



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/yonbil>)
2019, Cilt 5, Sayı 6

Türk Otelcilik Sektöründe Uygulanan Rekabet Stratejilerinin Üç Genel Strateji Bağlamında Doğruluğu Üzerine Bir Pilot Araştırma¹

A Pilot Study on the Accuracy of the Competitive Strategies Implemented in the Turkish Hospitality Sector in the Context of the Three General Strategies

Zeki YÜKSEKBİLGİLİ²

Gizem ÖZKESKİN³

ÖZ

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

Anahtar Kelimeler: Strateji, Rekabet, RekabetStratejileri, Otelcilik Sektörü

ABSTRACT

In the first part of this work, which explores the use of Porter's generic Competition Strategy model in the hospitality sector, the background for general information on strategic management is explored in detail. In the second part, conceptual theoretical background of the competition is analyzed in detail. In the third part of the study, a questionnaire study was conducted on 3, 4 and 5 star hotel managers in Istanbul Hotel Management Sector. The obtained data were analyzed and interpreted through SPSS and a research report was prepared and suggestions were developed. While investigating the validity of the competition analyzes applied in the Turkish hospitality sector in three general contexts; participants were asked whether there was a target strategy for the hotel operation, whether the hotel had a competitive strategy and whether it was a hotel type A, B, C, or D, referring to the growth direction of the business.

Keywords: Strategy, Competition, Competitive Strategies, Hotel Industry

¹ Bu çalışma 2018 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme yüksek lisans programında sunulan ve kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, yuksekbilgili@gmail.com

³ Nişantaşı Üniversitesi, gizemozkesskin@gmail.com

1. GİRİŞ

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

Açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, her firmanın mutlaka bir rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bu strateji, firmalarda bulunan çeşitli fonksiyonel bölümlerin etkinlikleri ile bir planlama süreci sonunda geliştirilmektedir. Bir rekabet stratejisi, bir firmanın nasıl rekabet edebileceği, rekabet edebilmesi için öncelikle hedeflerinin neler olması gerektiği ve belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için hangi politikaları uygulaması gerektiğine dair bilgiler sunmaktadır. Bu bilgileri içeren rekabet stratejileri, genel stratejilerin etkisi altında, bu stratejilerin yönelimine göre şekillenmektedir. Çalışmada Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejileri üç genel strateji bağlamında değerlendirilmiştir.

2. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

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

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

2.1. Kavramsal Olarak Strateji

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

Strateji kavramı, daha geniş bir perspektiften ele alındığında, bir ülkenin, refah düzeyini yükseltmek, ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak noktasında, ekonomik, siyasi, askeri tüm kaynaklarını birbirleri ile uyumlu bir şekilde sinerji yaratacak şekilde kullanmasıdır (Mütercimler, 2006: 25). Diğer bir ifade ile strateji, önceden belirlenen amaçların ve hedeflere etkin ve verimli olarak ulaşılabilmesi ve belirlenen amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi noktasında, izlenecek yolların, yöntemlerin, süreçlerin tamamıdır (Çevik, 2010: 138).

2.2. Strateji ve Politika

Politika en temel anlamda, süreçlere ilişkin yol gösterici nitelikte olan kuralların, kaidelerin, ilkelerin tamamına verilen isimdir (Bolat, 2008: 18). Politika, bir kere belirlenir, açıklanır ve kurum ya da örgüt içerisinde departman, birey, statü farkı gözetmeksizin eşit ve aynı şekilde uygulanır. Başka bir ifade ile politika, genel bir sistemattir ve ortaya çıkan farklı durumlar kapsamında farklılaşmaz. Net sınırları olan, önceden belirlenmiş, sıklıkla değişmeyen ve genellikle belirlilik ortamlarında karara bağlanan politika (Akgemici, 2008: 5) bu özellikleri çerçevesinde strateji kavramından farklılaşmaktadır.

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

2.3. Strateji ve Taktik

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

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

Sonuç olarak strateji ve taktik, birbirleri ile iç içe olan kavramlardır. Stratejilerin hayata geçirilebilmesi noktasında, taktikler olmazsa olmaz koşullardır (Güçlü, 2003: 67).

