümleri, rakiplerin piyasadaki durumları, yeterince hizmet verilemeyen piyasalar tespit edilmelidir.

Turizm pazarı, bir turizm ürününe yönelen taleptir. Turizm işletmeleri, ürettikleri hizmetlere uygun hedef pazarı seçmelidir. Hedef pazar seçimindeki izlenecek stratejiler:

1. Tek ürün stratejisi: Tüketicilerin ortak yanlarını dikkate alıp tek bir hizmet çeşidi veya turistik ürün sunarak geniş kitlelere ulaşmayı hedefler.
2. Yoğun pazarlama stratejisi: Bütün pazar yerine, işletmeye, ürüne uygun tek bir pazara yönelinir. Sınırlı kaynağı olan firmalarca seçilir.
3. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi: Çeşitli pazar bölümlerine hitap edecek şekilde bir ürünün farklı çeşitleri sunulur. Kapasite kullanımı ve gelir arttırıcı özelliği vardır.

Pazar gücü, işletmelerin bir pazarın talep gereksinimlerini karşılama kabiliyetleri ve bu kabiliyetlere bağlı olarak da o pazardaki erişebilecekleri paylardır. Bir endüstrideki işletmelerin yapabilecekleri satış miktarı veya pazarların ne kadarlık kısmına

¹²¹ Fatma Belge, a.g.e., s. 70

ulaşabilecekleri pazar güçlerine bağlı olmaktadır. Bir endüstride yer alan işletmelerin mal ve hizmet arz ettikleri pazarlardaki pazar güçlerini hesaplama üç aşamayla yapılabilir;

1. İncelenen endüstrideki her bir pazarın gereksinim yapısını belirleme,
2. Aynı pazara sunum yapan işletmelerin o pazarın gereksinimlerini karşılama yapısını belirleme,
3. 1. ve 2. aşamalardan yararlanarak her bir pazar için o pazarda rekabet eden işletmelerin pazar gücünü belirleme¹²².

Kuruluş yeri seçiminde en önemli ve genellikle de tek belirleyici faktör pazardır. Turizm işletmeleri pazarın yapısına uygun olarak geniş bir alana yayılırlar. Turizm işletmelerinin mekana bağımlılığı işletmelerin temel amacı olan karlılık ve verimliliğini doğrudan etkilediğinden kuruluş yeri seçimi turizm işletmeleri için birinci derecede önem kazanmaktadır. Kuruluş yeri bir kez seçilip tesis kurulduktan sonra hatanın görülmesi ve giderilmesi mümkün olmayan uzun dönem sorunlara yol açacağından turizm işletmelerinin kuruluş yeri seçimi işletmenin uzun devreli etkilere sahip diğer kararlarından daha fazla önemlidir. Uygun bir kuruluş yeri seçimi için mümkün kuruluş yeri alternatiflerinin bulunması gereklidir. Elimizde alternatiflerin bulunması tesisin tür, sınıf ve kapasitesini belirleyici yönde analiz yapmamızı sağlar. Turizm işletmelerinde kuruluş yeri seçimi etkin bir pazar araştırılması ve potansiyel talepteki istek, eğilim ve tercihlerinin sonucunda, mümkün kuruluş yerleri arasından kuruluş yeri değişkenlerinin analizi sonucu seçilir. Tesisin türü ve hitap ettiği turist kesimi değişkenler üzerinde etkilidir¹²³.

2.2.KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE REKABET İLİŞKİSİ

Ekonominin diğer sektörleri ile karşılaştırıldığında özellikle son 20–30 yıl içerisinde çok hızlı büyüme gösteren ve ekonominin en büyük sektörü durumuna gelen hizmet sektörünün bir parçası olan konaklama endüstrisinde, küreselleşme olgusunun da bir sonucu olarak ortaya çıkan çok yoğun bir rekabet ortamı gözlemlenmektedir. Böyle bir ortamda konaklama işletmeleri sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanmaya yönelik arayışlar üzerinde yoğunlaşmışlardır.

2.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Konaklama işletmesi; seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik ekonomik ve sosyal bir

¹²² G. Gül Emel, Erdal Emel, “Bir İşletmenin Pazar Gücünün Belirlenmesinde Çok Kriterli Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı:2, 1998, s. 54

¹²³ Fatma Belge, **a.g.t.**, s. 72

işletmedir¹²⁴. Farklı bir tanımla konaklama işletmeleri; seyahat eden insanların başta geceleme olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik yapılandırılmış; işgöreni, mimarisi, uygulamaları ve konuklarıyla olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir¹²⁵.

Geçici olarak sürekli konutunu terk eden insanların en önemli ihtiyaçlarından biri konaklamadır. Konaklama kavramı yalnız otelleri içeren bir terim olmayıp, motel, oberj, pansiyonlarla, kaplıca, ılıca, içmece, kür, hava değiştirme, dinlenme yerlerinin; otel, lokanta, gazino vb. ünitelerini de içine alan bir terim olarak kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle, turistin değişik mekanda geceleme, yeme, içme, eğlence gibi ihtiyacını karşılayan tesisler konaklama tesisleridir. Günümüzde konaklama tesislerinin nicelik ve nitelik olarak kazandığı özelliklerin turizm olayı olmaksızın düşünülmesi mümkün değildir. Konaklama tesislerinin geçirdiği evrim, bugün kazandığı özellikler büyük ölçüde turizm olayının etkisi ile gerçekleşmiştir¹²⁶.

2.2.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri tanımlarından anlaşılacağı gibi, oteller; misafirlerin konaklama, yeme içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Bu ihtiyaçları karşılamak için konaklama işletmelerinin bazı özelliklere sahip olması gereklidir¹²⁷. Bu özellikler şunlardır:

- Konaklama işletmeleri, kuruluşta ve etkinliklerinin sürdürülmesinde büyük sermayeye gereksinim gösterir¹²⁸.
- Sınırlı olarak otomasyona yer verilse de, kişisel hizmetin gerekliliği kaçınılmazdır. Bu özelliğinden dolayı konaklama işletmelerinde bir takım sosyal sorunların varlığı gözlemlenmektedir¹²⁹.
- Konaklama işletmelerinde, işgören arasında tam bir uyum olması hizmetlerin hızlı ve eksiksiz yerine getirilmesi, müşteri tatmininde büyük rol oynamaktadır. Sunulan mal ve hizmetlerde dünya standartlarına uygunluk aranmakta, bu nedenle otel işletmelerindeki üretim ve hizmet

¹²⁴ Öcal Usta, **Turizm**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1996, s. 156

¹²⁵ Nazmi Kozak, A. Celil Çakıcı, Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 2

¹²⁶ Turban Turizm A.Ş. , **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, Ankara, 1991, s. 2

¹²⁷ Serkan Bertan, “ Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri ve Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2006, s. 15

¹²⁸ Hasan Olalı; Meral Kozay, **Otel İşletmeciliği**, Yön Ajan, İstanbul, 1989, s. 11

¹²⁹ Ertuğrul Çetiner, **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Güney Grafik, Ankara, 1989, s. 7

sunumunda toplam kalite yönetiminin benimsenmesi diğer işletmelerden daha fazla önem kazanmaktadır¹³⁰.

- Bina, donanım, makineler ve aletler gibi sürekli kullanım maddeleri işletmelerinin etkinliklerinde büyük yer tutar¹³¹.
- Turizm endüstrisinde talebin, önceden kesin olarak belirlenmesi güç olan ekonomik, toplumsal ve politik unsurlara bağlı olması nedeniyle, konaklama işletmeciliğinde risk faktörü yüksektir¹³².
- Turizme yönelik talep rasyonel olduğu kadar, irrasyonel özellikler de taşıdığından, konaklama işletmeleri bu yapıdan kaynaklanan yüksek riski de yüklenmek zorundadır¹³³.
- Konaklama endüstrisinin emek yoğun bir endüstri olması, otomasyonu sınırlamakta, artan işgören istihdamı ile birlikte, departmanlar ve işgörenler arası yakın işbirliğini ve yardımlaşmayı gerektirmektedir¹³⁴.
- Konaklama işletmelerinde kaliteli hizmet sunumu beraberinde nitelikli işgünün gerekliliğini zorunlu kılar. Bu nedenle kalifiye eleman gereksinimi konaklama işletmelerinde üst düzeydedir¹³⁵.
- Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi gereksinimlerin karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan işgörenin hoşgörülü bir karakter ve güler yüzlü bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılar¹³⁶.
- Turizm bir hizmet endüstrisidir ve turizmde satılan ürün hizmet ağırlıklıdır. Hizmetin üretildiği veya hazır bulundurulduğu anda satılması ve

¹³⁰ Metin Kozak, "Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması", Verimlilik Dergisi, Sayı-1995/3, Ankara-1995, s.113

¹³¹ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınevi, Ankara-2001, s. 15

¹³² Ertuğrul Çetiner, **a.g.e.**, s. 10

¹³³ Uysal Yenipınar, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri ve İzmir İli Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2005, s. 3

¹³⁴ Öcal Usta; **Turizm**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992, s. 7

¹³⁵ Osman Avcı Kurgun, **Otel İşletmelerinde Önbüro**, Turban Turizm A.Ş. Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 1989, s. 7

¹³⁶ Dündar Deniz ve Diğerleri, **Otel İşletmeciliği Kavramları-Uygulamalar**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 8

tüketilmesi zorunluluğu olduğundan gerçekte satılan ürünün, global bir ambalaj olarak "zaman" olduğu bile söylenebilir¹³⁷.

- Konaklama işletmeciliği dinamiktir. Standartlaştırma çok azdır veya zordur. Turistik ürünlerde öznel değerlendirme daha fazladır¹³⁸.

Turizm sektöründe gerek ulusal gerekse uluslar arası düzeyde rekabet koşulları giderek artmaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinde sıkı bir rekabet ortamına sokmaktadır. Turizm endüstrisindeki mal ve hizmetler, diğer endüstri ürünlerine göre bazı farklılıklar gösterir. Turizmde satılan ürün çoğunlukla hizmettir ve fiziksel bir değerlendirme yapmak imkansızdır. Hizmet ürünlerinin soyut özelliğinin giderilmesi bu ürünleri üreten işletmelerin en önemli sorunudur. Hizmet ürünlerinde standartlaşmanın oldukça zor olması, üretildiği anda ya da yerde tüketilmesi zorunluluğu ve ürünlerin bekletilemez ve stoklanamaz olması konaklama işletmelerini diğer işletmelerden ayırmaktadır. Bu durum konaklama işletmeleri için rekabetin önemini artırmakta ve rekabet koşullarını daha güç bir duruma getirmektedir.

2.2.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri değişik yazarlar tarafından farklı kriterler göz önünde bulundurularak sınıflandırılmaktadır. Değişik yaklaşımlara göre yapılan sınıflandırmalardan en yaygın kabul gören sınıflandırmalar şunlardır.

2.2.3.1. Gelişme Aşamaları Bakımından Sınıflandırma

Konaklama işletmeleri turizmde yaşanan gelişmelere, insanların beğenilerindeki ve gereksinimlerindeki değişmelere paralel olarak tarih içinde birbirinden farklı şekiller almıştır. Bu gelişme ve değişme süreci incelenerek konaklama işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir¹³⁹.

- a) Lüks Konaklama İşletmeleri; XIX. yüzyılın ortalanandan Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde oluşan turizm olayı genel olarak yüksek gelir düzeyine sahip, toplumun üst sınıflarında yer alan insanlara yönelik olarak geliştiği için, bu kişilerin gereksinimleri karşılayacak özelliklere sahip nitelikte kurulan lüks konaklama işletmeleridir.
- b) Vasat Konaklama İşletmeleri; XX. yüzyılın ilk yarısında seyahatlerin yapısında ve seyahat eden insanların niteliklerinde büyük değişmeler

¹³⁷ Orhan İçöz, Metin Kozak, a.g.e., 2002, s. 34

¹³⁸ Ömer Akad, **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**, Motif Matbaası, Bursa-1997, s. 191

¹³⁹ Hasan Olalı, Meral Kozay, a.g.e., s. 37

yaşanmış, seyahate katılma maliyetlerindeki azalmaya bağlı olarak toplumun orta sınıflarında yer alan daha çok sayıda insan seyahate çıkma olanağına kavuşmuştur. Yaşanan bu gelişmelere paralel olarak vasat tipte konaklama işletmeleri onaya çıkmıştır.

- c) Yan Konaklama İşletmeleri; özellikle İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde turizm olayının kitlesel bir özellik kazanması ile asıl konaklama işletmeleri yanında bu işletmelerden bazı farklı özellikler taşıyan değişik konaklama işletmeleri ortaya çıkmıştır. Yan konaklama işletmeleri asıl konaklama işletmelerine kıyasla daha ucuz fiyatla konaklama olanağı sunan tatil köyleri, kampingler, tatil aile evleri, pansiyonlar, oberjler, karavanlar, hosteller gibi işletmelerdir.

2.2.3.2. Karşıladıkları Konaklama Gereksinimi Bakımından Sınıflandırma

Konaklama işletmeleri karşıladıktan gereksinimlere göre birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. Bu açıdan bir sınıflandırma yapıldığında konaklama işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir¹⁴⁰.

- a) Merkezi Konaklama işletmeleri; önemli şehirlerin merkezi bölgelerinde veya iş yoğunluğunun fazla olduğu bölgelerinde kurulan konaklama işletmeleridir.
- b) Tatil Yerleri Konaklama işletmeleri; iklimleri, manzaraları, tarihi değerleri ve diğer çekicilikleri dolayısıyla talep gören destinasyonlarda kurulan konaklama işletmeleridir. Bu sınıfa giren konaklama işletmelerinin en belirgin özellikleri yılın belirgin dönemlerinde aşırı yoğunluk yaşamaları ve bu dönemler dışında düşük doluluk oranlarına sahip olmalarıdır.
- c) Şehir Dışı Konaklama işletmeleri; şehir merkezlerinin yoğunluğundan kaynaklanan yüksek maliyetlerden ve hizmet sunumunda sınırlı olanaklardan kaynaklanan sıkıntılardan korunmak için birçok konaklama işletmesi şehirlerin dış bölgelerinde uygun maliyetli yerlerde kurulmuşlardır. Şehirlerin biraz dışarısında kurulan bu konaklama işletmeleri maliyet

¹⁴⁰ Atilla Akbaba, **Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2003, s. 13

avantajı sağlarken, diğer taraftan da şehirdeki tüm yoğunluktan uzakta daha rahat bir ortamda müşterilerine hizmet sunma olanağı bulmaktadırlar.

- d) Kaplıca-kür Konaklama İşletmeleri; kaplıca ve şifalı suların yararlanmak ve tedavi olmak isteyen insanlara yönelik kurulan konaklama işletmeleridir.

2.2.3.3. Büyüklükleri Bakımından Sınıflandırma

Konaklama işletmelerinin büyüklüklerini belirlemede işletmeye yatırılan sermayenin büyüklüğü, oda sayısı, çalışan işgören sayısı, belirli bir dönem için işgörenlere ödenen ücretlerin toplam miktarı, işletme bünyesindeki seyahat acentaları, kuaför salonu, satış mağazaları gibi işletmelere kiraya verilen kısımların hacmi, konaklama işletmelerinde sosyal ve kültürel amaçlı ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet salonlarının alanları gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. Konaklama işletmeleri büyüklükleri bakımından aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır :

- a) Küçük Konaklama İşletmeleri; 25 ya da daha az sayıda odaya sahip olan konaklama işletmeleridir.
- b) Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmeleri; 25 ile 125 arasında odaya sahip olan konaklama işletmeleridir.
- c) Büyük Konaklama İşletmeleri; 125 ile 400 arasında odaya sahip olan, yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet düzeyi açısından üstün Özelliklere sahip konaklama İşletmeleridir.
- d) Çok Büyük Konaklama İşletmeleri. 400 ya da daha fazla sayıda odaya sahip olan konaklama işletmeleridir-
- e) Mega Konaklama İşletmeleri; 5000 odaya sahip MGM Grand Otel, 4025 odaya sahip Excalibur, 3525 odaya sahip Flamingo Hilton gibi çok sayıda odaya sahip konaklama işletmeleridir.

