T.C.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

MICHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ VE MODELLERİ İLE REKABET ANALİZİ: DÜSSELDORF KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Güneş Seyhan STÖLB

Danışman

Prof. Dr. Burcu Selin YILMAZ

İZMİR - 2017

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite	: Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı	: Güneş SEYHAN
Öğrenci No	: 2010800649
Tez Başlığı	: Michael Porter'in Rekabet Stratejileri ve Modelleri ile Rekabet Analizi: Düsseldorf Konaklama Sektöründe Bir Alan Araştırması
Savunma Tarihi	: 21.09.2017
Danışmanı	: Prof.Dr.Burcu Selin YILMAZ

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	**Üniversitesi**	**İmza**
Prof.Dr.Burcu Selin YILMAZ	- Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Doç:Dr.Gürhan AKTAŞ	- Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Prof.Dr.Mustafa TANYERİ	- Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Doç.Dr.Zafer ÖTER	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	.....
Doç.Dr.Osman Nuri ÖZDOĞAN	- Adnan Menderes Üniversitesi	.....

Güneş SEYHAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği(X) / oy çokluğu( ) ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. M. Banu DURUKAN SALI
Müdür

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri ve Modelleri ile Rekabet Analizi: Düsseldorf Konaklama Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Güneş Seyhan Stölb

ÖZET

Doktora Tezi

Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri Ve Modelleri İle Rekabet Analizi: Düsseldorf Konaklama Sektöründe Bir Alan Araştırması

Güneş Seyhan STÖLB

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Programı

Ülke, sektör ve firma düzeyinde ele alınan rekabet gücü kavramının çok yönlülüğü dikkate alındığında, firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen faktörlerin anlaşılması önem taşımaktadır. Bu araştırmada Düsseldorf'daki konaklama işletmelerinin rekabet durumunu analiz etmeye yönelik bir araç olarak, Michael Porter'ın genel rekabet stratejileri, Beş Kuvvet Modeli ve Elmas Modeli kullanılmıştır. Araştırmanın amacı, şirket düzeyinde uygulanan rekabet stratejilerini belirlemek, endüstri düzeyinde Düsseldorf Konaklama İşletmelerinin uyguladığı stratejiler ile rekabet faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve ulusal ölçekte Düsseldorf destinasyonunun rekabet gücünü arz yönlü paydaşlar açısından değerlendirmektir.

Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmış, rekabet konusu genelden özele doğru daraltılarak turizm boyutu ile incelenmiştir. Michael Porter'ın genel rekabet stratejileri ile şirket bazında, Beş Kuvvet Modeli ile sektör bazında ve Elmas Modeli ile destinasyon bazında bir alan araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, Düsseldorf konaklama işletmelerinin başvurdukları rekabet stratejilerine yönelik bir anket yürütülmüş ve akabinde

sektörün rekabetçilik analizi yapılmıştır. Anket, Düsseldorf'ta yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticileri kapsamaktadır.

Son olarak; Porter'ın Elmas Modeli belirleyicileri kapsamında Düsseldorf destinasyonunun rekabet gücüne ilişkin güçlü/zayıf yönleri hakkında otel yöneticileri ve destinasyon yönetim örgütü ile mülakatlar ve betimsel analiz yapılmıştır.

Bu çalışma, rekabet ve rekabet gücü konusunda kuramsal bilgiler sunmanın yanında Düsseldorf'taki konaklama işletmelerinde yürütülen alan araştırmasından elde edilen bilgiler ışığında pratik uygulamalar hakkında da bilgi vermektedir. Düsseldorf örneğinin Türkiye'deki destinasyonlarda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yürütülecek araştırmalar için karşılaştırma olanağı sağlayacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Michael Porter, Jenerik Stratejileri, Beş Kuvvet Modeli, Elmas Modeli, Konaklama İşletmeleri.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy(PhD)

Competition Analysis With Michael Porter's Strategies And Models: Field Study In Accomodation Sector In Düsseldorf

Güneş Seyhan STÖLB

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

Given the versatility of the concept of competitiveness on the country, sector and firm level, it is important to understand the factors that determine competitive power at firm level. In this survey, Michael Porter's general competition strategies, Five Forces Model and Diamond Model were used as a tool to analyze the competition level of accommodation enterprises in Düsseldorf. The aim of the survey is to determine the competition strategies applied at the company level, to determine the relationship between the strategies applied by the Düsseldorf Accommodation Enterprises at the industry level and the competition factors, and to evaluate the competition power of Düsseldorf destination at national scale in terms of supply-side stakeholders.

First of all, some literature inquiry was made on the topic and later it was narrowed down to the competition subject and examined with tourism dimension. A field study was conducted using Michael Porter's general competition strategies for the company-based survey, five forces model for the sector-based survey and the diamond model for the field survey.

In the application section of the study, a questionnaire on the competition strategies implemented by Düsseldorf accommodation operators

was conducted and followed by an analysis of sector competitiveness. The questionnaire includes senior executives working in four and five star hotel enterprises in Düsseldorf.

Finally, in the context of Porter's Diamond Model determinants, interviews and descriptive analyzes on the strengths / weaknesses of the Düsseldorf destination's competitiveness were conducted with hotel managers and destination management organizations.

In addition to providing theoretical information on competition and competitiveness, this survey also provides information on practical applications of information obtained from field research conducted in accomodation enterprises in Düsseldorf. It is believed that the example of Düsseldorf will provide a comparison for research conducted in accommodation enterprises operating in destinations in Turkey.

Key words: Competition, Michael Porter, Generic Strategies, Five Forces Model, Diamond Model, Accommodation enterprises.

MICHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ VE MODELLERİ İLE REKABET ANALİZİ: DÜSSELDORF KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI / PROJE ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xv
TABLOLAR LİSTESİ xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ xviii
EKLER LİSTESİ xix

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
REKABET STRATEJİSİ VE TURİZMDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

1.1 REKABET STRATEJİSİ 3
1.2 REKABETİN UNSURLARI 8
1.2.1 Stratejik Konumlandırma 8
1.2.2 Mal ve Hizmet kalitesi 9
1.2.3 Maliyet Azaltma 9
1.2.4 Operasyon Etkinliği 10
1.2.5 Ortaklaşa Rekabet 10
1.2.6 Yenilik Yaratma 11
1.2.7 Süreklilik ve İstikrar 11

1.3 REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ 11
1.3.1 Değer Zinciri Yaklaşımı 12
1.3.2 İş Tasarımı Modeli Yaklaşımı 13
1.3.3 Şirket Temel Yetkinlikleri Yaklaşımı 14
1.3.4 Kaynak Tabanlı Yaklaşım 15
1.4 TURİZM VE REKABET 16
1.4.1 Makro Açıdan Turizm Rekabeti 17
1.4.2 Mikro Açıdan Turizm Rekabeti 19
1.5 TURİZMDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 20
1.5.1 Maliyet 20
1.5.2 Yeni Yatırım Yapabilme Gücü 21
1.5.3 Sipariş Teslim Süresi 22
1.5.4 Kapasite Esnekliği 22
1.5.5 Kalite ve Standartlara Uygunluk 23
1.5.6 Güvenirlilik 24
1.5.7 Teknoloji ve Ar-Ge 25
1.5.8 Nitelikli İşgücü 25
1.5.9 İşletme İmajı ve Marka 26
1.5.10 Pazar Payı 27
1.5.11 Satış Sonrası Hizmetler 27
1.5.12 Envanter Yönetim Uygulamaları 28
1.5.13 Üretim Zamanı 29
1.5.14 Ürün 30
1.5.15 Strateji 30
1.5.16 İstikrar 31
1.5.17 Tedarik Zinciri Yönetimi 31
1.5.18 Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler 32

İKİNCİ BÖLÜM
MICHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ VE MODELLERİ

2.1 ŞIRKET DÜZEYINDE REKABET 33

2.1.1 Michael Porter'ın Jenerik (Genel) Rekabet Stratejileri 33

2.1.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi 34

2.1.1.2 Farklılaştırma Stratejisi 37

2.1.1.3 Odaklanma Stratejisi 38

2.1.2 Michael Porter'ın Jenerik (Genel) Rekabet Stratejilerine Yönelik Eleştiriler 41

2.2 ENDÜSTRI DÜZEYINDE REKABET 43

2.2.1 Michael Porter'ın Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti Modeli 43

2.2.1.1 Yeni Girişimci Tehdidi 45

2.2.1.2 Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet 46

2.2.1.3 İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi 47

2.2.1.4 Alıcıların Pazarlık Gücü 48

2.2.1.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü 49

2.2.2 Michael Porter'ın Beş Rekabet Kuvveti Modeline Yönelik Eleştiriler 51

2.3 ÜLKE /DESTINASYON DÜZEYINDE REKABET 56

2.3.1 Michael Porter'ın Elmas Modeli 57

2.3.1.1 Faktör (Girdi) Koşulları 59

2.3.1.2 Talep Koşulları 59

2.3.1.3 İlişkili ve Destekleyici Sektörler 60

2.3.1.4 Firma Stratejisi, Yapısı Ve Rekabet 61

2.3.1.5 Devlet ve Uyguladığı Politikalar 61

2.3.1.6 Karşılaşılan Fırsatlar ve Şanslar 62

2.3.2 Michael Porter'ın Elmas Modeline Yönelik Eleştiriler 62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

M. PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ VE MODELLERİNİN TURİZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1 TURIZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN JENERİK (GENEL) REKABET STRATEJILERININ DEĞERLENDIRILMESI 66

3.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisinin Turizm Açısından Değerlendirilmesi 67

3.1.2 Farklılaştırma Stratejisinin Turizm Açısından Değerlendirilmesi 70

3.1.3 Odaklanma Stratejisinin Turizm Açısından Değerlendirilmesi 73

3.2 TURIZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN BEŞ REKABET KUVVETININ DEĞERLENDIRILMESI 75

3.2.1 Yeni Girişimci Tehdidi 75

3.2.2 İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi 76

3.2.3 Alıcıların Pazarlık Gücü 77

3.2.4 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü 78

3.2.5 Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet 79

3.3 TURIZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN ELMAS MODELININ DEĞERLENDIRILMESI 81

3.3.1 Faktör (Girdi) Koşulları 86

3.3.2 Talep Koşulları 86

3.3.3 İlişkili ve Destekleyici Sektörler 87

3.3.4 Firma Stratejisi, Yapısı Ve Rekabet 89

3.3.5 Devlet ve Uyguladığı Politikalar 90

3.3.6 Karşılaşılan Fırsatlar ve Şanslar 91

3.4 TURIZM SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJILERINE ETKI EDEN KAYNAKLAR 93

3.4.1 Pazar Temelli Kaynaklar 94

3.4.1.1 Müşteri İlişkileri Kapasitesi 95

3.4.1.2 Pazar İnovasyon Kapasitesi 96

3.4.1.3 İnsan Kaynakları Değeri 97

3.4.1.4 Firma İmajı Değeri 98

3.4.2 Pazarlama Destek Kaynakları 99

3.4.2.1 Yönetim Kapasitesi ve Pazar Yönlülük 100
3.5 TURIZMDE MICHAEL PORTER VE REKABETI TEMEL ALAN DIĞER ÇALIŞMALAR 101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MICHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ VE MODELLERİ İLE REKABET ANALİZİ: DÜSSELDORF ALAN ARAŞTIRMASI

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMI 111
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMI 111
4.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 112
4.4 BEŞ KUVVET MODELI İLE SEKTÖR REKABET ANALIZINE YÖNELIK ANKET ÇALIŞMASI 113
4.4.1 Anketin Araştırma Modeli ve Hipotezleri 113
4.4.2 Anketin Evren ve Örneklemi 117
4.4.3 Anketin Tasarımı 117
4.4.4 Güvenilirlik Analizi Sonuçları 118
4.4.5 Düsseldorf Konaklama İşletmeleri Sektöründe Beş Kuvvet Modeli İle Rekabet Stratejileri İlişkisinin Analizine Ait Bulgular 122
4.4.5.1 Yöneticilerin Sektördeki İş Deneyimine İlişkin Bulgular 122
4.4.5.2 Konaklama İşletmesinin Sınıflandırılmasına İlişkin Bulgular 123
4.4.5.3 Konaklama İşletmelerinin Kuruluş Şekillerine İlişkin Bulgular 123
4.4.5.4 Konaklama İşletmelerinin Pansiyon Sistemine İlişkin Bulgular 124
4.4.5.5 Konaklama İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri İle İlgili Bulgular 124
4.4.5.6 Maliyet Liderliği Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı ve Açık Uçlu Cevaplar 125

4.4.5.7 Odaklanma Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı ve Açık Uçlu Cevaplar 126
4.4.5.8 Farklılaştırma Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı ve Açık Uçlu Cevaplar 127
4.4.5.9 İlişki Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri 128
4.4.5.9.1 Farklılaştırma Stratejisini Kullanma İçin İlişki Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri 129
4.4.5.9.2 Maliyet Liderliği Stratejisini Kullanma İçin İlişki Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri 130
4.4.5.9.3 Odaklanma Stratejisini Kullanma İçin İlişki Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri 132
4.5 ELMAS MODELI İLE DESTINASYON REKABET ANALIZINE YÖNELIK MÜLAKAT 133
4.5.1 Destinasyon Hakkında Bilgi 134
4.5.2 Destinasyon Pazarlama Örgütü (Düsseldorf Pazarlama ve Turizm Şirketi (DMT) Hakkında Bilgi 139
4.5.2.1 DMT'nin Hedefi 139
4.5.2.2 DMT'nin Görev Alanı 140
4.5.2.3 DMT Ortakları 141
4.5.3 Betimsel Analiz Yöntemi 143
4.5.4 Düsseldorf Rekabet Gücüne İlişkin Güçlü Yönler Ve Zayıf Yönler 145
4.5.4.1 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Faktör Koşulları Hakkındaki Düşünceleri 145
4.5.4.2 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Talep Koşulları Hakkındaki Düşünceleri 148
4.5.4.3 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan İlgili Ve Destekleyici Sektörler Hakkındaki Düşünceleri 149
4.5.4.4 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Konaklama Şirketlerinin Stratejileri, Pazar ve Rekabet Yapısı Hakkındaki Düşünceleri 151
4.5.4.5 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Devletin (Yerel İdare) Sektöre Etkisi Hakkındaki Düşünceleri 152

4.5.4.6 Yöneticilerin Destinasyon Rekabeti Açısından Düsseldorf'ta Şans Faktörünün Sektöre Etkisi Hakkındaki Düşünceleri 153
4.6 ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ 155
4.6.1 Maliyet Liderliği Odaklı Rekabet Stratejisi Üzerine "Rynair" 155
4.6.2 Farklılaştırma Odaklı Rekabet Stratejisi Üzerine "Hotel Fire & Ice" 161

SONUÇ 165
KAYNAKÇA 175
EKLER 201

KISALTMALAR

OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
DMT	Düsseldorf Marketing und Tourismus GmbH
İK	İnsan Kaynakları
AR-GE	Araştırma-Geliştirme
AB	Avrupa Birliği
M. PORTER	Michael Porter
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
GDS	Global Dağıtım Sistemi
€	Euro
AGB	"Always Getting Better" Müşteri Deneyimi Programı
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MICE	Meetings Incentives Conventions Events
YL	Yüksek Lisans

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejinin Tanımları s. 4
Tablo 2: Porter'ın Değer Zinciri Tablosu s. 12
Tablo 3: Otel İşletmelerinde Maliyet Denetimini Etkileyen Unsurlar s. 21
Tablo 4: Rekabet Kuvvetlerinin Karayip Bölgesine Uygulanması s. 81
Tablo 5: Destinasyon Rekabeti İle İlgili Tanımlar s. 83
Tablo 6: Rekabet Gücüne İlişkin Güçlü Yönler, Bruj Örneği s. 92
Tablo 7: Rekabet Gücüne İlişkin Zayıf Yönler, Bruj Örneği s. 93
Tablo 8: Son Yıllarda Porter'ın Teori ve Modellerinin Konu Olduğu Turizm Araştırmaları s. 103
Tablo 9: Turizmde Rekabet Konulu Diğer Tez Çalışmaları s. 109
Tablo 10: Güvenirlik Analizi Sonuçları s. 119
Tablo 11: Tukey Toplanabilirlik Testi Sonuçları s. 119
Tablo 12: Dönüştürülmüş Değerler İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları s. 120
Tablo 13: Dönüştürülmüş Değerler İçin Tukey Toplanabilirlik Analizi Sonuçları s. 120
Tablo 14: Hotelling T-Kare Test Sonuçları s. 121
Tablo 15: KMO ve Barlett's Test Sonuçları s. 121
Tablo 16: Yöneticilerin Sektördeki İş Deneyimlerine Göre Dağılımı s. 123
Tablo 17: Otellerin Yıldız Durumuna Göre Dağılımı s. 123
Tablo 18: Otellerin Kuruluş Şekillerine Göre Dağılımı s. 123
Tablo 19: Otellerin Pansiyon Sistemine Göre Dağılımı s. 124
Tablo 20: Maliyet Liderliği Stratejisinin Sebeplerine Verilen Açık Uçlu Cevaplar s. 125
Tablo 21: Odaklanma Stratejisinin Sebeplerine Verilen Açık Uçlu Cevaplar s. 126
Tablo 22: Farklılaştırma Stratejisinin Sebeplerine Verilen Açık Uçlu Cevaplar s. 128
Tablo 23: Normallik Testi Sonuçları s. 129
Tablo 24: Farklılaştırma Stratejisi İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Testi s. 130
Tablo 25: Maliyet Liderliği Stratejisi İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Testi s. 131
Tablo 26: Odaklanma Stratejisi İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Testi s. 133
Tablo 27: DMT Görev Alanları s. 140

Tablo 28: DMT Örgüt Ortakları s. 141
Tablo 29: DMT Kurumsal Ortakları s. 141
Tablo 30: Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Faktör Koşulları Hakkındaki Düşünceleri s. 146
Tablo 31: Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Talep Koşulları Hakkındaki Düşünceleri s. 148
Tablo 32: Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan İlgili Ve Destekleyici Sektörler Hakkındaki Düşünceleri s. 149
Tablo 33: Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Konaklama Şirketlerinin Stratejileri, Pazar ve Rekabet Yapısı Hakkındaki Düşünceleri s. 151
Tablo 34: Yöneticilerin Düsseldorf'ta Devletin (Yerel İdare) Sektöre Etkisi Hakkındaki Düşünceleri s. 152
Tablo 35: Yöneticilerin Düsseldorf'ta Şans Faktörünün Sektöre Etkisi Hakkındaki Düşünceleri s. 153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Stratejisi Çarkı s. 6
Şekil 2: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam s. 7
Şekil 3: Porter'ın Jenerik Stratejileri s. 34
Şekil 4: Farklılaştırma ve Düşük Maliyetin Eş zamanlı Takibi s. 42
Şekil 5: Porter'ın Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet Modeli s. 44
Şekil 6: Ulusal Üstünlük Elması Belirleyicileri s. 58
Şekil 7: Türk Turizm Sektörü Rekabetçilik Analizi s. 85
Şekil 8: Turizm Sektörüne ait Değerler Ağı s. 88
Şekil 9: Araştırma Modeli s. 114
Şekil 10: Hipotezler Doğrultusunda Araştırma Modeli s. 114
Şekil 11: Otellerin Rekabet Stratejilerine Göre Dağılımı s. 124
Şekil 12: Maliyet Liderliği Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı s. 125
Şekil 13: Odaklanma Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı s. 126
Şekil 14: Farklılaştırma Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı s. 127
Şekil 15: Almanya Haritası s. 134
Şekil 16: Düsseldorf'ta Otellerin Yıldızlarına Göre Dağılımı s. 135
Şekil 17: 2016 Yılında Düsseldorf'a Gelen Ziyaretçilerin Ülkelere Göre Dağılımı s. 136
Şekil 18: Kaynak Pazarlar ve İletişim Temaları s. 137
Şekil 19: Magic Cities 2016 Sıralaması s. 138
Şekil 20: Porter'ın Elmas Modeline Göre Düsseldorf Turizminin Rekabet Gücü Analizi s. 140
Şekil 21: Stiftung Warentest Ucuz Uçak Bileti Test Sonuçları s. 155
Şekil 22: Rynair'de 25 € Bütçe ile Uçak Bileti Alınabilecek Destinasyonlar s. 157
Şekil 23: Rynair Tasarruf Alanları s. 160
Şekil 24: Porter'ın Elmas Modeline Göre Düsseldorf Turizminin Rekabet Gücü Analizi s. 170

EKLER LİSTESİ

EK 1: Mülakat Soruları ek s.201
EK 2: Türkiye Seyahat &Turizm Rekabet Gücü Endeksi 2017 ek s.202
EK 3: Araştırmaya Katılan Otellerin Listesi ek s.204
EK 4: Türkçe Anket Formu ek s.205
EK 5: Almanca Anket Formu ek s.207
EK 6: Colliers International Düsseldorf Market Report 2016/2017 ek s.209

GİRİŞ

Rekabet gücü, günümüze kadar farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış ve çeşitli bağlamlarda tanımlanmıştır. Tanımların genelinde, rekabet gücünün yükselen yaşam standartlarını ve artan toplumsal refahı elde etmenin yolu olarak üretkenlik, verimlilik ve kârlılık unsurlarını belirgin bir şekilde kapsadığı görülmektedir.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), rekabet gücünü "bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, vatandaşlarının reel gelirlerini uzun vadede sağlayıp artırırken, aynı zamanda uluslararası piyasaların ihtiyacını karşılayabilecek mal ve hizmeti üretebilmesi" şeklinde tanımlamıştır (OECD,1992: 237). Porter (1990), ulusal rekabet gücünü belirleyen itici faktörler açısından, "uluslararası piyasalarda rekabet edenlerin uluslar değil, firmalar olduğunu" öne sürmüştür (Porter,1990: 33). Yaygın biçimde kabul edilen firma düzeyinde rekabet gücü tanımı D'Cruz ve Rugman'a (1992) aittir. Bir firmanın rekabet gücünü hem fiyat, hem de fiyat dışı faktörler göz önünde bulundurulduğunda rakiplerinin ürünlerinden daha üstün ürünler tasarlama, üretme ve/veya pazarlama becerisi olarak değerlendirmişlerdir.

Turizm ve konaklama gibi çok yönlü bir sektörde, bir destinasyonun rekabet gücünü pekiştiren öznitelikler, ürün karmasına ve hedef piyasa segmentlerine bağlı olarak konumlandığı bölge genelinde farklılık göstermektedir. Bir destinasyonun rekabet gücü, inşa edilmiş altyapıyı tamamlayan hizmetlerin ve (turizm) organizasyonlarının kalitesi ile etkin bir biçimde arttırılabilmektedir. Bu ilgili ürünlerin ve hizmetlerin doğru bir biçimde bütünleştirilmesi, bir destinasyonun rekabet gücünün oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Rekabet gücü, turizm destinasyonları ve otel sektörü için temel konulardan biri olmaya devam ettikçe, - belirleyici unsurlar, ölçüler, çerçeveler ve kapsamlar gibi - rekabet gücüyle ilgili konuların iyi bir şekilde anlaşılması, politikaları belirleyenlerin ve sektördeki işletmecilerin daha güçlü yönleri pekiştirmesine ve daha zayıf yönleri iyileştirmesini sağlamakla birlikte, aynı zamanda işletmeler için rekabetçi bir konumun oluşturulmasına/sürdürülmesine katkıda bulunacak bilinçli kurumsal stratejiler ve kararlar geliştirmesine imkân sağlamaktadır.

Destinasyonda sürdürülebilirliğin sağlanması için turizm sektörünün yapısal olarak incelemesi ve destinasyonun güçlü/zayıf yönlerinin stratejilerde dikkate alınması önemlidir. Bu sebeple sektör içindeki arz yönlü paydaşların çalışma ortamındaki faktör ve talep koşullarının, ilişkili oldukları sektörlerin, pazar yapısı ve rekabetin, devlet politikalarının, elde edilen fırsat ve yaşanılan krizlerin tanımlanması ve sektörün yapısal analizinin yapılması gereklidir.

Bu araştırmada rekabet durumunu analiz etmeye yönelik bir araç olarak, Michael Porter'ın genel rekabet stratejileri, Beş Kuvvet Modeli ve Elmas Modeli kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde, Düsseldorf konaklama işletmelerinin başvurdukları rekabet stratejilerine yönelik bir anket yürütülmüş ve akabinde sektörün rekabetçilik analizi yapılmıştır. Son olarak; Porter'ın Elmas Modeli belirleyicileri kapsamında Düsseldorf destinasyonunun rekabet gücüne ilişkin güçlü/zayıf yönleri hakkında otel yöneticileri ve destinasyon yönetim örgütü ile mülakatlar ve betimsel analiz yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
REKABET STRATEJİSİ VE TURİZMDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

1.1 REKABET STRATEJİSİ

Firmaların rekabet yöntemleri ve seçtikleri rekabet stratejilerinin bilinmesi, firmaların rekabetle ilgili hamlelerinin, pazardaki konumlarının ve performanslarının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca firmaların rekabet gücünün iyi bir şekilde anlaşılması, bu konuya ilişkin firma politikalarının iyileştirilmesine katkı sağlamakta; böylece iyileştirilmiş politikalar da piyasaların ve sektörün geliştirilmesi için değerli bir destek niteliğinde olmaktadır.

Eren'e göre (2010: 22) "*strateji; rekabetin olduğu bir ortamda yeniliği, gelişmeyi ve işletmenin sürekli olarak çevresiyle etkileşimini ve karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır*". Diğer bir deyişle; strateji, kurum içerisindeki yenilikçi faaliyetlerle de ilişkili olup, yenilikçi faaliyetlerin yönünü belirlemekte ve kurumun hangi yenilikçi faaliyetlerin peşinden gidebileceği ile ilgili olarak sınırlar çizmektedir. Kurumun yenilikçi faaliyetleri, kurumun benimsediği stratejiler ile uyumlu olmalıdır (Göktan, 2005: 45).

Etkin bir biçimde oluşturulan strateji, herhangi bir kurumun dış çevrelerle başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi için kaynaklarını, kabiliyetlerini ve yetkinliklerini düzene koymakta, bütünleştirmekte, dağıtmakta (Helfat, 1997: 339-360) ve işletme amaçları doğrultusunda pazarda görülebilen fırsatları değerlendirmek üzere bunların harekete geçirilmesini sağlamaktadır. İşletme bir strateji seçtiğinde, firmanın stratejik amaçlarını ve bunların elde edilmesi için neleri yapacağını (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999), rekabet yeteneğini nasıl sürdürebileceğini ve rekabet alternatifleri arasından kendisine nasıl bir yol haritası belirlediğini ortaya koymaktadır (Koçak, 2012: 75).

Bir firmanın stratejisinin amacı rekabette avantaj sağlamaktır, fakat buna ek olarak, stratejinin kendisi bir rekabet avantajı kaynağıdır (Luffman ve Ark., 1996). Stratejik planlama yapan ve rekabetçi stratejileri gereğine uygun bir şekilde tasarlayan ve uygulayan firmalar, bunları yapmayanlara göre daha yüksek performansa sahip olma eğilimindedir (Jönsson ve Devonish, 2009: 492).

Tablo 1. Strateji Tanımları

Yazar	***Yıl***	***„Strateji „Tanımı***
Chandler	*1982*	*"İşletmelerin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve faaliyetler arasında uyum sağlanarak amacı gerçekleştirmek için gerekli kaynakların dağıtılmasıdır."*
Ansoff	*1965*	*"Koşulların belirsiz olduğu durumlarda şirketin bütününü ilgilendiren kararlardır."*
Quinn	*1980*	*"Bir örgütün bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımladığı planlardır."*
Kona	*2004*	*"Ulaşılmak istenilen hedefin iyi tanımlanması, belirlenen hedefin gerçekleşmesi için gerekli güç ve imkânların oluşturulması ve birbiriyle uyumlu biçimde düzenlenip, biraraya getirilerek hedefe uygun olarak sevk edilmesidir"*
Bratton & Gold	*1999*	*"Mevcut birtakım bilgilerden hareket ederek, işletme hedeflerine ulaşmak amacıyla üst kademe yöneticilerinin gerçekleştireceği faaliyetleri belirleyen uzun vadeli planlardır"*
Thompson & Strickland	*1999*	*"İşletmelerin yer aldığı pazarda konumlandırılması, iyi bir performans sergilemesi ve başarıyla rekabet etmesi amacına yöneliktir"*
Rao	*2010*	*"İşletmenin çevresindeki tehdit ve fırsatlar ile ilgili bütünleşik ve kapsamlı bir plan olarak ele almaktır."*
Grant	*2005*	*"Bir firmanın hayatta kalmasının ve gelişiminin garanti altına alınmasıdır."*
Slevin ve Covin	*1997*	*"Strateji, temel yetkinliklerden faydalanmayı ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan bir dizi bütünleşik ve koordine edilmiş bağlılık ve eylemdir. Bu bağlamda, stratejiler, bir amaca hizmet eder ve uygulanacak eylemlerin en başında gelir"*

Kaynak: Akgündüz (2007:3-5), Jönsson ve Devonish (2009:494), Doğan (2011:9), Güripek (2013:3)

Michael Porter, stratejiyi açıklarken; "bir şirketin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesi veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanmasının, stratejik konumlandırmanın anahtarı olacağını" ifade etmektedir (Porter, 2013: 9).

Porter'a göre stratejik konumlamanın üç kilit ilkesi vardır (Porter, 2013: 10-11):

- Strateji, benzersiz ve değerli bir konum yaratmak, farklı bir faaliyet alanına yönelmektir.
- Strateji, rekabette ödünleşim (trade-off: elde edilen ile vazgeçilen değerler arasında denge kurulması durumudur) yapılmasını, nelerin yapılmayacağının belirlenmesini gerektirir. Bazen bir alanda kazanılan başarı ancak diğer alanlardan çekilme pahasına gerçekleşebilir.
- Firma faaliyetlerine uymalıdır.

Firma faaliyetleri birbiri ile etkileşim halinde olmalı ve birbirini desteklemelidir. Bu durumda rakipler, firmayı kolay taklit edemezler.

İşletmeler, yeni pazarlara girmek veya pazarlarını koruyabilmek için rakiplerinden farklı olmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerin rekabet ortamında yükselen trendleri oluşturabilmeleri, geliştirdikleri stratejilerin farklılığına bağlıdır (Ateş, 2006:71).

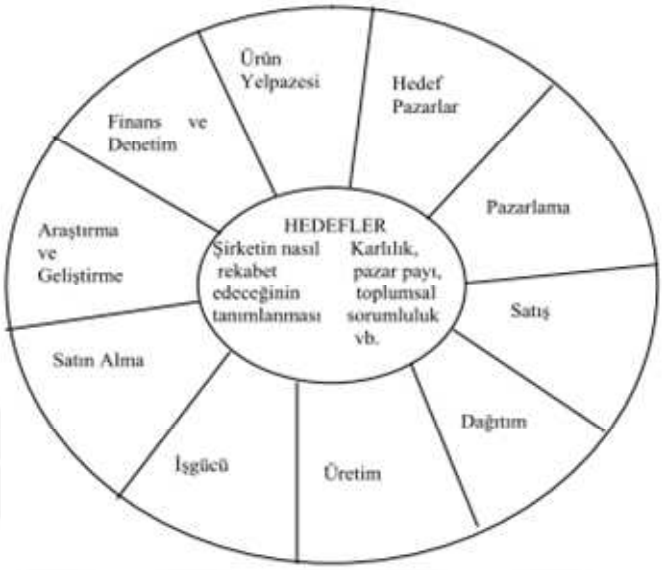
Rekabetçi stratejiler, diğer rakip firmalar karşısında yüksek kurumsal performans, müşteri memnuniyeti ve artan rekabet gücü de sağlayabilmektedir (Jönsson ve Devonish, 2009: 492).

Rekabet kavramı; Porter'ın "Rekabet Analizi"nin unsurlarından yola çıkarak "*yakın faaliyet alanı içerisindeki firmaların, piyasaya girebilecek yeni firmaların ve ikame ürün üreten firmaların tehditlerine karşı önlemler geliştirerek, girdi alımı ve ürün satışı konusunda sürdürdükleri üstünlük sağlama yarışı"* olarak tanımlanabilir (Porter, 2010:34).

Rekabet stratejileri, mevcut pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999: 129).

Porter, “Rekabet Stratejisi Çarkı” adını verdiği bir şekilde firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla, bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı araçları göstermiştir.

Şekil 1. Rekabet Stratejisi Çarkı

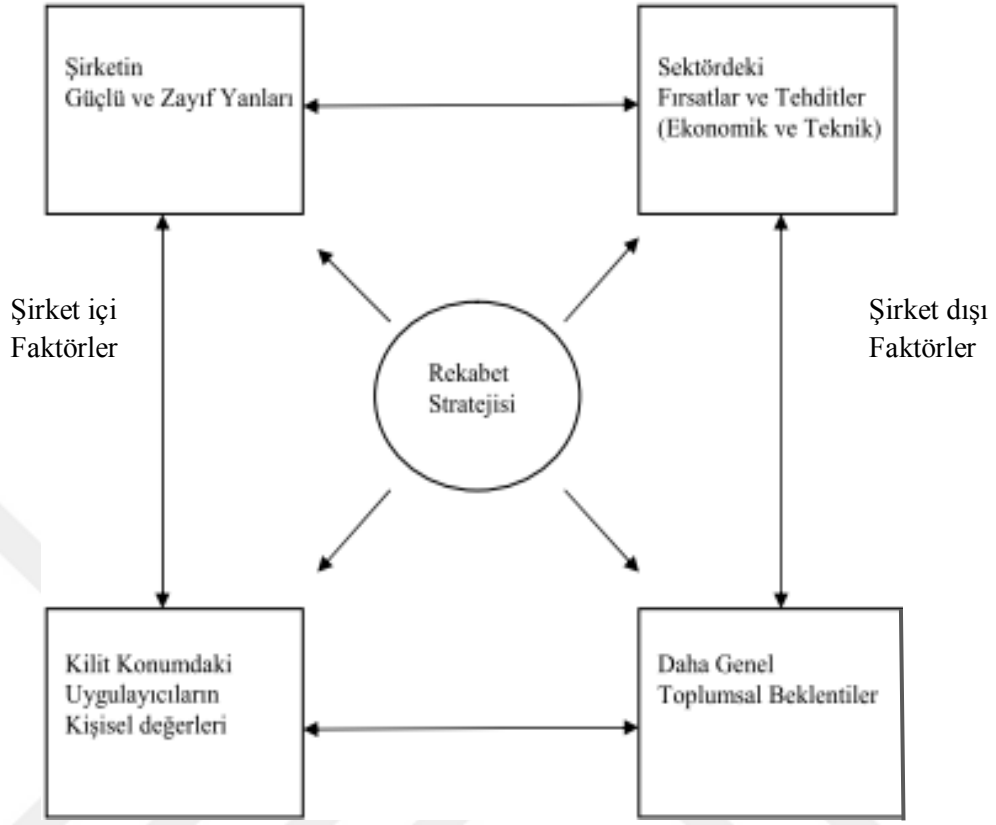


Kaynak: Porter, 2003: xxvii

Çarkın ortasında, firmanın nasıl rekabet etmek istediğinin ve ulaşmak istediği amaçlarının genel bir tanımı olarak, firmanın hedefleri yer almaktadır. Çarkın parmakları, firmanın bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme politikalarıdır. Bu politikalar merkezden (firma hedefleri) dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır. Ayrıca bu işletme politikaları birbiriyle bağlantılı olmazsa çark dönmez (Porter, 2003: xxviii).

Başarılı bir rekabet stratejisinde, firmaların güçlü ve zayıf yanları, kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleri, sektördeki fırsatlar ve tehditler ve genel toplumsal beklentiler olmak üzere dört kilit faktör dikkate alınmalıdır (Porter, 2003: xxix).

Şekil 2. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam



Kaynak: Porter, 2003: xxix

Firmanın güçlü ve zayıf yanları, rakiplerle karşılaştırıldığında firmanın finansal kaynaklarını, teknolojisini, markasının tanınmışlığı gibi becerilerini ve varlıklarının profilini yansıtmaktadır. Kilit konumdaki uygulayıcıların kişisel değerleri, seçilen stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve diğer personelin ihtiyaçları ve motivasyonlarını ifade etmektedir. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yanlar rekabet stratejisindeki şirket içi sınırlardır. Sektördeki fırsat ve tehditler ile genel toplumsal beklentiler ise şirket dışı sınırları tanımlamaktadır. Sektördeki fırsatlar potansiyel ödülleri, tehditler ise beraberinde riskleri getirmektedir. Toplumsal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, örf ve adetler ile daha birçok unsurun şirket üzerindeki etkilerini yansıtmaktadır (Porter, 2003: xxviii-xxix).

1.2 REKABETİN UNSURLARI

İşletmelerin rekabet gücü elde etmek, geliştirmek ve korumak için sahip olmaları gereken bazı rekabet unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar, işletmelerin rekabet stratejilerini daha verimli bir şekilde oluşturabilmelerini sağlamaktadır (Dikyol, 2007: 87).

1.2.1 Stratejik Konumlandırma

Stratejik konumlandırma ile şirketler, rakiplerle olan farkını koruyarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu da rakiplerden farklı faaliyetlerde bulunulması veya aynı faaliyetlerin başka yollarla gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Stratejik konumlar, birbirini dışlamayan ve çoğu zaman kesişen üç ayrı kaynaktan doğar (Porter, 2013:21-26) :

- Birincisi, konumlandırma bir sektörün ürün ve hizmetlerinin alt kümesini üretmeye dayandırılabilir. Porter, buna çeşitlilik tabanlı konumlandırma demektedir. Müşteri segmentleri yerine ürün/hizmet çeşitlerinin seçimine dayanmaktadır.
- İkincisi, konumlandırma belirli bir müşteri grubunun ihtiyaçlarının tümüne ya da çoğuna hizmet etmeyi temel alabilir. Porter, buna ihtiyaç tabanlı konumlandırma demektedir. Bazı müşteri grupları diğerlerine oranla fiyata daha duyarlıdır, farklı ürün özellikleri talep etmekte ve değişken miktarda bilgi, destek ve hizmete ihtiyaç duymaktadır.
- Konumlandırmada üçüncü temel, farklı şekillerde erişilebilen müşterileri segmentlere ayırmaktır. Erişim, müşteri coğrafyası ya da müşteri ölçeğinin ya da müşterilere en iyi şekilde ulaşmak için farklı bir faaliyet dizisi gerektiren herhangi bir şeyin bir fonksiyonu olabilir.

Temel ne olursa olsun (çeşitlilik, ihtiyaçlar, erişim ya da üçünün birleşimi), konumlama bir dizi özel faaliyetler gerektirmektedir. Strateji, farklı bir faaliyet dizisi içeren özgün ve değerli bir konum yaratmaktır.Tek bir ideal konum olmadığına göre, şirketler stratejiye her zaman ihtiyaç duyacaklardır.

1.2.2 Mal ve Hizmet Kalitesi

20. ve 21. Yüzyıllarda dünyanın ekonomik çehresine en büyük etkide bulunan faktörler küreselleşme ve teknolojik atılımlar olarak gözlenmektedir. Gelişen ve küreselleşen üretim ve hizmet standartları, teknolojik olanaklar, bilginin yayılma hızının ve oranının artması, bilgi darboğazlarının giderilmesi gibi atılımların sonucunda küresel çapta üretim olanakları büyük ölçüde dengelenmiştir. Artık işletmeler bir ürünü veya hizmeti üretip üretemeyeceklerini değil, ne şekilde ve neden üreteceklerini düşünür olmuşlardır. İşte ürün ve hizmetlerin küresel çaptaki bu giderek artan benzerlikleri nedeniyle, tüketiciler de ürün ya da hizmete erişimden çok, giderek artan ölçüde bu ürün ya da hizmetlerin kalitesine odaklanmaya başlamışlardır. Bu nedenle kalite önemli bir rekabet aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı görüşlere göre, turizm işletmeleri için kalitenin fiyattan daha belirleyici olması, kalitenin ne kadar belirleyici bir rekabet unsuru olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 41-50) .

1.2.3 Maliyet Azaltma

Bir rekabet yöntemi olarak maliyet azaltma yaklaşımının temel varsayımı, düşük maliyetlerin düşük fiyata ve dolayısıyla fiyat rekabetinde avantaja zemin hazırlayacağıdır. Bu doğrultuda işletmeler küçülme, atıl kapasitelerini elden çıkartma, pahalı iş gücünü işten çıkartma gibi yöntemlere başvurabilirler ancak bu yöntemin sakıncalı tarafı, maliyet azaltma adına atılan adımların, işletmelerin gelecekte karşılarına çıkabilecek potansiyel fırsatları kaçırmalarına neden olabilmeleridir. Örneğin bir otomotiv firmasının satın aldığı sigorta şirketi, otomotiv firmasının üretim bölümünden daha fazla kâr sağlıyorsa işletmenin otomobil üretim bölümünü kapatması doğru önlem olmayabilir. Bu nedenle maliyet azaltma yöntemi riskli bir yöntem olarak kabul edilir. Turizm işletmelerinde maliyet azaltma çabaları görece kısıtlıdır. Hizmet kalitesini düşürecek maliyet azaltışlarından kaçınılmaya özen gösterilir. Turizm işletmelerinde maliyet azaltma çalışmalarına en belirgin örnek mevsimlik çalışan kullanımıdır. Bu çalışanlar, sezonun yoğun aylarında işe

alınır ve sezon sonunda işten ayrılırlar. Bu şekilde fazla iş gücü istihdam edilmesinden kaçınılır (Porter, 2013:8).

1.2.4 Operasyon Etkinliği

Etkinlik kavramı sıklıkla verimlilik kavramı ile karşılaştırılarak anlatılan bir kavramdır. Verimlilik, girdilerle çıktıları karşılaştırmaya dayanan matematiksel bir ölçüm yöntemiyken, etkinlik kavramı mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılmasına ve maliyetlerin gelecekte getirmesi beklenen faydalara odaklanan stratejik bir bakış açısıdır. Verimlilik amacına yönelik iş yapan işletmeler maliyetleri ortadan kaldırmaya çalışırlarken, etkinlik amacına yönelik iş yapan işletmeler mevcut maliyetlerden en etkili şekilde faydalanmaya ya da bu maliyetleri gelecekte fayda sağlayacak şekilde yönlendirmeye odaklanmaktadırlar. Özetle, verimlilik anlayışı maliyetleri anlık bir bakış açısıyla azaltılması gereken unsurlar olarak görürken, stratejik etkinlik kavramı maliyetleri gelecekte getirmeleri beklenen faydalara göre değerlendirmektedir. Turizm sektöründe stratejik etkinlik kavramına örnek olarak, hizmet kalitesini yüksek tutma çabaları ve personele verilen eğitimler gösterilebilir (Porter, 2013:9-12).

1.2.5 Ortaklaşa Rekabet

Ortaklaşa rekabet, tam rekabet piyasasının özelliklerine aykırı gibi görünse de gerçekte ekonominin en önemli hedeflerinden biri olan "etkinliğin" sağlanması açısından sağladığı faydalar nedeniyle olumlu karşılanan bir davranış biçimidir. Örneğin gıda işletmelerinin, süper marketlere yarısı dolu kamyonlarla tek tek ürün götürmesi yerine, rakip işletmelerle işbirliği yapıp taşıma işini paylaşması, mal teslim giderlerinde %80 azalma sağlamaktadır. Benzer şekilde turizm işletmeleri de bulundukları bölgenin turizm bölgesi olarak ön plana çıkması için ortaklaşa rekabet yolunu seçebilmektedir. Bu durumda işletmeler, bulundukları bölgenin turizm pastasını oluştururken işbirliği yapmakta, pastayı paylaşırken ise rekabet etmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005:270).

1.2.6 Yenilik Yaratma

Yenilik temel olarak ürünlerde, süreçlerde veya hizmetlerde yapılan yenilikler üzerinden düşünülmektedir. Nitekim bazı kaynaklarda yenilikçilik veya yenilik olarak tanımlanan inovasyon kavramı da AB ve OECD literatürüne göre, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün yada hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine yada yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade etmektedir (Oslo Kılavuzu,2005). Yeniliği yaratmada ve uygulamada başarı sağlayan işletmeler Pazar değişikliklerine daha kolay adapte olmakta, tüketici odaklı ürünler yaratmada rakiplerinin önüne geçmekte ve bu şekilde karlarını yükseltmekte, müşteri tarafından algılanan imajı tanınmakta ve artmakta, ürünlerini rakiplerine oranla daha fazla çeşitlendirebilmekte, bilgi ve yeteneklerini geliştirerek maliyet konusunda rakiplerine oranla daha fazla avantaja sahip olmaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005:271-272).

1.2.7 Süreklilik ve İstikrar

Bir piyasada faaliyet gösteren bir işletme, günün şartlarına ayak uyduramaz ve rakiplerinin gerisinde kalmaya başlarsa, sonu piyasadan çekilmeye kadar varabilecek bir rekabet gücü kaybına uğrayacaktır. Bu nedenle, rekabetin en önemli özelliklerinden biri de sürekliliktir (Aksu, 2002:7; Tanyeri ve Fırat, 2005: 271-272).

Üstelik piyasaya sürülen mal ve hizmetler yenilik ve kalite gibi diğer rekabet unsurları açısından da rakiplerin gerisinde kalmamak zorundadır. Yani süreklilik ve istikrar rekabetin her aşamasında geçerli olmak zorundadır. Turizm işletmeleri müşteri sadakatine önem vermektedir. Bunu sağlayabilmek için hizmet kalitesinde süreklilik zorunludur. Aksi takdirde işletme rekabette geride kalacak ve devamlı müşterilerini kaybedebilecektir (Lee,1998:28).

1.3 REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin rakiplerine kıyasla daha etkili stratejilere sahip olması gerekmektedir (Coşkun, 2013: 21). Colgate'e (1998)

göre; rekabet üstünlüğü, bir işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekleri kullanarak oluşturduğu kombinasyonlar aracılığıyla rakiplerine karşı edinmiş olduğu benzersiz konumdur. Porter'a (2000) göre rekabet üstünlüğü, rekabetçi pazarlarda bir firmanın performansının kalbidir. Porter (2000), bir firmanın rakiplerinden daha iyi bir performans gösterebilmesinin, uyguladığı rekabet stratejilerini rekabet avantajına dönüştürebilme yeteneğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

1.3.1 Değer Zinciri Yaklaşımı

Porter, rekabetçi üstünlük kazanma sürecini açıklarken "Değer Zinciri" kavramını da ortaya çıkarmıştır. Herhangi bir işletme için değer zinciri; çeşitli satıcılar yoluyla ilk madde ve malzemeden başlayarak son kullanıcı tüketicilere kadar dağıtımı boyunca, hatta geri dönüşümlü mamuller için, geri dönüşüm yoluyla yeni bir değer zincirinin başlamasına kadar birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler bütünüdür (aktaran Dikyol, 2007: 98-99).

Tablo 2. Porter'ın Değer Zinciri Tablosu

Destek Faaliyetler	**Firma Altyapısı** *(Genel Yönetim, Muhasebe, Finansman, Planlama, Yatırımcı İlişkileri)*					KAR MARJI
	İnsan Kaynakları Yönetimi *(İşe alma, Eğitim, Geliştirme, Ücretlendirme Sistemleri)*					
	Teknoloji Geliştirme *(Ar-Ge, Ürün ve Süreç Geliştirme, Test etme)*					
	Satın Alma *(Hammadde, Makina ve Araç-Gereç Alımı)*					
	İçe yönelik lojistik (Hammadde alımı ve depolama)	**Üretim** (Hammadde ürün haline getirilmesi)	**Dışa yönelik lojistik** (Sipariş işleme, bitmiş ürünün dağılımı, şube operasyonları)	**Pazarlama ve Satış** (Reklam, promosyon, fiyatlama, kanal ilişkileri, web sitesi)	**Satış sonrası Hizmet** (Montaj, bakım, onarım, şikayet çözümü)	
	Temel Faaliyetler					

Kaynak: Porter, 2010: 346

Değer; müşterinin ödediği parasal bedel karşısında elde ettiği net fayda olarak tanımlanabilmektedir. Eğer bir işletmede üretilen değer, yani elde edilen toplam gelir ürün oluşturulurken yapılan maliyetlere göre fazla ise işletme karlı sayılmaktadır. Değer zinciri analizi ile gerçekleştirilen stratejik amaç; maliyetler sabit kalmak koşulu ile firmaya değer katan faaliyetlerin değerlerinin artırılması ya da değerde bir azalma meydana gelmeden maliyetlerinin azaltılabilmesi yolu ile rekabetçi avantaj sağlanmasını amaçlamaktadır (Dikyol, 2007: 98-99).

1.3.2 İş Tasarımı Modeli Yaklaşımı

Slywotzky (1995), literatüre farklı bir bakış açısı kazandıran çalışmasıyla değer zincirine benzeyen iş tasarımını geliştirmiştir. Modelin varsayımı, müşterilere yönelik üretilen değerlerin, değer zincirinin bir işlevi olmasıdır. "Slywotzky'de (1995) farklı olan, işletmelerin iş tasarımları için müşteri tercihlerinin değişimine bağlı olarak yaşam devreleri tanımlamasıdır. Müşteri tercihlerinin değişmesiyle birlikte o iş tasarımının ürettiği değer azalmaya başlar ve zamanla değer üretmemeye başlar. Değer üretiminin sürekliliğinin sağlanması, iş tasarımının sürekli gözden geçirilip değişen müşteri tercihlerine uygun hale getirilmesiyle mümkündür. Müşteri tercihleri tamamen değiştiği halde aynı iş tasarımını koruyan işletmeler, değerin kendi işletmelerinden, iş tasarımlarını değiştirmiş işletmelere kaymasını engelleyemezler ve rekabet avantajını kaybederler. İşletmelerin yapması gereken bu değer göçü olgusundan haberdar olup onu takip etmek ve değerin işletmelerinde kalması için iş tasarımlarını sürekli güncelleyerek rekabet avantajını ellerinde tutmaktır" (Baş, 2012: 15-16).

"Slywotzky'nin (1995) strateji oluşturma sisteminin temelinde müşteri talepleri bulunmaktadır. Bu talepler doğrultusunda işletme, hangi kanallarla bu talepleri karşılayabileceğini, bu kanallar için en uygun ürün veya hizmetin ne olduğunu düşünmeli, bu ürün ve hizmet için hangi hammaddelerin kullanılacağı ve bu girdileri işlemek için nasıl temel yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğine karar verilmelidir. Günümüzde müşteri ihtiyaçlarının sürekli değiştiği düşünülürse, strateji kavramı içinde işletmeler bu değişimleri saptamalı ve bunlara uygun iş tasarımları geliştirmelidirler. Slywotzky (1995), iş tasarımını geliştirildikten sonra

da müşteri önceliklerine karşı uyanık olunması ve mevcut tasarımın ne zaman demode olacağının gözlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Slywotzky'nin (1995) geliştirmiş olduğu sistem, hem bugünü hem de geleceği hesaba katan bir strateji geliştirme sistemidir. Bu yapısı ile tek başına kullanılabilecek bir model özelliğindedir. Ne var ki modelin başarılı olması için, uygulanan işletmelerde yeni düşüncelerin olması gerekmektedir. Bir işletmedeki yeni düşünce noksanlığı doğal olarak modelin bir eksikliği değildir, fakat bu noksanlık modelin tüm pozitif yönlerine rağmen başarısız sonuçlar doğurabilmektedir" (Usta ve Öztayşi, 2006: 22-24).

1.3.3 Şirket Temel Yetkinlikleri Yaklaşımı

"Hamel ve Prahalad (1996), Porter'ın rekabet avantajını açıklamak için bir işletmeyi değer zinciri olarak görmesi ve gerçek avantajın üretildiği yerin değer zincirini oluşturan aktiviteler olduğunu ileri sürmesine, aslında işletmenin bir temel yetkinlikler portföyü olarak görülmesi gerektiği savıyla karşı çıkmaktadır. Firmaya gerçek rekabet avantajı getiren, firmanın sahip olduğu temel yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler ise müşteri için değer üretme kapasitesine sahip, rakiplerden çok daha başarılı bir biçimde yaşama geçirilebilen ve çeşitli yeni ürün ve hizmet üretilmesinde kullanılabilecek özellikte bir dizi beceri ve teknoloji harmanıdır" (Hamel ve Prahalad, 1996: 261) .

"Bir işletme, müşterileri ile ortak hareket ederek, onlara değer yaratacak teklifler sunacak şekilde kendi kabiliyetlerini koordineli ve bütünleşik bir biçimde kullanarak bir strateji belirlemelidir. Şirket bir rekabet yeteneğine sahip olunca artık rakiplerin bu stratejiyi taklit etmeleri çok zor veya maliyetli olacaktır. Zira, bu strateji işletmeye özgü kaynak ve yetenekler ile geliştirilmiş, işletmeye özgü bir strateji olacaktır. Ancak, zaman içinde bu stratejilerin rakip işletmeler tarafından taklit edilme olasılığı çok yüksektir. Bu durumda bir işletmenin rekabet gücü ancak geliştirdiği kendine özgü stratejinin taklit edileceği süreye bağlıdır. Bir işletmenin rekabet gücünden faydalanma süresinin sonu, rakiplerinin o değeri yaratma stratejisini uygulamaya geçirecek gerekli yetenekleri elde etme hızına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, rekabet gücü geçicidir.

Bu açıdan işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücüne ulaşmaları için değişen çevre şartlarına göre sürekli yeni değer yaratacak stratejileri uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir" (Koçak, 2012: 76).

"Model, bir şirketin durumunu nasıl iyileştirebileceğinden çok hangi alanlara yatırım yapmasını ortaya koyan bir yapı oluşturmuş durumdadır. Ayrıca strateji oluşumunun temeli olan temel yetkinlikler kavramı, belirlenmesi oldukça zor olan bir kavramdır ve şirketin bunları ortaya çıkartması için çok fazla zaman harcaması gerekebilmektedir" (Usta ve Öztayşi, 2006: 22-24).

1.3.4 Kaynak Tabanlı Yaklaşım

1990'lı yılların ilk senelerinden sonra işletmelerin yarış durumunu belirleyen unsurların dış çevreden daha çok işletmelerin iç kaynaklarından olduğu düşüncesi baskın olmaya başlamış ve işletmeler kendilerine has, diğer işletmelerden ayırt eden kaynaklarla yarış içerisinde olabilecekleri ileri sürülmüştür (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Barney (1991)'in kaynak temelli yaklaşımı, işletmelerle yarış içerisinde olma büyüklüğünün ancak; yerine koyulamayan, az bulunan, bir taklidi bulunamayan ve değerli kaynaklar ile sağlanabileceğini tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre işletmenin diğer işletmelerle yarış içerisinde olmasının gücü, kaynaklarının imitasyon edildiği süre ile alakalıdır. Morgan ve Hunt'un 1995 senesinde işletme kaynakları ve işletmenin pazardaki durumuna göz önünde bulundurarak kaynak avantaj (R-A) teorisini geliştirmiş, rakip etkisinin yeniliklerle yok edilebileceğini ileri sürmüştür (Morgan ve Hunt, 2004). Day'de aynı zamanlarda bu bakış açısından ilham alarak işletme yeteneklerinin üzerinde durmuştur (Day, 1994, 1999).Day'in (1994, 1999) tanımına göre işletme yetenekleri, dışarıdan içeriye (Pazar duyarlılığı ve müşteriye hedeflenme), içeriden dışarıya (teknoloji bakımından gelişme) ve bağlama (müşterilerin ihtiyaçlarını giderme, müşterilere hizmet verme, fiyatlama, yeni ürünler sunma) yetenekleridir. Day (1994) bu yeteneklerle işletmelerin müşterilerde değer yaratacağına ve bu şekilde taklit edilme olasılıklarının düşeceğini ileri sürmüştür. 1997 yılından sonra kaynak temelli düşünceden etkilenerek fakat eleştiresel bir düşünceyle Teece, Pisano ve Shuen (1997) geliştirmiş olduğu dinamik yetenekler yaklaşımı ileri sürülmüştür. Dinamik

yetenekler yaklaşımına göre rekabetin gücü, dış ve iç kaynaklarla bütünleşerek, tekrardan oluşturarak ya da birleştirerek dinamik çevre koşullarına karşılık verebilme kabiliyetine bağlıdır (Koçak, 2012: 74-75).

Grant'ın tanımına göre ise, bir işletmenin kaynakları; personellerin yetenek durumu, şirket kaynakları, patentler, üretim sürecinde bulunan tüm girdileri; yeteneklerini ise, birlikte iş yapabilme kabiliyetini ifade eder (Grant, 1991: 118-120). Bu durumda işletmede bulunan her alt birimin işletmeye değer katma konusunda aynı oranda önemli olup olmadığını araştırır. İşletme bakımından önemli fakat değer katma sağlamayan alt bölümler dışarıdan tedarik edilebilir. Dış kaynak kullanımı; mütehassıslık gerektiren birtakım hizmetlerin firma dışarısından diğer bir kuruluştan alınması kararıdır (Tanyeri ve Fırat, 2005:273). Firmaların kendi mükemmeliyet durumlarına odaklanarak yarış üstünlüğü adına dış kaynak kullanmaya gittikleri gözlemlenmektedir (Coşkun, 2002: 199; Barca ve Esen, 2012: 101).

İşletmenin üstünlük durumunun asıl kaynakları, işletmedeki yönetimin performansında, işletmede teknolojisinde, know-how ve üretim yeteneğine bağlıdır. Kısaca, kaynaklara dayalı düşünceye göre, bütün işletmeler kendi yaşam süreçleri içerisinde geliştirmiş olduğu ve kendilerine has özellikler bulunduran birtakım temel yetkinlikler geliştirir. Bu yetkinlikler işletmelerinin dinamizminin esas kaynaklarını meydana getirir ve firmaların nasıl bir strateji izleyeceklerini, hangi oranda başarıyla uygulayacaklarını ve hangi pazarı hedef alacaklarını belirler (Barca, 2002: 38).

1.4 TURİZM VE REKABET

Turizm sektöründe rekabet, işletmeler arası düzeyden destinasyonlar arası düzeye kadar geniş bir alanda etki göstermektedir. Literatürdeki turizm rekabeti tanımlamalarının makro açıdan ülke performansını etkileyen tüm sosyal, kültürel ve ekonomik değişkenleri kapsayan ve mikro açıdan işletme faaliyetlerini kapsayan olmak üzere iki şekilde incelendiği görülmektedir (Bahar, 2004: 27-30).

1.4.1 Makro Açıdan Turizm Rekabeti

Bir endüstride, rekabet gücü için ihtiyaç olan kaynak ve yeteneklerin varlığı ve bunların nasıl yönetildiği, fırsatları şekillendiren bilgi, şirketlerin amaçları ve şirketleri yeniliğe yatırım yapmaya zorlayan bir ortam hayati önem taşımaktadır (Porter, 1990: 71). Porter'a (1990:74-75) göre pek çok endüstri için toprak, emek, sermaye gibi üretim faktörleri çok genel kavramlar olarak kalmakta bu nedenle üretim faktörleri Beşeri Kaynaklar, Fiziksel Kaynaklar, Bilgi Kaynakları, Sermaye Kaynakları ve Altyapı şeklinde kategoriler şeklinde gruplanması gerekmektedir. Rekabet gücü elde etmede talep yapısının etkisine vurgu yapan Porter (1990: 86), dış talep öncesinde bir ürüne iç talebin oluşmasının, tüketici beklenti ve isteklerinin anlaşılabilmesinin, ürün ar-ge ve inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. Özellikle turizm destinasyonları ele alındığında talebin ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve psikolojik etkenlere bağlı ve hassas olması sebebiyle iyi değerlendirilmesi ve turistlerin; gelir düzeyleri, demografik özellikleri, harcama eğilimleri, alışkanlıkları, yaşam biçimi gibi unsurların iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Turizm sektörü açısından Porter'ın belirttiği bağlı ve destek sektörler (1990: 100), turistik ürünün bir bütün olması ve farklı endüstrilerden hammadde alınması sebebiyle önemsenmesi gereken bir konudur. Havayolu işletmesi, konaklama işletmesi, seyahat acentesi, yiyecek içecek işletmeleri, eğlence tesisleri, yerel ulaşım işletmeleri gibi tamamlayıcı işletmeler turistik ürünün oluşturulmasında önemli role sahiptir. Bu sebeple turizmi destekleyen ve tamamlayan alt sektörlerin gelişmesi ve aralarında güçlü bir ilişki ağının olması, üretimin niceliği ve niteliğini de arttırmakta ve kalitenin artmasına bağlı olarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır (Güripek, 2013: 96).

Crouch ve Ritchie (1999)'e göre bir endüstrinin rekabetçi olması o endüstrinin dünya piyasalarındaki performansını da belirler. Bir ülkenin yada bölgenin turist çekme potansiyeli o ülkenin yada bölgenin turistlere mal ve hizmet sunmada sahip olduğu rekabetçi üstünlüğünü devam ettirebilmesine bağlıdır (Crouch ve Ritchie, 1999: 137).

Trinidad (1999) turizmde rekabetçiliği diğer sektörlerden farklı olarak global bir ürünün inşasına dolaylı veya doğrudan katkıda bulunanların oluşturduğu stratejik ortaklıklar bütünü olarak tanımlamaktadır. Trinidad aynı zamanda bu ortaklığın turizm sektörüne odaklanan firmalarda oluşmuş bir kültür ve yaklaşımı da temsil etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu kültür ve yaklaşım olmadan turizm sektöründe bir rekabetçilikten bahsedilemez (Ferreira ve Estevao, 2009: 9).

Dwyer ve Kim'e (2003: 370) göre; turizm rekabetçiliği çok kompleks bir konsepttir. Bu konsept pek çok gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen birimlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu konsept referans alınan ülkeye ve zaman dilimine bağlı olarak da değişiklik göstermektedir.

Bahar ve Kozak (2004), rekabet gücünü belirleyici faktörlerini; niceliksel (insan kaynakları, teknoloji, turizm arz koşulları ve talep koşulları, yatırım, teşvik ve mali düzenlemeler, turizm gelirleri, turist sayıları gibi faktörlerden oluşan ve objektif olarak ölçülebilen), niteliksel faktörler (tatil deneyimi kalitesi, sürdürülebilir çevre, destinasyon imajı gibi sübjektif olarak ölçülebilen) ve her iki grup içersinde yer almayan ancak rekabet gücünü etkilediği düşünülen iki ülke arasındaki uzaklık, siyasi ve sosyal yakınlık gibi unsurlar olarak tanımlamıştır (Güripek, 2013: 104).

Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF/World Ecomonic Forum), Seyahat & Turizm Rekabet Gücü Endeksi (TTCI/Travel&Tourism Competitiveness Index) olarak yayımladığı ve 136 ülkenin rekabet gücü karşılaştırmasının yapıldığı rapora göre (2017) Türkiye'nin, 2015 yılındaki konumundan farklı bir gelişme kaydetmediği gözlenmektedir (WEF, 2017: 326-327). Endekste 44. sırada olan Türkiye'nin en iyi rekabet gücünün olduğu kategoriler hava ulaşımı altyapısı (14.sıra), kültürel kaynaklar ve iş seyahatleridir (16.sıra). Güvenlik (116.sıra) ve çevresel sürdürülebilirlik (112.sıra) kategorileri ise rekabette en geride olduğumuz alanlardır. Raporda yer alan diğer bilgiler Ek-2'de sunulmaktadır. Endekste İspanya ve Fransa'nın ardından 3. sırada olan Almanya'nın en iyi rekabet gücünün olduğu kategoriler sağlık ve hijyen (1.sıra), kara ve liman altyapısı (5.sıra), kültürel kaynaklar ve iş seyahatleridir (6.sıra). Fiyat rekabeti (115.sıra) ise rekabette en geride olduğu alandır.

1.4.2 Mikro Açıdan Turizm Rekabeti

Porter (1980); bir ülkenin rekabet gücünün, mikro seviyedeki bireysel işletmelerden ve bu işletmelerin, uluslararası piyasalardaki başarılarıyla elde edilebileceğini belirtmiştir. Bir ülkede işletmeler, faaliyet gösterdikleri endüstrideki ürünlerin kalitesini arttırarak, ürüne yeni özellikler ekleyerek, ürün teknolojilerini geliştirerek ve ürünün daha verimli olmasını sağlayarak, toplam verimliliklerini geliştirmelidirler (Kim, 2001: 109).

