

# Helal otellerde Porter'in jenerik rekabet stratejilerinin tespiti: Yöneticiler üzerine bir araştırma\*

## Determination of Porter's generic competition strategies in halal hotels: A research on managers

Gönderim Tarihi / Received : 05.05.2020

Kabul Tarihi / Accepted : 08.01.2021

Doi: <https://doi.org/10.31795/baunsobed.732726>

Cemil GÜNDÜZ\*\*1

Cafer TOPALOĞLU<sup>2</sup>

**ÖZ:** Helâl turizm mütedeyyin turistlerin inanç ve değerlerine uygun olarak, tüm turistik faaliyetlerine şekil veren bir bakış açısıdır. Son yıllarda turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamı otel yöneticilerini farklı stratejiler uygulamaya yöneltmiştir. Helal turizm Türkiye'nin içerisinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında turizmin çeşitlendirilmesi ve rekabetin şiddetinin azaltılması için önemli bir araçtır. Çalışmanın temel amacı: Türkiye'de en fazla Helâl temalı otele sahip il olan; Antalya'daki Helâl otel yöneticilerinin uyguladıkları Jenerik (Genel) Rekabet Stratejilerini tespit etmektir. Bu çalışmada nicel veri toplama araçlarından biri olan anket kullanılmıştır. Helâl otellerde uygulanan rekabet stratejilerine ait ifadeler orijinal ölçeğe uygun olarak 4 boyut altında verilmiştir. Bunlar; Maliyet Liderliği, Maliyet Odaklılık, Farklılaştırma ve Odak Farklılaştırma stratejileridir. Farklılaştırma stratejilerine ait en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifade "Sektörde olumlu bir itibar yaratmaya çalışırız" ifadesidir. Maliyet Odaklılık stratejisine ilişkin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olanı; "Beklentilerinin üzerinde müşteri hizmetleri sunmaya çaba gösteririz" ifadesi olmuştur. Maliyet Liderliği ile ilgili rekabet stratejisi faktörlerine ilişkin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifade; "Dağıtım maliyetlerini en aza indirmeye çaba gösteririz" ifadesi olmuştur. Son olarak; Odak Farklılaştırma rekabet stratejisi faktörlerine ilişkin en yüksek aritmetik ortalaması olan ifade; "Yüksek fiyat pazarları için ürün ve hizmet üretiriz" ifadesi olmuştur. Çalışmada Helâl otel yöneticilerinin sahip oldukları demografik özellikler ve iş statülerine göre hangi rekabet stratejilerini tercih ettiği tespit edilmiş ve araştırmadan elde edilen bulgular ışığında araştırmacılara ve otel yöneticilerine çeşitli öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Helâl turizm, Helâl oteller, İslami oteller, Rekabet strateji.

\*Bu çalışma "Helal turizm alanında faaliyet gösteren otellerin stratejik rekabet faktörlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Antalya ili örneği" isimli doktora tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

\*\*Sorumlu Yazar / Corresponding Author

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi/Niksar MYO/Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/Turizm ve Otel İşletmeciliği Pr., cemil.gunduz@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0222-2497>

<sup>2</sup>Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi/Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği Bölümü/Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, ctopaloglu@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6578-2125>

**ABSTRACT:** Halal tourism is a perspective that shapes all touristic activities in accordance with the beliefs and values of the tourists. The intense competition environment in the tourism sector in recent years has led hotel managers to implement different strategies. Halal tourism is an important means of diversifying tourism in Turkey which is in an intense competitive environment and reducing the intensity of this competition. The main objective of the study: To determine the Generic (General) Competition Strategies implemented by halal hotel managers in Antalya which is the province having the highest number of halal-themed hotels in Turkey. A questionnaire, one of the quantitative data collection tools, was used in this study. The expressions of the competition strategies applied in halal hotels are given under four dimensions in accordance with the original scale. These are Cost Leadership, Focus, Differentiation, and Focused Differentiation strategies. The expression with the highest arithmetic mean of differentiation strategies is the statement «We try to create a good reputation in the sector». The one with the highest arithmetic mean for the focus strategy was the statement “We strive to provide customer service beyond their expectations”. The expression «We strive to minimize distribution costs» was the one with the highest arithmetic mean of competitive strategy factors related to cost leadership. Finally, the expression with the highest arithmetic mean of the focus differentiation competitive strategy factors was the statement «We produce products and services for high price markets”. In the study, which competitive strategies Halal hotel managers prefer to use was determined according to their demographic characteristics and job status, and various suggestions were presented to researchers and hotel managers in the light of the findings of the research.