2.4. Strateji ve Plan

Plan kavramı en basit anlamda, belirlenmiş bir amaca hizmet edilmesi noktasında, neyin, ne şekilde, nerede yapılacağına ilişkin kararlar bütünüdür. Genel uygulama açısından ele alındığında, planlar, sayısal ve yazılıdır.

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

2.5. Strateji ve Program

Programlar, politikaların, stratejilerin, taktiklerin ve planların, iş görebilmesine yönelik çalışanlar ile arada oluşturulan köprülerdir. Programlar, örgüt içerisinde var olan departmanlar, bireyler, işler, çalışanlar kapsamında farklılaşarak oluşturulabilmekte ve bir anlamda amaçlara ulaşma noktasında yol haritasının basamakları olarak kabul edilmektedir (Akgemici, 2008: 6). Programlar, bütçe programları, insan kaynakları eğitim programları, oryantasyon programları gibi farklı kademelere yönelik farklı amaçlar ile oluşturulmaktadır. Bu noktada altının çizilmesi gereken en önemli nokta, oluşturulan programların, farklı amaçlara sahip olmasına rağmen genel olarak tek bir amaca; örgütün politikaları kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere yönelik uygulanıyor olmasıdır.

2.6. Strateji ve Yöntem

Yöntem, amaç ve hedeflere ulaşma noktasında, stratejilerin, taktiklerin, planların etkin ve verimli olarak sonuçlanmasına yönelik olarak kullanılmaktadır ve temel amaç örgüt kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılarak, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmada katma değer yaratabilmektir.

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

2.7. Strateji ve Amaç

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

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

Amaçlar, farklı örgütler tarafından farklı şekillerde belirlenmektedir. Bu farklılaşmanın temel noktası, her örgütün uzun vadedeki odak noktasının birbirinden farklı olmasıdır. Bazı örgütler, kârlılık odaklı amaçlar belirleyebilirken, bazı örgütler için öncelikli amaç sürdürülebilirliğe

yönelik olabilmektedir. Ancak, amaçlar ne şekilde belirlenirse belirlensin, bu amaçlara yönelik stratejilerin belirlenmesi (birbirlerinden farklı da olsa) örgütler açısından bir şarttır. Dolayısıyla amaçlara ulaşabilmek noktasında, stratejilerin oluşturulması tüm örgütler için olmazsa olmaz bir şarttır (Akyüz, 2001: 119).

2.8. Kavramsal Olarak Stratejik Yönetim

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

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

2.9. Stratejik Yönetimin Amaçları ve Önemi

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

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

2.10. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetime ilişkin bu noktaya kadar yapılan tanımlamalar kapsamında, stratejik yönetimin, bir örgütün, belirlenmiş amaçlara / hedeflere ulaşabilmesi noktasında rasyonel ve doğru stratejilerin geliştirilmesinde rol oynadığı, geliştirilen stratejilerin etkin ve verimli olarak uygulanmasında görev aldığı ve uygulamalar sonucunda ortaya çıkan sonuçları değerlendirdiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla stratejik yönetimin en önemli özelliği uzun vadeli amaç / hedeflere ulaşma noktasında geleceğe dair bir yönetsel teknik olmasıdır (Dinler, 2009: 5).

2.11. Stratejik Yönetim Süreci

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

- Strateji belirleyicilerinin seçilmesi, görevlendirilmesi
- Stratejik analizlerin yapılması

- Stratejik yönlendirmelerin yapılması
- Stratejilerin seçilmesi
- Stratejilerin uygulanması
- Stratejilerin kontrolü

Olmak üzere altı temel adım kapsamında ele alınabilir.