Otel işletmelerinin hedefleri, uyguladıkları stratejiler ve örgüt yönetimindeki farklılıklar, rekabet gücüne etki eden unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Faaliyet gösterilen ülkenin piyasa yapısı rekabetin şeklini belirlemektedir. Otel işletmelerinin kendi iç hizmet kalitesi, işgörenlerin daha iyiye ve daha kaliteliye ulaşmaları için gayret göstermelerini sağlamaktadır. İşletmelerin aralarında anlaşarak tekelleşmeleri pazarda rekabeti azaltmaktadır (Dinler, 1998: 353). Otel işletmeleri faaliyetlerini eksik rekabet koşullarında sürdürmekle beraber her birinin kuruluş yeri, oda sayısı, sunduğu hizmetler farklı özellikler göstermektedir. Dolayısıyla işletmeler için değişik pazar koşulları geçerlidir. Uluslararası olarak faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri için oligopol piyasa koşulları geçerli iken, daha küçük ölçekli otel işletmeleri için monopolcu rekabet koşulları geçerlidir (Erdoğan,1995: 8). Dolayısıyla, uluslararası turizm pazarındaki otel işletmeleri hangi pazar koşullarında faaliyet gösteriyorlarsa, stratejilerini bu yönde oluşturarak rekabet etmektedirler (Akgündüz, 2007: 60).

İşletmelerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için, ürün ve hizmet üretiminde kalitenin ve çeşitliliğin arttırılması, güvenin sağlanması, tüketici istek ve beklentilerine hızlı cevap verilmesi, gelişmiş teknolojilerin kullanılması gerekmektedir (Coşar, 2008: 45). Fiyat rekabetinden çok, ürün ve hizmet kalitesindeki farklılaşmaya dayanan turizm rekabeti için rekabetin varlığı, yeniliğe yönelme, dinamizm yaratma, yeni ürün ve üretim süreci oluşturma açısından önemlidir. Bu olgu, uluslararası pazarda da faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet gücü elde etmelerini sağlamaktadır (Akgündüz, 2007: 62)

Turizm işletmelerinde, talebin esnek olması, hizmetin üretim ve tüketim yerinin aynı olması ve stoklanamaması gibi turistik ürünü soyut hala getiren özelliklerden dolayı, konaklama, seyahat ve yiyecek içecek vb. işletmelerin, değişim ve gelişmeler karşısında kar sağlamak, mevcut pazar paylarını korumak ve yeni pazarlara girmek için gerekli önlemleri almak ve bu yönde politikalar geliştirmeleri şarttır (Coşar, 2008: 45-47). Pazardaki değişim önceden tahmin edilemediği gibi, işletmelerin beklenmedik olaylar karşısında idare edebilecek bir kriz yönetiminin olması, rekabet gücünün geliştirilmesini sağlamaktadır (Akgündüz, 2007: 62)

Etkin bir destek ve tedarik ağının varlığı firmanın etkinliğinin artmasına, yenilik ve yaratıcılık gerçekleştirme hızındaki artışa, verimlilik ve kalitenin artması ile birlikte maliyet avantajı yakalanmasına, bilgi akışı ve teknoloji gelişimi ile esneklik kazanılmasına fayda sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığı zaman, uluslararası turizm sektöründe rekabet avantajı oluşturulabilmesi, başarılı bir bağlı ve destek endüstrisinin varlığı ile mümkündür (Bahar, 2004: 41).

1.5 TURIZMDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ ETKILEYEN FAKTÖRLER

Otellerde verilen hizmetler ve müşterilerine sunmuş oldukları ürünlerin nitelikleri nedeniyle öteki sektörlerde yer alan işletmelere kıyasla otellerde rekabet stratejilerinin tespit edilmesi ve hayata geçirilmesi zordur (Kılınç ve Taşgit, 2008: 236). Bu araştırmada incelenen rekabet gücü faktörleri ile söz konusu faktörlerin kullanımına dair bilgilere, alan yazında ve ülkemizde turizm ile ilgili gelişmeler çerçevesinde aşağıda belirtilmektedir.

1.5.1 Maliyet

Otel işletmelerinde verilen hizmetlerin çeşitliliklerinden ötürü maliyetini saptamak ve denetim altına almak zordur. Buna rağmen maliyetlerin belirlenmesi rekabet edebilme noktasında büyük önem taşımaktadır. “Maliyetleri kontrol altına alacak birtakım önlemler alınması, maliyetlerin minimize edilmesi, satışa sunulacak ürün ve hizmetin üretim maliyetlerinin en düşük seviyede olmasını

sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi ve bu yöntemleri uygulayacak personelin bilgilendirilmesi gerekmektedir" (Coşar, 2006:73).

İşletmelerin fiyat açısından rekabet edebilmesinin en makul ve güvenli biçimi maliyetlerin kontrolünden geçmektedir. Bu şekilde işletmenin pazar içerisindeki etkinliği artmaktadır (Coşar, 2008:47). Sektördeki diğer firmalarla aynı nitelikte ancak daha düşük maliyet neticesinde düşük fiyatla pazarlanması pazar payının artmasına ve işletmenin sektörel gücü eline geçirmesine sebebiyet verecektir (Uyar, 2012:74).

Otellerde maliyet denetiminin sağlanmasında etkili olan özellikler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Kutlan, 1998: 54) :

Tablo 3. Otel İşletmelerinde Maliyet Denetimini Etkileyen Unsurlar

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 ve İçecek gelirlerine göre oldukça düşük olması,
Personel giderlerinin toplam giderlerin %80'ine kadar çıkabilmesi,
Cironun %20'sine varan kar rakamlarına ulaşılabilmesi ve dolayısıyla yatırım teşvikleri de göz önüne alındığında yatırımın geri dönme süresinin kısa olması.

Kaynak: Kutlan, 1998: 54.

1.5.2 Yeni Yatırım Yapabilme Gücü

İşletmelerin planladıkları yatırımları hayata geçirebilecek finansmanı sağlaması tüm işletmeler için önemlidir. Ayrıca yatırımların gerçekleştirilmesi için lüzumlu olan siyasi ve dışsal unsurların da uygunluğu işletmelerin rekabet etme noktasındaki gücüne etki etmektedir (Coşar, 2006:74).

Turizme devlet tarafından yapılan yatırımlar iki türde incelenebilir. Bunlar işletme bazlı ve turistik tesis oluşturulma noktasında altyapı oluşturmadır (İçöz, 2001: 180). Devlet tarafından verilen yatırım desteklerinin almanın yanı sıra, yatırım yapılan bölgede kurulması işletmenin rekabet avantajı sağlaması noktasında önem arz etmektedir (Coşar, 2008:47).

1.5.3 Sipariş Teslim Süresi

Otelcilik sektörü, hizmet sektöründe bulunduğundan dolayı üretimle tüketim eş zamanlıdır. Üretim ile hizmet sunumu arasındaki sürenin artması, tüketicilerin gözünde ürün/hizmet kalitesini düşürmektedir (Uyar, 2012: 76). Müşteri, otelin odasını belirli zaman aralığında istemekte ve restoran bölümünde yemek istediği yemeklerin zamanında servis edilmesini beklemektedir. Zamanında verilmeyen hizmet, müşterilerde tatmin olmama durumu yaratmaktadır. Zamanında verilen hizmet müşterilerde memnun olma durumunu arttıracağından işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (İçöz, 2001: 37).

Tüketici tatmini ve hoşnutsuzluk ile ilgili Cadotte ve Turgeon (1988) ile Saleh ve Ryan'ın (1992) yapmış oldukları araştırmada; yarış ortamının meydana getirdiği her ortamda müşterilerin istedikleri mal ve hizmetlerin kısa süre içerisinde sunulmasının, rakiplere kıyasla işletmeye avantaj sağlama bakımından önemli bir faktör olduğu ileri sürülmüştür (Coşar, 2008: 47).

1.5.4 Kapasite Esnekliği

İsteklerin istikrarsız olması ve dönemsellik durumunun neticesi olarak hizmet işletmelerinde genellikle arz- talep ilişkisinde uygun bir denge kurmak zor duruma gelmektedir. Bu dengeyi sağlayabilmek için endüstri işletmelerinde malların ihtiyaçtan fazlası alınarak bekletilmesi mümkün iken, hizmet işletmelerinde bu durum oldukça zordur (Uyar, 2012: 76).

Hizmet işletmelerinde arz talep dengesi dört şekilde ortaya çıkmaktadır (Coşar,2006: 75):

- *Talep azami kapasiteyi geçebilir:* Bu durumda, otelcilik endüstrisinde müşteri kendisine başka otel arar ve işletme durumdan dolayı gelir kaybına uğrar. Yiyecek-içecek işletmelerinde de kısa sürede verilen hizmetlerin hızlandırılmasıyla problem ortadan kaldırılabilir. Uzun dönemde, devamlı bir talep fazlalığı bulunuyorsa, bu talep fazlalığına göre kapasitenin çoğaltılması gerekir.
- *Talep uygun olan kapasiteyi geçebilir:* Bu konumda müşteri geri çevrilmez, yalnız hizmet kalitesinde düşüş meydana gelebilir ve bu durumda müşterilerin memnuniyetsizleşmesine sebep olur. Mesela uzun vadeli kayıt (check-in) ya da ayrılma (Check- out)işlemi müşterilerde problem yaratır.
- *Taleple uygun olan kapasite dengede olabilir:* İşletme bakımından en uygun durumdur. Bunun sebebi müşteriler ve yönetimin memnun olma durumudur. İşletme için temel pazarlama hedefi değişen tüketici tercihleri ve yükselen rekabeti göz önünde bulundurarak bulunan durumun korunmasıdır.
- *Talep uygun olan kapasitenin altında kalabilir:* Bu durumda işletme kaynakları yeterli düzeyde kullanılmamaktadır ve işletmenin uzun vadede varlığını koruması tehlike altına girer. Taleplerin azalış göstermesi karşısında pazarlamacılar bunun sebeplerini araştırmalı ve daha etkili reklamlar ve promosyonlar kullanarak yeni pazar dilimlerine erişerek talepleri uyarabilmelidir.

Kapasiteleri esnek olan işletmeler olası talep hareketlerine karşı rekabet durumunda en etkili koruyacak olan etkendir. İşletmede olan kapasite kullanım durumunun az olması veya yüksek kapasiteden dolayı meydana gelen arz fazlası, nitelikli iş gücünün etkin ve verimli olarak kullanılamaması, otel işletmesinin verim durumunun düşük olmasına ve neticede rekabet durumunun azalmasına sebep olmaktadır (Coşar, 2008:48).

1.5.5 Kalite ve Standartlara Uygunluk

Bir işletmenin müşterilerin isteklerini giderebilmesi ya da bu istekleri aşma becerisi olarak da tanımlanan (Öztürk 1996: 66) hizmet kalitesi, bilhassa müşteri memnuniyet durumunun sağlanması, sadakatli ve katma değerleri yüksek

müşterilerin elde tutulması bakımından otel işletmelerine katkıda bulunarak rekabet gücü meydana getirmektedir. Deming'in (1982) vurgulamış olduğu gibi, değişen müşteri talep ve isteklerini giderebilen ve kaliteyi benimseyen işletmeler, rakiplerince üstün olma durumlarını koruyabilecek opsiyona sahip olabilmektedirler. Bilhassa uluslar arası kalite standartlarına göre hizmet veya ürün üretimi sağlayan işletmeler, hem yurtiçi pazarda hem de yurtdış pazarlarda rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır (Coşar,2008: 48).

Otel işletmeleri, vermiş oldukları hizmet ve ürünlerin belli bir kalite seviyesinde olduğunu müşteri ve konuklarına gösterebilmek adına fiziksel argümanlara gereksinim duymaktadır. Bu argümanlar, otel odası malzemeleri, personel kıyafetleri, bar ve restoran tasarımı vb. olabilmektedir. Bir turist, görülebilen bu argümanlarından dolayı sunulan hizmet kalitesi ile ilgili bir düşünceye sahip olabilir. Turizm faaliyeti, hizmet ve ürünün daha öncesinden satın alınan sonrasında ürün ve hizmet tüketiminde bulunan deneyimler toplamıdır. Turizm alanında hizmet ve ürünün iade etme gibi bir durumunun olmaması, bu argümanları daha bir önemli duruma getirmektedir (Uyar, 2012: 77).

1.5.6 Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir ürünün kullanım zamanı içinde üründen beklenen bütün işlevleri tam anlamıyla yerine getirip getirmediği durumunun ölçüsüdür (Doğan ve Diğerleri, 2003: 119). Otel işletmelerinin vermiş olduğu hizmetleri satın alan müşteriler, bu ürünleri daha öncesinden tüketemedikleri için hep bir endişe durumu hissederler (Coşar, 2006: 78). Günümüzde teknoloji ve internet yolu ile müşteriler bu endişelerini gidermeye çalışmaktadır. Sosyal medya ve puanlama yapılabilen değerlendirme sitelerinde (Tripadvisor gibi) yapılan yorumlar müşteriye alacağı hizmet ile ilgili ön bilgi vermektedir. Bazı oteller kendi internet sitelerinde misafir defteri uygulaması ile deneyimlerin aktarılmasına imkan sağlamaktadır. Otellerin satışının yapıldığı seyahat acentaları ve tur operatörlerinin çalışanlarının kısa süreli tanıtım amaçlı gezilerde konaklatılması, satışı yapan kişinin müşteriye doğru bilgiler vermesi açısından önemlidir. Bu uygulamalar, soyut anlamda sunulan hizmetler için somut bir delil meydana getirmektedir (İçöz, 2001: 44).

1.5.7 Teknoloji ve AR-GE

Pazarda rekabet üstünlüğü meydana getirmek ve bu üstünlüklerin devamlılığını sağlamak isteyen işletmelerin rakip işletmelere göre daha nitelikli ürünü çok daha kısa zamanda meydana getirebilecek bir teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. Rekabet gücünün etkin olması için hem üretim teknolojisi hem de yapılan araştırma- geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarının yoğunluğu önemli unsurdur (Doğan ve diğerleri,2003: 119).

Araştırma geliştirme departmanı teknoloji bakımından gelişmeleri takip ederek üretim ve pazarlama departmanlarında olması beklenen esnekliğin temelini oluşturmaktadır. Yeni teknolojiler olması yeni ürünle esnek üretim sistemini beraberinde getirmektedir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlanabilmesi daha nitelikli ürün, düşük maliyet, ürünlerde çeşitlilik gibi hususlarda gelişme sağlayarak işletmelere rekabet gücü meydana getirme konusunda fayda sağlamaktadır (Ersöz ve Kahvecioğlu, 2005: 43).

Bir otel işletmesi bakımından yenilik; hem ürün ile hizmet sunumu hem de müşterilere erişebilirlik bakımından değerlendirilebilir. Günümüzde internet kullanımının çoğalması ile gitmek istenen yer ile ilgili görsel ya da yazılı bilgilere hemen erişilebilmektedir. İnternet hem rezervasyon hem de pazarlama ve satış aracı olarak kullanılmaktadır (Pırnar, 2005: 45). Birçok tüketici otellere direk olarak rezervasyon yapmaktadır.

Büyük data kullanımlarıyla ve mobil teknoloji ile birlikte seyahatler daha da kişiselleşmektedir. Mesela, birtakım mobil uygulamalar müşterilerin bulunduğu konumda onların tercih edebileceğini düşündüğü yerler ile ilgili önerilerde bulunurken, TripAdvisor gibi kullanıcıların oylarını gösteren uygulamalarla daha önceki tecrübelerden yararlanan kişilerin sayısı artmaktadır (Turizm Aktüel, 2015).

1.5.8 Nitelikli İşgücü

Günümüz rekabet koşullarında otel işletmelerinin başarısı, şüphesiz elinde bulundurduğu insan kaynaklarının durumuyla alakalıdır. Turizm işletmeleri, nitelikli

beceri ve bilgideki personellerinin yetersiz olmasından dolayı çok fazla problem ile karşı karşıya kalmaktadır. Bilhassa yabancı dil bilmeme probleminden kaynaklanan yabancı turistlere sunulan hizmetlerde problem meydana gelmektedir. Dil problemi ile birlikte üretim finansman ve pazarlama birimlerinde de nitelikli ve yetişmiş personellere ihtiyaç vardır. Yapmış olduğu iş konusunda uzman olan kişilerin bulunması, yapılan işlerin hız ve kalite gibi faktörlerde iyileşme göstererek dolaylı ve doğrudan olarak işletmenin rekabet durumuna etkisi olacaktır (Coşar, 2006:96).

Son zamanlarda, hizmet işletmeleri, çalışanlarına eğitim verme konusunda daha istekli davranmaktadır. Bu eğitimler, hem mesleki bilgi hem de müşteriler ile iletişim ve sorunları ortadan kaldırma yöntemleri gibi kişisel gelişimi de kapsamaktadır (Uyar, 2012:81).

İhtiyaçları olan personelleri nitelik ve sayı bakımından iyi tetkik eden otel işletmeleri, hedeflerini daha kolay erişirken, bunu sağlayamayan otel işletmeleri, zaman içerisinde yok olma durumuyla karşı karşıya gelmektedir (Erdem, 2004:52).

1.5.9 İşletme İmajı ve Marka

Günümüzde pozitif bir işletme imajının bulunması, yoğun rekabet ortamında işletmeleri rakip işletmelerden farklı kılmaktadır. Kurum imajı, pazarlanan hizmet ve mallar için kamuoyunda firmaya yönelik pozitif yönde duygu ve düşünce oluşturma çabalarıdır (Ural, 2000; 240).

Turizm sektöründe müşteriler satın alma işlemini gerçekleştirmeden önce o işletmeyle ilgili bazı emareler ararlar. Sunulan hizmetlerin kalitesi ve kurumsal imaj bu emaraler arasında yer almaktadır. İmaj ile ilgili müşterilerle birebir temas halinde olan ve müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını giderebilmeye odaklanmış olan idareci ve personellerin (örneğin: misafir ilişkileri müdürü, sorumlusu) çalışması turizm işletmeleri bakımından bir politika durumuna gelmiştir. İşletme imajı, potansiyel müşterilerin ürün seçme tutumlarında direk olarak bir etkiye sahiptir. Bir işletme farklı bir imaj sağladığında rakip olan işletmelere karşı pazarda devamlı ve önemli bir avantaj sağlayabilmektedir (Coşar, 2008: 49).

1.5.10 Pazar Payı

Bir işletme hem iç pazar konusunda hem de dış pazarda hedeflediği piyasa payını ve bu paya erişmek amacıyla izleyeceği yolu belirlemek mecburiyetindedir (Özkan, 2007:50).

İşletmelerin pazarda ellerinde bulundurdukları pazar payı genelde hazır müşteri kitlesinin göstergesi olduğu için rekabet bakımından üstün bir durum olarak tanımlanmaktadır. Pazar ortamında rakiplerinden yüksek pazar payı bulunduran işletme bakımından rekabet şartları, pazara yeni katılmakta olan işletmelere göre daha avantajlı durumdadır. Genellikle pazar payının yükselmesiyle karlılık oranı da yükselmektedir. Çoğu firma yükselen pazar paylarının verimlilik durumlarını da yükselttiğini düşünür ve bu şekilde müşterilerine daha kazançlı fiyatlar sunabilirler (Coşar, 2006:84).

Mecburi tasarruflar neticesi kısıtlı duruma getirilen masraflar, hizmet kalitesini düşürdüğünden dolayı şirketin karnının azalmasına ve giderek şirketin yok olmasına sebep olmaktadır. Düşük maliyetler ile hizmet sunulduğunda, müşteri memnuniyetsizliği durumu meydana geldiği zaman müşterilerin kolaylıkla rakip işletmelere geçmesi ve işletmenin pazar payının düşüşe uğramasına neden olmaktadır (Ener ve Metel,1991:105).

1.5.11 Satış Sonrası Hizmetler

Müşterilerin bağlılığı konusunda satış sonrası hizmetler en önemli faktörlerden birisidir. Otel işletmelerinin devamlı kendilerini tercih eden müşterileri oluşturabilmeleri bakımında yapmaları gereken durum, satış gerçekleştikten sonra devamlı iletişim durumunda olmalarıdır. Alınacak bu olumsuz ya da olumlu geri bildirimler aracılığıyla müşteri memnuniyetinin ne seviyede olduğu belirlenmektedir. Müşterilerin özel günlerinde hatırlamak, müşteriler üzerinde değer bilincini oluşturacaktır (Doğan ve diğerleri, 2003:121).

Pazarda işletmenin rekabet gücü bakımından satıştan sonra sunulan hizmet veya ürün ile ilgili olarak sunulan destek hizmetleri önemli bir faktördür. Bu

hizmetlerde olması gereken özellikler; problemlere hızlı ve doğru çözümler üretebilme, incelik, yeterli olma durumu ve şikayetlerin incelenmesi esnasında hızlılık sayılabilir. Bu özellikleri bulunduran yani kaliteyi yakalayan işletmelerin rekabet durumu yükselmektedir (Doğan ve diğerleri, 2003:121). Müşterilerin memnun olma durumunu ve bağlılığını yaratmak kolay bir husus değildir. Büyüme ve kalıcı olma konusunda istikrarlı olan bir işletme satış esnasında vermiş olduğu önemi satış sonrasında da göstermelidir (Coşar, 2008:49).

1.5.12 Envanter Yönetim Uygulamaları

Büyüme ve gelişme gösteren Dünya ekonomisi rekabet ortamını artırmış ve işletmeleri daha hızlı ve daha özenli karar vermeye mecburi duruma getirmiştir. Bu mecburiyete, karı belirleyen faktörlerin ayrıntılı, çabuk takip edilmesi, tetkik edilmesi ve yorum yapılarak gerekli tedbirlerin alınmasıyla uyum sağlanabilir. Stok miktarının doğru ve zamanında bilinir olmasını esas olarak benimseyen envanter yönetimi uygulamaları, işletmelerin bilhassa üretim ve stok maliyetlerinin minimum seviyede tutulmasını sağlaması bakımından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca en az stok ile çalışma, işletmenin finansman işlevi bakımından rahatlama sağlamaktadır. Böylelikle işletme, rakiplerinin karşısında maliyet üstünlüğü yakalayarak rekabet edebilmesiyle birlikte, genel anlamda sınırlı olan finans kaynaklarının da daha esnek bir şekilde yönetilmesi yeteneğine erişerek rekabet durumunu yükseltme olanağına sahip olabilir (Doğan ve diğerleri, 2003:121).

Turizmden örnek vermek gerekirse; restoranlarda içecek envanteri yapmanın amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Aktaş, 2001 :277):

- Stok durumundaki bütün içeceklerin toplam değerlerini bulmak ve burdan elde ettiği sonuç ile işletme politikasını belirlemek (mesela stok oranı azaltılır, satın alma dönemleri kısaltılır.)
- Depoda bulundurulan içeceklerin kayıt değerleriyle gerçek değerlerini karşılaştırmak,
- Stok hızı düşük olan içecekleri belirlemek,
- Çalınmalara karşı önlem almak ve belirlemek,
- Stok devir hızını hesaplamak.

İşletmelerin stok yönetimiyle ilgili yeterli düzeyde bilgi ve donanıma sahip işgörenle çalışması, maliyetlerin kontrol altında tutulmasına yardımcı olacaktır. Bu da işletmenin rekabet gücü elde etmesine yardımcı olacaktır.

1.5.13 Üretim Zamanı

Hizmetlerin zamanlanması turizm sektöründe başka bir önemli husustur. Doğru zamanda verilmeyen hizmetler müşterilerde tatminsizlik durumunu meydana getirebilmektedir. Talep dalgalanmalarında daha rahat hareket etmelerini sağlayan bir başka unsurda; üretim zamanlarının rakiplerine göre kısa olmasıdır. Otel restoranından örnek verirsek, işletmeler ani talep dalgalanması karşısında üretim oranını yükseltebilecek veya tersi durumunda, ani talep azalışlarında elinde çok miktarda ürün stoku biriktirmeyecek biçimde üretimi yavaşlatabilecek esnekliğe sahip olabilecektir. Rakiplerden hızlı üretim zamanları bulunduran işletmeler, piyasa şartlarına uyum göstermekte zorluk yaşamayacağından rekabet güçleri artacaktır (Doğan ve diğerleri, 2003: 119).

Tam zamanında üretim; minimum kaynak tüketimiyle, minimum sürede, en ucuz ve hatasız üretimi, "müşteri isteklerini karşılayacak minimum israf ile ve bütün üretim unsurlarını esnek olarak kullanıp potansiyellerin bütününden faydalanmak" demektir (Uyar, 2012:84). Otel işletmelerinde belirlenecek olan iş süreçleri, hizmet ve ürünün hangi sürede tamamlanabileceğine dair geliştirilecek teknikler belirlenmeli, iş süreçleriyle ilgili personeller bilgilendirilerek, hangi sürede, nasıl bir kalite seviyesinde ürün ve hizmet meydana getirecekleri hususunda personeller bilgilendirilmelidir. Mesela bir otel odasının ne kadar sürede, hangi yöntemle temizleneceği daha öncesinden belirlenirse gereksiz emek ve zaman harcamaları önlenmiş olunacak, bu şekilde işletme kalitesi ve performansı yükselecektir. Bilhassa büyük otel işletmelerince yiyecek ve içecek üretiminde bekleme süresi kısıtlı olan malzemelerde zamanında üretim metodu kullanılabilir. Üretim esnasında zamanında etkili kullanılmasıyla otel işletmesinin rekabet gücü yükselmektedir (Uyar, 2012:85).

1.5.14 Ürün

Turizmde müşteriye sunulan ürünler tek bir ürün şeklinde (bir hediyelik eşya, restoran menüsü, bölgesel tur, otelcilik hizmetleri vb.) olabileceği gibi ürün ve hizmetlerin toplamı şeklinde de (ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence, bölgesel turları kapsayan paket ürünler gibi) olabilmektedir. Bu sebeple turizm işletmeleri bir yandan kendi ürünlerini ve pazardaki konumunu, diğer yandan da sektörde üretilen rakip ürünleri ve işletmeleri de analiz etmek zorundadır (İçöz, 2001:150).

Diğer işletmeler gibi otel işletmeleri de, rekabetçi bir ortamda veya çevrede işlevlerini yapabilme gayreti içerisindedirler. Bazı durumlarda oteller; aynı kent, cadde ve hatta aynı blokta birbirleri ile rekabet durumundadırlar. İşletmeler genellikle pazar içerisinde kendi durumlarını değerlendirmek için başka otellere bakmakta ve rekabet durumunu müşterinin parasını elde etme durumunda değerlendirmektedir. Halbuki, müşterilerin paralarını harcama konusunda başka sektörlerdeki ürünler içerisinde çok fazla seçenek bulunmaktadır (Coşar, 2008:50).

1.5.15 Strateji

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkili tekniklerinden biri de strateji meydana getirmektir. "Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji; yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin devamlı olarak çevreye uyumunu ya da çevreyle karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlayarak, oluşan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç olmaktadır" (Coşar, 2008:50).

Piyasada lider durumunda olan bir işletme, pazar payını ve satış kazancını minimum sürede piyasaya yeni giren ya da piyasa ortalamasının altında satış kazancı elde eden bir başka işletmeye kaptırabileceği düşüncesi dış çevrede oluşan değişiklikleri bilhassa rakiplerin medyana getirebileceği değişiklikleri yakından takip etmeli ve gerekli stratejileri uygulamalıdır. Uyguladıkları stratejilerle ileriye yönelik davranan işletmeler, olaylar meydana geldikten sonra tepki göstermenin yerine pazar paylarını koruyan ve beklenmedik durumları kendi yararlarına çevirecek çalışmalarda bulunurlar. Ayrıca seçilen stratejiler uzun zamanlı nihai neticeye odaklanmalıdır. Belirlenen bu stratejiler ışığında işletmelerde organizasyon yapısı

meydana getirilmeli ve idarecilerce hazırlanan planlar işletmenin nihai hedefini destekleyen özellikte olmalıdır (Akgündüz, 2007:4).

1.5.16 İstikrar

Bir işletmede hizmet ve üründe kararlılığın sağlanması, hizmet işletmelerindeki başarı bakımından temel unsurlar arasında bulunmaktadır. Kararlılık veya devamlılık, tüketicinin almak istediği hizmeti beklenmeyen sürprizler olmadan alabilmesidir. Otelcilik sektöründe, mesela uyandırma servisinin planlandığı gibi her gün saat 07:00'de müşterileri uyandırması veya toplantılarda kahve molasının daha öncesinden planlandığı saatte sunulması anlamına gelmektedir. Restoran işletmelerinde de istikrar daha önce yenilen yemeğin yedi gün sonra da aynı tat da olması, tuvalette bulunan havluların her daim yerinde ve hazır bulundurulması, geçen hafta mevcut olan bir içki türünün gelecek ay içinde hazır bulundurulması demektir (İçöz, 2001:45).

1.5.17 Tedarik Zinciri Yönetimi

Günümüzün yüksek rekabet şartları, hem münferit işletmeleri hem de tedarik zincirlerine odaklanmayı mecburi kılmaktadır. Geniş çerçeveden bakıldığında tedarik zinciri, hammaddelerin tedarik aşamasından başlayıp, hizmet veya ürünün nihai kullanıcıya erişmesine kadar geçen sürece dahil olan işletmelerin meydana getirdiği bir ağ olarak karşılaşılmaktadır. Turistik ürün, müşterilerce genellikle, hizmet ağını meydana getiren farklı hizmet bileşenleri tarafından meydana getirilen katma değer zinciri olarak düşünülmektedir. Bundan dolayı, hizmet ağının etkili bir şekilde yönetiminin sağlanması, başka işletmelere karşı rekabet üstünlüğü edinmek isteyen turizm işletmesi bakımından mecburiliktir. Turizm tedarik zincirleri, belli bir destinasyonda turistlerin gereksinimlerini giderebilmek maksadıyla kaynak pazarlardan, zincirin tümünün yararlanabileceği ve işletme hedeflerine erişebilmek için yapılması gereken işlemlerin bir şekilde yönetilmesi gayesindedir. Böylelikle bir yönetimin bütün paydaşların yakın ve güçlü ilişkiler içerisinde olmasını gerektirir (Yağcı,2009:175).

1.5.18 Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler

Yüksek ve uygun rekabet kabiliyeti örgütün teknoloji bakımından yeterlilik durumunu, stratejik süreçleri ve avantajlarında elde edilen yararların yanında, örgüte değer katma, yenilikçi olma durumu da sağlamaktadır. Rekabet ortamında kalıcılık ve devamlılık sağlanabilmesi için müşteri tercihlerindeki değişimleri görmek, çalışma alışkanlıklarında olan değişimleri gözlemleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı değişik faydalar sunabilmek gerekmektedir. Rekabet ortamında kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin tekrardan oluşturulmasıyla olasıdır. Bununla birlikte pazarlama çalışmalarında tüketicinin hizmeti satın alırken kazanacağı avantajlar ön plana çıkartılarak (Örneğin, odaların rahatlığı, hizmet kalitesi gibi) ve tavsiye şeklinde reklam stratejileri geliştirilerek de rekabet üstünlüğü yaratılabilmektedir (Coşar, 2006: 90; Uyar, 2012: 87).

Turizm sektörün yapısının incelenmesi ve rekabet ortamını etkileyebilecek sektöre özgü faktörlerin anlaşılması, işletmelerin rekabet stratejilerini belirlemesinde ve uygulanmasında önemli bir yere sahiptir. Rekabet halindeki işletmeler, içinde bulundukları çevre koşullarının karmaşıklığı ve bu koşulların değişim hızına bağlı olarak oluşan belirsizliği stratejik süreçlerine yansıtmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM
MICHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ VE MODELLERİ

2.1 ŞİRKET DÜZEYİNDE REKABET

Yaşadığımız çağda işletmelerin rekabet düzeyleri küresel niteliktedir. Teknolojinin gelişimi, üretilen ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması, tüketicilerin kaliteli ürün ve hizmetlere düşük fiyatlar ödeyerek sayın almak istemesi, fiyatlar genel düzeyinin yüksekliği ve iktisadi olarak belirsiz durumlara gibi unsurlarla ifade edilen bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmekte ve başarılı olabilmek için birçok yol aramaktadır. Bu şekilde pazarda yer alan işletmeler, üst seviyede tüketicilerin tatminin temin edecek yollara gereksinimi her geçen zaman artış göstermektedir (Aksoylu ve Dursun, 2001: 358).

"Firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın ulusal ya da küresel piyasalarda rakiplerine oranla daha düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi kriterler bakımından rakiplerine denk veya rakiplerinden daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir" (Ada ve diğerleri, 2008: 57).

Firmaların verimli olması başka bir ifade ile rekabet etme kabiliyeti, iç ve dış etkenler tarafından belirlenmektedir (EDAM, 2009: 3). Firmanın elinde olan sermayesi ve teknolojik alt yapısı daha iyi noktalara eriştikçe firmanın rekabet etme gücü de iyileşmekte, ileride edinecekleri rekabet edebilme potansiyeli daha iyi noktalara gelmektedir, bu erk ve potansiyeli himaye etme ve devam ettirme olasılığı da yükselmektedir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 86).

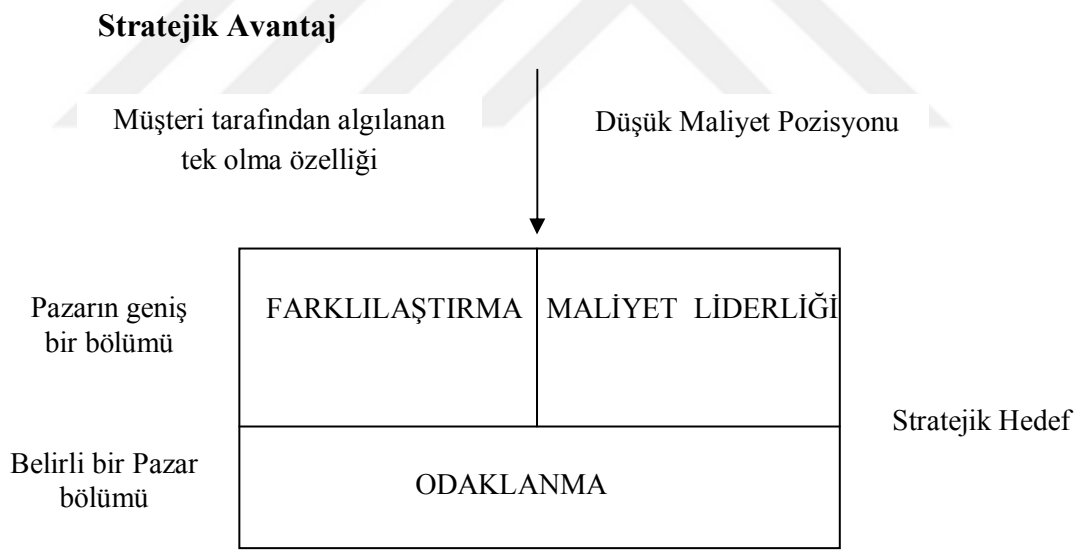
Tezin bu bölümünde şirket düzeyinde rekabet kapsamında Porter'ın jenerik (genel) rekabet stratejileri incelenmektedir.

2.1.1 Michael Porter'ın Jenerik (Genel) Stratejileri

Porter (1980), sektördeki genel rekabet gücünü ve kârlılığı belirleyen beş kuvvetin (-bu konuya endüstri düzeyinde rekabet bölümünde değinilecektir)

uygulayacağı baskı karşısında, firmaların kendilerini uygun bir pozisyona sokmak için savunma veya hücum amaçlı tedbirleri alması gerektiğini savunmaktadır. Bu sebeple, firmaların bu rekabet kuvvetlerinin yarattığı baskı karşısında kendilerini korumaları ve sektör ortalamasından daha fazla kârlılık elde etmeleri için jenerik (genel rekabet) stratejilerini sunmuştur. Bu stratejiler, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Porter, 2003: 44). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, rekabet avantajını sektörün geniş kesiminde ararken, odaklanma stratejisi, maliyet veya farklılaştırma avantajını dar bir pazar bölümünde aramaktadır (Porter, 1985: 11). Bu stratejilerden herhangi birini geliştiremeyen firmalar, "arada sıkışıp kalma" durumundan dolayı ya düşük fiyat talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybetmekte, ya da işi düşük maliyetli firmaların elinden almak için kârından vazgeçmek zorunda kalmaktadır (Porter, 2003: 52).

Şekil 3. Porter'ın Jenerik Stratejileri



Kaynak: Porter, 2003: 49

2.1.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Rekabet stratejisi; sektördeki rekabeti belirleyen güçlere karşı, karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmeye çalışmaktadır. İki önemli soru, rekabet

avantajının seçiminin temelini oluşturmaktadır. Bunlar; sektörün uzun dönemli karlılığının çekiciliği ile bunu belirleyen faktörler ve sektördeki görece rekabet pozisyonunun belirleyicileridir. Rekabet stratejisi, sektörün çekiciliğini belirleyen kuralların çok iyi analizinden kaynaklanmalıdır. Rekabet stratejisinin nihai amacı; bu kurallarla başa çıkmak ve şirketin lehine değiştirmektir (Ülgen ve Mirze, 2010: 258).

Rekabet stratejisinde ikinci önemli soru; firmanın, sektördeki görece rekabet pozisyonudur. Bir firma, rakiplerine göre sayısız güç yada eksikliklere sahip olsa bile iki temel avantaja, düşük maliyet ve farklılaştırma avantajlarına sahip olabilir. Farklılaştırma stratejisi; müşterinin değerli gördüğü noktalarda, sektördeki tek firma olmaya çalışmaktır. Müşteriler tarafından önemli görülen birçok farklı özellik olduğundan, sektörde birden fazla farklılaşmış firma faaliyet gösterebilir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 86).

Maliyet liderliği stratejisinde işletmenin hedefi, sektördeki en düşük maliyete üretim yapan şirket olmak ve ürünlerini, pazar ortalamasında ya da pazar ortalamasına yakın fiyatlandırarak yüksek kar elde etmektir. Ancak bir maliyet lideri, farklılaştırma temellerini göz ardı etmemelidir. Eğer ki maliyet liderinin ürünü, alıcılar tarafından karşılaştırılabilir yada kabul edilebilir olarak algılanmaz ise, fiyatlarını rakiplerin fiyatlarının altına çekmek zorunda kalacaktır. Bu fiyat indirimi de maliyet pozisyonunun faydalarını etkisiz hale getirebilmektedir. Maliyet liderliği genel olarak; verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimler sayesinde önemli maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, küçük müşterilerden kaçınılmasını ve AR&GE, servis, satış gücü, reklâm vb. alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir (Lumpkin ve Dess 2006: 1585).

Maliyet avantajı kaynaklarının analizi için, firmanın yerine getirdiği aktivitelerin ve bu faaliyetlerin nasıl ilişki içinde olduklarının sistematik bir biçimde incelenmesi gereklidir. Değer zinciri, bunu yapmanın temel aracıdır. Değer zinciri vasıtasıyla firma, maliyet hareketlerini anlamak için stratejik olarak ilgili faaliyetlere ayrılmaktadır. Firma, stratejik olarak önemli bu faaliyetleri, rakiplerinden daha ucuza gerçekleştirerek, maliyet liderliğine ulaşır. Değer faaliyetleri iki geniş gruba ayrılmaktadır. İçe ve dışa yönelik lojistik, üretim, pazarlama & satış ve hizmet faaliyetlerinden oluşan birincil faaliyetler grubu, ürünün fiziksel olarak yaratılmasında, satışında ve satış sonrası yardımında kullanılmaktadır. Destek

faaliyetleri ise birincil faaliyetleri ve birbirlerini desteklemekte ve tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve firma alt yapısından oluşmaktadır. Maliyet avantajını elde etmenin ve sürdürmenin yolu, yalnızca firmanın kendi değer zincirini anlamaktan değil; firmanın, tedarikçilerin, kanalın ve müşterinin değer zincirini yani tümüyle değer sistemini anlamaktan geçmektedir. Firmanın maliyet pozisyonu, yerine getirdiği değer faaliyetlerinin maliyet hareketlerinin bir sonucudur. Bu maliyet hareketleri, maliyet taşıyıcıları olarak adlandırılan ve maliyetleri etkileyen yapısal faktörlere bağlıdır. On önemli maliyet taşıyıcısı değer faaliyetlerinin maliyet hareketlerini belirlemektedir. (Porter, 2003: 44).

Düşük maliyet liderliği stratejisinin işletmelere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Eker, 2008: 76; Porter, 2003: 45):

- Büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya sektöründe ortalamanın üstünde getiriler sağlamaktadır.
- Rakiplerden daha düşük fiyatlandırma sayesinde daha yüksek kar sağlamaktadır.
- Firmaya rakipler karşısında savunma sağlamaktadır.; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hala getiriler elde edebileceği anlamına gelmektedir.
- Rakiplerden daha az düzeyde fiyat indirimi sayesinde hem pazar payında hem de satışların arttırılmasında işletmelere olanaklar sağlamaktadır.
- Firmayı güçlü alıcılara karşı korumaktadır; çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilmektedir.
- İşletmelere yeni pazarlara girme olanağı sağlamaktadır.
- Firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlamaktadır.
- Firmayı, ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplere göre daha avantajlı bir yere konumlandırmaktadır.
- Müşterilerin fiyat üzerinde hassas olduğu pazarlarda işletmelere rekabet gücü kazandırmaktadır.

Maliyet liderliği, işletmeye pozisyonunu koruması için modern ekipmanlara tekrar yatırım yapma, modası geçmiş varlıkları acımasızca elden çıkartma, ürün yelpazesini genişletmekten kaçınma ve teknolojik gelişmeler için daima tetikte olma gibi ciddi yükler getirmektedir. Ayrıca, teknolojide çok hızlı yaşanan değişimler firmanın geçmiş yatırımlarını yok etmektedir. Diğer işletmelerin de taklit yoluyla aynı veya daha iyi tesislere yatırım yaparak düşük maliyet kanallarını öğrenmesi, aşırı derecede maliyete odaklanma sebebiyle ürün ve pazar değişimlerini görememe ve üretim maliyetlerindeki artışın yarattığı maliyet enflasyonu gibi riskleri de taşımaktadır (Mutluay, 2005: 58).

2.1.1.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin sundukları mallarda ve hizmetlerde pazarın genelinde benzersiz bir kavram ortaya koymaları şeklinde ifade edilmektedir (Eker, 2008: 76). Farklılaştırma stratejisinde, bir işletme alıcılar tarafından değerlenen bazı boyutlarda kendi sektöründe tek ve özel olmak istemektedir. İşletme, sektördeki alıcıların önemli olarak algıladığı bir veya birkaç özellik seçerek kendini bu ihtiyaçları karşılamak için konumlandırmaktadır. Bu tek ve özel olma durumu ise, yüksek bir fiyatla ödüllendirilmektedir (Mutluay 2005: 53).

Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçimde olabilmektedir; tasarım ve marka ismi, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı ve benzeri diğer boyutlar gibi. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır (Porter, 2003: 47).

Farklılaştırma stratejisinin işletmelere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Köseoğlu, 2007: 79; Dinçer, 2007: 202; Kırım,1998: 20; Porter, 2003: 47):

- Ürün, müşterinin gözünde farklılaştığı oranda firmanın fiyat üzerindeki kontrolü artmaktadır.
- Sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde ederek işletme karlılığı yükselmektedir.
- İşletme, sahip olduğu fonksiyonlardaki bütün süreçleri diğer işletmelere göre sürekli farklılaştırabiliyorsa stratejik olarak daha şanslı olmaktadır.

- Marka sadakati sağlayarak, piyasaya yeni girecek olan firmalar için giriş engeli oluşturmaktadır.
- Marka sadakati sayesinde ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi korunmaktadır.
- İkame üründen yoksun olan ve fiyat hassasiyetini kaybeden alıcının gücünü azaltmaktadır.
- Tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratmaktadır.
- Firmanın düşük maliyetli konum ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır.

Karaarslan'a (2008: 78) göre işletmelerin farklılaştırma stratejisi geliştirirken kendi üstünlük ve zayıflıkları ile müşterilerin beklentileri arasında uyumu sağlamaları ve kendi kaynakları ile gerçekleştirebileceği farklılaştırmaları iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Anlamsız ya da işletme kaynaklarının el vermediği bir alanda farklılaştırmaya gitmek işletmeyi zarara uğratabilmektedir.

Farklılaşmayı başarmak, bazen yüksek bir pazar payı kazanmaya engel olabilmektedir. Bununla birlikte yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler maliyetliyse, farklılaştırma stratejisi, maliyet konumundan ödün vermek anlamına gelebilmektedir (Porter, 2003: 48). Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasında maliyet farklılığı arttığında, farklılaştırma marka sadakatini koruyamayacak hale gelebilmektedir. Sektörde firmanın üstünlüğü kabul edilse bile, tüm müşteriler istenen fiyatı ödemek istemeyebilir. Maliyet farklılığı bazı alıcılar için marka sadakati ve farklılaştırmadan daha önemlidir. Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacının azalması, farklılaştırmayı seçen firmanın sunduğu hizmetlerden, imajdan ve ürünün özelliklerinden vazgeçmelerine neden olabilmektedir. Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltabilir (Porter, 2003: 57).

2.1.1.3 Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi; maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisinin aksine tüm pazara değil, pazar içindeki küçük ve özellikli müşteri gruplarına hitap eden bir stratejidir (Taşgit, 2008: 21). Bu strateji, diğer rakiplerin rekabet

edemeyeceği, özel hedeflerin diğer pazarlara göre daha küçük ve sağlam pazarlara uygulanması üzerine temellendirilir (Özkan, 2007:65).

İşletmeler, hedefledikleri pazarda yine farklılaşma ya da maliyet liderliği için çaba gösterebilmektedir. Bu noktada odaklanma, maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma olarak iki şekilde olabilir (Karaarslan, 2008: 79). Maliyetlere odaklanan bir işletme, hedef pazar bölümünde maliyet üstünlüğünü amaçlamakta ve o pazar bölümünün maliyet davranışındaki farklılıkları dikkate almaktadır; farklılaştırmaya odaklanan bir işletme ise hedef pazar bölümündeki farklılaştırmayı araştırmakta ve o pazar bölümündeki alıcıların özel ihtiyaçlarını dikkate almaktadır (Porter, 1985: 15-16). Sonuç olarak firma, ya belirli bir pazar bölümünün ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu pazar bölümüne hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi ya da her ikisini birden başarabilmektedir (Porter, 2003: 48).

Farklı alıcı ihtiyaçları veya optimal üretim ve dağıtım sistemi içeren her bir hedef kitle, odaklanma stratejisi için aday konumundadır (Porter,1985: 15-16).

Odaklanma stratejisinin işletmelere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Porter, 2003: 48-49; Özkan, 2007: 65; Timur, 2003: 177):

- Bu stratejiye sahip işletmeler, stratejik hedefi doğrultusunda düşük maliyet liderliğine ya da farklılaştırmaya ya da her ikisine de sahiptir ve her iki stratejinin sunduğu yararlara sahip olabilmektedir.
- İkame ürünlerin en az olduğu ve rakiplerin en zayıf olduğu hedefler seçilerek avantaj sağlanabilmektedir.
- Ürünü başka yerden temin edemeyeceğini düşünen alıcılar nezdinde firma daha ayrıcalıklı ve güçlü konuma gelebilmektedir.
- Müşteri bağımlılığı sebebiyle pazara yeni girmek isteyen rakiplerin cesaretlerinin kırılması sonucu bu rakiplerin piyasaya yatırım yapmalarını engellenebilmektedir.
- İşletme hedef kitleye kendini optimize ederek, daha geniş alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin ve verimli hizmet verebilir.
- Dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme-müşteri yakınlığı, hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olabilir.

- Değişen ihtiyaçların anında saptanabilmesi sonucu yenilikte esneklik ve alıcı ihtiyaçlarında çabukluk sağlanabilir.
- Daha küçük ve sağlam pazarlara hitap edileceğinden buradaki rekabetin kar marjları çok yüksek olabilir.

İşletmeler; küçük hacimlerde hammadde ve malzeme tedarik ettikleri zaman bazı toptancılar karşısında zayıf duruma düşmekte ve gerekli indirimleri alamadığı için maliyet avantajını kaybetmektedir. Farklılaşmaya odaklanan şirketlerde bu sorun marka bağımlılığı ve fiyat hassasiyetinin az olması ile aşılabilmektedir. Odaklanma stratejisini seçen işletmelerde üretim kapasitesi az olduğu için işletmeler ölçek ekonomisinden yararlanamayabilirler. Dolayısıyla yüksek üretim kapasitesine sahip düşük maliyet stratejisi izleyen işletmelerden maliyet düzeyleri daha yüksek olacaktır. Değişen ihtiyaçların anında saptanması, yenilikte çabukluk ve esneklik sağlanmasının bir avantaj olduğu odaklanma stratejisinde bunun yapılamaması ya da geç kalınması durumunda işletme, yaşamsal tehlikeye girmektedir (Timur, 2003: 179).

Bir firmada odaklanma stratejisinin başarılı olması için gerekli koşullar şunlardır (Porter, 2003: 51; Timur, 2003: 177):

- Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinde yer alan genel örgütsel gereklilikler, kaynak ve becerilerin belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu,
- Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden ve kullanan, değişik ihtiyaçtaki müşteri gruplarının veya bölgelerinin olması,
- Firma odaklanma stratejisini hedef alarak uzmanlaşmaya giderken, rakiplerin geniş bir piyasaya hizmet vermeyi tercih etmesi,
- İşletmenin kıt kaynaklarını geniş bir alana dağıtmayarak sadece belirli bir alanda etkin kullanabilmesi.

Rekabet avantajı açısından Toyota daha çok güvenlik, sağlamlık, sorunsuzluk ve uygun fiyat gibi ürün özellikleri üzerinden konumlandırma yapmakta ve maliyet liderliğini uygulamaktadır. Volkswagen ise, kalite mükemmelliğine vurgu yaparak prestij ve konfor gibi kavramlar üzerinden farklılaşma stratejisi uygulamaktadır. (Altunışık; 2013:155). İkea, gözden kaçırılmış ya da kötü hizmet görmüş bir müşteri grubuna odaklanmaktadır. Maliyet için hizmetten vazgeçmiş olan müşterilere hizmet

etmektedir. Düşük maliyet konumu, müşterilerin işlerini "kendi başlarına yapmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca mağazaiçi satış görevlileri yerine, açık teşhir alanlarına dayalı self-servis modeli kullanmaktadır. Üçüncü şahıs imalatçılar yerine kendi düşük maliyetli,modüler, montaja hazır mobilyalarını tasarlamaktadır. Bu yönü ile maliyet liderliğine odaklanan stratejisinin yanısıra, rakiplerinde olmayan birçok ekstra hizmet sunarak farklılaştırma stratejisine de odaklanmaktadır. Mağaza içi çocuk bakımı ve geç saate kadar hizmet verme özelliğinden dolayı genç, varlıksız, çocuklu ve hayatlarını kazanmak için çalıştıklarından dolayı geç saatlerde alışveriş yapması gereken müşterilerin ihtiyaçlarını birebir karşılamaktadır (Porter, 2013:19).

2.1.2 Michael Porter'ın Jenerik Stratejilerine Yönelik Eleştiriler

Poon (1993), Porter'ın rekabet stratejilerinin hizmet sektörüne değil, üretim sektörüne daha uygun olduğunu belirtmiştir (Vanhove, 2005:119). Poon'a (1993) göre maliyet liderliği pek çok nedenden dolayı sorunlu bir kavramdır. Bunun ilk nedeni, düşük maliyet yaratma yollarının pek çoğunun rakipler tarafından kolayca izlenebilmesidir. Maliyet liderliği, sadece hizmet/ürün kalitesini düşürmeden, pazar liderliğiyle ölçek ekonomilerine ulaşmış firmalar için geçerli bir strateji olabilmektedir. İkinci olarak, maliyet liderliğine iyice sadeleştirilmiş ürün ve hizmetler tarafından ulaşıldığında, müşteriler endüstri ortalama fiyatını ödemek istemeyebilmektedir. Fiyatın düşük maliyetlerle oluşması halinde ekstra kar oranı düşecektir. Üçüncü olarak, Porter maliyet ve fiyat kavramlarını birbirinin yerine geçecek şekilde kullanmıştır. Halbuki bu iki kavram birbirinden farklıdır. Maliyet, firmalar tarafından ödenen girdi maliyetleri ile ölçülebilecek iken, fiyat, tüketiciler tarafından ödenen pazar fiyatları ölçümüne dayanmaktadır. Farklılaştırma, yöneticiler tarafından sadece bir gelişen üretim teknolojisi olarak algılandığında sorunlar yaşanmaktadır. Bir ürünün veya hizmetin satışında neyin daha önemli olduğu müşteri algısına bağlıdır. Pek çok şirket, düşük maliyetlerle piyasaya özel ürün/hizmet sunmak için karma strateji ile çalışmanın yollarını aramaktadır (Gürçaylılar, 2004: 124).

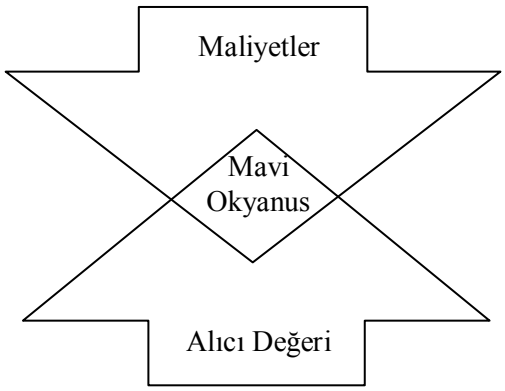
Miller (1992:40), "arada sıkışıp kalmak" kavramını sorgulamıştır. Stratejilerin arasında ortak bir nokta bulunduğunu iddia etmiştir. Örneğin, birçok şirketin pazara

niş oyuncu olarak girdiğini ve giderek büyüdüğünü belirtmiştir.

Kim ve Mauborgne (2004), Harward Business Review'de yayınlanan makalelerinde, yeni değer önermelerini bulmak için şirketlerin mevcut paradigmalarının dışına bakması gerektiği "değer yeniliği" kavramını açıklamışlardır. Bu, bir firmanın ya maliyet liderliğine ya da farklılaştırmaya odaklanması gerektiğini söyleyen Porter'ın kavramı ile çelişmektedir. Kim ve Mauborgnes'a (2013) göre iş evreni kırmızı ve mavi okyanuslar olarak iki tür içermektedir. Kırmızı okyanuslar, bugün varlığını sürdüren tüm sektörleri temsil etmektedir. Burada sektör sınırları tanımlanmış, kabul edilmiştir ve oyunun rekabet kuralları anlaşılmıştır (bilinen pazar uzamı). Şirketler mevcut talebin daha büyük kısmını almak için rakiplerini geçmeye çalışmaktadır. Şirket sayısı arttıkça kar ve büyüme ümitleri azalmaktadır. Mavi okyanuslar ise, bugün var olmayan tüm sektörleri simgelemektedir (bilinmeyen pazar uzamı). Mavi okyanuslarda talep, savaşılıp kazanılma yerine yaratılmaktadır. Hem karlı hem de hızlı olan geniş bir büyüme fırsatı vardır (Kim ve Mauborgnes, 2013: 164-165).

Normal rekabette (kırmızı okyanus) şirketler, müşteriler için ya daha yüksek maliyete daha büyük değer üretebilmekte ya da daha düşük bir maliyete makul bir değer yaratabilmektedir. Diğer bir deyişle, işletmeler farklılaşma ile düşük maliyet arasında bir strateji tercih etmektedir. Fakat mavi okyanus stratejisinde şirketler, farklılaştırmanın ve düşük maliyetin eş zamanlı olarak peşine düşmektedir (Kim ve Mauborgnes, 2013: 177-178).

Şekil 4. Farklılaştırma ve Düşük Maliyetin Eş zamanlı Takibi



Kaynak: Kim ve Mauborgne, 2013: 183.

Bir şirket, maliyetleri düşürürken bir yandan da eş zamanlı olarak alıcılar için değeri yukarı çekerek hem kendisi hem de müşterileri için bir değer atılımı yakalayabilmektedir. Zaman içinde üstün değerin oluşturduğu satış hacimleri dolayısıyla ölçek ekonomileri etkisini gösterdikçe, maliyetler daha da fazla azalmaktadır (Kim ve Mauborgnes, 2013: 183).

Alıcının değer algısı, şirketin sunduğu yararlılık ve fiyattan geldiği için ve şirket maliyet yapısı ve fiyat yoluyla kendisi adına değer oluşturduğu için mavi okyanus stratejisi sadece, bir şirketin yararlılık, fiyat ve maliyet etkinliklerini işlevsel olarak bütünleştirebildiği zaman elde edilebilmektedir (Kim ve Mauborgnes, 2013: 181).

2.2 ENDÜSTRİ DÜZEYİNDE REKABET

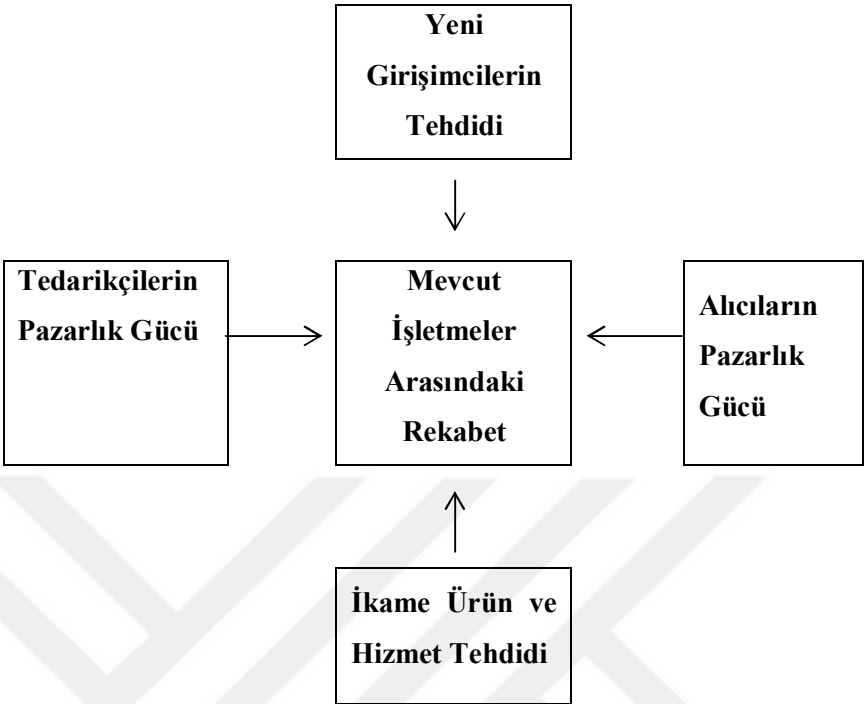
"Endüstriyel düzeyde rekabet gücü, bir endüstrinin rakipleriyle aynı ya da daha ileri seviyede bir verimlilik düzeyine ulaşması, bu verimlilik düzeyini sürdürme yeteneği ya da rakiplerinden daha düşük maliyette ürün üretme ve satma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Markusen 1993: 8; Yiğit 2008: 8) Belirli bir endüstrideki rekabet gücü, ticaretin gerçekleştirildiği diğer bölge veya ülkelerdeki endüstrilerle karşılaştırılabilmektedir. Dolayısıyla rekabetçi bir endüstri, bölgesel düzeyde veya uluslararası düzeyde rekabetçi firmalara sahip olan endüstri olarak ifade edilebilmektedir" (Koç ve Bozkurt, 2014: 87).

Tezin bu bölümünde endüstri düzeyinde rekabet kapsamında Porter'ın beş kuvvet modeli incelenmektedir.

2.2.1 Michael Porter'ın Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti Modeli

Firmaların bakış açısından rekabet ortamının en önemli yanı, firmaların rekabet ettiği sektördür. Porter'a göre, rekabet kuvvetleri ile bunların altında yatan nedenlerin anlaşılması, rekabetin tahmin edilmesine ve zamanla kontrol edilmesine yönelik bir çerçeve oluştururken, sektörün mevcut kârlılığının köklerini de ortaya çıkarmaktadır (Porter, 2008: 80).

Şekil 5. Porter'ın Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet Modeli



Kaynak: Porter, 2010: 34.

Porter'a (1980) göre; sektörler birbirine yakın ikame mallar üreten firmalardan oluşmaktadır ve firmaların içinde bulunduğu rekabet ortamının beş rekabet kuvvetinden oluşan ortak bir yapısı vardır. Sektördeki genel rekabet gücünü ve kârlılığı belirleyen unsurlar olarak görülen bu kuvvetler, aşağıdaki gibidir (Ormanidhi ve Stringa, 2008: 57):

- Yeni Girişimcilerin Tehdidi,
- Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet,
- İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi,
- Alıcıların Pazarlık Gücü
- Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.

Porter'a (1980) göre, firmaları etkileyen beş kuvvetin gücü ne kadar büyük olursa, sektördeki beklenen kârlılık o kadar düşük olmaktadır. Bahsedilen beş rekabet kuvveti bakımından herhangi bir sektörün üzerinde yapılan analiz, şirketlerin mevcut rekabet durumuyla ilgili güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine yardımcı olmaktadır (Ormanidhi ve Stringa, 2008; 57).

2.2.1.1 Yeni Girişimci Tehdidi

Yeni rakipler, yeni üretim kapasiteleri ve pazardan pay alma kapasiteleri ile endüstrideki mevcut işletmeler için tehlike teşkil etmektedir. Bu nedenle mevcut işletmeler endüstriye önceden girmiş olmanın avantajlarını sürdürebilmek için yeni işletmelerin pazara girmesini engellemek adına önemli tedbirler almak zorundadırlar (Saydam, 2013: 29).

"Yeni işletmelerin endüstriye girişi ile birlikte endüstrinin rekabet düzeyi artacak ve mevcut işletmelerin performansı düşecektir. Endüstriye girişler, normalin üzerinde performans ve getiri olduğu sürece devam edecek, bütün rekabetçi işletmeler eşit getiri ve performansa ulaştığında ise sona erecektir. Yeni girenler; endüstride faaliyet gösteren işletmelerin pazar payını tehdit edebileceği ve toplam üretim kapasitesini arttırıp, arz fazlası oluşturabileceği için önemli fiyat düşüşlerine ve sonuç olarak rekabetçi işletmelerin gelirlerinde azalmaya neden olabileceklerdir. Sektöre, yeni kurulmuş bir işletme ile girilebileceği gibi hâli hazırda faaliyette bulunan işletmeler ile birleşme veya onları satın alma şeklinde de girilebilmektedir" (Karacaoğlu, 2009: 168).

Çekici görünen bir pazara girme isteğinde olan işletmelerin pazara giriş engelleri ve rakiplerin olası misillemeleri konularına dikkat etmeleri gerekmektedir. Giriş engelleri, giriş maliyetlerini arttıran endüstri yapısının özellikleridir ve bu engeller, kısaca şöyle açıklanabilmektedir (Karacaoğlu, 2009: 168):

- Dağıtım kanallarına sahip olamama ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığının bulunmaması,
- Sermaye gereksiniminin yüksekliği,
- Ölçek ekonomisi,
- Endüstride yerleşmiş mevcut markalara bağımlılık,
- Endüstrideki mevcut işletmelerin maliyet avantajları,
- Ürün farklılaştırmanın zorluğu,
- Tedarikçi/ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği,
- Resmi kuruluşların politikaları.

Yeni girişimcilerin misillemeden korktuğu koşullar aşağıdaki gibidir (Porter, 2010: 42-43; Porter, 2008:6):

- Yerleşik firmalar yeni girişimcilere sert biçimde yanıt vermektedir.
- Yerleşik firmalar savaşmak için, nakit fazlası ve kullanılmamış borçlanma gücü, elverişli üretim kapasitesi ya da dağıtım kanalları ve müşterileri arasında nüfuz da dahil olmak üzere, hatırı sayılır kaynaklara sahiptir.
- Yerleşik firmalar, her ne pahasına olursa olsun fiyatları indirmeye eğilimlidir.
- Sektör, yavaş bir büyüme seyri izleyebilir. Bu da pazar payı savaşlarına yol açabilmektedir.