**Keywords:** Halal tourism, Halal hotels, Islamic hotels, Competition, Strategy.

## EXTENDED ABSTRACT

### Literature review

Halal product means “a product that is not prohibited (not haram) and produced according to religious rules”. Products consumed by Muslims are considered halal. While the concept of halal is defined as being free, permissible, legitimate, in religious literature, it refers to the acts that are permitted by religion, that believers are free to perform or not, and that do not constitute any sin in their fulfilment. As can be understood from these definitions, the concept of halal can be considered as behaviours and attitudes that Muslims do not see as prohibited in their lives.

Tourism is a sector that covers the needs of people during their travels to places other than their permanent places and their temporary accommodation in these places. Halal Tourism means meeting the needs arising during these stays and travels within the boundaries drawn by the religion of Islam. The most important concept that takes place in the study is the concept of Halal Tourism. Although this concept is mentioned under various names, it is not a new type of tourism, but a perspective that includes all tourism activities. This concept is described as the realization of tourism in accordance with the rules of the religion of Islam.

### Methodology

Quantitative research methods were used in this study. A questionnaire was used as a data collection tool. A 5-point Likert scale was used in the questionnaire form. Likert scales are used to measure attitude. The reason why Likert scale is preferred is that it is aimed to determine the attitudes of managers towards competitive strategies.

Exploratory factor analysis was conducted to test the validity of the scale. As a result of the factor analysis, four factors were obtained in the scale which consists of 23 items. Then, the mean, standard deviation, and skewness and kurtosis values related to the scale were examined and it was determined that these values met the assumptions of normality.

In the study, whether there is a significant difference between the demographic characteristics (education level, age, gender, job status) of the people who manage at various levels in halal-themed hotels and their competitive strategies was examined.

### Findings and discussion

There are 11 statements about Differentiation Strategies. The statement with the highest arithmetic mean of these expressions (: 4.3396) was the statement “We try to create a good reputation in the sector”. The expression with the

lowest arithmetic mean value (: 3,6306) was the statement “We give extensive pre-training to marketing personnel”. In all of these expressions, the minimum value is 1.00 and the maximum value is 5.00.

The number of statements regarding the Cost Focus Strategy is six. The one with the highest arithmetic mean of these expressions was the statement “We strive to provide customer service beyond their expectations” (: 4,4104). The statement with the lowest arithmetic mean value (: 3.4030) was the statement “We give a comprehensive training to the staff in its background”.

There are three statements regarding the Competitive Strategy factors related to Cost Leadership. The expression with the highest arithmetic mean of these expressions (: 3.9925) was the statement “We strive to minimize distribution costs”. The expression “We establish partnerships with suppliers” (: 3.4030) is the one with the lowest arithmetic mean.

There are three statements about Focus Differentiation competitive strategy factors. The expression with the highest arithmetic mean of these expressions (: 4.1119) was the statement “We produce products and services for high price markets”. The expression with the lowest arithmetic mean was the statement “We work to target a specific market” (: 3.9776).

In the study, since the demographic characteristics (i.e. education level, age, gender, job status) of the people who manage halal-themed hotels at various levels may affect their strategic decisions, whether there is any significant difference between them and competitive strategies was tested. It is assumed that the test results can be useful in the selection of strategists and the strategy determination stages of halal hotels.

## Results and recommendations

According to the results of the analysis, it is seen that while halal hotels are trying to create a high market share in the market they operate, they do not give enough importance to the issue of personnel training. Considering these values, it is thought that personnel who lack training will not be able to succeed in product differentiation strategies and will not be able to move the company forward in the competition race.