2.2. Rekabete İlişkin Stratejiler

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

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

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

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

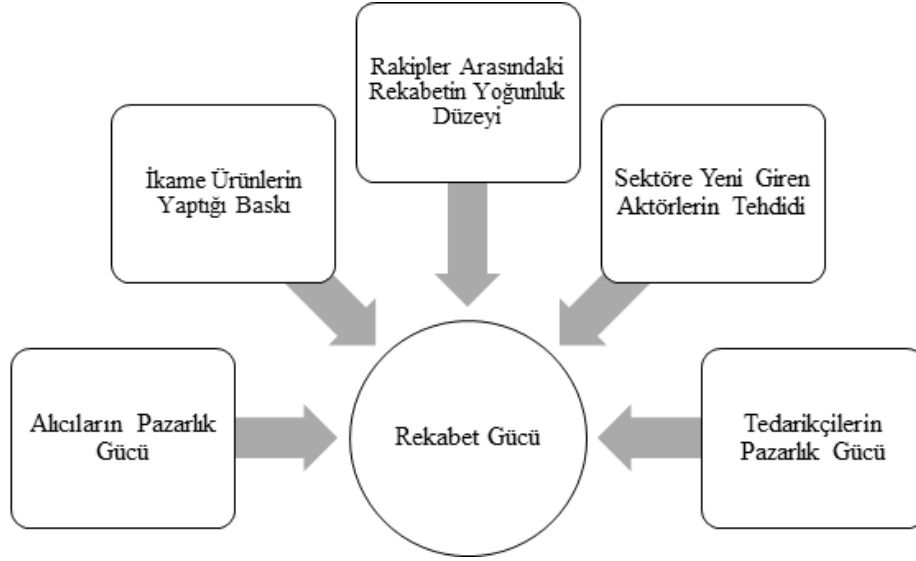


Şekil 1: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

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

2.2.1. Rekabet Stratejisini Yönlendiren Güçler

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



Şekil 2: Rekabet Stratejisini Yönlendiren Beş Temel Güç
Kaynak: Porter, 2008: 4

2.2.1.1. Sektöre Yeni Giren Tehdidi

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

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

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

- Ölçek ekonomileri: örgütlerin ortalama birim maliyetlerini düşürebilmesi noktasında üst düzey üretim yapmaları gerekmektedir ve bu gerekliliği yerine getirebilmek için sistematik süreçleri örgüt üretim sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir. Bu entegrasyon sayesinde, örgütlerin ölçek ekonomilerinin olumlu katkılarına hissetmesi mümkün olacaktır. Ölçek ekonomilerinin etkin olarak kullanılması, örgütlere, üretim süreçlerine daha düşük maliyet ile girdi sokmasını sağlamaktadır ve dolayısıyla da üretim maliyetlerini minimize edilmesine katkı

sağlamaktadır. Üretim maliyetlerinin minimize edilmesi örgütlerin piyasa güçlerinin artmasını sağlamaktadır.

- Ürün farklılaştırma: bir piyasada, köklü örgütler tarafından üretilen ürünlerin / hizmetlerin var olması, piyasaya hâkim örgütlerin yer alması ya da pazarda “ilk” olmak farklılaştırmayı beraberinde getirmektedir. Farklılaştırma, bir giriş engeli olarak kabul edilmektedir ve farklılaştırmayı aşmak isteyen örgütün, üretim süreçlerine ve insan kaynaklarına daha fazla yatırım yaparak, yeni teknolojiler yardımı ile mevcut ürününü daha cazip hale getirmesi (Atik, 2005: 63) gerekmektedir.

- Dağıtım kanallarına erişim: örgütlerin, sektöre yeni girecek olan diğer örgütlere uyguladıkları bir diğer giriş engeli sektörde var olan dağıtım kanallarına erişimin engellenmesidir. Bir sektöre giriş yapacak örgütün, sektöre sunacağı ürünü tüketiciler ile buluşturmak için dağıtım kanallarını kullanması gerekmektedir. Ancak, var olan örgütler tarafından bu kanallara erişimde bir engel uygulanması durumunda bu engelin aşılmasının, örgüte ek bir maliyet getireceği hususu mutlak surette göz önünde bulundurulmalıdır.