Giriş engelleri, potansiyel girişimcinin kaynak ve becerileriyle orantılı incelenmelidir. Yerleşik firmalar, yeni gelenlerin bu engelleri aşmak için geliştireceği yaratıcı yollar karşısında hazırlıklı olmalıdır.

2.2.1.2 Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet

Her sektörde aynı alanlarda olup benzer ürünleri aynı müşteri kitlesine sunan ve bu nedenle birbirleriyle rekabet içinde olan işletmeler vardır (Saydam, 2013: 29). Rekabetin yoğunluğu, işletmeye rakipleri tarafından meydan okunduğu veya pazar pozisyonunu geliştirme fırsatı tanındığı zaman artabilmektedir (Karacaoğlu, 2009: 171). Rekabet genellikle; fiyat indirimi, ürün farklılaştırma ve ürün/hizmet geliştirme (Dess ve Miller, 1993: 60) ve reklam kampanyaları şeklinde olmaktadır (Porter, 2010: 48; Porter, 2008: 9).

Mevcut rakipler arasındaki çekişme ele alındığında, bir sektörün kar potansiyelinin düşme derecesi iki unsura dayanmaktadır (Porter, 2010: 48; Porter, 2008: 9):

- Şirketlerin rekabet yoğunluğuna ve
- Şirketlerin rekabet ettikleri temele

Rekabet yoğunluğu, bir firmanın piyasada faaliyet gösteren diğer firmaların hayatta kalma şansı üzerindeki etkisidir. Bu aynı zamanda, endüstrideki firmaların kendi kaynaklarına bağlı olarak nasıl farklı rekabet edebildiklerini akla getirmektedir (Ju ve Zhao, 2009: 706). Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunu, rakiplerin sayısının çok olması ya da eşit rakipler olması, endüstri gelişiminin yavaş olması,

farklılaşmanın yada geçiş maliyetlerinin olmaması, büyük miktarda kapasite artışı, farklı rakipler ve yüksek çıkış engelleri belirlemektedir (Saydam, 2013:29).

Çekişmenin sertliği, *rekabetin temelini* yansıtmaktadır. Çekişme tamamen fiyata yöneldiğinde kar üzerinde yıkıcı bir etki yaratır; çünkü fiyat rekabeti karı sektörden alır, doğrudan müşterilerine aktarır. Ayrıca, sürekli fiyat rekabeti, müşterilerin ürünün özelliklerine ve hizmete daha az dikkat etmesine yol açar. Ürün özellikleri, destek hizmetleri, teslimat zamanı, marka imajı gibi fiyat dışındaki boyutlarda gerçekleşen rekabet, karlılığı sarsmaz. Aksine müşteri değerini yükseltir ve daha yüksek fiyatları destekleyebilir. Ayrıca bu boyutlara odaklanan rekabet, ikameye oranla değeri artırabilir ya da yeni şirketlerin piyasaya giriş engellerini yükseltebilir (Porter, 2010: 49-50; Porter, 2008: 9).

Her rakip, farklı fiyat, ürün/hizmet, özellik ya da marka kimliği karmalarıyla farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarsa, sektörün ortalama karlılığı yükselmekte ve sektör gelişmektedir (Porter, 2010: 51, Porter, 2008: 10).

2.2.1.3 İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

Bir ürünün yerini alabilecek başka bir ürün pazara girdiğinde, o pazar bölümü çekiciliğini kaybetme tehdidi altındadır (Kotler, 2000: 218).

Bir endüstrideki bütün işletmeler ikame ürünleri üreten endüstrilerle rekabet halindedir. Benzer müşteri ihtiyaçlarını gideren bunun yanında farklı özelliklere sahip olan ikame ürünler işletmelere üst düzeyde yükler getirmektedir. Müşteriler daha düşük fiyatı ya da daha çok kullanışlı ikame ürünleri karşılaştırarak ikame ürün tehdidini güçlendirmektedir. İkame malların etkilerine dikkat edildiğinde bir stratejistin fiyat performansları üzerindeki ikameleri incelemesi ve üretim maliyetlerini belirlemesi gerekmektedir (Saydam, 2013: 29-30)

Talep, fiyat karşısında esnek olduğu zaman tüketiciler, en küçük fiyat hareketliliği durumunda ikame ürünlere kayma eğilimindedir (Grant, 2002: 73).

Bir sektör, ürün performansı, pazarlama ya da başka araçlar yoluyla müşterilerinin ikame ürünlere yönelmesine engel olamazsa, karlılık ve büyüme potansiyeli açısından sıkıntı yaşar (Porter, 2010: 47; Porter, 2008: 9) .

2.2.1.4 Alıcıların Pazarlık Gücü

Bir sektördeki sınırlı alıcı sayısı ve bu alıcılara hizmet veren çok sayıda işletmenin bulunması, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır (Saydam, 2013: 30). Güçlü durumda olan alıcılar, fiyatların düşürülmesi için baskı yapmak, daha daha fazla hizmet talep etmek ve işletmeleri birbirine düşürmek suretiyle sektör karlılığını zarara uğratmaktadırlar (Porter, 2010: 44; Porter, 2008: 7).

Bu noktada alıcıların pazarlık gücü; fiyat duyarlılığı ve göreli pazarlık gücü olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bir endüstrideki alıcıların fiyat duyarlılığı aşağıda sıralanan dört temel faktöre bağlıdır (Porter,1998: 6; Grant, 2002: 80; Karacaoğlu, 2009: 170):

- Marka Bağımlılığı: Alıcıların belirli ürünlerle ilgili belirli markalara bağımlılığı varsa fiyat duyarlılığı olmayacaktır.
- Ürün Farklılaştırma: Alıcılar tarafından satın alınan ürün/hizmet standart veya farklılaştırılması zor ise, alıcıların tehdit gücü artacaktır.
- Alıcıların Elde Ettiği Yarar: Alıcıların elde ettiği yarar fazla ise, fiyat duyarlılığı olmayacaktır.
- Alıcılar Arasındaki Rekabet: Alıcılar arasında rekabet ne kadar yüksekse, satıcıların fiyat kırma isteği o kadar azalacaktır.

Alıcıların göreli pazarlık güçlerini etkileyen faktörler ise şunlardır (Grant, 2002: 82; Porter, 2000: 32; Barney, 2001: 98; Karacaoğlu, 2009: 171):

- Alıcıların, tedarikçilere nazaran büyüklüğü ve yoğunlaşmaları
- Alıcıların geçiş maliyetlerinin çok az olması
- Alıcıların eksiksiz bilgiye sahip olmaları
- Geriye entegrasyon kabiliyeti
- İkame ürünlerin başarısı

Alıcıların gücü, zaman içinde veya şirketin stratejik kararları sonucunda değişebilmektedir. Bu yüzden şirketin satış yapacağı alıcı grubuna ilişkin seçimi, önemli bir stratejik karar olarak görülmelidir. Şirketler, kendisine karşı en az güce sahip alıcıları bularak, alıcı seçimini gerçekleştirmeli ve kendi stratejik duruşunu iyileştirmelidir (Porter, 2003: 33).

2.2.1.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler, mal ve hizmetlerin kalitesini düşürecekleri ya da fiyatları yükseltecekleri tehdidi ile endüstrideki işletmeler üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilmektedirler (Barney, 2001: 95; Saydam, 2013: 31).

Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır (Porter, 2010: 43-44; Porter, 2008: 6-7; Ülgen ve Mirze, 2004: 98; Mutluay, 2005:19; Barney, 2001: 96; Dikyol, 2007: 97):

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

Tedarikçilerin elindeki güç kaynaklarını dengelemek ve bunların üstesinden gelmek mümkündür. Satın alma stratejisinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi yarar sağlayabilir (Porter, 2003: 155-156, 377):

- Yayılmış Satın Almalar: Tek bir kalem için yapılan satın almalar, alternatif tedarikçiler arasında bölüştürülebilir. Her bir tedarikçiye verilen iş miktarı, o tedarikçinin işi kaybetme kaygısını taşımasını sağlayacak büyüklükte olmalıdır.
- Geçiş Maliyetlerinden Kaçınmak: İyi bir satın alma stratejisi, geçiş maliyetlerinden kaçınmayı içerir. Geçiş maliyetlerinden kaçınmak; mühendislik desteği için bir tedarikçiye çok fazla bağımlı olmanın çekiciliğine direnmek, çalışanların tedarikçi firma adına çalışmamalarını sağlamak, tedarikçinin gelecekteki fiyat yükseltme girişimini olanaksız kılacak bir özel çeşitlilik veya özel mühendislik uygulaması girişiminden kaçınmak, zaman zaman kasıtlı olarak alternatif bir tedarikçinin ürününün kullanılmasını ve çalışanlar için özel eğitim gerektiren tedarikçi ürünlerine direnilmesi anlamına gelmektedir.
- Alternatif Kaynakların Nitelendirilmesine Yardımcı Olmak: Geliştirme anlaşmalarına ve satın almaların küçük bir yüzdesi için mali destek vermek yoluyla alternatif kaynaklar yaratılması cesaretlendirilebilir.
- Standartlaşmanın Arttırılması: Girdilerini satın aldıkları sektördeki teknik özelliklerin standartlaştırılması ile tedarikçinin ürün farklılaştırması engellenebilir.
- Geriye Entegrasyon Tehdidinin Yaratılması: Şirketin gerçek niyetinden bağımsız olarak, entegrasyon fizibilite çalışmaları sözel olarak tedarikçiye sızdırılabilir; danışmanlar ve mühendislik firmalarıyla olasılık planları yapılarak tehdit yaratılabilir.
- İnceltilmiş Entegrasyonun Kullanılması: Bazı gereksinimleri dahili olarak üretmek, geri kalanlar için anlaşmalar yapmak yoluyla büyük oranda pazarlık olanağı elde edilebilir.

Porter'a (1980) göre, firmaları etkileyen beş kuvvetin gücü ne kadar büyük olursa, sektördeki beklenen kârlılık o kadar düşük gerçekleşmektedir. Bahsedilen beş rekabet kuvveti bakımından herhangi bir sektörün üzerinde yapılan analiz, şirketlerin mevcut rekabet durumuyla ilgili güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Porter'ın bunu destekleyen temel savı; bu beş kuvvetin uygulayacağı baskı karşısında firmaların kendilerini uygun bir pozisyona sokmak için savunma

veya hücum amaçlı tedbirleri almasıdır.

2.2.2 Michael Porter‘ın Beş Rekabet Kuvveti Modeline Yönelik Eleştiriler

Michael Porter'ın Beş Kuvvet Modeli'nin en önemli güçlü yönü, ortaya çıkışının üzerinden yirmi yıl geçtikten sonra bile stratejik yönetimde en bilinen ve en sık kullanılan model olarak kalmasıdır. Uygulanmasının kolay oluşu ve piyasa güçleri hakkındaki analizi anlaşılabilir hale getirmesi nedeniyle basitliği de Beş Kuvvet Modeli'nin güçlü yönlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Kare-Silver, 1997: 46). Brandenburger'e (2002) göre, Porter'ın Beş Kuvvet Modeli, hem eğitim alanında, hem de uygulama alanında işletme stratejisinin kapsamını etkilemeye devam etmektedir. Modelin, rekabet stratejileri içinde kesinlikle en çok bilinen ve en sık kullanılan strateji olduğunu vurgulanmaktadır. Bunun nedeni firmaların önemli faaliyetleri hakkında bariz bir görüntü sunmasıdır. Model, şirket aracılığıyla tedarikçilerden tüketiciye kadar gerçekleşen tüm hareketleri açıklamaktadır. Şirketin rolü, değerin yaratıldığı birim olması nedeniyle özellikle vurgulanmıştır. Öte yandan, tedarikçiler ve müşteriler, bu zincirin gerekli bir parçası olarak görülmektedir (Brandenburger, 2002: 58-60).

Recklies'e (2001) göre, model, şirketin planlamasına ilişkin üç konuda yararlı bilgiler sunmaktadır. Birincisi; model, bir sektörün çekiciliğinin belirlenmesini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla, sektöre girilmesi veya sektörden çıkılması hakkında kararın verilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, modelin sağladığı fayda, rekabet kuvvetlerinin şirket ve rakiplerinin üzerindeki etkisi arasında karşılaştırmayı olanaklı kılmasında yatmaktadır. İkincisi; şirket, modelde yer alan kuvvetlerin gücü hakkında bilgi sahibi olduğunda, farklılaştırma ve stratejik ortaklık gibi rekabetçi konumunu geliştirmeye yönelik imkânlar yaratabilmektedir. Üçüncüsü; sektörlerdeki değişiklikleri inceleyen PESTE analizi (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik ve Çevresel Analiz) kombinasyonu sayesinde, Beş Kuvvet Modeli sektör içindeki eğilimlere işaret edebilmektedir (Recklies, 2001). Bunun yanısıra; Recklies (2001), "Beyond Porter" başlıklı makalesinde, modelin statik oluşunu ve şirketler arasındaki işbirliğini hesaba katmadığını ifade etmektedir. Model, tam rekabet piyasasını

varsaydığı için daha fazla denetime tabi sektörlerde uygulama alanları kısıtlıdır. Model, basit piyasa yapılarını analiz etmek için en uygun olanıdır. Çok sayıda karşılıklı ilişkinin bulunduğu kompleks sektörler söz konusu olduğunda, beş kuvvetin tümünü analiz etmek çok karmaşık bir hal almaktadır. Öte yandan, yazar, söz konusu sektörün bir bölümüne çok dar bakış açısıyla bakmanın önemli faktörlerin gözden kaçırılmasına sebep olacağı yönünde ikazda bulunmaktadır. Recklies (2001), diğer yazarlarla birlikte, Beş Kuvvet Modeli'nin yöneticilerin sektördeki mevcut durumu kolay ve anlaşılabilir bir biçimde görüntülemesine yönelik bir araç sunduğu ve ek analiz için iyi bir başlangıç olduğu sonucuna varmaktadır. Recklies (2015), kaleme aldığı bir başka makalesinde eleştirilerin dayandığı gerekçelerden birinin günümüzün değişen ekonomik koşulları olduğunu belirtmektedir. Modelin seksenli yıllardaki durumla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Döngüsel (konjonktürel) gelişmeler, istikrarlı piyasa yapıları ve aşırı rekabet bu dönemin tipik özelliklerindendir. Günümüzde, teknolojiler, internet ve e-ticaret uygulamaları tüm sektörlerde bulunmakta ve sektör yapılarının şeklini değiştirmektedir. Bu nedenle, modelin, günümüzün dinamik değişikliklerini açıklamak için kullanılamayacağını belirtmektedir (Recklies, 2015).

Grant'e (2002) göre, Porter'ın Beş Kuvvet Modeli'nin kuramsal temelleri, ekonomistlerin en fazla eleştirdiği yöndür. Şüpheli kuramsal temel yapıya ek olarak, modelin statik özelliği nedeniyle bazı sınırlamalar söz konusudur. Sektör yapılarının değişmez (stabil) olduğu ve dış faktörler tarafından belirlendiği düşünülmektedir. Grant, sektör yapısına ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir*: "Sektör yapısı, rekabetin şiddetini körükler ve bu da karşılığında sektör kârlılığının seviyesini belirler."* Bu nedenle, sektör yapıları, dinamik bir rekabet sürecinde değişmeden kalamaz. Grant'in belirttiği bir diğer sorun, şirket kârlılığı açısından sektör ortamının önemine ilişkin ampirik bulguların eksikliğidir. (Grant, 2002: 89).

Hill ve Jones (2001) da tıpkı Grant (2002) gibi sektörün abartılan rolüne değinmektedir. Porter'ın modelinde şirketler arasındaki farklılıklar göz ardı edilirken, kurum kârının belirleyici unsuru olarak sektöre çok fazla önem verilmektedir. Sonuç olarak, şirketin kendi kapasitesi ve kaynaklarının kârlılık açısından faaliyet gösterdiği sektörden daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Hiçbir şirket, sadece ilgi çekici bir sektörde yer aldığından dolayı başarılı olamaz.

Maddi olmayan varlıklar ve marka ismi gibi şirketin stratejik kaynakları, analiz ve strateji oluşturma bakımından önemlidir. Hill ve Jones (2001), eleştirilerini yeniliğin rolünün göz ardı edilmesine kadar genişletmektedir. Yenilikler, sektör içindeki rekabetin itici gücünü temsil eder. Herhangi bir şirket yeni bir ürün, teknoloji veya süreç bulduğunda, rekabet üstünlüğünü eline geçirebilir ve kâr elde edebilir. Yeniliğin bir diğer işlevi, sektördeki rekabetin dönüştürülmesinde yatmaktadır. Örneğin, yeni teknolojiler sayesinde üretim maliyetleri azaltılabileceği için sektöre girişin önündeki engeller ortadan kalkar ve küçük ölçekli şirketler de rekabete girebilir (Hill ve Jones, 2001: 97). Porter, yeniliği tek başına bir sektörü kârlı hale getirebilecek güçlü bir faktör olarak görmemektedir. Düşük teknolojiye, yüksek değiştirme maliyetlerine veya fiyata odaklı alıcılara sahip sektörlerin genelde ilgi çekici yazılım veya bilgi teknolojilerinden daha kârlı olduğunu ileri sürmektedir (Porter, 2008: 86). Hill ve Jones, şu sonuca varmaktadır: *"Beş Kuvvet Modeli'nin değeri sınırlıdır. Çünkü sürekli değişen bir durumun anlık görüntüsünden başka hiçbir şey yansıtmamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin sektör analizini durmadan tekrarlaması ve rekabet kuvvetleriyle ilgili değişikliklere dikkat etmesi gereklidir*"(Hill ve Jones, 2007: 66). Küreselleşme ve modernizasyon çağında sektörler, yüksek hızda gerçekleşen yenilikler ile birlikte daha da dinamik hale gelmektedir. Örneğin, akıllı telefon, ilk olarak 1973 yılında kavramsallaştırılmış ve piyasaya 1992 yılında sürülmüştür. Aradan on beş yıl geçtikten sonra 2007 yılında, Apple sektörde devrim niteliğindeki iPhone'u lanse etmiştir. Akıllı telefonların piyasaya sürülmesi sayesinde telekomünikasyon şirketleri, tüketicilerin değişmekte olan tüketim ve kullanım alışkanlıklarına ayak uydurmak zorunda kalmıştır. İç kabiliyetlere iyice hâkim olmadan bir kurumun piyasadaki hızlı değişikliklere yeteri kadar hızlı tepki göstermesi mümkün değildir ve böyle bir kurum, rekabetten geri kalacaktır. Bu durum, Porter'ın stratejinin özünün rekabet olduğu yönündeki görüşüyle doğrudan çelişmektedir (Hill ve Jones, 2001: 97). Bunun yanısıra Hill ve Jones (2001), modeli sektör içindeki rekabetin niteliğinin analiz edilmesi ve fırsatların ve tehditlerin farkına varılması için kullanılabilir bulmuşlardır. Fırsatlar ve tehditler, SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi) analizinin dış yönünü temsil etmektedir ve dolayısıyla Beş Kuvvet Modeli ile bir başka model arasında açık bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Hill ve Jones, 2001:

97). Hill ve Jones (2007), mikro ortamın öneminden de söz etmektedir. Modeldeki kuvvetler, sabit değildir. Çünkü bu kuvvetler, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik kuvvetler gibi daha geniş olan makro ortam tarafından belirlenmektedir. Bunların modeldeki kuvvetlerin ve ardından sektörün tamamı üzerinde bariz etkileri vardır (Hill ve Jones, 2007: 66).

Lynch'e (2000) göre, modelde ortamı analiz etmeye yönelik etkili bir yöntem sunulmakta ve bu yöntemin şirket stratejisini geliştirmenin ilk adımı olarak kullanılması önerilmektedir. Sonuçların mantıklı ve yapılandırılmış bir şekilde sunulması nedeniyle modelin gerçek ilişkisine (bağıntısına) dikkat çekilmektedir Bunun yanında Lynch de modelin statik özelliğine vurgu yapmakta ve kuvvetlerin sürekli olarak değişmekte olduğunu ve hamlelerin modelin açıkladığından daha hızlı olabileceğini ifade etmektedir. Lynch'in ifade ettiği sonraki eleştiri noktası, alıcının gücüne ilişkindir. Model, bu bakış açısının diğer faktörler kadar eşit öneme sahip olduğunu varsaymakta ve alıcılara daha fazla önemin verilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Modele göre, ortam, şirket için bir tehdit unsuru olarak görülmekte, ancak bazı kurumlar başta tedarikçiler olmak üzere başkalarıyla işbirliği yapmayı çok faydalı bulmaktadır. Ayrıca Lynch, şirketin Beş Kuvvet Modeli'ni uyguladıktan hemen sonra kendi kurumsal stratejisini yaratmasının yeterli olup olmadığını sorgulamaktadır. Ayrıca, Lynch'in modele yönelttiği eleştiriler, stratejinin insan yönünü göz ardı edişini dikkate almaktadır. Model, ülke kültürleri veya yönetim becerileri gibi özellikleri gözden kaçırmaktadır. Şirketin kendi menfaatlerinin esas olduğu yönündeki varsayım, bazı kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve devlet kurumları için uygun olmayabilir (Lynch, 2000: 131).

Cameron ve Pickett (2009: 92), "*belirli bir sektörde rekabet etme becerisinin dış faktörlerle ilgili olduğu kadar iç faktörlerle de ilgili olduğunu*" ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, kurumlar, piyasa koşullarını tamamlamak için kendi iç kabiliyetlerini derinlemesine anlamalıdır. Porter'ın modeli, iç kabiliyetleri açıklamamaktadır.

Faulkner ve Campbell (2003) da Beş Kuvvet Modeli'nin statik yapısını eleştirmekte, firmaların ve sektör içindeki şirketlerin benimsediği stratejiler arasındaki rekabetten dolayı sektör yapılarının sürekli olarak değişmekte olduğunu belirtmektedir. Faulkner ve Campbell da Porter'ın şirketler arasında yaşanan çekişme

ve rekabetin, iş ortaklığı veya müttefikliği şeklindeki muhtemel etkileşimden daha önemli olduğu yönündeki görüşünü eleştirmektedirler. Faulkner ve Campbell (2003: 249) da Porter'ın modelinin şirketin iç kaynaklarından çok, tamamen dış ortama odaklandığını kabul eden yazarlardandır. Porter'ın dış ortamın bir firmanın başarısının temeli olduğu yönündeki görüşünü eleştirmektedirler. Yazarlar, eleştirilere rağmen, Porter'ın sektör analizi modelinin ortaya çıkışının üzerinden yirmi yıl geçtikten sonra bile en önemli stratejik yönetim modellerinden biri olduğunu kabul etmektedir (Faulkner ve Campbell, 2003: 249) .

Porter'ın modelinin bir diğer eksik yanı, reklamcılık, danışmanlık veya hukuk alanlarındaki bilgi temelli firmalar için değil, Coca-Cola, Ford Motors veya Dell gibi endüstriyel şirketler için geliştirilmiş olmasıdır. Bu şirketlerin yöneticileri, bu aracı kullanarak bazı riskler almaktadır ve modelin söz konusu firmaların ihtiyaçlarına göre değiştirilmesi önerilmektedir (Sheehan, 2005: 53-60).

Downes (1998), işletmeleri etkileyen mevcut konular olarak üç yeni kuvveti - dijitalleşme, küreselleşme ve deregülasyon (serbestleştirme/ kuralsızlaştırma) - tanıtmaktadır. İşletme faaliyetleri, fiziksel dünyadan bilgisayarlı ağlara taşındığından söz konusu yeni kuvvetler bu işletme faaliyetlerinin içinde yer almaktadır. Downes'e (1998) göre, yeni stratejik çerçeve ile analitik araçların uygulanması şarttır. Dijitalleşme, firmalara hiç olmadığı kadar fazla bilgiye erişme imkânı sağlarken, öte yandan bilinmedik ve kestirilemez rekabet tehdidini de beraberinde getirir. Küreselleşme nedeniyle yerel şirketler bile lojistik ve iletişimin gelişmesiyle küresel bir konum kazanabilir (Recklies, 2015) Deregülasyon, şirkete yeniden yapılanma ve daha açık uluslararası piyasa gibi yeni olanaklar sağlamaktadır (Zeleny, 2012: 3).

Ayrıca, diğer yazarlar, modelin kapsamının bir başka kuvvetle ilgili olarak genişletilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bunun ne olması gerektiği hakkında çeşitli görüşleri vardır. Hill ve Jones (2007), altıncı kuvveti tamamlayıcı işletmeler (complementors) olarak görmektedir: Tamamlayıcı mallar (complements - complementary products), ürünlere olan talebin belirleyici unsuru olarak değerlendirilmektedir ve dolayısıyla talebi karşılayan bir tedarikçiye sahip olunması şirketin kârını etkilemektedir. İlgi çeken tamamlayıcı mallar, herhangi bir sektörde şirket için değer ve fırsat yaratmaktadır. Öte yandan, etkisiz tamamlayıcı mallar tehdit oluşturmakta ve sektörde yavaş gelişime ve düşük kârlılığa yol açmaktadır

(Hill ve Jones, 2007: 57). Grant (2005) da tamamlayıcı işletmeleri şirketlerin rekabet gücü üzerindeki önemli etkiler olarak görmekte ve bunlardan altıncı kuvvet olarak bahsetmektedir (Grant (2005: 103).

Karen-Silver (1997), mevcut rekabet ortamının yeni kuvvetlerin dikkate alınmasını gerektirmesine rağmen, içlerinden en güçlü olanın esas çekirdek, -yani beş kuvvet, olduğunu ileri sürmektedir (Karen-Silver, 1997: 46).

Andriotis (2004), Porter'ın beş kuvvet faktörlerine turizm sektörü için ilave faktörler önermiştir. Aracılar (tur operatörleri) faktörünün Porter'ın alıcılar gücü içindeki önemini vurgulayan yazar, bilgi teknolojileri ve devlet düzenlemelerinin altı ve yedinci faktör olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Andriotis, 2004: 132-133).

Porter (2008), sektör içinde diğer önemli konuların bulunduğunu kabul etmekte, ancak bunlardan kuvvetler olarak değil, faktörler olarak bahsetmektedir. Sektördeki büyüme hızı, teknoloji ve yenilik, devlet, tamamlayıcı mallar ve hizmetler gibi faktörleri öne sürmektedir (Porter, 2008: 86).

Özet olarak, Michael Porter'ın modeli, eskiden yarattığı etkiyi artık yaratmamaktadır. Yeni ekonomi yasaları çıkmış ve diğer itici unsurlar piyasaların şeklini değiştirmeye başlamıştır. Yine de bu durum, Porter'ın kuramlarının geçerliliğinin kalmadığı anlamına gelmemektedir. Önemli olan, bu kuramların kısıtlı olduğunu akılda tutarak bunları uygulamak ve yönetim araçları, teknikleri ve kuramları ile ilgili daha geniş bir çerçevenin parçası olarak kullanmaktır. Ancak, bu yaklaşımın yeni veya eski, Porter veya bir başkası tarafından geliştirilmiş olmasına bakılmaksızın her iş modeline ve her ekonomide uygulanması önerilebilir.

2.3 ÜLKE/DESTİNASYON DÜZEYİNDE REKABET

"Ülkelerin rekabetçilik düzeyleri ve refahları, firmalarının verimliliğine, bu da firma dışı etkenlerin ne kadar etkili olduğuna bağlıdır. Rekabetçilik düzeyini, yani verimliliği, yükseltmek ülkedeki refahı arttırdığı için üzerinde durulması gereken bir amaçtır ve ülkenin kaynaklarının nasıl kullandığına bağlıdır" (EDAM, 2009: 3).

"Firma dışı etkenlerin de olumlu etkisiyle, bazı ülkelerde ve bölgelerde daha verimli çalışan firmalar yaratılmaktadır. Bu firmaları çekebilen ve yaratabilen ülkeler/bölgeler rekabetçiliği yüksek olan yerlerdir. Rekabet, firmalar arasındadır, ama devletler ve yerel yönetimler, kendi sınırları içinde çalışmakta olan firmalara, bu coğrafi alanda daha elverişli imkanlar sunmaya ve bu imkanlardan yararlanmalarını kolaylaştırmaya çalışmaktadır" (EDAM, 2009: 4).

"Ülke düzeyinde rekabetçilik, değer yaratma imkanlarının oluşturduğu potansiyel ve bu potansiyelin gerçekleşme derecesini belirleyen mikro düzeydeki verimlilik olarak iki kademede değerlendirilebilmektedir. "Verimlilik, temelde, ekonominin mikroekonomik yeteneğine bağlıdır, bu da firmaların performansına, iş ortamının kalitesine ve ilişkili endüstriler ile destek endüstrileri kümelerinin varlığından doğan dışsallıklara bağlıdır. Mikroekonomik politikalar iyileştirilmedikçe refahta sürdürülebilir iyileştirmeler gerçekleşmeyecektir" (Porter ve diğerleri, 2008: 51).

"Ulusların rekabet gücü büyük oranda firmaların verimliği ve üretkenliğinden kaynaklansa da rekabet gücünün süreklilik arz etmesi özellikle dış çevre ile etkileşimi gerektiren yenilikçiliğe bağlıdır. Piyasa dışı etkileşimlerin büyük bölümü ise devlet ekonomik politikaları ile yakından ilgili olmaktadır (Aktan ve Vural 2004: 16). Uluslararası rekabet gücü, makroekonomik değişkenlerin istikrarlılığıyla doğrudan bir ilişki içerisindedir. Bu kapsamda, uluslararası rekabetin özellikle fiyat noktasında tespitinde döviz kuru, faiz, enflasyon ve işsizlik oranı gibi değişkenlerin de dikkate alınması gerekliliği önem arz etmektedir" (Koç ve Özbozkurt, 2014: 86)

Tezin bu bölümünde ülke düzeyinde rekabet kapsamında Porter'ın elmas modeli incelenmektedir.

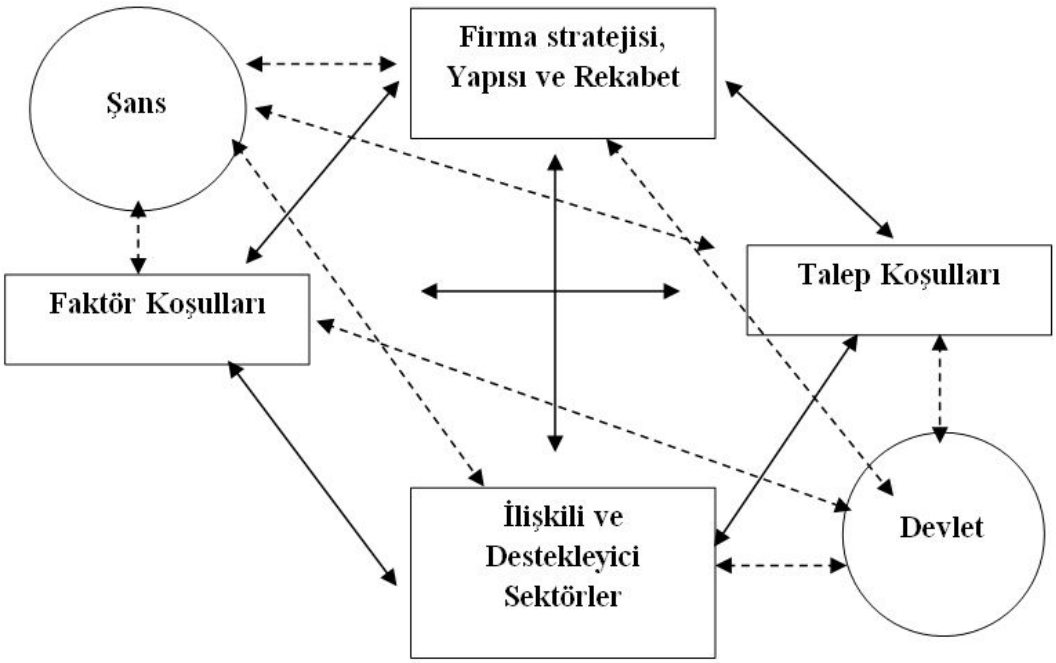
2.3.1 Michael Porter'ın Elmas Modeli

Micheal Porter yayımladığı "The Competitive Advantage of Nations" adlı kitabında ülkelerin rekabetçi avantajı nasıl elde ettiklerini açıklamak için çok kapsamlı bir model geliştirmiştir. Porter dünya ihracatının yaklaşık %50 sine hakim olan 10 ülke üzerinde yapmış olduğu çalışması sonucunda elmas modeli adını verdiği "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü Teorisi" ni ortaya çıkartmıştır. Porter rekabet

avantajı kavramına karşılaştırmalı üstünlük teorisinin ötesinde bir yaklaşım getirmiştir. Porter modelinde rekabet avantajı elde etmede üretim üstünlüğü, fiyat rekabeti, maliyet avantajının değil, ürün farklılaştırması, ürün çeşitlendirmesi, modern tasarım, teknolojik durum, kalite, değer yargılarındaki farklılıklar ve kültür farklılıkları gibi yeni belirleyicilerin olduğunu ileri sürmektedir (Porter, 2003: 560).

Porter'a göre bir ülkenin rekabet üstünlüğünü o ülkedeki firmalar oluşturmaktadır. Ülke içerisinde başarılı olmuş firmaların rekabet güçlerini uluslararası piyasalara taşıması o ülkenin de rekabet gücünü arttırmaktadır. Porter, bu modeldeki dört faktörün karşılıklı etkileşim içerisinde olduklarını belirtmiştir. Porter, elmasın dört köşesindeki faktörlerden bazılarının eksikliklerinin diğer faktörler tarafından telafi edilebildiğini de ifade etmiştir. Rekabetçi avantaj elde etmede elmasın köşelerinden bir veya birkaçı yeterli olabilmekte ancak uluslararası bir avantaj elde edebilmek ve bunu sürdürülebilir hale getirebilmek için dört faktörün hepsinin de birlikte bulunması gerekmektedir (Asheim, 1995: 41). Porter elmasın dört köşesinde yer alan faktörlerin dışında rekabet avantajına etki eden iki dışsal değişkenden söz etmektedir. Bunlar: Devletin Rolü ve Fırsatlardır (şans).

Şekil 6. Ulusal Üstünlük Elması Belirleyicileri



Kaynak: Porter, 1990: 127

2.3.1.1 Faktör (Girdi) Koşulları

Girdi veya faktör koşulları; bir ülkenin nitelikli işgücü ya da altyapı gibi belirli bir sektörde rekabet etmesi için gerekli olan üretim girdilerindeki konumudur (Porter, 2010: 212). Bu konumu belirleyen başlıca etkenler şu şekilde sıralanabilir (Erkan ve Erkan, 2004: 358);

- Beşeri Kaynaklar (işgücü sayısı, niteliği)
- Fiziki Kaynaklar (arazi, su, iklim, hammadde, enerji, miktar ve kalitesi)
- Bilgi Kaynakları (mal ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgi, piyasa bilgisi)
- Sermaye Kaynakları (yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası)
- Altyapı (çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumları)

Söz konusu faktörler, doğru uygulandığında firmaların teknolojik ve kurumsal değişikliklere hazırlanmasını ve uyum sağlamasını kolaylaştırabilecek faaliyetlerdir. İletişime dayalı bilgi akışı ve firmaların birden fazla bilgi kaynağına sahip oluşu, ilgili firmaların söz konusu bilginin doğruluğunu değerlendirmesine ve yarar sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bu tür yararlı etkiler, çoğu zaman bölge veya coğrafya yüzünden kısıtlı veya sınırlı durumdadır ve başta özellikli ürünlere veya hizmetlere yönelik piyasalar olmak üzere, "know-how" ihtiyacını azaltarak firma kümelerine girişin önündeki engelleri azaltabilmektedir (Chen ve Hsieh, 2008: 39).

2.3.1.2 Talep Koşulları

Talep koşulları bakımından, firmaların kümelenmesi, tipik olarak kültürlü, tecrübeli ve talepkâr yerel müşteriler yaratmaktadır. Kümelenme, belirli bir alanda birbirine ortak ve tamamlayıcı unsurlarla bağlı şirketlerin ve ilgili kurumların oluşturduğu coğrafi açıdan yakın gruptur (Porter,2010:245). Bu durum, alıcıları kalite, dizayn, hizmet kalitesi vb. konularda daha titiz davranmaya yöneltip (Altınay, 1995: 23), söz konusu firmaların daha yenilikçi ve yaratıcı olmasına yol açmaktadır. Böylece o ülkenin şirketleri rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Porter, 2010: 221). Ayrıca, firmaların kümelenmesi, belli kümelerde yer alan müşterilerin ve firmaların

aranmasına ilişkin maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Bir küme yapılanması içinde müşteriler için, ilgili firmaların coğrafi bakımdan birbirine yakın olması müşterilerin satın alma verimliliğini elde etmesini kolaylaştırırken; firmalar için ise, bu yakınlık, müşteri arama maliyetlerinin azalmasına ve piyasa tabanını diğer firmalarla paylaşmasına katkıda bulunmaktadır (Chen ve Hsieh, 2008: 39). Ayrıca Porter'ın modelinde talep koşulları için, tüketici grupları, iç talebin büyüme ve doyum noktaları gibi unsurların da incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Güripek, 2013: 96).

2.3.1.3 İlişkili ve Destekleyici Sektörler

Tedarikçilerin - belirli bir kümedeki firmalara - yakın olması, firmaların da bir küme şeklinde bir araya gelmesi için neden oluşturmakta ve tek bir konumda mevcut olan girdi yelpazesini kendiliğinden arttırmaktadır. Yakındaki tedarikçiler, genellikle verimli ölçek ekonomileri elde eder ve bu durum firmaların 'zayıf' kümelerin aksine 'güçlü' kümeler hâlinde daha hızlı büyümesinin ana nedenlerinden birini teşkil eder (Porter, 1998: 105). Birbirine yakın konumlanmış tedarikçiler ve şirketler, kısa iletişim hatlarından, hızlı ve sürekli enformasyon akışından, sürekli fikir ve inovasyon alışverişinden üstünlük elde edebilmektedirler. Şirketler, tedarikçilerinin teknik çabalarını etkileme fırsatına sahiptir ve AR-GE çalışmalarının test alanları olarak hizmet verip, inovasyonları hızlandırabilmektedirler (Porter, 2010: 222).

Doğru kümeler içinde bulunan firmalar açısından bir diğer avantaj, sosyal etkileşimden türeyen nitelikli çalışan havuzudur. Sosyal ilişki ağları, ekonomi yaşamının farklı kesimlerine gelişigüzel ve çeşitli ölçülerde nüfuz etmektedir. Bu tür ağlarda yer alan biçimsel olmayan (enformel) arkadaşlıklar, önemli bir bilgi kaynağı sağlamakta ve bu bilgi, sıklıkla, kurumlar arasındaki resmi ilişkileri tanımlayan biçimsel bilginin yerini alabilmektedir. Söz konusu 'yerelleştirilmiş ağların', birçok stratejik ittifaklardan daha dayanıklı ve uzun ömürlü olduğu öne sürülmüştür (Chen ve Hsieh, 2008:40).

2.3.1.4 Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Ulusal koşullar ve ortam, şirketlerin yaratılması, örgütlenmesi ve yönetilmesinin yanı sıra yerel rekabetin niteliği hakkında kuvvetli eğilimler yaratmaktadır. Örneğin; İtalya'da başarılı uluslararası rakipler genelde küçük ve orta ölçekli özel şirketlerdir ve geniş aileler tarafından işletilmektedir. Almanya'da ise, şirketlerin örgütlenme ve yönetiminde katı bir hiyerarşi vardır ve üst düzey yöneticiler genelde teknik deneyime sahiptir (Porter, 2010: 224).

Coğrafi yakınlık, firmalara rakiplerini doğrudan gözlemleme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu doğrudan gözlemler, yarattığı baskı sayesinde firmaların daha rekabetçi hâle gelmesine ve gelişimlerini sürdürmesine katkıda bulunabilmektedir. Doğru bir biçimde ilgilenilip ele alındığı takdirde, bu rekabet, ilgili kümelerde yer alan belli firmaların kendilerini daha fazla geliştirmesine yol açabilecek 'kolektif bir vizyon' paylaşmasını destekleyebilir (Chen ve Hsieh, 2008:40).

"Bu dörtlünün karşılıklı etkileşimine iki dışsal değişken olarak; Devlet ve uyguladığı politikalar, karşılaşılan fırsatlar ve şanslar eklenmiştir. Gerek fırsatlar, gerekse devlet politikaları, sistem bütünü içinde, yine karşılıklı etkileşim halinde, küresel rekabetin belirlenmesinde etkin olmaktadır" (Aktan ve Vural, 2004: 62).

2.3.1.5 Devlet ve Uyguladığı Politikalar

Porter (2008), bir sektörün uluslararası rekabet gücünün gelişiminde devletin rolünün önemli fakat dolaylı olduğunu düşünmektedir. Porter'a (2008) göre devletin etkisi rekabetçi avantajı yaratmaya yönelik değil, sektörü desteklemek yönünde olmalıdır. Devletin bir taraf olması veya piyasayı yönlendirmesi, firmaların uluslararası rekabetini etkilemektedir (Aktan ve Vural, 2004: 62).

Devlet, sübvansiyonlar, sermaye piyasası düzenlemeleri, çalışma hayatına ilişkin düzenlemeler (Güripek, 2013: 97), eğitim politikaları gibi uygulamalarla "elmas faktörleri"ni etkilemektedir. Porter (2008), devlet faktörünün ulusal rekabet

açısından önemli olmasına rağmen, etkisinin kısmi olduğunu ve tek başına yeterli olamayacağını düşünmektedir.

2.3.1.6 Karşılaşılan Fırsatlar ve Şanslar

"Şans faktörleri, kontrol edilemeyen ama yine de sektörü etkileyip rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirebilen olaylar olarak görülmektedir. (Örneğin, savaşlar, doğal afetler, vb.) Küresel rekabetin dolaylı belirleyenleri olan fırsatlar genellikle; yenilikler, temel teknolojilerde yenilenmeler (mikrobiyoloji), girdi maliyetlerinde ani değişmeler (petrol), finans piyasasındaki değişmeler, dünya ve yerel taleplerde dalgalanmalar, dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde ortaya çıkmaktadır" (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 120).

"Bu değişim mevcut rekabetçi avantajların ortadan kalkmasına veya firmaların yeni koşullara uyum sağlayarak avantajların farklı alanlarda elde edilmesine yol açabilmektedir (Porter, 1998:124). Etkili bir kriz yönetimi uygulaması ile bu ani değişiklilerin olumsuz etkileri azaltılabileceği gibi fırsata da dönüştürülebilmektedir" (Güripek, 2013: 97).

2.3.2 Michael Porter'ın Elmas Modeline Yönelik Eleştiriler

Porter'ın (2008) modeli ulusal rekabet gücünü açıklamada önemli bir model olmasına rağmen, çeşitli eleştiriler de almıştır. Örneğin, Weilrich (1999), benzer endüstrilerin coğrafi olarak bir bölgede yoğunlaşması konusunu eleştirmektedir. Porter'ın (2008), Alman otomotiv endüstrisi ile ilgili verdiği örnekten yola çıkarak Mercedes, BMW ve Porsche gibi firmaların yan endüstrilerle yakın yerlerde bulunmasına rağmen, Volkswagen ve Opel gibi firmaların bu coğrafi yakınlaşmanın dışında kaldığını vurgulamıştır (Weihrich, 1999: 2).

Clancy (2001), bu modelin geçerliliğinin, ülkelerin gelişmişlik seviyesi ile bağlantılı olduğunu, teknolojik yenilenme ve gelişim konusunda ülke içinde kümelenen işletmelerin hem sayı hem de birbirlerini destekleme noktalarında yetersiz kalabileceğini ifade etmiştir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 89).

Dunning (1993), Elmas Modeli'nin küreselleşme faktörünü gözardı ettiğini, bir ülkedeki şirketin kendi stratejilerini belirlerken başka bir ülkede yer alan işletmenin de stratejilerinden etkilenebileceğini belirtmiştir. Benzer durumun ülkeler için de geçerli olduğunu ve ülkelerin karşılıklı olarak birbirlerinin stratejisinden etkilenebileceğini vurgulamıştır (Dunning, 1993:10). Dunning (1993), teorinin uluslararası etkileşimleri (Arıç, 2013: 94) ve bununla bağlantılı olarak yabancı yatırımlarını (Brunner, 2006: 7) kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Rugman ve D'Cruz'a (1993) göre; Porter sadece ülke içindeki dengeleri göz önüne almıştır, uluslararası dengeleri ve uluslararası elmasları göz ardı etmiştir. Örneğin: Rugman ve D'Cruz, Porter'ın Kanada ile ilgili çalışmasındaki çok uluslu firmalarla ilgili görüşlerinin doğruyu yansıtmadığını Kanada'daki en büyük firmaların Kanada merkezli firmalardan oluşmadığını ortaya koyarak ispatlamaya çalışmıştırlar. Rugman ve D'Cruz (1993:326), Porter'ın yerel pazar tanımının uluslararası piyasalardaki pazar tanımları ile örtüşmediğini ve bu nedenle de Porter'ın elmas büyüklüğünün yetersiz kaldığını öne sürmektedirler. Rugman, Porter'ın modelinde çok uluslu şirketlerin dünya ekonomisindeki hâkimiyetlerine ve onların ülke dışındaki networklerine ve dolayısıyla bu şirketlerin rekabet gücü üzerindeki etkilerine yeterince değinilmediğini ifade etmektedir. Rugman, gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücü elmaslarının en büyük ekonomilere sahip ABD, Japonya ve Avrupa Birliği'nin elmaslarına göre oluştuğunu öne sürmektedir.

Rugman, Porter'ın Kanada ile ABD arasındaki ticareti gösteren kanada elmasını çifte elmas modeli ile yeniden çizmiştir. Dunning ise Porter'ın dünya ekonomisinde pek çok firmayı küreselleşmeye zorlayan faktörleri ve doğrudan yabancı yatırımlarını göz ardı ettiğini ileri sürerek çok uluslu firmaların doğrudan veya dolaylı olarak ülkelerin rekabet gücüne katkılara sağladığını belirtmiş ve çoklu elmas modelini ortaya koymuştur. Bu model ile çok uluslu firmaların farklı ülkelerde yaptıkları ekonomik faaliyetler ile yabancı sermaye yatırımlarının rekabet avantajı elde etmedeki etkileri öne çıkartılmıştır (Moon ve Peery 1995: 41).

Grant (1991), modelde Elmas'ı oluşturan her bir faktörün birbirleri ile olan ilişkisinin yönü ve etkileşimini eleştirmektedir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 90). Ketels'e (2006) göre, Porter matematiksel ve iktisat dili yerine niteliksel

tanımlamalar ve mantıklı sebepler ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırmacı, Elmas Modeli'nde çok kültürlü ve çok uluslu işletmelerin yer almamasını eleştirmektedir (Ketels, 2006:122; Gökmenoğlu ve diğerleri, 2012: 17).

Davies ve Ellis (2000), Porter'ın rekabet gücü kavramını Elmas modeli ve ulusların verimliliği ile ilişkilendirmesini uygun bulmamış; yaptıkları ampirik çalışmalar ile Porter'ın 'Ulusların Rekabetçi Avantajı' adlı kitabındaki iddaları çürütmüşlerdir (Gökmenoğlu ve diğerleri, 2012: 18).

Yetton ve çalışma arkadaşları (1992) Kanada, Yeni Zelanda ve Avustralya'nın Elmas Modeli'ne sahip olmadan da rekabet gücü elde eldebildiklerini vurgulayan çalışmalar yapmışlardır.

Van Den Bosch ve Van Prooijen (1992) ulusların rekabet avantajı üzerinde ulusal kültürün etkisine yeterince önem verilmediğini belirtmişlerdir (Van Den Bosch ve Van Prooijen 1992:173). Bu araştırmacılar, Hofstede (1980:43) tarafından sunulan ulusal kültürün boyutları (bireyselcilik-kolektivizm, dişilik-erkeklik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma güdüsü) ile Elmas Modelinin birleştirilmesine yönelik fikir ortaya koymuşlardır (Gökmenoğlu ve diğerleri, 2012: 19).

Güney Koreli iktisatçı Dong –Sung Cho (1994), Porter'ın Elmas modelinin gelişmiş ülkelerin elde ettikleri rekabetçi avantajları nasıl elde ettiklerini açıkladığını ama az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin rekabetçi avantajı nasıl elde edeceklerini açıklamadığını ve gelişmekte olan ülkeler için de uygulanmasında yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Cho (1994), Porter'ın Elmas modelinde kullandığı faktörleri bölümlere ayırmış ve yeni faktörler ekleyerek dokuz faktör modelini ortaya koyarak gelişmekte olan ülkeler için daha anlamlı hale getirmiştir. Cho (1994), uluslararası rekabet gücünü belirleyen faktörleri öncelikle fiziksel ve beşeri olmak üzere 2 ana kategoriye ayırmıştır. Fiziksel faktörleri oluşturanlar faktör donatımları, iş çevresi, ilgili ve destek endüstrileri, iç talep ve doğal kaynaklardır. Beşeri faktörleri oluşturanlar çalışanlar, politikacılar ve bürokratlar, müteşebbislerdir. Bu modelde Porter'ın modelinin aksine beşeri faktörler alt faktör olarak görülmemiş ve önemli bir faktör olarak modelde yerini almıştır. Ayrıca bu modelde devlet faktörü ile verimliliğe de önem verilmiştir (Cho,1994:17).

Elmas Modeli, işletme, endüstri ve ülke düzeyindeki rekabetçi üstünlükleri açıklamasına rağmen, araştırmacılara uygulayacakları yöntem açısından kesin bir

metodoloji önermemiştir.Bu nedenle modelin uygulanmasında farklılıklar görülmektedir. Niceliksel değişkenlerden ziyade niteliksel değişkenlerin kullanılması da modelin ölçümünde bir zayıflık olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu zayıflık Michael Porter'ın da katkıda bulunduğu Dünya Ekonomik Forumu'nun her yıl yayımladığı "Küresel Rekabetçilik Raporu"nda yer alan değişken değerlerinin niceliksel veri kaynağı olarak ülkelerin rekabet analizlerinde değerlendirilmesi ile giderilebilmektedir (Arıç, 2013: 95).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
M. PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ VE MODELLERİNİN TURİZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Turizm işletmeleri ile endüstriyel işletmeler arasında mali yapı açısından, maliyet açısından, pazarlama, ihtiyacı karşılama ve talebin esnekliği açısından farklılıklar vardır. Bu bakımdan rekabet gücünü ve strateji seçimini etkileyen unsurlar daha karmaşıktır (Kılınç ve Taşgit, 2008: 247).

İkinci bölümde ele alınan Porter'ın rekabet stratejileri ve modelleri üçüncü bölümde turizm sektörü açısından değerlendirilmektedir.

3.1 TURİZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN JENERİK (GENEL) REKABET STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Turizm işletmeleri, stratejilerini belirlerken ve kendilerini konumlandırırken sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin farkında olarak strateji seçmeleri gerekmektedir. Kimi otel işletmeleri Porter'ın genel rekabet stratejilerinden sadece birini kullanırken, kimi işletmeler birden fazla rekabet stratejisi kullanarak başarı sağlamaya çalışmaktadır (Mirzayeva ve Türkay, 2016: 74).

Konaklama işletmelerinin yoğun rekabet karşısında, maliyet lideri iken farklı hizmetler tasarlayabilmesi, ya da farklılaştırma stratejisi güderken maliyetleri rakipleri kadar kontrol altında tutabilmesi önemlidir. Rekabet baskısı altındaki hiçbir işletme farklılaştırma adına maliyetlere duyarsız kalamamakta, maliyet liderliği adına da, değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine arkasını dönememektedir (Türkay ve Pırnar, 2010: 230).

Bu koşullar göz önünde bulundurularak Porter'ın genel rekabet stratejilerinin turizm açısından değerlendirmesi aşağıda ele alınmaktadır.

3.1.1 Maliyet Liderliği Stratejisinin Turizm Açısından Değerlendirilmesi

Turizm açısından; destinasyonun ve turizm işletmelerinin, mal ve hizmet üretiminin her sürecinde denetim sağlarak genel giderlerin düşürülmesi, toplam maliyetlerin minimum seviyeye indirilmesini ve böylece rakiplere oranla avantaj elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede rekabette üstünlük sağlayarak geniş pazarlara yönelinmesi ile pazar payının ve toplam satış miktarının arttırılması sağlanmaktadır (Bahar, 2004: 94). Önemli olan, sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi değil, tüm süreç ve aşamalardaki maliyetlerin düşürülmesidir. Taşgit'e göre bu strateji; araştırma ve geliştirme, hizmet, satış, tutundurma gibi alanlarda kaliteden vazgeçmeden maliyetlerin minimuma indirilmesini kapsamaktadır (Taşgit, 2008: 19).

Otel işletmelerinin zamana karşı duyarlılığının fazla olması, sunduğu ürünlerin üretildiği anda tüketilme zorunluluğu, stoklama imkanının olmaması, personel giderlerinin yüksek olması (İçöz, 2007:142,348) gibi nedenlerden dolayı etkili bir maliyet politikası izlemesi ve maliyet kontrol sistemi oluşturması gerekmektedir. Bu sebeple, değer yaratmayan maliyet unsurları ortadan kaldırılmalıdır. Herşey dahil sisteminde tedarikçilerden daha ucuza daha az kaliteli ürünler satın alınması, personel ücretlerinin düşürülmesi, fazla mesai ücretlerinin ödenmemesi uzun dönemde rekabet üstünlüğü ve kar sağlamayacağı için maliyet liderliği stratejisi olarak kabul edilemez (Kılınç ve Taşgit, 2008: 247).

Otellerde yiyecek ve içecek bölümü, faaliyet alanı en yaygın olan ve daha fazla personelin görev aldığı kısımdır. Turizm işletmelerinde işçi giderleri diğer işletmelere oranla daha yüksektir (Akgündüz, 2007: 45). Ayrıca malzeme dolaşımı yoğundur. Bu bölümde yiyecek-içeceklerin tazeliğinin ve lezzetinin korunması amacıyla kısa sürede üretime dönüştürülmesi ve satılması gerekir. Aksi halde stoklanması mümkün değildir. Otel işletmelerinde standart maliyet sistemi uygulanarak her yiyeceğin toplam maliyeti hesaplanabilmektedir (Aras, 1993: 19).

Oteller, havayolları ve turistik çekicilikler yüksek maliyetlere sahip olmakla birlikte çabuk bozulabilen bir ürün/hizmetle karşı karşıyadır. Boş kalan bir oda daima gelir kaybıdır. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri yüksek risk faktörlerini azaltmakta fayda sağlamaktadır. Bu şekilde sabit maliyetler karşılanabilmekte ve ortalama maliyet düşebilmektedir (Gürçaylılar, 2004: 126).

Birçok otelde enerji masrafları, işletme maliyetlerinin önemli bir kısmını teşkil eder. İstihdam maliyetlerinin ardından gelen enerji, en büyük harcama unsurlarından biridir; enerjinin artan fiyatı, otellerin işletme maliyetlerinde artışa ve kârlılığında ise muhtemel azalışa neden olmaktadır. Trung ve Kumar (2005: 114-115), kaynakların artan maliyetlerinin ve atıkların etkisinin otelin gelirini, çevre performansını ve toplum içindeki imajını etkileyebileceğini belirtmiştir. Oteldeki enerji akışları, maliyet merkezlerine (örneğin asansör, yemek hizmeti, çamaşır hizmeti vb.) ait çeşitli yakıt girdilerinden (örneğin LPG, elektrik vb.) başlayarak nihai kullanım hizmetine (örneğin dinlence, bar, banyolar, oda konaklaması vb.) kadar uzanmaktadır. Shimming ve Burnett (2002: 379), azaltılan işletme maliyetlerinden ve otellerdeki enerji kullanımını kısmaya yönelik tasarruflardan dolayı artan bir kârlılık elde etmek için enerji yönetiminin önemini vurgulamıştır. Ancak, çalışanların becerileri ve bilgi birikimi olmadan verimli enerji yönetimi programlarının uygulanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle oteller, personellerinin çevre konularında eğitilmesine daha fazla yatırım yapmalıdır (Henry ve diğerleri, 2009: 537).

Konaklama işletmelerinde dış kaynak kullanımı üzerine yapılan bir araştırmada (Espino-Rodriquez ve Robaine, 2005: 697), sektörde yer alan yöneticilerin kat hizmetleri, güvenlik, rekreasyon ve animasyon faaliyetleri, bahçe ve çevre düzenlemesi (Kaya, 2010: 31) ile çamaşırhane, finansal denetim, bilgi işlem, teknik hizmetler, banket çalışma kapsamındaki faaliyetler (Zöngür ve diğerleri, 2016: 232) gibi alanlarda dış kaynaklardan yararlanmayı benimsedikleri görülmüştür. Bu şekilde başta maliyetlerin azaltılması, temel (öz) yeteneklere odaklanma, küçülme (downsizing), kaliteyi artırma, süreç yenileme, organizasyon esnekliği kazanma, teknolojiyi izleme, risk azaltma, kaynak transferi, kaynakların yeniden dağıtımı, işletmeye değer kazandırma, rekabet gücünü arttırma (Zorlu, 2008: 99) gibi çeşitli avantajların yanısıra, işletme bilgilerinin rakip işletmelerin eline geçme riski, hizmet kalitesinin düşmesi, karda azalma, kontrolün kaybedilmesi, , müşteriler ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler gibi dezavantajlar da söz konusu olabilmektedir (Türksoy, 2005:14-16).

Harrison ve John'a (2004) göre, düşük maliyetlilik stratejisini izleyen firmaların, bu pozisyonlarını koruyabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri

için; yüksek kapasite kullanımına gitmeleri, ölçek ekonomileri oluşturmaları gerekmektedir (Uyar, 2012: 31). Konaklama sektöründe ölçek ekonomisinden en fazla yararlanan işletmeler zincir otel işletmeleri ya da yüksek oda ve yatak kapasitesine sahip bağımsız işletmelerdir. Ölçek ekonomisinde; tesis sayısı fazla olduğu için merkezi bir rezervasyon sistemi kurularak rezervasyonların etkinliği artırılabilir. Ortak reklam ve tanıtım yapılarak pazarlama giderleri azaltılabilir. Satın almada büyük miktar alımlar nedeni ile önemli indirimler sağlanabilir. Yönetim ve eğitim merkezileştirilerek bu alandaki giderler azaltılabilir (İçöz, 2005: 94).

Restoran işletmeciliğinde maliyetlerden kaynaklı başarısızlığın nedenlerinden ilki, bilgi noksanlığıdır. Menü hazırlığı, sipariş, teslim, depolama, dağıtım, hazırlama, servis ve satış bilgileri olmadan, çevre değişikliklerinden habersiz kurulan bir restoran işletmesi kontrol edilemeyen maliyetlerden dolayı başarısız olacaktır. Bununla birlikte restoranda satılan ürünün dayanıksız olması sebebiyle en kısa sürede değerlendirilemeyen ürün veya hammadde beklenmedik zararlara yola açar. İşletmeler, menü kalemlerini çoğu zaman günlük olarak değiştirmek zorunda kalabilirler. Restoranlarda mal akışını sürekli ve hızlı tutma zorunluluğu vardır. Örneğin; bir yandan patateslerin çürümesi, yeşilliklerin kuruması, sütün bozulması, peynirin küflenmesi olasılığını dikkate alırken; diğer yandan çiğ malzemenin günü gününe taze kullanılması ve kalan yiyecek hammaddesinin ertesi günde de değerlendirilmesini sağlamak restoranlar için yaşamsal bir sorundur. Belirtilen bu başarısızlık nedenleri bütünü ile maliyetlere dayanmaktadır (Usal ve Kurgun, 2006: 181-182).

Denizyolu, demiryolu, karayolu ve havayolu gibi ulaştırma işletmelerinde maliyet düzeyini etkileyen beş temel faktör mevcuttur (Burkart ve Medlik, 1975: 75-77):

- *Ulaştırma aracının koltuk ve kabin kapasitesi:* Daha büyük ulaştırma araçlarının kullanılmasından doğan tasarruflar mevcuttur. Örneğin; daha büyük gemiler, trenler, otobüsler ve uçaklar daha küçük araçlara göre koltuk başına her kilometre için daha düşük maliyete sahiptir.
- *Ulaştırma aracının kullanılma süresi ve personel giderleri:* Taşıtın kapital masrafları; aşınma, sigorta ve makinalar için yapılan yatırımın faizinden

oluşmaktadır. Ulaştırma aracının her yıl sağladığı gelir miktarı arttıkça, birim kapasite başına kapital ve personel masrafları azalır.

- *Ulaştırma aracının doluş oranı (Load Factor):* Bu oran yolcu-yük faktörü ile birim maliyet düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koyar. Doluş oranı arttıkça, maliyetlerin belirli bir sınıra indirilmesi ve işletme için optimum kapasiteden faydalanılması sağlanır.
- *Terminal imkanlarından yararlanma giderleri:* Ulaşım mesafesi arttıkça masraflar, kilometre uzunluğuna bölünmekte ve böylece daha uzun bir seyahat, daha kısa bir seyahata nazaran kilometre başına daha düşük terminal gideri oluşturmaktadır.
- *Yolun trafik yoğunluğu:* Yol giderleri, güzergahta taşınan yolcu ve sefer sayısı arttıkça taşınan birim yolcu için düşme eğilimi gösterir. Turizmin yoğun sezonundaki taşıma ücretlerinin artışı, ek sefer giderlerini karşılamakta ve mevsim dışı boş kapasitenin dengelenmesini sağlamaktadır. Ulaştırma işletmeleri tarafından pazarlanan verimli bir hattaki sefer yoğunluğu, sefer saati başına toplam maliyetlerin azalmasına ve böylece seyahatin ucuz olmasına sebep olmaktadır.

Bu maliyetlerin yanı sıra; pazarlama faaliyetlerinden, yolcu ikramlarından ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesinden kaynaklanan giderlerin de maliyet analizlerinde dikkate alınması gerekmektedir (Gürdal, 1995:200).

3.1.2 Farklılaştırma Stratejisinin Turizm Açısından Değerlendirilmesi

Turizmde, detaylar önemlidir ve hizmetlerin mükemmel olması gerekmektedir. Bu sebeple ciddi bir eğitim ve deneyime ihiyaç vardır. Küresel rekabet ortamında işletmeler, fark edilebilmek için farklılaşmak ve markalaşmak zorundadır. Farklılaştırmaya odaklanan ve temel yeteneklerine yatırım yaparak kurumsal imajlarını güçlendiren işletmeler, aynı zamanda ülke imajının oluşumuna da katkı sağlamaktadır (Yalçın, 2010: 32-33).

Turizm açısından farklılaştırma; destinasyonun ve turizm işletmelerinin sunduğu ürünü, hizmeti, fiyatı ya da pazarlama yöntemini farklılaştırarak rekabet gücü elde etmesidir. Rekabet gücünün sürdürülebilir olmasının koşulu, süreçlerin

rakiplere göre daha farklı yapılması ve yenilik odaklı olmasıdır. Müşteri profilindeki ve ihtiyaçlarındaki değişmeleri zamanında öngörüp, buna uygun bir farklılaştırma stratejisi belirleyen firmalar, rekabetçi güçlerini koruyarak, pazar konumlandırmalarını daha etkili hale getirebilirler (Bahar, 2004: 94).

Dube ve Renegton (1999), Hunt ve Bede-Fuller (1995) ile Poon'a (1989) göre otel işletmelerinin farklılaştırma stratejisini uygulayabilmeleri için müşteri odaklı, teknoloji tabanlı ürün/hizmet farklılaştırmasına yönelik stratejiler uygulaması gerekmektedir. Moda ve zevke bağlılığın fazla olması sebebiyle esnek talep yapısına sahip olan turizm sektöründe otel işletmelerinin tasarım, marka, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, satış ağı gibi konularda kendini farklılaştırması sektör ortalamasının üzerinde bir kazanç elde etmesini sağlamaktadır. Bu noktada pazarın olgunlaşma düzeyi de önemlidir. Zira pazar olgunlaştıkça farklılaşma zorlaşacak ve taklit edilme hızı artacaktır. Bu noktada düşük maliyetli rakiplere karşı üstünlük ve müşteri sadakati kaybedilebilir (Kılınç ve Taşgit, 2008: 248).