Halal hotels generally have high sensitivity in terms of customer satisfaction and quality service provision. This means that halal hotels do not compromise on quality in order to reduce costs. If halal hotels want to develop different strategies in the market in which they operate, working with managers between the ages of 41-50 can make a difference. If a company wants to focus on the competitive strategy, it is important that it should consider the educational status of the manager while selecting him/her. As a result, lower level managers may be useful for halal hotels as they implement more realistic strategies.

## Giriş

Dünyadaki Müslüman nüfus artışına paralel olarak milli gelir seviyelerinin de yükselmesi sonucunda, turizm sektöründe yeni gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerden en önemlisi, Müslüman turistlerin yaptıkları harcamalar içerisinde turizme ayırdığı payın giderek artmasıdır. Tüm gelişmeler Müslüman dünyasına hitap edecek yeni modellere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu nedenle, birçok ülke bu gelişmelerden yararlanabilmek için yeni yatırımlar ve yeni modeller geliştirmeye başlamıştır. Bunun sonucunda da bu ülkeler arasında doğal bir rekabet ortamı oluşmuştur. Türkiye, sahip olduğu İslami eserler ve gelişmiş turistik altyapısı ile Helâl Turizm pazarının en önemli aktörlerinden birisi durumundadır.

Helâl Turizm, mütedeyyin insanların sahip oldukları inanç ve değerler çerçevesinde turistik ürün ve hizmetlerden faydalandığı faaliyetlerdir. Müslüman tüketiciler, Kur'an-ı Kerim ve sünnete güçlü bir şekilde bağlıdır. Bu nedenle turistik ürün sağlayıcıları ürünlerini tasarlarken bu değerleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Müslüman turistlere yönelik ürünlere olan talep arttıkça, Müslüman olmayan yatırımcılar da bu alana ilgi göstermeye başlamışlardır.

Türkiye gibi halkının tamamına yakınının Müslüman olduğu bir ülkede Helâl Turizm açısından önemli olan; misafirperverlik, hoşgörü ve dini mekânlara kolay erişim gibi faktörlerin varlığı; Türkiye'ye rekabet avantajı kazandırabilecek değerlerdendir. Bölgesinde yoğun bir rekabet ortamı içerisinde bulunan Türkiye; Helâl turizm konusunda yatırımlarını artırarak daha geniş kitlelere ulaşabilecek ve mevcut rekabet gücünü daha da artırabilecektir. Küresel Müslüman Seyahat İndeksi 'ne (GMTI, 2018) göre Türkiye, Müslümanların seyahat etmesine uygunluk bakımından genel birleşik listede 100 puan üzerinden 73,9 puanla dünyada 3. sırayı almıştır. Malezya 81,9 puan ile Birleşik Arap Emirlikleri ise 74,7 puanla ilk 2 sırayı paylaşmıştır. Karşılaştırıldığında, İslam İşbirliği Teşkilatı dışındaki ülkeler arasında Singapur bu pazarda 68,4 puanla 1. Sırada yer alırken, Tayland 59,5 ile 2. Sırayı almıştır. Türkiye'nin Helâl turizmi geliştirme doğrultusunda örgütlü çabaların olmamasına rağmen listede başlarda yer alması; sahip olduğu potansiyelinin bir sonucudur. Türkiye, sahip olduğu 150'nin üzerinde Helâl temalı tesis ile önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir. Bunun daha iyi hale getirilebilmesi için en önemli şart; yaygın olarak kullanılan ortak bir Helâl Turizm standardının oluşturulmasıdır. Son yıllarda Türk Standartları Enstitüsü ve Helâl Akreditasyon Kurumu'nun bu yöndeki çalışmaları sonuç vermekte ve önemli mesafeler kat edilmektedir (Gündüz ve Topaloğlu, 2017: 8).