- Tedarikçi / ürün değiştirme maliyetinin yüksek olması: yeni giriş yapan örgütün, sektörde tutunabilmesi için farklı ürün / farklı hizmet sunması ve bu ürün / hizmetlere ilişkin potansiyel müşteri kitlesine ulaşabilmesi gerekmektedir. Ancak eğer giriş yapılan piyasada kalıplaşmış bir ürün / hizmet tercihi ve müşteri potansiyeli mevcut ise bu durum yeni giriş yapan örgüt açısından bir engel niteliğindedir

- Sermaye gereklilikleri: örgütlerin yeni bir piyasaya girişi sürecinde, o piyasanın gerekliliği olan sermaye büyüklüğüne ulaşmada karşılaşılabilecek zorluklar, yeni giriş yapan örgüt için giriş engeli niteliğindedir

- Mevcut örgütlerin avantajları: giriş yapılacak piyasada faaliyetlerini sürdüren örgütler, piyasa kaynaklarına, müşterilerine ulaşma hususunda ve piyasanın gerektirdiği teknolojik donanımına sahip olma hususunda avantajlıdırlar ve bu avantajlar, yeni giriş yapacak örgüt için giriş engeli niteliğindedir.

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

2.2.1.2. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

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

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

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

2.2.1.3. Alıcıların Pazarlık Gücü

Rekabet ortamındaki en önemli unsurlardan bir tanesi alıcılar olarak da adlandırılan müşterilerdir. Alıcılar, günümüz koşullarında, bilgiye kolaylıkla erişebildikleri için, satın alma

davranışını sergilemeden önce satın almak istedikleri ürüne / hizmete yönelik detaylı araştırma yapabilmekte, ikame ürünler arasında karşılaştırma yapabilme, alıcıların konu ürüne ilişkin yorumlarını okuyarak, kalite, fiyat, maliyet gibi değişkenlere ilişkin değerlendirmeler yapabilmektedir. Diğer bir ifade ile günümüz müşterileri ürün ve hizmetlere ilişkin gerek duydukları bilgilere en kısa sürede ulaşabilmektedir. Dolayısıyla, alıcılar, üretilen ikame ürün ve hizmetler arasında kaliteli ve maliyeti düşük olanı belirleyebilmektedir. Bu nedenle, örgütler için alıcıların bu isteklerini tatmin etmek önem arz etmektedir. Kaliteden ödün vermeden, maliyet düşürmek (Karın bir kısmından feragat etmek) günümüz örgütleri tarafından sıklıkla kullanılan bir stratejidir. Çünkü en temel hedef, mevcut müşterileri elde tutmak ve yenilerini örgüte kazandırmaktır. Nihai olarak alıcılar yani müşteriler, örgütlerin temel varlık nedenidir. Temel varlık nedeni olarak tanımlanan alıcıların sahip olduğu pazarlık gücü, örgütlerin rekabet stratejilerini belirleme hususunda etki sahibi olan bir güçtür.

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

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

2.2.1.4. İkame Ürünlerden Baskı

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

Bir ürün ya da hizmetten elde edilen fayda kadar, diğer bir ürün ya da hizmetten fayda elde edilebiliyorsa, bir ürünün tercihinde diğer üründen tercih ile aynı oranda vaz geçilebiliyorsa tam ikame (Düğer ve Dulupçu, 2001: 232) ürünlerin var olduğu söylenmektedir. Ancak, bir ürünün fiziksel ve soyut özellikleri kapsamında ürüne ilişkin tercih, diğer ürünlere doğru bir farklılık yaratmıyorsa bu durumda ikame ürünlerden ya da diğer bir ifade ile aynı piyasanın mallarından (Eren, 2013: 118) bahsedilmektedir.

İkame ürünlerin piyasada var olmasının bazı avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İkame ürünlerin üretilmesi, örgütün mevcut ürününün farklılaşmasına yönelik çabaların artması ile sonuçlanabilmekte ve bu süreç örgüte uzun vadede yeni ürün üretimi, geliştirilmiş ürün üretimi gibi ek faydalar sağlayacak boyutlara ulaşabilmektedir. İkame ürünler, bir anlamda örgütler açısından itici güç olarak kabul edilmektedirler ve piyasadaki gerçek rekabet şartlarını rakipler tarafından üretilen ikame ürünlerin çokluğu belirlemektedir. İkame ürünlerin dezavantajları ise, alıcıların bu ürünler arasında satın alma davranışlarını kolaylıkla değiştirebilmeleri nedeniyle örgütlerin kâr marjlarının düşmesi, engellenmesi ya da örgütlerin ek maliyetler ile karşılaşmasıdır. İkame ürünlerin varlığı, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır ve eş zamanlı olarak da alıcılara ürünler arasında seçim yapma şansı sunmaktadır (Yılmaz, 2003: 34).