Porter (2003)'a göre bir firma ya da marka sadece düşük fiyat önermenin ötesinde alıcılar için değerli sayılan eşsiz bir şey sağlayınca farklılaştırılmış sayılır. Burada vurgulanan fiyatın bir farklılaştırma unsuru sayılamayacağıdır. Buna karşılık Mintzberg ve Quinn (1992) düşük maliyet avantajını ve maliyet liderliğini de farklılaştırmanın bir türü olarak kabul etmektedir. Burada yürüttüğü mantık, jenerik stratejilerinin rekabet avantajı yaratma amacını taşımaları ve düşük maliyet avantajı kullanılarak da farklılaştırma yaratılabileceğidir. Müşteri için satın alma maliyetini düşüren diğer durumlar (pizzanın eve gönderilmesi gibi) ise farklılaştırma unsuru sayılabilecek uygulamalardır (Doğru, 2011:14). Dolayısıyla Mintzberg ve Quinn (1992), Porter'ın maliyet liderliği stratejisine 'Fiyat Farklılaştırması' diyerek farklılaştırma türleri arasında yer vermiştir (Doğru, 2011:22).

Diğer Farklılaştırma türleri; ürün farklılaştırması, kanal farklılaştırması, hizmet farklılaştırması ve imaj farklılaştırması olarak sınıflandırılabilir (Uyar, 2012: 34-36).

Ürün farklılaştırması, ürüne tüketiciyi çekecek özellikler eklendiği takdirde etkili olur, böylelikle ürün kopya edilemez. Otel işletmelerinin iş adamlarına yönelik odaları farklı dizayn etmeleri, odalara kahve makinesi konulması, yine restoran işletmelerinde dekor ve mönüler ürün farklılaştırmaya örnek verilebilir (Uyar, 2012:

34). Zincir oteller genellikle Fransız, İtalyan, Çin mutfağına ait restoranlar açarak farklı ürün çeşitlendirmesine giderek rekabet avantajı yaratmaya çalışırlar. Örneğin; Çırağan Palace içinde Tuğra Restoran Türk-Osmanlı mutfağını, Four Seasons Restoranı Four Seasons oteli içinde uluslararası mutfağı, Swissotel içindeki Les La Corne d'or Restoranı Fransız mutfağını temsil etmektedir (Güler, 2007:103).

Kanal farklılaştırması, turizm sektöründe dağıtım kanalları, mal ve hizmetleri tüketiciye doğru hareket ettirmek yerine, turisti mal ve hizmetlerin üretildiği yere doğru hareket ettirdiği için oldukça önemlidir. Konukların büyük bir çoğunluğu otel işletmelerine dağıtım kanallarından biri ya da birkaçını kullanarak satın alma gerçekleştirmektedirler. Dağıtım kanalında yer alan bu aracılar tur operatörleri ve seyahat acenteleridir. Turizmde dağıtım kanalları doğrudan dağıtım, dolaylı dağıtım kanalları; bağımsız dağıtım kanalları, dikey pazarlama sistemleri; dikey bütünleşme, yatay bütünleşme olmak üzere sınıflandırılabilir. Turizm işletmelerinin bu dağıtım kanallarından çevre ve piyasa şartlarına uygun olan bir veya birkaçını tercih etmesi, örneğin bir otel işletmesinin bir seyahat acentesiyle bütünleşmesi ya da bir otel işletmesinin başka bir otel işletmesiyle bütünleşmesi işletmelere güç kazandırmaktadır. Günümüzde özellikle havayolu şirketlerinin seyahat acenteleriyle veya otel işletmeleriyle bu tür işbirliklerine girdikleri görülmektedir (Uyar, 2012: 34).

Turizm sektörü bir hizmet sektörüdür. Dolayısıyla özellikle otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi, bir işletmeyi diğerinden ayıracak en önemli husustur. İstanbul'daki Point Hotel, hedef kitlesini işadamları olarak belirlemiş, "ev konforu ve ofis teknolojisini" bir arada sunarak; iş toplantıları için özel bir hizmet anlayışı geliştirerek; ihtiyaçlara uygun bir bilişim teknolojileri altyapısı kurarak kendisini diğer otellere göre farklılaştırmıştır. Bir cafe zinciri olan Starbucks, kahvede "Al ve Çık" konseptini ilk defa uygulayan firma olmuştur. Aynı zamanda oturup, sohbet edilecek, ders çalışılacak veya internete girilecek sıcak bir cafe ortamı yaratan firma, 30'u aşkın kahve çeşidi ile hemen her damak tadına hitap edecek çeşitliliğe sahiptir. Firma satın aldığı kahveleri, Starbucks Roast denilen özel bir teknikle kendisi kavurmaktadır. Sadece konsept değil, kaliteli kahvelerle her zaman aynı seviyede hizmet sunmak da firmanın bu kadar yaygınlaşmasında önemli bir etkendir (Vatan, 2010:39-40).

Bazı endüstrilerde iyi bir imaj ve güvenin sağlayabileceği faydalar, bunu sağlamak için katlanılacak maliyetlerin çok üzerinde olabilir. İyi imaj ve güven yaratma stratejisi, dışa dönük aktif bir stratejidir ve firmanın belli bir strateji oluşturma kapasitesine sahip olmasını gerekli kılar. Marriot International, Choise Hotels ve Hilton Hotels gibi işletmeler sunmuş oldukları hizmetlerin kalite standardını yükselterek marka bağımlılığını arttırmaya çalışmakta, teknolojik kaynaklara ve insan kaynaklarına yatırım yoluyla farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır. Ritz-Carlton ise müşteri odaklılık anlayışıyla taklit edilmesi zor hizmet standartları geliştirerek kendisini pazarda farklı bir konuma taşımaktadır (Kılınç ve Taşgit, 2008: 248).

Yıldırır (2015), havayolu işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla güvenlik ve kalite, iyi hizmet, uzmanlık, esneklik, rahatlık ve çeşitlilik gibi konularda diğer işletmelere göre farklılık yaratmaya çabaladıklarını vurgulamıştır (Yıldırır, 2015: 342).

3.1.3 Odaklanma Stratejisinin Turizm Açısından Değerlendirilmesi

Destinasyonda çekicilik oluşturmaya çalışan kurum ve işletmelerin talep yaratmak için her ülke ve bölgede pazarlama faaliyetinde bulunması, kısıtlı bütçe ve insan kaynakları gereksinimi düşünüldüğünde pek mümkün olmamaktadır (Aktaş, 2007: 129). "Ayrıca son yıllarda otelcilik sektöründe yaşanan gelişmeler incelendiğinde tüketici profilinin değiştiği ve oldukça karmaşık bir hale geldiği görülmektedir. Buna paralel olarak ihtiyaçlar ve bunları giderme yöntemlerindeki değişmeler, beklenti düzeylerindeki artışlar otel işletmelerini stratejik pazarlama ışığında etkin bir pazar bölümlendirmesine zorlamaktadır. Bu anlamda otel işletmeleri daha dar bir pazar bölümüne, müşteri grubuna veya coğrafi alana yönelerek maliyet avantajı ve ürün/hizmet avantajı sağlamaya çalışmaktadır" (Kılınç ve Taşgit, 2008: 248).

"Odaklanma, ya farklılaştırma ya maliyet liderliği ya da her ikisinde birden gerçekleştirilebilir. Farklılaştırma odaklanmasında işletme seçtiği alanda farklılaştırmaya giderken, maliyet odaklanmasında maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefler. İşletme bu stratejilerle seçtiği bölümün veya alıcıların farklı ihtiyaçlarını

karşılama ya da üretim ve dağıtım sistemi içinde en iyi hizmeti vererek ya da farklı fiyat uygulayarak rakiplerden farklılaşmaktadır" (Uysal, 2015: 35). Tekin ve Yılmaz'ın (2016) islami turizm konseptinde hizmet veren otelleri incelediği araştırmasında, "bu işletmelerin hizmet konseptlerini belirli bir oranda daha muhazakar misafilerin beklentilerine ve yaşam biçimlerine göre organize ettikleri, bu hedef kitlesine odaklandıkları vurgulanmıştır. Bu işletmelerin misafirlere; günlük ibadetlerini gerçekleştirme imkanı sundukları, bazı hizmetleri kadın ver erkekler için ayrı ayrı sundukları, Helal gıda sistemine dikkat gösterdikleri ve bu gibi yönleri ile diğer konaklama işletmelerinden karakteristik olarak farklılaştıkları belirtilmiştir" (Tekin ve Yılmaz; 2016: 2056).

Odaklanma stratejisinde işletmeler; belirli bir hedefe çok iyi hizmet verecek şekilde odaklanır, faaliyet ve politikalarını bu düşünce çerçevesinde geliştirir. Böylelikle rakiplerinden daha etkin ya da verimli bir şekilde hizmet sağlayabilecek konuma gelmeyi amaçlamaktadır (Bahar, 2004: 94). Bu stratejide üretim miktarının azlığına bağlı olarak ölçek ekonomisinden ve maliyetlerin azaltılmasından söz edilemese de prestij fiyatlama uygulaması ile işletme karı arttırılabilir (Uysal, 2015: 36). İşletme, pazarı bölümlendirerek ve odaklanma stratejisi uygulayarak, kaynaklarını daha etkin kullanır, misafir beklentilerini ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak marka sadakati yaratır, hitap ettiği pazardaki rekabet ve değişimleri daha iyi izler, pazarlama maliyetlerini azaltır, optimum pazarlama bileşeninin oluşturulmasını sağlar ve tutundurma mesajlarını daha spesifik olarak belirler (Özdemir, 2013: 86).

Akgündüz'ün (2007) İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri üzerine yaptığı araştırmada, %100'ünde farklılaştırma stratejisinin benimsendiği, farklılaştırma stratejisi uygulayan otel işletmelerinin %19'unda farklılaştırma stratejisini, odaklanma stratejisi ile birlikte kullanarak birleşik rekabet stratejisini izledikleri ortaya çıkmıştır. Bu otel işletmeleri, odaklanma stratejisini tercih etmelerindeki tek neden olarak "belirli bir hedef kitleye çok daha iyi hizmet verebileceklerini" düşünmeleri olduğunu belirtmişlerdir. Uyar'ın (2012) Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet edebilirliğini araştırdığı çalışmasında otellerin % 51,1 oranında farklılaştırma; % 34,1 oranında toplam maliyet liderliği; % 9,1 oranında odaklanma

olduğunu belirtmişlerdir.Coşkun'un (2013) Kocaeli'deki otel işletmelerinin izlediği rekabet stratejilerini belirlemeye yönelik bulgularında onbeş otel işletmesi yöneticisiyle yapılan görüşmelerde yedi otelin "maliyet liderliği stratejisi", üç otelin "farklılaştırma stratejisi" ve beş otelin "odaklanma stratejisi" izlediği belirlenmiştir.

Sevinç ve Güzel (2016), Türkiye'de yer alan yat limanı işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik araştırmasında, bu işletmelerin en fazla farklılaştırma stratejisi uyguladıklarını belirlemiştir. Yat limanı işletmeleri, rekabet üstünlüklerini en fazla bulundukları konumlara, kalite ve fiyat ile sundukları hizmetlere, uyguladıkları fiyat politikalarına, kullandıkları bilgi ve teknolojilere dayandırmaktadır.

3.2 TURIZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN BEŞ REKABET KUVVETİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Turizm sektöründe Porter'ın beş rekabet kuvvetinin etkisi (gücü), her alt sektörün (örneğin tur operatörü, havayolu şirketi, eğlence parkı) kâr potansiyelini belirler. Kâr potansiyeli ise yatırım sermayesi üzerinden sağlanan uzun vadeli getiri bakımından ölçülmektedir. Turizmin tüm alt sektörleri aynı potansiyele sahip değildir, çünkü toplam kâr potansiyeli genel olarak tüm sektörlere yöneliktir (Vanhove, 2011: 150).

Bu kuvvetler, ne kadar etkili (güçlü) olursa, belli bir sektörde yaşanan rekabetin o kadar şiddetli ve firmaların kâr elde etmesinin de o kadar zor olacağı değerlendirilmektedir (Chathoth ve diğerleri, 2010:56). Her kuvvetin etkisi, aşağıda incelenmiştir.

3.2.1 Yeni Girişimci Tehdidi

Birinci rekabet gücü ölçek ekonomileri, sermaye gereksinimleri, ürün farklılaştırma, değiştirme giderleri, dağıtım kanallarına erişim, deneyim eksikliği, reklam/tanıtım engelleri, devlet politikaları, beklenen misilleme ve sektörden çıkış maliyetleri gibi kontrol edilebilen "*sektöre yeni giren firmaların*" yarattığı tehdittir.

Turizmde, sektöre yeni giren firmaların yarattığı tehditler ve hatta yeni destinasyonların oluşturduğu tehditler oldukça yüksek düzeydedir. Her yıl, küresel turizm haritasında daha fazla havayolu şirketi, daha fazla otel ve yeni konaklama yerleri, daha fazla eğlence parkları ve daha fazla etkinlikler ve yeni turizm destinasyonları belirmektedir (Vanhove, 2011:150).

Tipik olarak, belirli bir pazarda yerleşik olan firmalar, fiyatları ve kâr marjlarını aşağıya çekebilme kabiliyetini kullanarak konumlarını korumaya ve firmaların pazara girmesini engellemeye çalışmakta; bu nedenle, firmaların kârlılıklarını kısa vadede sürdürebilmesi zorlaşmaktadır. Hizmet verdikleri ürün pazarlarına bağlı olarak daha büyük üretim kapasitesine sahip firmalar, genellikle ölçek ekonomilerden yararlanmaktadır. Yerleşik firmaların devamlı bir süre içerisinde marka bağlılığı oluşturması durumunda, giriş tehdidi daha da azalır. Pazarlar firmalara bağlı kaldığında, potansiyel rakiplerin pazara girmesi çok daha zorlaşmaktadır. Örneğin, lüks pazar segmentinde yer alan otel işletmelerinin yüksek kuruluş (faaliyete geçme) maliyetleri nedeniyle pazara girmek için önünde yüksek engeller bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu pazarda yer alan firmalar, en yoğun sezonlarda uygulanan daha yüksek fiyatlar aracılığıyla kârlılıklarını koruyabilir. Bununla birlikte, bu durum markaya bağlılığın ortaya çıkardığı etkidir ve pazara yeni girecek firmaların iyimserlik içerisinde giriş yapmasını engellemektedir. Firmaların düşük sezonlarda işlerini sürdürmesi için yoğun sezonlarda bağlılık elde etmesi gereklidir. Her şeyden önemlisi, büyük otel zincirlerinin markalarının etkilerini zamana yayarak koruyabildiği ve dolasıyla bağlılık oluşturduğu pazar segmentlerinde daha düşük yeni giriş tehditleri söz konusu olacaktır (Chathoth ve diğerleri, 2010: 56-57).

3.2.2 İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

İkame ürünlerin tehdidi, çok farklı şekiller alabilir. Yüksek hızlı trenler kısa mesafelerde havayolu şirketlerinin yerini alabilir; doğrudan satış, belirli bir ölçüde, merkezi rezervasyon sisteminin (CRS - Central Reservation System) yerine geçebilir; ve internet, klasik ve karmaşık olmayan ürünler satan geleneksel seyahat acenteleri için bir tehdit unsuru olabilir. İkame mallar, kârlı bir şekilde fiyat yansıtabilecek

sektördeki firmaların fiyatlarının üzerine tavan çekerek potansiyel gelirleri sınırlandırmaktadır. Ancak, başka tehditler de söz konusudur. İç turizm, dış turizmin bir alternatifi olabilir ve sade dinlence etkinlikleri potansiyel turistleri yurt içinde tutabilir. Genel olarak, ikame malların tehdidi turizmde yaşanan bir gerçektir (Vanhove, 2011:151).

Bu tehdit, geçici modalara, trendlere ve pazardaki satın alma davranışına ilişkin değişken talebe bağlı olarak alternatif malların mevcut malların yerini alabileceği sektörler ve pazarlar ile ilgilidir. İkame mallar, pazarların tehditlere maruz kalması durumunda dikkate alınır. Örneğin, deli dana hastalığı zirve yaptığında tavuk satışları en üst seviyeye çıkmıştır. Benzer bir biçimde, 2006-2007 yıllarının kış aylarında kuş gribinin baş göstermesiyle birlikte hastalıktan daha fazla etkilenen bölgelerde tavuk ürünleri daha az sayıda tüketilmiştir. Deli dana hastalığı hızlı bir şekilde yayıldığında yaşanan tavuk ve domuz ürünleriyle ilgili örneklerde olduğu üzere, malların fiyatı artan talep nedeniyle önemli ölçüde yükselebilir (Chathoth ve diğerleri, 2010: 59).

3.2.3 Alıcıların Pazarlık Gücü

Bu unsur, tüketicilerin satın alma gücü bakımından firmalara baskı yapabilmesi ve firmaların refahını etkileyebilmesi durumunda bir tehdit olarak kabul edilmektedir. Alıcıların etkisi, başta satış sonrası hizmet olmak üzere, fiyat indirimleri ve daha yüksek hizmet kalitesi ve düzeyine yönelik talepler şeklinde kendini gösterir. Firmalar, değiştirmenin düşük maliyetler anlamına geldiği durumlar başta olmak üzere, alıcıların diğer mallara ve hizmetlere geçiş yaparak firmaları değiştirmeye karar vermesi olasılığında da alıcılardan etkilenebilir. Bu, pazarın orta fiyatlı kısımlarından düşük fiyatlı kısımlarına kadar olan bölüm başta olmak üzere, otel ve restoran ürünü pazarlarında sıklıkla görülen bir durumdur. Alıcı grupları pazarın önemli bir bölümünü oluşturduğunda, bu grupların firmalar üzerindeki etkileri yüksek olabilir ve dolayısıyla güçlerini artırabilir (Chathoth ve diğerleri, 2010: 58).

Alıcıların *pazarlık gücü*, aşağıdaki durumlarda net şekilde gözlenebilmektedir (Vanhove, 2011: 151):

- Bir alıcı grubu, satıcının satışlarına nispeten büyük hacimli alımlar yaptığında, Benidorm'da bulunan İngiliz bir tur operatörünün ve İspanya'daki diğer tatil beldelerinin yerel otel sektörüne kıyasla elinde bulundurduğu güç tipik bir örnektir. Shaw ve Williams (2004), Ege'de bulunan tur operatörlerinin stratejisiyle ilgili bir başka örnek sunmaktadır. Tur operatörleri ile tatil beldelerindeki yerel oteller arasında bulunan asimetrik güç ilişkisine işaret etmekte ve yerel kıyı otellerinin düşük fiyatları kabul etmek zorunda olduğunu, tur operatörlerinin ise iptal etme haklarını kullandığını ve ödeme gecikmelerini kötüye kullanmakta olduğunu belirtmektedirler. Tüm bunlar, destinasyon üzerinde oldukça olumsuz etkiler yaratmaktadır.
- Sektörde satılan ürünlerin standart veya farklılaştırılmamış olması durumunda (örneğin, otel odaları) alıcıların pazarlık gücü hissedilmektedir.
- Paket turun bir parçası olarak otel konaklamalarında yaşandığı gibi; satılan ürünlerin alıcının maliyetlerinin veya satın alımlarının önemli bir kısmını temsil etmesi durumunda alıcıların pazarlık gücü hissedilmektedir.
- Alıcı grubunun düşük kârlar elde etmesi durumunda (birçok tur operatörü düşük kâr marjları ile çalışmaktadır) pazarlık gücü hissedilmektedir.

Tur operatörlerine fazlasıyla bağlı olan otel sektörünün kısıtlı pazarlık gücünün olduğu bilinen bir gerçektir. Fiyatlar baskı altında kalmış ve kâr marjları sıfıra ve hatta sıfırın altına çekilmiştir. Böyle bir durum, modernleşmenin düşük seviyelerde tutulmasına ve eksik olmasına neden olurken, gerilemenin kısır döngüsü baş gösterebilir (Vanhove, 2011: 151).

3.2.4 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler, hammaddeler ve mamuller (bitmiş mallar) için daha yüksek fiyat yansıtabildikleri durumlarda firmalar üzerinde daha büyük etki yaratmaktadır. Tedarikçilerin özgün olan ve değer üretimi potansiyeli barındıran hammaddelere,

teknolojiye ve diğer ilgili kaynaklara erişim sağlayarak isteğe uyarlanmış (özel) mallar tedarik edebilmesi durumunda ortaya çıkar. Turizm sektöründe, tedarikçilerin etkisi, kalitenin bir sorun hâline gelebileceği gelişmekte olan pazarlar başta olmak üzere, restoran işletmelerine hammaddelerin verildiği durumlarda görülmektedir. Çoğu lüks restoran, hammaddelerin düşük kalitesinden dolayı standartları karşılayamadığında zorluklarla karşılaşmaktadır. Standartları karşılayabilen çok az sayıda tedarikçi, bu tür bir durumda daha güçlü olmaktadır (Chathoth ve diğerleri, 2010: 58).

Tedarikçi grubunun yarattığı etki, aşağıdaki durumlarda net şekilde gözlenir (Vanhove, 2011:151):

- Birkaç şirketin egemenliğindedir (monopol veya oligopol derecesi söz konusudur) ve satış yaptığı sektörden daha fazla yoğunlaşmış durumdadır (örneğin, tur operatörlerine hava aracı kiralama şirketleri).
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir.
- Tedarikçi grubu ürünü farklılaştırmıştır veya değiştirme maliyetlerini artırmıştır.
- Tedarikçi grubun ürünü, alıcının işi açısından önemli bir girdidir (örneğin, bir tur operatörü için uçuş maliyetleri).
- Tedarikçi grup, ileriye doğru beklenen bir bütünleşme tehdidi oluşturmaktadır (örneğin, havayolu şirketi tur operatörünün işini yapmaya başlar).
- Tedarikçileri değiştirmenin yüksek maliyetleri vardır.

Pratikte, bu durum kredi kartı şirketleri (Visa, American Express) ve de oteller, havayolları ve araba kiralama şirketlerine rezervasyon hizmeti veren Sabre ile Galileo gibi merkezi rezervasyon sistemleri için geçerlidir. Geriye doğru dikey bütünleşme, tedarikçi firmanın devralınmasıyla tedarikçilerin pazarlık gücünü engellemenin muhtemel bir çözümü olabilir. Tribe (1999), Thomson'ın kendi Britannia havayolu şirketine sahip olmasına atıfta bulunmaktadır (Vanhove, 2011:151).

3.2.5 Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet

Sektör yapısının ve yaşam döngüsünün, firmalar arasında yaşanan rekabet düzeyi üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Pazardaki yavaş büyüme hızı nedeniyle ortaya çıkan birleşmeden dolayı, firmalar birbirleriyle doğrudan rekabet etmekten kaçınacaktır. Birleşme sırasında, büyük firmalar daha küçük olan firmaları satın alır ve daha oligopol bir yapı meydana gelmektedir. Firmaların fiyat savaşlarına ve "reklam savaşını" kapsayan pazarlama kampanyalarına giriştiği pazarlarda, belirgin bir şekilde yoğun rekabet yaşanmaktadır. Bunun aksine, büyüyen pazarlarda, firmalar pazara girmek ve çabucak pazar payı elde etmek için büyüme araçlarını kullanmaktadır. Franchising ve yönetim sözleşmeleri, firmaların çabucak giriş yapmak ve daha kısa zamanda kendi markalarını yaymak için küresel çapta kullandığı pazara giriş araçlarından bazılarıdır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki lüks otel pazarı segmenti, büyük zincir işletmecilerinin kendilerini yerleşik konuma getirdiği olgun pazara verilebilecek iyi bir örnektir.Hilton ve Holiday Inn, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde saldırgan bir biçimde büyümek için yönetim ve franchising sözleşmelerinin uygulanmasında öncü olmuştur (Chathoth ve diğerleri, 2010: 57).

Mevcut firmalar arasındaki rekabet, aşağıdaki durumlarda çok işe yarayabilir (Vanhove, 2011: 152):

- Sektördeki yavaş büyüme
- Yüksek depolama maliyetleri veya çabuk bozulma (dayanıksızlık)
- Yüksek sabit giderler
- Farklılaştırma eksikliği
- (Bir pazarda başarılı olmak için) yüksek stratejik risk
- Çok sayıda veya eşit derecede dengeli rakipler
- Fazla kapasite veya kapasitede büyük değişiklikler
- Yüksek çıkış engelleri

Çoğu alt sektör, bu karakteristik özelliklerden birine veya birden fazlasına karşı hassastır ve bunlardan kolay etkilenmektedir. Bu durum, havayolu şirketleri, oteller ve araba kiralama firmaları için geçerlidir. Gerek fiyat savaşıyla olsun, gerekse pazarlama odaklı rekabet stratejisiyle olsun, güçlü rekabet mantıksal bir

sonuçtur. Beş kuvvetin ortak etkisi (gücü), kâr potansiyelini (turizm destinasyonları söz konusu olduğunda, sektörün potansiyel katma değerini) ve pazarlama stratejisini belirlemektedir. Rekabet kuvvetleri, Karayip bölgesi ile ilgili pratik örnekte belirtilmektedir (Vanhove, 2011:152).

Tablo 4. Rekabet Kuvvetlerinin Karayip Bölgesine Uygulanması

Rekabet Kuvvetleri	**Karayip Bölgesi'ne Uygulanması**
Yeni girişimci Tehdidi	Karayip ülkelerindeki yeni kıyı tatil beldeleri - Küba, örneklerden sadece biridir
Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	Karayip bölgesindeki farklı ülkelere düzenli uçuşlar düzenleyen Amerikalı havayolu şirketleri
Alıcıların Pazarlık Gücü	Ayrı ülkelerde demirlemek için gemi turu şirketlerinin sahip olduğu pazarlık gücü
İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi	Karayip bölgesindeki destinasyonlara Orta Amerika ile Kanarya Adaları'nda rakip olan birçok destinasyon vardır
Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabet Yoğunluğu	Destinasyonlar arasındaki rekabet, farklılaştırılmamış ürün, çoğu destinasyonda yaşanan fazla kapasite ve satılan ürünlerin çabuk bozulması nedeniyle çok yüksektir.

Kaynak: Vanhove, 2011:152

Her firma ve aynı zamanda her destinasyon için firmanın, sektörün veya destinasyonun belirli koşullarını yansıtan özel bir rekabet stratejisi geliştirilebilir. Porter'a (1980) göre, etkili bir rekabet stratejisi, beş rekabet kuvvetine karşı savunma pozisyonu oluşturmak için saldırgan veya savunmacı tedbirler almakta ve böylelikle bir firma için çok daha üstün yatırım getirisi veya destinasyon için katma değer sağlamaktadır.

3.3 TURİZM SEKTÖRÜ AÇISINDAN ELMAS MODELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Rekabet gücü üzerine yapılan araştırmaların çoğu, firmalara odaklanmıştır. Turizmde bu konu, firma düzeyinin ötesine geçerek, destinasyonla ilgili rekabet gücünün turistik yerler, altyapı, ekipman, hizmetler ve organizasyon kümesi olduğu düşüncesi temelinde kavramsallaşmıştır. Hassan (2000), destinasyonların rekabetçi kılınmasında yer alan sektörlerin çeşitliliği nedeniyle, firmalar arasındaki rekabetin ötesine bakılması ve rekabet gücünün geleceği için ihtiyaç duyulan işbirliğinin derecesinin incelenmesi gerektiğini belirtmiştir (Tsai ve diğerleri, 2009: 525).

Bir destinasyon, potansiyel turistlerin ilgisini çekip bu turistleri memnun edebiliyorsa rekabetçi sayılabilir. Bir destinasyonun rekabet gücü, sadece ziyaretçi sayısı ve harcamaları bakımından turizm gelirlerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda o destinasyondaki otel ve perakende sektörü gibi turizmle ilgili işletmeleri de belli bir ölçüye kadar dolaylı olarak etkiler. Cizmar ve Weber'in (2000) belirttiği gibi, destinasyon seçimi, turistlerin verdiği birinci ve en önemli kararlardan biri olarak büyük ölçüde ülkenin imajı, ulaşılabilirliği, çekiciliği ve güvenliği gibi benzeri birtakım dış faktörlere bağlıdır. Diğer taraftan, destinasyon seçimi, havayolu şirketleri, tur operatörleri, oteller ve diğer turizm hizmetleri arasında yaşanan işletmeler arası rekabeti de belirlemektedir. Farklı araştırmacıların destinasyonla ilgili rekabet gücüne ilişkinkin tanımları Tablo 5'te verilmektedir (Tsai ve diğerleri, 2009: 524-525):

Tablo 5. Destinasyon Rekabeti ile İlgili Tanımlar

Crouch ve Ritchie, 1999:137	*"bir destinasyonun kendi sakinleri için yüksek yaşam standardı sağlayabilme yeteneğidir''*
Hassan, 2000:239	*"bir destinasyonun rakiplerine kıyasla piyasadaki konumunu korurken, kaynaklarının devamlılığını sağlayan katma değerli ürünler yaratma ve bunları bütünleştirme (entegre etme) yeteneğidir''*
d'Hauteserre, 2000: 23	*''bir destinasyonun piyasadaki konumunu koruma ve zaman içerisinde bunu yayma ve/veya bundan daha iyisini yapma yeteneğidir''*
Heath, 2003:9	*"'kültür ve miras zenginliği', 'turizm deneyiminin kalitesi' gibi öznel olarak ölçülen değişkenlerin yanı sıra, ziyaretçi sayısı, piyasa payı, turist harcaması, istihdam, turizm sektörünün kazandırdığı katma değer gibi nesnel olarak ölçülen değişkenleri kapsayan bir kavram''*
Bahar ve Kozak, 2007: 62	*''uzun vadede en rekabetçi olan destinasyon, kendi sakinleri için refah yaratandır''*

Crouch ve Ritchie (1999), rekabet gücünün sürdürülebilirlik olmadan aldatıcı olduğunu öne sürmüştür. Destinasyonla ilgili gerçek rekabet gücü, sadece ekonomik ve ekolojik açılardan sürdürülebilir olmamalı, aynı zamanda sosyal, kültürel ve siyasal açılardan da sürdürülebilir olmalıdır (Crouch ve Ritchie, 1999: 149). Dwyer ve Kim (2003), rekabet gücünün nihai hedefinin vatandaşlarının reel gelirini korumak ve arttırmak olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, destinasyonla ilgili rekabet gücü, bir amaç değil, daha ziyade serbest ve adil piyasa koşulları altında destinasyon halkının yaşam standardını geliştiren amaca giden bir yoldur (Tsai ve diğerleri, 2009: 526; Dwyer ve Kim, 2003: 370).

Crouch ve Ritchie (1999), turizm destinasyonu yönetimi ile ilgili kapsamlı ve karmaşık bir çerçeve oluşturmuştur. Bu çerçeve, rekabet üstünlükleri (kaynakların etkin bir şekilde kullanımı) ve karşılaştırmalı üstünlükler (Porter, 1990; Enderwick, 1990) ile ilgili kuramsal kavramlara dayalıdır ve söz konusu kavramlar, birtakım çeşitli faktör donatımlarını - insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları, altyapı ve tarihsel ve kültürel kaynaklar- ele almaktadır. Ancak,

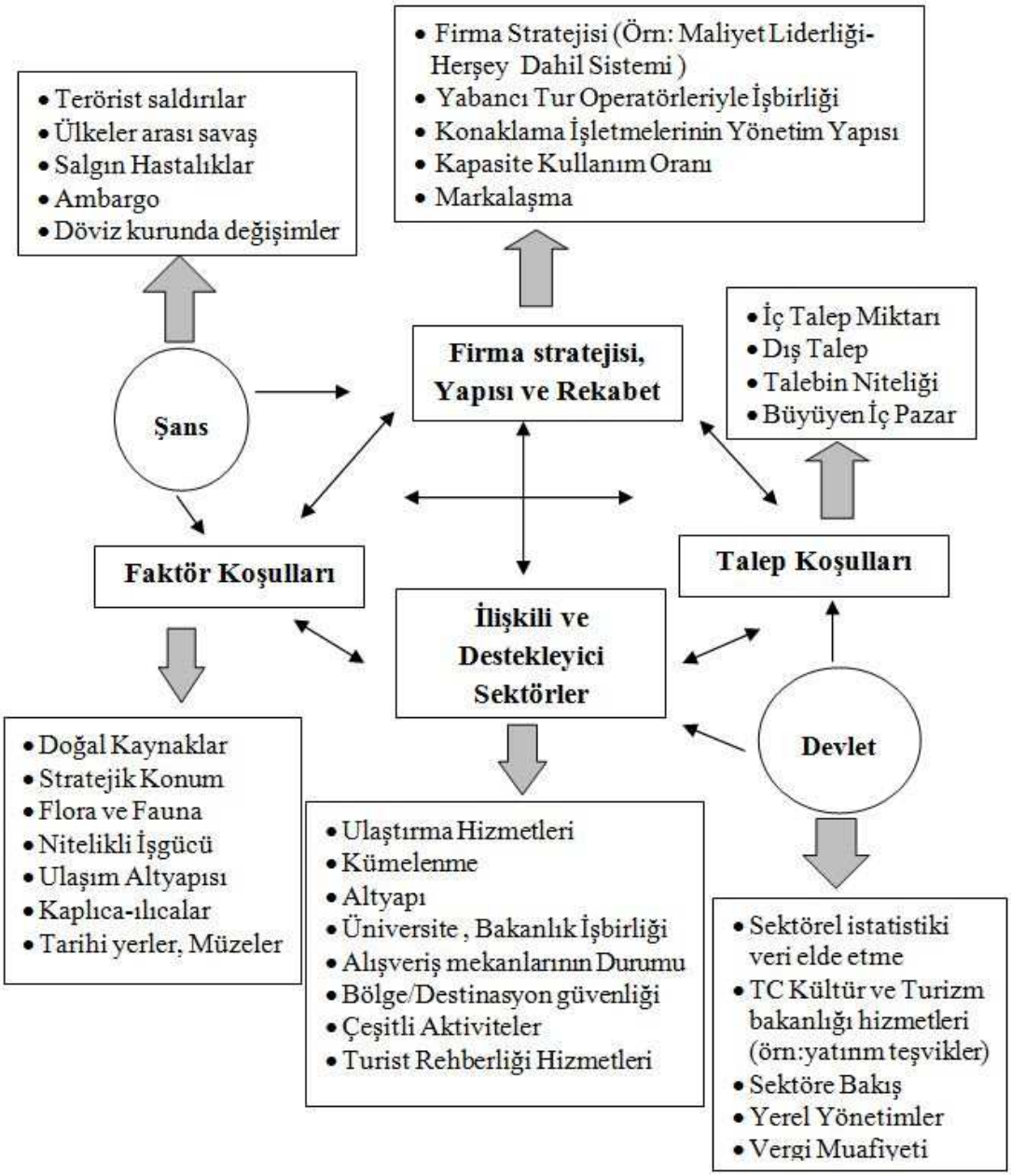
destinasyonun rekabet gücünü belirleyen faktörlerin yalnızca listelenmesinin tek başına yeterli olmadığını; aynı zamanda bu faktörler arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimlerin anlaşılmasının da önemli olduğunu öne sürmüşlerdir (Tsai ve diğerleri, 2009: 526; Crouch ve Ritchie, 1999: 150).

Dwyer ve Kim (2003), ülkeler arasında ve de turizm sektöründe yer alan endüstriler arasında karşılaştırma yapmayı mümkün kılan destinasyonla ilgili bir rekabet gücü modeli geliştirmiştir. Model, talep koşullarını destinasyonla ilgili rekabet gücünün önemli bir belirleyici faktörü olarak kabul eder (Tsai ve diğerleri, 2009: 526).

Bir ülkenin rekabet gücü, otel sektörünün de dâhil olduğu işletmelerinin performansından kaynaklanır. Toplumun kalkınması, otellerin performanslarını canlandırırken, bunun karşılığında oteller de toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan gelişimine katkıda bulunmaktadır. Otel sektörü, bir destinasyonun hem iş, hem de dinlence yolcularını çeken ve otel odaları için talep yaratan ekonomik kalkınması ve istikrarından ve de ofis binaları, perakende alışveriş mağazaları ve eğlence tesisleri gibi toplumsal gelişmelerden faydalanmaktadır. Oteller, girdi faktörlerinden faydalanarak çok çeşitli ürün ve hizmet (çıktı) üretir ve bu çıktıların niteliği, otellerin bölgedeki stratejik ve rekabetçi konumlarına fazlasıyla bağlıdır. Bu ölçütlerin maddi sonuçlar açısından etkisi, otel sektörünün piyasa payı ve otel sektörünün bölgesel piyasadaki fiyatla ilgili rekabet gücü tarafından belirlenir (Tsai ve diğerleri, 2009: 531).

Go, Pine ve Yu (1994), otel sektöründeki rekabet gücünü değerlendirmek için Porter'ın Elmas Modeli'ni uygulamıştır. Go ve arkadaşlarının (1994) gözlemleri, otel sektörünün Porter'ın modeline uygun olduğunu göstermektedir. Araştırmalarında özellikle, otel sektörünün performansı, iyi eğitimli personel ve altyapıların dahil olduğu faktör kolşulları; turistlerin harcama gücü gibi talep koşulları; ulaşım ve seyahat sektörleri gibi destekleyici sektörler; piyasaya giriş biçimi, fiyatlandırma stratejisi ve hatta otel zincirlerinin şirket merkezinin lokasyonu gibi firma stratejisi, yapısı ve rekabeti vb. teknolojiye yapılan etkin yatırımlarla birlikte sağlıklı bir piyasanın da otel sektörünün rekabet gücünü belirleyen önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmişlerdir (Tsai ve diğerleri, 2009: 538; Go ve diğerleri, 1994: 59).

Şekil 7. Türk Turizm Sektörü Rekabetçilik Analizi



Kaynak: Esen ve Uyar, 2012: 624-626 ; Uyar, 2012: 68

Yukarıda belirtilen faktörler her ülke ve destinasyon için farklılık göstermektedir. Dünyadaki birçok turizm ülkesi, yeterli üretim faktörüne sahip olsa dahi, elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanamadığı uluslararası turizm pazarında ulusal rekabet gücü kazanması mümkün değildir. Bu sebeple, üretim faktörlerinin miktarı ve arttırılmasından daha önemlisi, bunların geliştirilmesi ve varolanın etkili ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasıdır (Bahar, 2004:37).

3.3.1 Faktör (Girdi) Koşulları

Destinasyonlar, turizm kaynaklarının konumlandırılması ve planlanmasında değişik uygulamalar ortaya koyarak, mevcut kaynaklarının şeklini, kullanım biçimini veya yerini değiştirip farklı bir ürün ortaya koyabilirler. Ülkeler arasındaki faktör koşullarının farklı olması, uluslararası ticareti ve sonuçta rekabeti her ülke açısından değişik şekilde etkilemektedir (Han ve Kara 2002: 162).

Turizmde faktör koşulları, turisti o bölge ya da destinasyona iten fiziksel, tarihsel, kültürel ve rekreasyonel kaynakları olabileceği gibi, sonradan insan eliyle yapılmış da olabilir. Bu faktörlere turizm sektöründe istihdam edilen kalifiye insan sayısı, onların çalışma saatleri ve iş ahlakı, turistlerin yararlanması için özellikle yapılmış olan altyapı, konaklama tesisleri, ulaşım ağı ile nitelikli işgücü örnek verilebilir (Uyar, 2012: 67).

Smeral (1996), faktör koşullarıyla ilgili olarak önemli bir yönün altını çizmektedir. Bir destinasyonun rekabet üstünlüğü açısından en fazla önem arz eden faktörler, kalıtsal değil, yaratılmış olanlardır. Mevcut faktör stoğu, faktörlerin yaratılma, geliştirilme ve özellikli hâle getirilme hızından daha önemsizdir (Vanhove, 2011: 156).

Rekabet gücü oluşturmada etkili olan faktörler; beşeri kaynaklar, fiziki kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı yatırımları olarak gruplandırılabilir (Uyar, 2012: 67). Otel işletmelerinin bu faktörlere yeterli ve kaliteli bir düzeyde sahip olmaları, faaliyette bulunduğu pazarda rekabet üstünlüğü kazanmaları için yeterli olmaktadır (İçöz ve Kozak, 1998: 81).

3.3.2 Talep Koşulları

Otel işletmelerinin sunduğu konaklama hizmetine mevcut bir iç talebin bulunması, işletme için uluslararası alandaki rekabet gücü üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Ülke içi talep yapısı, alıcıların hizmet kalitesi konusunda daha titiz davranmaya yöneltip, işletmelerin rekabet gücü elde etmeleri için daha fazla çabalamalarını sağlamaktadır (Altınay 1995: 23).

Talep koşullarını oluşturan unsurlar şunlardır (Vanhove, 2011: 156):

- Pazarın büyüklüğü
- Pazarın yapısı (çekirdek pazarlardaki çeşitlilik, mevsimsellik, uluslararasılaştırma derecesi, uzak mesafe yolcularının payı vb.)
- Hızla büyüyen pazarlardaki konum
- Tüketicilerden oluşan güçlendirici bir turizm kültürü
- Tüketicinin-turistin korunması
- İlk kez ziyaret edenler
- Yeni trendlerin farkına varacak kültürlü ve tecrübeli turistler

Kalite bilincine sahip turistler, satıcıları yüksek kaliteye ve cazip fiyatlı pazar segmentlerine doğru iterek sürekli olarak kalite kontrol uygulamaktadır. İlk pazar doygunluğu, satıcıların yenilikleri tesis ederek ve uluslararası pazarlara erişim sağlayarak kendilerini hızlı bir şekilde ayarlamaya zorlamaktadır (Vanhove, 2011: 157).

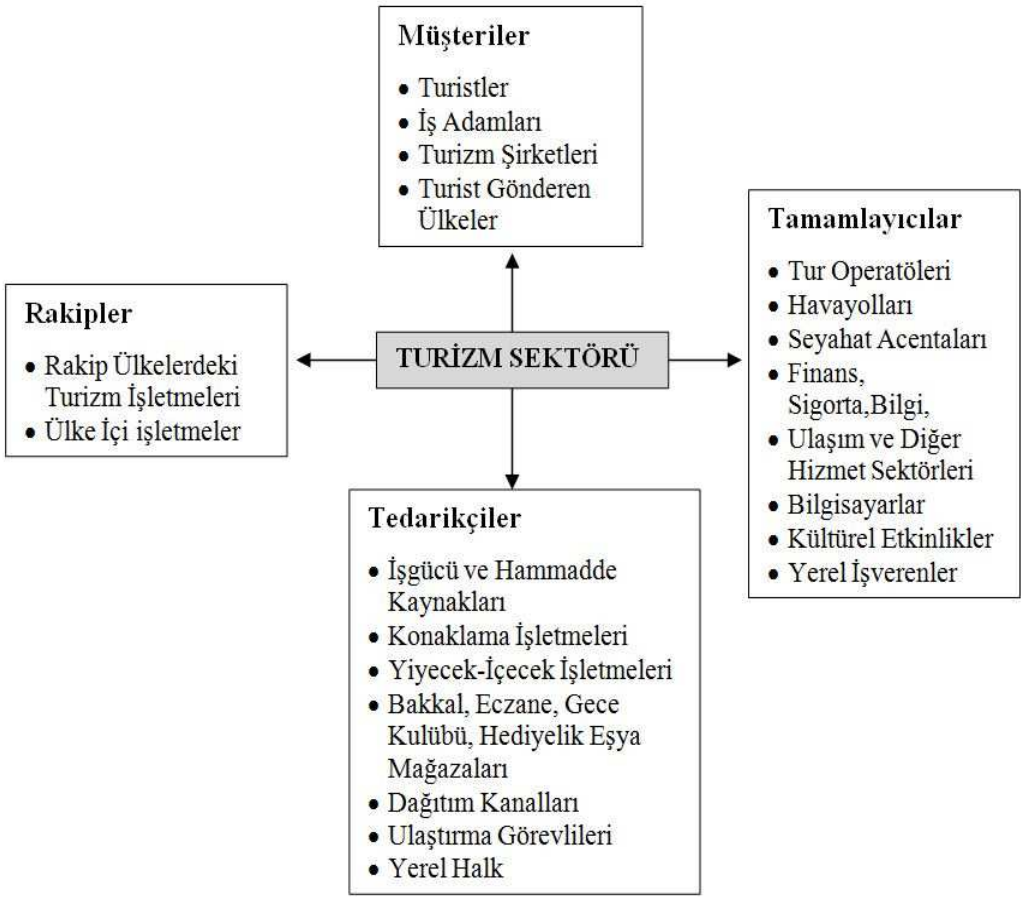
3.3.3 İlişkili ve Destekleyici Sektörler

Bir destinasyonun rekabet konumu, aynı zamanda destekleyici tedarikçilerin çeşitliliğine ve kalitesine bağlıdır. Herhangi bir destinasyonda, aşağıdakileri sağlayacak çok sayıda farklı türde tedarikçiye ihtiyaç vardır (Vanhove, 2011: 157):

- Destinasyona ulaşım (demiryolu, havayolu, karayolu, denizyolu)
- Park etme imkânları
- Kültürel olanaklar, eğlence ve spor imkânları
- Hediyelik eşya sektörü
- Gıda ve giyim (karmaşık tüketim malları, restoranlar)
- Alışveriş imkânları
- Yüksek kaliteli hizmetler (örneğin, taksi şoförleri, seyahat acenteleri, turist rehberleri, bankalar, spor imkânları, eğitim, kuaförler, temizlikçiler,)
- Rekabetçi üreticiler (örneğin, inşaat sektörü, restorasyon işleri)
- Mesleki eğitim
- Emniyet hizmetleri
- Sağlık hizmetleri

Otel işletmelerine büyük fayda sağlayan etkin bir destek ve tedarik ağının varlığı, turistik ürünün oluşturulması için sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücü ve hammadde gibi girdilerin teminini sağlamaktadır. Otel işletmelerinin daha etkin hale gelmesi, inovasyon ve yaratıcılığın artması, verimliliğin ve kalitenin artması ve bununla beraber maliyet avantajı sağlanması, bilgi akışı, teknolojinin gelişimi gibi unsurlar etkin bir tedarik ağına sahip olunmasına bağlıdır (Bahar ve Kozak 2005:95).

Şekil 8. Turizm Sektörüne Ait Değerler Ağı



Kaynak: Bahar, 2004: 42

Turizm sektörü, yaklaşık 41 sektörle bağlantılı faaliyet göstermektedir. Turizm ürününün gelişimine, oteller, restoranlar, seyahat acenteleri, tur operatörleri, gezi rehberliği gibi özel hizmet grupları ile beraber ulaşım, işletme, dağıtım, rekreasyonel, kültürel ve sportif faaliyetler gibi genel hizmetler grupları katkı sağlamaktadır. Bu durum, turizm sektöründe koordineli ve bir sistem bütünlüğü

içinde, turistin istediği ve rekabet gücü yaratabilecek bir ürünün ne kadar zor bir üretim sürecinden geçtiğini kanıtlamaktadır (Bahar, 2004: 41).

3.3.4 Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet

Otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği ülkedeki rekabet yapısı, şekli ve ortamı, gelişimin devamlılığını açısından önemlidir. Otel işletmelerinin hedefleri, uyguladıkları stratejiler ve organizasyon yönetimindeki farklılıklar, rekabet gücüne etki eden unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Faaliyet gösterilen ülkenin piyasa yapısı rekabetin şeklini belirlemektedir.Otel işletmelerinin kendi iç hizmet kalitesi, işgörenlerin daha iyiye ulaşmaları için gayret göstermelerini yardımcı olmaktadır. Otel işletmelerinin kuruluş yeri, oda sayısı, sunduğu hizmetler farklı özellikler göstermektedir. Rekabet unsurunun fiyattan ziyade, ürün ve hizmet kalitesindeki farklılaşmaya dayanması sebebiyle turizmde rekabetin varlığı, yeniliğe odaklanma, dinamizm yaratma, yeni ürün ve üretim süreci oluşturma gibi konulara bağlıdır. Bu durum, uluslararası pazarda da faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet gücü elde etmelerini sağlar (Akgündüz, 2007: 60-61).

Elmasın bu belirleyici unsurunun temel öğesi, hem özel sektörde, hem de kamu sektöründe ilgili tüm tarafların desteklediği stratejik bir turizm planının mevcut bulunmasıdır. Ancak, bu belirleyici unsurun birçok yönü vardır (Vanhove, 2011:157):

- Stratejik turizm planı -fiziksel planlamayı içeren
- Destinasyonun pazarlanması
- Teşkilat yapısı
- Rekabet etkileyen pazar yapısı
- Firmanın büyüklüğü
- KOBİ'ler arasındaki işbirliği
- Kamu - özel ortaklığı
- Önemli koordinatörler (örneğin KLM gibi ulusal havayolu şirketleri)
- Kalite yönetimi -hem destinasyon düzeyinde, hem de bağımsız firma düzeyinde Destinasyon yönetimi -örneğin bilgi sistemi, rezervasyon merkezi
- İmaj geliştirme

- Stratejik işbirlikleri geliştirme

Ülkede çalışan insanların otoriteye karşı tutumları, birbirleriyle etkileşimleri, bireysel ve grup olarak ortaya koydukları davranışlar, örgüt kültürünü ortaya koyacaktır. Ülke halkının eğitim sistemi, sosyal ve dini geçmişi, aile yapıları ve birçok manevi ve benzersiz ülke şartları işletme yapısını doğrudan etkilemektedir (Uyar, 2012: 70).

3.3.5 Devlet ve Uyguladığı Politikalar

Porter'a (1990) göre, devlet sadece gelişmekte olan firmaların gelişimlerini destekleyecek müdahalelerde bulunmalıdır. Ülkemizde devletin turizm işletmelerine yönelik KDV oranlarını %18'den %8'e indirmiş olması, bölgesel gelişimin sağlanması için turizm bölgelerinin oluşturulması olumlu gelişmelerdir. Gelişmemiş veya gelişmekte olan bölgelerin kalkınmasını hızlandırmak ve bu bölgelere yatırımları teşvik etmek açısından arazilerin devlet tarafından girişimcilere 49 yıllığına kiraya verilmesi de olumlu gelişmelerdir (Uyar, 2012: 72).

Faaliyet gösterilen ülkenin dış pazarda tanıtımının yapılması, ülkelerde turizm büroları kurulması, diplomasi ve lobicilik faaliyetleri gibi faaliyetler turizm işletmeleri ve devlet arasında doğrudan bir etkileşim olduğunu göstermektedir (Akgündüz, 2007: 61).

Ürün ve hizmet standartlarının belirlenmesi, tatil zamanları ve süreleri gibi politikalar turizmdeki talep koşullarını önemli derecede etkilemektedir. Hükümetin vergi politikaları, kartelleşmeye karşı düzenlemeler, firmalara sağlanan teşvikler de rekabete etki etmektedir (Güripek, 2013: 97).

Turizm alanındaki yatırımların artması, istihdam sağlanması, kişi başına düşen gelirin daha da artmasıyla birlikte satın alma gücünün de artması, Avrupa Birliği standartlarına uyum sağlanması ve ekonomik etkinliğin arttırması gibi unsurlar sektörün uluslararası düzeyde daha iyi bir şekilde rekabet edebilmesine katkıda bulunmaktadır. Uluslararası turizm sektöründeki Türk firmalarının hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini artırabilmesi, devlet tarafından bir teşvik sisteminin varlığı ile daha da etkin olmaktadır (Bahar, 2006: 50).

3.3.6 Karşılaşılan Fırsatlar ve Şanslar

Birçok otel işletmesinin bulunduğu pazarlarda yaşanan hızlı değişimler işletmelerin faaliyet gösterdiği turizm pazarını ve sonuçta rekabet ortamını çok ciddi şekilde etkileyebilen unsurlardır. Değişimlerin etkisiyle pazardaki bazı otel işletmeleri avantajlarını kaybederken, bazıları ise avantajlar kazanmaktadır. Otel işletmelerinin uluslararası faaliyet gösterdiği bir ülkede meydana gelen terör saldırısı, turistlerin başka destinasyonlara kaymasına neden olmaktadır (Akgündüz, 2007: 61).

Aniden ortaya çıkan öldürücü bir virüs veya salgın hastalık, doğal afetler, savaşlar, uluslararası para piyasalarında ve döviz kurlarında oluşan dalgalanmalar, ülke parasının bilinçsizce devalüe edilmesi, politik boykot ve ambargoların olması turizm pazarında ani değişmelere yol açan olaylardır (Bahar ve Kozak 2005: 97). Bu tür olayların ortadan kaldırılması mümkün olmasa da, sonuçlarından asgari düzeyde etkilenilecek kriz yönetimi gibi yöntemler geliştirilerek gerekli önlemlerin alınmasında yarar vardır (Uyar, 2012: 72).

Porter'ın Elmas Modeli, bir destinasyonun rekabet durumunu analiz etmeye yönelik bir araç olarak değerlendirilebilir. Model, Barselona, Brüj (Brugge), İbiza ve Madrid'de başarılı bir şekilde uygulanmıştır (Vanhove, 2011:158). Aşağıdaki tablo (Tablo 6-7), Brüj'e (Brugge -Belçika) ilişkin bu tür bir uygulamayı göstermektedir.

Tablo 6. Rekabet Gücüne İlişkin Güçlü Yönler — Brüj Örneği, 2002	
Belirleyici Unsurlar	**Güçlü Yönler**
Faktör koşulları	• ürün politikası • kültürel miras • UNESCO dünya mirası sit alanı olarak bilinen tarihi şehir merkezi • ilgi çekici müzeler • kaliteli otel konaklaması • fiyat politikası ve fiyat seviyesi • Avrupa'daki coğrafik lokasyon • dil bilgisi • küçük çaplı ortam • turistlere yönelik profesyonel resepsiyon altyapısı • Güvenlik
Talep koşulları	• pazarın büyüklüğü ve büyüme potansiyeli • çok sayıda uluslararası ziyaretçi • organize grup seyahatinin baskın olmaması
İlgili ve destekleyici sektörler	• erişilebilirlik • park etme imkânları • alışveriş imkânları • tipik hediyelik eşyalar • gastronomi ve geneli itibariyle kaliteli yeme • otelcilik meslek okulları
Pazar yapısı, rekabet, teşkilat ve strateji	• iyi teşkilatlanmış otel sektörü
Yerel idare	• Flanders'taki sanat şehirleri arasındaki işbirliği
Fırsat ve şans	• Brüj: 2002 Avrupa'sının kültürel başkenti

Kaynak: Vanhove, 2011: 158

Tablo 7. Rekabet Gücüne İlişkin Zayıf Yönler — Brüj Örneği, 2002	
Belirleyici Unsurlar	**Zayıf Yönler veya İyileştirilecek Yönler**
Faktör koşulları	• yetersiz M.I.C.E. - (Meetings Incentives Conventions Events) altyapısı • uluslararası otel zincirleri (markalar) • daha etkin kültürel deneyim ihtiyacı • destek olarak akşam etkinlikleri ve iç bölgeler
Talep koşulları	• yerel nüfusun (bir azınlığın) turizme karşı tutumu
İlgili ve destekleyici sektörler	• Lille ile olan TGV/Thalys hızlı tren bağlantısı • koordinatör olarak ulusal havayolu şirketinin eksikliği • hizmetlerin kalite seviyesinin (fiyatının) düşme riski (örneğin bazı taksi sürücüleri ve restoranda çalışan komiler)
Pazar yapısı, rekabet, teşkilat ve strateji	• stratejik planlamanın bulunmaması • düşük iletişim bütçesi • kalite planı eksikliği • Destinasyon Yönetimi bilgi sisteminin bulunmaması • kamu - özel ortaklığı • uluslararası otel ağlarına yetersiz katılım
Yerel idare	• otelde konaklama yönetmeliği
Fırsat ve şans	** 2015 yılında yaşanan terör olayları, Belçika turizmi dahil olmak üzere tüm Avrupadaki turizm hareketlerini olumsuz etkilemiştir.*

Kaynak: Vanhove, 2011: 158

3.4 TURİZM SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİNE ETKİ EDEN KAYNAKLAR

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde, sahip oldukları kaynakların belirleyici bir rolü vardır. Zorlu rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen otel işletmeleri, sahip oldukları kaynakları pazarlama stratejileri geliştirmek için

kullanmaktadırlar. Pazarlama kaynaklarının stratejik bir yaklaşımla en yüksek faydayı getirecek şekilde kullanılması ve üstün müşteri değeri yaratması, kaynaklarını rakiplerden daha başarılı bir şekilde kullanmalarına bağlıdır.

1980'li yıllarda kaynak temelli yaklaşım ilk defa incelendiğinde, kaynakların firmaların kar potansiyeline bağlı üretim yönlü faktörler olduğu düşüncesinden, farklı faktörlerin birleşimi olduğu düşüncesine geçilmiştir.Wernerfelt (1984) ile başlayan çalışmalar Barney (1986), Lippman ve Rumelt (1982) gibi araştırmacılarla devam ederek bu yaklaşımın geliştirilmesi sağlanmıştır. Kaynak temelli yaklaşımın ilke ve özelliklerini tanımlayan Barney'e (1991) göre kaynaklar; varlıkların, kapasitelerin, süreçlerin, firma niteliklerinin ve bilginin birleşimidir. İşletmelerin farklı kaynaklara sahip olması ve buna bağlı olarak farklı performans sergilemeleri, rekabet yarışında kaynakların ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Kaynakların sağladığı rekabet avantajının belirsiz olması ve nasıl elde edildiğinin bilinmemesi, birbiriyle olan etkileşimden dolayı karmaşık görünmesi, patentler ve telif hakları gibi yasal düzenlemelerin bulunması rekabet avantajının sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Hooley ve diğerleri (2005:19) pazarlama kaynaklarını, pazar temelli kaynaklar ve pazarlama destek kaynakları olarak ikiye ayırmıştır (Erciş ve diğerleri, 2014: 200, Yılmaz ve diğerleri, 2015: 410).

3.4.1 Pazar Temelli Kaynaklar

Müşteri ilişkileri kapasitesi, pazar inovasyon kapasitesi, insan kaynakları değeri ve firma ünü değerinden oluşan pazar temelli kaynaklar, rekabet avantajı sağlamakta doğrudan etkilidirler (Hooley ve diğerleri (2005:19).

Müşteri ilişkileri kapasitesi, işletme ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan bir süreçtir. Han ve diğerleri (1998) pazar inovasyon kapasitesini, firmanın ürün ve hizmetlerinde yenilik yapma yeteneği olarak tanımlamışlardır. İnsan kaynakları değeri, müşteri memnuniyeti sağlamada ve organizasyon hedeflerine ulaşmada çalışanların bireysel potansiyellerinin geliştirilmesidir. Son olarak firma ünü değeri ise işletmenin güvenilirliği ve tüketiciler, tedarikçiler ve dağıtımcılar arasındaki itibarını ifade etmektedir (Erciş ve diğerleri, 2014: 200; Hooley ve diğerleri, 2005:20; Yılmaz ve diğerleri, 2015: 410).

3.4.1.1 Müşteri İlişkileri Kapasitesi

Hizmetleri oluşturan soyut 'çıktının' genellikle tüketiciler tarafından anında kullanılması nedeniyle (Sasser, 1976: 133), hizmetlerin sunumunda yaşanan gecikmelerin veya bekleme sürelerinin azaltılması çoğunlukla kritik hâle gelmektedir. "Üretim süreci"nin müşterilerin, satın aldıkları hizmetin bir parçası olarak düşünüldüğü dikkate alındığında, söz konusu firmalar, müşterilerle ilgili olan belirsizlikle başa çıkmak için, üretim süreçlerinde yer alan unsurları genellikle düzeltebilecek veya değiştirebilecek kabiliyette olmalıdır (Shostack, 1987:37). Hizmet firmalarının müşterileri, yalnızca firmaların verdiği hizmetlerin dışarıdan alıcıları veya kullanıcıları değil, aynı zamanda 'kısmi çalışanları' olarak düşünülebilir (Swartz ve İacobucci, 2000: 115). Bunun başlıca nedeni, söz konusu müşterilerin - firmanın verdiği hizmetlerin alıcılarının veya kullanıcılarının bazen üretim süreci ile 'etkileşimde bulunması' (Chase, 2010: 14) ve bazen üretimdeki çalışanların kendisiyle doğrudan 'ilgilenmesi' veya 'ilişki kurması'dır (Schneider ve ark., 1980: 263). Üretim sürecinin yalnızca alıcılar veya kullanıcılar ile ilgili doğru bilgilere dayanması hâlinde verimli olacağı ve bu bilgiler ne kadar doğru olursa, üretim sürecinin verimli bir şekilde yürütülmesinin veya yönetilmesinin o kadar kolay olacağı unutulmamalıdır (Chen ve Hsieh, 2008: 41).

Müşteri kavramı sadece son kullanıcıyı değil; dağıtımcı, perakendeci ve tedarikçiyi de içine almaktadır. Müşteri üzerinde odaklanmak, onlarla etkili iletişim geliştirmek, müşteri sadakati yaratabilmek işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için şarttır (Bozgeyik, 2005: 41). Dolayısıyla müşteri odaklı stratejiler, müşteriler ile kurulacak etkili ve doğru iletişimler yoluyla işletme adına tasarlanmış "ikna yaratma" yaklaşımları olarak, önemli bir rekabetçi tasarımdır (Şavik, 2007:20).

Bugünkü rekabet ortamında konaklama işletmeleri müşterilerinin bağlılığını kazanmak zorundadırlar. Konaklama işletmeleri, sadece müşteriyi çekmekle kalmayıp, müşteriyi koruma yönünde strateji geliştirmelidir. Bu durum, müşterileri elde etmenin maliyetini azaltmaktadır (Rosenberg ve Czepiel, 1984: 46).

Buttle (1996) bir potansiyel müşteriyi, başarılı bir şekilde müşteriye dönüştürebilmenin doğrudan maliyetleri (satış maliyetleri, komisyonlar, ürün

örnekleri, kredi kontrol maliyetleri, yönetim maliyetleri, veri tabanı maliyetleri gibi) ve buna ek olarak başarısız araştırma maliyetleri olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle elde tutulan sadık müşteriler başarılı bir işletme stratejisidir (Güven, 2007: 40).

Konaklama sektöründe rezervasyon ve kayıt sürecinden itibaren, müşteriler hakkında kesin bilgilere sahip olunması sebebiyle ilişkisel pazarlama uygulanabilmektedir. Otele gelen müşterilerin kalma sıklığı, harcama alışkanlıkları gibi bilgiler işletme kayıtlarında mevcuttur. Veri tabanında biraraya getirilen bu bilgiler sayesinde daha karlı müşteriler belirlenebilmekte ve bu müşterilerle pazarlama iletişimine geçilebilmektedir (Güven, 2007: 40).

3.4.1.2 Pazar İnovasyon Kapasitesi

Turizm sektöründe standart ürünler ve fiyat rekabeti yerine, daha seçici olan tüketiciler için daha bireysel, daha kaliteli ürünlere yönelme söz konusudur. Bu durum fiyatla birlikte yüksek kalite-düşük fiyat, inovasyon, çeşitlilik, hız ve müşteri memnuniyetinin ön plana çıkarıldığı bir rekabet anlayışını gündeme getirmiştir. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda, her şeyden önce inovasyonu, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan strateji; yönetsel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Murat ve diğerlerine (2010) göre inovasyona yönelme, sürekli değişen kurallara uyum sağlayabilmek ve rakipleri saf dışı bırakarak rekabet edebilmektir. Bu özelliği ile inovasyonun güçlü bir stratejik yönetim aracı olduğu sonucu çıkarılabilir. Bunun yanısıra firmaların müşteri ihtiyaçlarını daha etkin karşılayabilmeleri ve pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri için inovasyon öncelikli olmalıdır (Coşkun ve diğerleri, 2013: 102).

Pazardaki değişimlerin-fırsatların algılanması ve bunlara karşı nasıl tepki oluşturulacağının belirlenmesi ve son olarak da bu fırsatın değerlendirilerek müşteriye yeni değer sunumları yapacak şekilde iç kaynakların yeniden yapılandırılması rekabet gücü kaynağı olarak ele alınabilmektedir. Zira dinamik kabiliyetlerin temelini oluşturan pazardaki fırsatı algılama, değerlendirme ve kaynakların yeni bileşimini oluşturma işletmeye değişen pazar ile eşzamanlı

değişimi sağlamaktadır. Bu değişim sadece ayakta kalmak için çevreye adaptasyonu değil, pazarın yeniden şekillendirilmesini de içermektedir. Pazarın yeniden şekillendirilmesi işletme-müşteri çevresindeki değişim ile değil, aynı zamanda teknolojik değişimin yörüngesinin belirlemesi ile gerçekleşebilmektedir. Teknolojik değişim yörüngesinin yönü belirlendiğinde tüketicilerin mevcut ihtiyaçlarına çözüm bulacak yeni değer sunumları yanında gelecekteki ihtiyaçları için çözümler bulunabilmektedir ki bu da işletmelere rekabet avantajlarını sürdürebilme olanağı vermektedir (Koçak, 2012: 76).