Bu çalışmanın yapılmasındaki asıl amaç; yeni bir kavram olan Helâl turizmin konaklama alanında görev yapan otel yöneticilerinin uyguladıkları mevcut rekabet stratejilerini tespit etmek ve daha sonra yapılacak çalışmalar için bir zemin hazırlamaktır. Ayrıca bu çalışma uygulamanın yapıldığı otellerin yöneticileri ile

paylaşılarak mevcut durumlarının daha net görülmesine ve diğer katılımcıların stratejileri ile kıyaslama yapılabilmesi için imkân tanıyacaktır. Bu bağlamda araştırmanın temel soruları şu şekildedir: Helâl otel yöneticileri hangi rekabet stratejilerini uygulamaktadır? Helâl otel yöneticilerinin sahip olduğu demografik özellikler ile uygulanan rekabet stratejileri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Çalışmada bu sorulara yanıt bulabilmek için çeşitli analizler yapılmıştır. Son olarak, bulgular kısmında araştırmaya katılan otel yöneticileri ile ilgili demografik bulgular ve otellerin sahip olduğu özellikler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında yapılan analizler neticesinde elde edilen çıktılar yorumlanmıştır. Öneriler kısmında ise, bu konu ile ilgili araştırma yapacak yeni araştırmacılara ve Helâl Turizm alanında faaliyet gösteren konaklama işletmelerine araştırma sonuçları dâhilinde çeşitli öneriler sunulmuştur.

## Literatür taraması

### *Helâl kavramı*

Dünyada en fazla inanan sayısına sahip dinlerden birisi olan İslam dininin kutsal kitabı Kur'an-ı Kerim'dir. Müslümanlar İslamiyet'in kutsal kaynağı olan Kur'an-ı Kerim'in Allah tarafından gönderilen bir vahiy olduğuna inandıklarından, Kuran-ı Kerim'in emir ve yasaklarına uyarak hayatlarını sürdürmektedirler (Razzaq vd., 2016: 7). Daha farklı bir ifadeyle; Müslümanlar yaşamlarıyla ilgili atacakları adımları veya alacakları kararları, kısaca; yaşam şekillerini Kur'an-ı Kerim'e ve Hz. Muhammed'in sünnetine göre belirlerler. Bu bağlamda; kaynağı Kur'an-ı Kerim olan ve Hz. Muhammed'in sünneti olduğu bilinen Helâl kavramının manası; izin verildir. Yani yasak olmayan anlamında kullanılır (Öselmiş, 2013: 1).

Kökeni Arapça olan "helâl" kelimesi, inananların yapmakta özgür bıraktıkları tutum ve davranışlar ile hoş görülen şeyler olarak tanımlanmaktadır (Öztürk vd., 2015: 141-160). Kur'an-ı Kerim'e göre helâl kavramı, "izin verilebilir" ve "yasal" anlamlarında, şeriatın müsaade ettiği şeylere işaret etmek için kullanılmaktadır (Battour vd., 2010: 461-470). Diyanet İşleri Başkanlığı (DİB, 2017) helâl kavramını; "Müslümanlar için dini açıdan kabul edilebilir ürünlerin tüketilmesi ve kullanılması" şeklinde açıklamaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne (Türk Dil Kurumu, 2005) göre helâl kavramı, din kurallarına zıt olmayan, dinî açıdan engellenmemiş olan, haram kavramının karşıtı olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, Müslümanları hayatlarının her alanında kapsar.

Helâl ürün "dinî bakımdan yasaklanmamış (haram olmayan) ve dini kurallara göre üretilmiş ürün" manasına gelmektedir. Müslümanların tükettiği ürünler, helâl çerçevesinde değerlendirilmektedir (Torlak, 2012: 2). Helâl kavramı serbest olmak, ruhsat vermek, mubah, meşru, caiz anlamlarında kullanılırken; dini yazında ise, yapılmasında dinen sakınca görülmeyen, inananların yani

mükellefin yapıp yapmama konusunda serbest olduğu ve yerine getirilmesinde herhangi bir günah oluşturmayan eylemleri ifade eder (Çayıroğlu, 2014: 454). Yapılan bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi, Helâl kavramı Müslümanların yaşayışlarında sakıncalı veya yasak olarak görmedikleri, yapılması serbest olan davranış ve tutumlar olarak değerlendirilebilir.