2.2.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

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

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, her firmanın mutlaka bir rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bu strateji, firmalarda bulunan çeşitli fonksiyonel bölümlerin etkinlikleri ile bir planlama süreci sonunda geliştirilmektedir. Bir rekabet stratejisi, bir firmanın nasıl rekabet edebileceği, rekabet edebilmesi için öncelikle hedeflerinin neler olması gerektiği ve belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için hangi politikaları uygulaması gerektiğine dair bilgiler sunmaktadır. Bu bilgileri içeren rekabet stratejileri, genel stratejilerin etkisi altında, bu stratejilerin yönelimine göre şekillenmektedir. Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin üç genel strateji bağlamında doğruluğunun değerlendirildiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde strateji kavramı ve genel olarak stratejik yönetim değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise rekabet konusuna yer verilerek rekabet stratejileri ve Porter'ın rekabet stratejileri ele alınarak ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Türkiye'de hizmet vermekte olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin Porter'ın geliştirdiği rekabet stratejilerini hangi düzeyde kullandıklarını tespit etmektir.

3.2. Araştırmanın Problemi

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

3.3. Araştırmanın Önemi

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

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

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

3.5. Araştırmanın Katkıları

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

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

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

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

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

3.7. Araştırmanın Yöntemi

Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin üç genel strateji bağlamında doğruluğu üzerine yürütülen bu araştırmanın tasarlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sırasıyla;

1. Konu seçimi / Sorun / Problem seçimi
2. Ön amaçlarının belirlenmesi
3. Kaynak tarama (Klasik ve güncel literatür tarama)
4. Amaçların yeniden belirlenmesi
5. Araştırma değişkenlerinin ve ölçeklerinin belirlenmesi
6. Problemlerin tanımlanması ve belirlenmesi
7. Hedeflenen toplum / Örnek ve araştırma birimlerinin belirlenmesi
8. Veri toplama yöntemlerinin ve araştırma düzenlerinin belirlenmesi
9. Anket formlarının hazırlanması
10. Verilerin özetlenmesi için tabloların tasarlanması
11. Sonuç ve Önerileri geliştirilmesi

3.8. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri

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

Araştırma sorusundan yola çıkarak da aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

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

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

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

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

3.9. Araştırmanın Modeli

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

3.10. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada şu varsayımlar kabul edilerek çalışmada alan yazın ve veri analizi gerçekleştirilmiştir.

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

Otel işletmelerinin ekonomik olarak aynı durumları yaşadıkları varsayılmıştır.

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

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

3.11. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Çalışanların tamamıyla yüz yüze görüşmelerde anket formlarının doldurulması yaklaşık 10 dk. Sürmüştür. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 22,0 programı kullanılmış olup, veriler aritmetik ortalama, standart sapma, frekans analizi ve yüzdesi, faktör analizi ve varyans analizleri yapılarak incelenmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Güvenilirlik Analizi

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

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N
0,993	47

4.2. Geçerlilik Analizi

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

Tablo 2: Bileşen Matrisi

	Faktör		
	1	2	3
1	,765		
2	,895		
3	,889		
4	,895		
5	,957		
6	,866		
7		,927	
8		,932	
9		,846	
10		,918	
11			,900
13			,939
14			,932
15			,922
16			,927
17			,924
18			,887
19			,900
20			,895
22			,867
23			,920
24			,910
25			,933
28			,910
29			,891
30			,755
31			,924
32			,923
33			,936
34			,927
36			,923
37			,939
38			,927
39			,838

40			,895
41			,863
42			,894
43			,889
44			,904
45			,892
46			,899
47			,907

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

4.3. Frekans Analizleri

Tablo 3: İşletmedeki Pozisyonunuz Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 4: Otel İşletmesinin Faaliyete Başlama Yılı Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 5: Toplam Yatak Sayısı Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 6: İşletmenin Yıldız Sayısı Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 7: Zincire Bağlı Olma Durumu Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 8: Çalışan Personel Sayısı Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 9: Hedef Kitle Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 10: Otel İşletmenizin Performansı Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 11: Rekabet Stratejisi Var Mı Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 12: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Rekabet Strateji Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 13: Son 3 Yıl İçerisindeki Takip Edilen Strateji Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 14: Çalışılan Otel Türü Sorusu Frekans Analizi