Rekabetin fiyattan ziyade, ürün ve hizmet kalitesindeki farklılaşmaya bağlı olması turizm rekabetinde yeniliğin önemini artırarak, ürün ve üretim sürecinde bu konudaki çalışmaları teşvik etmektedir. Bu sayede inovasyon, rekabet gücünü ulusal çerçeveden uluslararası çerçeveye taşımaktadır (Kuşat, 2011: 127).

3.4.1.3 İnsan Kaynakları Değeri

Rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisinin yanısıra yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni kavramları da kapsayarak beraberinde insan kaynakları (İK) politika ve uygulamalarında önemli bir örgütsel değişimi getirmiştir (Çavuş, 2006: 28).Yönetim geliştirme, insan gücü planlaması, kariyer planlaması, eğitim, ödüllendirme, iklim ve kültür, yetkinlik değerlemesi, seçme ve yerleştirme, başarı planlaması, performans değerleme, endüstri ilişkileri ve benzeri uygulamalar insan kaynaklarının (İK) alanına giren uygulamalardır. İşletmenin başarısı, İK strateji ve uygulamalarıyla rekabet stratejilerinin birbirlerini destekleyici, tamamlayıcı, tutarlı ve uyumlu olmasına bağlı olarak artabilmektedir(Alayoğlu, 2010: 34)

Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan konaklama işletmelerinde işgörenlerin işini sevmesi, kendini geliştirmesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması gerekmektedir. İşgörenin sürekli müşteriyle yüz yüze iletişim halinde olması sebebiyle güler yüz gösteremeyen, çevresiyle iletişim kuramayan, işini sevmeyen ve basit sorunlara pratik çözüm üretemeyen bir işgören başarılı olamaz. En kaliteli malzemeler kullanılarak inşa edilen konforlu bir konaklama tesisi, zaman geçtikçe eskiyerek değer kaybedebilir. Donanım ise, hiçbir zaman orijinal olarak meydana

getirildiği zamanki performansını koruyamaz. Sadece insan zamanla büyür ve gelişebilir ve deneyim kazandıkça işletmeye daha çok katkıda bulunabilir (Dinçer, 1994: 178). Bunun gerçekleşmesi için işgörenlerin birbirlerinden farklı olan yetenekleri, potansiyelleri ve düşüncelerinin olabileceği kabul edilerek, bu farklılıklarını geliştirmelerine imkan sağlanmalı ve takım ruhu içinde ortak bir amaca yöneltilmelidir. Bütün bunları sağlamak da; konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini başarıyla yerine getirmesiyle mümkündür (Özdemir ve Akpınar, 2002: 89-90).

Otel işletmelerinde İK yönetiminin gelişimi diğer sektörlere göre daha yavaş olmuştur. Modern yönetim anlayışı benimsenene kadar otel işletmelerinde uygulanan personel politikaları, yönetim maliyetlerinin kontrolüne yönelikti (Erdem, 2004: 40). Ancak günümüzde isim yapmış birçok otel işletmesi, insana yaptığı yatırımlarla başarıya ulaşmıştır. Örneğin, Türkiye'de modern anlamda otelciliğin başlamasını sağlayan Hilton Oteli, ilerleyen yıllarda, başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir kurum niteliği kazanarak önemli bir rol üstlenmiştir (Ağaoğlu, 1992: 64).

3.4.1.4 Firma İmajı Değeri

İşletmelerin kurumsal imaj oluşturma ihtiyacı, kamuoyu güven ve desteğini kazanmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Tüketici gözünde olumlu fikir ve düşünceler yaratmak için işletmeler isim, sembol, renk ve logoları kullanmakta ve bu şekilde rakiplerinden farklı olmayı hedeflemektedir. Yeni müşteri elde etme, mevcut olan müşteriyi elde tutma ve yeni ürün ve hizmetler için yaratılan tutundurma faaliyetlerinde kurum imajından yararlanılır (Zengin ve Gürkan, 2015: 153).

Hizmet sektöründe yer alan turizm işletmelerinde, tüketim öncesi duygularla tüketim sırasında oluşan duyguların bir bileşimi olan müşteri tatmininin sağlanması önemlidir (Kozak,2007:138). Disney (1999), müşteri memnuniyeti ve sadakatini, hizmet kalitesinin iki kritik unsuru olarak sunmuş ve Cole ve diğerleri (2002) ise yaptıkları çalışmada müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin davranışsal niyetleri doğrudan etkilediğini göstermişlerdir. Gandhi ve Shaw (2000:391) turizm sektöründe

tekrar satın alma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada memnuniyet ve yeniden satın alma ilgi ve niyeti arasındaki pozitif ilişkiye yer vermişlerdir (Canoğlu, 2008: 37).

İşletmelerin müşteri, tedarikçi ve rakipleri tarafından tanınma şekli olan kurumsal itibar; işletmenin personelinin kalitesi, gelişme düzeyi, yönetim kapasitesi, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, uzun dönem yatırımlarının değeri, finansal durumu, rekabetteki etikliği, stratejileri, nitelikli iş göreni çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir (Karahan, 2009: 2).

İtibar kavramı "güvenilirlik" ve "inanç" olmak üzere iki temel olguya dayanmaktadır. Burada güvenilirlik, sahip olunan bilgi veya beceriler doğrultusunda ortaya çıkan etkileme gücüdür. İnanç ise, bir kişi veya kuruluşun gerçekleştirdiği eylemlerin doğruluğuna ve dürüstlüğüne karşı duyulan güveni ifade etmektedir (Budd, 1994: 11).

Kalite ve fiyatın farklılaştırıcı faktörler olmaktan çıktığı bir rekabet ortamında, itibar, farklılaşmayı sağlayan bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Young, 1996: 9-10). İşletmeler olumlu bir itibara sahip olduklarında ürünleri için rakiplerine oranla daha yüksek fiyat belirleyebilmekte, rakiplerine oranla daha kolay yatırımcı kazanabilimekte, finansal piyasalarda kredibiliteleri yükselmekte, nitelikli iş gücünü kendilerine çekebilmekte, tüketicileriyle ilişkilerini dolayısıyla ticaret hacmini arttırmakta ve bütün bunların sonucunda işletmeye değer katabilmektedir (Karahan, 2009: 8).

3.4.2 Pazarlama Destek Kaynakları

Pazarlama destek kaynakları; pazarlama faaliyetlerini destekleyen ve firmaların rekabet avantajı sağlamalarında dolaylı etkileri olan kaynaklardır. Pazarlama destek kaynakları; yönetim kapasitesi ve pazar yönlülük olmak üzere ikiye ayrılır. Deshpande ve Webster Jr. (1989) ile Hunt ve Morgan (1995), pazar yönlülüğün doğrudan pazarlama kaynakları içerisinde yer almadığını, yönetim kapasitesi üzerinden dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde, Lin ve diğerleri (2009) ile Wu ve diğerleri (2010) de çalışmalarında, pazar yönlülüğü, yönetim kapasitesinin içerisinde ele almışlardır (Erciş ve diğerleri, 2014: 200; Yılmaz ve diğerleri, 2015: 410).

3.4.2.1 Yönetim Kapasitesi ve Pazar Yönlülük (Pazar Odaklılık)

Yönetim kapasitesi, hizmet ve ürünün üretilmesinden teslimatına kadarki işlevleri üstlenen ve bu yönüyle müşteriler için değer yaratan bir işletme fonksiyonudur. Otel işletmelerinin finansal kaynakları, etkin bir insan kaynakları yönetimi, operasyonları yöneten uzmanların kapasitesi ve hizmetlerin yönetim süreçleri gibi konular yönetim kapasitesinin alanına girmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2015: 416).

İşletmeler, yoğun rekabet ortamında maliyet unsurunun yanısıra müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilme, ürün ve hizmet tasarımı ve yeni ürün geliştirebilme gibi konularda etkin bir yönetim kapasitesine ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca yenilik yönetimi sürecinin etkinliğinin arttırılması, yenilik yaratmada kullanılan kaynakların seçimi ve bunların verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Aluftekin, 2013: 101). Bir işletmenin dış kaynaklardan elde ettiği bilgiyi yönetebilme becerisi onun yenilik yapma kapasitesi ile doğrudan orantılıdır. İşletme yönetiminin en önemli stratejik kararlarından biri olan yenilik yaratma sürecinde işletmelerin sahip oldukları bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, Ar-Ge çalışmaları, deneyim ve yeni teknolojileri benimseme derecesi gibi iç yenilik kaynaklarının ve işletme dışında kalan, sosyal ortamlarda gelişen demografik değişiklikler, algılama değişiklikleri ve yeni bilgi kaynakları gibi dış yenilik kaynaklarının ne şekilde kullanılacağına karar verilmelidir (Aluftekin, 2013:102-104).

Bir işletme faaliyet gösterdiği pazarda büyük bir değişimle karşılaştığında yöneticilerin bu değişimi algılama biçimi; konuyu organizasyona nasıl aktardığı, tepkiyi nasıl organize ettiği ve değişimi şekillendirmede nasıl bir strateji uyguladığı kaynak kullanımı açısından önemlidir. Değişimi bir tehdit olarak gören yöneticiler; aşırı tepki verme ve çok fazla kaynağı çok hızlı bir biçimde kullanma eğilimi gösterebilmekte, değişimi bir fırsat olarak gören yöneticiler ise, gelişim için yetersiz kaynak kullanabilmektedirler (Aluftekin, 2013: 104).

Modern pazarlamada, müşteriler tüm pazarlama faaliyetlerinin, planlarının, işletme politikalarının ve pazarlama stratejilerinin odak noktasıdır (Kimery ve

Rinehart, 1998: 118). Kohli ve Jaworski'nin (1990) çalışmasında pazar yönlülük; müşterilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları etkileyen faktörlerle (rekabet, düzenlemeler vb.) ilgili pazar bilgisinin toplanması ve yayılması olarak tanımlanmıştır (Kohli ve Jaworski, 1990: 3).

Üretimin kitlesel bir nitelik kazanması, tüketici sayısının artması ve tüketicilerin bilinçlenmesi, tüketici istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi, küreselleşme ile birlikte rekabetin boyutlarının büyümesi, çok geniş bir alana yayılmış tüketicilere mal ve hizmetlerin ulaştırılabilmesi için kullanılan aracı kurumların artması işletmelerin, "pazar yönlülük" kavramına önem vermelerine sebep olmaktadır (Altunel ve Saldamlı, 2012:76). Özellikle turizm sektöründe, uluslararası pazarlarda yaşanan rekabet ve hızlı değişim sonucu ortaya çıkan belirsizlik nedeniyle, küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin pazar odaklı olmaktan başka şansları kalmamaktadır. Çünkü turizm sektöründe tanıtım ve pazarlama süreçlerindeki bazı yatırımların maliyetli olması ve sabit giderlerin yüksek olması turizm işletmelerinin maliyet odaklı çalışabilmelerinin çok fazla mümkün olmadığını göstermektedir (Altunel ve Saldamlı, 2012:76, Hooley ve diğerleri 2003:88).

Özellikle hizmet işletmelerinde müşterilerin satın aldıkları hizmetlerden ne kadar fayda elde ettiği, şimdi ve gelecekte ne isteyecekleri, onları neyin memnun edeceğinin bilinmesi gerekmektedir (Narver, Slater;1990:21).

Hizmet işletmelerinde pazar yönlü bir kültürün oluşması için müşterileri iyi tanımak, en iyi hizmeti vermek için güçlü bir motivasyon ve çalışan ile müşteri arasında güçlü bir bağın oluşması gerekmektedir (Kasper,2002:1053). Pazar yönlü işletmeler, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşterileriyle kuracakları ilişkilere ve onlarla paylaşacakları değerlere karar vermelidir (Aydeniz ve Yüksel; 2007:97).

3.5 TURİZMDE MICHAEL PORTER VE REKABETİ TEMEL ALAN DİĞER ÇALIŞMALAR

Rekabetle ilgili çalışmalar genelde mal ve imalat sektörlerindeki firmaların ihracattaki başarılarını ölçmeye odaklanırken, turizmi de kapsayan hizmet

sektörüne yönelik fazla bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak günümüzde, endüstrileşmiş ülkelerde hizmet sektörünün giderek ağırlık kazanması ve GSMH'larının %60-70'ini oluşturması, rekabetin bu alanlarda da incelenmesini gündeme getirmiştir. Dolayısıyla, hem hizmet sektörü hem de turizm bölgelerindeki rekabet ile ilgili çok az şey bilinmektedir. Çalışmalar, geleneksel rekabet ve ekonomi teorilerinin turizm sektöründeki genel firma ve işletmelere uyarlanmış halidir. Turizm literatürünün önemli bir bölümünü oluşturan turizm rekabeti ile ilgili ilk çalışmaları Goodrich (1977), Haathi ve Yavas (1983), Heath ve Wall (1992), Poon (1993), Kozak ve Rimmington (1999) yapmıştır (Bahar, 2004: 27). Bu çalışmaların çoğunluğunda konu, talep yönünden ele alınmış ve destinasyonları ziyaret eden turistlerden toplanan verilerle özellikle destinasyonların rekabeti konusunda bir sonuca gidilmeye çalışılmıştır (Coşar, 2008: 46). Bugüne kadar bu alanda yapılan en kapsamlı çalışma, Crouch ve Ritchie'ye (2003) ait olanıdır. Hizmet sektörlerine ilişkin rekabet olayını ülke, endüstri, ürün ve işletmeler bazında turizm destinasyonuna uygulamışlardır. Poon'a (1993) göre destinasyon rekabeti, sürekli yenilik ve sürekli bir değişim olarak değerlendirilmektedir. Poon (1993), destinasyonların rekabet gücü elde edebilmeleri için takip etmeleri gerektikleri dört temel prensip olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; (1) tüketici öncelikli olması; (2) kalitede lider olması; (3) radikal yenilikler geliştirmesi ve (4) firmanın endüstrinin değer zincirindeki stratejik konumunu güçlendirmesidir (Poon, 1993: 236). Peattie ve Peattie (1996) ise, fiyat kaynaklı promosyon faaliyetlerinin turizm rekabetinde önemli bir unsur olacağını düşünmekte ve rekabeti bu bağlamda ele almaktadırlar (Peattie ve Peatti, 1996: 435).

M. Porter'ın rekabet modelleri ve kümelenme teorisinin konu olduğu, turizmde rekabet ile ilgili son yıllarda yapılmış olan araştırmalardan bazıları aşağıdaki tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Son yıllarda Porter'ın Teori Ve Modellerinin Konu Olduğu Turizm Araştırmaları

Yazar	Araştırma Adı	Konu
Andriotis,K. 2004:131	Revising Porter's Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry	Araştırmada, Porter'ın beş rekabet Kuvvetine turizm ve seyahat sektörü için iki kuvvet ekleyerek öneride bulunulmuştur. Bu yeni kuvvetler bilgi teknolojileri ve devlet düzenlemeleridir.
Buhalis,D. &, Zoge,M. 2007:481	The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry	Internet'in turizm sektöründeki operasyonel ve stratejik uygulamalarda yarattığı değişikliklerin Porter'ın beş güç modeli ile test etmişlerdir. Sonuç olarak, internetin öncelikle turizmdeki tedarikçiler boyutunda (otel, havayolları, seyahat acentaları, tur operatörleri) stratejik etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
Miller,M.M. & Henthorne,T.L.& and Babu P. G. 2008:268	The Competitiveness of the Cuban Tourism Industry in the Twenty-First Century: A Strategic Re-Evaluation	Rekabet avantajı bağlamında Küba turizm endüstrisinin durumu incelenmiş ve sonuç olarak rekabetçi stratejilere pratikte daha az odaklanıldığı tespit edilmiştir.
Thomas Meuser PhD, Carola von Peinen 2013:85	Wish you weren't here	Porter'ın kümelenme teorisinin boyutları ile sürdürülebilir turizmin yapısı arasındaki ilişki incelenmiştir. İş kalitesinin artması, kaynakların verimli kullanılması, yeniliğin desteklenmesi gibi konular her iki kavramın da temelini oluşturmaktadır. Rekabet avantajına ulaşma ile sürdürülebilir turizm ilkelerini benimsemek birbirini desteklemektedir.
Estevão C., Ferreira J.J.M. 2012:347	How to Identify Regional Specialization Measurement of Clusters in Tourism Industry?	Portekiz'deki turizm endüstrisinde yer alan kümelerin özellikleri incelenmiştir. Sonuç olarak turizm sektöründe otel, restoran, eğlence merkezleri ve etkinliklerle bağlantılı on faaliyet bölgesel farklılaştırma ölçüleri olarak oluşturulmuştur.
Prof. Dr. Vanhove,N. 2015:1	Tourism as a Strategic Option for Development of Less Developed Regions	Turizm kümelerinin araştırılmasında ülkelerin değil, bölgelerin ve şehirlerin incelenmesi gerektiğinden bahsedilmiştir. Bir grup turistik çekiciliklerin,turizmle doğrudan ya da dolaylı ilgili şirketlerin ve kurumların oluşturduğu coğrafik bölgeler incelenmiştir.
Yang,C. 2015:445	A Diamond Model-Based Study of the Tourism Competitiveness in Coastal Cities in China: Take Qingdao, China as an Example	Porter'ın elmas Modeli çerçevesinde Çin'in sahil şehirlerinin rekabet analizi yapılmıştır. Araştırmada, yerel turizmin rekabet gücünün genel durumu değerlendirilmiş ve geliştirilmesi gereken yönler için önerilerde bulunulmuştur.

Bahar (2004), Türkiye'de turizm sektörü açısından rekabet gücünü etkileyen faktörlerin neler olabileceğini ortaya koymaya çalışmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarından, turizmin arz koşulları; maliyet, yatırım, teşvik ve mali düzenlemeler; sürdürülebilir turizm ve çevre; hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti; verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı; turistik ürün çeşitlendirmesi; imaj ve yenilik; turizm rekabet stratejisi ile rekabet gücünü etkileyen diğer faktörlerin Türkiye'nin uluslararası turizm sektöründeki rekabet gücünü olumlu etkiledikleri saptanmıştır. Aynı şekilde; beşeri sermaye ve eğitimin rolü; bilişim teknolojileri ve teknolojik gelişme; turizmin arz koşulları; turizmin talep koşulları; maliyet, yatırım, teşvik ve mali düzenlemeler; turizm pazarlama stratejisi ve pazar payı ile devlet ve bürokrasi faktörlerinin Türkiye'nin turizm alanındaki rekabet gücünü olumsuz etkilediği saptanmıştır (Bahar, 2004:158).

Coşar (2008), otel işletmelerinin rekabet gücü faktörlerini belirlemek ve yöneticilerin rekabeti ne şekilde kullandıklarını, rekabete ne derece önem verdiklerini, hangi rekabet gücü faktörlerini nasıl değerlendirdiklerini ve rakipleri karşısında kendi işletmeleri durumlarının belirlenmesine ne ölçüde çalıştıklarını incelemiştir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, ön plana çıkan rekabet gücü faktörleri, maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması, pazar ve rakip unsurlarından oluşmaktadır. Yöneticiler, rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeye ve pazar payını arttırmaya önem vermektedirler. Bunun yanı sıra, AR-GE çalışmalarının rekabet açısından öneminin farkında olmalarına karşın, uygulamada AR-GE çalışmalarına yeterince ağırlık verilmediği sonucuna da ulaşılmıştır.Yöneticilerin teknoloji transferine, marka ve işletme imajı geliştirmeye, üretim zamanının rakiplere göre kısa olmasına, rakiplerin analizini yapmaya ve ürün çeşitliliğini arttırmaya önem verdiği ancak, yöneticilerin arz ve talep esnekliği karşısında kapasite kullanımlarını ayarlamalarına karşın bu konuda fazla bir bilgiye sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Yöneticiler, 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. Şehir otelleri personel niteliğine daha fazla önem vermekte ve nitelikli eleman çalıştırmaya özen göstermektedir. Sayfiye otelleri ise mevsimlik

çalışma özelliğinden dolayı nitelikli eleman bulmakta güçlük çekmektedirler (Coşar, 2008:54).

Gürçaylılar (2004), tez çalışmasında seyahat pazarındaki rekabetin iki önemli alanda yoğunlaştığını belirtmiştir. Bunlardan en yoğun olan "fiyat rekabeti"dir. Türk seyahat pazarında Alman ve İngiliz tur operatörlerinin büyük satın alım gücü sebebiyle tedarikçiler (otel işletmeleri, havayolu şirketleri gibi) önemli pazarlık gücüne sahip olduklarını ve turizm işletmelerinin ilgili seyahat grupları ile yapılan anlaşmaların feshi riskini taşıyamadıkları için güçsüz olduklarını belirtmiştir. Bunun "düşük fiyat-düşük kalite" anlayışını beraberinde getirdiği vurgulanmıştır. Bir diğer rekabet alanı hizmet karşılığı verilen garantilerdir.Seyahat acentaları hizmetin aksaması durumunda seyahat bedeli üzerinden önemli oranda geri ödemelerde bulunmaktadır. Araştırmacı, bu faktörün müşteri seçiminde belirleyici bir etki yarattığı sonucuna varmıştır (Gürçaylılar, 2004:189).

Akgündüz'ün (2007) tez çalışmasındaki araştırma sonucunda, İstanbul'da faaliyet gösteren 5 Yıldızlı otel işletmelerinin % 100'ünün rekabet üstünlüğü sağlamak için farklılaştırma stratejisi uyguladıkları tespit edilmiştir. Verilen yanıtlara göre bunun nedeni müşteri bağımlılığı yaratmasıdır. İstanbul destinasyonunda iş seyahatleri pazarının yoğun olması, faaliyet gösteren otel işletmelerinin %19'unun pazarın belli bir kesimine yoğunlaşmalarına neden olmuş ve işletmeleri yoğunlaşılan pazar dilimine daha iyi hizmet verebilecekleri düşüncesine yöneltmiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin farklılaştırma stratejisi ile oluşturulmuş mal ve hizmetlerini konuklarına sunarken, yüksek fiyat-yüksek hizmet kalitesi yaklaşımıyla hareket ettikleri belirlenmiştir. Bunun nedeni otel işletmelerinin sundukları malların ve hizmetlerin, başka bir otel işletmesi tarafından taklit edilmesinin zor olduğunu düşünmeleridir. Müşterinin başka bir işletmeden sağlayamayacağı benzersiz hizmeti sunan otel işletmeleri pazarda, fiyatlar yüksek dahi olsa konuklar üzerinde marka bağımlılığı yaratıldığı için müşterilerin kendilerini tercih edeceğini düşünmekte ve stratejilerini bu doğrultuda belirlemektedirler (Akgündüz, 2007:94).

Dikyol (2007), Türk Sivil Havacılık Sektörünü, Michael Porter' ın rekabet belirleyicilerine göre değerlendirmiştir. Sonuç olarak, kıyaslama yaptığı her iki şirketin de getiri yönetimi (yield management) sistemi uygulayarak tasarrufa gittiği

ve müşterilerine bir değer yaratmaya çalıştığı gözlenmiştir. Ancak, A şirketi, "kademeli fiyatlama" sistemi ile biletlerini satışa sunmasına rağmen, her müşteriye aynı oranda indirim imkanı yaratmadığından, Michael Porter' ın "Maliyet Liderliği Stratejisi" ile bağdaştırılamamıştır. B şirketi ise müşterilerine kaliteli, rahat ve konforlu uçma imkanı sağlayarak farklılaştırılmış hizmet anlayışını uygulaması ve batı ağırlıklı uçuş hizmetleri ile de odaklanmış farklılaştırma stratejisini uygulaması sayesinde rekabette üstünlük sağladığı vurgulanmıştır (Dikyol, 2007: 199-200).

Uyar (2012), Antalya ilindeki otel işletmelerinin birbirlerini hangi konularda rakip olarak gördükleri, rakip işletmelere yönelik olarak hangi rekabet stratejilerini geliştirdikleri, rakip işletmelere karşı hangi davranışları sergiledikleri konuları hakkında bir görüş ortaya koymaya çalışmıştır. Sonuç olarak; otel işletmelerinin uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamak ve maksimum gelir elde etmek için en çok farklılaştırma stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Beş yıldızlı işletmeler, özellikle farklı mimarı yapıları ile farklılaşma stratejisini uygulamaya geçirmektedirler. Bunun yanında verilen yanıtlara göre yöneticilerin, bu stratejiyi benimsedikleri takdirde müşteri bağımlılığı yarattığını düşünmektedirler. Yöneticilerin en çok sunulan ürün ve hizmet kalitesiyle farklılaşmayı tercih ettikleri görülmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin ürün ve hizmet fiyatlarını öncelikle maliyet+kar yöntemini baz alarak belirledikleri saptanmıştır. Herşey dâhil konsepti, işletme yöneticilerinin fiyatlarını maliyet+kar yöntemine göre oluşturmalarına neden olmaktadır. Bu sistem doğru uygulandığında birtakım yararlar sağladığı söylenebilir ancak enflasyonist ortamlarda ürün hammadde ve malzeme maliyetlerinin sürekli değişkenlik göstermesi, bu durumu satış fiyatlarına hemen yansıtamamaları, bu nedenle kalitesiz hammadde kullanmaları, bu durumun ürün ve hizmet kalitesini düşürmesi gibi bir sonuç doğurmaktadır (Uyar, 2012:123).

Güripek (2013), doktora tezinde Alaçatı destinasyonun rekabet gücünü belirlemeye yönelik araştırma yapmıştır. Çalışmada Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünün arttırılmasında stratejik yönetimin önemi üzerinde durmuştur. Bulgulara göre Alaçatı destinasyonunun rekabet gücünün yüksek olduğu, ancak destinasyonun stratejik olarak yönetilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Güripek,2013:222).

Erciş ve arkadaşları (2014), Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki otellerin sahip oldukları pazarlama kaynakları ve bu kaynaklarla uyumlu rekabet stratejilerinin

belirlenmesine yönelik araştırma yapmıştır. Sonuçlara göre; otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinde en etkili olan pazarlama kaynağı müşteri ilişkileri kapasitesidir. Buradan hareketle, otel yöneticilerin rekabet avantajı yakalayabilmeleri için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlamaları, onlara üst düzeyde müşteri hizmetleri sunmaları ve en önemli müşterilerle ilişkilerini geliştirmeleri gerektiğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca rekabetçi pazarlama stratejisinin Porter'ın üç genel rekabet stratejisinden, odaklanma stratejisi ile gerçekleşebileceği sonucuna ulaşmışlardır (Erciş ve arkadaşları, 2014:17).

Köseoğlu ve diğerleri (2013) üç, dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerini örneklem aldığı çalışmalarında Porter, Miles ve Snow'un rekabet stratejilerinden hangisinin oteller için en iyi seçenek olduğunu belirlemeye çalışmışlardır . Maliyet liderliği ve odaklanmanın en iyi seçenek olduğu belirtilirken, hem maliyet liderliği ve hem de farklılaşma stratejilerini kombine etmeye çalışan otellerin iki strateji arasında sıkışıp kalma ihtimallerinin yüksek olduğuna vurgu yapılmıştır (Köseoğlu ve diğerleri, 2013:81).

Didin ve Köroğlu (2008), konaklama işletmelerinin satış-maliyet bakımından rekabet edebilme durumunu incelemiştir. Otel işletmelerinin maliyetleri karşılaştırma ve karşılaştırmama durumlarına verdikleri yanıtlar yarı yarıya iken, otellerin %37,6'sı satışlarını rakipleri ile karşılaştırmakta, %62,4'ü ise karşılaştırmamaktadır (Didin ve Köroğlu, 2008: 119).

Yalçın (2010), turizmde sürdürülebilir rekabet açısından işletmelerin temel yeteneklerine yatırım yaparak yaratacakları farklılaşma ile oluşan kurumsal imajlarının ülke imajına katkısını ve ülke imajına ait olumlu kazanımların da işletmelere dönen olumlu yansımasına ilişkin karşılıklı etkileşime dikkat çekmektir (Yalçın, 2010: 23).

Coşkun ve diğerleri (2013), otel işletmelerinin uyguladıkları inovasyon stratejilerinin stratejik rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olup olmadığını ve otel işletmelerinin rekabet stratejilerini uygulamalarında inovasyon stratejilerinin belirleyici özellik taşıyıp taşımadığını araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre; otel işletmelerinin ağırlıklı olarak artımsal inovasyon boyutu altında ürün, hizmet ve süreç inovasyonları uygulandığı belirlenmiştir. Ayrıca, maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi ile saldırgan ve fırsatları izleyen

inovasyon stratejisi arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, rekabet stratejileri uygulanacak olan otel işletmelerinde inovasyon stratejilerinin belirleyici bir özellik taşıyabileceği ifade edilmiştir (Coşkun ve diğerleri, 2013: 101).

Kuşat (2011), turizm sektöründe; küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte değişen pazar yapısını analiz etmeye çalışmış; sektörün rekabet gücü belirleyicileri ve bunların nasıl ülke ekonomisine kazandırılabileceği konularında bir değerlendirme yapmıştır. Kuşat, turizmde rekabet gücü belirleyicileri olarak destinasyon, inovasyon, internet, çevreye duyarlılık, fiyatlama, döviz kuru, devlet, tanıtım, beşeri sermaye ve kümelenme konuları üzerinde durmuştur. Her faktörün içinin uygun bir turizm stratejisi ile doldurulması gerektiğini ve turistik ürün farklılaştırmasının uygun ve doğru bir politika ile desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir (Kuşat, 2011:134-135).

Turizmde rekabet konulu Türkiye'de yapılan diğer tez çalışmaları sonuçları ile birlikte aşağıdaki tabloda (Tablo 9) sunulmaktadır.

Tablo 9 . Turizmde Rekabet Konulu Diğer Tez Çalışmaları

YAZAR YIL TEZ TURU	TEZ ADI	SONUÇ
GÖKÇE DİNÇER (2015) Y.L.	Termal konaklama işletmelerinin beş güç modeli ile rekabetçilik analizi ve rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi bir alan çalışması	Bulgulara göre; termal turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yoğun bir rekabetin olduğu, bu rekabetin daha çok orta ve küçük ölçekli işletmeler arasında yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sektörde, büyük ölçekli ve lüks segmentte yer alan konaklama işletmelerinin, diğer işletmelere göre daha fazla rekabet gücü ve avantajına sahip oldukları görülmüştür. Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara göre; termal konaklama işletmelerinin rekabet gücü ve rekabet düzeyleri üzerinde, beş güç faktörlerinin etkili olduğu ve konaklama işletmelerinin rekabet koşullarını bu güçlerin belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda termal konaklama işletmelerine, kişiye özel hizmet sunumu ile birey odaklı faaliyetler geliştirerek, rakiplerine oranla farklılaşmaları ve sektördeki rekabet güçlerini arttırmaları önerilmektedir
HASAN GÖKÇE (2013) Y.L.	Otel işletmelerinde uygulanan rekabet tabanlı pazarlama stratejileri: Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin uyguladıkları pazarlama stratejileri içerisinde en fazla pazar payı stratejilerini, ikinci olarak güç konumuna göre stratejiler ve son olarak büyüme stratejilerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Araştırmada otel işletme yöneticilerinin pazarlama stratejilerine ihtiyaç duydukları ortaya konulmuştur. Ayrıca, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin doluluk oranları, satışları ve karlılığının uygulanan pazarlama stratejilerini etkilemediği, ancak uygulanan pazarlama stratejilerinin doluluk oranları, satışları ve karlılığı etkilediği anlaşılmıştır.
İSMAİL VOLKAN OTAMIŞ (2013) Y.L.	Türkiye'de hava ulaştırma sektörünün yapısal incelemesi ve rekabet analizi	Bu çalışmada Türkiye'de hava ulaştırma sektörünün yapısal incelemesini ve rekabet analizini yapmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri bağlamında sektörün çevre ve SWOT analizinden faydalanılmış, havayolu işletmelerinin rekabetçiliğine göre kümeleme analizi kullanılarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Sonuçta örnek olarak alınan 7 havayolu işletmesinden (THY, Onur Air, Pegasus, SunExpress, Atlas Jet, Anadolu Jet, Sky) 3 ayrı küme oluşmuştur.
RUKİYE SAYDAM (2013) Y.L.	Stratejik rekabet üstünlüğü aracı olarak kullanılan bilgi teknolojilerinin işletme performansı üzerine etkileri: Konya otelleri üzerine bir araştırma	Araştırma sonuçlarında otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin işletme performansını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin rekabet üstünlüğü sağladığı ve bilgi teknolojilerinin işletme performansını, paydaş tatmini, paydaş katkısı, stratejiler, süreçler ve yeterlilikler boyutları altında artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

ELİF DABANLI (2010) Y.L	Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliği: Kapadokya Bölgesi'nde bir araştırma	Araştırmanın katılımcıları ortaklaşa rekabeti hayata geçirmenin Kapadokya Bölgesi'ndeki turizm pastasını büyüteceği için önemli olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların ortaklaşa rekabetin nasıl yapılacağı konusunda yeterli bilgi ve tecrübelerinin olmadığı görülmüştür ve katılımcılar meslek örgütlerinin kendilerine rehberlik edebilecekleri görüşündedirler. Katılımcılara göre ortaklaşa rekabetin uygulanmasının önündeki temel engeller konuya ilişkin bilgi düzeyinin yetersiz olması ve Rekabet Kurumu'nun engelleyici yaklaşımıdır. Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanabileceği ama öncelikle ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması için ciddi bir düşünce sürecini içine girilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer önemli sonuç ise, ortaklaşa rekabetin konaklama işletmelerinde uygulanmasının sağlayacağı faydaların çok olduğu, örneğin, kalitenin yükselmesi, çalışanların eğitimi, daha iyi hizmet, işletmenin kendini yenileme olanağı gibi ve bu faydaların sadece sektörle sınırlı kalmayıp diğer sektörleri, ülkeyi de olumlu etkileyeceği görüşüdür.
YASİN EKER (2008) Y.L	Turizm işletmelerinde rekabet stratejilerinin başarılarının artırılmasında öğrenen örgütün rolü: Bir ulaştırma işletmesinde örnek olay çalışması	Bu çalışmada, öğrenen örgüt çalışmalarının rekabet stratejilerinin başarısının artırılmasındaki etkileri araştırılmıştır. Genel olarak rekabet stratejileri ve öğrenen örgüt faaliyetleri teorik olarak incelenmiştir. Konuyla ilgili olarak ulaşım sektöründe faaliyet gösteren Anadolu Ulaşım A.Ş.'de Örnek Olay Çalışması yapılmıştır.
YUNUS EMRE TAŞGİT (2008) Y.L	Havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejileri: Türk şirketlerine yönelik nitel bir araştırma	Havayolu işletmelerinin genel olarak düşük maliyet stratejisini esas aldıkları, fakat kısmen de olsa bazı firmaların farklılaştırma ve odaklaşma stratejilerini de uyguladıkları anlaşılmıştır. Ayrıca havayolu işletmelerinin genelde savunmacı ve taklitçi rekabet stratejilerini tercih ettikleri, yenilikçi stratejileri ikinci planda tuttukları görülmüştür. Ulaşılan diğer bir önemli sonuç ise, sektörün gelecekte daha rekabetçi bir yapıya dönüşeceği ve önemli birleşme ve çekilmelerin yaşanacağı yönündedir.
SİBEL GÜLER (2003) Doktora	İstanbul'daki beş yıldızlı otel restoranlarının rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik bir uygulama	Araştırma sonucuna göre, otel restoranlarının yaşanan yoğun rekabet ortamında başarılı olmak için rekabet stratejilerini kendi işletme konseptlerine uygun bir biçimde hazırladıkları ve uyguladıkları görülmektedir. Ancak yiyecek ve içecek trendlerinde meydan gelen gelişmeler karşısında otel restoranlarının yapıları nedeniyle çok fazla değişiklikleri yönetemedikleri görülmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında, otel restoranlarının otel işletmeleri içinde faaliyette bulunmaları, otel konseptini bozacak, otel müşterilerini rahatsız edecek davranışlardan kaçınmaları ve yapılacak değişikliklerin otel işletmesine maliyet açısından yük getirmesi sayılmıştır. Bunun yanında, niteliksiz personel sorununun çözülememesi, AB standartlarına uyum sağlama konusunda yaşanan sorunlar gibi nedenlerden dolayı otel restoranlarının rekabet stratejilerini uygularken zorluk yaşadıkları görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
MICHAEL PORTER'IN REKABET STRATEJİLERİ VE MODELLERİ İLE REKABET ANALİZİ: DÜSSELDORF ALAN ARAŞTIRMASI

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Turizm destinasyonlarının rekabet gücünün analizleri, objektif olarak ölçülebilen verilerle birlikte sübjektif olarak ölçülebilen verilerin değerlendirilmesini gerektirmektedir (Güripek, 2013: 113). Bu araştırmada rekabet durumunu analiz etmeye yönelik bir araç olarak, Michael Porter'ın genel rekabet stratejileri , Beş Kuvvet Modeli ve Elmas Modeli kullanılmıştır. Araştırmanın amacı, ulusal ölçekte Düsseldorf destinasyonunun rekabet gücünün arz yönlü paydaşlar açısından değerlendirilmesi, endüstri düzeyinde Düsseldorf Konaklama İşletmelerinin uyguladığı stratejiler ile rekabet faktörleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve şirket düzeyinde genel rekabet stratejilerine örnekler sunulmasıdır. Porter'ın modellerinin konu olduğu birçok araştırma olmasına rağmen turizm alanında şirket, endüstri ve ulusal ölçekte tüm modellerin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Destinasyonda sürdürülebilirliğin sağlanması için turizm sektörünün yapısal olarak incelemesi ve destinasyonun güçlü/zayıf yönlerinin stratejilerde dikkate alınması önemlidir. Bu sebeple sektör içindeki arz yönlü paydaşların çalışma ortamındaki faktör ve talep koşullarının, ilişkili oldukları sektörlerin, pazar yapısı ve rekabetin, devlet politikalarının, elde edilen fırsat ve yaşanılan krizlerin tanımlanması ve sektörün yapısal analizinin yapılması gereklidir.

Bu çalışmada rekabet ile ilgili kuramsal bilgilerin yanı sıra kuramın pratikteki uygulamaları bir alan araştırması ile sunulmaktadır. Bu çalışmanın, Düsseldorf örneğinden yola çıkılarak, gelecek dönemde Türkiye'deki destinasyonlarda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yapılacak çalışmalar için karşılaştırma olanağı sağlayacak bilgiler vereceğine inanılmaktadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle konuya ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Rekabet konusu genelden özele doğru daraltılarak turizm boyutuyla incelenmiştir. Micheal

Porter'ın genel rekabet stratejileri ile şirket bazında, Beş Kuvvet Modeli ile sektör bazında ve Elmas Modeli ile destinasyon bazında rekabet gücünü etkileyen temel faktörleri kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır.

Rekabet konusunun çok kapsamlı olması ve nasıl ölçüleceğine dair kesin bir metodolojinin olmaması sebebiyle rekabetin farklı alanlarına dair farklı yöntemlerin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Karma yöntem araştırmaları, araştırmacının bir çalışma veya birbirini izleyen çalışmalar içerisinde nitel ve nicel yöntem, yaklaşım ve kavramları birleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Baki ve Gökçek, 2012: 2). Düsseldorf'un rekabet gücünün işletme, sektör ve destinasyon bazında nicel ve nitel verilere ulaşarak daha anlaşılır hale gelmesi amaçlanmıştır.

İlk olarak; Düsseldorf konaklama işletmeleri sektörünün Beş Kuvvet Modeli rekabet faktörleri ve konaklama işletmelerinin uyguladığı rekabet stratejilerine ilişkin bir anket hazırlanmıştır. Anket, Düsseldorf'ta yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerine yönelik uygulanmıştır.

İkinci olarak; Porter'ın Elmas Modeli belirleyicileri kapsamında Düsseldorf destinasyonunun rekabet gücüne ilişkin güçlü ve zayıf yönleri hakkında otel yöneticileri ve destinasyon yönetim örgütü ile mülakatlar yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sürecinde betimsel analiz kullanılmıştır. Bu kapsamda verilerin analizi için gerekli çerçeve; sektör içindeki faktör ve talep koşulları, ilişkili olunan sektörler, pazar yapısı ve rekabet, devlet politikaları, elde edilen fırsatlar göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Sonrasında bu çerçeve esas alınarak veriler sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Son olarak; destinasyonla bağlantısı bulunan (havayolu ve konaklama) işletmelerden Porter'ın genel rekabet stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayan örnekler incelenmiş ve tezin ekler bölümünde yer verilmiştir. İncelemelerde gözlem, yazılı ve görsel materyallerden yararlanılmıştır.

4.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmaya katılan otellerin çok büyük çoğunluğunu zincir otellerin oluşturması ve merkezlerinin başka ülkelerde yer alması sebebiyle, araştırmanın yapılacağı hedef kitleye ulaşmada zorluk yaşanmıştır. Tasarım aşamasında anketin ilk olarak otellerin satış ve pazarlama departmanındaki yöneticilere uygulanması

planlanmıştır. Fakat Düsseldorf'ta birçok zincir otelin pazarlama departmanının olmadığı ve pazarlama çalışmalarının tek bir merkezden yürütüldüğü belirlenmiştir. Tezin araştırma alanının Düsseldorf'u kapsaması sebebiyle, anketin yerel verilerin elde edilebilmesi için bölgede bulunan otellerin üst düzey yöneticilerine uygulanması uygun görülmüştür.

Genel müdür düzeyindeki bir yetkilinin iki otelden sorumlu olduğu durumlara rastlanmıştır.

Gizlilik esasına inanan ve konuya kuşkuyla yaklaşan yöneticilerle karşılaşılmıştır. Kültürel farkın etkisi hissedilmiştir. Yapıcı yönleriyle anketin uygulanmasına yardımcı olan otel yöneticilerinin sayısı oldukça azdır.

Bir başka sınırlılık konusu da yıldızlama sistemidir. Uluslararası zincir otellere kaç yıldızlı oldukları sorulduğunda konuşma dilinde "4,5" yıldız dedikleri fakat yazılı bilgilerde (http://www.hotelsterne.de, 2017) "4* superior" olarak geçen bir sınıflama ile karşılaşılmıştır. Bu oteller 4 yıldız kriterlerini (https://www.hotelstars.eu) taşıyan ve bir sonraki kategoriye ulaşmak için çalışmalarına devam eden, bunun için puan toplamakta olan oteller olup, pazarlama çalışmalarında "Superior" ifadesini kullanma izni olan otellerdir. Çalışmanın Türkiye'deki işletmelerle kıyaslama imkanı sunmasının amaçlanması sebebiyle bu oteller kriterlerini tamamladıkları ve sahip oldukları yıldız sayısına göre gruplandırılmıştır.

Anketin ön-test sonuçlarının güvenilirlik analizi düşük çıkmıştır. Sebebinin anketin başka bir dile çevrilirken cümlenin anlaşılabilirliğini kaybetmesi olduğu düşünülmüştür. Bunu önlemek için anket tekrar Almanca diline çevrilmiş, anadili Almanca olan kişiler tarafından dil yönünden tekrar kontrol edildikten sonra, bir başkası tarafından tekrar Türkçe diline çevrilerek anlaşılırlığı test edilmiştir.

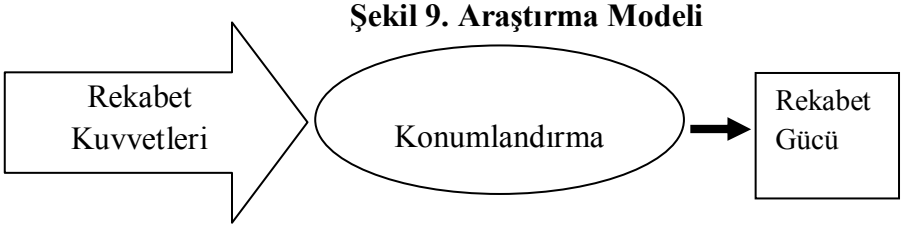
4.4 BEŞ KUVVET MODELİ İLE SEKTÖR REKABET ANALİZİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

4.4.1 ANKETİN ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Rekabet kuvvetlerini ve ardındaki sebepleri anlamak, zaman içinde rekabetin (ve kârlılığın) öngörülerek etki altına alınmasını sağlayacak bir çerçeve sunarken, bir

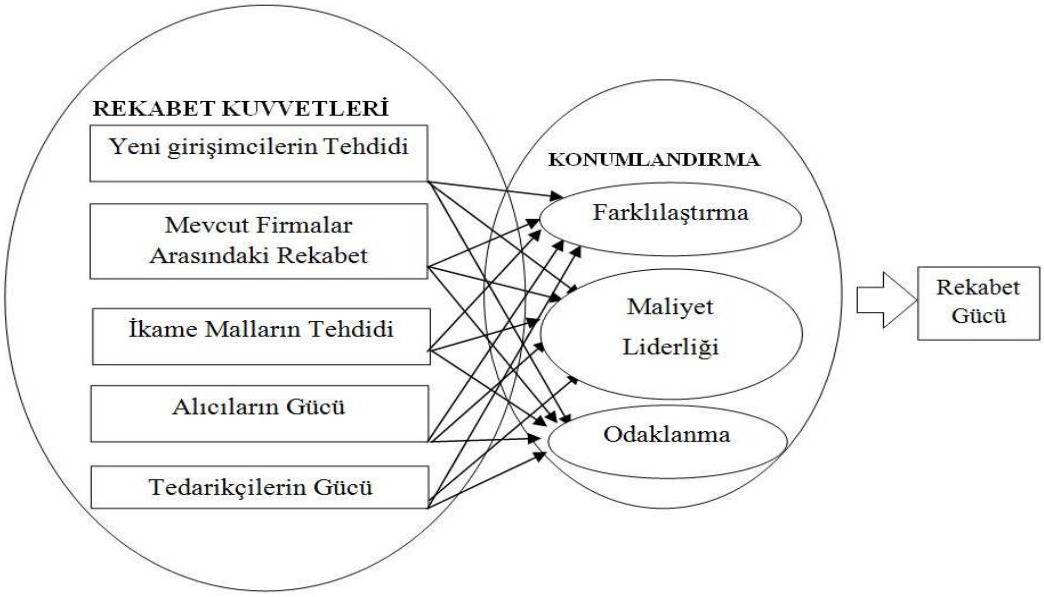
sektörün mevcut kârlılığının köklerini açığa çıkarmaktadır. Stratejistler, sağlıklı bir sektör yapısını da rekabet açısından şirketlerinin konumu kadar dikkate almalıdır. Sektör yapısını anlamak, etkin stratejik konumlandırma için gereklidir. Rekabet kuvvetlerine karşı kendini savunmak ve onları şirketin lehine şekillendirmek, strateji açısından çok önemlidir (Porter, 2010:34).

Şekil 9. Araştırma Modeli



Porter (1980), sektördeki genel rekabet gücünü ve kârlılığı belirleyen beş kuvvetin uygulayacağı baskı karşısında, firmaların kendilerini uygun bir pozisyona sokmak için savunma veya hücum amaçlı tedbirleri alması gerektiğini savunmaktadır. Bu sebeple, firmaların kendilerini korumaları ve sektör ortalamasından daha fazla kârlılık elde etmeleri için genel rekabet stratejisi modelini sunmuştur (Porter, 2003: 44). Porter'ın bu görüşünden yola çıkılarak, bu araştırma sürecinde Düsseldorf'ta turizm sektöründeki rekabet kuvvetleri ile konaklama işletmelerinde 'rekabet gücü' elde etmek için başvurulan konumlandırma stratejileri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Şekil 10. Hipotezler Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Modeli



Bu çalışma doğrultusunda test edilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H_{0a}: Sektördeki yeni girişimci tehdidi ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1a}: Sektördeki yeni girişimci tehdidi ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0b}: Mevcut firmalar arasındaki rekabet yoğunluğu ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1b}: Mevcut firmalar arasındaki rekabet yoğunluğu ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0c}: İkame Mallar tehdidi ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1c}: İkame Mallar tehdidi ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0d}: Alıcıların Gücü ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1d}: Alıcıların Gücü ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0e}: Tedarikçilerin Gücü ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1e}: Tedarikçilerin Gücü ile işletmenin farklılaştırma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0f}: Sektördeki yeni girişimci tehdidi ile işletmenin maliyet liderliği stratejisi kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1f}: Sektördeki yeni girişimci tehdidi ile işletmenin maliyet liderliği stratejisi kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0g}: Mevcut firmalar arasındaki rekabet yoğunluğu ile işletmenin maliyet liderliği stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1g}: Mevcut firmalar arasındaki rekabet yoğunluğu ile işletmenin maliyet liderliği stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0h}: İkame Mallar tehdidi ile işletmenin maliyet liderliği stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1h}: İkame Mallar tehdidi ile işletmenin maliyet liderliği stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0i}: Alıcıların Gücü ile işletmenin maliyet liderliği liderliği stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1i}: Alıcıların Gücü ile işletmenin maliyet liderliği liderliği stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0j}: Tedarikçilerin Gücü ile işletmenin maliyet liderliği stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1j}: Tedarikçilerin Gücü ile işletmenin maliyet liderliği stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0k}: Sektördeki yeni girişimci tehdidi ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1k}: Sektördeki yeni girişimci tehdidi ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0l}: Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet yoğunluğu ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{11}: Mevcut Firmalar Arasındaki Rekabet yoğunluğu ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0m}: İkame Mallar tehdidi ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1m}: İkame Mallar tehdidi ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0n}: Alıcıların Gücü ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1n}: Alıcıların Gücü ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{0o}: Tedarikçilerin Gücü ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{1o}: Tedarikçilerin Gücü ile işletmenin odaklanma stratejisini kullanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4.2 ANKETİN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

2016 Aralık ayı resmi kayıtlarına göre, Düsseldorf şehir sınırları içerisinde çeşitli büyüklüklerde toplam 222 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır (www.it.nrw.de, 2016). Bu araştırmanın örneklemini ise, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Buna göre araştırma Düsseldorf'ta yer alan toplam 75 adet dört ve beş yıldızlı otelin üst düzey yöneticilerini kapsamaktadır.

Araştırma sürecinde anketlerin dağıtımı ve verilerin toplanması çeşitli aralıklarda yapılmış ve toplam 10 aylık bir süreyi kapsamıştır. Anketler e-posta ile gönderilmiş ve geri dönüş olmayan işletmeler ziyaret edilerek anketin geri dönüş oranı arttırılmıştır. Bunun sonucunda 52 geçerli anket elde edilerek, dönüş oranı % 69,3 olarak belirlenmiştir. Yüzyüze görüşmeler için alınan randevuların uzun süreli olması (görüşme yapılacak kişinin yurtdışında olması, resmi tatiller gibi) araştırma sürecini uzatmıştır.

4.4.3 ANKET TASARIMI

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü, konaklama işletmelerinin rekabetçilik analizlerini yapabilmek için, Porter'in Beş Güç Modeline göre sınıflandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde Dinçer'in (2015) ölçeği kullanılmış olup, 5'li Likert Ölçekli 23 kapalı uçlu soru önermesi yer almaktadır.

Sorular literatürden (Porter, 2008; Megicks, 2007) derlenerek hazırlanmış ve bunlar kendi aralarında sınıflandırılarak tablolara dönüştürülmüştür. Beş kuvvet modelinin her bir faktörü 4-6 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Cronbach's Alpha değerlerinin referans alındığı bu ölçeğin, pilot uygulama testleri sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,798 (%79,8) bulunmuş ve uygulamanın tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0,901 (%90,1) ile oldukça yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir.

İkinci bölümde, Naidoo'nun (2010) firmaların ayakta kalmak için kullandığı maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejisiyle rekabet gücü elde etmelerine yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular Frambach, Prabhu ve Verhallen (2003) tarafından yapılmış bir çalışmadan derlenmiştir. Her bir stratejiye ait soruların güvenilirlik katsayısı şöyledir (Naidoo, 2010: 1315):

Farklılaşma stratejisi:	0,76
Maliyet liderliği stratejisi:	0,84
Odaklanma stratejisi:	0,75

Üçüncü bölümde otellerin sahip oldukları stratejiyi tercih etme sebeplerine yönelik çoktan seçmeli sorulara yer verilmiştir. Bu sorular Akgündüz'ün (2007) çalışmasında yer alan anketin bir bölümünü oluşturmaktadır ve anketteki diğer soruları tamamlaması sebebiyle bu teze ilave edilmiştir.

Anket formunun son bölümünde ise; araştırma evreninde yer alan konaklama işletmeleri ve yöneticilerinin özelliklerini belirlemeye yarayan dört adet demografik soru yer almaktadır.

4.4.4 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Rekabetçilik ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Tablo 10'da verilen Güvenilirlik Analizi sonuçlarında görüldüğü gibi, uygulanan ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayısı 0,742 çıkmıştır. Bu da ölçme aracının yani anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		N	%
Olgular	Geçerli	52	100
	Hariç[a]	0	,0
	Toplam	52	

a. İşlemdeki tüm değişkenlere dayalı liste halinde silme

Güvenilirlik

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standartlaştırılmış sorular	Soru Sayısı
,742	,680	36

Ankette yer alan soruların bir toplamsal ölçek oluşturacak biçimde hazırlanıp hazırlanmadığı Tukey Toplanabilirlik Testi (Tukey's test of addivity) ile test edilmektedir. Bu test için hipotezler şu şekildedir

H_0: Ölçme aracı toplanabilir özelliktedir.

H_1: Ölçme aracı toplanabilir özellikte değildir.

Tablo 11. Tukey Toplanabilirlik Testi Sonuçları

			Karelerinin Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kare	F	P değeri
Kişiler arası			115,023	51	2,255		
Kişiler içinde	Sorular arası		1810,801	35	51,737	88,951	,000
	Artık	Toplanamazlık	36,770[a]	1	36,770	65,503	,000
		Denge	1001,457	1784	,561		
		Toplam	1038,227	1785	,582		
	Toplam		2849,028	1820	1,565		
Toplam			2964,051	1871	1,584		

Genel Ortalama = 3,23

a. Toplanabilirliğin sağlanması için gözlemlere uygulanması önerilen kuvvet dönüşümü = 2,859.

Tablo 11'de verilen Tukey'in Toplanabilirlik (Additivity) testi sonuçları göre ölçek toplanabilir özellikte değildir. (F=65,503 p-değeri=0,000) Bu nedenle, önerilen (Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2,859) dönüşüm uygulanmış ve yanıtların üçüncü kuvvetleri alınarak toplanabilirlik testi tekrarlanmış ve Cronbach's Alpha değeri tekrar incelenmiştir.

Tablo 12. Dönüştürülmüş Değerler İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standartlaştırılmış sorular	Soru Sayısı
,632	,713	36

Dönüşüm uygulanan ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayısı 0.632 çıkmıştır (Tablo 12). Bu da ölçme aracının güvenilir olduğunu göstermektedir. Dönüşüm sonrasında yapılan Tukey'in Toplanabilirlik (Additivity) testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Buna göre ölçek toplanabilir özelliktedir (F=0,150, p-değeri=0,699).

Tablo 13. Dönüştürülmüş Değerler İçin Tukey Toplanabilirlik Testi Sonuçları

			Karelerinin Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kare	F	P değeri
Kişiler arası			103370,779	51	2026,878		
Kişiler içinde	Sorular arası		1801819,480	35	51480,557	69,064	,000
	Artık	Toplanamazlık	111,687[a]	1	111,687	,150	,699
		Denge	1330439,860	1784	745,762		
		Toplam	1330551,548	1785	745,407		
	Toplam		3132371,028	1820	1721,083		
Toplam			3235741,807	1871	1729,418		

Genel Ortalama = 48,64

a. Toplanabilirliğin sağlanması için gözlemlere uygulanması önerilen kuvvet dönüşümü = 1,052.

Bir ölçekteki sorulara verilen cevapların birey ve sorulara göre önem derecesini belirlemek için iki yönlü ANOVA yapılmaktadır. Sorular arasındaki benzerliklerin analizi için de F testi uygulanmaktadır. Bir araç hedef gruba yönelik hazırlanmış ise gruptaki bireylerin ve soruların türdeşliğinin analiz edilmesi

gerekmektedir. Ölçekteki sorulara verilen cevapların bireylere göre önemliliğini belirlemek için yapılan hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmaktadır:

H_0: Ölçümler arasında değişkenlik yoktur.

H_1: Ölçümler arasında değişkenlik vardır.

Tablo 13'teki ANOVA analizi sonuçlarına göre F=69,064, p-değeri =0.000 <0.05 olduğundan H_0 hipotezi reddedilerek ölçüm değerleri arasında değişkenlik olduğu yorumu yapılabilir.

Ölçekte yer alan soruların genel ortalaması 3,24'tür. Soruların denekler tarafından aynı yaklaşım ile algılanıp algılanmadığı, soruların zorluk derecelerinin birbirine eşit olup olmadığı Hotelling T2 seçeneği ile değerlendirilmektedir. Tablo 14'te sonuçları verilen Hotelling T2 testinin hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır:

H_0: Soru ortalamaları arasında fark yoktur.

H_1: Soru ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 14. Hotelling T-Kare Testi Sonuçları

Hotelling T-Kare	F	Serb.der 1	Serb.der 2	P değeri
23031,808	219,351	35	17	,000

Hotelling T2 testi sonucuna göre (F= 219,351, p-değeri=0.000<0.05) olduğundan H_0 reddedilmektedir. Bu durumda soru ortalamalarının birbirinden farklı olduğu yorumu yapılabilir. Bu sonuç, soruların farklı kişiler tarafından aynı şekilde yorumlanmadığı anlamına da gelmektedir.

Faktör skorlarının elde edilmesi için yapılan analize ait sonuçlar Tablo 15'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğü faktör analizi için uygun değildir (KMO=0,333).

Tablo 15. KMO and Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçümü		,333
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1666,224
	Serb. derecesi	630
	P değeri	,000

Kullanılan ölçek için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,632 çıkmıştır buna göre ölçek güvenilirdir. Soru ortalamaları birbirinden farklılık göstermektedir ve ölçümler arasındaki değişkenlikte farklılıklar bulunmaktadır. Ölçeğin toplanabilir olması için gereken dönüşüm uygulanmıştır. İstatistiksel analizler dönüştürülmüş değerler ile yapılmıştır.

4.4.5 DÜSSELDORF KONAKLAMA İŞLETMELERİ SEKTÖRÜNDE BEŞ KUVVET MODELİ İLE REKABET STRATEJİLERİ İLİŞKİSİNİN ANALİZİNE AİT BULGULAR

Düsseldorf'ta faaliyet gösteren ve araştırma kapsamına alınan 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinden 52 adet geçerli anket elde edilmiştir. Anket verileri aşağıdaki katılımcılar tarafından araştırmacıya iletilmiştir:

- Genel Müdür / Yardımcıları
- Önbüro Müdürü / Yardımcıları
- Operasyon Müdürü / Yardımcıları
- Pazarlama Koordinatörü
- Satış Koordinatörü
- Pazarlama ve İletişim Müdürü
- Satış Müdürü / Yardımcıları
- Pazarlama Müdürü / Yardımcıları
- Müşteri İlişkileri Sorumlusu

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler analiz edildikten sonra aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

4.4.5.1 Yöneticilerin Sektördeki İş Deneyimine İlişkin Bulgular

Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin sektördeki iş deneyiminin süresine ilişkin dağılımlar Tablo 16'da sunulmuştur. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu 15-20 yıl arası iş deneyimine sahiptir.

Tablo 16. Yöneticilerin Sektördeki İş Deneyimlerine Göre Dağılımları

Sektördeki İş Deneyimi	Frekans	Oran
5-10 yıl	0	0,0%
10-15 yıl	16	30,8%
15-20 yıl	27	51,9%
20 yıldan fazla	9	17,3%
Toplam	52	100,0%

4.4.5.2 Konaklama İşletmesinin Sınıflandırılmasına İlişkin Bulgular

Anket formunu yanıtlayan otel işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin Tablo 17'de sunulmuştur. Buna göre ankete katılan otel işletmelerinin çoğunluğu dört yıldızlı işletmelerdir.

Tablo 17. Otellerin Yıldız Durumlarına Göre Dağılımları

İşletme Yıldız Sayısı	Frekans	Oran
4 yıldızlı	47	90,4%
5 yıldızlı	5	9,6%
Toplam	52	100,0%

4.4.5.3 Konaklama İşletmelerinin Kuruluş Şekillerine İlişkin Bulgular

Anket formunu yanıtlayan otel işletmelerinin kuruluş şekillerinin dağılımı Tablo 18'de sunulmuştur. Buna göre ankete katılan otel işletmelerinin %76,9'u uluslararası zincir otel işletmesi, % 17,3'ü ulusal zincir otel, %5,8'i ise bağımsız (tek sahipli) işletmelerdir.

Tablo 18 . Otellerin Kuruluş Şekillerine Göre Dağılımları

İşletme Şekli	Frekans	Oran
Uluslararası zincir otel işletmesi	40	76,9%
Ulusal zincir otel	9	17,3%
Bağımsız	3	5,8%
Diğer	0	0,0%
Toplam	52	100,0%

4.4.5.4 Konaklama İşletmelerinin Pansiyon Sistemine İlişkin Bulgular

Anket formunu yanıtlayan otel işletmelerinin pansiyon sistemlerinin dağılımı Tablo 19'da sunulmuştur. Buna göre ankete katılan otel işletmelerinin %21,2'i Oda& Kahvaltı , %71,2'i yarım pansiyon , %7,7'i tam pansiyon olarak hizmet verdiklerini belirtmişlerdir. Herşey dahil sistemde hizmet veren otel yoktur.

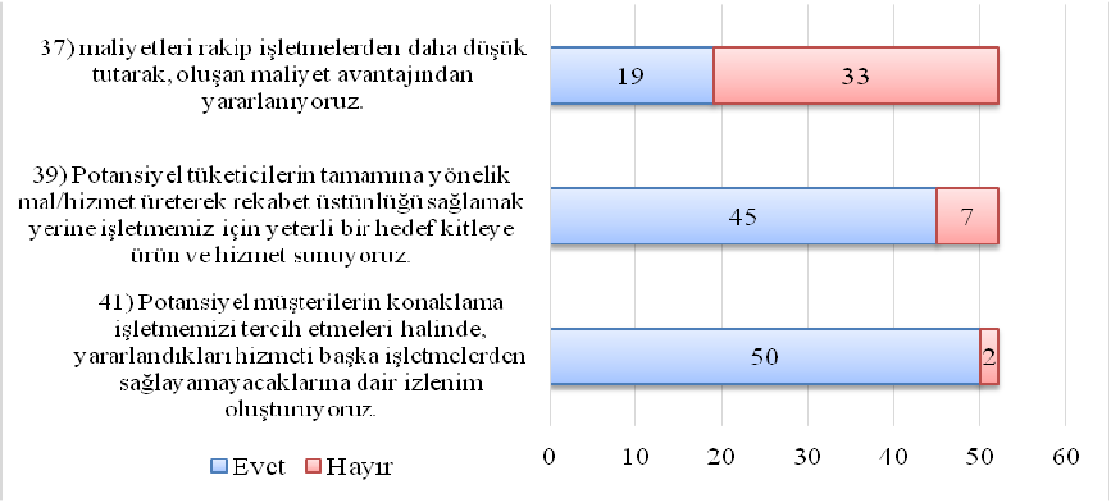
Tablo 19. Otellerin Pansiyon Sistemine Göre Dağılımları

Pansiyon Sistemi	Frekans	Oran
Sadece Oda	0	0,0%
Oda& Kahvaltı	11	21,2%
Yarım pansiyon	37	71,2%
Tam pansiyon	4	7,7%
Herşey dahil	0	0,0%
Toplam	52	100,0%

4.4.5.5 Konaklama İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ile İlgili Bulgular

Anket formunu dolduran otel işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerinin dağılımı aşağıda verilmiştir. Buna göre çok sayıda otel işletmesinin birden fazla strateji uyguladığı gözlenmiştir. Katılımcıların 37, 39 ve 41. sorulara verdikleri yanıtların dağılımı Şekil 11'de gösterilmiştir.