### *Helâl turizm kavramı ve gelişimi*

Turizm, insanların devamlı olarak yaşadıkları/ikamet ettikleri yerler dışında farklı yerlere yaptıkları seyahatler ve bu yerlerdeki geçici konaklamaları sırasında doğan ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgili olan tüm faaliyetlerdir (Batman, 2015: 13). Buradan hareketle; Helâl Turizm ise, bu konaklamalar ve seyahatler sırasında doğan ihtiyaçların İslam dininin çizdiği sınırlar dâhilinde karşılanmasıdır şeklinde tanımlanabilir.

Çalışmada yer alacak en önemli kavram; Helâl Turizm kavramıdır. Bu kavram çeşitli isimlerde anılsa da; yeni bir turizm türü değil, turizm faaliyetlerinin tamamını içine alan bir bakış açısıdır. Helâl turizm kavramı; turizmin İslam dininin kurallarına uygun şekilde gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Henderson, 2009: 207-211; Zamani-Farahani ve Henderson, 2010: 79-89; Battour vd., 2011: 527-540; Tekin, 2014: 750-766). Helâl turizmde en önemli husus kişilerin sahip olduğu özelliklere göre değil, İslam'ın gereklerine göre ürün ve hizmet sunmaktır.

Helâl turizm ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda Helâl Turizm yerine İslami Turizm kavramının kullandığı görülmüş olsa da; bu iki kavramın birbiri ile benzerliği hususunda hem fikir olan araştırmacılar da vardır (Henderson, 2009; Zamani-Farahani ve Henderson, 2010; Battour, vd., 2014; Jafari ve Scott, 2014; Stephenson, 2014). Belirtmek gerekir ki; helâl turizm ile İslami turizm gerek amaç ve işlevleri gerekse uygulama ve içeriği ile bazı önemli farklılıklara sahiptir. Boğan ve arkadaşlarının (2016) El-Gohary (2016)'nın çalışmasından aktardığına göre; helâl turizmi İslami turizm ile aynı tanımlama içine dâhil etmenin mümkün olmayacağı görülmektedir. Helâl turizm kavramının İslami turizm ile aynı amaç ve işlevlere sahip olduğunu ifade etmek sadece Müslümanlara özgü olmayan Helâl kavramının çerçevesini daraltmakta beraber, yerinde olmayan bir tutum olarak görülmektedir (Dinçer ve Bayram, 2017). Helâl kavramı asıl amacı ve diğer özellikleri ile tüm inananları kapsayan bir turizm yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Helâl olgusu ise en genel tanımıyla; Allah'ın kulları için uygun gördüğü, izin verdiği davranışları ifade ederken; haram ise; Allah'ın yasakladığı davranışları ifade etmektedir. Farklı dinlerde ifade edilen helâl kavramının İslamiyet açısından değerlendirildiğinde, mahiyetini Kur'an-ı Kerim ve Hz. Muhammed (S.A.V.) davranışlarını, tutumlarını ve tavsiyelerini ifade eden sünnetlerden aldığı görülmektedir (Boğan vd., 2016: 1425-1440). Bu ifadelere göre; helal temalı otellere gelen

turistlerin oteldeki kurallara uydukları takdirde hangi dine bağlı olduklarının bir önemi bulunmamaktadır. Helal oteller için önemli olan husus otellerdeki düzen ve kuralların yerine getirilmesinde bir sorun oluşmamasıdır.

İslami kuralları temel alan ve günden güne gelişen helal turizm konsepti, Arabistan ve Kuveyt gibi ülkelerde ekonomik olarak zengin bireylerin seyahati ile 1970'li yıllarda başlamış ve son yıllarda hızlı bir gelişme göstermiştir (Oflaz, 2015: 43). Son yıllarda Müslüman nüfusundaki hızlı artış helal turizm pazarının önemini artırmıştır. Özellikle Arap dünyasındaki yaklaşık 300 milyonu aşkın nüfus ve dünya genelindeki kalabalık Müslüman nüfusu ile helal turizm pazarı umut vaat eden bir noktada bulunmaktadır. Helal turizm konseptini tam manasıyla uygulamaya çalışan ve dünyada bu anlamda en çok turist çeken ülke olan Malezya; Dünya Turizm Örgütü (2019) verilerine göre, son 4 yılda sırasıyla 2015 yılında 25,7 Milyon, 2016 yılında 26,8 milyon, 2017 yılında 25,9 milyon ve sonra olarak da 2018 yılında 25,8 milyon turist ile dünyada turist sayısına göre en fazla turist çeken ülkeler sıralamasında 15. sıraya kadar yükselmiştir.