2.2.3.4. Faaliyet Süreleri Bakımından Sınıflandırma

Konaklama işletmeleri yıl içerisinde hizmet verdikleri süreler bakımından da sınıflandırılabilir. Bazı konaklama işletmeleri yılın belirli dönemlerinde hizmet vererek diğer dönemlerinde kapalı tutulurken bazı işletmeler yıl boyunca açık kalarak hizmet vermektedir.

- a) Dönemsel Çalışan Konaklama İşletmeleri; bu işletmeler yılın belli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı bulunan işletmelerdir. İşletmenin bulunduğu bölgenin çekicilik özelliklerine bağlı olarak talebin olduğu dönemlerde işletmeler açık kalmaktadır.
- b) Sürekli Konaklama İşletmeleri; faaliyetlerini tüm yıl boyunca kesintisiz olarak sürdüren konaklama işletmeleridir.

2.2.3.5. Sahiplik Bakımından Sınıflandırma

Konaklama işletmeleri sahiplikleri bakımından üç grupta toplanabilmektedir.

- a) Özel Konaklama İşletmeleri; varlıklarının tamamı özel kişilere ait olan konaklama işletmeleridir.
- b) Kamu Konaklama İşletmeleri; varlıklarının tamamı kamu kuruluşlarına ait olan konaklama işletmeleridir. Bunlara örnek olarak T.C. Türban A.Ş., T.C. emekli Sandığı A.Ş., T.C. vakıflar Genel Müdürlüğü, Belediyeler ve İl özel İdareleri gibi kamu kuruluşlarının sahip oldukları konaklama işletmeleri gösterilebilir.
- c) Karma Konaklama İşletmeleri; Sermayesinin bir kısmı özel kişilere, bir kısmı da kamu kuruluşlarına ait olan konaklama işletmeleridir.

2.2.3.6. Ulaştırma Araçlarıyla Olan Bağlantıları Bakımından Sınıflandırma

Ulaştırma araçlarıyla olan bağlantıları bakımından konaklama işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

- a) Havaalanı Konaklama İşletmeleri, havaalanları yakınında kurulan konaklama işletmeleridir. Bu işletmelerde müşteri devir hızı çok yüksek olmaktadır. Hava yolu işletmelerinin çalışanları, uçak yolcuları ve havaalanları çevresinde oluşan ticaret merkezlerinin ve endüstri parklarının ziyaretçileri havaalanı konaklama işletmelerinin müşterilerini oluşturmaktadır.
- b) Liman Konaklama İşletmeleri; pek fazla yaygın olmamakla birlikte yoğun iş hacmine ve buna bağlı olarak insan trafiğine sahip büyük limanların yakınlarında kurulan konaklama işletmeleridir.
- c) İstasyon Konaklama İşletmeleri, önemli yoğunluğa sahip terminal ve istasyonların yakınlarında kurulan konaklama işletmeleridir.

d) Karayolları Üzerindeki Konaklama İşletmeleri; özellikle ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra karayolu ulaşımının hızla gelişmesiyle birlikte, önemli karayolları üzerinde konaklama işletmeleri açılmaya başlanmıştır. Bu tür işletmeler diğer konaklama işletmelerine göre daha az sayıda hizmet sunarlar ve daha az sayıda işgören çalıştırırlar.

2.2.3.7. Hukuki Durumları Bakımından Sınıflandırma

Türkiye'de hukuki durumları bakımından konaklama işletmeleri iki grup içerisinde toplanmaktadır¹⁴¹.

a) Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri; turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin sınıflandırılması 12.03.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun ilgili maddelerine göre hazırlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde yapılmıştır. 14.10.1993 tarih ve 21728 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren bu yönetmelikte konaklama işletmeleri iki ana grup altında toplanmış ve sınıflandırılmıştır¹⁴².

- Asli Konaklama İşletmeleri; yukarıda adı geçen yönetmelik ile oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar ve kampingler asli konaklama işletmeleri olarak sınıflandırılmış ve taşımaları gereken nitelikler belirtilmiştir. Yine bu yönetmelikte otel işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

—Beş yıldızlı oteller,

—Dört yıldızlı oteller,

—Üç yıldızlı oteller,

—İki yıldızlı oteller,

—Bir yıldızlı oteller.

- Yardımcı Konaklama işletmeleri; Turizm Yatırımları ve işletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği ile apart oteller, ikinci konutlar, oberjler, spor ve

¹⁴¹ Atilla Akbaba, **a.g.t.**, s. 16

¹⁴² Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2004, 2634 Sayılı Kanun Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Erişim: 9.07.2006, <http://www.turizm.gov.tr>

avcılık tesisleri, hosteller, yüzer tesisler, oto karavanlar ve kırsal turizm tesisleri yardımcı konaklama İşletmeleri adı altında sınıflandırılmış, tanımlanmış ve taşınmaları gereken nitelikler belirtilmiştir.

2000 yılı içerisinde Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde değişiklikler yapılmış ve yeni şekli 06. 07. 2000 tarih ve 24101 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikte konaklama işletmeleri oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu yönetmelikte oteller yine bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmıştır.

b) Belediye Belgeli Konaklama işletmeleri; turizm işletme belgesi olmayan tüm konaklama işletmeleri turistik olmayan işletme ve oteller grubunda yer alır. Bu konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, denetimi ve fiyatlandırılması yerel belediyeler tarafından yapılır.

2.2.3.8. Yönetim Şekli Bakımından Sınıflandırma

Yönetim şekli bakımından konaklama işletmeleri iki temel grup altında sınıflandırılmaktadırlar. Bu gruplar aşağıdaki gibidir¹⁴³;

- a) Bağımsız Konaklama işletmeleri; Bu işletmeler politikalar, süreçler veya finansal yükümlülükler açısından herhangi bir şekilde bağımlılığı olmayan işletmelerdir. Bağımsız konaklama işletmelerinin başka bir işletme ile sahiplik veya yönetim ilişkisi yoktur.
- b) Zincir Konaklama İşletmeleri; bağımsız konaklama işletmeleri yanında bir zincire bağlı olarak çalışan konaklama işletmeleri de vardır. Bir zincir işletme ile çalışma imtiyaz anlaşmaları, yönetim anlaşmaları ve birlik anlaşmaları şeklindeki üç temel yapının birisi ile olmaktadır.

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE REKABETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde küreselleşme birçok sektörde rekabet koşullarını çeşitli yönlerden etkilemekte, kimi sektörlerde bu koşulları tamamen değiştirirken kimilerinde önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Bazı sektörler göreceli olarak önemsiz hale gelmekte,

¹⁴³ Atilla Akbaba, a.g.t., s. 17

hatta tamamen ortadan kalkmakta, bazı sektörler ise daha önemli hale gelmekte, hatta yeni sektörler oluşmaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme sonucu artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşmalar, küresel arenada işletmelerin geçmişe nazaran oldukça farklı rekabet stratejileri uygulamalarını gerektirmiştir.

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin tüm dünyada yol açtığı değişimler turizm endüstrisini de etkilemektedir. Turizm işletmeleri, turizmde talebin esnek olması, sunulan hizmetin üretim ve satışının aynı zamanda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle, turizm sektöründe yer alan konaklama, seyahat ve yiyecek içecek işletmeleri rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede yaşanan bu değişimler ve gelişmeler karşısında kar elde etmek, mevcut pazar paylarını kaybetmemek için gerekli önlemleri almak zorundadırlar.

Aşağıda yer alan bölümlerde konaklama işletmelerinin rekabet gücü faktörlerine ve bu faktörleri ne şekilde kullandıklarına yer verilmiştir.

2.3.1. MALİYETLER

Rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden biri maliyettir. Özellikle işletmelerin üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde de uygulamaları gerekmektedir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazarda konumlarını güçlü kılmaktadır¹⁴⁴.

Piyasalarda rekabetin her geçen gün artarak devam etmesi işletmelere fiyatlarını düşürme yönünde baskılar oluşturmaktadır. Başarılı olmak isteyen işletmeler öncelikle kalite-fiyat (yüksek kalite, düşük fiyat) dengesini çok iyi oluşturmak durumundadır. İşletmeler bu konuda kullanılan yeni maliyet ve fiyat tekniklerinden yararlanmalıdır. Bir işletmenin fiyat bakımından rekabete girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol etmesi ve böylece işletmenin pazardaki etkinliğini artırması olmaktadır.

¹⁴⁴ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2003

Konaklama işletmelerinin kendilerine has yapıları, bu işletmelerde maliyetleri ve maliyet kontrolünü oldukça ilginç kılmaktadır. Konaklama işletmelerini diğer sektördeki işletmelerden ve özellikle de endüstri işletmelerinden ayıran bazı özellikler şunlardır¹⁴⁵:

- Duran Varlıkların yüksek, buna karşılık Dönen Varlıkların nispeten küçük olması,
- Kısa süreli üretim döngüsü,
- Tüm aktife oranla düşük stoklar
- Yüksek sabit maliyetler ve düşük değişken maliyetler, yüksek marjinal gelir,
- Sabit maliyetlerin yüksekliğinden doğan kar değişkenliği,
- Satış indirimlerinin düşük olması,
- Diğer gelirlerin, Yiyecek& İçecek Gelirlerine göre oldukça düşük olması,
- Personel giderlerinin toplam giderlerin %80'ine kadar çıkabilmesi
- Cironun %20'sine varan kar rakamlarına ulaşabilmesi ve dolayısıyla yatırım teşvikleri de göz önüne alındığında yatırımın geri dönme süresinin kısa olması,

Konaklama işletmelerinin yukarıda sayılan karakteristik özellikleri, maliyet kontrolünü etkilemektedir.

Konaklama işletmeleri aynı çatı altında pek çok hizmeti barındıran işletmelerdir. Bu özellikleri sebebiyle konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini artırmak için neredeyse konaklayan müşteri sayısına yakın bir personel istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu istihdam yoğunluğunun maliyeti toplam maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Örneğin personel maliyetlerini %5 azaltmak için belirlenecek strateji daha az sayıda ama kaliteli eleman çalıştırmaktır. Bu durum konaklama işletmesi için bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

2.3.2. YATIRIM YAPABİLME GÜCÜ

İşletmelerin rekabet ortamında karşı karşıya kaldığı sorunların büyük çoğunluğunun temeli finansal kaynaklı olmaktadır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) karşı karşıya kalınan bu tür sorunların aşılması için dünyada ve AB ülkelerinde çeşitli destek ve teşvikler söz konusu olmaktadır. Ülkemizde de çoğunlukla KOBİ'ler hedef alınarak bu tür bazı destek ve teşvik uygulamaları yürütülmektedir.

¹⁴⁵ Serhat Kutlan, **Maliyet Kontrolü ve Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.54

Pazarda rekabetin gerektirdiği yatırımları gerçekleştirebilecek finansal kaynakların sağlanması her büyüklükteki işletme için birinci dereceden önem arz eden bir konudur. Bununla birlikte yatırımlar için gerekli politik ve çevresel koşulların da uygun olup olmadığı işletmelerin rekabet gücünü önemli ölçüde etkilemektedir.

Turizm olayının yarattığı ekonomik etkilerin olumlu yönlerini geliştirmek ve artırmak, olumsuz yönlerini de gidermek ya da en alt düzeye indirmek amacı ile turizm sektörüne devletin müdahalesi gerekmektedir

Devletin turizm sektörüne yönelik yatırımları iki şekilde ele alınabilir. Birincisi otel, tatil köyü, seyahat acentası gibi işletme yatırımları; ikincisi ise turizme açılan bölgelerde ulaştırma, su elektrik, telefon, yol gibi temel gereksinimleri karşılamaya yönelik altyapı yatırımlarıdır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde turizm sektörünün taşıdığı yüksek risk ve kaynak yetersizliği nedeniyle özel sektör yatırım yapmaktan kaçınmaktadır. Altyapı yatırımlarının yapılması konusunda çoğu ülkede devlet gerekli yatırımları kendisi yapmaktadır¹⁴⁶.

Devletin finansman konusundaki faaliyetleri; turizm yatırımlarının finansmanı, yatırım ve pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi şeklinde kendini göstermektedir. Bazı ülkeler, yeni açılan turizm bölgelerini teşvik etmek amacıyla bölgede turizm amaçlı yatırımlar yapmak isteyen girişimcilere finansal destek sağlamaktadır. Bunlar kısa/orta/uzun dönem düşük faizli krediler olabileceği gibi, arazi tahsisi ve alt ve üstyapı yatırımları ile ilgili diğer kolaylıklar da olabilir; vergi muafiyeti, haberleşme ve enerji giderlerinde indirim, yurtdışından ithal edilen mallar için sağlanan gümrük muafiyeti gibi¹⁴⁷.

Devletin turizm sektörü için finansal yönden en önemli katkısı, sektöre uygulanan teşvikler konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu teşviklerin dünya genelindeki ortak uygulamaları aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır¹⁴⁸;

- İthal mallarında, ekipmanda, makinelerde vb. vergi indirimi ya da muafiyeti.
- İşletme vergilerinde indirim (satış vergileri, gelir vergileri, kazanç vergileri vb. gibi).
- Yirmi yıllık dönem için vergi koşullarının ve oranlarının sabitleştirilmesi.
- Sermaye maliyetinin %30'una kadar hibeler.

¹⁴⁶ Orhan İçöz, a.g.e.,2001, s.180

¹⁴⁷ Orhan İçöz, Metin Kozak, a.g.e., 2002, s. 185

¹⁴⁸ Orhan İçöz, Metin Kozak, a.g.e., 2002, s. 186

- Düşük faizli krediler.
- Ulusallaştırmama garantisi.
- Kar transferleri konusunda kolaylıklar.
- Düşük bedelli ya da bedelsiz arazi tahsisi.
- Minimum kar garantisi.

Bir konaklama işletmesinin devletin turizm yatırımlarının finansmanını, pazarlama faaliyetlerini ve altyapı yatırımlarını desteklediği bir bölgede kurulması yatırım yapabilme gücü açısından o işletmeye bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

2.3.3. SİPARİŞ TESLİM SÜRESİ

Rekabete ortamının oluştuğu her ortamda müşterinin sipariş ettiği mal ve hizmetin en kısa sürede yerine getirilmesi rakiplere üstünlük sağlaması açısından önemli bir unsurdur. Turizm hizmetlerinin bir özelliği de, tüketicilerin bu hizmetlerden çoğunlukla birlikte yararlanması ve üretim ile tüketim sürecinin birbirinden ayrılamamasıdır. Örneğin, restoran hizmetleri yalnızca bir tüketiciye değil aynı zamanda işletmeye gelen çok sayıdaki diğer tüketicilere de aynı anda verilir ve restoranda hizmet üretimi ile tüketimi aynı zaman süreci içinde gerçekleştirilir¹⁴⁹. Fakat bu durum hizmette bir aksamaya yol açmamalı ve müşterinin talep ettiği hizmet müşteriye zamanında sunulmalıdır.

Turizm sektöründe sunulan hizmetlerin zamanlaması çok önemlidir. Çünkü bir otel müşterisi otel odasını belirli bir zaman dilimi için talep eder, bir restoran müşterisi talep ettiği yiyeceklerin zamanında sunulmasını bekler. Zamanında sunulmayan hizmetler müşteride tatminsizlik yaratır. Zamanında sunulan hizmetler ise müşteri memnuniyetini artıracığından işletmelere rekabet avantajı sağlar¹⁵⁰.

2.3.4. KAPASİTE ESNEKLİĞİ

İşletmeler açısından en büyük sorun, düşük kapasite kullanım oranıyla çalışması ve talebin yetersiz oluşudur. Kapasite esnekliğine sahip olmak işletmeleri olası talep dalgalanmalarına karşı rekabet ortamında en iyi koruyacak etken olarak görülmektedir. Maliyetlerde çok fazla bir artışa yol açmadan üretim kapasitesini azaltıp artırabilen bir işletmenin rakipleri karşısında sağlayacağı rekabet avantajı açıkça ortadadır¹⁵¹.