Şekil 11. Otellerin Rekabet Stratejilerine Göre Dağılımı

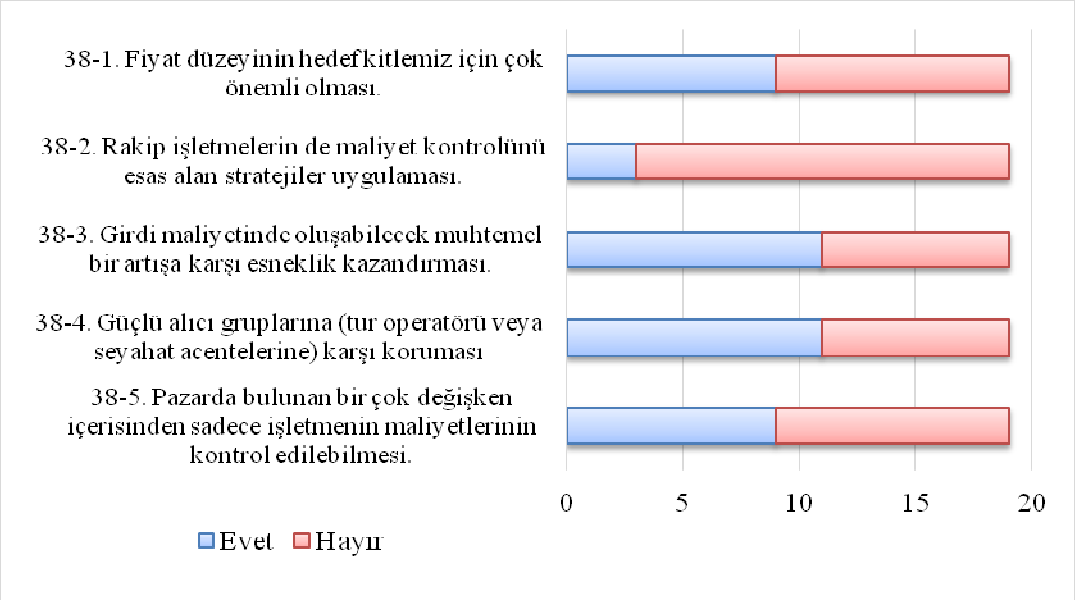


Not : Birden fazla seçenek işaretlendiğinden toplam % 100'ü aşmaktadır.

4.4.5.6 Maliyet Liderliği Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı ve Açık Uçlu Cevaplar

Maliyet liderliği stratejisini uyguladığını söyleyen (37. soruya "Evet" yanıtını veren) katılımcıların sebeplerine ilişkin verdikleri yanıtların dağılımı Şekil 12'de ve verilen açık uçlu yanıtlar Tablo 20'de verilmiştir.

Şekil 12. Maliyet Liderliği Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı



Tablo 20. Maliyet Liderliği Stratejisi Uygulama Sebepleri

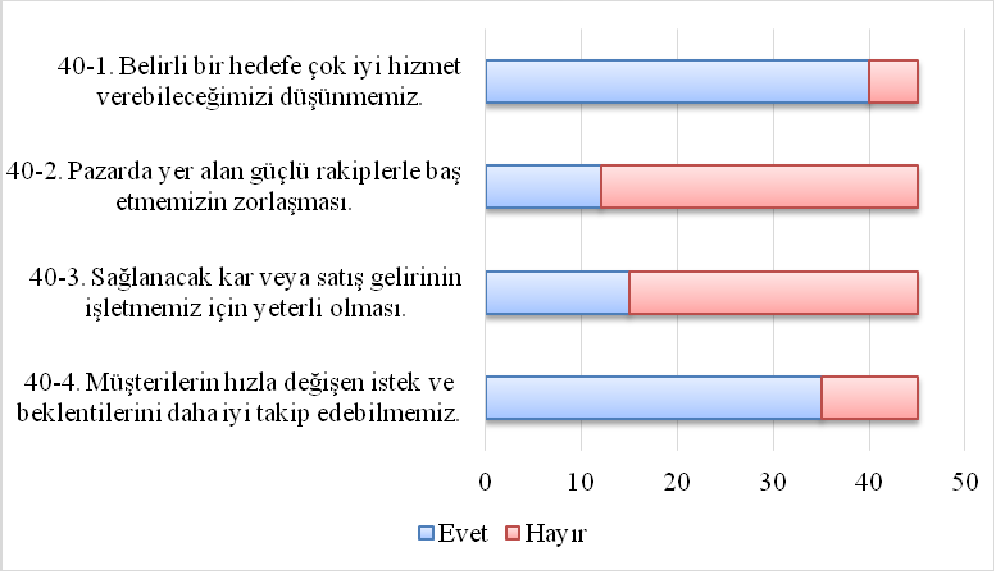
38-6. Diğer	Sayı
Boş	8
Çünkü personel giderleri çok fazla	1
Maliyet odak noktamız değil ama yararlanıyoruz	1
Merkezden yönetilen faaliyetlerde maliyet avantajı var	2
Odak noktamız maliyetler değil ama bütçeyi aşmamaya çalışıyoruz.	1
Satın almalar merkezden yapılıyor. Çok sayıda satın alım indirimi maliyete yansıyor.	1
Zincir otel olmamız maliyette avantaj sağlıyor	3
Zincir otel olmamız sebebiyle satın alma ve reklam maliyetimiz düşük	2

Maliyet liderliği stratejisini uyguladığını söyleyen katılımcıların çoğunlukla zincir otel olma özelliğini vurguladığı ve buna bağlı olarak merkezden yönetilen faaliyetlerde ölçek ekonomisinden yararlandıkları görülmüştür.

4.4.5.7 Odaklanma Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı ve Açık Uçlu Cevaplar

Odaklanma stratejisini uyguladığını söyleyen (39. soruya "Evet" yanıtını veren) katılımcıların sebeplerine ilişkin verdikleri yanıtların dağılımı Şekil 13'te ve verilen açık uçlu yanıtlar Tablo 21'de verilmiştir.

Şekil 13. Odaklanma Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı



Tablo 21. Odaklanma Stratejisi Uygulama Sebepleri

40-5. Diğer	Sayı
Boş	38
Daha güçlü müşteri ilişkileri	1
Fuar müşterisi devamlı müşteri. Her sene geliyor	1
Fuarların yoğun olması sebebiyle bu gruba yoğunlaştık	1
Havaalanına yakın olmamız sebebiyle iş ve fuar ziyaretçileri bizi	1

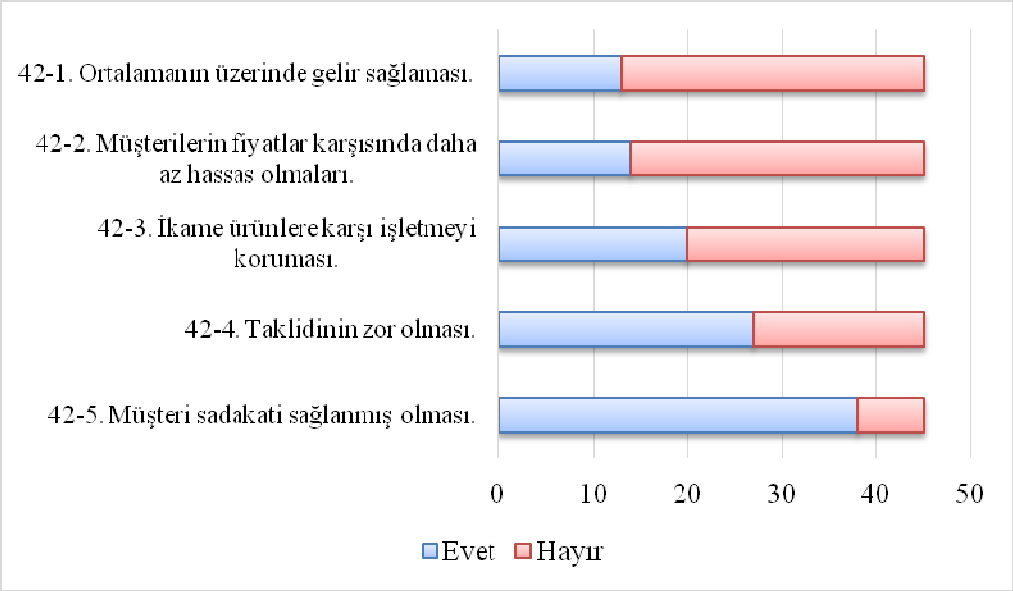
tercih ediyor.	
İş seyahatine gelenler için otelimiz her yere ulaşılabilir mesafede.	1
İş ve fuar ziyaretçilerine tam hizmet vermek	1
Müşteri sadakati sağlıyor	1

Odaklanma stratejisini uyguladığını söyleyen katılımcıların çoğunlukla fuar ve iş sebebiyle seyahat eden ziyaretçilerin yoğunluğundan dolayı odaklandığını belirttiği görülmüştür.

4.4.5.8 Farklılaştırma Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı ve Açık Uçlu Cevaplar

Farklılaştırma stratejisini uyguladığını söyleyen (41. soruya "Evet" yanıtını veren) katılımcıların sebeplerine ilişkin verdikleri yanıtların dağılımı Şekil 14'te ve verilen açık uçlu yanıtlar Tablo 22'de verilmiştir.

Şekil 14. Farklılaştırma Stratejisinin Sebeplerine Göre Dağılımı



Tablo 22. Farklılaştırma Stratejisi Uygulama Sebepleri

42-6. Diğer	**Sayı**
Boş	41
Fiyat farklılaştırması yapıyoruz	2
Hizmet kalitemiz iyi	1
Sadakat programımız bizi farklılaştırıyor	1
Markaya güven var	1
Tekrar gelen müşteri sayısı fazla	1
Teknoloji ve veribankası sistemimiz çok iyi	1
İyi bir imaja sahibiz ve iyi hizmet veriyoruz	1
Örn: 24 saat resepsiyon hizmeti vermemiz, diğer otellerle rekabette bizi farklı kılıyor.	1

Farklılaştırma stratejisini uyguladığını söyleyen katılımcıların fiyat farklılaştırması, hizmet kalitesi ve marka, sadakat programı ve veribankası gibi konulara değindiği görülmüştür.

4.4.5.9 İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Testleri

Bu bölümde araştırma kapsamında belirlenen hipotez testlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Tüm hipotez testleri için alpha=0,05 alınmıştır. Anketten elde edilen skor değerlerinin normal dağılıma sahip bir kitleden gelip gelmediği Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov test istatistikleriyle incelenmiştir. Tablo 23'teki sonuçlara göre, her iki normallik testi birlikte değerlendirildiğinde, "İkame Mallar" değişkeni dışındaki değişkenlerin normal dağılan kitlelerden geldiği söylenememektedir (p-değeri<0,05). Bu nedenle yukarıda bahsedilen hipotezlerin testi için parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

Tablo 23. Normallik Testi Sonuçları						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serb. Derecesi	P değeri	İstatistik	Serb. Derecesi	P değeri
Yeni GirişTehdidi	,151	52	,005	,944	52	,017
RekabetYoğunluğu	,119	52	,062	,951	52	,032
İkame Mallar	,118	52	,067	,956	52	,054
Alıcıların Gücü	,168	52	,001	,957	52	,060
Tedarikci Gücü	,223	52	,000	,839	52	,000
Farklılaştırma	,194	52	,000	,938	52	,009
MaliyetLiderliği	,375	52	,000	,528	52	,000
Odaklanma	,151	52	,005	,956	52	,054
a. Lilliefors Significance Correction						

4.4.5.9.1 Farklılaştırma Stratejisini Kullanma İçin İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Testleri

Farklılaştırmayı kullanma ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin testi için hipotez şu şekildedir;

H_0 : $\rho = 0$ (korelasyon katsayısı 0'a eşittir, ilgilenilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.)

H_1 : $\rho \neq 0$ (korelasyon katsayısı 0'dan farklıdır, ilgilenilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.)

Bu hipotez ile araştırmaya katılan otellerin farklılaştırma stratejisini kullanmaları ile beş rekabet kuvveti faktörleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi hedeflenmektedir.

Tablo 24. Farklılaştırma Stratejisi İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Testleri			
			Farklılaştırma
Spearman's rho	Yeni GirişTehdidi	Korelasyon Katsayısı	,193
		P değeri (2 yönlü)	,170
		N	52
	RekabetYoğunluğu	Korelasyon Katsayısı	,167
		P değeri (2 yönlü)	,236
		N	52
	İkame Mallar	Korelasyon Katsayısı	-,027
		P değeri (2 yönlü)	,850
		N	52
	Alıcıların Gücü	Korelasyon Katsayısı	-,159
		P değeri (2 yönlü)	,260
		N	52
	Tedarikci Gücü	Korelasyon Katsayısı	-,078
		P değeri (2 yönlü)	,584
		N	52
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)			
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)			

Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman korelasyon katsayısı hesaplanmış ve anlamlılık testi yapılmıştır. Tablo 24'deki sonuçlara göre ilgilenilen değişkenler (Yeni Giriş Tehdidi, Mevcut Rekabet Yoğunluğu, İkame Mallar, Alıcıların Gücü, Tedarikçi Gücü) ile Farklılaştırmayı Kullanma arasında anlamlı bir ilişki yoktur (p-değeri>0.05) Buna göre H_{0a} H_{0b} H_{0c} H_{0d} H_{0e} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.4.5.9.2 Maliyet Liderliği Stratejisini Kullanma İçin İlişki Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri

Maliyet Liderliğini Kullanma ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin testi için hipotez şu şekildedir;

H_0 : $\rho = 0$ (korelasyon katsayısı 0'a eşittir, ilgilenilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.)

H_a : $\rho \neq 0$ (korelasyon katsayısı 0'dan farklıdır, ilgilenilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.)

Bu hipotez ile araştırmaya katılan otellerin maliyet liderliği stratejisini kullanmaları ile beş rekabet kuvveti faktörleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi hedeflenmektedir.

Tablo 25. Maliyet Liderliği Stratejisi İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Testleri

			MaliyetLiderligi
Spearman's rho	Yeni GirişTehdidi	Korelasyon Katsayısı	-,294*
		P değeri (2 yönlü)	**,034**
		N	52
	RekabetYoğunluğu	Korelasyon Katsayısı	,100
		P değeri (2 yönlü)	,481
		N	52
	İkame Mallar	Korelasyon Katsayısı	,286*
		P değeri (2 yönlü)	**,040**
		N	52
	Alıcıların Gücü	Korelasyon Katsayısı	,301*
		P değeri (2 yönlü)	**,030**
		N	52
	Tedarikci Gücü	Korelasyon Katsayısı	,347*
		P değeri (2 yönlü)	**,012**
		N	52

*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)

Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman korelasyon katsayısı hesaplanmış ve anlamlılık testi yapılmıştır. Tablo 25'deki sonuçlara göre, Yeni Giriş Tehdidi, İkame Mallar, Alıcıların Gücü ve Tedarikçi Gücü değişkenleri ile Maliyet Liderliğini Kullanma arasında anlamlı bir ilişki vardır (p-değeri<0.05). Yeni Giriş Tehdidi ile Maliyet Liderliğini kullanma arasındaki Spearman ilişki katsayısı değeri (-0.294) olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında ters yönde zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. İkame Mallar ile Maliyet Liderliğini kullanma arasındaki Spearman ilişki katsayısı değeri (0.286) olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında aynı yönde zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Alıcıların Gücü ile

Maliyet Liderliğini kullanma arasındaki Spearman ilişki katsayısı değeri (0.301) olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında aynı yönde düşük bir ilişki olduğu söylenebilir. Tedarikçi Gücü ile Maliyet Liderliğini kullanma arasındaki Spearman ilişki katsayısı değeri (0.347) olarak bulunmuştur. Bu iki değişken arasında aynı yönde düşük bir ilişki olduğu söylenebilir. Rekabet yoğunluğu ile Maliyet Liderliğini kullanma arasındaki Spearman ilişki katsayısı anlamlı değildir (p-değeri>0.05). Buna göre H_{0g} ve H_{1f} H_{1g} H_{1h} H_{1i} H_{1j} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.4.5.9.3 Odaklanma Stratejisini Kullanma İçin İlişki Katsayıları Ve Anlamlılık Testleri

Odaklanmayı Kullanma ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin testi için hipotez şu şekildedir;

H_0 : $\rho = 0$ (korelasyon katsayısı 0'a eşittir, ilgilenilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.)

H_a : $\rho \neq 0$ (korelasyon katsayısı 0'dan farklıdır, ilgilenilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.)

Bu hipotez ile araştırmaya katılan otellerin odaklanma stratejisini kullanmaları ile beş rekabet kuvveti faktörleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi hedeflenmektedir.

Tablo 26. Odaklanma Stratejisi İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Testleri			
			Odaklanma
Spearman's rho	Yeni GirişTehdidi	Korelasyon Katsayısı	-,218
		P değeri (2 yönlü)	,121
		N	52
	RekabetYoğunluğu	Korelasyon Katsayısı	,241
		P değeri (2 yönlü)	,085
		N	52
	İkame Mallar	Korelasyon Katsayısı	,017
		P değeri (2 yönlü)	,904
		N	52
	Alıcıların Gücü	Korelasyon Katsayısı	-,032
		P değeri (2 yönlü)	,822
		N	52
	Tedarikci Gücü	Korelasyon Katsayısı	,269
		P değeri (2 yönlü)	,054
		N	52
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)			
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)			

Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman korelasyon katsayısı hesaplanmış ve anlamlılık testi yapılmıştır. Tablo 26'daki sonuçlara göre ilgilenilen değişkenler (Yeni Giriş Tehdidi, Rekabet Yoğunluğu, İkame Mallar, Alıcıların Gücü, Tedarikçi Gücü) ile Odaklanmayı Kullanma arasında anlamlı bir ilişki yoktur (p-değeri>0.05) Buna göre H_{0k} H_{0l} H_{0m} H_{0n} H_{0o} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.5 ELMAS MODELİ İLE DESTİNASYON REKABET ANALİZİNE YÖNELİK MÜLAKAT

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle alan araştırmasının yapıldığı Düsseldorf destinasyonu hakkında genel bilgiler verildikten sonra dokuz konaklama işletmesinin yöneticileri ve destinasyon pazarlama örgütünün bir yöneticisi ile yapılan mülakatların veri analizleri yapılmış ve sonuçları yorumlanmıştır.

4.6.1 DESTİNASYON HAKKINDA GENEL BİLGİ

Düsseldorf, üzerinde yer aldığı coğrafi konumu, kültür, sanat, spor ve fuar ekinlikleri nedeniyle her zaman ilgi çekmiş, önemli bir ticaret ve eğlence merkezi olmuştur. Mercer danışmanlık şirketinin her sene yayınladığı ve dünyadaki 230 büyük şehri, yaşam standartlarının kalitesine göre değerlendirdiği raporda, Düsseldorf 6. sırada yer almaktadır (www.mercer.de, 2016; DMT, 2017).

Şekil 15. Almanya Haritası

Kaynak: http://www.genericcheapmed08.com/germany-map-dusseldorf/

Toplam 630.000 nüfuslu Düsseldorf'un, en sık ziyaret edilen noktası olan şehir merkezinde (Altstadt) 260 bar ve uluslararası 14 farklı mutfağın sunulduğu restoranlar bulunmaktadır. Ayrıca, şehir içinde 25 ziyaret noktası, 9 alışveriş noktası ve 26 müze bulunmaktadır (DMT, 2017). Günübirlikçiler, grup ziyaretçiler, emekliler, çocuklu aileler, gençler, engelliler, üst gelir seviyesindeki ziyaretçiler, gey ve lezbiyenler, sporcular (bisikletçiler), doğaseverler ve tedavi amaçlı ziyaretçilere (odak gruplarına) yönelik çeşitli konseptler oluşturularak Düsseldorf'un tanıtımı yapılmaktadır (DMT, 2017).

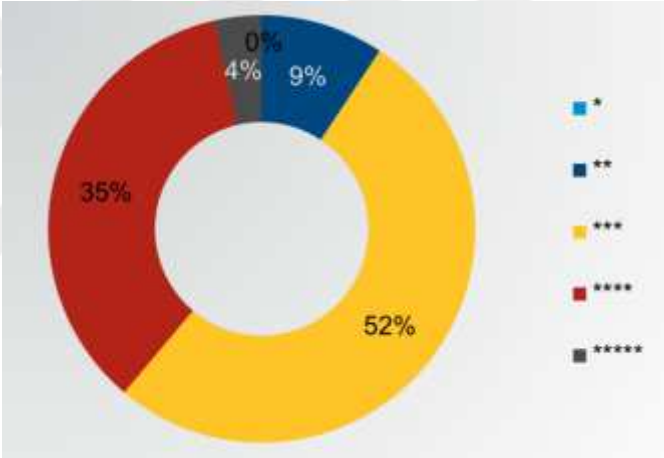
2016 yılında toplam ziyaretçi sayısı 2.746.579, toplam geceleme 4.604.675, ortalama konaklama süresi 1,7 gündür (Information und Technik Nordrhein-

Westfalen, 2016:44-45). Her sene gerçekleşen 50 fuardan 24'ü uluslararası fuarlardır (www.messe-duesseldorf.de, 2017). 2016 yılı verilerine göre Düsseldorf'taki konaklamaların %70'i iş amaçlı yapılmıştır (www.deka.de,2017:7)

2016 Aralık ayı resmi kayıtlarına göre, Düsseldorf şehir sınırları içerisinde çeşitli büyüklüklerde toplam 222 adet konaklama işletmesi ve 27.534 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Destinasyonu ziyaret edenlerin %41'i yabancı, %59'u yerli turisttir (Colliers International Düsseldorf Market Report, 2016).

Düsseldorf'ta bulunan otellerin çoğunluğu üç yıldızlı oteller olmakla birlikte, 2015 yılında gerçekleşen konaklamaların % 58'i dört yıldızlı otellerde yapılmıştır (Colliers International Düsseldorf Market Report, 2015).

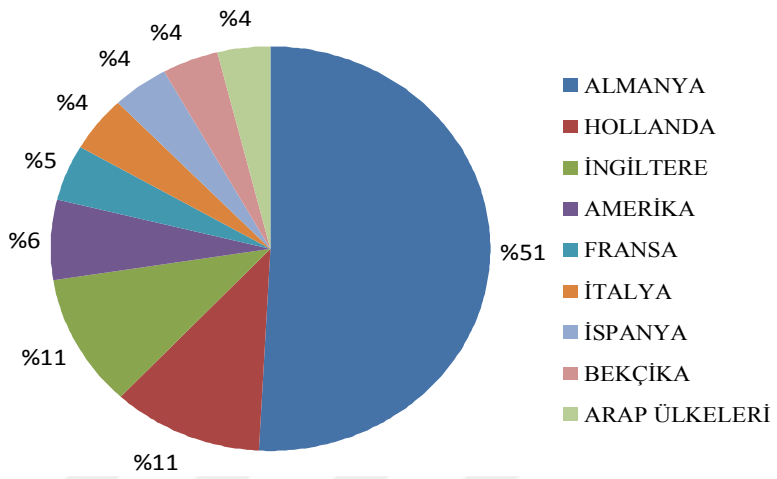
Şekil 16. Düsseldorf'ta Otellerin Yıldızlarına Göre Dağılımı



Kaynak: Colliers International, 2016

Düsseldorf'un turizm stratejisi, konu pazarlaması ve hedef kitle pazarlamasından (Themen-und Zielgruppenmarketing) oluşan bir kombinasyon olarak belirlenmiştir. Bu kombinasyon bir yandan şehrin benzersiz turistik ürün/destinasyon konumlandırması ile eşleşirken diğer yandan tutarlı bir şekilde belirli hedef kitlelerin bireysel taleplerini gözetmektedir. Bu strateji doğrultusunda turistlerin geldiği bölgeleri gözlemlemekte ve bunların gelişimini analiz etmektedirler. Bu şekilde Düsseldorf Pazarlama ve Turizm şirketi (DMT), kaynak pazarlarını parametrelere göre sınıflandırmaktadır (DMT, 2017).

Şekil 17. 2016 yılında Düsseldorf'a Gelen Ziyaretçilerin Ülkelere Göre Dağılımı



Kaynak: Information und Technik Nordrhein-Westfalen, 2016:75

Pazarlama çalışmaları şu anda birçok Avrupa ülkesi ve deniz aşırı ülkelerdeki seçilmiş piyasalara yoğunlaşmaktadır. Pazar sınıflandırmaları aşağıdaki gibidir (DMT, 2017):

Birincil pazarlar: Yüksek bir hacme sahip olan ve Düsseldorf'a uzun vadeli en büyük konuk oranını getiren bu pazarlar, piyasa gelişiminin odağındadır. 2015 yılında gerçekleşen konaklamaların %78'ini birincil pazarlardan gelen ziyaretçiler oluşturmaktadır.

İkincil pazarlar: Bu pazarların özelliği sağlam bir konuk hacmi ve büyüme potansiyelleridir. Güncel olarak ortalamanın üstünde olağanüstü bir artış beklentisi ile birlikte pazarlama çalışmaları olduğu şekliyle korunmaktadır.

Büyüme pazarları: Bu pazarlarda gelecek yıllarda ortalamanın üstünde bir büyüme beklendiği için, yüksek potansiyelleri erken fark edip, hedefe yönelik pazarlama kampanyaları sayesinde yeni hedef kitlelerine ulaşarak Düsseldorf'u doğru konumlandırmak için çaba gösterilmektedir.

Gözlem pazarları: Bu pazarlar nicelik olarak Düsseldorf için daha az önemlidir. Dolasıyla pazar gelişimi, düşük bütçelerle ve sadece birtakım faaliyetler çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Pazar türlerinin sınıflandırılması, ilgili kaynak pazarlardan gerçekleşen geliş ve konaklama sayılarına dayanmaktadır. Ayrıca bu pazarlardaki bağıl gelişimler (ekonomik, sosyolojik, psikolojikvb.) de izlenmektedir (DMT, 2017).

Düsseldof'a yönelik pazarlama çalışmalarının hedef kitleleri şunlardır (DMT, 2017):

- Yurtiçinden ve yurtdışından gelenler
- "İş amaçlı seyahat edenler" ve "eğlence amaçlı seyahat edenler"
- Geceleme yapanlarve günübirlikçiler

Hedef kitleye yönelik pazarlama çalışmalarında alışveriş ve moda; yaşam tarzı, etkinlikler ve gelenek(ler); sanat, kültür ve mimari; konferans ve kongreler temel konuları oluşturmaktadır. Aşağıdaki şekilde kaynak pazarlarda yürütülen tanıtım çalışmalarının yoğunluğu ve iletişim temaları belirtilmektedir.

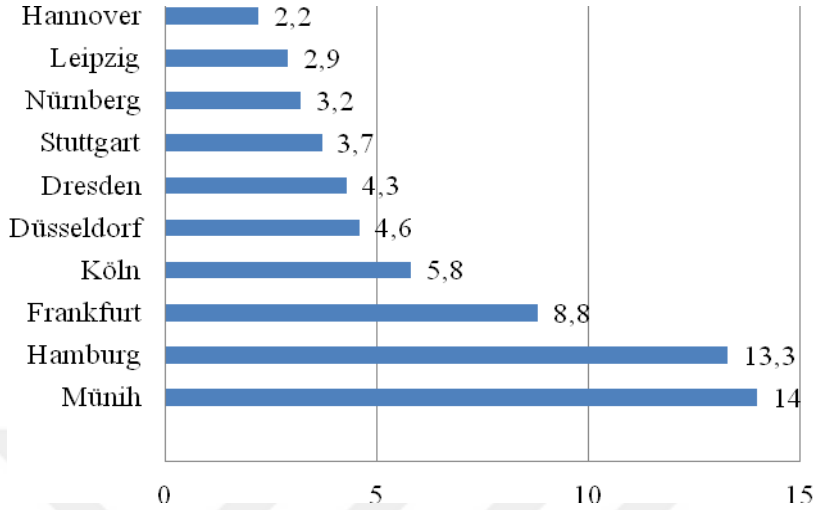
Şekil 18. Kaynak Pazarlar ve İletişim Temaları

ÜLKELER	İLETİŞİM TEMALARI					
	İŞ SEYAHATİ	ALIŞVERİŞ	SANAT KÜLTÜR MİMARİ	GELENEKLER ETKİNLİKLER YAŞAM TARZI	SAĞLIK TURİZMİ	ENGELSİZ SEYAHAT
ALMANYA	! !	■ ■	■ ■	■ ■		♿ ♿
İNGİLTERE	!	■ ■	■	■ ■		♿
BENELÜX	!	■ ■	■ ■	■ ■		♿
AMERİKA	! !	■	■ ■	■ ■		
RUSYA	!	■ ■	■	■ ■	■ ■	
İTALYA	!	■ ■	■ ■	■ ■		
JAPONYA	!	■ ■	■	■ ■		
ÇİN	! !	■ ■	■	■ ■		
ARAP ÜLK.	!	■ ■	■	■ ■	■ ■	

Kaynak: DMT, 2017

Almanya'nın çeşitli fuarlarda ve tanıtım platformlarında "Magic Cities" (Sihirli Kentler) olarak destinasyon pazarlamasında öne çıkardığı 10 şehirden biri olan Düsseldorf, geceleme sayısına göre yapılan sıralamada 2015 ve 2016 yıllarında 6. sırada yer almaktadır.

Şekil 19. Magic Cities 2016 Sıralaması (Geceleme bazında /Milyon)



Kaynak: Overnightstays in Magic Cities Germany, 2016

Yakın konumundan dolayı alternatif destinasyon olarak yapılan değerlendirmelerde Düsseldorf'un rakibi 45 km. mesafede yer alan Köln şehridir. 2016 yılında açılan otel sayısı bakımından Köln şehri 285 otel ve 32.099 yatak kapasitesi ile % 1,4 gerileme kaydetmiştir (Colliers International Köln Market Report, 2016). Düsseldorf, % 0,9 artış sağlamıştır, ancak yinede 222 otel sayısı ve 26.974 yatak kapasitesi ile rekabette geride bulunmaktadır. Konaklama süresi her iki şehirde de 1,7 gündür ve konaklama endüstrisinin %50'si üç yıldızlı, %30'u dört yıldızlı otellerden oluşmaktadır. 2016 yılı istatistikleri incelendiğinde Düsseldorf'a gelen turist sayısı (2.746.579), Köln'e gelen turist sayısından (3.346.329) daha azdır. Ancak havaalanı trafiğine bakıldığında Düsseldorf havaalanı 23,5 milyon yolcu, Köln havaalanının 11,9 milyon yolcu ağırladığı görülmektedir (Colliers International Düsseldorf Market Report, 2016).

Düsseldorf ile Almanya'nın diğer turizm destinasyonları arasındaki rekabetine ilişkin turizm verilerinin karşılaştırmasına Ek 6'da yer verilmiştir.

4.6.2 DESTİNASYON PAZARLAMA ÖRGÜTÜ "DÜSSELDORF PAZARLAMA VE TURİZM ÖRGÜTÜ (DMT)" HAKKINDA BİLGİ

Düsseldorf Pazarlama ve Turizm Örgütü (DMT) kurulduğu 2001 senesinden beri, kendini Düsseldorf'taki turizmin temelini oluşturan işbirliği ve bağlantı ortağı olarak tanımlamaktadır.

4.6.2.1 DMT'nin Hedefi

Hedefi, Düsseldorf şehrini turizm destinasyonu haline getirip hem ülke çapında hem de dünya çapındaki rekabette en uygun şekilde konumlandırmak, örgüt ortaklarıyla birlikte aldıkları kararlar ile tatil amaçlı turistlere ve iş amaçlı seyahat edenlere aynı derecede hitap eden pazarlama önerileri/teklifleri ve hizmetleri sunmak, çeşitli satış ve iletişim teknikleri yardımıyla, ülke içinde ve dışında Düsseldorf şehrini tanıtmak, destinasyona geliş ve geceleme sayılarını artırmaktır (DMT, 2017).

Diğer önemli hedeflerinden biri, Düsseldorf'a gelen turistleri detaylı bir şekilde bilgilendirmektir. Bunu sadece Düsseldorf bölgesinde değil, aynı zamanda ülke içinde ve ülke dışındaki bir çok medya kanallarını kullanarak yapmaktadırlar (DMT, 2017).

Turizm ve şehir pazarlamasında özel ve iş gezilerine yoğunlaşmışlardır. Kongre ve konferanslarda müşteri kazanımında önemli bir rol oynamakla birlikte, etkinlikler için bilet ön satışları sunmakta ve bunun dışında kendileri de etkinlikler düzenlemektedirler (DMT, 2017).

DMT'nin Hedeflerinin Özeti (Genel Bakış):

- Düsseldorf şehrini, turist hedef kitlelerine, kongre ve toplantılara yönelik konumlandırmak
- Düsseldorf şehrini, önemli/anlamlı kültür metropolü olarak öne çıkartmak
- Karnaval etkinlikleri, Japon günü, Ren'nin en büyük Kirmes'i (panayır benzeri), noel pazarı gibi etkinlikleri tanıtmak

DMT'nin Düzenleyici Rolü (Genel Bakış):

- Turizm şirketlerinin faaliyetlerini denetleme
- Turizm ve kongre sektörüyle işbirliği
- Pazar ve hedef kitlelere yönelik özel tekliflerin geliştirilmesi
- Ulusal ve uluslararası kaynak pazarlara yönelik uygulamalar.

4.6.2.2 DMT'nin Görev Alanı

Düsseldorf şehrine ait olumlu bir imaj oluşturmak ve bunu muhafaza etmek, şehrin çekiciliğini turistler için artırmak, bunun yanı sıra iş ve fuar amaçlı seyahat edenler için mükemmel bir hizmet sunulmasını sağlamak görevleri arasındadır. DMT'nin görev alanları aşağıdaki tabloda belirtilmektedir (www.düsseldorf-tourismus.de, 2017):

Tablo 27. DMT Görev Alanları

Turistik: Hizmet & Satış	**Pazar Geliştirme**
Incoming hizmetleri Şehir turları/gezileri düzenlenmesi Otel rezervasyonu 2 adet Turizm Bilgilendirme Ofisi İş seyahati hizmetleri Kongre hizmetleri	Kültür pazarlaması Konu (tematik) pazarlama Hedef kitlelerine yönelik pazarlama Ulusal ve uluslararası fuar/workshop katılımı Basın desteği (uluslararası) Medya işbirliği (uluslararası)
Biletleme "d:ticket"	**Halkla İlişkiler**
Bilet ön satışı Sistem işletimi	Basın açıklamaları gönderimi Seçilmiş konularla ilgili basın konferansları Yazılı ve görsel basınla ilişkiler (ulusal) Kamuda DMT sunumları
Etkinlikler	**İletişim**
Organizasyon yürütme faaliyetleri Büyük etkinliklerdeki çalışma gruplarının yönetimi	Broşür Hazırlama Düsseldorf'ta etkinlik programı hazırlama Hediyelik eşya satışı Internet hizmetleri Etkinlikler için reklam amaçlı bayrak ve flamaların asılması

Kaynak: DMT, 2017

4.6.2.3 DMT Ortakları

%75'i devlete ait, %25'i ise özel sektörden oluşan, Düsseldorf Pazarlama ve Turizm Şirketi (DMT)'nin eyalet başkenti ve kurumları ile yakın işbirliğinin yanı sıra özel sektörle ve ilgili kurumlarla da bağlantıları bulunmaktadır. Sanayi ve Ticaret Odası, Alman Otelciler Birliği, Perakendeciler Birliği ve diğer tüm şirketler, birlikler ve turizm sektöründeki kurumlar ile aktif bir ilişki içerisindeler. Messe Düsseldorf (Fuar Düsseldorf), Düsseldorf Congress Sport Event GmbH, Düsseldorf Havaalanı, sanat ve kültür sektöründen ortaklar, oteller ve gastronomi alanındaki diğer şirketler ile sıkı bir çalışma içerisindedirler.

Tablo 28. DMT Ortakları

Eyalet Başkenti (Eyalet İdaresi)	%75
Perakendeciler Birliği	%5,71
Fuar Düsseldorf Şirketi	%5,35
Şehir Pazarlama Forumu	%3,93
Sanayi ve Ticaret Odası	%3,57
Alman Otelciler Birliği	%1,79
Düsseldorf Kongre Spor Etkinlik Şirketi	%1,79
Destinasyon Düsseldorf Derneği	%1,79
Düsseldorf Esnaflar Birliği	%1,07

Kaynak: DMT, 2017

Tablo 29. DMT'nin Kurumsal Ortakları

Landeshauptstadt Düsseldorf	**Eyalet Başkenti**	Eyalet başkenti Düsseldorf'taki daireleri, DMT'nin önemli ortakları olarak farklı projeleri uygulamada destek olmaktadır.
Messe Düsseldorf	**Messe Düsseldorf GmbH**	DMT, Messe Düsseldorf'un resmi ortağıdır. Messe Düsseldorf uluslararası sergi ve etkinlikler konusunda piyasanın en önemli aktörlerinden biridir.

DÜSSELDORF Congress I Sport I Event	**Düsseldorf Congress Sport & Event**	Düsseldorf Congress Sport&Event şirketi, müşteriye özel tasarlanmış konseptleriyle etkinlikler boyunca çeşitli hizmetler sunmaktadır.
Deutschland Das Reiseland	**DZT – Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (Almanya Turizm Derneği)**	Almanya turizm derneğinin üyesi olarak DMT, uluslararası çapta fuar katılım ve pazarlama faaliyetlerinden faydalanmaktadır. DZT tarafından yürütülen basın gezilerine Düsseldorf'ta DMT tarafından eşlik edilmektedir.
Tourismus NRW Dem Neuen auf der Spur	**Tourismus NRW e.V.** **(Kuzey Ren-Vestfalya Eyaleti Turizm Derneği)**	DMT ve Tourismus NRW Derneği, uzun yıllardır ortak ve farklı konular üzerine birlikte pazarlama kampanyaları yürütmektedir.
Düsseldorf Airport DUS	**Düsseldorf Airport**	Her yıl 20 milyondan fazla yolcu ve 220.000 uçuş hizmeti ile NRW eyaletinin en büyük havalimanı ve DMT'nin en önemli ortağıdır.
Germany Magic Cities	**Magic Cities Germany**	Almanya genelini kapsayan bu işbirliği platformu sayesinde, turistik ve ekonomik açıdan önemli büyük şehirlerin Amerika, Çin ve Brezilya'da tanıtımı yapılmaktadır.
Düsseldorf/Köln/Bonn - die Kultur-und Erlebnisstädte am Rhein (Ren'de Kültür ve Deneyim şehirleri Platformu: Düsseldorf/Köln/Bonn)		Ren nehri kenarında bulunan bu üç şehir, Avrupa'da benzersiz bir kültürel ve ekonomik alan oluşturmak amacıyla işbirliği yapmaktadır. DMT, bu platformu fuar katılımı ve kültürel faaliyetler için kullanmaktadır. Ortakların hedefleri, bu şehirlere daha fazla yatırım sağlamaktır.

Kaynak: DMT, 2017

4.6.3 BETİMSEL ANALİZ YÖNTEMİ

Günümüzde sosyal bilimler alanında çalışan bilim insanları nicel yöntemlerin yanında nitel yöntemlerle çalışma yapmanın da bilime katkılarını fark etmiştir (Kılınç, 2007: 59) Nitel araştırma "gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma" olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 39).

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme tekniği; kişi ya da kişilerin görüşmeyi yapan bireyler tarafından sorulan sorular karşısında kendi düşünce, davranış ve hisleri doğrultusunda sunmuş olduğu bilgileri toplamaya yarayan nitel bir veri toplama ve araştırma yöntemi şeklinde tanımlanabilmektedir (Bilim, 2007: 27).

Yarı yapılandırılmış (yarı-biçimsel) görüşmeler de araştırmacı görüşülen kişiye yöneteceği temel soruları hazırlamakta ve bu soruları sormaktadır. Ancak görüşme sırasında yeni sorular sorma gereği de hissederse onları da görüşülen kişiye yöneltebilmektedir (Mil, 2007:8).

Bu araştırmada görüşme yöntemi ile elde edilen veriler, nitel analiz tekniği olan betimsel analiz ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz, araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık biçimde belirlendiği araştırmalarda kullanılır. Bu yaklaşıma göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen kavramsal çerçeve veya temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Altunışık ve diğerleri. 2010:322).

Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilir. Betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır (Altunışık ve diğerleri. 2010:322):

1.Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma: Araştırma sorularında, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve/veya gözlemde yer alan boyutlardan yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenir.

2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Bu aşamada, verilerin tanımlama amacıyla seçilmesi, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi söz konusudur.

3. Bulguların tanımlanması: Son aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir.

4. Bulguların yorumlanması: Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılır.

Tez araştırmasının bu bölümünde, otel yöneticilerinin ve destinasyon yönetim örgütü olan Düsseldorf Pazarlama ve Turizm Örgütü'nün Düsseldorf destinasyonunun rekabet gücüne ilişkin güçlü ve zayıf yönleri hakkındaki görüşleri mülakat yoluyla toplanmıştır. Analiz sırasında ise Porter tarafından ortaya konulan Elmas Modeli'nin belirleyicileri kategori olarak kullanılmıştır. Bu kategoriler:

1-Faktör koşulları

2-Talep koşulları

3-İlgili ve destekleyici sektörler

4-Pazar yapısı, rekabet, teşkilat ve strateji

5-Yerel idare

6-Fırsat ve şans

olmak üzere altı bileşenden oluşmaktadır.

Araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- Hangi ***faktör koşulları*** Düsseldorf'un rekabetini güçlendirmekte ve zayıflatmaktadır?
- ***Talep yönünden*** Düsseldorf turizminin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Hangi ***ilgili ve destekleyici sektörler*** Düsseldorf'un rekabetini güçlendirmekte ve zayıflatmaktadır?
- ***Pazar yapısı ve firma stratejileri*** Düsseldorf'un rekabetini nasıl güçlendirmekte ve zayıflatmaktadır?

- Hangi ***kamu sektörü ve devlet düzenlemeleri*** Düsseldorf turizminin rekabetini güçlendirmekte ve zayıflatmaktadır?
- Bu zamana kadar hangi ***şans faktörleri*** Düsseldorf'un rekabetini güçlendirmiştir? Hangi talihsiz olaylar zayıflatmıştır?

Araştırmanın bu bölümü, Vanhove'nin (2002) Brüj (Brugge) şehri için yaptığı ve Miller ve diğerlerinin (2008) Küba için yaptığı rekabet analizlerinden yola çıkılarak, anket çalışmasını desteklemesi amacıyla araştırmaya ilave edilmiştir.

Bu araştırma ile katılımcıların Düsseldorf turizminin rekabet edebilirliği hakkında ne düşündükleri ve nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yönteminin tanımları incelendiğinde, bu amaca ulaşmak için kullanılabilecek en iyi yöntemin nitel araştırma yöntemi olduğu görülebilmektedir.

4.6.4 DÜSSELDORF REKABET GÜCÜNE İLİŞKİN GÜÇLÜ YÖNLER VE ZAYIF YÖNLER

Porter'ın Elmas Modeli belirleyicileri ile Düsseldorf'un rekabet gücüne ilişkin güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine yönelik açık uçlu sorulara verilen cevaplarda verinin özgün formuna mümkün olduğunca sadık kalınmış ve gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden alıntılar yapılarak betimsel bir yaklaşımla veriler sunulmaya çalışılmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin yüzde dağılımı olarak sayısallaştırılması yapılmıştır.

4.6.4.1 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Faktör Koşulları Hakkındaki Düşünceleri

Görüşme gerçekleştirilen üst düzey yöneticilere ilk olarak Düsseldorf'ta bulunan beşeri kaynaklar, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı hakkında düşünceleri sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 30. Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Faktör Koşulları Hakkındaki Düşünceleri

		f	%
Güçlü Yönler	Avrupa'daki coğrafi konum	10	100
	Erişilebilirlik	9	90
	Kapalı ve açık Eğlence Parkları	3	30
	Nitelikli iş gücü	9	90
	Modern havaalanı	10	100
	Canlı şehir merkezi ve gece hayatı	8	80
	Ren Nehri kıyısındaki konumu	10	100
	Modern altyapı	8	80
	Fuarlar	10	100
	Yat limanı	8	80
	Mimari	8	80
	Yöreye özgü etkinlikler	10	100
Zayıf Yönler	Altyapı çalışmalarının uzun sürmesi (U-Bahn)	4	40
	Ulaşım araçlarının pahalı olması	2	20
	Fuar zamanı otellerin dolu olması sebebiyle tatil amaçlı gelen turistlerin yer bulamaması	8	80
	Düsseldorf'a ait bir şehir sembolü bulunmaması	10	100
	Şehir içindeki parkyeri sorunu	5	50
	Personel giderlerinin yüksekliği	9	90
	Fuar zamanı yoğunlaşan trafik	7	70

Katılımcıların tamamı şehrin Avrupa'daki konumunun günübirlik seyahatler ve haftasonu gibi kısa süreli tatiller için motivasyon olabileceğini düşünmektedir. Verilen örnekler şu şekildedir: "*Araba ile Belçika (Antwerp) 2 saat, Hollanda (Amsterdam) 2,5 saat, Fransa (Strasburg) 4,5 saat sürmektedir."*

Katılımcıların dokuzu turistler için çekici olan yerlerin yürüme mesafesinde olduğunu, havaalanından şehir merkezine erişimin 12 dakika gibi kısa bir sürede olduğunu belirttiler. Katılımcıların sadece üçü eğlence parklarını güçlü yön olarak

değerlendirmiştir. Birçoğu bunun tek başına turistik bir çekicilik olduğunu düşünmemekte, turizmi destekleyici bir çekicilik olarak görmektedir. Katılımcıların dokuzu nitelikli işgücü bulmakta zorlanmadıklarını belirtmişlerdir. Düsseldorf'un bulunduğu eyalette turizm eğitimi veren yüksekokul düzeyinde toplam 6 kurum bulunmaktadır (www.tourismus-studieren.de, 2017).

Katılımcıların tamamı havaalanının destinasyon için önemli olduğunu vurgulamıştır. Düsseldorf havaalanı Almanya'nın üçüncü büyük ve modern havaalanıdır. Katılımcıların sekizi canlı şehir merkezi ve gece hayatının güçlü bir faktör olduğu belirtmiştir. Şehir merkezinde (Altstadt) bulunan kafeler ve barlar haftaiçi ve haftasonu sürekli kalabalık olmaktadır. Katılımcıların tamamı, şehrin Ren nehri kıyısında olmasının ve yöreye özgü olan Noel pazarı, Karnaval, Japon Günü, Kirmes (panayır) gibi etkinliklerin önemli olduğundan bahsetmişlerdir. Katılımcıların sekizi modern altyapı (ulaşım, otoban, demiryolları, vb.), yat limanının ve mimari açıdan önemli yapıların olmasının avantaj olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların tamamı fuarların Düsseldorf ve kendi otelleri için bir avantaj olduğunu, odaklandıkları hedef kitlenin iş ve fuar amaçlı gelen ziyaretçiler olması sebebiyle hizmetlerini bu ziyaretçilerin ihtiyaçlarına yönelik şekillendirdiklerini vurgulamışlardır. Katılımcıların dördü şehir merkezindeki kazı ve inşaat çalışmalarının uzun sürmesinin ve çirkin görünmesinin rahatsız edici olduğunu dile getirmiştir. Çalışmalar sırasında trafikte de sorunlar yaşandığından söz edilmiştir. Katılımcıların sadece ikisi ulaşım araçlarının ziyaretçiler için pahalı olduğunu düşünmektedir. Diğer katılımcılar, turizm bilgilendirme ofisi ve internetten satılan Düsseldorfcard sayesinde ulaşım araçlarından (belirli bir bölge içerisinde) ücretsiz yararlanılabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcıların sekizi, fuar zamanı otellerin dolu olması sebebiyle tatil amaçlı turistlerin yer bulamamasının ve yoğunlaşan trafiğin turizm açısından dezavantaj olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların tamamı Düsseldorf'a ait bir şehir sembolü bulunmamasının önemli bir eksiklik olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda *rakip destinasyon olan Köln'ün Dome Katedralini simge olarak pazarlama çalışmalarında öne çıkardığını* vurgulamışlardır. Dokuz katılımcı, personel giderlerinin çok yüksek olmasının oteller için sorun olduğunu ve genel olarak kârlılığı düşürdüğünü belirtmişlerdir.

Katılımcıların sadece beşi şehir içinde park yerinin az olmasını güçlendirilmesi gereken bir zayıflık olarak görmüştür.

4.6.4.2 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Talep Koşulları Hakkındaki Düşünceleri

Görüşme gerçekleştirilen üst düzey yöneticilere Düsseldorf'a gelen ziyaretçilerin niteliği, talebin miktarı ve yapısı hakkında düşünceleri sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 31. Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Talep Koşulları Hakkındaki Düşünceleri

		f	%
Güçlü Yönler	Çok sayıda iş ve fuar seyahati	10	100
	Çok sayıda uluslararası ziyaretçi	10	100
	Organize grup seyahatinin baskın olmaması	7	70
Zayıf Yönler	Kısa süreli ortalama konaklama süresi	10	100
	Mevsimsellik	10	100

Katılımcıların tamamı Düsseldorf'ta gerçekleşen fuarların yoğunluğu ve şehirde büyük firmaların *(Örnekler: Metro Cash&Carry International, Henkel, Vodafone,vb.)* yer alması sebebiyle talebin çoğunluğunu iş amaçlı seyahat eden ziyaretçilerin oluşturduğunu dile getirmişlerdir. Düsseldorf'un fuar destinasyonu olduğu ve konaklamaların çoğunun bu amaçla yapıldığı istatistiksel verilerde mevcuttur. Katılımcıların yedisi organize grupların otobüslerle gelip sadece haftasonunu kapsayan geziler için geldiğini ve şehir içi aktivitelere katıldıklarını belirtmiştir. Burada katılımcıların kitle turizminin yarattığı yoğunlaşmanın dezavantajlarını düşünmüş olma ihtimali yüksektir. Katılımcıların tamamı konaklama süresinin kısa olduğuna vurgu yapmaktadır. 2016 yılı verilerine göre tatil amaçlı ziyaretçilerin ortalama konaklama süresi 1,7 gün; fuar amaçlı ziyaretçilerin ortalama konaklama süresi 1,9 gündür (www.düsseldorf-tourismus.de, 2017). Katılımcıların tamamı yaz mevsiminde genel olarak ziyaretçi sayısında her sene

düşüş yaşandığını dile getirmişlerdir. Bunun sebebinin fuarların o dönemde daha az olması ve tatil amaçlı ziyaretlerin sıcak ülkelere yapılması olarak düşünülmektedir.

4.6.4.3 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan İlgili ve Destekleyici Sektörler Hakkındaki Düşünceleri

Görüşme gerçekleştirilen üst düzey yöneticilere Düsseldorf destinasyonundaki turizmi destekleyici bir tedarikçi ağının varlığı hakkında düşünceleri sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 32. Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Ilgili Ve Destekleyici Sektörler Hakkındaki Düşünceleri

		f	%
Güçlü Yönler	Düsseldorf Pazarlama ve Turizm Şirketi	7	70
	Alışveriş Mağazaları	9	90
	Tipik Hediyelik Eşya Mağazaları	9	90
	Uluslararası Restoranlar	10	100
	Bira Fabrikaları	10	100
	Kültür ve Sanat Merkezleri	10	100
	Fuar Merkezi ve Festival Organizasyon Şirketleri	10	100
	Spor Merkezleri (Segway, Yüzme ve Eğlence Havuzları, At Çiftlikleri, Golf Merkezi)	7	70
	Otobüs-Trenyolu-Havayolu Şirketleri	10	100
	Kümelenme	7	70
Zayıf Yönler	Müzikal Tiyatrolar	2	20

Katılımcıların yedisi destinasyon pazarlama ve turizm şirketinin turizmle ilgili ve destekleyici birçok kurumun etkinliklerini turistik ürün olarak tek bir kartta topladığı Düsseldorfkart'ın, turistik gezilerde avantaj sağladığını ve bu sayede turistlerin daha çok faaliyete katılmaya yönlendirildiklerini düşünmektedir. Verilen örnekler şu şekildedir: *Ücretsiz taşıt kullanımı, müze girişlerinde indirimler, opera*

ve tiyatro gösterilerinde indirimler, bisiklet ve segway kiralamada indirimler gibi. Ayrıca şehirle ilgili broşürlerin tanıtım ve bilgilendirme amaçlı yararlı olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca aynı oranda katılımcı, şehirde bulunan spor ve eğlence amaçlı merkezlerin turistik aktiviteler için çeşitlilik sunduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların dokuzu Düsseldorf'a özgü hediyelik eşya mağazalarını, büyük alışveriş merkezlerinin (Verilen Örnek: *Breuninger, Kö-Galerie gibi*) ve lüks markaların mağazalarının bulunduğu Königsallee'yi (http://www.koenigsallee-duesseldorf.de) çekicilik unsuru olarak görmektedir.

Katılımcıların tamamı şehirde her ülkenin yemeklerinin sunulduğu restoranların zenginliğinin ve bira fabrikalarının aktif olmasının turizmi destekleyici olduğunu vurgulamıştır. Aynı oranda katılımcı, Düsseldorf'un kültür ve sanat şehri olarak pazarlanabilirliğinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Şehirde toplam 26 müze ve 100'ün üzerinde sanat galerisi bulunmaktadır (www.duesseldorf-tourismus.de, 2017). Düsseldorf Pazarlama ve Turizm Örgütü, şehirdeki sanat etkinliklerini anlatan ayrı bir broşür yayımlamıştır. Ayrıca "Düsseldorfkart"ın haricinde sadece sanat etkinliklerinde kullanım amaçlı 12 ay süreli "Art:card" hizmete sunulmaktadır (www.duesseldorf-tourismus.de, 2017).

Katılımcıların tamamı fuar merkezi ve festival organizasyon şirketlerinin turizmi destekleyen önemli unsurlar olduğunu; seyahat firmalarının her gelir grubuna uygun şekilde kente dışarıdan ulaşımın kolaylaştırılmasında avantaj olduğunu söylemişlerdir.

Katılımcıların yedisi şehir içinde (Ren Nehri kıyısında) ve havaalanı bölgesinde kümelenme olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların geneli destekleyici sektörler açısından bir zayıflık görmese de sadece ikisi şehirde sergilenen meşhur bir müzikal etkinliğinin bulunmamasının eksiklik olduğunu dile getirmişlerdir. Bu konuda katılımcılar *Hamburg*'u örnek göstermiştir.

4.6.4.4 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Konaklama Şirketlerinin Stratejileri, Pazar ve Rekabet Yapısı Hakkındaki Düşünceleri

Görüşme gerçekleştirilen üst düzey yöneticilere Düsseldorf'ta bulunan konaklama işletmelerinin ve pazarın özellikleri, rekabetin yapısı hakkında düşünceleri sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 33. Yöneticilerin Düsseldorf'ta Bulunan Konaklama Şirketlerinin Stratejileri, Pazar ve Rekabet Yapısı Hakkındaki Düşünceleri

		f	%
Güçlü Yönler	Çok sayıda uluslararası zincir oteller	10	100
	Turizm stratejisi ve destinasyon pazarlama	10	100
	Tedarikçilere yakınlık	8	80
	Fuarlara katılım ve pazarlama organizasyonları	7	70
Zayıf Yönler	İşbirliklerinin katkısı çok değil	5	50
	Büyük şirketlere bağımlılık	3	30

Katılımcıların tamamı uluslarası otel zinciri markalarının Düsseldorf'a yatırım yaptığını, bunun şehir ve turizm sektörü açısından iyi bir işaret olduğunu dile getirmişlerdir. 2014 yılı verilerine göre Düsseldorf'ta konaklamaya sunulan odaların %73'ü zincir otellere, %27'si bağımsız otellere aittir (www.deloitte.de, 2014:7).

Katılımcıların tamamı Düsseldorf'un turizm gelişim ve pazarlama stratejisinin olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların sekizi tedarikçi firmalara yakın olduklarını belirtmiştir. Katılımcılar, zincir otellerde satın alma faaliyetlerinin merkez tarafından yürütülmesine rağmen Düsseldorf'ta bulunan tedarikçi listesinin merkez tarafından kendilerine önerildiğini belirtmiştir. Katılımcıların yedisi fuarlara katılımın ve Düsseldorf'u pazarlama için bir araya gelinen platformların avantaj olduğunu düşünmektedir. Fuarlarda destinasyon adına katılım şu şekildedir: şehri temsilen *Düsseldorf Marketing & Tourismus GmbH (DMT),* eyaleti temsilen *Tourismus NRW e.V.*, Almanya'yı temsilen *Die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT)*. Fuarlarda tanıtım amaçlı işbirlikleri şu şekildedir: *Germany Magic Cities* (sadece A.B.D, Çin ve Brezilya'daki fuarlarda), *Düsseldorf-Köln-Bonn üçlü kültürel*

bölge partnerliği (ITB fuarı). Ancak katılımcıların beşi bu işbirliklerin otel olarak kendilerine çok fazla yarar sağlamadığını belirtmiştir. Katılımcıların üçü, Düsseldorf'ta ekonomi ve yatırım şartlarının kötüleşmesi sebebiyle büyük firmaların şehirden gitmesi ve iş amaçlı seyahatlerin azalması durumunda turizmin büyük yara alabileceğine vurgu yapmışlardır.

4.6.4.5 Yöneticilerin Düsseldorf'ta Devletin (Yerel İdare) Sektöre Etkisi Hakkındaki Düşünceleri

Görüşme gerçekleştirilen üst düzey yöneticilere devletin Düsseldorf ve Almanya genelinde turizme yönelik düzenlemeleri ve teşvikleri hakkında düşünceleri sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 34. Yöneticilerin Düsseldorf'ta Devletin (Yerel İdare) Sektöre Etkisi Hakkındaki Düşünceleri

		f	%
Güçlü Yönler	Örgütlenmede devletin rolü ve tanıtım faaliyetleri	5	50
	Yatak Vergisi muafiyeti	10	100
	KDV oranında indirim	10	100
	Tren istasyonlarında güvenlik ve restorasyon	2	20
Zayıf Yönler	Çalışma hayatındaki katı kurallar	9	90
	Dokümantasyon/bürokrasi	7	70
	Yiyecek ve içecekte %19 KDV	9	90

Katılımcıların beşi devletin örgütlenme ve tanıtım faaliyetlerindeki rolünü güçlü bulmaktadır. Yerel Destinasyon Yönetim Örgütü olan Düsseldorf Pazarlama ve Turizm şirketinin, %75'i devlete (eyalet başkenti) ait olup, %25'ini şirket ve dernek gibi ortaklar oluşturmaktadır. Devlet aynı zamanda yurtdışı fuarlarda tanıtım görevini NRW Eyaleti Destinasyon Yönetim Örgütü ve Almanya Ulusal Destinasyon Örgütü çatısı altında gerçekleştirmektedir.

Katılımcıların tamamı Düsseldorf'ta yer alan otellerin şehir idaresinin aldığı bir kararla, Almanya genelinde uygulanan yatak vergisinden muaf olduklarını

belirtmişlerdir. Katılımcılar, Köln'deki otellerin yatak vergisini ödediklerini ve bunu oda fiyatlarına yansıttıklarını dile getirmiştir. Katılımcıların tamamı geceleme için ödenen KDV oranının %19'dan %7'ye düşürülmesinin sevindirici olduğunu düşünmektedir. Uygulama tüm Almanya'da geçerlidir. Katılımcıların ikisi tren istasyonlarında güvenliğin arttırılmasının ve restorasyon çalışmalarının devletin Düsseldorf'a ve destinasyon imajı düşünüldüğünde sektöre olumlu etkisi olarak değerlendirilebileceğini dile getirmiştir. Katılımcıların dokuzu personelin çalışma saatlerinin organizasyonunun çalışma hayatındaki katı kurallar sebebiyle zorlaştığını belirtmişlerdir. Katılımcıların bu kurallar için verdikleri örnekler şöyledir: *çalışılan günler arasında minimum 12 saat süre geçmesi, haftalık izinlerin 2 gün ardı ardına kullanılması zorunluluğu gibi*. Katılımcıların yedisi genel olarak Almanya'da dokumantasyonun/bürokrasinin yoğun olmasını yük olarak görmektedir. Katılımcıların dokuzu geceleme için ödenen KDV oranının %19'dan %7'e düşürülmesine rağmen yiyecek ve içecekte bir indirime gidilmemesini olumsuzluk olarak görmektedir.

4.6.4.6 Yöneticilerin Destinasyon Rekabeti Açısından Düsseldorf'ta Şans Faktörünün Sektöre Etkisi Hakkındaki Düşünceleri

M. Porter'ın Elmas Modelinde yer alan Şans faktörü kapsamında, görüşme gerçekleştirilen üst düzey yöneticilere Düsseldorf'ta gerçekleşen hangi olayları şans olarak değerlendirip destinasyon rekabetini güçlendirdiği ve hangi olayları şanssızlık olarak değerlendirip rekabet gücünü zayıflattığı sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 35. Yöneticilerin Düsseldorf'ta Şans Faktörünün Sektöre Etkisi Hakkındaki Düşünceleri

		f	%
Güçlü Yönler	Mercer Quality of Living Ranking 2016	8	80
	Magic Cities	8	80
	2011 Eurovision Şarkı Yarışması Organizasyonu	10	100
	Tour de France 2017	10	100

Zayıf Yönler	2016 yılbaşında kadınlara taciz olayı	1	10
	Avrupa'da IŞİD terör saldırılarının yarattığı etki	5	50
	Tren istasyonunda baltayla saldırı	1	10

Katılımcıların sekizi Düsseldorf'ta yaşam standardının yüksek kalitede olmasının basına yansımasıyla birlikte bir pazarlama fırsatına dönüştüğünü vurgulamıştır. Mercer danışmanlık şirketinin her sene yayımladığı, dünyadaki 230 büyük şehri yaşam standartlarının kalitesine göre değerlendirdiği raporda Düsseldorf 6. sırada yer almaktadır (www.mercer.de, 2016). Bunun yanı sıra Almanya'nın "Sihirli Kentler" olarak fuarlarda ve pazarlama platformlarında öne çıkardığı 10 şehir arasındadır (diğerleri; Dresden, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, München, Nürnberg, Stuttgart). Katılımcıların tamamı 2011 yılında Düsseldorf'ta düzenlenen Eurovision Şarkı Yarışması ve 2017'deki parkurunun bir kısmı Düsseldorf'tan geçen Tour de France gibi uluslararası organizasyonların sektöre katkı sağladığını ifade etmiştir. Bir katılımcı, 2016 yılbaşı kutlamalarında kadınlara taciz olayının Köln'de de yaşandığını, 2017 yılında bir kişinin tren istasyonunda balta ile insanlara saldırması gibi münferit olayların turizmi etkilemediğini, fakat şehrin imajı açısından hoş olmadığından söz etmiştir. Beş katılımcı, İŞİD terör saldırılarının genel olarak Avrupa turizmi için tehdit olarak görmekle birlikte, otel doluluk oranı açısından Düsseldorf'ta çok hissedilmediğini belirtmiştir. Bunun sebebinin konaklamaların genellikle iş amaçlı olması ve ziyaretçilerin bu amaçtan vazgeçme şanslarının bulunmaması olduğu düşünülmektedir. Katılımcılar havaalanı, noel pazarı ve karnaval gibi kalabalığın olduğu yerlerde güvenliğin arttırılması ile olayların önüne geçildiğini dile getirmişlerdir.

4.6 ÖRNEKOLAY İNCELEMESİ

4.6.1 MALİYET LİDERLİĞİ ODAKLI REKABET STRATEJİSİ ÜZERİNE ÖRNEKOLAY "RYNAİR"

1985'te küçük bir şirket olarak başlayan Ryanair'ın merkezi Dublin'dir. Genel müdürü Michael O'Leary'ın aldığı radikal bir kararla uygun uçuş politikasına geçen şirket, 1985 yılında 5000 yolcu taşırken, 2016 yılında bu sayı 117 milyon yolcuya çıkmıştır (www.airliners.de, 2017). Bu gelişim sayesinde, şirketin piyasa fiyatı yükselmiş ve borsa değeri üç katına çıkmıştır (www.prosieben.de, 2015). Düşük fiyat politikasına rağmen Ryanair 2015 yılında 1,24 milyar € gelir elde etmiştir (Ryanair Annual Report, 2015).