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

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

Tablo 15: Etraftaki Otel Türü Sorusu Frekans Analizi

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

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

Otelcilik Sektörüne Yeni Girecek Bir Otele Engel Oluşturmaları Bakımından

Tablo 16: Sektöre Yeni Girecek Bir Otele Engel Oluşturan Faktörler Sorusu Frekans Analizi

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

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

Stratejik Kararlar Alırken, Otel Yönetiminin Rakip Kuruluşlar Ve Çevreyi Ne Oranda Dikkate Aldığı

Tablo 17: Stratejik Kararlar Sorusu Frekans Analizi

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

Belirtilen konularda stratejik kararlar alınırken, otel yönetiminin rakip kuruluşlar ve çevreyi ne oranda dikkate aldıklarını değerlendirdikleri 4 soruya ait frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre en fazla dikkate alınan faktör 2,0185 ortalama ile “Yeni hizmet alanlarına girmek için alınan kararlar” maddesi olmuştur. Ancak genel puanlama skalasına göre

2,0185 puan “Hiç dikkate almamak” ile “Orta düzeyde dikkate almak” arasında olduğu için genel olarak bu maddenin otel yönetimleri tarafından çok fazla dikkate alınmadığı değerlendirilmiştir.

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

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

Tablo 18: Strateji Oluşturmadaki Faktörler Sorusu Frekans Analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma
Performans geliştirmek	54	3,8980	1,12259
Yeni hizmet alanlarına girmek	54	2,8163	1,39454
Müşteri hizmetlerini geliştirmek	54	3,7347	1,36589
Yasal/politik konuların analiz etmek	54	3,5306	1,20937
Mevcut pazar payını korumak	54	4,3137	1,12232
Tedarikçilerle işbirliği ve ortaklıklar geliştirmek	54	3,8571	1,13652
Kullanılan teknolojiyi yenilemek	54	3,5102	1,43065
Birimleri işlevsel olarak ayırarak daha aktif hale getirmek	54	3,4375	1,35122
Katı bir şekilde planlamaya uygun davranmak	54	4,1778	,98371
Düşük maliyetli personel çalıştırmak	54	4,1591	,98697
Belirli bir ülke vatandaşı müşterilere odaklanmak	54	4,7609	,52429
Benzer hizmetleri üreten otellerle iş birliği yapmak	54	3,5000	1,18790
Hizmet üretim süreçlerini geliştirmek	54	4,7174	,58359
Yeni müşterilere ulaşmak (Pazar payını arttırmak)	54	3,8261	1,48031
Müşterilere kişisel konfor sağlamak	54	4,4348	,95806
Müşteri gruplarıyla işbirliği yapmak (Münferit müşteri, acente, şirket)	54	4,1522	,96534
Performans değerlemede önceki yılları dikkate almak	54	4,3261	,94409
Performans değerlemede rakiplerin performansını dikkate almak	54	3,8261	1,25263
Birimler arasında resmi ilişkileri ön plana çıkarmak	54	3,2826	1,27651
Gereksiz maliyetleri ortadan kaldırmak	54	2,8043	1,22238
Düşük maliyetli hizmetler üretmek	54	2,1957	1,22238
Müşterilerin konaklama hizmetlerine ulaşmasını kolaylaştırmak	54	2,5814	1,45131
Konaklama hizmetleri dışına yatırım yapmak	54	3,9130	1,02905
Konaklama ilgili diğer alanlara yatırım yapmak	54	4,6087	,71424
Yüksek maliyetli alanlarda diğer otellerle ortak yatırım yapmak	54	4,6522	,67387
Önceden hizmet sunduğu müşterilere hizmet vermeyi sürdürmek	54	4,6522	,64005
Üst gelir grubun müşterilere hizmet sunmak	54	4,0870	1,05042
Yeni gelişen hizmet alanlarına girmek	54	3,7174	1,20486
Toplumun her kesiminden müşterilere ulaşmak	54	3,7174	1,12868
Müşteriler üzerinden otelin olumlu imaj oluşturmalarını sağlamak	54	4,2609	,99855
Belirli uzmanlık alanlarında sektörde en iyi olmak	54	3,1591	1,27486
Kaynak kullanım maliyetlerini düşürmek	54	4,4783	,88792
Çok çeşitli alanlarda hizmet sunmak	54	2,8261	1,44997
Rakip otellerle benzer hizmetleri sunmak	54	3,5217	1,24256
Verimliliği yüksek personel çalıştırmak	54	2,7609	1,43271
Üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmek	54	3,7174	1,20486
Rekabetçi fiyat uygulamak	54	3,7174	1,12868