¹⁴⁹Orhan İçöz, **a.g.e**, 2001, s. 35

¹⁵⁰Orhan İçöz, **a.g.e**, 2001, s. 37

¹⁵¹ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, **a.g.m.**, s. 117

Talebin istikrarsızlığı ve dönemsellik özelliğinin sonucu olarak hizmet işletmelerinde çoğunlukla arz ve talep arasında ideal bir denge kurmak zorlaşır. Endüstriyel ürünlerde malların stoklanarak bekletilmesi yolu ile bu denge kurulabilir, ancak hizmet işletmelerinde bu durum oldukça zordur. Hizmet işletmelerinde arz talep dengesi dört şekilde ortaya çıkar.

—Talep maksimum kapasiteyi aşabilir: Bu durumda, otelcilik endüstrisinde müşteriler kendilerine kalacak başka oteller ararlar ve işletme potansiyel gelir kaybına uğrar. Yiyecek-içecek işletmelerinde ise kısa vadede hizmetlerin hızlandırılması ile sorun çözümlenebilir. Uzun dönemde ise, istikrarlı bir talep fazlalığı varsa, kapasitenin talebe göre artırılması gerekir.

—Talep optimum kapasiteyi aşabilir: Bu durumda müşteriler geri çevrilmez, fakat hizmet kalitesinde gerileme ortaya çıkabilir ve bu da müşteri tatminsizliğine neden olur. Örneğin, uzun süre kayıt (check-in) ve ayrılma (check-out) işlemleri müşterilerde sıkıntı yaratır.

—Talep ile optimum kapasite dengede olabilir: Böyle bir durum kuşkusuz işletme için en ideal olacaktır. Çünkü hem yönetim hem de müşteriler memnundur. İşletme için temel pazarlama hedefi değişen tüketici tercihleri ve artan rekabet ortamı da göz önüne alınarak mevcut durumun korunmasıdır.

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

Turistik işletmelerin büyük çoğunluğu çalışmalarını mevsimlik olarak yürütürler. Sezonluk çalışan işletmelerin en büyük dezavantajı talebin istikrarsızlığıdır. Bazı dönemlerde müşteri sayısı maksimum düzeye çıkarken bazı dönemlerde çok az müşteri gelir ya da hiç müşterisi yoktur. Otelcilik ve yeme-içme endüstrisinde bu düzensiz müşteri akışı doluş oranının aylara göre farklı olmasına yol açar. Örneğin, %80 - %90 olan doluluk, düşük sezonda %30 lara, hatta daha aşağılara iner¹⁵².

¹⁵² Orhan İçöz, a.g.e. 2001, s. 38

Bu amaçla işletmelerin uygulayabileceği başlıca yöntemler; yarı zamanlı (part-time) personel istihdamı, etkinliğin maksimizasyonu ve tüketicinin hizmetlere katılımının artırılmasıdır¹⁵³.

2.3.5. KALİTE VE STANDARTLARA UYGUNLUK

Rekabet ortamında mal, üretim ve hizmet kalitesi işletmelerin büyük bir hızla odak noktası haline gelmektedir. Bir pazarda tutunabilecek mal ve hizmetlerin kaliteli olması son derece önemlidir. Kalite, malın ve hizmetin kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilme yeteneği olmaktadır¹⁵⁴.

İşletmeler kaliteli mal ve hizmetlerin çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. İşletmeler eğer kaliteli mal ve hizmetler sunamıyorlarsa rekabet etmeleri pek mümkün olmayacaktır. Rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapıp, hizmet veren ve pazardaki değişmelere hızlı şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun ve daha düşük fiyatlı mal ve hizmetler sunarak rakipler karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler¹⁵⁵.

Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır¹⁵⁶.

Özellikle hizmet sektörü açısından kalite sorunları birinci dereceden önem taşımaktadır. Hizmet ürünlerinin soyut özelliğinin giderilerek işletmelerin ürünlerini somutlaştıracak unsurları ön plana çıkarması gerekmektedir. Örneğin, bir otel işletmesi kendi üniformalı ve üniformasız elemanlarının oteldeki profesyonelliğın ve kalitenin bir simgesi olmasına dikkat edebilir. Yine bazı oteller yüksek standartta hizmetler ve limuzin servisleri dibi uygulamalarla kendi kalitelerini göstermeye çalışırlar¹⁵⁷.

Standartlaşma, bazı ürünlerin ayırımında kullanılan ve üretilen ürünlerin uymak zorunda olduğu sınırların, derecelerinin belirlenmesidir. Standart, ürünlerin kalitelerini,

¹⁵³ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001, s. 48

¹⁵⁴ Muammer Doğan, **a.g.e.**, s. 392

¹⁵⁵ Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**, s. 24

¹⁵⁶ Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**, s. 24

¹⁵⁷ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001, s. 33

niteliklerini, özelliklerini belirleyen bir tanımlama listesidir. Ürünler standartlaştırılarak, belirli bir standarda göre, bir örneklik, beraberlik sağlanmış olur.

Endüstri ürünlerinin üretimi sırasında kalite kontrolü yapılabilir, oysaki hizmet ürünlerinde bu kontrol zordur ya da olanaksızdır. Bu nedenle hizmetlerin standartlaştırılması oldukça zordur¹⁵⁸. Bu konuda çağdaş teknoloji, uygun standartların belirlenip uygulanmasında rekabet üstünlüğü sağlar. Örneğin, müşteri veri tabanları ön büroda işlemlerin iyileştirilmesi, kat hizmetleri departmanının malzemelerinin temini, yiyecek ve içecek hizmetlerinin planlanması, sağlık ve spor merkezinin tasarlanması, mönülerin düzenlenmesi ve eylemlerin programlanması gibi amaçlara hizmet edilebilir¹⁵⁹.

Turistik mal ve hizmetlere niceliksel ve niteliksel ölçütler getirilmesi, aynı zamanda tüketicilerin gerçekte ne istediklerini ve neyi satın aldıklarını kavramalarına yarar. Dolayısı ile, standartlaştırma görmeden satın alınan turistik ürünün kapsamı hakkında daha kesin bilgiler edinmelerine yol açar. Tüketicinin hangi fiyata ne gibi ürünlerle karşılaşacağını bilmesi, ürün seçenekleri arasında seçimi yapmasını kolaylaştırır¹⁶⁰.

Turizm alanında standartlaşma ürün ve hizmeti oluşturan hammaddeler, üretim faktörleri ve kullanılan mallar için geçerlidir. Fakat hizmeti sunuşa, yöntemlere, yaklaşımlara, tavır ve davranışlara ilişkin belli kalıplar içinde standartlar geliştirmek olanaksızdır.

2.3.6. GÜVENİRLİLİK

Güvenirlilik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin bir ölçüsüdür¹⁶¹. Bu durumda hizmet güvenirliliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakipleri karşısında yüksek olması kaçınılmazdır. Turistik işletmelerin sunduğu hizmetleri satın alan müşteriler bu ürünleri daha önce kullanmadıkları zaman daima bir kuşku ve tedirginlik hissederler. Örneğin, satış yöneticisi tarafından mevsimlik bir satış toplantısı hazırlaması istenen satış elemanı düşünüldüğünde, eğer bu satış elemanı daha önce böyle bir otel ile çalışmamış ise bu eleman kuşkusuz tedirgin olacaktır. Eğer toplantı iyi giderse sorun yoktur ve satış yöneticisi bu toplantıdan olumlu yönde etkilenir. Ancak bir aksilik çıktığı zaman bundan satış elemanı sorumlu bulunur ve suçlanır.

¹⁵⁸ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001, s. 34

¹⁵⁹ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001, s. 42

¹⁶⁰ Alparslan Usal, Saime Oral, **a.g.e.**, s.171

¹⁶¹ Özlem İpekçil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, **a.g.m.**, s. 119

Toplantı yerinin hazırlanmasında satış elemanı otel personeline güvenmeli ve inanmalıdır. İyi bir otel personeli satış elemanına bu tür çok sayıda toplantı yaptığını söyleyerek bu tür kuşkuları kolaylıkla giderebilir. Ayrıca bu satış elemanına otel önceden gezdirilerek, olanaklar tanıtılarak ve daha önceki müşterilerin teşekkür mektupları gösterilerek tereddütleri yok edilebilir. Bu sayede de karşılıklı güven oluşturulur. Bu konuda en etkili yöntem potansiyel müşterilerin otelin hizmetlerini önceden kullanımına olanak tanımaktır. Örneğin, oteller ve resortlar, seyahat acentalarına ve toplantı düzenleyicilere tanıtım turları düzenleyerek kendi işletmelerini kısa süre kullandırır. Bu gibi olanaklar işletmenin soyut hizmetleri için bir somut delil oluşturur¹⁶².

Hizmetlerin somutlaştırılması müşterinin işletmeye ve hizmet kalitesine olan güveni artıracığından büyük bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca müşterinin işletmeye daha fazla bağlanmasını ve sürekli müşteri durumuna gelmesini sağlayacaktır.

2.3.7. TEKNOLOJİ VE AR-GE

Küreselleşmenin etkisiyle teknolojik yenilikler çabuk eskimekte veya dünyanın her hangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çabuk taklit edilebilmektedir. Bu nedenle firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin bir koşulu da sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmalarıdır. Bunun içinde Ar-Ge çalışmalarına ayrılan payın artması veya en azından yeterli düzeyde olması gerekir¹⁶³.

Pazarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. Üretim teknolojisinin önemi kadar yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet gücünü etkin kılan faktördür¹⁶⁴.

İşletmelerde güç ve başarı, teknoloji yönetimiyle özdeşleşmiştir. Başarılı olan organizasyonlar, başarısız olanlara göre teknoloji yönetiminde daha güçlüdür. Ürün, Ar-ge, Tasarım teknikleri sürecindeki dengelerin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Teknolojideki üstünlük önemli bir rekabet avantajıdır. “Rakipler arasında ki önemli pazar payı artış ve azalışının belki de tek önemli nedeni teknolojik yetenekleridir. Yerinden oynatılamaz sanılan pazar lideri firmaların saltanatına son veren şey teknoloji yönetimidir.” Şeklinde ifade edilmiştir. Kısaca teknoloji, modern bir organizasyonun rekabet ortamındaki

¹⁶² Orhan İçöz, 2001, **a.g.e.**, s. 44

¹⁶³ Özlem İpekil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, **a.g.m.**, s. 119

¹⁶⁴ Özlem İpekil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, **a.g.m.**, s. 119

doğal gücüdür. Teknolojik gelişme, beraberinde yeni ürünler, yeni bilgi işleme teknikleri, yeni üretim yöntemleri ile yeni organizasyon yapılarını gerektirmektedir.

Teknolojik gelişmenin izlenmesi veya teknoloji yönetimi, organizasyonlarda araştırma geliştirme departmanları tarafından yürütülmektedir. Araştırma geliştirme departmanları faaliyetlerini yürütürken sık sık, üretim ve pazarlama birimlerinin görüşlerine başvurmasının yanı sıra bu birimlerin düşüncelerini bir araya getirmeye, koordine etmeye çalışmaktadır. Araştırma geliştirme birimi gerçekleştirdiği yenilik ve değişikliğin organizasyonun tamamına mal edilmesi ve bütün birimler tarafından genel kabul görmesi çaba harcaması gerekmektedir.

Araştırma geliştirme birimi, üretim ve pazarlama bölümleri arasında bir köprü görevi görmektedir. Araştırma geliştirme birimleri teknolojik gelişmelerin olurluğunu inceleyerek üretim ve pazarlama birimlerinde olması istenilen esnekliğin temelini teşkil edecektir. Çünkü yeni teknoloji, beraberinde yeni ürünle ile esnek üretim sistemlerini getirmektedir. İşletmelerin teknolojik gelişmelere ayak uydurması beraberinde onlara; ölçek ekonomisinin daha düşük maliyetinin, daha kaliteli ürünün, ürün çeşitliliğinin vb. bir konuda rekabet gücü oluşturulmasına katkılar sağlayacaktır¹⁶⁵.

Yeni teknoloji uygulamak daima rekabet avantajı sağlar. Birçok otelde bilgisayara bağlı videolu kayıt (check-in) ve ayrılma (check-out) işlemleri yapılmaktadır. Elektronik oda kilitleme sistemleri kat hizmetleri sorumlularına ne kadar odanın dolu olduğunu bildirmekte, mini bar kilit sistemleri mini bardaki stokların kullanım düzeyini göstermektedir. Restoranlar rezervasyonlarını elektronik posta (e-mail) ya da özel fax makineleri ile almaktadır. Bilgisayara dayalı getiri yönetimi sistemleri de bir otelin talebe göre fiyatlandırmasını yaparak kazancını optimize etmesini sağlamaktadır. Bütün bunların üzerinde de internet kullanımı sayesinde tüketiciler bir seyahat için gerekli olan bütün hizmetleri kendi bilgisayarlarından kredi kartı numaraları ile yapabilmektedirler. Akıllı kartların (smart cards) sektörün her alanında kullanımı ile insanlar hiç para taşımadan bütün seyahatlerini yapabilmektedir¹⁶⁶.

Teknoloji alanındaki gelişmeler konaklama işletmelerin pazar ile daha yakın ve daha iyi iletişim kurmasını sağlamaktadır. Bu gelişmelere hızlı bir şekilde ayak uydurabilen işletmeler pazarda iyi bir rekabetçi avantaj elde edebilmektedir.

¹⁶⁵ Süleyman Ersöz; Recep Kahvecioğlu, "Rekabet Gücü Oluşturmada; İhmal Edilen Değer Pazarlama Bilgi Sistemleri", Pazarlama Dünyası Dergisi, yıl: 2005, sayı: 19-6, Kasım-Aralık, s. 43

¹⁶⁶ Orhan İçöz, a.g.e., 2001, s. 69

2.3.8. NİTELİKLİ İŞGÜCÜ

1980 sonrası, işçilik ücretleri rekabet gücünü belirleyici ana faktör olmaktan çıkmıştır. Giderek artan rekabet ortamında yer alan endüstrilerde, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Artık, işçiliğin toplam maliyetler içindeki, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü, bir avantaj olarak görmeye yetmemektedir. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plana çıkmıştır¹⁶⁷.

Turizm sektöründe emek-yoğun üretim sistemi nedeniyle, otomasyona gidilmesi diğer sektörlerde göre çok daha zordur. Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği bu sektörün insan unsuruna dayalı olmasıdır. Turizm sektöründe seyahat eden de hizmeti sunan da "insan"dır. İnsanın insana hizmet verdiği bir üretim sürecinde, tüketim ve üretim aynı anda yapılmakta ve turistik yapının depolanması mümkün olmamaktadır.

Bir hizmet sektörü olarak turizm sektörünün kapsamına giren birimlerden biri de otel işletmeleridir. Günümüz rekabet şartlarında otel işletmelerinin başarısı, kuşkusuz sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır.

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna büyük önem vermektedirler. Hizmet sektöründe, dolayısıyla otel işletmelerinde insan boyutunun ön planda olması nedeniyle, bu durum daha belirgin olarak önem kazanmaktadır. Zira konaklama sektörü, nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Çünkü otel işletmeciliğinin esası "insan gücüne" dayanmaktadır¹⁶⁸.

Turizm işletmeleri, nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle dil sorunu nedeniyle yabancı turistlere verilen hizmetlerde sorunlar yaşanmaktadır. Dil sorununun yanı sıra üretimden finansmana ve pazarlamaya kadar işletmenin tüm bölümlerinde nitelikli ve yetişmiş elemanlara ihtiyaç vardır.

Bugün kendini kanıtlamış birçok otel işletmesine bakıldığında (Hilton, Sheraton gibi), bunların başarılarının ardında "insana yapılan yatırım" yattığını görmek mümkündür.

¹⁶⁷ Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**, s. 9

¹⁶⁸ Asım Saldamlı, "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6, 2000, s. 292

Hızlı değişime en hızlı şekilde ayak uydurma otel sektöründe ancak insanlar tarafından mümkün olmaktadır¹⁶⁹.

Otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü işletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren işletmede çalışan insan gücü olmaktadır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına çok daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan örgütler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar.

Çalıştığı konuda uzman insanların istihdam edilmesi yapılan işlerin kalitesi ve hızı gibi unsurlarda iyileşme sağlayarak doğrudan ve dolaylı olarak işletmenin rekabet gücü üzerinde etki gösterecektir.