Ryanair, her zaman diğer havayolu şirketlerinden daha uygun fiyatlı olmayı hedeflemiş ve tamamıyla buna odaklanmıştır. Şirketin web sayfasındaki fiyatların, kendilerine müşteri çekmek için kullandıkları bir reklam/pazarlama yöntemi olduğu düşünülse de, şirketin sınırlı sayıda reklam kampanyası uçuşları sunmadığı "Stiftung Warentest" adlı bağımsız denetleme şirketi tarafından sekiz sene önce onaylanmış ve bu durumun bugün de geçerli olduğu belirtilmiştir (Stiftung Warentest, 2009).

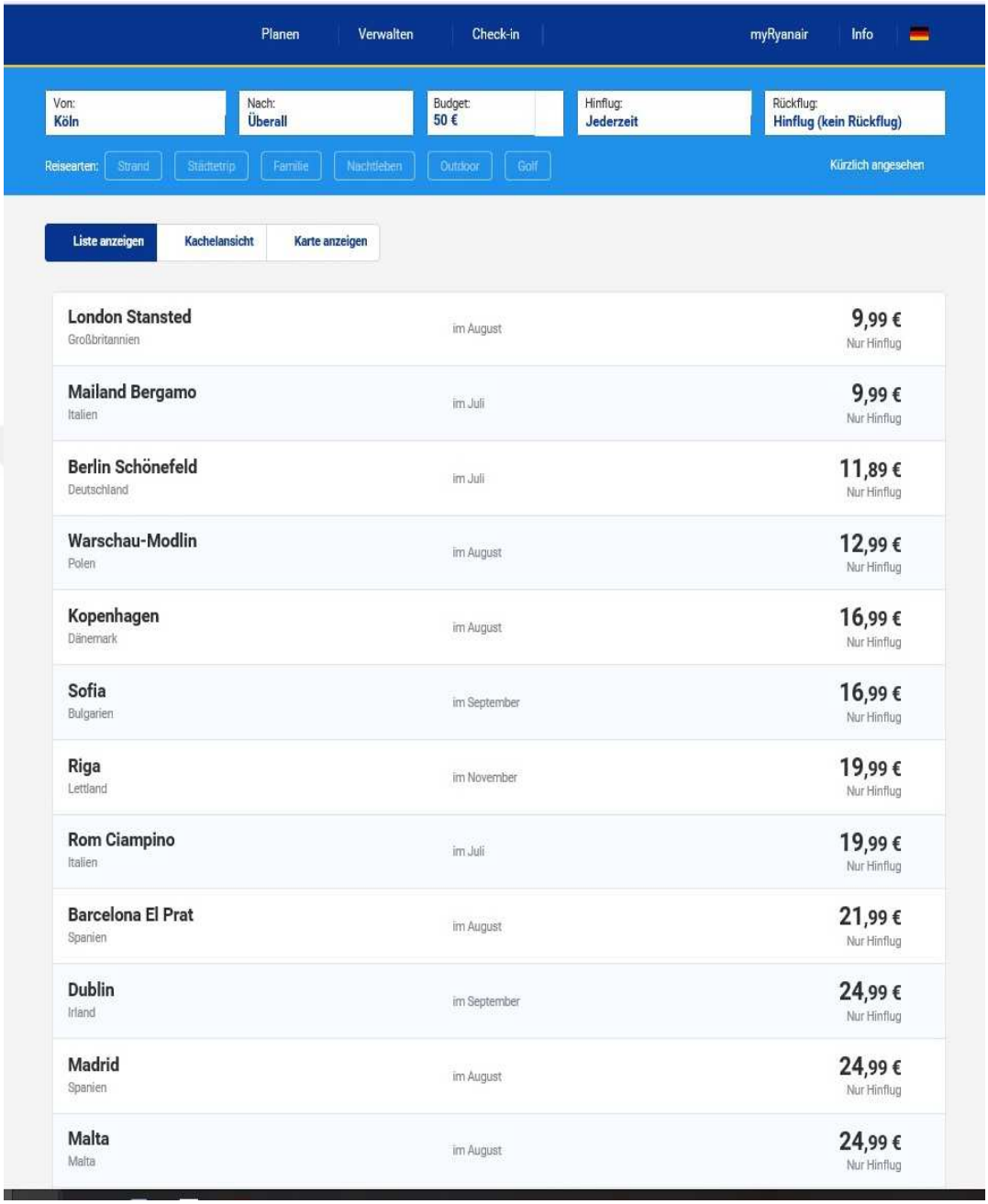
Şekil 21. Stiftung Warentest Ucuz Uçak Bileti Test Sonuçları

vergleichen		PREISNIVEAU UND PREIS-VERFÜGBARKEIT Details		INFORMATION UND BUCHUNG Details		MÄNGEL IN DEN AGB	
		FİYAT SEVİYESİ VE UYGULANABİLİRLİĞİ		BİLGİ VE REZERVASYON		ŞARTNAMEDEKİ AÇIKLIK	
☐	Ryanair	sehr gut (1,3)	ÇOK İYİ	ausreichend (4,5)	YETERLİ	sehr deutlich	ÇOK NET
☐	Easyjet	sehr gut (1,4)	ÇOK İYİ	ausreichend (4,4)	YETERLİ	deutlich	NET
☐	Germanwings	gut (2,1)	İYİ	ausreichend (4,2)	YETERLİ	sehr deutlich	ÇOK NET
☐	Iberia	gut (2,3)	İYİ	befriedigend (3,0)	ORTA	sehr deutlich	ÇOK NET
☐	Tuifly	gut (2,3)	İYİ	gut (2,1)	İYİ	deutlich	NET
☐	Air France	befriedigend (2,8)	ORTA	gut (2,1)	İYİ	sehr deutlich	ÇOK NET
☐	Condor	befriedigend (2,9)	ORTA	ausreichend (3,6)	YETERLİ	deutlich	NET
☐	Air Berlin	befriedigend (3,0)	ORTA	gut (1,8)	İYİ	deutlich	NET
☐	Lufthansa	befriedigend (3,1)		gut (2,0)		deutlich	
☐	British Airways	befriedigend (3,4)		gut (1,8)		deutlich	

Kaynak: Stiftung Warentest, "Billige Flüge" 26.02.2009, https://www.test.de/Billigflieger-Zehn-Airlines-im-Test-1758245-1758094/ (22.05.2017)

Ryanair, sunduğu uygun fiyatlarla rakiplerine rekabet şansı tanımamaktadır. Örneğin, Rynair'de 25.06.2017 tarihli Düsseldorf'tan (Weeze) - Londra'ya (Luton) tek yön uçak bileti 9,99 € iken (www.ryanair.com,2017), başka bir havayolu şirketi Eurowings+Easyjet'te aynı tarihte Düsseldorf'tan (DUS) Londra'ya (Luton) minimum 112 Euro'ya bilet satılmaktadır (www.skyscanner.de, 2017). Flixbus otobüs şirketinde aynı tarih için Düsseldorf'tan Londra'ya otobüs bileti minimum 25 € olarak fiyatlandırılmıştır (www.shop.flixbus.de, 2017). Bu durumda Almanya'dan İngiltere'ye Rynair'den alınan uçak bileti, otobüs biletinden bile daha ucuz olmaktadır. Rynair o tarihte sadece bir uçuş yaparken, Eurowings+Easyjet 3 uçuş yapmakta, Flixbus 4 otobüs seferi yapmaktadır. Dolayısıyla Rynair ile uygun fiyata uçmak isteyenler için tek bir saat (17.50) mümkün olmaktadır. Bilet almak isteyenler uygun fiyata tek seçenek ya da yüksek fiyata çok seçenek ile karşılaşmaktadır. Ryanair'ın trafik yoğunluğunun olmadığı ve az tanınan havaalanlarını kullanmasının fiyatları çok etkilediği gözlenmiştir. 25 € bütçesi olan bir kişi farklı zamanlarda Ryanair ile Köln'den 12 Avrupa şehrine bu bütçenin altında uçak bileti satın alabileceği aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 22. Rynair'de 25 € Bütçe ile Uçak Bileti Alınabilecek Destinasyonlar



Kaynak: https://www.ryanair.com/de/de/billige-fluege/?from=CGN&out-from-date=2016-06-27&out-to-date=2017-03-25&budget=50, (27.06.2016)

Uygun fiyat politikası sebebiyle Rynair yolcularının uyması gereken tasarruf kuralları bulunmaktadır. Geçmişte biniş kartının çıktısını almayı unutan yolculardan 70 Euro, bavulların sayısına göre ek bagaj ücreti ödeyen yolculardan da 100 Euro'ya

kadar ücret alındığı durumlar olmuştur. Ryanair'e göre günümüzde artık yolcular, bütün süreçlere uymakta ve herşeyi doğru yapmaktadır. Akıllı telefon uygulaması ile uçuş biletini unutmak imkansız hale gelmiştir. Şirket, evden check-in yapan ve bagaj almayan yolculardan tasarruf etmektedir (www.prosieben.de, 2015). Bu şekilde havalimanında daha az personele ihtiyacı duymaktadır. Yolcuların sadece %0,5'inin eklentiler için ödeme yaptığı belirtilmiştir (Ryanair Annual Report, 2015:34).

Havalimanında uçakların bekleme süresi ücretli olduğu için, Rynair uçakları destinasyon havaalanlarında en fazla 25 dakika beklemektedir. İniş ve kalkış arasındaki bu kısa süreye kabin ekibi özel eğitimlerle hazırlanmaktadır. Şirketin 25 dakika kuralı Ryanair'in neden asla aktarmalı uçuş sunmadığını da açıklamaktadır. Çünkü geç kalmış yolcular bir sonraki uçuşun gecikmesine sebep olmaktadır. Rynair, kendi verilerine dayanarak verdiği bilgilere göre uçuşlarının % 90'ında 25 dakika sonra kalkış yapmayı başarabilmektedir (Ryanair Annual Report, 2015:34). Bu kadar hızlı olmalarından dolayı Rynair, diğer şirketlere nazaran her gün iki uçuş daha fazla gerçekleştirmekte ve her uçuş için 360 uçak bileti daha fazla satabilmektedir. Uçak park halini aldıktan hemen sonra ,''onblock"' olduğu andan itibaren, 25 dakika işlemeye başlamaktadır. Başka uçaklar inişten sonra dakikalarca körük ya da merdiven beklerken, Ryanair uçakları kendi merdivenlerini çıkararak yolcu çıkışını sağlamaktadır. Uçak merdivenleri Ryanair için tasarlanmış özel donanımlar olmakta ve her uçakta bulunmaktadır. Böylelikle hemen hemen birkaç dakika sonra uçak tamamıyla yolcularını boşaltmaktadır. Özel bir temizlik ekibi bulunmadığı için uçaktaki temizliği kabin ekibi yapmaktadır. Uçakta yolcu kalmayınca personel, koltuk sıralarını tek tek kontrol etmektedir. Temizlik süresini kısaltmak amacıyla Ryanair, arka cebi olmayan uçak koltukları sipariş etmiştir. Bu sayede yolcular dergi ve benzeri çöplerini orada bırakmayıp inişten sonra yanında götürmektedir. Ayrıca koltuklar kolay silinir kaplamalı malzemeden yapılmıştır (www.prosieben.de, 2015).

Rynair, çok sayıda uygun fiyatlı uçak bileti satmakla birlikte, çok miktarda uygun fiyata alım da gerçekleştirmektedir. Şirket, bugüne kadar Boeing 737 tipi uçaklardan 180 adet sipariş vermiştir. Uzmanlar, bu yüzden Ryanair uçaklarının maliyetinin daha az olduğunu ve bu yüzden indirimlerin hiç olmadığı kadar çok olduğunu düşünmektedir. Bir diğer tasarruf konusu da, Boeing 737 tipi uçağın türbinlerinin %18 daha az yakıt harcamasıdır. Uygun uçuşlarda kerosen fiyatının

uçuş fiyatını belirleyen önemli bir unsur olduğu düşünülürse şirket, bu konuda da net bir tasarruf avantajı elde etmektedir (www.prosieben.de, 2015).

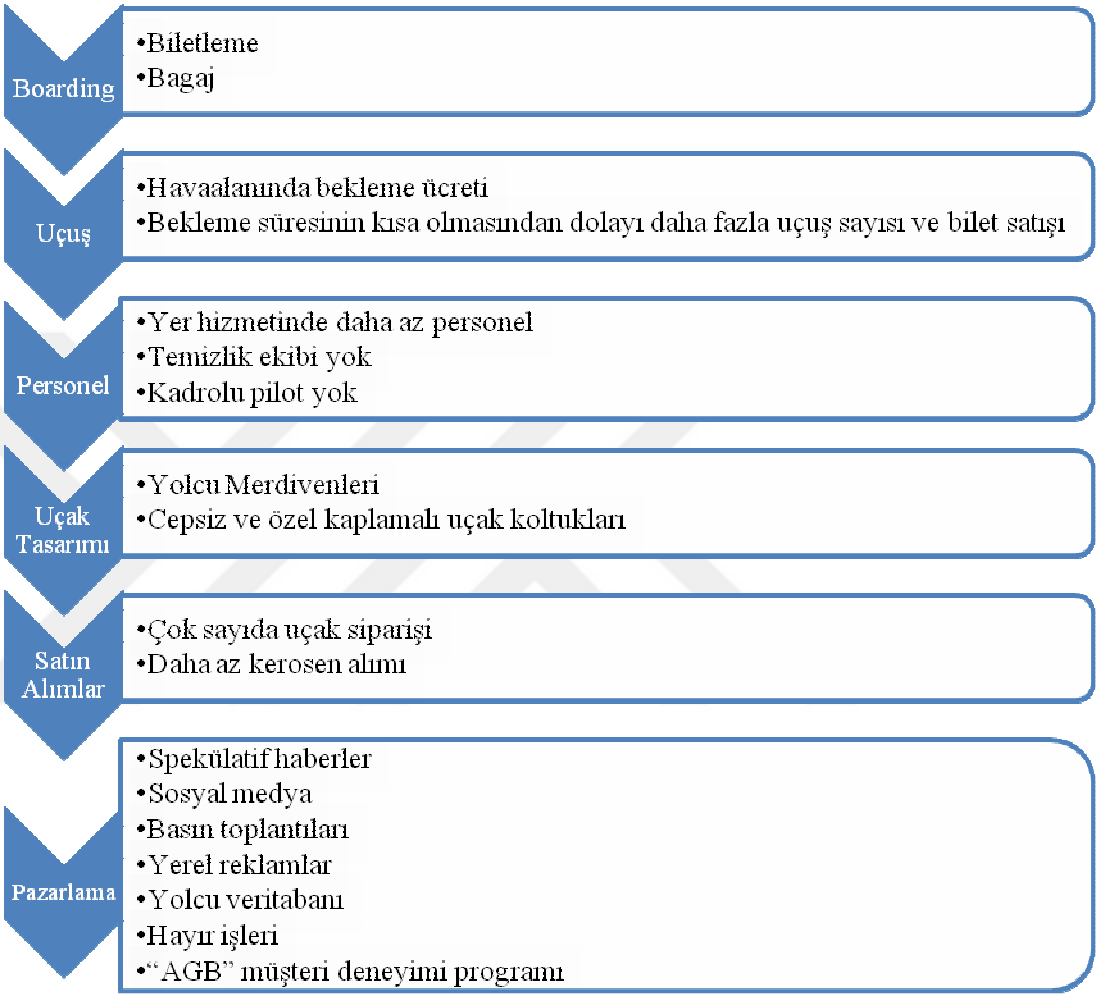
Ryanair, bütün pilotlarını tam kadrolu olarak çalıştırmamaktadır. Her pilot bir nevi "serbest çalışan" olduğu için sağlık ve emeklilik sigortalarını kendileri karşılamaktadır. Şirket bu iddiayı kabul etmese de, konu hakkındaki tartışmalar devam etmektedir (www.prosieben.de, 2015).

Tuhaf tasarruf fikirleri ve gelir kaynaklarıyla da şirket defalarca gündeme gelmiştir. 7 sene önce Ryanair genel müdürünün, tuvalet kullanımını ücretli yapmayı ya da kilolu yolculardan ek ücret talep edilmesini önerdiği basında yer almıştır (Gordon, 2010). Ücretli tuvalet fikri, bir BBC muhabirinin yönetici ile röportaj yaparken tasarrufların bu derece yoğun olmasına verdiği abartılı bir örnek olarak gündeme gelmesi ve yöneticinin bu örneğe itiraz etmemesi sebebiyle basına yansımıştır. Bu şekilde reklam için yeterli bütçesi olmayan Ryanair, her iyi ya da kötü fırsatı dikkat çekmek için kullanmıştır (www.prosieben.de, 2015). Ryanair'ın pazarlama faaliyetleri; Avrupa'da ulusal ve bölgesel medya kullanımı, yerel turizm panoları, sosyal medya, basın toplantıları, tanıtım standları, promosyon malzemeleri dağıtımı ve seyahat ilişkili diğer kuruluşlarla olan reklam kampanyaları olarak yürütülmektedir. Ayrıca Ryanair düzenli olarak veritabanı kayıtlarındaki yolcularını promosyon fiyatlar ve özel kampanyalar hakkında bilgilendirmektedir. Bu faaliyetler "AGB" müşteri deneyimi programı ("Always Getting Better" customer experience program) kapsamında ilerlemektedir (Ryanair Annual Report, 2015:74). Her yıl düzenli olarak hayır kurumlarına bağışda bulunan şirket, kabin ekibinin de dahil olduğu etkinliklerde bu hayır kurumları için farkındalık yaratmaya çalışmaktadır. Şirket, 2008 yılından beri yayınladığı takvimlerle bu kurumlara her yıl 100.000 euro katkıda bulunmuştur (Parry, 2013; Ryanair Annual Report, 2015:33).

Şirketin en büyük hedefi ise tamamen "ücretsiz uçuş" olarak belirtilmektedir (Topham, 2016). Las Vegas'daki oteller örneğinden yola çıkarak ileride belki Ryanair internet sayfasından otel reservasyonu yapıldığı taktirde uçuşun ücretsiz olması planlanmaktadır. Uçuşlardan değil internet sayfasına ilan veren şirketlerden komisyonla para kazanan bir uçak şirketi olarak ya da yolcuların uluslararası havaalanlarında yaptığı harcamalar sebebiyle taşıdığı yolcu başına havaalanından kazanç elde eden bir şirket olarak bunu gerçekleştirebilmeyi ummaktadır. Bir diğer

hedefleri ise Almanya'da her beş uçuştan birinin Rynair olmasıdır (www.prosieben.de, 2015; Topham, 2016).

Şekil 23. Rynair Tasarruf Alanları



Ryanair şirketinin tüm faaliyetlerinde maliyet liderliğine odaklandığı ve bunu fiyatlarına yansıtarak bir rekabet avantajı sağladığı açıktır. 2016 yılı Haziran ayında İngiltere'nin Avrupa Birliğinden ayrılması, Ryanair için borsada %18'lik bir düşüşe neden olmuştur. M. Porter'ın Elmas Modeli'nde belirttiği şans ve devlet faktörü, şirketin rekabet şartlarını olumsuz etkilese de, şirket, maliyet düzeyini etkileyen temel faktörleri başarıyla yönetmeleri sebebiyle diğer havayolu şirketlerine örnek teşkil etmektedir.

4.6.2 FARKLILAŞTIRMA ODAKLI REKABET STRATEJİSİ ÜZERİNE ÖRNEKOLAY "HOTEL FIRE & ICE"

Hotel Fire & Ice, Allrounder Mountain Resort GmbH şirketine ait, dört yıldızlı bir otel olarak Düsseldorf/Neuss'ta bulunmaktadır. Otelin farklılaşmaya odaklı stratejisi üç alanda kendini göstermektedir: Ürün farklılaştırma, hizmet farklılaştırma ve imaj farklılaştırma.

Farklılaştırmayı kullanabilmesindeki en büyük silahı ise şehir merkezinde bulunmasına rağmen 4000 m^2'lik bir kayak pistine sahip olmasıdır. Yapay kar sayesinde müşterilerine dört mevsim kayak yapma imkanı sağlaması ve şehir içi konumu sebebiyle ulaşımın çok rahat olması, oteli diğer otellerden ayırmakta ve pazarda rakibi olmayan bir noktaya koymaktadır. Otel, belli bir ilgi alanına sahip müşterilere hizmet verdiği için odaklanma stratejisine de güzel bir örnek teşkil etmektedir.

Toplam 79 odası bulunan otelin oda kategorisi şöyledir (www.hotelfireandice, 2017):

• 50 Premiumzimmer (Standart oda)
• 9 Premiumzimmer plus (Bir üst seviye standart oda)
• 3 Familienzimmer (Aile odası)
• 4 Familiensuiten (Aile Suiti)
• 9 Themenzimmer (Temalı oda)
• 3 Themensuiten (Temalı Suit)
• 1 Fire & Ice-Suite (Özel Suit)

Kayak pisti ile kendini farklılaştıran otel aynı zamanda temalı odalarıyla da ürün farklılaştırmasını bir üst seviyeye taşımaktadır.

Temalı Odalar (www.hotelfireandice, 2017)**:**

- AlpenArt: Dekorasyonda Alp Dağları'ndan esinlenilmiştir.
- Bavaria: Dekorasyonda Almanya'nın Bavyera eyaletinden esinlenilmiştir.

- Gipfelglück: Dekorasyonda bir tepenin zirvesinde hissi oluşturulmaya çalışılmıştır.
- Himalaja: Dekorasyonda Himalaya Dağlarının mistik ortamından esinlenilmiştir.
- Hochkönig: Dekorasyonda Avusturya'nın meşhur bir tepesi olan Hochkönig'ten esinlenilmiştir.
- Kilimanjaro: Dekorasyonda Afrika'nın Kilimanjaro Dağından esinlenilmiştir.
- Mozart: Dekorasyonda müziğin romantizminden esinlenilmiştir.
- Rocky Mountains: Dekorasyonda Kanada ve Kuzey Amerika'da bulunan Kayalık Dağları'ndan esinlenilmiştir.

Temalı Suit odalar (www.hotelfireandice, 2017)**:**

- Alpenglühn: Dekorasyonda Alp Dağları'ndan esinlenilmiştir.
- Aspen: Amerika'nın Colorado eyaletinde bulunan meşhur kış sporları merkezinin ve Amerika'nın en pahalı şehrinin adıdır.
- Bärenfell: Dekorasyonda ayı figüründen yararlanılmıştır.
- Fire & Ice Suite: Diğer odalardan daha şık dekore edilmiş ve otelin en büyük odasıdır.

Temalı odalarda kullanılan Alp dağları ortamı restoranlarda da kullanılmıştır. Müşteriler, kayak pistinin içinde yer alan kulübe şeklindeki restoranda sıcak şarap içerek ve Alp Dağları (Alman-Avusturya-İsviçre) mutfağının yemekleri eşliğinde dışarıda kayak yapanları seyredebilmektedir. Otelin altı restoranının da ortak özellikleri; servis yapan kişilerin özel kostüm (dağ köylerinde eskiden giyilen elbiseler) giymeleri, mutfaklarının Alman, Avusturya ve İsviçre'den (kısaca Alp Dağları) esinlenilmesi, büyük geniş pencerelerden pisti ve karı görmesi, şömine ve ahşap dekorasyonla sıcak bir ortamın oluşturularak kış mevsimi ortamının oluşturulmasıdır. Bu şekilde gastronomide de ürün ve hizmet farklılaştırmasına gidilmiştir. Ayrıca on iki adet konferans ve toplantı odasından ikisi kayak pisti manzaralıdır (www.hotelfireandice, 2017).

Otel, birden çok müşteri grubuna odaklanmıştır. Kendilerini spor oteli (sport hotel), aile oteli (family-friend hotel), iş oteli (business hotel) olarak tanımlamakta ve hizmetlerini bu hedef gruplarının ihtiyaçlarını karşılamak için farklılaştırmaktadırlar (www.hotelfireandice, 2017).

Örneğin;

- Kış sporu yapanlara yönelik hizmet farklılaştırması (www.hotelfireandice, 2017)**:**
    - Çevrimiçi dükkan (ekipman ve kıyafet, kayak dersi, özel organizasyonlar için bilet satışı, kayak pisti kullanımı için abonman ve özel paket satışı, konaklama için hediye çeki,vb.)
    - Başka destinasyonlarda kayak tatili için seyahat rezervasyonu
    - Kayak kursu
- Aileye yönelik hizmet farklılaştırması (www.hotelfireandice, 2017)**:**
    - Aileye özel indirimli fiyatlandırma
    - 6 yaş altı tüm çocuklar için ücretsiz konaklama
    - 6 yaş altı tüm çocuklar için kayak pistine ücretsiz giriş
    - Restoranda çocuk menüsünde 1 içecek ücretsiz
    - Çocuklar için doğum günü paketleri
    - Çocuklar için tatil kampları:
        - Tırmanma kampı
        - Kayak ve snowboard kampı
        - Aktif kamp (Kayakve snowboard, tırmanma, golf, okçuluk)
- İşadamlarına yönelik hizmet farklılaştırması (www.hotelfireandice, 2017)**:**
    - 3 farklı içerikte toplantı paketi (kişibaşı: 67 € / 72 € / 95 €)
    - Kayak pistinde çalışma arkadaşları ile yapılabilecek grup etkinlikleri (Gletschertour, Eisstockschießen, Rodelgaudi, Gletscher Biken, Winter Games, Pistenbully)
    - Takım ruhu ve motivasyonu güçlendiren outdoor aktiviteleri (Almgolf, Alpengaudi, Kletterparkgaudi, Schnitzeljagd, Hüttengaudi)

Otel şehir içinde olması sebebiyle günlük kullanım için de özel paketler oluşturmuş ve bu paketlerde sunduğu hizmet ve üründe de farklılaştırmaya gitmiştir. Örneğin; Wellnes Paketinde yer alan Sauna'da 95 ℃ 'de sıcaklıktayken pencereden kayak yapanları izlemek mümkündür. Otelin ismi (Fire & Ice) bu özelliğinden kaynaklanmaktadır. Oktober Fest Paketi, Noel Paketi, Yılbaşı Paketi, Party Paketi, Halloween Party, Beyaz Gece, 90'lar Partisi vb. her ay için bir eğlence organizasyonu yapılmaktadır (www.hotelfireandice, 2017).

İmaja yönelik farklılaştırma konusunda odaların isimlerinin "Premium" olması, müşteride yüksek kalite algısını oluşturmaktadır. Ayrıca otel, "sürdürülebilirlik" konusu altında web sayfasında çevreye sorumlu olduklarını (enerji, su ve çöp atık yönetimi), ulaşım ve tedarikçilerle olan işbirliklerini anlatmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik konusu altında özürlüler için imkanları, çalışanların farklı kültürlerden olması (25 ülke), 30 stajere eğitim verilmesi, genç-yaşlı ilişkisi, çalışanlara ve konaklamak isteyen ailelere sundukları imkanları anlatmışlardır (www.hotelfireandice, 2017). Otelin kalite vurgusu, aynı zamanda aldıkları ödüllerin bulunduğu bir web sayfasıyla da pekiştirilmektedir (www.allrounder.de,2017).

Hotel Fire & Ice, pazarlama iletişiminde "Herkes uzun yola gitmeden ve fazla yatırım yapmadan, kaliteli malzeme ile kış sporunu denemeli" mesajını iletmektedir.

Sunduğu hizmet ve üründeki eşsiz olma özelliğini fiyatlarına da yansıtan otel, müşterilerin bu bedeli ödemeye razı olduğunun farkındadır. Otelin alternatiflerinin, uzak mesafedeki kayak merkezleri olması, kayak sporunun mevsim şartlarına bağlı olması sebebiyle ikame ürünlerin gücü ve alıcıların gücü düşüktür. Farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini başarıyla yönetmesi sebebiyle, Hotel Fire & Ice, bu çalışmada örnek gösterilmiştir.

SONUÇ

Rekabet gücüyle ilgili konuların iyi bir şekilde anlaşılması, turizm destinasyonlarında politika belirleyenlerin ve konaklama sektöründeki işletmecilerin, güçlü yönleri pekiştirmesine ve zayıf yönleri iyileştirmesine olanak tanımaktadır. Bununla beraber, rekabetçi bir konumun sürdürülmesine katkıda bulunacak bilinçli kurumsal stratejiler ve kararlar geliştirmesine de imkân sağlamaktadır. Bu araştırmada rekabet konusu işletme, sektör ve destinasyon olarak üç farklı düzeyde bir bütün olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Her işletmenin, içinde yer aldığı sektörün şartlarından; her sektörün de bulunduğu bölgenin şartlarından etkilendiği düşünülürse, rekabetin sınırlarının belirsizleştiği bu küresel ortamda ayakta kalma isteği her düzeyde yaşanılan bir durumdur.

Porter'a (1990) göre, rekabetçi piyasalarda bulunan başarılı şirketler, genellikle dikey veya yatay ilişkiler aracılığıyla birbiriyle bağlantılı olan sektör içindeki kümelerden oluşmaktadır. Turizmin içinde yer aldığı hizmet sektöründe bu bağlantılar daha yoğun hissedilmektedir. Çünkü çeşitli işletmeler tarafından üretilen ürün ve hizmetler turizmde bir bütün halinde ve paket olarak turistlere sunulmaktadır. Dolayısıyla turistik ürünün gelişimine katkıda bulunan bağlı ve destek endüstrilerdeki şirketlerin koordineli olarak bir sistem bütünlüğü içinde çalışmaları gerekmektedir. Bu da, diğer sektörlere göre turizmde rekabet gücü elde etmenin ne kadar zor ve çok fonksiyonlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Porter'ın Elmas Modeli ulusal düzeyde rekabet edebilirliği analiz etmek amacıyla birçok araştırmacı tarafından farklı destinasyonlarda denenmiştir. Bu araştırmada Elmas Modeli'nin belirleyicileri kapsamında Düsseldorf destinasyonunun rekabet gücüne ilişkin güçlü/zayıf yönleri hakkında otel yöneticileri ve destinasyon yönetim örgütü ile yapılan mülakat ve analizden elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir.

Düsseldorf'un diğer destinasyonlarla olan rekabetinde sahip olduğu faktör koşullarının fiziki, beşeri ve doğal kaynaklara dayandığı görülmektedir. Şehrin Avrupa'daki ve Ren nehri kıyısındaki konumu, erişilebilirliği kalıtsal özelliktedir. Modern havaalanı, fuarlar, mimari, yat limanı, alt yapısı, yaşam tarzı ve etkinlikler sonradan yaratılmış faktör kaynakları olup destinasyon rekabetinde önemli rol

oynadığı katılımcılar tarafından onaylanmıştır. Destinasyona ait bir sembolün bulunmaması imaj ve pazarlama açısından eksiklik olarak görülmektedir. Katılımcılar tarafından bu konuda verilen örneklerin birbirine benzer olması şehir sembollerinin çağrışımlarda ne kadar güçlü olduğunu akla getirmektedir. Nitelikli işgücüne sahip olması konaklama işletmelerinde verilen hizmetin kalitesini de etkilemektedir. Marka bilinirliği ve hizmet standardına sahip olan zincir işletmelerin kendilerini farklılaştırmasında hizmet kalitesini ön plana çıkarmaları doğru bir stratejidir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 96'sının farklılaştırma stratejisini benimsediği ve açık uçlu cevaplarda hizmet farklılaştırmasının çoğunlukta olduğu görülmüştür. Personel giderlerinin yüksek olması, turizm sektörünün emek-yoğun özelliğinden ve personelin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen ve hizmet kalitesinden ödün vermek istemeyen işletmeler için bu faktör koşulunun da önemli olduğu düşünülmektedir.

Destinasyondaki faktör koşullarının, talebin yapısını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Düzenli ve sürekli yapılan fuarlar, işletmeler için tekrar gelen (repeat guest) misafir sayısını artırmakta; fuarların uluslararası nitelikte olması uluslararası ziyaretçi ve uzak mesafe yolcu sayısını arttırmakta; konaklama işletmelerinin de odaklanma stratejisini benimsemesinde büyük rol oynamaktadır. Bu durum konaklama işletmelerinde veritabanı oluşturulması ve müşteri ilişkileri faaliyetlerinin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır. Talebin yapısı, işletmeleri kalite, dizayn, hizmet kalitesi konularında titiz davranmaya ve işletmeleri hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarını gidermede yaratıcı olmaya itmektedir. Destinasyonda mevcut olan şirketlerin büyüklüğü ve küresel boyutta iş yapmaları da talebin toplantı ve iş amaçlı özellikte olmasını etkilemektedir. Almanya'da şirketlerin çalışanlarının iş seyahatleri için ayırdığı bütçe, personel giderleri ve malzeme giderlerinden sonraki üçüncü büyük gider kalemidir (Ginevicius ve diğerleri,2007:139). Ayrıca iş amaçlı seyahat edenlerin fiyat hassasiyeti diğer turistlere nazaran daha azdır (Verband Deutsches Reisemanagement, 2006). Küresel çapta bir ekonomik kriz olmadığı sürece turizmin çok büyük bir sekteye uğrayacağı düşünülmemektedir. Talebin belli dönemlerde yoğunlaşması sebebiyle boş zaman turistlerinin otellerde yer bulamaması ve yaz dönemlerinde ise atıl kapasite olması turizmin mevsimsellik özelliğinden kaynaklanan bir sorundur. Mevsimsellik özelliği destinasyonda

yaratılan etkinlikler ve odak gruplara yönelik çeşitlendirmelerle giderilmeye çalışılmakta, iç talebin arttırılmasına yönelik çaba harcanmaktadır. Bu çabalara uzun süreli konaklama paketleri ile ortalama konaklama süresinin uzatılmasına yönelik faaliyetlerin de eklenmesi yerinde olacaktır.

Kümelenme, destinasyona gelen turistlerin tamamlayıcı işletmelere erişebilirliğini de kolaylaştırmaktadır. Fuar merkezi, restoranlar, alışveriş merkezleri, havaalanı gibi noktalara yakın konumlanan konaklama işletmeleri için de alıcıya ulaşmak hiç zor değildir. Kümelenmenin varlığı destinasyona gelen turistlerin tek bir seyahatte birden fazla ürün ve hizmeti satın almasını ve turizm faaliyetinden elde ettiği doyumu arttırmaktadır. Tedarikçilere olan yakınlık, nitelikli işgücüne ulaşma ve teknik konularda işletmeler arası bilgiye ulaşmada avantaj sağladıkları görülmüştür.

Bir destinasyonda ilgili ve destekleyici sektörler arasındaki uyum, tamamlayıcı işletmelerin çeşitliliği ve kalitesi, uluslararası zincir otel şirketlerinin destinasyona gelmesini kolaylaştırmaktadır. Bir bölgedeki turizm ne kadar çok işletme tarafından desteklenir ve bir turizm stratejisi doğrultusunda pazarlanırsa, buna katkıda bulunan işletmelerin turizmden alacağı pay o kadar çok artmaktadır. Katılımcılar Düsseldorf'taki ilgili ve destek işletmelerin varlığından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu konuda büyük bir eksiklik hissedilmemektedir.

Destinasyon Pazarlama ve Turizm Örgütü'nün aktif çalıştığı katılımcılar tarafından da dile getirilmiştir. Örgütün turizm faaliyetlerinde diğer işletmeleri destekleyici ve irtibat sağlayıcı olması, işletmelerin etkinliğini artırmakta ve turistlere çeşitli ürünler sunmayı kolaylaştırmaktadır.

Turizmin sosyal olmasının yanında ekonomik bir olay olması ve destinasyondaki turizmin en fazla fuar ve iş amaçlı olması itibariyle katılımcıların ülkelerin ekonomik şartlarını takip ettikleri görülmüştür.

Devletin ve yerel idarenin turizmi destekleyici uygulamalarına rastlanmıştır. Bunun dışında Almanya'nın genelinde geçerli olan çalışma hayatını düzenleyici yaptırımlar ve dokümantasyon gibi zaman alıcı uygulamalar yük olarak görülmektedir.

Uluslararası tanınmış organizasyonların destinasyona getirisi büyüktür. Pazarlama çalışmalarında medya kanallarının kullanımı, destinasyon hakkında

olumlu haberlerin basında yer alması imaj çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Şu zamana kadar turizmi baltalayacak büyük bir olay yaşanmamıştır. Terör olayları Avrupa genelinde tehdit olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerinin diğer işletmelerle tanıtımda bir işbirliğinde olmadıkları, turizm örgütlerinin ise fuar ve tanıtımlarda diğer örgüt ve şirketlerle işbirliğine girdikleri tespit edilmiştir.

Konaklama işletmelerinin en fazla farklılaştırma ve odaklanma stratejilerini benimsediği ortaya çıkmıştır. Farklılaştırmanın marka bilinirliği, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati alanında yapıldığı dile getirilmiştir.

Zincir konaklama işletmelerinde bilgi teknolojilerinin pazarlama amacıyla kullanıldığı tespit edilmiştir. İşletmeler oluşturdukları veritabanı sayesinde müşterilerine ait gerekli bilgiye ulaşabilmektedir.

Müşteri sadakatını sağlamak amacıyla yoğun olarak kullanılan müşteri kartları (Schweitzer,2003), iletişim sağlama, fiyat teklifleri sunma (Kunze, 2000), müşteri memnuniyetini artırma ve marka bağlılığı oluşturma (Homburg ve Bruhn 2000) amaçlı kullanılmaktadır. Uygulamanın diğer hedefleri; düzenli ve tekrar gelen müşteri sayısını artırmak, yeni müşteriler kazanmak, işletme ile müşteri arasında bir iletişim kanalı oluşturmak, veri tabanı sayesinde müşterilerin satın alma davranışlarını öğrenmek, satış yoğunluğunu artırmak ve işletme hakkında olumlu imaj oluşturmaktır (Canadi ve diğerleri, 2011: 216). Düsseldorf'taki otel işletmelerinin müşterilerine kart sunmaları ve bu kart ile puan toplamaya teşvik etmeleri, müşterilerin o zincir dışında başka bir otelde konaklamasını engellemeye yöneliktir. Yeterli puana sahip olan müşterilere ücretsiz konaklama imkanı sunmaları müşterilerin gönüllü olarak bu veritabanına girmelerini sağlamaktadır.

Zincir işletmelerin müşterilerine mobil uygulama hizmeti verdiği ve bu hizmet sayesinde hızlı check-in, çeşitli kampanya ve indirimlerde bildirim alma, kolay rezervasyon gibi imkanlar sağladığı görülmüştür.

Destinasyondaki işletmelerin %70'ten fazlası zincire ait otellerdir. Zincir işletmelerin satın almalar, pazarlama ve yönetim konularında maliyet avantajına sahip olması, maliyet liderliği stratejisi ile örtüşmektedir. Otellerin %36,5'i bu stratejinin odak noktaları olmadığını sadece bundan yararlandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin % 96'sı konumu, hizmet kalitesi ve marka bilinirliği ile farklılaşma stratejisini uyguladıkları ve müşterilerinin sürekli kendilerini tercih ettiğini dile

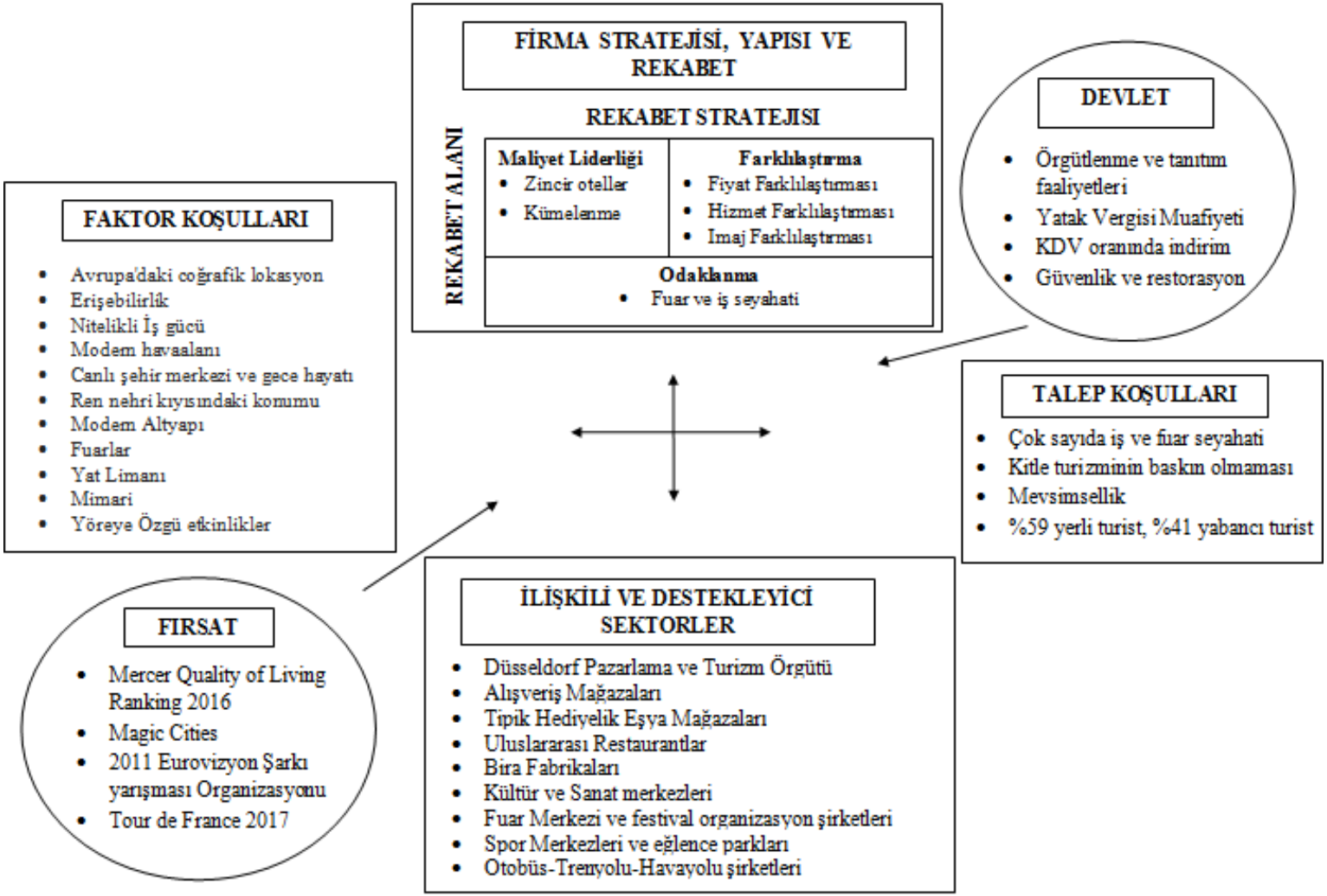
getirmişlerdir. İşletmelerin %86,5'i talebin yapısı itibariyle odaklanma stratejisini benimsedikleri ve veritabanı sayesinde hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri sadakati yaratmaya çalıştıkları ifade edilmiştir.

Konaklama işletmelerinin bilgiyi elde etmesi ve bu bilgilerden yararlanarak stratejiye karar vermesi rekabet ortamında kendilerine üstünlük sağlamaktadır. Ankete katılan 52 işletmenin 30'u iki stratejiyi birlikte kullanmakta, 16'sı üç stratejiyi birlikte kullanmakta ve 6 tanesi sadece bir stratejiyi kullanmaktadır. Pırnar ve Türkay (2010), yaptıkları araştırmada bilgi edinme ve yayma etkinliğini maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini uygulayan konaklama işletmeleri açısından ele almışlardır.Yazarlar, araştırma sonucuna dayanarak konaklama işletmelerinin tek bir stratejiye yönelmek yerine, her iki stratejik alanda da etkin olabilmesinin rekabet üstünlüğü için gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre konaklama işletmelerinin yoğun rekabet karşısında, maliyet lideri iken farklı hizmetler tasarlayabilmesi, ya da farklılaştırma stratejisi güderken maliyetleri rakipleri kadar kontrol altında tutabilmesi gereklidir. Düsseldorf'ta talebin yapısı itibariyle odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler açısından da bilginin elde edilmesi ve kullanılması rekabet açısından önemlidir. Destinasyonda odaklanma stratejisiyle birlikte üç stratejiyi de benimseyen işletmelerin, fuar sebebiyle her sene yada iki senede bir gelen müşterilerini tanımak istemeleri ve onlara uygun seçenekleri sunarak pazarlama faaliyeti yürütmeleri rekabet ortamında doğaldır.

Bu durum Porter'ın "arada sıkışıp kalmak" olarak adlandırdığı ve rekabet açısından güçsüzleşecekleri bir durum mu yoksa elde edilen tüm bilgilerin rekabet avantajına dönüştürülebildiğini gösteren başarılı bir işletme konumlandırması mı olduğu tartışma konusudur. Ancak şu belirtilmelidir ki, Düsseldorf destinasyonu, var olan işletmelerin yapıları (zincir işletmeler), hizmet standartları (uluslararası) ve bulunduğu pazardaki talebin yapısı (iş, fuar, toplantı) itibariyle her üç stratejinin de uygulanmasına müsaittir. Önemli olan işletmelerin her üç strateji için de yeterli kaynaklara, deneyime ve becerilere sahip olmasıdır.

Destinasyon örgütü ve otel yöneticileri ile yapılan mülakatın ardından elde edilen verilerle hazırlanan Düsseldorf'un Rekabet gücü Şekil.20'de verilmiştir.

Şekil 24. PORTER'IN ELMAS MODELINE GORE DUSSELDORF TURIZMININ REKABET GUCU ANALIZI



Anket sonuçlarına göre yeni giriş tehdidi, mevcut rekabet yoğunluğu, ikame ürünler tehdidi, alıcıların gücü, tedarikçi gücü ile farklılaştırmayı ve odaklanmayı kullanma arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Hill ve Jones (2001) beş güç modelini eleştirdikleri bir noktada sektörün abartılan rolüne değinmişler, şirketin kendi kapasitesi ve kaynaklarının karlılık açısından sektörden daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Düsseldorf'taki konaklama işletmelerinin çoğunluğunun güçlü ve deneyimli zincirlere ait olması, kapasite ve kaynak konusunda sıkıntı yaşamadıklarını bu sebeple rekabet çevresi ve beş güç faktörlerine karşı savunulabilir bir strateji elde etmek yerine müşteri memnuniyetine odaklı strateji geliştirdikleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Nitekim, işletmeler farklılaştırma stratejisini benimseme sebeplerinde müşteri sadakati sağlanması; odaklanma stratejisini benimseme sebeplerinde belirli bir hedefe çok iyi hizmet verebileceklerini düşünmeleri ve hızla değişen istek ve beklentileri takip edebilmeleri konularında yoğunlaşmışlardır.

Zincir işletmelerin markalarının hizmet standardını ön plana çıkararak farklılaştırma yapması Hill ve Jones'un (2001) şirketlerin maddi olmayan varlıklar ve marka ismi gibi stratejik kaynakların analiz ve strateji oluşturma bakımından önemli olduğu görüşüyle örtüşmektedir. Algılanan kalite ve imaj, işletmeleri pazardaki rakiplerinden farklılaştırarak, rekabette öne geçmesini sağlamaktadır. Düsseldorf'taki zincir işletmelerin farklılaştırma stratejisi kapsamında yürüttüğü pazarlama faaliyetlerinin algılanan kalite ve imaja yönelik olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin araştırılmasının bu konuya daha fazla açıklık getirebileceği düşünülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin farklılaştırma stratejisinin sektördeki tehditlere karşı değil, işletmenin sahip olduğu imaj ve müşteri bağlılığına yönelik olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu odaklanma stratejisi, göz ardı edilmiş bir niş gruba yönelik değil, faktör koşullarının etkilediği talep koşullarının bir sonucu olabilir. Bu stratejinin benimsenmesi, işletmenin konumu ile (fuar merkezine uzaklık) yakından ilgilidir.

Günümüzde potansiyel müşterilerin konaklama hizmetini satın almasında kullandığı teknolojiler, internet ve e-ticaret uygulamaları; işletmelerin müşterilerini

tanımak ve onlar için fark yaratmak adına kullandıkları veritabanları Downes'un (1998) mevcut olan beş kuvvete eklediği dijitalleşme ve küreselleşmeyi desteklemektedir.

Anketten çıkan sonuçlara göre ; Düsseldorf destinasyonundaki konaklama işletmeleri sektöründe yeni giriş tehdidi ile maliyet liderliği stratejisi arasında zayıf bir ilişki vardır. Araştırmaya katılan otellerin maliyet stratejisini benimsemeleri zincir işletme olmalarından kaynaklı yönetim fonksiyonlarının merkezi olması, büyük hacimli satın alımlarda uygulanan indirimler, pazarlama ve diğer faaliyetlerde uygulanan ölçek ekonomisinin bir sonucudur. Dolayısıyla bu stratejinin pazara yeni giren işletmeler gibi dış kaynaklı bir tehdide karşı değil, iç kaynakların etkin yönetimine yönelik oluşturulduğu düşünülmektedir. Bunun dışında yerleşik şirketlerin, hammaddeye erişim, elverişli konumlarda öncelik, köklü marka kimlikleri ve deneyim gibi maliyet ve kalite avantajlarına sahip olduğu bir gerçektir.

Görüşmeler esnasında, araştırmaya katılan yöneticilerin kendi markalarının hizmet standardına ve müşteri bağlılığına çok güvendikleri gözlenmiştir. Bu sebeple yeni giriş yapan şirketlere karşı sert bir tepki ve fiyat savaşından söz edilmemektedir. Zincir işletmeler, düşük fiyatlama için kategori otellerini kullanmaktadır. Bu işletmelerin birden fazla marka otele sahip oldukları ve bunları "Lux/Comfort/Budget" (lüks/rahat/düşük bütçeli) olarak kategorileştirdiği görülmüştür. Dolayısıyla zincirin amacı her kesime hitap etmek ve müşteri sayısını zincir bazında arttırmaktır. Bir zincir işletme ne kadar çok otel ile hedef kitleye ulaşırsa, pazar payı o kadar artmaktadır.

İkame mal tehdidi turizmde yaşanan bir durumdur. Ölçek ekonomisi uygulaması ve zincir olması sebebiyle maliyet avantajından yararlanan konaklama işletmeleri, ikame ürünlerin sınırladığı kârlılık ve büyümede sıkıntı yaşamadıklarını belirtmişlerdir. İki değişken arasındaki ilişkinin zayıf olmasında marka bağlılığının etkili olduğu düşünülmektedir.

Zincir işletmelerin turizmde sahip olduğu pay bellidir. Uluslararası seyahat eden turistler başka bir ülkede X zincirinde konaklıyorsa, Düsseldorf'ta da aynı X zincirinde konaklamaya devam etmektedir. İşletmelerin müşterilerine sunduğu Clubkart ile puan toplama ve ücretsiz konaklama ile ödüllendirmeye gitmelerinin sebebi, müşterinin başka bir zincire geçmesini önlemektir. Bu uygulama aynı

zamanda ikame malların tehdidini de ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla otellerin müşterileri aslında zincirin içinde var olan müşteridir. Yeni bir otelin açılması pazar payında kayma yaratmadığı için bu tehdide karşı bir stratejinin uygulanmadığı düşünülmektedir.

Büyük hacimli konaklamaların yaşanmaması ve alıcıların gücünün az olması maliyet liderliği stratejisi ile arasındaki ilişkinin zayıf olmasını açıklamaktadır. Konaklama işletmelerinin tur operatörlerine bağımlı olmaması, internet ve GDS (Global Distribution System/ Global Dağıtım Sistemleri) gibi satış kanallarının çeşitli olması alıcıların gücünü azaltmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğunun mobil uygulamaları olduğu bu şekilde müşterilerini hem kampanyalardan haberdar ettikleri, hem otel hakkında bilgilendirdikleri hem de rezervasyon imkanı sundukları ifade edilmiştir. Porter (2010), internetin, şirketlerin müşterilere yeni ve daha doğrudan yollarla ulaşmasını sağlayarak kanalların pazarlık gücünü azalttığını vurgulamıştır (Porter, 2010:133)

Ankette tedarikçi gücü ile maliyet liderliğini kullanma arasında düşük bir ilişki ortaya çıkmıştır. Düsseldorf'a çok sayıda havayolu şirketi yolcu taşımaktadır. Havaalanından otellerin bulunduğu noktaya ulaşım toplu taşıma araçlarıyla kolay bir şekilde yapılabilmektedir. Tren ve otobüs şirketleri, yakın mesafedeki müşterileri destinasyona getiren tedarikçilerdir. Otellerin ihtiyaç duyduğu yiyecek-içecek tedarikçileri, aynı bölgede bulunan işletmelerdir. Bu işletmelerden alınan hammaddelerin kalitesi devlet tarafından da sürekli kontrol altındadır. Geriye doğru bir bütünleşme görülmemektedir.

Rakiplerin sayısının fazla olması, farklılaşma maliyetlerinin çok olmaması gibi sebeplerle Düsseldorf'ta mevcut işletmeler arasında rekabetin yoğun olduğu görülmüştür. Ancak rekabet, fiyat dışındaki boyutlarda gerçekleştiği için kârlılığı sarsmadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla mevcut işletmelere yönelik savunma amaçlı bir strateji yürütülmemektedir.

Yapılan araştırma sonucunda bölgesel özelliklerin turizm sektörünün yapısını büyük ölçüde etkilediği gözlenmiştir. Stratejilerin sektördeki tehditlere karşı savunma amacından ziyade, bilginin rekabet avantajına dönüştürülmesi, müşteri sayısı ve memnuniyetini artırarak pazardan yüksek pay alma ve müşteri bağlılığını sağlayarak pazar payını koruma amaçlı olduğu sonucuna varılabilmektedir.

İşletmelerin rekabet stratejilerini hangi kaynak ve becerilerle uyguladıkları ve ne ölçüde başarılı oldukları bir başka araştırmanın konusu olarak önerilmektedir.

Destinasyon rekabetinde turizm sektöründeki rekabet yapısı, paydaş işletmeler ve ilgili kuruluşlar, talep ve faktör koşullarının bir sistem içinde uyumlu ve birbirini tamamlayıcı şekilde çalışmasının olumlu etkileri gözlenmiştir. Devlet ve şans faktörlerinin sistemin içinde yer almasalar dahi sisteme destek olarak büyük katkı sağladığı görülmüştür. Araştırmada belirtilen olumlu örneklerin Türkiye'de turizm sektörünün geliştirilmesinde söz hakkı olanlar için inceleme konusu olması ve rekabet konusunun işletme, sektör ve bölge bazında başka araştırmalarda da ele alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- "Overnightstays in Magic Cities Germany (2016)" https://static1.hamburg-tourism.de/live_fileadmin/redaktion/Monitoring/Jan-Dez_2016_1303.pdf , (01.05.2017)
- Ada, E., Ventura, K., Aracioglu, B., Savasci, I. ve Kazancoglu, Y. (2008). KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi. *Ege Academic Review*. 8(1): 53-68.
- Ağaoğlu, O.K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*. 110-121.
- Akgündüz Y. (2007). *Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Aksoylu, S. ve Dursun, Y. (2001). Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (11): 357-371.
- Aksu, M. (2002). İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetimi. *Pazarlama Dünyası.*2:4-19.
- Aktan, C.C. ve Vural, Y.İ. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Rekabet Dizisi: 2. Yayın No: 254. Ankara: TİSK Yayınları.
- Aktaş, A. (2001). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Antalya: Livane Matbaası.
- Aktaş, G. (2007). Turizmde Destinasyon Pazarlaması. *Genel Turizm*. (ss.117-139). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(17):27-49.
- Altınay, M. (1995). *Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Rekabet Gücü Stratejileri.* Magosa: Doğu Akdeniz Üniversitesi Basımevi.

- Altunel, M.C. ve Saldamlı, A. (2012). Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji Ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 11(21): 75-86.
- Altunışık, R. (2013). Pazarlama Stratejileri. *Pazarlama İlkeleri.* (ss 126-156). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3012.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntuğ, N. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aluftekin,N. (2013). Yenilik Kaynakları ve Stratejileri. *Yenilik Yönetimi.* Editörler: Uzkurt C. Ve Demirci A.E. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2602.
- Andriotis, K. (2004). Revising Porter's Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry.*Tourism Today- The Journal Of The College Of Tourısm And Hotel Management*. 4(1):131-145.
- Aras, H. (1993). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*. Ankara: T.C. Turizm Bakanlıgı.
- Arıç, H. (2013). Yeni Bir Dış Ticaret Teorisi Olarak Porter'in Rekabetçi Üstünlükler Teorisi'nin Yapısı. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(5):81-97.
- Asheim, B. T. (1995). Industrial Districts As Learning Regions, A Condition ForProsperity?, Step Group, Conference, Paper On Interdepented And Uneven Development: Global-Local Perspectives, Seoul.
- Ateş, M. (2006). *Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydeniz, N. ve Yüksel, B. (2007). *Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu.* Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 C.6 S.20 (95-111)

http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879294.pdf (20.12.2016)

- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm Ekonomisi.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, O. (2004). *Türkiye'de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştirmasi: Muğla Örneği*. (Doktora Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Iktisat Anabilim Dalı.
- Bahar, O. (2006). Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvikler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 9 (1):61-78.
- Bahar, O. ve Kozak M. (2005). *Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 22(2): 61-71.
- Baki, A. ve Gökçek, T. (2012). Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış. Electronic Journal of Social Science. 11(42). http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068527
- Barca, M. (2002).Stratejik Açı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği. *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. (ss.9–26). Editörler: İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Barca, M. ve Esen S. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy*. 7 (2): 89-107.
- Barney, J. (1986) . Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science* 32(10): 1231–1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99–120.
- Barney, J.B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.

- Baş, A. (2012). *Rekabet Analizi Ve Strateji Belirleme Süreci*. Stratejik Yönetim Ders Notu. http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/dersler/Rekabet_Analizi_ve_Strateji_Belirleme_Sureci.pdf , (18.03.2015).
- Bilim, Y. (2007). Görüşme Tekniği ve Araştırmalarda Kullanımı. *Nitel Araştırma Neden, Nasıl, Niçin?* (ss. 27-42). Editörler: Atila Yüksel, Burak Mil ve Yasin Bilim. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Blanke, J. ve Chiesa, T. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. In The World Economic Forum. http://caribelect.easycgi.com/eDocs/development_reports/ttcr_2013.pdf (19.05.2017)
- Bozgeyik, A. (2005). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Brandenburger, A. (2002). Porter's added value: High indeed!. *The Academy of Management Executive*. 16(2): 58-60.
- Brunner, S. (2006). Clustering and the Effects of Inward FDI on National Competitivenes. *Faculty of Economics and Social Sciences Department of Economics Chair of Economics and Social Policy*.
- Budd, J.F. (1994). How to Manage Corporate Reputations. *Public Relations Quarterly*. 39(4):11-15.
- Buhalis D., Zoge M.. (2007). The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry.(ss.481-492). *Information and Communication Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference* in Ljubljana, Slovenia, 2007.
- Bulu, M., Eraslan, İ.H. ve Şahin Ö. (2004). Elmas Modeli ile Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi. *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Düzenleyen: Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir. 25-26 Kasım 2004.
- Burkart A.J ve Medlik S. (1975). *The Management of Tourism*. London: William Heinemann Ltd.
- Cameron, A. ve Pickett, B.(2009). *Ultimate Marketing Tools: 50 Stand-Out Marketing Analysis Models*. Australian eBook Publisher.

- Canadi M., Höpken W. Ve Fuchs M. (2011). Virtualisation of Customer Cards with 2D Codes. (ss.215-227) *Information and Communication Tecnhologies in Tourism 2011*. Editors: Law R., Fuchs M.,Ricci F. Wien:Springer Verlag.
- Canoğlu, M. (2008). *Otel Müşterilerinin Imaj Ve Hizmet Kalitesi Algıları İle Tekrar Satın Alma Davranışları Arasındaki Ilişkinin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Işletme Ana Bilim Dalı.
- Çavuş, M.F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama.* (Doktora Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Chase, R. B. (2010). Revisiting Where Does the Customer Fit in a Service Operation? *Handbook of Service Science* (pp. 11-17) Editors: P. P. Maglio, C.A. Kieliszewski & J. C. Spohrer. New York: Springer.
- Chen, G.Y. ve Hsieh, P.F. (2008). A Service-based View of Porter's Model of Competitive Advantage.*International Journal of Management.*25(1):38-48.
- Cho, D. S. (1994). A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea. *Asia pacific business review*, *1*(1), 17-36.
- Cizmar, S. ve Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia. *International Journal of Hospitality Management*. 19(3): 227-240.
- Colgate, M. (1998). Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: A Triangulation Methodology Within The Banking Industry. *International Journal of Bank Marketing*. 16(2): 80 – 89.
- Colliers International Düsseldorf Market Report. (2016). http://www.colliers.com/-/media/files/emea/germany/germany_research/hotel/cities/colliers%20international_mb_hot_duesseldorf_q1-q4%202016_eng.pdf?la=en-gb (01.08.2017)
- Colliers International Köln Market Report. (2016). https://www.colliers.de/wp-content/uploads/2017/06/Colliers-International_MB_HOT_Koeln_Q1-Q4-2016.pdf (01.08.2017)

- Coşar, Y. (2006). *Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü Ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli'nde Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 19(1):45-56.
- Coşkun, R. (2002). Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı. *Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. (ss.197-217). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Coşkun, S. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Inovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Bolu: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Araci Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştirma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(2):101-132.
- Crook, T.R., Ketchen, D.J. ve Snow, C.C. (2003).Competitive Edge: A Strategic Management Model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(3): 44–53.
- Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Elsevier: Journal of Business Research* 44(3): 137–152.
- D'Cruz, J., & Rugman, A. (1992). New concepts for Canadian competitiveness. Canada: Kodak.
- D'Hauteserre, A.-M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*. 21(1): 23-32.
- Dabanlı, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Ortaklaşa Rekabetin Uygulanabilirliği: Kapadokya Bölgesi'nde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

- Danışman, A. ve Erkocaoğlan,E. (2008). Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İmkb'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* (19): 197-212.
- Day, G.S. (1999). Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*. 4(1): 5-16.
- Day, G.S., (1994). The Capabilities of Market-Driven Organization. *Journal of Marketing*. 58(4): 37-52.
- De Kare-Silver, M. (1997). *Strategy in crisis: why business urgently needs a completely new approach*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Deka Investments (15.08.2016). *Hotelmarkt Deutschland Makro Research.* https://www.deka.de/site/dekade_deka-gruppe_site/get/documents/dekade/Publikationen/2016/Immobilien/Research%20Spezial/IS02_2016_Hotelmarkt_Deutschland.pdf, (27.04.2017)
- Deloitte (2014). *Hotelmarkt Düsseldorf Radschlagen vor Freude.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Hotelmarkt%20D%C3%BCsseldorf%202014.pdf (27.04.2017)
- Desphande´ R. ve Webster FE. (1989).Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The journal of marketing* .53(1): 3 – 15.
- Dess, G.G. ve Miller A. (1993). *Strategic Management*. International Edition Newyork: McGraw-Hill.
- Didin S. ve Köroğlu Ç. (2008). Konaklama İşletmelerinin Satışlar-maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu Ve Gelecekten Beklentileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (7): 111-120.
- Dikyol, S. (2007). *Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter'ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı
- Dinçer, G. (2015). *Termal Konaklama İşletmelerinin Beş Güç Modeli İle Rekabetçilik Analizi Ve Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi Bir Alan Çalışması.* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.

- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinler, Z. (1998). *Mikro Ekonomi*. Bursa : Ekin Yayınları.
- Disney, J. (1999). Customer satisfaction and loyalty: the critical elements of service quality. *Total Quality Management*. 10(4-5): 491-497.
- DMT-Düsseldorf Marketing und Tourismus GmbH.(2017). https://www.duesseldorf-tourismus.de/, (10.04.2017)
- Doğan, İ.F. (2011). *Stratejik Rekabet Aracı Olarak Porter'ın Elmas Modeli ve Bir Alan Çalışması.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(1): 5–27.
- Doğan, Ö.İ., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5 (2): 117-121.
- Doğru, F. (2011). *Farklılaştırma Stratejilerinin Hedonik Fiyatlandırma İle Analizi: Türkiye Cep Telefonu Pazarı Vakası. (*Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.
- Downes,L.(1998). *Unleashing the Killer App–Digital Strategies for Market Dominance*. http://www.ebbemunk.dk/misc/killer_app.pdf, (07.12.2016)
- Dunning, J.H. (1993). Internationalizing Porter's Diamond. *Management International Review.* (33): 7-15.
- Dwyer, L. ve Kim, C. (2001*). Destination Competitiveness: Development A Model With Application to Australia and the Republic of Korea*. Department of Industry Science and Resources.
- Dwyer, L. ve Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators by current issues. *Current Issues in Tourism*. 6(5): 369-414.
- EDAM -Ekonomi ve Dış Politika Araştırmalar Merkezi. (2009). *Türkiye İçin Bir Rekabet Endeksi.* EDAM ve Deloitte Türkiye ortak yayını.

http://edam.org.tr/document/trkiye%20icin%20bir%20rekabet%20endeksi.pdf , (06.09.2016)

- Eker, Y. (2008). *Turizm İşletmelerinde Rekabet Stratejilerinin Başarısının Artırılmasında Öğrenen Örgütün Rolü: Bir Ulaştırma İşletmesinde Örnek Olay Çalışması.* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Ener, S. ve Metel, İ. (1991). THY' da Yolcuya Dönük Hedefler Sonucunda Değişen İmaj ve Kazanılan Rekabet Avantajı. *III. Ulusal Havacılık Sempozyumu*. Düzenleyen: Anadolu Üniversitesi. 25-26 Kasım 1991.
- Erciş A, Yılmaz M.K., Başar E.E. ve Pabuççu H. (2014). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Otel İşletmelerinde Rekabetçi Pazarlama Stratejisi Seçimi. *19. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı.* (ss.199-204). Düzenleyen: Gaziantep Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi. 18-22 Haziran 2014 Gaziantep.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 7(11): 35-54.
- Erdogan, H. (1995). *Uluslararası Turizm.* Bursa : Uludag Üniversitesi Yayınları.
- Eren E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, H. ve Erkan, C. (2004). Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika. *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (ss.358-370). Düzenleyen Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Eskişehir. 25-26 Kasım 2004.
- Ersöz, S. ve Kahvecioğlu,R. (2005). Rekabet Gücü Oluşturmada; İhmal Edilen Değer Pazarlama Bilgi Sistemleri. *Pazarlama Dünyası Dergisi.* 19(6): 43–51.

- Esen, Ş. ve Uyar, H. (2012). Examining the Competitive Structure of Turkish Tourism Industry in Comparison with Diamond Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 62 : 620 – 627.
- Espino-Rodriquez, T.F. ve Robaine, V.P. (2005). The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Exemanition in the Hotel Sector. *The Service Industries Journal.* 25(5): 689-708.
- Estevão C., Ferreira J.J.M. (2012) How to Identify Regional Specialization Measurement of Clusters in Tourism Industry?. Editors: Gil-Lafuente A., Gil-Lafuente J., Merigó-Lindahl J. *Soft Computing in Management and Business Economics. Studies in Fuzziness and Soft Computing*. (ss.347-360) Berlin: Springer.
- Faulkner, D. ve Campbell, A. (2003). *The Oxford Handbook of Strategy: Strategy Overview And Competitive Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Ferreira, J. ve Estevao, C. (2009). Regional Competitiveness of Tourism Cluster, A Conceptual Model Proposal, University of Beira Interior.
- Frambach, R. T., Prabhu, J., ve Verhallen, T. M. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*. 20(4): 377−397.
- Gandhi-Arora, R. ve Shaw, R.N. (2000). Satisfaction, Novelty Seeking, and Repurchase in Tourism Special Events: An Exploratory Analysis. *In ANZMAC 2000 visionary marketing for the 21st century of Australian & New Zealand marketing academy conference: Facing the challenge* (pp. 389-394). Queensland: Griffin University Press.
- Ginevicius R., Hausmann T. Ve Schafir S. (2007). Geschäftstourismus Im Fokus Gegenläufiger Trends. *Verslas:Teorija Ir Praktika*. VIII t. Nr.3 ss:139-145.
- Go, F. M., Pine, R. ve Yu, R. (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 35(5): 50-61.

- Gökçe, H. (2013). *Otel İşletmelerinde Uygulanan Rekabet Tabanlı Pazarlama Stratejileri: Türkiye'deki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Gökmenoğlu, S.M., Akal, M. ve Altunışık, M. (2012). Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler. *Rekabet Dergisi* . 13(4): 3-43.
- Göktan, A.B. (2005). *The Role Of Strategy In The Innovation Process: A Stage Approach.* (Yayınlanmış Doktora Tezi). U.S.A.: University Of North Texas.
- Goodrich, J.N. (1977). Differences in perceived similarity of tourism regions: A spatial analysis. *Journal of travel research*. 16(1): 10-13.
- Gordon,S. (06.04.2010). Ryanair confirms it will bring in charges for on-board toilets. *Mail Online.* http://www.dailymail.co.uk/travel/article-1263905/Ryanair-toilet-charges-phased-in.html Erişim tarihi: 07.05.2017
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*. 33(3): 114-235.
- Grant, R. (2002). *Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications.* United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Grant, R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis.* Oxford: Blackwell.
- Güler, S. (2003). *İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel Restoranlarının Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Güler, S. (2007). Yiyecek ve İçecek İşletmeleri İçin Rekabet Avantajı Yaratacak Stratejik Seçenekler. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 18 (1): 101-104.
- Gürçaylılar, T. (2004). *Seyahat Pazarında Bütünleşme Eğilimlerinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: Antalya'da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Araştırma. (*Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.

- Gürdal M. (1995). *Turizm Ulaştırması.* İzmir: Karınca Matbaası.
- Güripek E.(2013). *Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı.
- Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Analizi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1(15): 105-125.
- Güven, Ö.Z. (2007). *İlişkisel Pazarlama Ekseninde Otel İşletmelerinde Müşteri Bağlılığının Öncel Ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Model Geliştirilmesi*. (Doktora Tezi) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Haathi, A. ve Yavas, U. (1983). Tourists' perception of Finland and selected European countries as a travel destinations. *European Journal of Marketing*. No. 2 : 34-42.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). *Geleceği Kazanmak.* Çev. Zülfü Dicleli. (ss.261-266). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Han E. ve Kara A.A. (2002). *Kalkınma Ekonomisi Teori ve Politika*. Eskişehir: Etam Matbaacılık.
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*. 38(3): 239-245.
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective. *Proceedings of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education National Research Conference.* Coffs Harbour. Australia.

- Heath, E. ve Wall,G. (1992). *Marketing Tourism Destinations*. New York: Wiley.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and Asset Complementarity And Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*. 18(5): 339-360.
- Henry T., Haiyan S. ve Kevin K.F.W. (2009) Tourism And Hotel Competitiveness Research . *Journal of Travel & Tourism Marketing.* 26(5-6): 522-546.
- Hill, C.W.L ve Jones, G.R. (2001) *Strategic Management: An Integrated Approach.* Boston: Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., Ireland R. D ve Hoskisson R. E. (1999). *Strategic Management*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies For Wealth Creation. *Strategic Management Journal.* 22(6-7): 479–491.
- Hofstede, G. (1980). *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Aboard?*. Organizational Dynamics. Summer. http://wweb.uta.edu/management/lavelle/Notes/Hofstedearticle.pdf (02.02.2017)
- Homburg, C. ve Bruhn, M. (2000). *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Einfuhrung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hooley G. J., Greenley G. E., Cadogan J.W. ve Fahy J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*. 58(1): 18–27.
- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K. ve Snoj, B. (2003). Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37(1/2): 86-106.
- http://www.genericcheapmed08.com/germany-map-dusseldorf/,(23.04.2017)
- http://www.hotelsterne.de/sonderformen.html?&L=0 (23.04.2017)
- http://www.koenigsallee-duesseldorf.de/shops.html (27.03.2017)

- http://www.tourismus-studieren.de/tourismus-studium-in-duesseldorf/, (27.03.2017)
- https://www.hotelstars.eu/de/laender/deutschland/kriterien/kurzbotschaften/ (23.04.2017)
- Hunt S.D ve Morgan R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*. 59(2):1 – 15.
- İçöz, O. ve Kozak M. (1998) . *Turizm Ekonomisi*. Ankara : Turhan Kitabevi.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İçöz, O. (2005). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- İçöz, O. (2007). *Genel Turizm.* Ankara: Turhan Kitabevi.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14: 319-339.
- Information und Technik Nordrhein-Westfalen (2016). *Statistische Berichte - Gäste und Übernachtungen im Reiseverkehr Nordrhein-Westfalens*. https://www.it.nrw.de/statistik/m/veroeffentlichungen/index.html , 01.05.2017
- Jönsson C. ve Devonish D. (2009). An Exploratory Study Of Competitive Strategies Among Hotels In A Small Developing Caribbean State. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 21(4): 491-500.
- Ju, M. ve Zhao, H. (2009). Behind Organizational Slack and Firm Performance in China: The Moderating Roles of Ownership and Competitive Intensity. *Asia Pacific Journal of Management*. 26(4): 701-717.
- Karaarslan, M.H. (2008). *Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Konumlandırma Stratejilerinin Stratejik Pazarlama Yönetiminde Kullanılması: Kayseri İli Tüketicilerinin Kayseri Ve Ankara Mobilyaları Algılarının Ölçümü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu K. (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği.

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (34): 165-187.

- Karahan, A. (2009). Kurumsal İtibar ve Rekabet İlişkisi Üzerine. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 3(2/1): 1-18.
- Kasper, H. (2002). Culture and leadership in market-oriented service organisations. *European journal of marketing*. 36(9/10): 1047-1057.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.* 12 (18): 27-35.
- Ketels, C.H.M. (2006). Michael Porter's Competitiveness Framework-Recent Learnings and New Research Priorities. *Journal of Industrial Competitive Trade.* No: 6(2):115-136.
- Kılınç, U. K. (2007). Sosyal Bilimler Alanın da Gömülü Teori Yaklaşımı. *Nitel Araştırma Neden, Nasıl, Niçin?* (ss.59-69) Editörler: Atila Yüksel, Burak Mil ve Yasin Bilim. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kılınç, İ. ve Taşgit Y.E. (2008). Otel İşletmelerinde Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri. *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. (ss.237-250). Ankara: Detay Yayınevi.
- Kim, C. (2000). *A Model Development for Measuring Global Competitiveness of the Tourism Industry in the Asia-Pacific Region*. Seoul: Korea Institute for International Economy Policy.
- Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2013). Mavi Okyanus Stratejisi. *Strateji*. Çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kimery, K. M. ve Rinehart S.M.(1998). Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept. *Journal of Business Research*. *43*(3): 117-124.
- Kırım, A. (1998).*"Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim",* Sistem Yayıncılık.
- Koç, M. ve Özbozkurt, O.B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 2(3):85-91.

- Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir Rekabet İçin Pazarlamayı Yeniden Düşünmek. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(2):61-84.
- Kohli, A. K. ve Jaworski B. J (1990). Market Orientation: The Construct, Research, Proposition and Managerial Implication. *Journal of Marketing*.54 (2): 1-18.
- Köseoğlu, M. A., Topaloğlu, C., Parnell, J. A. ve Lester, D. L. (2013). Linkages Among Business Strategy, Uncertainty And Performance In The Hospitality Industry: Evidence From An Emerging Economy. *International Journal of Hospitality Management*. 34: 81-91.
- Köseoğlu, M.A. (2007). *Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. Çev. Nejat Muallimoğlu. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozak, M. (2007). Turizm sektöründe tüketicilerin şikayetlerini bildirme eğilimleri. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 14(1):137-151
- Kozak, M., ve Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*. 18(3): 273-283.
- Kunze, K. (2000). *Kundenbindungsmanagement in verschiedenen Marktphasen*. Wiesbaden: Deutscher Universitats-Verlag.
- Kuşat, N. (2011). Küreselleşen Dünyada Turizm Sektörü: Bilgi İletişim Teknolojileri Ve Rekabet Gücü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. 3(5): 114-138.
- Kutlan, S. (1998). *Maliyet Kontrolu ve Konaklama İşletmelerinde Uygulama.* İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- Lee, Y.J. ve Zang H. (1998). Urbanization and Regional Productivity in Kroean Manufacturing. *Urban Studies*.

- Lin, C. , Lee, C. ve Wu C. (2009). Optimizing a Marketing Expert Decision Process for the Private Hotel. *Expert Systems with Applications*. 36(3): 5613–5619.
- Lippman, S. A. ve Rumelt R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*. 13: 418–438.
- Luffman, G.A., Lea, E., Kenny, B. ve Sanderson, S. (1996). *Strategic Management: An Analytical Introduction*. Oxford: Blackwell.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2006). The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note. *Journal of Management Studies*. 43(7): 1583-1604.
- Lynch, R. (2000). Corporate Strategy. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Markusen, J. (1992). *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Concepts*. Ottawa: Supply and Services.
- Megicks, P. (2007).Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. *Management Decision*. 45(3): 484-502
- Mercer Quality of Living Ranking (2016). https://www.mercer.de/newsroom/quality-of-living-ranking-2016.html, (20.04.2017)
- Messe Düsseldorf (2017). **Hata! Köprü başvurusu geçerli değil.** http://www.messe-duesseldorf.de/cgi-bin/md_home/lib/pub/object/downloadfile.cgi/umd1702_00035_WEB_1.pdf?oid=600&lang=1&ticket=g_u_e_s_t&src=uptopdate_pdf (27.03.2017)
- Meuser T., von Peinen C. (2013).Wish you weren't here. *Sustainability in Tourism A Multidisciplinary Approach.* (ss.85-102) Editors: I. Jenkins, R. © Wiesbaden: Springer .
- Mil, B. (2007). Nitel Araştırma tekniği olarak Görüşme. *Nitel Araştırma Neden, Nasıl, Niçin?* (ss.3-26) Editörler: Atila Yüksel, Burak Mil ve Yasin Bilim. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*. 13(1): 37-41.

- Mıller,M.M. ,Henthorne,T.L. ve Babu P.G. (2008). The Competitiveness of the Cuban Tourism Industry in the Twenty-First Century: A Strategic Re-Evaluation. *Journal of Travel Research*. 46: 268-278.
- Mintzberg, H., ve Quinn, J. B. (1992). The strategy proceess. Concepts and contexts. New Jersey: Prentice Hall.
- Mirzayeva, G. ve Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi.* 1 (1):74-83.
- Moon, H. ve Peery, N. S. (1995). Competitiveness Of Product, Firm, Industry And Nation in A Global Business, *Competitiveness Review,* 5(1): 37-43.
- Morgan, R. M. ve Hunt, S. D. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. 59(2): 1-15.
- Mutluay, Y. (2005). *İşletmede Temel Yetkinlikleri Tanımla Sürecinde Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi Temel alınarak Strateji Geliştirilmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Nadioo,V.(2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management.* 39(8):1311–1320.
- Narver, J.C. ve Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*.54(4): 20-35.
- Okumus F., Altınay L. ve Chathoth.P. (2010). The Hospitality and Tourism Industry Context . *Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry*. (pp. 41-65) London: Butterworth-Heinemann.
- Organisation for Economic and Co-operation Development (OECD). (1992). Technology and the economy: The key relationships. Paris: Author
- Ormanidhi, O. ve Stringa, O.(2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies. *Business Economics. ProQuest Central.* 43(3): 55
- O'shaughnessy, N.J. (1997), The Idea of Competitive Advantage and The Ideas of Michael Porter. *Strategic Change.* (6):73-83.
- Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler.* Ankara:Tübitak yayını.

- Otamış, İ.V. (2013). *Türkiye'de Hava Ulaştırma Sektörünün Yapısal İncelemesi Ve Rekabet Analizi.* (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.
- Özdemir, E. ve Akpınar, A.T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 3(2): 85-105.
- Özdemir, Ş. (2013). Pazar Bölümlendirme, Hedef Pazar Seçimi ve Konumlandırma. *Pazarlama İlkeleri.* (ss 80-97). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3012.
- Özkan, B. (2007). *Rekabet Stratejileri Ve Örnek Bir Sektör Analizi.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Teorisi Bilim Dalı.
- Özkara, M. (1999). Koç Holdingin Kurumsallaşma Başarısı. *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.* Düzenleyen: İstanbul Bilgi Üniversitesi. 27-29 Mayıs 1999.
- Öztekin, H. (2007). Neo-Liberal Toplumlarda Düzenleyici Devlet Anlayışı ve Görsel-İşitsel İletişim Alanında Bağımsız Düzenleyici Üst Kurullar: RTÜK Örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 5(1): 52-65.
- Öztürk, S. (1996). Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması. *Verimlilik Dergisi.* 25(2): 65-80.
- Parasuraman A., Zeithaml A.V.ve Berry L.L.(1985). A Conceptual Model of Service Quality and ist Implications for Future Reserach. *Journal of Marketing*. 49(4): 41-50.
- Parry, L. (23.10.2013). Another classy PR stunt by Ryanair boss Michael O'Leary: Air hostesses strip off for airline's latest charity calendar. *Mail Online.* http://www.dailymail.co.uk/news/article-2473283/Ryanair-hostesses-strip-charity-calendar-PR-stunt-Michael-OLeary.html (07.05.2017).
- Peattie, K. ve Peattie, S.(1996). Promotional Competitions: A Winning Tool for Tourism Marketing. Tourism Management, 17 (6): 433-442.

- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pırnar İ.ve Türkay O.(2010). Enformasyon Elde Etme Ve Yaymanın Jenerik Stratejiler İtibariyle Farklılaşması: Konaklama İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(1): 216-232.
- Pırnar, İ. (2005). Turizm Endüstrisinde E-Ticaret. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Güz (1): 28-55.
- Poon. A. (1993). *Tourism, Tecnology and Competitive Strategies*. Wallingford, UK: CAB International.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* New York: Free Press.
- Porter, M. (2003). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. Çev. Gülen Ulubilgen. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2003). The Economic Performance of Regions, Regional Studies, 6(7): 562.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *On strategy.* USA: Harvard Business Review
- Porter, M. (2010). *Rekabet Üzerine. Harvard Business Review.* Çev. Kıvanç Tanrıyar. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Porter, M. (2013). *On strategy. Harvard Business Review.* Çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Porter, M., Ketels C., Delgado M. ve Stern S. (2009).The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. *WEF Global Competitiveness Report 2008-2009*. Chapter 1-2 p.43-64.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage*. Newyork: The Free Press.
- Porter,M. (1985*). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Newyork: The Free Press.
- Prosieben. (02.12.2015). Galileo "Thema: Konsumgigant Ryanair". http://www.prosieben.de/tv/galileo/themen/thema-u-a-konsumgigant-ryanair (22.03.2017)
- Recklies, D. (2001). *Beyond Porter- A Critique of the Critique of Porter.*

http://www.mbatools.co.uk/Articles/BeyondPorter.pdf. (24.02.2015)

- Recklies, D. (2015). *Porters Five Forces.* http://www.themanager.org/2015/11/porters-five-forces/, (15.01.2016)
- Rigby, D.K. (2001). Putting Tools To The Test: Senior Executives Rate 25 Top Management Tools. *Strategy and Leadership*. 29(3): 4-12.
- Ritchie, J.R.B. ve Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination*. England: CABI Publishing.
- Rosenberg, L.J. ve Czepiel, J.A. (1984). A Marketing Approach to Customer Retention. *Journal of Consumer Marketing*. (1): 44-51.
- Rugman, A. M., & D'cruz, J. R. (1993). The "double diamond" model of international competitiveness: The Canadian experience. *MIR: Management International Review*, 17-39.
- Ryanair Annual Report. (2015). http://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2016/07/Ryanair-Annual-Report-FY16.pdf (07.05.2017)
- Sasser, W.E. (1976). Match supply and demand in service industries. *Harvard Business Review. 54*(6): 133-140.
- Şavik, N. (2007). *İşletme İçin Rekabet Gücü Oluşturmada Müşteri İlişkileri Yönetiminin (Miy) Rolü Ve Bir Uygulama*.(Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Saydam, R. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Kullanılan Bilgi Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Konya Otelleri Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Schneider, B., Parkington, J. ve Buxton, V. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly. 25*(2): 252-267.
- Schweitzer, S. (2003). Kundenkarten und Kundenclubs: *Grundlagen, Konzepte. Praxis.* Düsseldorf: Verlag Dr. Muller.
- Sevinç, F. ve Güzel, T. (2016). Yat Limanı İşletmelerinde Rekabet Stratejileri; Türkiye'deki Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi.* 13 (1): 60-76.
- Sheehan, N.T.(2005).Why old tools won't work in the "new" knowledge

economy. *Journal of Business Strategy.* 26(4): 53 – 60.

- Shimming, D. ve Burnett, J. (2002). Energy use and management in hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*. 21(4): 371-380.
- Shostack, G. (1987). Service Positioning through Structural Change. *Journal of Marketing.* 51(1): 34-43.
- Slevin, D. P. ve Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*.(23): 189-209.
- Slywotzky, A.J. (1995). *Value Migration.* Boston: Harvard Business School Press.
- Smeral, E. (1996). Globalisation and changes in the competitiveness of tourism destinations. *Globalisation and tourism, 46th AIEST congress.* Rotorua. St-Gall: AIEST.
- Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi.* (Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Stiftung Warentest (26.02.2009) "Billige Flüge" https://www.test.de/Billigflieger-Zehn-Airlines-im-Test-1758245-1758094/ (06.03.2017)
- Swartz,T. and Iacobucci, D. (2000). *Handbook of Services Marketing and Management*. London: Sage Publications.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak Dış Kaynak Kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 7(3): 268-279.
- Taşgit, Y.E. (2008). *Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal.* 18(7): 509-533.

- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı*.(ss.63-68) Düzenleyen: İstanbul Ticaret Üniversitesi. 25-27 Kasım 2005.
- Tekin, Ö. A. ve Yılmaz, E. (2016). İslami Turizm Konseptinde Hizmet Veren Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 9 (42): 2046-2058.
- Tian-Cole, S., Crompton, J.L. ve Willson,V.L. (2002). An Empricial Investigation of the Relationship Between Service Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions among Visitors to Wildlife Refuge. *Journal of Leisure Resarch.* 34(1):1-24.
- Timur, N.(2003). *Stratejik Yönetim.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Topham,G. (22.11.2016) Many Ryanair flights could be free in a decade, says its chief. *The Guardian.* https://www.theguardian.com/business/2016/nov/22/ryanair-flights-free-michael-oleary-airports (07.05.2017)
- Tribe, J. (1999). *The economics of leisure and tourism.* Oxford: Butterworth-Heinemann
- Trung, D. N. ve Kumar, S. (2005). Resource use and waste management in Vietnam hotel industry. *Journal of Cleaner Production. 13*(2): 109-116.
- Tsai H., Song H., Wong K.F. (2009). Tourism And Hotel Competitiveness Research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 26(5-6):522–546.
- Turizm Aktüel (2015). *2016 Turizm sezonu teknolojiden nasıl etkilenecek?* http://www.turizmaktuel.com/haber/2016-turizm-sezonu-teknolojiden-nasil-etkilenecek (15.08.2016)
- Türksoy, A. (2005) Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5(1-2): 11-18.
- Ulaş, D. (2006). Küresel Rekabet Karşısında Samsun'daki İhracatçı Firmaların Rekabet Stratejileri. (ss.585-598) *Geçmişten Geleceğe Samsun Sempozyumu.* Düzenleyen: Samsun Büyükşehir Belediyesi. 4-6 Mayıs 2006.

- Ülgen H. ve Mirze K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ural, E. (2000). Pazarlama ve Yönetim Disiplini Olarak Kurum İmajı. *5. Ulusal Pazarlama Kongresi*. (ss.240-247). Düzenleyen: Akdeniz Üniversitesi. Antalya. 16-18 Kasım 2000.
- Usal, A. ve Kurgun O.A. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usta, Y. ve Öztayşi, B. (2015) *Stratejik Yaklaşım*. http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/, (01.03.2015)
- Uyar, H. (2012). *Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi: Antalya Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- Uysal G. (2015). *Stratejik Yönetim Ders Notları*. http://docplayer.biz.tr/748272-Stratejik-yonetim-ders-notlari-doc-dr-gurhan-uysal-ondokuz-mayis-universitesi-iibf-isletme-bolumu-samsun.html, (09.03.2015)
- Van Den Bosch ve Van Prooijen (1992). The Competitive Advantage of European Nations: The Impact of National Culture - a Missing Element in Porter's Analysis?. *European Management Journal*. 10(2):173-177.
- Vanhove N. (2015). Tourism as a Strategic Option for Development of Less Developed Regions. *Tourism and Leisure* (ss.95-113). Edit: H. Pechlaner, E. Smeral. Wiesbaden: Springer
- Vanhove, N. (2002). Tourism policy- between competitiveness and sustainability: The case of Bruges. *Tourism Review*. 57 (3): 34-40.
- Vanhove. N. (2005) *The Economics of Tourism Destinations*. Oxford: Routledge, Elsevier.
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı

- Verband Deutsches Reisemanagement (2006). *Geschäftsreiseanalyse 2005*. Frankfurt:VDR.
- Weihrich, H.(1999). Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix-an alternative to Porter's Model. *European Business Review*. 99(1): 9-22.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171–180.
- Wu, C., Lin C ve Lee C. (2010). Optimal Marketing Strategy: A Decision-Making with ANP and TOPSIS. *International Journal of Production Economics*. 127(1): 190–196.
- www.airliners.de, (06.01.2017). Ryanair und Easyjet können 2016 kräftig zulegen. www.airliners.de/ryanair-easyjet-2016/40448. (07.05.2017)
- www.allrounder.de/footernav/unternehmen/erfolge.html (07.05.2017)
- www.hotelfireandice.de (07.05.2017)
- www.ryanair.com, (07.05.2017)
- www.shop.flixbus.de, (07.05.2017)
- www.skyscanner.de, (07.05.2017)
- Yağcı.K. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı.
- Yalçın, B. (2010). Turizmde Sürdürülebilir Rekabet Açısından İşletmelerin Kurumsal İmajı ile Ülke İmajı Arasındaki Etkileşime Yönelik Bir Değerlendirme. *Dayanışma Dergisi*. Sayı: 108:23-33.
- Yang C. (2015) A Diamond Model-Based Study of the Tourism Competitiveness in Coastal Cities in China: Take Qingdao, China as an Example. *1st International Conference on Industrial Economics and Industrial Security*. (ss.445-451). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Yetton, P., Craig, J., ve Davis, J (1992). Are Diamonds a Country's Best Friend? A Critique of Porter's Theory of National Competition as Applied to Canada,New Zeland and Australia. *Australian Journal of Management*. 17(1): 89-119.

- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırır, S.C. (2015). *Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu İle Müşteri Memnuniyetinin Artırılması. Journal of Business Research-Türk.* 7(1): 340-359. http://www.isarder.org/isardercom/2015vol7issue1/vol.7_issue.1_article018_full_text.pdf, (09.05.2015)
- Yılmaz M.K., Başar E.E. ve Pabuçcu H. (2015). Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi: Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi.* 15(3): 409-419
- Young, D. (1996). *Building Your Company's Good Name*. USA: Amacon.
- Zeleny M. (2012). Strategy as: Action.From Porter to Anti-Porter. *Decision Making Theories and Practices from Analysis to Strategy*.(pp.1-22). USA: Business Science Reference.
- Zengin B. ve Gürkan Z. (2015*). Konaklama Sektöründe Kurumsal İmajın Önemi ve Tüketici Tercihlerine Etkileri*. Journal of Azerbaijani Studies. S:132-156. https://www.academia.edu/3391041/KONAKLAMA_SEKT%C3%96R%C3%9CNDE_KURUMSAL_%C4%B0MAJIN_%C3%96NEM%C4%B0_VE_T%C3%9CKET%C4%B0C%C4%B0_TERC%C4%B0HLER%C4%B0NE_ETK%C4%B0LER%C4%B0, (30.12.2015).
- Zöngür,G., Yılmaz, K.G. ve Güngördü, A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Ankara İlindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 18(1):217-235.
- Zorlu, Ö. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcıng) Ve Marmaris Yöresinde Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı.

EK.1

MÜLAKAT SORULARI

1. Hangi ***faktör koşulları*** Düsseldorf'un rekabetini güçlendirmekte ve zayıflatmaktadır?
2. ***Talep yönünden*** Düsseldorf turizminin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
3. Hangi ***ilgili ve destekleyici sektörler*** Düsseldorf'un rekabetini güçlendirmekte ve zayıflatmaktadır?
4. ***Pazar yapısı ve firma stratejileri*** Düsseldorf'un rekabetini nasıl güçlendirmekte ve zayıflatmaktadır?
5. Hangi ***kamu sektörü ve devlet düzenlemeleri*** Düsseldorf turizminin rekabetini güçlendirmekte ve zayıflatmaktadır?
6. Bu zamana kadar hangi ***şans faktörleri*** Düsseldorf'un rekabetini güçlendirmiştir? Hangi talihsiz olaylar zayıflatmıştır?

FRAGEN IM INTERVIEW

1. Welche ***Faktorkonditionen*** stärken oder schwächen die Position von Düsseldorf als Tourismus Destination?
2. Was für ***Nachfragekonditionen*** hat Düsseldorf als Tourismus Destination?
3. Welche ***verwandten und unterstützenden Branchen*** verstärken oder schwächen den Standort von Düsseldorf als Tourismus Destination?
4. Wie beeinflusst ***die Strategie der Firmen und die Struktur des Marktes*** die Position von Düsseldorf als Tourismus Destination?
5. Was macht der ***Staat und/oder das Land Nordrhein-Westfalen,*** um die Position von Düsseldorf zu stärken oder die Schwächen zu beheben ?
6. Wie beeinflusst der ***Zufall*** die Position von Düsseldorf als Tourismus Destination?

EK.2 TÜRKİYE SEYAHAT VE TURİZM REKABET GÜCÜ ENDEKSİ 2017

Part 3: Country/Economy Profiles

Turkey

44th /136

Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 edition

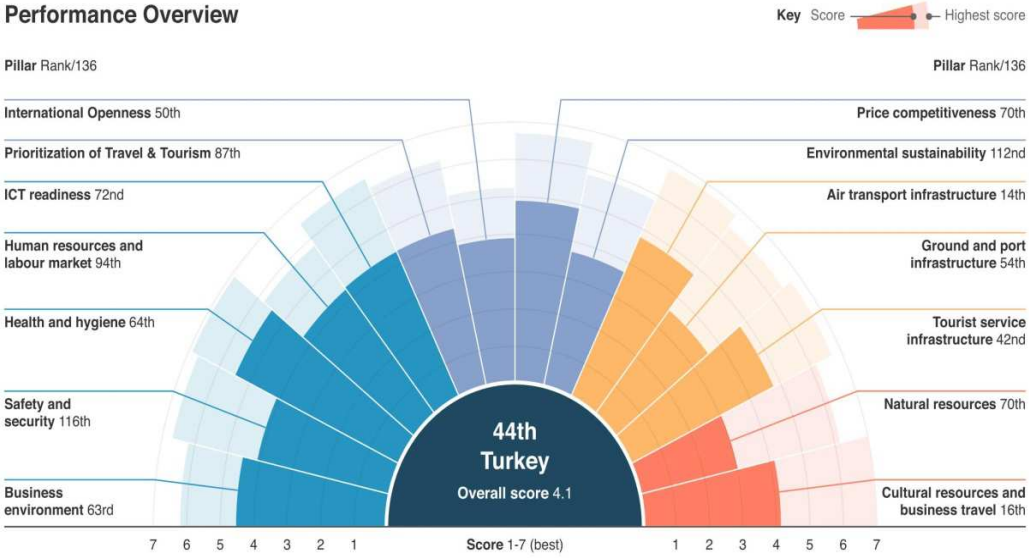
WORLD ECONOMIC FORUM

Key Indicators

Sources: World Tourism Organization (UNWTO) and World Travel and Tourism Council (WTTC)

International tourist arrivals	39,478,000	**T&T industry GDP** % of total	US $35,897.8 million 5.0%
International tourism inbound receipts	US $26,616.0 million	**T&T industry employment** % of total	599,870 jobs 2.3%
Average receipts per arrival	US $674.2		

Performance Overview



Past performance

Travel & Tourism Competitiveness Edition	2015	2017
Rank	44 / 141	44 / 136
Score	4.1	4.1

Turkey

44th /136

Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 edition

WORLD ECONOMIC FORUM

Index Component	Rank/136	Score*
Business environment	63	4.5
Property rights	62	4.4
Business impact of rules on FDI	47	4.9
Efficiency of legal framework in settling disputes	94	3.1
Efficiency of legal framework in challenging regs	116	2.7
Time required to deal with construction permits days	35	103
Cost to deal with construction permits % construction cost	91	3.5
Extent of market dominance	54	3.8
Time to start a business days	37	6.5
Cost to start a business % GNI per capita	98	16.4
Effect of taxation on incentives to work	66	3.9
Effect of taxation on incentives to invest	71	3.6
Total tax rate % profits	85	41.1
Safety and security	116	4.1
Business costs of crime and violence	75	4.5
Reliability of police services	67	4.3
Business costs of terrorism	117	4.1
Index of terrorism incidence	126	1.0
Homicide rate /100,000 pop.	81	4.3
Health and hygiene	64	5.4
Physician density /1,000 pop	70	1.7
Access to improved sanitation % pop.	55	94.9
Access to improved drinking water % pop.	1	100.0
Hospital beds /10,000 pop.	67	25.0
HIV prevalence % adult pop.	1	<0.1
Malaria incidence cases/100,000 pop.	77	0.1
Human resources and labour market	94	4.3
Primary education enrollment rate net %	85	92.9
Secondary education enrollment rate gross %	46	100.3
Extent of staff training	99	3.5
Degree of customer orientation	39	5.1
Hiring and firing practices	90	3.5
Ease of finding skilled employees	90	3.9
Ease of hiring foreign labour	85	3.8
Pay and productivity	92	3.7
Female participation in the labor force ratio to men	123	0.44
ICT readiness	72	4.3
ICT use for biz-to-biz transactions	52	4.9
Internet use for biz-to-consumer transactions	46	4.9
Internet users % pop.	71	53.7
Fixed-broadband Internet subscriptions /100 pop.	61	12.4
Mobile-cellular telephone subscriptions /100 pop.	100	96.0
Mobile-broadband subscriptions /100 pop.	73	50.9
Mobile network coverage % pop.	90	98.5
Quality of electricity supply	83	4.4
Prioritization of Travel & Tourism	87	4.3
Government prioritization of travel and tourism industry	66	4.8
T&T government expenditure % government budget	132	0.5
Effectiveness of marketing and branding to attract tourists	66	4.4
Comprehensiveness of annual T&T data 0–120 (best)	5	105
Timeliness of providing monthly/quarterly T&T data 0–21 (best)	17	20.5
Country brand strategy rating 1–10 (best)	115	60.9

Index Component	Rank/136	Score*
International Openness	50	3.9
Visa requirements 0–100 (best)	34	51.0
Openness of bilateral Air Service Agreements 0–38 (best)	58	11.3
Number of regional trade agreements in force number	45	21.0
Price competitiveness	70	4.9
Ticket taxes and airport charges 0–100 (best)	28	86.6
Hotel price index US$	27	90.7
Purchasing power parity PPP $	72	0.5
Fuel price levels US$ cents/litre	132	190.0
Environmental sustainability	112	3.7
Stringency of environmental regulations	78	3.8
Enforcement of environmental regulations	86	3.5
Sustainability of travel and tourism industry development	41	4.8
Particulate matter (2.5) concentration µg/m3	90	10.4
Environmental treaty ratification 0–27 (best)	125	16
Baseline water stress 5–0 (best)	109	3.8
Threatened species % total species	105	8.7
Forest cover change % change	41	0.0
Wastewater treatment %	53	31.6
Costal shelf fishing pressure tonnes/km2	80	0.3
Air transport infrastructure	14	4.7
Quality of air transport infrastructure	29	5.4
Available seat kilometres, domestic millions	11	673.0
Available seat kilometres, international millions	15	2051.6
Aircraft departures /1,000 pop.	40	9.0
Airport density airports/million pop.	78	0.9
Number of operating airlines Number	12	107.0
Ground and port infrastructure	54	3.5
Quality of roads	28	5.0
Road density % total territorial area	65	-
Paved road density % total territorial area	51	-
Quality of railroad infrastructure	51	3.0
Railroad density km of roads/land area	50	1.3
Quality of port infrastructure	52	4.5
Ground transport efficiency	55	3.9
Tourist service infrastructure	42	4.7
Hotel rooms number/100 pop.	64	0.5
Quality of tourism infrastructure	20	5.6
Presence of major car rental companies	51	6
Automated teller machines number/thoudand adult pop.	27	77.1
Natural resources	70	3.0
Number of World Heritage natural sites number of sites	46	1
Total known species number of species	65	577
Total protected areas % total territorial area	135	0.2
Natural tourism digital demand 0–100 (best)	27	42
Attractiveness of natural assets	69	5.1
Cultural resources and business travel	16	4.1
Number of World Heritage cultural sites number of sites	13	15
Oral and intangible cultural heritage number of expressions	5	15
Sports stadiums number of large stadiums	29	15.0
Number of international association meetings 3-year average	18	224.7
Cultural and entertainment tourism digital demand 0–100 (best)	24	28

* Scores are on a 1-to-7 scale unless indicated otherwise. For detailed definitions, sources, and periods, consult the interactive Country/Economy Profiles and Rankings at http://wef.ch/ttcr

EK 3: ARAŞTIRMAYA KATILAN OTELLERİN LİSTESİ

HOTEL	BAĞLI OLDUĞU ZİNCİR / FRANCHISE OTELLER	ZİNCİRİN MERKEZ ÜLKESİ	YILDIZ
MELIA DÜSSELDORF	MELİA HOTELS	İSPANYA	4
BEST WESTERN SAVOY HOTEL	BEST WESTERN	AMERİKA	4
BEST WESTERN COMFORT BUSINESS HOTEL-NEUSS	BEST WESTERN	AMERİKA	4
NH DÜSSELDORF CITY	NH HOTEL GROUP	İSPANYA	4
NH DÜSSELDORF CİTY NORD	NH HOTEL GROUP	İSPANYA	4
NH DÜSSELDORF CİTY-KÖNİGSALLE	NH HOTEL GROUP	İSPANYA	4
VILLA VIKTORIA	BAĞIMSIZ		4
MERCURE DÜSSELDORF-CİTY CENTER	ACCOR GROUP	FRANSA	4
MERCURE HOTEL DÜSSELDORF-SEESTERN	ACCOR GROUP	FRANSA	4
MERCURE HOTEL DÜSSELDORF-NEUSS	ACCOR GROUP	FRANSA	4
MERCURE DÜSSELDORF CİTY NORD	ACCOR GROUP	FRANSA	4
MERCURE DÜSSELDORF SÜD	ACCOR GROUP	FRANSA	4
MERCURE HOTEL KAARST	ACCOR GROUP	FRANSA	4
MERCURE AIRPORT	ACCOR GROUP	FRANSA	4
MERCURE PARKHOTEL KREFELDER HOF	ACCOR GROUP	FRANSA	4
WYNDHAM GARDEN DÜSSELDORF-KÖNİGSALLEE	WYNDHAM GROUP	AMERİKA	4
LEONARDO HOTEL DÜSSELDORF CİTY CENTER	LEONARDO HOTELS	İSRAİL	4
LEONARDO ROYAL HOTEL DÜSSELDORF-KÖNİGSALLEE	LEONARDO HOTELS	İSRAİL	4
HOLİDAY INN DÜSSELDORF AİRPORT – RATİNGEN	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	İNGİLTERE	4
HOLİDAY INN NEUSS-DÜSSELDORF	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	İNGİLTERE	4
HOLIDAY INN DÜSSELDORF HAFEN	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	İNGİLTERE	4
HOLIDAY INN DÜSSELDORF TOULOUSER ALLEE	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	İNGİLTERE	4
HOTEL INDIGO DUSSELDORF	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	İNGİLTERE	4
NOVUM HOTEL NEW MADISON DÜSSELDORF CITY CENTER	NOVUM GROUP	ALMANYA	4
NOVUM HOTEL FLORA DÜSSELDORF	NOVUM GROUP	ALMANYA	4
RENAISSANCE DÜSSELDORF	MARIOTT INTERNATIONAL	AMERİKA	4
RADİSSON BLU MEDİA HARBOUR DÜSSELDORF	CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP	AMERİKA	4
HOTEL LESSING	BAĞIMSIZ		4
GOLDEN TULİP INN DÜSSELDORF CİTY	LOUVRE HOTELS GROUP	FRANSA – ÇİN	4
COURTYARD DÜSSELDORF HAFEN	MARIOTT INTERNATIONAL	AMERİKA	4
COURTYARD DÜSSELDORF SEESTERN	MARIOTT INTERNATIONAL	AMERİKA	4
VAN DER VALK AİRPORT HOTEL DÜSSELDORF	VAN EXCLUSIEF	HOLLANDA	4
GUENNEWİG HOTEL ESPLANDE	CENTRO HOTELS	ALMANYA	4
RELEXA HOTEL AİRPORT DÜSSELDORF-RATİNGEN	RELEXA HOTELS	ALMANYA	4
RELEXA HOTEL RATİNGEN CİTY	RELEXA HOTELS	ALMANYA	4
NOVOTEL DÜSSELDORF CİTY WEST	ACCOR GROUP	FRANSA	4
LİNDNER HOTEL AIRPORT	LİNDNER HOTELS	ALMANYA	4
LİNDNER CONGRESS HOTEL	LİNDNER HOTELS	ALMANYA	4
INNSIDE PREMİUM DÜSSELDORF-DERENDORF	MELİA HOTELS	İSPANYA	4
INNSIDE PREMİUM DÜSSELDORF-SEESTERN	MELİA HOTELS	İSPANYA	4
DERAG LIVINGHOTEL DÜSSELDORF	DERAG LIVINGHOTELS AG	ALMANYA	4
CARAT HOTEL CARLSPLATZ	CARAT HOTELS	İSVİÇRE	4
SWİSSÔTEL DÜSSELDORF - NEUSS	ACCOR GROUP	FRANSA	4
TRYP HOTEL DÜSSELDORF AİRPORT	MELİA HOTELS	İSPANYA	4
HOTEL BARBAROSSA	BAĞIMSIZ		4
HOTEL NIKKO	OKURA NIKKO HOTELS INTERNATIONAL	JAPONYA	4
SHERATON DÜSSELDORF AIRPORT	MARIOTT INTERNATIONAL + STARWOODHOTELS	AMERİKA	4
HILTON DÜSSELDORF	HILTON HOTELS	AMERİKA	5
STEIGENBERGER PARKHOTEL DÜSSELDORF	STEIGENBERGER HOTELS & RESORTS	ALMANYA	5
HYATT REGENCY	HYATT HOTELS & RESORTS	AMERİKA	5
INTERCONTINENTAL	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	İNGİLTERE	5
BREIDENBACHER HOF	CAPELLA HOTEL GROUP	AMERİKA	5

EK 4: TÜRKÇE ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Elinizdeki anket formu, **"*Micheal Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri, Beş Kuvvet Modeli Ve Elmas Modeli ile Rekabet Analizi* "** konusunda hazırlanmakta olan doktora tezine veri toplamak üzere tasarlanmıştır. Elde edilecek veriler, bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kesinlikle GİZLİ tutulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

Güneş Seyhan STÖLB (Doktora Öğrencisi)
Dokuz Eylül Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği Bölümü
E-Mail: guneseyhan@hotmail.com

Doç. Dr. Burcu Selin YILMAZ
Dokuz Eylül Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği Bölümü
E-Mail: selin.yilmaz@deu.edu.tr

BEŞ KUVVET MODELİ İLE REKABETÇİLİK ANALİZİ	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
S1. Müşterilerin bizi tercih etme kararlarında marka sadakati önemlidir.					
S2. Sektöre yeni firma girişi oldukça karmaşık bir süreçtir					
S3. Kamunun sektör üzerindeki denetim ve etkinliği oldukça fazladır.					
S4. Bir konaklama işletmesinin kuruluş maliyeti oldukça yüksektir.					
S5. Sektörde yer alan işletmeler arasında oldukça ciddi bir rekabet bulunmaktadır.					
S6. Sektörün karlılık oranı oldukça düşüktür.					
S7. Rekabete dayalı sektörel risk ve zorluklar oldukça yaygındır.					
S8. Sektörün büyüme hızı düşüktür.					
S9. Sektörün sabit ve hizmet sunum maliyetleri oldukça yüksektir.					
S10. Sektörünüzdeki hizmet sınıfları, özellikleri açısından birbirlerine benzerdir.					
S11. Sektörün hizmet sınıflarının fiyatlarına kıyasla ikamelerinin fiyatları düşüktür.					
S12. Sektörün hizmet sınıflarının kalitelerine kıyasla ikamelerinin kaliteleri yüksektir.					
S13. Bu sektörün hizmet sınıflarının ikameleri bu sektör için bir tehdit oluşturur.					
S14. Müşteriler hizmet aldıkları firmaları önemli bir maliyete katlanmadan değiştirebilirler.					
S15. Bu sektörün hizmetlerinden yararlanan müşterilerin gücü, bu sektör için bir tehdit oluşturur.					
S16. Müşteriler Hizmet Alımlarını Gerçekleştirdiği Firmaları Kolaylıkla Değiştirebilirler.					
S17. Bu Sektörün Sunduğu Hizmetler, Müşteriler Açısından Kolay Bulunabilir Türdendir					
S18. Satışlarımızın büyük bir bölümü aracılarla (acenta, tur operatörü,vb...) yapılır.					
S19. Müşterilerimizden yoğun talep gelirse, hizmet standardımızı değiştirebiliriz.					
S20. Bu sektördeki firmalar tedarikçilerini değiştirdiklerinde büyük maliyetlere katlanmak zorunda kalırlar.					
S21. Bu sektörde tedarik edilen girdiler, kolay bulunur türden değildir.					
S22. Bu sektörün tedarikçilerinin gücü, bu sektör için bir tehdit oluşturur.					
S23. Sektörde geriye doğru bütünleşme yüksektir.					
S24. Pazara yeni bir ürünü/hizmeti sunan ilk şirket her zaman biz oluruz.					
S25. Şirketimiz her zaman yenilikçi tutundurma stratejilerini kullanarak rakiplerine oranla daha ileride olmuştur.					
S26. Şirketimiz her zaman yenilikçi fiyat stratejilerini kullanarak rakiplerine oranla daha ileride olmuştur.					
S27. Şirketimiz ürün kalitesiyle pazarda ayrı bir yere sahiptir.					
S28. Şirketimiz tüm iş faaliyetlerinde maliyet azaltmaya önem verir.					
S29. Şirketimizde üretim/hizmet süreci üretim maliyetlerini azaltma hedefine göre sürekli değiştirilir.					
S30. Ölçek ekonomisini gerçekleştirmek için şirketimiz genelde büyük projelere yatırım yapar. (Ölçek ekonomisi: Bir işletmenin üretim kapasitesi arttıkça, birim maliyetinin düşmesidir.)					

S31. Şirketimizin dağıtım sistemi seçiminde değerlendirdiği en önemli konu maliyetlerdir.					
S32. Şirketimiz iyi maliyet kontrolü sayesinde rakiplerimizi pazar dışında bırakır.					
S33. Şirketimiz tek tip ürün/hizmet sunar.					
S34. Şirketimiz belirli bir kitleye yönelik ürüne/hizmete odaklanarak uzmanlaşmaya çalışır.					
S35. Şirketimiz geniş bir alana yönelik ürün/hizmet sunmada başarılıdır.					
S36. Şirketimiz ürün/hizmetleriyle pazarın özel ve belirli bir kısmını hedefler.					

37. ve 38. sorular birbiri ile bağlantılıdır.	**EVET**	**HAYIR**
S37. Faaliyet gösterdiğimiz pazarda, rekabet üstünlüğü sağlamak için; maliyetleri rakip işletmelerden daha düşük tutarak, oluşan maliyet avantajından yararlanıyoruz.		
S38. Evet ise, pazarda maliyetleri kontrol ederek rekabet etmenizin sebepleri nelerdir? *(Birden fazla sebep işaretleyebilirsiniz.)* ***Hayır ise,*** *bu soruyu boş bırakarak, bir sonraki soruya (39)geçiniz.*		
38-1. Fiyat düzeyinin hedef kitlemiz için çok önemli olması.		
38-2. Rakip işletmelerin de maliyet kontrolünü esas alan stratejiler uygulaması.		
38-3. Girdi maliyetinde oluşabilecek muhtemel bir artışa karşı esneklik kazandırması.		
38-4. Güçlü alıcı gruplarına (tur operatörü veya seyahat acentelerine) karşı koruması.		
38-5. Pazarda bulunan bir çok değişken içerisinden sadece işletmenin maliyetlerinin kontrol edilebilmesi.		
38-6. Diğer:		

39. ve 40. sorular birbiri ile bağlantılıdır.	**EVET**	**HAYIR**
S39. Faaliyet gösterdiğimiz pazarda, rekabet üstünlüğü sağlamak için; Potansiyel tüketicilerin tamamına yönelik mal/hizmet üreterek rekabet üstünlüğü sağlamak yerine işletmemiz için yeterli bir hedef kitleye ürün ve hizmet sunuyoruz.		
S40. Evet ise, pazarda belirli bir müşteri grubunun ihtiyacını karşılayarak rekabet etmenizin sebepleri nelerdir? *(Birden fazla sebep işaretleyebilirsiniz.)* ***Hayır ise,*** *bu soruyu boş bırakarak, bir sonraki soruya (41)geçiniz.*		
40-1. Belirli bir hedefe çok iyi hizmet verebileceğimizi düşünmemiz.		
40-2. Pazarda yer alan güçlü rakiplerle baş etmemizin zorlaşması.		
40-3. Sağlanacak kar veya satış gelirinin işletmemiz için yeterli olması.		
40-4. Müşterilerin hızla değişen istek ve beklentilerini daha iyi takip edebilmemiz.		
40-5. Diğer:		

41. ve 42. sorular birbiri ile bağlantılıdır.	**EVET**	**HAYIR**
S41. Faaliyet gösterdiğimiz pazarda, rekabet üstünlüğü sağlamak için; Potansiyel müşterilerin konaklama işletmemizi tercih etmeleri halinde, yararlandıkları hizmeti başka işletmelerden sağlayamayacaklarına dair izlenim oluşturuyoruz.		
S42. Evet ise, farklılaştırma stratejisi uygulamanızın nedenleri nelerdir? *(Birden fazla sebep işaretleyebilirsiniz.)* ***Hayır ise ,*** *aşağıdaki soruları boş bırakınız.*		
42-1. Ortalamanın üzerinde gelir sağlaması.		
42-2. Müşterilerin fiyatlar karşısında daha az hassas olmaları.		
42-3. İkame ürünlere karşı işletmeyi koruması.		
42-4. Taklidinin zor olması.		
42-5. Müşteri sadakati sağlanmış olması.		
42-6. Diğer:		

DEMOGRAFİK SORULAR

S43. Sektördeki iş deneyiminiz? □ 5-10 □ 10-15 □ 15-20 □ 20 yıldan fazla

S44. Çalıştığınız otel kaç yıldızlıdır? □ 4 yıldızlı □ 5 yıldızlı

S45. Çalıştığınız otelin kuruluş şekli nedir?

□ Ulusal zincir otel □ Uluslararası zincir otel □ Bağımsız □ Diğer .....

S46. Otelinizdeki pansiyon sistemi nedir?

□ Sadece Oda □ Oda & Kahvaltı □ Yarım Pansiyon □ Tam Pansiyon □ Herşey Dahil

EK 5: ALMANCA ANKET FORMU

Nr.: Datum: ……

Umfrage zum Thema Wettbewerbsstrategien (nach Michael Porter) im Bereich Tourismus/Hotel Management

Sehr geehrte Damen und Herren,

es werden ausgewählte 4/5-Sterne Hotels in Deutschland über Wettbewerbsstrategien befragt. Sämtliche Daten vertraulich und anonym ausgewertet. Die gewonnenen Erkenntnisse werde ich in meine Doktorarbeit einfließen lassen. Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung!

Güneş Seyhan STÖLB, Doktorandin
9 Eylül Üniversität İzmir, Türkei / Institut für Sozialwissenschaften
E-Mail: guneseyhan@hotmail.com

Dr. Burcu Selin YILMAZ, Dozent
9 Eylül Üniversität İzmir, Türkei / Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
E-Mail: selin.yilmaz@deu.edu.tr

WETTBEWERBSANALYSE MIT DEN FÜNF WETTBERWERBSKRÄFTEN	stimme gar nicht zu	stimme nicht zu	unentschlossen	stimme zu	stimme voll zu
1. Bei der Wahl unserer Kunden ist Markentreue ein wichtiger Faktor.					
2. Der Markteintritt eines neuen Hotels in den Sektor ist ein komplexe Prozess.					
3. Die staatliche Reglementierung und Wirksamkeit im Sektor ist hoch.					
4. Die Anlaufkosten im Hotelgewerbe sind hoch.					
5. Zwischen den Hotels des Sektors herrscht ein starker Wettbewerb.					
6. Die Rendite des Sektors ist niedrig.					
7. Risiken und Schwierigkeiten aufgrund des Wettbewerbes im Sektor sind weit verbreitet.					
8. Die Wachstumsrate des Sektors ist niedrig.					
9. Die Fixkosten und Dienstleistungskosten des Sektors sind hoch.					
10. Die Dienstleistungsklassen des Sektors ähneln sich durch ihre Eigenschaften.					
11. Verglichen mit den Preisen der Dienstleistungsklassen des Sektors, sind die Ersatzprodukte/der Service günstiger.					
12. Verglichen mit der Qualität der Dienstleistungsklassen des Sektors, sind die Ersatzprodukte/der Service qualitativer.					
13. Die Ersatzprodukte/der Service der Dienstleistungsklassen des Sektors stellen eine Gefahr für diesen Sektor dar.					
14. Kunden können die Hotels, deren Service sie nutzen, ohne große Unkosten wechseln.					
15. Die Macht der Kunden, die den Service des Sektors nutzen, stellt eine Gefahr für den Sektor dar.					
16. Kunden können die Hotels, deren Dienstleistungen sie nutzen, problemlos wechseln.					
17. Die Dienstleistungen des Sektors sind für die Kunden einfach auffindbar.					
18. Der größte Teil unserer Verkäufe/Buchungen wird durch Vermittler (Agenturen, Reiseveranstalter etc.) erzielt.					
19. Wenn die Nachfrage der Kunden größer wäre, könnten wir unseren Dienstleistungsstandard ändern.					
20. Wenn die Hotel des Sektors ihre Lieferanten ändern, bringt dies große Kosten mit sich.					
21. Die benötigten Ressourcen/Einsätze im Sektor sind nicht einfach auffindbar.					
22. Die Macht der Lieferanten des Sektors stellt eine Gefahr für den Sektor dar.					
23. Die Rückwärtsintegration im Sektor ist hoch.					
24. In unserer Branche ist unser Hotel immer das Erste, das ein neues Produkt bzw. Service vermarktet.					
25. Relativ zum Wettbewerb ist unser Hotel immer voran, wenn es um innovative verkaufsfördernde Strategien geht.					
26. Relativ zum Wettbewerb ist unser Hotel immer voran, wenn es um innovative Preisstrategien geht.					
27. Unser Hotel unterscheidet sich vom Wettbewerb durch die Qualität der Produkte bzw. Service.					
28. Unser Hotel legt Wert auf Kostenreduktion in allen Bereichen.					
29. In unserem Hotel ändert sich der Produktionsprozess/Serviceprozesse ständig mit dem Ziel, die Kosten dauerhaft zu reduzieren.					
30. Unser Hotel investiert hauptsächlich in große Projekte, um einen **Skaleneffekt** zu realisieren. ***(Skaleneffekt: wenn die Produktionskosten pro hergestellter Einheit mit zunehmender Produktionsmenge abnehmen.)***					
31. In unserem Hotel sind die Kosten das Hauptkriterium bei der Auswahl eines Vertriebsprozesses.					
32. Unser Hotel versucht Konkurrenten aus dem Markt zu drängen, durch gute Kontrolle der Kosten.					
33. Unser Hotel bietet einen einzigartigen (Service-)Produkt.					
34. Unser Hotel versucht sich zu spezialisieren, in dem wir uns auf die Produktion weniger Produkte fokussieren.					
35. Unser Hotel ist in einem großen Produktumfeld aktiv.					
36. Unser Hotel zielt auf einen bestimmten, beschränkten Teil des Marktes mit unseren Produkten bzw. Service.					

Kreuzen Sie bitte von den aufgeführten Aussagen die an, die auf die Wettbewerbsstrategie ihres Hotels zutrifft.

Fragen 37 und 38 sind miteinander verknüpft.	JA	NEIN
37. **Um in dem Markt, in dem wir aktiv sind, ein Wettbewerbsvorteil zu schaffen; halten wir die Kosten niedriger als unsere Konkurrenten und profitieren vom Kostenvorteil.**		
38. **Wenn Ja,** weshalb konkurrieren Sie, indem Sie die Kosten auf dem Markt kontrollieren? (Sie können mehr als eine Antwort ankreuzen) **Wenn Nein,** können Sie zur nächsten Frage (39) übergehen.		
38-1. Das Preisniveau ist sehr wichtig für unsere Zielgruppe.		
38-2. Die Strategien unserer Konkurrenten basieren auch auf der Kostenkontrolle.		
38-3. Um einem möglichen Anstieg der Inputkosten Flexibilität zu gewährleisten.		
38-4. Um starken Abnehmergruppen (Reiseveranstalter oder Reisbüros) entgegenzuwirken.		
38-5. Unter den vielen Variablen auf dem Markt, sind nur die Betriebskosten kontrollierbar.		
38-6. Andere:		
Fragen 39 und 40 sind miteinander verknüpft.	**JA**	**NEIN**
39. **Um in dem Markt, in dem wir aktiv sind, ein Wettbewerbsvorteil zu schaffen; bieten wir nicht allen potenziellen Kunden Produkte/Service an, sondern schaffen diese für die Zielgruppe unseres Unternehmens.**		
40. **Wenn Ja,** weshalb konkurrieren Sie auf dem Markt, indem Sie der Nachfrage einer bestimmten Zielgruppe nach gehen? (Sie können mehr als eine Antwort ankreuzen) **Wenn Nein,** können Sie zur nächsten Frage (41) übergehen.		
40-1. Wir denken, dass wir einer bestimmten Zielgruppe sehr guten Service bieten können.		
40-2. Die Konkurrenz auf dem Markt wird schwieriger zu bewältigen.		
40-3. Der resultierende Gewinn und Umsatz ist ausreichend für unser Unternehmen.		
40-4. Wir können den abwechslungsreichen Wünschen und Anforderungen unserer Kunden besser nachkommen.		
40-5. Andere:		
Fragen 41 und 42 sind miteinander verknüpft.	**JA**	**NEIN**
41. **Um einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, hinterlassen wir bei potenzielle Kunden den Eindruck, dass sie unseren Service in einem anderen Unternehmen nicht bekommen.**		
42. **Wenn Ja,** weshalb wenden Sie die Differenzierungsstrategie an? (Sie können mehr als eine Antwort ankreuzen) **Wenn Nein,** können Sie zur nächsten Frage (43) übergehen.		
42-1. Ein überdurchschnittliches Einkommen wird erzielt.		
42-2. Die Kunden sind den Preisen gegenüber weniger sensibel.		
42-3. Es schützt das Gewerbe vor Ersatzprodukten.		
42-4. Das Nachahmen ist schwierig.		
42-5. Kundentreue wird erreicht.		
42-6. Andere:		

DEMOGRAPHISCHE FRAGEN

43. Ihre Berufserfahrung im Sektor? □ 5-10 □ 10-15 □ 15-20 □ mehr als 20 Jahre

44. Wie viele Sterne hat das Hotel, in dem Sie arbeiten? □ 4 Sterne □ 5 Sterne

45. Was ist die Gründungsform des Hotels, in dem Sie arbeiten?
□ Nationale Hotelkette □ Internationale Hotelkette □ Unabhängig □ Andere.....

46. Verpflegung im Hotel?
□ nur Übernachtung □ Frühstück □ Halbpension □ Vollpension □ All Inclusive

EK 6: Colliers International Düsseldorf Market Report, 2016/2017

Parameters of the hotel market in German major cities

Market Overview

	GERMANY	BERLIN	DUSSELDORF	FRANKFURT	HAMBURG	COLOGNE	MUNICH	STUTTGART
OPERATIONAL FIGURES OF 2016								
OCC (Occupancy)	70,4%	77,1%	69,5%	68,8%	80,9%	73,4%	76,5%	73,3%
Change to previous year	1,7%	3,1%	2,9%	0,7%	1,9%	0,4%	-1.9%	-0,2%
ARR (Average Room Rate)	90,00 €	90,00 €	115,00 €	96,00 €	97,00 €	96,00 €	115,00 €	99,00 €
Change to previous year	2,7%	-2,2%	19,0%	1,0%	4,3%	0%	4,5%	2,1%
RevPAR (Revenue P. Av. Room)	63,00 €	70,00 €	80,00 €	66,00 €	78,00 €	70,00 €	88,00 €	73,00 €
Change to previous year	4,4%	1,4%	25%	1,5%	5.4%	-1.4%	2,3%	2,8%
KEY FIGURES HOTEL MARKET 2016 / 2017								
Open accommondation establishments[1]	51.972	777	222	271	362	285	412	168
Change to previous year	1,1%	-0,4%	0,9%	2,3%	5.2%	-1,4%	1,2%	-2,3%
Guest Bed Capacity	2.974.596	142.350	27.534	49.392	59.468	32.099	69.040	20.418
Change to previous year	1,7%	1,7%	6,4%	9,0%	2.7%	-0,2%	5,0%	7,0%
Guest Arrivals	166.782.100	12.731.640	2.746.579	5.203.588	6.566.000	3.346.329	7.042.487	1.998.500
Change to previous year	3,7%	2,9%	3.1%	1,9%	4,6%	-2,9%	1.2%	5,4%
Overnight Stays	436.224.000	31.067.775	4.604.675	8.806.738	13.331.000	5.774.890	14.027	3.706.000
Change to previous year	2,9%	2,7%	4,6%	1,5%	5,5%	-3,5%	-0,3%	4,1%
KEY FIGURES HOTEL MARKET 2016 / 2017								
Open accommondation establishments[1]	51.972	777	222	271	362	285	412	168
Change to previous year	1,1%	-0,4%	0,9%	2,3%	5.2%	-1,4%	1,2%	-2,3%
Guest Bed Capacity	2.974.596	142.350	27.534	49.392	59.468	32.099	69.040	20.418
Change to previous year	1,7%	1,7%	6,4%	9,0%	2.7%	-0,2%	5,0%	7,0%
Guest Arrivals	166.782.100	12.731.640	2.746.579	5.203.588	6.566.000	3.346.329	7.042.487	1.998.500
Change to previous year	3,7%	2,9%	3.1%	1,9%	4,6%	-2,9%	1.2%	5,4%
Overnight Stays	436.224.000	31.067.775	4.604.675	8.806.738	13.331.000	5.774.890	14.027	3.706.000
Change to previous year	2,9%	2,7%	4,6%	1,5%	5,5%	-3,5%	-0,3%	4,1%
KEY FIGURES OF GREMAN MAJOR CITIES								
Inhabitants in 1.000	82.200	3.653	628	727	1.787	1.069	1.543	609
Unemployment rate	5,8%	9,2%	7,4%	6,2%	6,7%	8,1%	4,2%	4,9%
Employees subject to social insurance requirements in 1.000	31.374	1.366	399	551	932	537	822	397
Disposable Income per Capita	22.318 €	20.496 €	26.899 €	25.400 €	23.999 €	24.138 €	28.610 €	25.510 €
Airport / number of passengers handled	-	32,9 Mio.[2]	23,5 Mio.	60,8 Mio.	16,2 Mio.	11,9 Mio. [3]	42,3 Mio.	10,6 Mio.

Source: Colliers International, Federal Statistical Office, Divisional Statistical Office , IHA Germany 2017/MKG Hospitality

1 open establishments with 10 and mopre beds, 2 Airport Tegel (21,3 Mio., +1,5%) und Airport Schönefeld (11,6 Mio., +34,8%) combined, 3 Airport Cologne/Bonn