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

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

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

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

Tablo 19: Rekabet Stratejilerine Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu

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

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

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

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

Tablo 20: İşletmedeki Pozisyonlara Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu

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

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

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

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

Tablo 21: Hedef Kitleye Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu

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

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

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

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

Tablo 22: Otel Türüne Göre Önem Görüşü ANOVA Tablosu

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

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

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

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

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

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

Çalışmada alınan yanıtlara bakılması gerekirse, standart sapma değeri olan p değeri <0,05 olmadığı için yanıtlarla oteller arasında anlamlılık bulunamamıştır. Anket doğrultusunda otellerin kendilerini genellikle A ve B otellerine benzettikleri ortaya çıkmıştır.

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

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

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

Aynı zamanda katılımcıların işletmedeki pozisyonlarının önem görüşlerini anlamlı derecede etkilemediği görülmüştür. Ancak otellerin ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre önem görüşleri

farklılık göstermiştir. Üst gelir grubuna ulaşmak isteyen otellerin verdikleri önemin diğerlerinden anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür.

Otel işletmeleri açısından kullanılacak rekabet stratejilerinin seçimi önemlidir. Rekabet stratejisi uygulamayan işletmeler rakiplerinin gerisinde kalabilirler. Diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip olan otel işletmelerinde rekabet gücü faktörleri arasında seçim yapmak oldukça zor olup önemsiz gibi görünen bazı faktörler farklı pazarlarda farklı işletmeler için önem taşıyabilir. Bu nedenle, otel işletmelerinin her bir faktörünün önemle ele alınmasında ve işletmede uygulamasında, işletmenin geleceği açısından önemi not edilmelidir. Nitekim yapılan araştırma sonuçlarına göre ön plana çıkan rekabet gücü faktörleri, maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, pazar ve rakip unsurlarından oluşmaktadır. Yöneticiler, rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeye ve pazar payını arttırmaya önem vermelidirler. Bu kapsamda, ürün ya da hizmetin zamanında sunulması, kalitenin artırılması, standartlara uygun olması, tüketicide güven duygusu oluşturulması ve personelin niteliğinin artırılması önem kazanmaktadır.

Kaynaklar

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Akıncı, A. (2001). Rekabetin Yatay Kısıtlaması, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara.
- Aksu, M. B. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Akyüz, Ö. F. (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1): 113-148.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3): 67-91.
- Campbell, A. ve Luchs, K. S. (2002). Temel Yetenek Tabanlı Strateji: Rekabetçi İş Ortamında Ayırt Edici Özellikler, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Clayton, S. (2002). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20): 229-244.
- Çevik, H. H. (2007). Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çevik, H. H. (2010). Kamu Yönetimi: Kavramlar – Sorunlar - Tartışmalar. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi, 5(2): 1-8.
- Düğer, İ. H. ve Dulupçu, M. A. (2001). İktisata Giriş, Graphis Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 8. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2): 61-85.
- Henderson, J. M. ve Quant, R.E. (1998). Mikro İktisat Matematiksel Bir Yaklaşım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.

- Marşap, A. (2000). Yönetmel Sistem: Yeni Binyılın Özgüncü Açılım ve Politikaları. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Mütercimler, E. (2006). Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Porter, M. E. (2000). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M. E. (2008). Rekabet Stratejileri: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Powell, T. C. (2002). The Philosophy of Strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9): 873-880.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yaylacı, A. F. (2007). Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Yılmaz, H. (2003). Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet, Rekabet Kurumu Yayınları, Ankara.