2.3.9. FİRMA İMAJI VE MARKA

Turizm sektöründe tüketiciler satın alma faaliyetlerinde bulunmadan önce, işletme ile ilgili ipuçları ararlar. Tüketicilere sunulan hizmet kalitesi ile kurumsal imaj bu ipuçları arasında yer almaktadır. Kurumsal imaj ile hizmet kalitesinin, yani ürün imajının hedef kitle üzerinde etkili olmasında yönetici ve iş gören nitelikleri önemli rol oynamaktadır. Turizm işletmeleri, imaj konusunda tüketicilerle yüz yüze iletişimde bulunan ve çoğunlukla tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan “uç birimlerdeki” yönetici ve iş görenlere güvenebilmelidir¹⁷⁰.

İşletmenin sınır birimlerinde çalışan yönetici ve iş görenlerin genellikle tüketicilere psikolojik ve fiziksel açıdan yakın olmaları, bu yönetici ve iş görenlerin bilgi toplayıcı ve imaj güçlendirici rollerinin ön planda olduğu dikkate alınarak, kurumsal imaj ve ürün imajının güçlendirilmesi amacıyla, işletmeler yönetici ve iş görenler arasında rol belirsizliğine ve rol çatışmalarına da neden olmayacak uygulamalara başvurulmalıdır¹⁷¹.

İşletmelerin firma imajı, potansiyel müşterilerin ürün seçme davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. İşletmeler bu yolla rakipleri karşısında önemli rekabet avantajı elde edebilir¹⁷².

¹⁶⁹ Barış Erdem, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri Ve Önemi”, Isguc.Org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 cilt:5 sayı:2

¹⁷⁰ Burhanettin Zengin, “Turizm Sektöründe Marka ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri”, Pazarlama Dünyası Dergisi, yıl-2005, sayı 19-5, Eylül-Ekim, s.41

¹⁷¹ Burhanettin Zengin, **a.g.m.**, yıl-2005, Pazarlama Dünyası, sayı 19-5, Eylül-Ekim, s.41

¹⁷² Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, **a.g.m.**, s. 120

Tüketiciye ürünü en kolay tanıtip hatırlatacak en temel olgu markadır. Dünyanın her yerinde kola denildiğinde akla Pepsi ve Coca Cola gibi iki isim gelmektedir. Firmalar markaları sayesinde tüketicilerine kendilerini ifade etme imkanı bulurlar ki, bu tüketiciler memnun olduğu sürece geçerli olacaktır. Tüketiciler için kalite ifadesi olmuş markalar kendilerini ifade etmede zorluklar yaşamayacakları gibi bazı olumsuz durumlardan da kolay sıyrılacaklardır. Bali’de düzenlenen bombalı terörist saldırının etkisi yalnız o sezonda ancak bir miktar rezervasyon iptaline neden olmuş, saldırının ardından kısa bir süre sonra iptaller de sona ermiştir. Bunda Bali’nin dünya turizminde oluşturduğu marka ve bu markayla elde ettiği bağlantıların, ilişkilerin ve en önemlisi turistlerin bu destinasyonu algılayış tarzları en önemli etkidir¹⁷³.

2.3.10. PAZAR PAYI

Bir işletme ister iç pazara, isterse dış pazarlara girmeye karar verdiğinde, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejilerini belirlemek zorundadır. Pazar payı rekabette önemli unsur haline gelmiştir. Çoğu durumda, hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş işletmeler, rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptirler.

Mevcut pazar payının korunması ve daha da geliştirilmesinde pazar araştırması, kalite, üretim ve teslim hızı ile teslim sonrasında hizmetler gibi faktörler de önemli rol oynamaktadır.

Belirtilen rekabet gücü faktörlerine dayanarak uluslararası rekabet gücü belirleyicilerini firma içi ve firma dışı etkenler olmak üzere iki ana kategoride toplamak mümkündür:

Firma içi etkenler arasında ürünün kalitesi, maliyeti ve fiyatı büyük önem taşımaktadır. Maliyetler arasında ise işgücü maliyeti, sermaye maliyeti, ithalat maliyeti ve vergi maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti gibi maliyet faktörleri göz önüne alınmalıdır. Bunun dışında verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler işletmelerin rekabet gücünü belirleyen başlıca firma içi etkenlerdir.

Firma dışı etkenler arasında ise devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye olan müdahalesi en başta yer almaktadır. Bundan başka, uluslararası ticaret sistemi de önem taşımaktadır. Bilindiği üzere uluslararası ticaret sistemleri deyince bundan korumacılık

¹⁷³ Burhanettin Zengin, **a.g.m.**, yıl-2005, Pazarlama Dünyası, sayı 19-5, Eylül-Ekim, s.36

veya serbest ticaret sistemleri anlaşılmaktadır. Serbest ticaret sisteminde devletin uluslararası ticarete bir müdahalesi söz konusu olmamaktadır. Korumacılık adı verilen dış ticaret sisteminde ise adından da anlaşılacağı gibi devletin bazı sektörleri dış rekabetin olası olumsuz etkilerine karşı koruması geçerlidir. Korumacılık rekabet gücünün gelişmesinin önündeki engellerden birisidir. Sürekli devlet desteği ve koruması altında olan işletmelerin rekabet güçlerini kendiliğinden arttırmalarını beklemek pek mümkün değildir. Buna karşın serbest ticaretin geçerli olduğu bir uluslararası ticaret sisteminde işletmeler, rakip işletmelerle yarışabilmek için sürekli olarak kaliteyi artırma, maliyetleri minimize etme, kaynakları etkin kullanma zorunluluğunu hissetmektedir. Böylece işletmelerin rekabet güçleri sürekli yükselme eğilimi göstermektedir.

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen firma dışı etkenler arasında tüketicilerin bilinç düzeyi de önem taşımaktadır. Sürekli kaliteyi arayan mal ve hizmetlerde yenilik arayan ve sahip olduğundan daha iyisini isteyen bilinçli tüketici de, işletmelerin sürekli gelişme içersinde olmaları üzerinde baskı oluşturmaktadır.

Rekabet gücünü belirleyen firma dışı etkenlerden en önemlilerinden biri işgücü piyasalarındaki esneklik düzeyidir. İşgücü piyasalarının katı iş hukuku kuralları ile düzenlendiği ve devletin bu piyasalara müdahalelerinin olduğu ülkelerde özel firmalar bu düzenleme ve müdahalelerden olumsuz yönde etkilenmektedir. Bir taraftan bir sosyal hak olarak iş güvencesi sağlanmaya çalışılırken diğer taraftan firmaya katkısı çok az olan çalışanların işten çıkarılması güçleşmektedir. Bu da doğal olarak firmanın karlılık ve verimlilik yapısını bozmaktadır. Ayrıca ülke içi ekonomik ve fiyatlar genel düzeyinde bir istikrarın olması rekabet gücünün artması açısından önem taşımaktadır. Fiyat istikrarının yanı sıra, döviz kurlarında da bir istikrarın varlığı gereklidir. Tüm bu sayılan istikrar durumları, yabancı yatırımcıların ülkede yapacağı yatırım kararlarını etkilemektedir. Bir işletmenin kuruluş yeri, doğal kaynakları ve doğal zenginlikleri de o işletmenin rekabet gücünü çok olumlu olarak etkilemektedir.

Uluslararası rekabet gücünü etkileyen diğer firma dışı önemli etkenler ise, hukuk sistemi, mali piyasaların gelişmişlik düzeyi, enerji, ulaştırma ve haberleşme gibi altyapıdır.

İşletmelerin pazarda elde ettikleri pazar payı genel anlamda hazır müşteri kitlesini temsil edeceğinden rekabet açısından avantajlı bir durum olarak değerlendirilir. Pazarda rakiplerinden fazla pazar payına sahip olan bir işletme açısından rekabet koşulları, pazara yeni girmekte olan bir işletmeye göre daha avantajlı olacaktır.

Genelde, pazar payının artmasıyla karlılık da artmaktadır. Pay arttıkça birim maliyetler düşerse ve firmalar üstün kaliteli bir ürün üretip bu maliyeti fazlasıyla karşılayan bir fiyat koyabilirlerse karlılık oranı artar¹⁷⁴. Birçok pazarda küçük piyasa payları, büyük miktardaki satış oranları ile artar. Birçok firma artan pazar paylarının verimliliklerini artırdığını düşünür ve böylelikle müşterilerine daha avantajlı fiyatlar sunabilirler.

2.3.11. SATIŞ SONRASI HİZMETLER

Satış sonrası verilen ürünle ya da hizmetle ilgili olarak sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği pazarda işletmenin rekabet gücü açısından önemli bir faktördür. Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikayetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir. Satış sonrası hizmetlerde yukarıda sayılan özelliklere sahip olan, kısacası kaliteyi yakalayan bir işletmenin rekabet gücü yükselecektir¹⁷⁵.

İşletmeler satın alma sonrası tatminsizliği gidermek için bazı adımlar atabilir ve tüketiciye yardımcı olabilirler. Oteller bir sonraki toplantı için kendilerini seçmeleri amacı ile otelde düzenlenen bir toplantı sonrasında, toplantıyı düzenleyenlere bir mektup göndererek onlara bir teşekkür mektubu gönderebilirler¹⁷⁶. Sürekli müşterilerine özel günlerinde kutlama mesajları göndererek müşteri memnuniyetini artırabilirler.

2.3.12. ENVANTER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Envanter yönetimi uygulamaları, işletmelerin özellikle üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca minimum stokla çalışma, işletmenin finansman fonksiyonu açısından bir rahatlama sağlamaktadır. Böylece söz konusu işletme, rakipleri karşısında maliyet avantajı yakalayarak rekabet edebilmesinin yanı sıra, genel olarak kısıtlı olan finansman kaynaklarından da esnek bir şekilde yönetilmesi yetisine kavuşarak rekabet gücünü artırmış olacaktır¹⁷⁷.

¹⁷⁴ Ö. Baybars Tek, **a.g.e.**; s. 105

¹⁷⁵ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, **a.g.m.**, s. 121

¹⁷⁶ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001 s. 94

¹⁷⁷ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, **a.g.m.**, s. 121

3.13. ÜRETİM ZAMANI

Üretim zamanlarının rakiplere göre kısa olması işletmelerin talep dalgalanmaları karşısında daha rahat hareket etmesini sağlayan bir faktördür. Böylece bir işletme ani talep dalgalanmaları karşısında üretim miktarını artırabilecek ya da tam tersi bir durumda, ani talep düşüşlerinde elinde aşırı nihai ürün stoku biriktirmeyecek şekilde üretimini yavaşlatabilecek esnekliğe sahip olabilecektir. Rakiplerinden daha hızlı üretim zamanlarına sahip işletmeler açısından değişken piyasa koşullarına uyum sağlamak daha kolay olacağından rekabet güçleri de daha yüksek olacaktır¹⁷⁸.

2.3.14. ÜRÜN

Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi rekabetçi bir ortamda ya da çevrede çalışır. Bu oteller bazen aynı cadde, aynı blokta, aynı kentte rekabet eder. İşletmeler çoğunlukla pazar içinde kendi konumlarını değerlendirmek için diğer otel işletmelerine bakar ve rekabeti tüketicinin parasını elde etmek konusunda değerlendirir. Oysaki tüketicinin parasını harcamak için diğer sektörlerdeki ürünler için de birçok seçenek vardır. Diğer sektörlerde yer alan işletmeler de farklı ürünler sunarak aynı pazara hitap ederler. Örneğin, rekreasyon amaçlı turistler iş yaşamının stresinden uzaklaşmak amacı ile tüketim eğiliminde bulunmak isterler. Turizm işletmeleri bu tür tüketiciler için, bir tiyatro ya da sinema ile restoran ile elektronik bir araç ile rekabete girer. Bu pazarı kendine çekmek amacı ile “daha fazla duygusal kazanç” ya da “psikolojik kazanç” (gevşeme, eğlence, baskıdan uzaklaşma) sağlayacak şekilde tüketici ikna edilmeli ve bu kazancın diğer ürünlere harcanacak paraya göre daha fazla olacağı vurgulanmalıdır. Bu aşamada en önemli konu işletmenin vaat ettiği kazancı sağlayabilmesidir. Bu da verilen hizmet düzeyinin üstünlüğü ile elde edilir¹⁷⁹.

Pazardaki tüketici eğilimleri, davranışları ve yaklaşımları sürekli olarak değişmektedir. Örneğin, tele-konferans sistemi ile toplantılara katılma eğilimi gelişebilir. Katılımcılar böyle bir durumda bölgenin çekiciliğine göre karar verirler, Eğer bölgede kendileri için çekici bir unsur yoksa seyahatten vazgeçebilirler. Bu amaçla hareket eden tüketiciler bir konferansa katılmaktansa videobandı göndererek konferans konuşmalarını elde etmek isteyebilir ya da otelde kalmaksızın günü birlik olarak konferansa katılmayı tercih edebilir. Pazarlamacının hedefi müşteriyi otelde kalmaya ikna etmektir ve bunu

¹⁷⁸ Özlem İpekgil Doğan, Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, **a.g.m.**, s. 121

¹⁷⁹ Orhan İçöz, **a.g.e.**, 2001, s.148

başarmak için çeşitli yöntemler uygulayabilir. Ekonomik oteller düşük fiyat ve iyi bir dinlenme ortamı sağlayarak, lüks ve pahalı oteller ise birtakım ekstra hizmet ve olanaklar sağlayarak (özel sabunlar, losyonlar, şampuanlar gibi) bunu uygularlar¹⁸⁰.

Turizm sektöründe üretilen ürün tek bir ürün niteliğinde (bir hediyelik eşya, restoran menüsü, bölgesel tur, otelcilik hizmetleri vb.) ya da mal ve hizmetler toplamı şeklinde olabilir (ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence, bölgesel turları kapsayan paket ürünler gibi). Bu nedenle işletmeler bir taraftan kendi ürünlerini ve bu ürünün pazardaki konumunu ve payını, diğer taraftan da sektörde üretilen rakip ürünleri ve firmaları da analiz etmek durumundadırlar¹⁸¹.

2.3.15. STRATEJİ

1980'li yıllarda araştırmacılar ve endüstri uzmanları genel stratejiler ya da örgüt özelliklerinin dışında açıklanamayan konulara dikkat çekmişlerdir. Araştırmacıların odak noktası rekabet stratejilerinin ve kaynakların tanımlanmasına yöneliktir. Bu teorik çatıdan ortaya çıkan varsayımlar şunlardır¹⁸² :

- Bir işletmenin nihai hedefi pay sahiplerini tatmin etmek için bir kar sağlamak ve çalışanlar gibi diğer çıkar grupları için sürekli kar gelişimini sağlamaktır.
- Rekabet, çeşitli işletmeler aynı talebe yönelik ihtiyaçları tatmin ederek bir kar sağlamaya yöneldiklerinde ortaya çıkar.

Rekabet avantajı bir işletmenin rekabetçi bir çevre içerisinde diğer işletmelerden daha başarılı olmasını sağlayan bir kaç unsurun bileşimi ya da sadece bir unsurudur (rakiplerce kolayca geçilemeyecek). Araştırmacılar kısa dönemli rekabet avantajı ve uzun dönemli üretimi sürdürme avantajı arasında farklılık olacağını ifade etmişlerdir. Rekabet avantajı, örgütsel kaynakları ve üstünlükleri, strateji tanımlama içerisindeki üstünlükleri, kalite, zaman, yenilik ve yaratıcılığı içermektedir. Kaynak bazlı teorinin unsurları rekabet avantajının temel kaynağı olarak strateji tanımlamasına yönelik kaynaklar ve

¹⁸⁰ Orhan İçöz, a.g.e., 2001, s.149

¹⁸¹ Orhan İçöz, a.g.e., 2001, s.150

¹⁸² Füsün Çınar Altıntaş, "Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi", Isguc.Org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 cilt:5 sayı:2

üstünlüklerdir. Kaynaklar ve üstünlükler işletmenin farklı alanlarında ortaya çıkar. Bu kaynaklar¹⁸³ ;

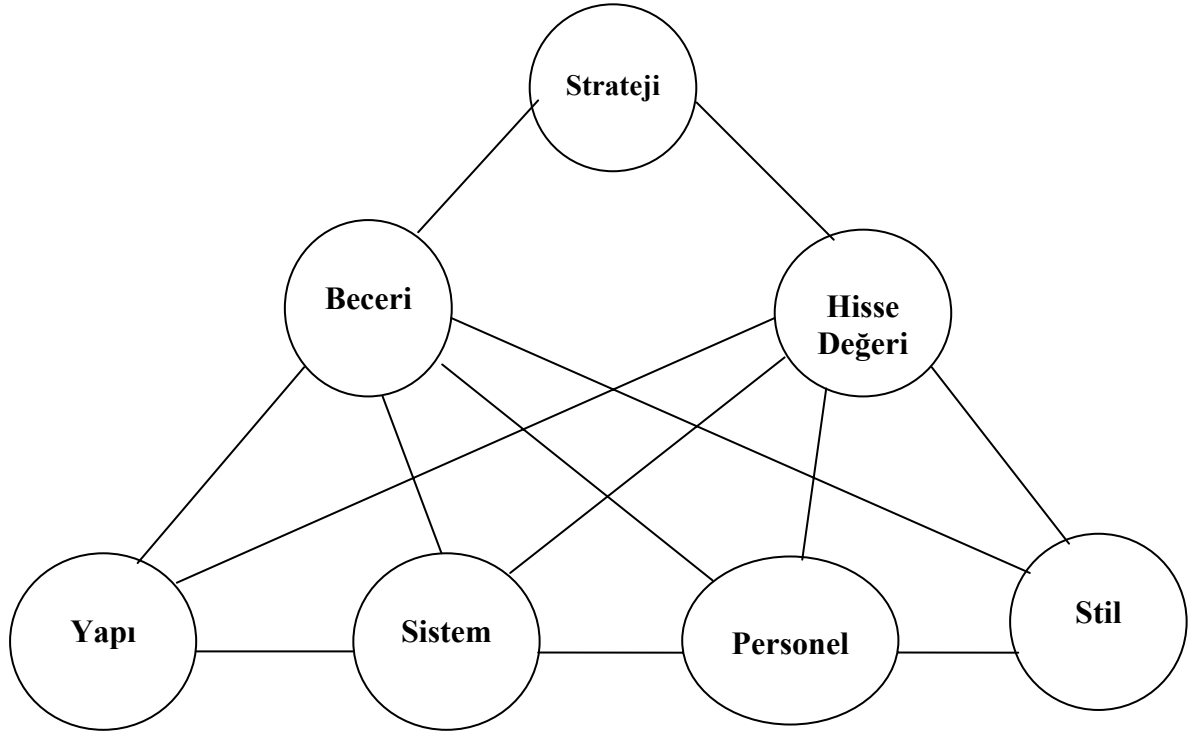
- Rekabete yönelik maliyet avantajı (üretim kapasitesi, süreç teknolojisi, hammadde artışı gibi) sağlamak.
- Farklı amaçlar oluşturabilmek (pazarlama tecrübesi, dağıtım kanalları, marka ismi gibi)
- Rakip işletmelerin pazara girişlerini güçleştirmek (patentler, Pazar paylaşımı gibi)
- Pazardaki baskı güçleri üzerinde etkili olmak (firmanın büyüklüğü, finansal üstünlükleri).

Diğer bir araştırmaya göre ise rekabet avantajı, strateji oluşturma yeteneği ile ilgilidir. Strateji oluşturma ve örgüt geliştirme yönelik ortaya konulan ilk teorilerden birisi de Mc Kinsey' in 7S teorisidir. Bu teori, bir strateji değişimine yönelik tahmin üzerinde taban bularak işletmenin üstünlükleri ve paylaşılan değerleri içindeki gerekli olan bir değişimi ifade etmektedir. Pek çok rekabetçi çevre rekabet avantajını ve yeni kaynakları, rekabetin seviyesini artıran unsurlar olarak tanımlamıştır. Bu unsurlar, kalite, hız, yüksek yenilik derecesi ve yaratıcılık üzerinde güçlü bir biçimde odaklanmıştır¹⁸⁴.

¹⁸³ Füsün Çınar Altıntaş, **a.g.m.**, Isguc.Org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 cilt:5 sayı:2

¹⁸⁴ Füsün Çınar Altıntaş, **a.g.m.**, Isguc.Org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 cilt:5 sayı:2

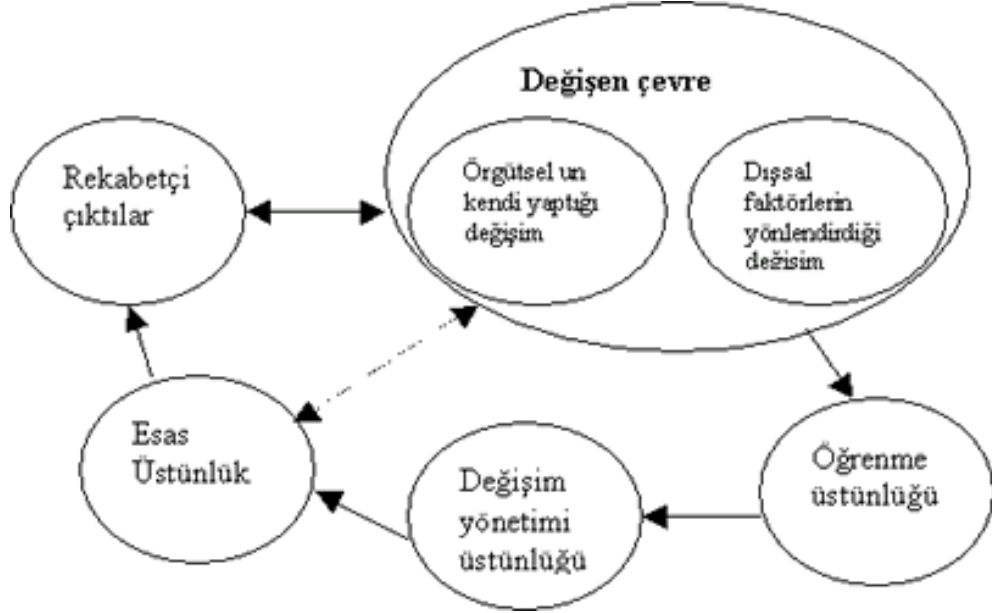
Şekil 8: McKinsey 7S Çatısı



Şekilden de görüldüğü gibi dinamik bir rekabetçi çevre içerisinde stratejik etkinliğin stratejik başarı ve rekabet başarısının nasıl sağlanacağını göstermektedir. Bunlar için üç grup yeterlilik gerekmektedir. Bu yeterlilikler, mevcut stratejilerin içeriği, stratejik değişim yeteneği ve stratejik öğrenme yeteneğidir.

İşletmeler, daha başarılı olma ve daha az krize yakalanma eğilimi ihtiyacı içerisinde ve üstünlüklerini artırma gereksinimi duymaktadırlar. Bu gereksinimler, üstünlüklerin geliştiği stratejik limitler ve rekabet başarısıdır. Değişim ve gelişimde bu faydalar ve sağlananlar, var olan işletme üstünlüklerinin ölçümünde gerekli olacaktır. Etkinlik ve verimlilik yönelimli bir sistem, ihtiyatlı ve temel yeteneklere sahip olan bir işletmelerde etkinliği daha fazla arttıracaktır. Bu gereksinimler, daha sonra genel üstünlüklerin etkinliğini ve etkililiğini arttıracaktır

Şekil 9: Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler



Güçlü ve uygun rekabet yeteneği örgütün teknolojik yeterlilikleri ve stratejik süreçleri ve üstünlüklerinde kazanılan faydaların yanında, örgüte değer ekleme, yenilikçilik de sağlayacaktır. Ayrıca, ürün ve hizmet avantajları, kontrol edilmiş rekabet avantajını yaygınlaştırmayı sağlayacaktır. Bununla birlikte işletme dinamik bir çevre içerisinde hem sürekli hem de sürekli olmayan bir değişimi yönetebilme yeteneğine sahip olduğu takdirde içinde bulunduğu çevrenin taleplerini anlayabilecektir. Çevresel değişimlerin bazıları dışsal güçler tarafından meydana geleceği gibi, bazıları da işletmenin kendi faaliyetlerinin bir çıktısı olacaktır.

Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri strateji oluşturmaktır. Rekabet stratejisi, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektedir. Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır. Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekmektedir. Alınacak olan bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yöntemin içeride çalışmasını, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir biçimde düzenlenmesi sağlayacaktır. Böylece işletmelerin hayatında kadere veya şansa bırakılan noktalar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır¹⁸⁵.

Hizmet işletmelerinin ürünlerini satmadan önce müşterilerine denetme ve gösterme imkanı çok azdır. Bu durum tüketicide tatmin olmama riski yaratır. Hizmet işletmeleri bu riski azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmak amacı ile stratejiler geliştirmek zorundadır. Pazarlama çalışmalarında tüketicinin hizmeti satın alırken elde edeceği yararlar vurgulanmalıdır. Örneğin, kullanılacak odaların konforu, kalitesi, güvenliği ve uygunluğunun vurgulanması gibi. Ayrıca tavsiye şeklinde reklam stratejilerinin geliştirilmesi de rekabet avantajı yaratacak stratejilerdir.

2.3.16. TAM ZAMANINDA ÜRETİM

Günümüzde rekabet ortamında işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayabilmek için sürekli olarak kendilerini yenilemek ve faaliyetlerine yönelik yeni tekniklere açık olmak zorundadırlar. Üretim işletmelerinin yanı sıra hizmet işletmelerinin de ürettikleri ürünlerini istenen zamanda, miktarda ve istenen yere ulaştırabilmeleri gerekmektedir. Tam zamanında üretim bu ihtiyaca cevap veren bir yönetim tekniğidir. Tam zamanında üretim, ihtiyaç duyulduğunda, en az stok kullanarak mal ve hizmet üretmek ve dağıtmak için tasarlanmış bir sistemdir¹⁸⁶.

Tam zamanında üretim işletmelere maliyet tasarrufu sağlaması, mal veya hizmetin oluşması için gereken zamanı kısaltması, kaliteyi artırması, iş görenlerin uzmanlaşmasına izin vermesi, muhasebe bölümünün işlemlerini azaltması gibi pek çok yararı bulunmaktadır.

Tam zamanında üretim yönteminin otel işletmelerinde kullanılabilmesi mümkündür. Otel işletmelerinde üretilen ürünlerin müşterilerin istediği zamanda ve

¹⁸⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 2000, s. 6

¹⁸⁶ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım ve Yayınevi, İstanbul-2000.

istenilen miktarda müşterilere ulaştırılabilmesi mümkündür. Özellikle otel işletmelerinde yiyecek- içecek bölümünde tam zamanında üretim yöntemi kullanılarak para, zaman ve işgücü kaynaklarında tasarruf sağlamak mümkündür¹⁸⁷.

Otel işletmesinde müşteri olduğu dönemlerde malzeme ihtiyacı ortaya çıktığında gerekli malzemenin satın alınması ve istenen hizmetlerin karşılanmasıdır. Otel işletmelerinin yiyecek- içecek bölümlerinde uygulanabilecek olan tam zamanında üretim yönteminde yönetim tarafından işletmenin talep özellikleri iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Özellikle büyük otel işletmeleri tarafından yiyecek- içecek üretiminde dayanma ömrü kısıtlı olan malzemelerde tam zamanında üretim yöntemi kullanılabilir¹⁸⁸.

2.3.17. İSTIKRAR

Ürün ve hizmet istikrarı hizmet işletmelerinin başarısı için en temel faktörlerden biridir. İstikrar ya da devamlılık müşterinin almayı beklediği hizmeti istenmeyen sürprizler olmaksızın alabilmesidir. Otelcilik endüstrisinde, bu durum örneğin uyandırma servisinin planlandığı şekilde her sabah saat 07.00 de müşteriyi uyandırması ya da toplantıda kahve arasının daha önceden düşünüldüğü saatte verilmesi anlamına gelir. Restoran işletmelerinde de istikrar iki hafta önce yenen yemeğin tadının iki hafta sonra da aynı olması, tuvaletteki havluların her zaman hazır ve yerinde olması, geçen hafta mevcut olan bir içki türünün gelecek ay içinde hazır bulundurulması demektir¹⁸⁹.

İstikrar ya da süreklilik konusunda etkili olan değişik faktörler vardır. Örneğin, bir işletmenin politikası net ya da belirgin olmayabilir. Bir otel personeli yemeği kaçırın bir müşteriden bedel isteyebilirken, bir başka otel personeli bu ücreti almayabilir. İşletme politikaları ve süreçleri çoğunlukla hizmet devamlılığını sağlayan önemli bir unsurdur.

İşletmelerdeki talep dalgalanmaları da devamlılığı etkileyen diğer bir faktördür. Örneğin, bir restoranda az sayıda müşteri yemek yerken bir anda bir otobüs dolusu başka bir müşteri grubunun gelmesi durumunda işletme personeli ne kadar iyi niyetli olursun onların müşterilere kısa sürede istenen hizmeti vermesi mümkün olmayacaktır. Bu talep dalgalanmalarını gidermek her ne kadar oldukça zor olsa da işletmeler değişik yöntemlerle,

¹⁸⁷ Meryem Akoğlan Kozak, Hatice Güçlü, "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", Isguc.Org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 cilt:5 sayı:1

¹⁸⁸ Meryem Akoğlan Kozak, Hatice Güçlü, **a.g.m.**, Isguc.Org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 cilt:5 sayı:1

¹⁸⁹ Orhan İöz, **a.g.e.**, 2001, s. 45

örneğin, “bilgisayarlı” ve “Express” kayıt (check-in) süreçleri ile bu istikrarı sağlayabilir. Çünkü günümüz tüketicileri daha fazla bilinçli ve devamlılık arayan özelliklere sahiptir¹⁹⁰.

Turizm endüstrisi tüm dünyada büyük bir hızla gelişmeye devam ederken, bu endüstrinin sağlamış olduğu faydalardan daha fazla pay alma yarışında olan işletmeler arasındaki rekabet de aynı oranda artmaktadır.

Turizm endüstrisi emek-yoğun niteliğe sahip, otomasyona diğer sektörlerden çok daha az imkan sağlayan bir hizmet sektörüdür. Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği hizmetlerin görünmez-soyut özelliğinin olmasıdır. Turizm endüstrisinde tüketim ve üretim aynı anda yapılmakta ve turistik yapının depolanması mümkün olmamaktadır.

Bir hizmet sektörü olarak turizm sektörünün kapsamına giren birimlerden biri de konaklama işletmeleridir. Günümüz rekabet şartlarında konaklama işletmelerinin başarısı, kuşkusuz yukarıda açıklanan rekabet gücü faktörlerini etkin bir şekilde kullanmasına bağlıdır.

Turistik tüketicilerin gittikleri yerlerdeki otel işletmelerinden istek ve beklentileri her geçen gün değişmektedir. Otel işletmeleri de değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamak zorundadırlar. Aksi takdirde turistik tüketiciler daha kaliteli hizmet sunan otel işletmelerini tercih edeceklerdir.

Bu yüzden konaklama işletmelerinin başarısı, diğer işletme türlerinden farklı olarak daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine bağlı olmaktadır. Konaklam işletmeleri bu hizmeti en iyi şekilde sunabilmek için piyasadaki gelişmeleri ve rakiplerini yakından takip etmeli, rekabet gücü faktörlerini kullanmalı ve işletmesi için uygun rekabet stratejileri geliştirmelidir. Rekabete önem vermeyen, rekabet gücü faktörlerini etkin bir şekilde kullanmayan işletmelerin varlığını uzun süre devam ettirmeleri mümkün olmayacaktır.

¹⁹⁰ Orhan İçöz, a.g.e., 2001, s. 45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET GÜCÜ VE REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK İZMİR İLİ'NDE DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİ

Üçüncü bölümde araştırmanın kapsamı, amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve evreni hakkında bilgi verilmiştir. Bunun yanında anketin oluşturulma süreci, içeriğinin test edilmesi ve uygulama süreci üzerinde durulmuş ve araştırmada kullanılan istatistik teknikleri açıklanarak istatistiksel süreçten bahsedilmiştir. Son olarak elde edilen veriler, istatistik teknikleri aracılığıyla analiz edilerek araştırma bulguları sunulmuş ve değerlendirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın aşağıda belirtilen hususlara hizmet etmesi amaçlanmıştır:

Konaklama işletmeleri diğer işletmelerden farklı özellikler göstermektedir. Bu çalışmada konaklama işletmeleri için rekabetin önemin ve rekabet koşullarının güçlüğüne değinilmiştir.

Bu araştırmanın amacı İzmir ilindeki kent ve tatil otellerindeki rekabet gücü faktörlerini belirlemek ve konaklama işletmelerinin rekabeti ne şekilde kullandıklarının, rekabete ne derece önem verdiklerinin, hangi rekabet gücü faktörlerini nasıl değerlendirdiklerinin ve rakipleri karşısında kendi işletmelerinin durumun belirlenmesine ne ölçüde çalıştıklarının değerlendirilmesidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında İzmir ilindeki turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin rekabet gücü araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin rekabet gücü faktörlerinin yöneticiler tarafından; işletmenin değerlendirilmesi, mevcut durumun değerlendirilmesi ve işletmenin rakiplerle kıyaslanması aşamalarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin genel müdürleri genel müdür yardımcıları ve departman müdürlerinden ulaşılabilenlere anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma İzmir İl Turizm Müdürlüğü'nden alınan turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri listesinden, konaklama işletmelerinin telefon ve adreslerine ulaşarak gerçekleştirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırma yöntemi olarak kısaca 'survey' adi ile de tanımlanmakta olan benzer denekler örnekleme kullanılmıştır.

Bu yöntem, söz konusu özellikleri taşıyan kitlenin tamamına (araştırılmak istenen evrenin tamamı) değil, aralarından benzer özelliklere göre seçilmiş olan deneklere uygulanmaktadır¹⁹¹. Örnekleme, adı verilen bu sistem bir bütünün daha küçük bir parçası ile temsil edilmesi esasına dayanmaktadır. Araştırmalarda kullanılmak üzere evrenin bir parçasının seçilmesinin nedeni budur. Evrenin bir alt kümesidir ve tüm evrenin içinden seçilmiş elemanları kapsamaktadır. Böylece evren hakkında genellenebilir sonuçlar çıkarabilmektedir ve evren; (Popülasyon ya da ana kitle) araştırmacının incelemek istediği insan grubunun tümünü, olayları veya ilgi alanı kapsamaktadır¹⁹².

Çalışma, olasılığa dayalı örnekleme bazında alan örnekleme kapsamında ele alınmıştır. Alan örneklemesinin seçiliş amacı, verilere daha hızlı ve kolay ulaşmaktır. Seçilen örneklem üzerinde konaklam işletmelerinin rekabet gücü faktörlerini belirlemek ve konaklama işletmelerinin rekabeti ne şekilde kullandıklarının, rekabete ne derece önem verdiklerinin, hangi rekabet gücü faktörlerini nasıl değerlendirdiklerinin ve rakipleri karşısında kendi işletmelerinin durumun belirlenmesine ne ölçüde çalıştıkları değerlendirilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması yapıldıktan sonra, ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Kütüphaneler, enstitüler, araştırma kurumları, üniversiteler, meslek kuruluşları, kitap, makale, internet vb. kaynaklardan elde edilen bilgi ve verilerle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra ortaya

¹⁹¹ Alparslan Usal, Zeynep Kuşluyan, “**Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji**”, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2. Baskı, 1998, s.28

¹⁹² Uysal Yenipınar, **a.g.e.**,s.177

konulan kuramsal çerçeveden hareketle bir alan araştırması planlanmıştır. Araştırmanın yöntemi alan araştırması olarak belirlenmiş ve alan araştırması doğrultusunda anket tekniği kullanılmıştır. Dolayısıyla veri toplama aracı anket olup veri toplama ölçeği ise likerttir.

Şekil 10. Kullanılan İstatistiksel Teknikler



3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma İzmir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı 23 konaklama işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya İzmir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görevli 114 üst düzey ve departman yöneticisi katılmıştır.

Gizlilik esasına inanan, bilimsel bir araştırma için bile olsa hiçbir bilgiyi paylaşmak istemeyen, konuya kuşkuyla yaklaşan yöneticilerle karşılaşmıştır. Diğer yandan az sayıda

da olsa yapıcı yönleriyle anketin uygulanmasına yardımcı olan otel yöneticileri de olmuştur.

3.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracı birincil kaynaklardan oluşturulan anket formu ile sağlanmıştır.

Anketlerin uygulanması sırasında İzmir ve çevresindeki işletmelerin birçoğu ile yüz yüze kişisel görüşme yöntemi kullanılmıştır. İzmir çevresinde bulunan bazı işletmelerle ise telefon aracılığı ile haberleşerek, email ile anket formlarının doldurulması sağlanmıştır.

Yüz yüze yapılan görüşmelerde işletmelerin insan kaynakları müdürlerinden randevu alınarak gidilmiştir. İşletmelerde ulaşılabilen tüm departman yöneticilerine anket formu uygulanmıştır.

İnternet aracılığı ile yapılan anketlerde ise geri dönüş oranını yüksek tutmak amacıyla, anketler gönderilmeden önce işletmelerin insan kaynakları müdürleri aranarak, çalışmanın amacı ve gerekli açıklamalar yapılmış, anket formları doğrudan insan kaynakları müdürlerinin isimlerine gönderilmiştir. Böylece anketlerin gönderildikten sonra izlenmesi daha kolay olmuştur.

Uygulama çalışmaları, Nisan 2006 döneminde yoğun olarak gerçekleştirilmiştir.

3.8. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmadaki anket yönteminde 5 Noktalı Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1: Tamamen Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılmıyorum). Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile yapılmıştır. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınarak anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Değişkenlerin geçerliliğini belirlemek amacı ile verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

3.9. ARAŞTIRMA BULGULARI

Alan araştırması imkanların kısıtlı olması nedeniyle İzmir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak sınırlandırılmış olup bu bölgedeki konaklama işletmelerinin rekabet gücü araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin rekabet gücü faktörlerinin, yöneticiler tarafından işletmenin değerlendirilmesi, mevcut durumun değerlendirilmesi ve işletmenin rakiplerle kıyaslanması aşamalarından oluşmaktadır. Anket formları çoğunlukla randevu alınarak yüz yüze görüşme ile doldurulmuştur. Anket formlarının bazıları ise katılımcılara telefon aracılığı ile gerekli açıklamalar yapılarak elektronik posta ile gönderilmiştir.

3.9.1. Demografik Bulgular

Tablo 3. Örneklem Profiline Yaş Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

Araştırma anketine kullanılan demografik bulguların dağılımları ve profili Tablo 1’de verilmiştir.

<u>YAŞ</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. 20-25 arası	12	10.5
. 26-30 arası	31	27.2
. 31-40 arası	40	35.1
. 41 ve üzeri	31	27.2
Toplam	114	100.0

Araştırmaya toplam 114 kişi katılmıştır. Ankete katılanların 12 kişi 20–25 yaş arasında, 31 kişi 26–30 yaş arasında, 40 kişi 31–40 yaş arasında, 31 kişi ise 41 ve üzeri yaş arasında olanlardır. Ankete katılanların yaş olarak yüzdesele dağılımı ise %10,5’i 20–25 yaş arasında, %27,2’si 26–30 yaş arasında, %35,1’i 31–40 yaş arasında, %27,2’si ise 41 ve üzeri yaş arasında olanlardır. Bu sonuçlara göre ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu 31–40 yaşları arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Örneklem Profiline Cinsiyete Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

<u>CİNSİYET</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. Bay	73	64.0
. Bayan	41	36.0
Toplam	114	100.0

Ankete katılan kişiler cinsiyetlerine göre incelendiğinde, 114 kişinin 73'ü bay, 41'i ise bayandır. Ankete katılanların cinsiyet bakımından yüzdesele dağılımı ise % 64,0'ü bay, % 36,0'sı ise bayandır. Bu durum konaklama işletmelerinin çalışma sürelerinin uzunluğuna ve çalışma şartlarının güçlüğüne bağlanabilir.

Tablo 5. Örneklem Profiline Sektörde Çalışma Süresine Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

<u>SEKTÖRDE</u> <u>CALIŞMA SÜRESİ</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. 0-3 yıl	15	13.2
. 4-5 yıl	18	15.8
. 6-10 yıl	32	28.1
. 11 ve üzeri	49	43.0
Toplam	114	100.0

Ankete katılanlar sektörde çalışma süresi bakımından değerlendirildiğinde; 114 kişinin 15'i sektörde 0–3 yıl arasında çalışanlardan, 18'i sektörde 4-5 yıl arasında çalışanlardan, 32'si sektörde 6-10 yıl arasında çalışanlardan, 49'u sektörde 10 yıl ve üzerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların sektörde çalışma sürelerinin yüzdesele dağılımı incelendiğinde; % 13,2'si 0–3 yıl arasında çalışanlardan, % 15,8'i 4-5 yıl

arasında çalışanlardan, % 28,1'i 6-10 yıl arasında çalışanlardan, % 43,0'ü ise 11 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 6. Örneklem Profiline İşletmede Çalışma Süresine Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

<u>İŞLETMEDE</u> <u>CALIŞMA SÜRESİ</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. 1 yıldan az	16	14.0
. 1-3 yıl	44	38.6
. 4-5 yıl	23	20.2
. 6-10 yıl	20	17.5
. 11 ve üzeri	11	9.6
Toplam	114	100.0

Ankete katılanlar işletmede çalışma süresi bakımından incelendiğinde; 114 kişinin 16'sı buldukları işletmede 1 yıldan az bir sürede çalışanlardan, 44'ü buldukları işletmede 1-3 yıl arasında çalışanlardan, 23'ü buldukları işletmede 4-5 yıl arasında çalışanlardan, 20'si buldukları işletmede 6-10 yıl arasında çalışanlardan, 11'i buldukları işletmede 6-10 yıl arasında çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların işletmede çalışma sürelerinin yüzdesele dağılımı incelendiğinde; % 14,0'ü 1 yıldan az çalışanlardan, % 38,6'sı 1-3 yıl arasında çalışanlardan, % 20,2'si 4-5 yıl arasında çalışanlardan, % 17,5'i 6-10 yıl arasında çalışanlardan, % 9,6'sı ise 11 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 7. Örneklem Profiline Hukuki Statüsüne Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

<u>İŞLETMENİN HUKUKİ STATÜSÜ</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. Bağımsız	47	41.2
. Bir gruba bağılı	56	49.1
. Diğer	11	9.6
Toplam	114	100.0

Ankete katılan konaklama işletmeleri hukuki statüleri bakımından incelendiğinde 47'si bağımsız, 56'sı bir gruba bağılı, 11'i ise diğer grubuna giren konaklama işletmeleridir. Ankete katılan konaklama işletmelerinin hukuki statülerinin yüzdesele dağılımı incelendiğinde; % 41,2'si bağımsız, % 49,1'i bir gruba bağılı, % 9,6'sı ise diğer gruba giren konaklama işletmeleridir.

Tablo 8. Örneklem Profiline Türüne Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

<u>İŞLETMENİN TÜRÜ</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. Sayfiye	44	38,6
. Şehir	70	61,4
Toplam	114	100.0

Ankete katılan kişilerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin türü incelendiğinde 44 kişinin sayfiye, 70 kişinin şehir türüne giren konaklama işletmelerinde görev yaptığı görülmüştür. Ankete katılan kişilerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin türünün yüzdesele dağılımı incelendiğinde; % 38,6 kişi sayfiye, % 61,4 kişinin şehir otellerinde görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 9. Örneklem Profiline Büyüklüğüne Göre Sayısal ve Yüzselsel Dağılımı

<u>İŞLETMENİN BÜYÜKLÜĞÜ</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. 5 yıldızlı	40	35.1
. 4 yıldızlı	74	64.9
Toplam	114	100.0

Ankete katılan kişilerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin büyüklüğü incelendiğinde 40 tanesi 5 yıldızlı, 74 tanesi 4 yıldızlı konaklama işletmeleridir. Ankete katılan kişilerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin büyüklüğünün yüzselsel dağılımı incelendiğinde; % 35.1 kişi 5 yıldızlı, % 64,9 kişinin 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 10. Örneklem Profiline Çalışan Toplam Kişi Sayısına Göre Sayısal ve Yüzselsel Dağılımı

<u>İŞLETMEDE ÇALIŞAN TOPLAM KİŞİ SAYISI</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. 1-50 arası	17	14.9
. 51-75 arası	17	14.9
. 76-125 arası	10	8.8
. 126 ve üzeri	70	61.4
Toplam	114	100.0

Ankete katılan kişilerin çalıştıkları konaklama işletmelerinde çalışan kişi sayısı bakımından değerlendirildiğinde; 17 kişi 1–50 arasında kişi çalıştıran, 17 51–75 arasında kişi çalıştıran, 10 76–125 arasında kişi çalıştıran, 70 kişi ise 126 ve üstünde kişi çalıştıran

işletmelerde görev yapmaktadırlar. Ankete katılan kişilerin çalıştıkları konaklama işletmelerinde çalışan kişi sayısının yüzdesel dağılımı incelendiğinde, % 14,9 kişinin 1–50 arasında kişi çalıştıran, % 14,9 kişinin 51-75 arasında kişi çalıştıran, %8.8 kişinin 76-125 arasında kişi çalıştıran, % 61,4 kişinin ise 126 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

3.9.2. Faktör Analizi

Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir.

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle, güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı 0,941 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırları içindedir. Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre verilere faktör analizi uygulanmıştır.

Yapılan faktör analizinde;

Değişkenler incelendiğinde değişkenlerin maliyet, hizmet kalitesi, rakip ve pazar ile ilgili unsurlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde bulunan 1. 2. ve 15. sorular maliyet ile ilgili, 3. 5. 6. 7. 9. 10. 13. ve 15. sorular hizmet kalitesini artırmaya yönelik sorular, 4. 8. 11. 14. 19. ve 20. sorular rakipler ve pazar unsurları ile ilgili sorulardır.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 5,913'tür ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler; arz ve talep esnekliği karşısında kapasitenin esnek olmasının önemini, teknoloji transferi sağlamanın önemini, marka ve şirket imajını geliştirmenin önemini, üretim zamanının rakiplere göre kısa olmasının önemini, rakip ürünleri analiz yapmanın önemini, ürün çeşitliliğini artırmanın önemini rekabet açısından belirlemeye yönelik ifadelerdir.

Tablo 11. Faktör Analizi Tablosu - Birinci Faktör

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZ DEĞER	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	M	F	ALPHA	P
1.FAKTÖR		8,990	52,883	4,300	0,61	,683	,002
<u>Maliyet</u>							
. Maliyetleri azaltmak önemlidir.	,882						
. Yeni yatırımlar yap. finansal olanaklar yaratmak önemlidir.	,628						
. Üretim ve stok maliyetinin düşük tutulması önemlidir.	,568						

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 52,883'tür ve üç değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenlerin "Maliyet" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenler, maliyetleri azaltmanın önemi, yeni yatırımlar yapacak finansal olanaklar yaratmanın önemi, üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasının önemini rekabet açısından belirlemeye yönelik ifadelerdir.

Tablo 12. Faktör Analizi Tablosu - İkinci Faktör

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZ DEĞER	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	M	F	ALPHA	P
2.FAKTÖR		1,692	9,951	4,508	4,645	,940	,0001
<u>Hizmet kalitesinin artırılması</u>							
. Ürün ya da hizmetin zamanında sunulması.	,842						
. Ürün ve hizmetin kalitesini artırmak.	,869						
. Standartlara uygun ürün ve hizmet sunmak.	,832						
. Tüketicide güven duygusu oluşturmak.	,870						
. Ar-ge çalışmalarına ağırlık vermek.	,542						
. Personelin niteliğini artırmak.	,791						
. Satış ve sonrası hizmetler geliştirmek.	,710						
. İstikrar ve devamlılığı sağlamak.	,729						

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 9,951’dir ve sekiz değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler “hizmet kalitesini artırmanın önemi” ile ilgili değişkenlerdir. Bu değişkenler; yapılan ürün ya da sunulan hizmetin zamanında yapılmasının önemini, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmanın önemini, standartlara uygun ürün ve hizmet sunmanın önemini, tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmanın önemini, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermenin önemini, personelin niteliğini artırmanın önemini, satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmenin önemini, istikrar ve devamlılığı sağlamanın önemini rekabet açısından belirlemeye yönelik ifadelerdir.

Tablo 13. Faktör Analizi Tablosu - Üçüncü Faktör

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZ DEĞER	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	M	F	ALPHA	P
3.FAKTÖR		1,005	5,913	4,439	3,819	,873	,002
<u>Rakip ve pazar unsurları</u>							
. Arz ve talep esnekliği karşısında kapasite esnekliği.	,587						
. Teknoloji transferi	,669						
. Marka ve şirket imajını geliştirmek.	,658						
. Üretim zamanının rakiplere göre kısa olması.	,761						
. Rakip ürünlerin analizini yapmak.	,781						
.Ürün çeşitliliğinin artırmak	748						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = ,889; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 68,748

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 5,913’tür ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler; arz ve talep esnekliği karşısında kapasitenin esnek olmasının önemini, teknoloji transferi sağlamanın önemini, marka ve şirket imajını geliştirmenin önemini, üretim zamanının rakiplere göre kısa olmasının önemini, rakip ürünleri analiz yapmanın önemini, ürün çeşitliliğini artırmanın önemini rekabet açısından belirlemeye yönelik ifadelerdir.

3.9.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir¹⁹³.

Tablo 3’de, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin yönünü ve derecesini gösteren korelasyon tablosu yer almaktadır.

Tablo 14. Korelasyon Analizi

Korelasyonlar

		ÜRÜN VE HİZMET KALİTESİ	RAKİP VE PAZAR UNSURLARI	MALİYET
Ürün ve Hizmet Kalitesi	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	114		
Pazar ve Rakip Unsurları	Pearson Correlation	,696**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	114	114	
Maliyet	Pearson Correlation	,501**	,577**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	114	114	114

**** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

¹⁹³ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Sakarya Kitabevi, Sakarya–2004, s.197

Tablo incelendiğinde, tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerden ürün ve hizmet kalitesi ile maliyet arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon değeri 0,50 bulunmuştur. Bu durum iki değişken arasında %50 ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bağımsız değişkenlerden rakip ve pazar unsurları ile ürün ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon değeri 0,70 bulunmuştur. Bu durum iki değişken arasında %70 ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bağımsız değişkenlerden maliyet ile rakip ve pazar unsurları arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon değeri 0,58 bulunmuştur. Bu durum iki değişken arasında %58 ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

3.9.4. Anova Testi

Tablo 15. Anova Testi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Urun-Hiz	Between Groups	4,132	3	1,377	4,365	,006
	Within Groups	34,712	110	,316		
	Total	38,844	113			
Pazar-Rak	Between Groups	2,823	3	,941	3,937	,010
	Within Groups	26,296	110	,239		
	Total	29,120	113			
Maliyet	Between Groups	1,054	3	,351	,957	,416
	Within Groups	40,366	110	,367		
	Total	41,420	113			

Anova testi ile nominal sorular ile bağımsız değişkenler arasındaki fark araştırılmıştır. Nominal sorular ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sadece yaş ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre yaş ile ürün ve hizmet kalitesine verilen önem arasında anlamlı bir fark vardır. (F değeri 4,365 ve Sig. değeri ,006). Yaş ile pazar ve rakip unsurları arasında anlamlı bir fark vardır. (F değeri 3,937 ve Sig. değeri ,010). Yaş ile bağımsız değişkenlerden maliyet arasında anlamlı bir fark vardır. (F değeri ,957 ve Sig. değeri ,416)

3.9.5. T-Testi

Tablo 16. T-Testi Analizi (Bağımsız Değişkenler ile İşletmenin Büyüklüğü Arasındaki İlişki

Group Statistics

E3	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Urun-Hiz	1	4,4773	,77959	,11753
	2	4,5349	,42768	,05112
Pazar-Rak	1	4,4856	,55621	,08385
	2	4,3867	,47475	,05674
Maliyet	1	4,4242	,55389	,08350
	2	4,2524	,63051	,07536

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Urun-Hiz	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3,907	,051
Pazar-Rak	Equal variances assumed Equal variances not assumed	9,583	,002
Maliyet	Equal variances assumed Equal variances not assumed	4,399	,038

T-Testi bağımsız değişkenler (ürün ve hizmet kalitesi, pazar ve rakip unsurları, maliyet) ile işletmenin büyüklüğü, işletmenin türü ve anketi cevaplandıran kişilerin cinsiyeti arasındaki farklar araştırılmıştır. Varılan sonuca göre işletmenin büyüklüğü ile ürün ve hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (F değeri 3,907 ve Sig. değeri 0,51). İşletmenin büyüklüğü ile bağımsız değişkenlerden pazar ve rakip unsurları arasında anlamlı bir fark vardır. (F değeri 9,583 ve Sig. değeri ,002). İşletmenin büyüklüğü ile bağımsız değişkenlerden maliyet arasında anlamlı bir fark vardır. (F değeri 4,399 ve Sig. değeri, 038)

Tablo 17. T-Testi Analizi (Bağımsız Değişkenler ile İşletmenin Türü Arasındaki İlişki)

Group Statistics

E4	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Urun-Hiz	1	44	4,4773	,77959	,11753
	2	70	4,5349	,42768	,05112
Pazar-Rak	1	44	4,4856	,55621	,08385
	2	70	4,3867	,47475	,05674
Maliyet	1	44	4,4242	,55389	,08350
	2	70	4,2524	,63051	,07536

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Urun-Hiz	Equal variances assumed Equal variances not assumed	7,270	,008
Pazar-Rak	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,428	,514
Maliyet	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2,490	,117

İşletmenin türü ile ürün ve hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark vardır. (F değeri 7,270 ve Sig. değeri ,008). İşletmenin türü ile bağımsız değişkenlerden pazar ve rakip unsurları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (F değeri ,428 ve Sig. değeri ,514). İşletmenin türü ile bağımsız değişkenlerden maliyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (F değeri 2,490 ve Sig. değeri ,117)

Tablo 18. T-Testi Analizi (Bağımsız Değişkenler ile Cinsiyet Arasındaki İlişki)

Group Statistics

E8	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Urun-Hiz	1	73	4,4773	,77959	,11753
	2	41	4,5349	,42768	,05112
Pazar-Rak	1	73	4,4856	,55621	,08385
	2	41	4,3867	,47475	,05674
Maliyet	1	73	4,4242	,55389	,08350
	2	41	4,2524	,63051	,07536

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
Urun-Hiz	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,009	,926
Pazar-Rak	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,356	,552
Maliyet	Equal variances assumed Equal variances not assumed	,021	,884

Anketi cevaplandıran kişilerin cinsiyeti ile ürün ve hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (F değeri ,009 ve Sig. değeri ,926). Cinsiyet ile bağımsız değişkenlerden pazar ve rakip unsurları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (F değeri ,356 ve Sig. değeri ,552. Cinsiyet ile bağımsız değişkenlerden maliyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (F değeri ,021 ve Sig. değeri ,884)

3.9.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir¹⁹⁴.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'de

¹⁹⁴ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **a.g.e.**, s.200

Çalışmada, “ Genel olarak rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir.” ifadesi birinci bağımlı değişken olarak yer almaktadır.

Tablo 19. Genel Olarak Rekabet Avantajı Sağlayacak Yeni Stratejiler Geliştirmek Önemlidir İfadesinin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>Sig T</i>
Ürün ve Hizmet Kalitesi	,865	10,538	,000
SABİT	,550	1,473	,144

Not: Multiple R= ,709; R Square= 0,502; Adjusted R Square= ,498; F=111,057;

Signif F= ,0001

Tablo 4 incelendiğinde F değerinin 111,057; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,709; ve R Square= 0,498 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, ürün ve hizmet kalitesini artırmanın önemini ifade eden bağımsız değişken, “Genel olarak rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir” bağımlı değişkenini %50 oranında açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile, bu oran dikkate alındığında, rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmede ürün ve hizmetin zamanında sunulması, kalitesinin artırılması standartlara uygun olması rekabet avantajı sağlayacak faktörlerdir. Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması için Ar- Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi, satış ve satış sonrası hizmetlere önem verilmesi, personelin niteliğinin artırılması gerektiği ve istikrar ve devamlılığı sağlamanın işletmenin rekabet avantajı sağlaması açısından önemi vurgulanmaktadır. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek, ürün ve hizmet kalitesini artıracığından tüketicide işletmeye karşı güven duygusunu artıracığı dikkati çekmektedir

Çalışmada, “Genel olarak pazar payını artırmak önemlidir.” ifadesi de ikinci bağımlı değişken olarak yer almaktadır.

Tablo 20. Genel Olarak Pazar Payını Artırmak Önemlidir İfadesinin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	β	<i>t</i>	<i>Sig T</i>
Pazar ve Rakip Unsurları	,402	3,071	,003
Maliyet	,265	2,911	,004
Ürün ve Hizmet Kalitesi	,257	2,405	,018
SABİT	,435	1,051	,295

Not: Multiple R= ,688; R Square= 0,474; Adjusted R Square= ,460; F=33,032; Signif F= ,0001

Tablo 5 incelendiğinde F değerinin 33,032; Signif F değerinin ,0001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,688; ve R Square= 0,474 olarak gerçekleşmiştir.

Yapılan regresyon analizinde, rakip ve pazar unsurlarının önemini ifade eden bağımsız değişken, “Genel olarak pazar payını artırmak önemlidir” bağımlı değişkenini %47 oranında açıklamaktadır. Bu oran dikkate alındığında, pazar payını artırmak için işletmenin arz ve talep esnekliği karşısında kapasitenin esnek olması, teknoloji transferinin sağlanması, marka ve şirket imajının geliştirilmesi, üretim zamanının rakiplere göre kısa olması, rakip ürünlerin analizinin yapılması ve ürün çeşitliliğinin artırılması rakip ve pazar unsurları açısından rekabet gücünü artırmada önemli unsurlar arasında yer almakta olduğu dikkati çekmektedir.

3.10. ARAŞTIRMANIN SONUCU

Bu bölümün amacı bir önceki bölümde ortaya konan bulguların tartışılması ve araştırma sonucunun açıklanmasıdır. Bu yönde bulgular rekabet gücü faktörleri dikkate alınarak değerlendirilecektir.

- Araştırma sonuçlarına göre İzmir İli'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli yöneticilerin rekabete önem verdikleri ve rakipleri karşısında avantaj elde etmek için rekabet gücü faktörlerini kullandıkları gözlemlenmiştir.
- Araştırma sonucunda otel işletmelerinin yöneticileri rekabeti özellikle üç ana grupta değerlendirmiş ve maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, pazar ve rakip unsurlarından oluşmasına ağırlık vermişlerdir.
- Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunu 31–40 yaş grubundaki baylar oluşturmaktadır. Ankete katılan şehir otellerinin sayısının sayfiye otellerine oranla az olmasına karşın ankete katılan kişi sayısı bakımından şehir otellerindeki yöneticilerinde fazla sayıda anket cevaplandıkları ve daha yapıcı ve olumlu yaklaşım sergiledikleri görülmüştür.
- Anketi cevaplandıran yöneticilerin çoğunluğu buldukları sektörde 11 ve üzeri yıl arasında çalışmalarına rağmen, buldukları işletmelerde 4–5 yıldır çalışmaktadırlar. Bu durum konaklama işletmelerinde personel değişiminin sık yaşandığının bir göstergesidir.
- Yapılan analizler sonucunda uygulanan ankette üç bağımsız değişken ve iki bağımlı değişken bulunmuştur. Bağımsız değişkenler maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, pazar ve rakip unsurlarını kapsayan sorulardan oluşmaktadır. Bağımlı değişkenler ise, “Genel olarak rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir.”, ile “Genel olarak pazar payını artırmak önemlidir.” ifadeleridir.
- Yöneticilerin yaşı ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş ile ürün ve hizmet kalitesine verilen önem arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticinin yaşı arttıkça ürün ve hizmet kalitesine verilen önem artmaktadır. Bağımsız değişkenlerden pazar ve rakip unsurları ile

yöneticinin yaşı arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticinin yaşı arttıkça pazar ve rakip unsurlarına verilen önem artmaktadır. Maliyetleri azaltmanın önemi ile yöneticinin yaşı arasında da benzer bir fark bulunmuştur. Yöneticinin yaşı arttığında maliyetlerin azaltılmasına verilen önem artmaktadır.

- Yapılan korelasyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin yönü ve derecesi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.
- Yapılan regresyon analizi ile bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerine etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak “Genel olarak rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir” bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmede ürün ve hizmetin zamanında sunulması, kalitesinin artırılması, standartlara uygun olması rekabet avantajı sağlayacak faktörlerdir. Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması için Ar- Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi, satış ve satış sonrası hizmetlere önem verilmesi, personelin niteliğinin artırılmasının gerektiği ön plana çıkmakta, istikrar ve devamlılığı sağlamanın işletmenin rekabet avantajı bakımından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek, ürün ve hizmet kalitesini artıracığından tüketicide işletmeye karşı güven duygusunu artıracığı dikkati çekmektedir.
- “Genel olarak pazar payını artırmak önemlidir” bağımlı değişkeninin bağımsız değişkenler üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Pazar payını artırmak için işletmenin arz ve talep esnekliği karşısında kapasitesinin esnek olması, teknoloji transferinin sağlanması, marka ve şirket imajının geliştirilmesi, üretim zamanının rakiplere göre kısa olması, rakip ürünlerin analizinin yapılması ve ürün çeşitliliğinin artırılması rakip ve pazar unsurları açısından rekabet gücünü artırmada önemli unsurlar arasında yer almakta olduğu dikkati çekmektedir.
- Yapılan T-testinin sonuçlarına göre işletmenin büyüklüğü ile ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasına verilen önem arasında anlamlı bir fark

bulunamamıştır. İşletmenin yıldız sayısı arttıkça ürün ve hizmet kalitesine verilen önem genellikle artmamaktadır. Ancak işletmenin büyüklüğü ile pazar ve rakip unsurları arasında anlamlı bir fark vardır. İşletmenin yıldız sayısı arttıkça pazar ve rakip unsurlarına verilen önem artmaktadır. Diğer taraftan işletmenin büyüklüğü ile maliyetlerin azaltılmasına verilen önem incelendiğinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. İşletmenin yıldız sayısı arttıkça maliyetlerin düşük tutulmasına verilen önem artmaktadır.

- İşletmenin türü ile ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasına verilen önem arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Şehir otellerinde sayfiye türü otellere göre ürün ve hizmet kalitesine verilen önemin daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. İşletmenin türü ile pazar ve rakip unsurları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşletmenin türünün şehir ya da sayfiye oteli olması pazar ve rakip unsurlarına verilen önemi değiştirmemektedir. İşletmenin türü ile maliyetlerin azaltılmasına verilen önem incelendiğinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşletmenin türünün şehir ya da sayfiye oteli olması maliyetlerin azaltılmasına verilen önemi etkilememektedir.
- Cinsiyet ile ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasına verilen önem, pazar ve rakip unsurları, maliyetlerin azaltılmasına verilen önem incelendiğinde bu bağımsız değişkenler ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yöneticinin bay veya bayan olması ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasına verilen önemi, pazar ve rakip unsurlarını, maliyetlerin azaltılmasına verilen önemi etkilememektedir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde konaklama işletmelerinin rekabeti algılayış biçimleri arasında büyük farklılıklar olmadığı görülmüştür. Konaklama işletmeleri rekabete önem vermekte, rekabet gücü faktörlerini kullanarak rakipleri karşısında üstün olma çabası içindedirler. Ancak, yine de rekabet gücü faktörlerini kullanırken bazı faktörlere yeteri kadar önem vermemektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen dünya koşullarının ekonomik boyutuda teknolojik gelişme, verimlilik ve rekabet yer almaktadır. Günümüzde küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan izleyişi rekabetin önemini artırmakta ve rekabet gücü oluşturacak stratejiler geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir. Rekabet gücü üretim ve verimliliğin artması, yaşam standartlarının iyileşmesi ve istihdamın gelişmesi için bir ön koşuldur. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için daha kaliteli üretim yapıp verimliliği artırmaları gerekmektedir. Rekabet gücü ve rekabet edilebilirlik oldukça dinamik bir olgudur. İçinde bulunulan çevreye ve işletme türüne göre değişken doğası rekabet gücünün ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünün standart ölçülerinin olmamasının yanısıra, ölçülebilmesini zorlaştıran diğer bir nokta da değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin oldukça fazla oluşu ve bu ölçütlerin farklı durumlarda ve ağırlıkta rekabet gücünü etkilemesidir. Bu nedenle rekabet gücünün belirlenmesine yönelik çalışmalar her zaman tartışmaya açık ölçütler ve bakış açıları içermektedir.

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin tüm dünyada yol açtığı değişimler turizm endüstrisini de etkilemektedir. Tüm dünyada temeli bilgi ve bilgi teknolojilerine dayalı bir dönüşüm süreci yaşanırken turistik tüketicilerin istek ve beklentileri, turizm endüstrisinin yapısının da değişimine neden olmaktadır. Turizm endüstrisi tüm dünyada büyük bir hızla gelişmeye devam ederken, endüstrinin sağlamış olduğu faydalardan daha fazla pay alma yarışında olan işletmeler arasındaki rekabet de aynı oranda artmaktadır. Bir hizmet sektörü olarak turizm sektörünün kapsamına giren birimlerden biri de konaklama işletmeleridir. Günümüz rekabet şartlarında konaklama işletmelerinin başarısı, rekabete verdikleri önem ve rekabet gücü faktörlerini etkin bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Bugün bir konaklama işletmesi için değişim, içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu ortamda ayakta kalabilmek için geliştirdiği rekabet stratejilerine göre biçimlenmektedir. Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerin görünmez soyut özelliğidir. Turizm sektörünün bu özelliğinden dolayı, konaklama işletmeleri için rekabet daha da önemli bir duruma gelmekte ve rekabet gücünü kullanmak giderek zorlaştırmaktadır.

Konaklama işletmeleri rakipleri karşısında avantaj elde edebilmek için rekabet stratejileri geliştirmelidir. İşletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik

yapmasını sağlayacak politikalar izlemesi ve maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanması gerekmektedir. İşletmeler özellikleri bakımından farklı ürün, imaj, teknoloji, servis, kalite veya üretim sistemi ile müşterilerin ilgisini çekmeye çalışmalıdır. İşletmenin belli bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerini bu hedef doğrultusunda biçimlendirmesi, o konuda uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan konuda rakiplere göre daha avantajlı duruma gelmesini sağlamaktadır. Fakat işletme bu stratejiyi uygularken çok dikkatli olmak zorundadır. Rakipler işletmenin hedefi dışında bir pazar bulmaları halinde işletmeyi kolaylıkla dışarıda bırakabileceklerdir..

Konaklama işletmeleri açısından belirlenecek rekabet stratejilerinin seçimi hayati önem taşımaktadır. Rekabet stratejisi uygulamayan işletmeler rakiplerinin gerisinde kalacaktır. Diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip olan konaklama işletmelerinde rekabet gücü faktörleri arasında seçim yapmak oldukça zor olup önemsiz gibi görünen bazı faktörler farklı pazarlarda farklı işletmeler için önem taşıyabilir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin her bir faktörü önemle ele almasında ve işletmesinde uygulamasında, işletmenin geleceği açısından önem vardır.

Nitekim yapılan araştırma sonuçlarında ön plana çıkan rekabet gücü faktörleri maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, pazar ve rakip unsurlarından oluşmaktadır. Özellikle yöneticiler rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeye ve pazar payını artırmaya önem vermektedirler. Yöneticilerin ürün ya da hizmetin zamanında sunulmasına, kalitesinin artırılmasına, standartlara uygun olmasına, tüketicide güven duygusu oluşturulmasına ve personelin niteliğinin artırılmasına önem vermektedirler.. Bunun yanısıra Ar-Ge çalışmalarının rekabet açısından öneminin farkında olmalarına rağmen uygulamada Ar-Ge çalışmalarına yeterince ağırlık verilmediği sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin teknoloji transferine, marka ve şirket imajı geliştirmeye, üretim zamanının rakiplere göre kısa olmasına, rakiplerin analizini yapmaya ve ürün çeşitliliğini artırmaya önem verdiği görülmüştür. Ancak, yöneticilerin arz ve talep esnekliği karşısında kapasite kullanımlarını ayarlamalarına rağmen bu konuda fazla bir bilgiye sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Yöneticilerin en fazla maliyet ile ilgili faktörlere önem vermektedirler. Maliyetlerin azaltılmasına, yeni yatırımlar yapacak finansal olanaklar yaratmaya ve üretim ve stok maliyetlerinin düşük tutulmasına yeterince önem vermektedirler.

Uygulama İzmir İli'nde yapılmasına rağmen yöneticiler, devletin turizm yatırımlarının finansmanını, pazarlama faaliyetlerini ve altyapı yatırımlarını desteklediği bir bölgede işletmelerinin bulunmadığını düşünmektedirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde turizm sektörünün taşıdığı yüksek risk ve kaynak yetersizliği nedeniyle özel sektör yatırımı yetersiz kalabilmektedir.

İşletmenin yıldız sayısı artıka rekabet gücü faktörlerine verilen önem artmaktadır. Şehir otelleri personel niteliğine daha fazla önem vermekte ve kalifiye eleman çalıştırmaya özen göstermektedir. Sayfiye otelleri ise mevsimlik çalışma özelliğinden dolayı kalifiye eleman bulmakta güçlük çekmektedirler.

Sonuç olarak araştırma yapılan bölgede konaklama işletmelerinin rekabetin öneminin farkında oldukları, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edecek rekabet gücü faktörlerini kullandıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra konaklama işletmeleri tüm rekabet gücü faktörlerine eşit önem vermemektedirler. Ayrıca şehir otellerinin sayfiye otellerine göre rekabet gücü faktörlerini daha fazla önemseydiği ve rekabet avantajı sağlayacak faktörleri kullandığı gözlemlenmiştir.

Turizm sektöründe yaşanan sert rekabet ortamı düşünüldüğünde konaklama işletmelerinin tüm rekabet gücü sağlayacak faktörlere eşit önem vermeleri gerekmektedir. Fazla önemli görülmeyen bazı faktörler farklı zamanlarda, farklı pazarlarda çok önemli olabilmektedir.

Bu çalışmanın; rekabetin tanımı, boyutları ve önemi bakımından işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörler ile ilgili kuramsal bilgilerin yanında, pratikte bu uygulamaların nasıl değerlendirildiğini bir alan araştırması ile sunması ve genelde yapılan literatür derlemelerinden daha ileri giderek verilerin istatistiksel yöntemlerle yorumlanması açısından gelecek dönemde yapılacak çalışmalar için güvenilir bilgiler sunacağına inanılmaktadır.

Konaklama işletmelerinin rekabet gücü faktörlerini belirlemeye yönelik bu çalışma, daha farklı sektörler arasında yapılarak bir karşılaştırma imkanı sağlayabilir. Ayrıca zaman, ulaşım ve maddi kısıtların olmadığı bir ortamda Türkiye'deki tüm dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerine uygulanarak rekabet gücü açısından daha genel sonuçlarının elde edilmesi de mümkündür.

KAYNAKLAR

Akad, Ömer. **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**, Motif Matbaası, Bursa,1997

Akbaba, Atilla. “Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir,2003

Akın, Bahadır. “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, Erişim:07.07.2006, www.bilgiyonetim.org

Akkaya, Göktuğ Cenk. “Türkiye’de Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002

Aksu, Mustafa. “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinden Lojistik Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:16, Sayı:2002–02, Mart-Nisan, İstanbul

Aktan, Can C.. "Türkiye'de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası", (TİSK tarafından düzenlenen İstihdam Yarışması'nda mansiyon ile ödüllendirilen çalışma.) Çalışma TİSK tarafından 2003 yılında yayınlanmıştır. Erişim: 09.07.2006, Bkz: <http://www.tisk.org.tr>

Altıntaş, Füsün Çınar. “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, Isguc.Org, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003 cilt:5 sayı:2

Altunışık, Remzi. Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004

Aytuğ; Semra, **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset, İzmir,1997

Belge, Fatma. “Turizm İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005

Bertan, Serkan. “Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri ve Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2006

Bono, Edward De. **Rekabetüstü**, Remzi Kitabevi, çev. Oya Özel, İstanbul,1996

Brandenburger, Adam M.. ve Barry J.Nalebuff, **Ortaklaşa Rekabet**, Scala Yayıncılık, çev. Levent Cinemre, 1998

Çetiner, Ertuğrul. **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Güney Grafik, Ankara,1989

Denizer, Dünder ve Diğerleri. **Otel İşletmeciliği Kavramları-Uygulamalar**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998

Dinçer, Ömer. Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, 1996

Doğan, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, 2. Baskı, İzmir, 2002

Doğan; Özlem İpekgil, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Ocak-Şubat-Mart 2000

Doğan, Özlem İpekgil. Mehmet Marangoz, Mert Topoyan, “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2003

Drucker, Peter F.. **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1998

G. Gül Emel, Erdal Emel; “Bir İşletmenin Pazar Gücünün Belirlenmesinde Çok Kriterli Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:2, 1998

Erdem, Barış. “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri Ve Önemi”, Isguc.Org, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, Cilt:5, Sayı:2

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, 2000

Erkan, Canan. **Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği**, Takav Matbaacılık, İzmir, 1993

Erkan, Hüsnü. **Sosyal Piyasa Ekonomisi**, Silm Ofset, İzmir, 1987

Ersöz, Süleyman. Recep Kahvecioğlu, “Rekabet Gücü Oluşturmada; İhmal Edilen Değer Pazarlama Bilgi Sistemleri”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, yıl: 2005, sayı: 19–6, Kasım-Aralık

Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım ve Yayınevi, İstanbul, 2000.

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

Hacıoğlu, Necdet. **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1997

Hitt, A. Michael. Barbara W. Keats, Samuel M. DeMarie, **Navigating In The New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility And Competitive Advantage In The 21. Century**, Academy Of Management Executive, Vol.12, No:4,1998

İçöz, Orhan. **Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Turhan Kitabevi, Genişletilmiş 2. Basım, Ankara, 2001

İçöz, Orhan. Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi Turizmin Makro ve Micro Ekonomik Etkileri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002

İçöz, Orhan. Turgut Var, İbrahim İlhan, **Turizm Planlaması**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002

İlter, H. Melik. **Global Dışsal Tedarik**, İTO Yayınları, İstanbul, 2002

İslamoğlu, A. Hamdi. **Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayın, Yayın No: 909, 1. Baskı, İstanbul, 1999

Kavrakoğlu, İbrahim. Süleyman Gedik, Melike Balkır, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD-T/2002-07/322, İstanbul

Kırım, Arman. **Yeni Dünya Stratejileri ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1988

Kotler, Philip. **Kotler ve Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000

Kozak, Meryem Akoğlan. Hatice Güçlü, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, Isguc.Org, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003 cilt:5 sayı:1

Kozak, Metin. “Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-içecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı-1995/3, Ankara, 1995, s.113

Kozak, Nazmi. A. Celil Çakıcı, Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002,

Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2004, 2634 Sayılı Kanun Turizm Tesisleri Yönetmeliği, Erişim: 9.07.2006, <http://www.turizm.gov.tr>

Mehmet Sarıışık, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002

Kurgun, Osman Avşar. **Otel İşletmelerinde Önbüro**, Turban Turizm A.Ş. Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 1989

Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın no: 28, 5. Baskı

Kutlan, Serhat. **Maliyet Kontrolü ve Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1998

Olalı, Hasan. Alp Timur, **Turizm Ekonomisi**, Ofis Ticaret Matbaacılık San. Ltd. Şti., İzmir, 1988

Olalı, Hasan. Meral Kozay, **Otel İşletmeciliği**, Yön Ajan, İstanbul, 1989

Önce, Günel. **Pazarlama Yönetimi**, Serdar Ofset, İzmir, 1991

Önder, Engin. “Rekabet Stratejisinde Fiyatlandırma Değişkeni Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003

Sabır, Hasan. **Dünya Siyasetinde Küresel Rekabet Sistemi ve Politikaları**, Derin Yayınevi, yayın No:3, İstanbul, 2002

Saldamlı, Asım. “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6, 2000

Sezgin, Selime. **Global Pazarlama (1)**, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 1993

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınevi, Ankara, 2001

Tansu, Önder. “Türkiye’nin Rekabet Gücünü Artırmada Teşvik Politikaları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003

Tatlıdil, Hüseyin. **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatiksel Analiz**, Akademi Matbaası, Ankara, 1996

Tek, Ö. Baybars. **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım, 1999

Topçuoğlu, Metin. “Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İşbirliği Davranışları ve Hukuki Sonuçları”, **Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi**, No:7, Başak Matbaacılık, Ankara, 2001

Tuman, J.. **Cultural Strategies For Global Project Management**, (Edit: David I. Cleland, Roland Gareis), **Global Project Management Handbook**, McGRAW-Hill, New York, 1994

Tunç, Azize. Firuzan Saç, **Genel Turizm Gelişimi – Geleceği**, Detay Yayınevi, 1998

Turban Turizm A.Ş. , **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, Ankara, 1991

Usal, Alparslan. Saime Oral, **Turizm Pazarlaması**, İzmir–2001

Usal, Alparslan. Zeynep Kuşluvan, **Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2. Baskı, 1998

Usta, Öcal. **Turizm**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1996

Usta, Öcal. **Turizm**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul–1992

Yalçınkaya, Ayşe Yamaç. “İşletmelerin Rekabetçi Avantajlarının Belirlenmesi Süreci: Ege Bölgesi’nde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004

Yazcan, Mehmet. “Türkiye’de Tekelleşmeyi Önleyici Düzenlemeler ve Rekabet Hukuku”, (**Bilim Raporu**), İzmir, 1999

Yenipınar, Uysal. “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri ve İzmir İli Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2005

Zengin, Burhanettin. “Turizm Sektöründe Marka ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, yıl–2005, sayı 19–5, Eylül-Ekim

EK 1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı öğrencisi Yeşim Coşar'ın Prof. Dr. Alp Timur yönetiminde yapmakta olduğu “ Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli'nde Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans çalışmasında değerlendirilmek üzere hazırlanmıştır. Çalışma sonuçları gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Yeşim Coşar
ysmcosar@yahoo.com
Cep Tel: 0536 604 41 65

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

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

2. Aşağıdaki ifadelerden işletmeniz için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

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

3. Aşağıdaki rekabet gücü faktörlerini rakiplerinize göre değerlendirerek, kendi işletmenizin hangi faktörler açısından rekabet edebildiğini işaretleyiniz.

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

4. Otelinizin rakiplerinize göre konumunu bütünsel olarak değerlendiriniz.

() En iyi () İyi () Orta () Kötü () Çok kötü

DEMOGRAFİK SORULAR

1. İşletmenizde çalışan toplam kişi sayısı:

- 1–50 51–75 76–125 126 ve üstü

2. İşletmenizin hukuki statüsü:

- Bağımsız Bir Gruba Bağlı Diğer

3. İşletmenizin büyüklüğü:

- ***** Yıldız ***** Yıldız

4. İşletmenizin türü:

- Sayfiye Şehir

5. Sektörde çalışma süreniz:

- 0–3 yıl 4–5 yıl 6–10 yıl 11 ve üstü

6. Bu işletmede çalışma süreniz:

- 1 yıldan az 1–3 yıl 4–5 yıl 6–10 yıl 11 ve üstü

7. Yaşınız:

- 20–25 26–30 31–40 41 ve üzeri

8. Cinsiyetiniz:

- Bay Bayan