### *Rekabet ve rekabetçilik kavramı*

Rekabet kavramı günlük konuşma dilinde “yarışma ve üstünlük sağlama çabaları” olarak ifade edilebilir. Türk Dil Kurumu ise rekabeti “aynı hedefe sahip kişiler arasındaki yarışma ve çekişme” olarak tanımlamaktadır (tdk.gov.tr). Daha kapsamlı bir tanımda ise rekabet kavramı şu şekilde belirtilmiştir; gündelik hayatta rekabet belirli bir menfaati elde etmek amacıyla başka kişileri geçmeye çalışmak ya da onlarla aynı konumda olan kişilere karşı belirli faydaları sağlamak için yarışmaktır (Aktan ve Vural, 2004: 13). Rekabet kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmakla birlikte genel itibari ile bir işletmenin faaliyet gösterdiği piyasadaki ekonomik hedeflerini gerçekleştirmek için ortaya koyduğu yarış ve karşıtlık ilişkisinin süreci olarak tanımlanmaktadır. (Erkan, 1993: 39). Özetle, rekabet; mal ve hizmet piyasasındaki girişimler arasında özgür biçimde ekonomik kararlar alınmasını sağlama yarışı olarak tanımlanmaktadır (Karakaş, 2008: 99-120).

Rekabet kavramını bilimsel olarak ilk kez ele alan Adam Smith (1776) olmuştur. Smith rekabeti üretilebilecek veya tüketilebilecek mal miktarının kısıtlı olmasından dolayı satıcılar ve alıcılar arasındaki bir yarış olarak görmektedir. Ayrıca, rekabet ve özgürlük arasındaki ilişkiyi ön plana çıkararak, serbest birey ve müteşebbis arasındaki yarışı; serbest rekabet yaklaşımı içerisinde incelemiştir. Bu tanıma bakıldığında, rekabet için zorunlu ölçüt kişisel özgürlük olarak gösterilmiş, buna ilaveten, rakiplerin sayılarının da önemli olduğu vurgulanmıştır. Serbest rekabetin belirlendiği piyasa sistemini de “Serbest Piyasa Ekonomisi” olarak adlandırmıştır (Çakıroğlu, 2010: 8-15).

Rekabet; işletmeler açısından, ürünlerin ne kadar, kimin tarafından, hangi ticari şartlarda ve hangi fiyattan sunulacağını piyasa şartlarında belirlenmesini



sağlamak için yapılan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Ayber, 2003: 10). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere işletmelerin rekabet edebilmeleri için kendilerine ait bir takım özgürlüklere sahip olmaları şarttır. Son olarak, Michael E. Porter'a göre (2010: 33) günümüzde karşımıza çıkan rekabet; mevcut rakipler arasında gerçekleşen bir durumun ötesindedir. Rekabet; tedarikçilerin, müşterilerin potansiyel müteşebbisler ile ikame ürünlerin de içerisinde bulunduğu zorlu bir süreci ifade etmektedir.

Türkiye bulunduğu bölge itibarı ile turizm açısından yoğun bir rekabet ortamı içindedir. Özellikle Akdeniz kıyısında turist çeken ülkeler ile ortak iklim ve doğal kaynaklara sahip olduğundan, rakiplerinin önüne geçebilmek için farklı stratejiler geliştirmesi önem taşımaktadır. Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Endeksi (2019)'ne göre Türkiye genel kategoride küresel sıralamada 42. Sırada yer almaktadır. Bu listede yakın coğrafyada rekabet edilen ülkelere İspanya 1. Sırada, İtalya 8. Sırada ve Yunanistan 25. sıradadır. Türkiye'nin sahip olduğu turistik potansiyeli göz önüne alındığında, küresel sıralamalarda daha üst sıralarda yer almasının yeni ve farklı turizm stratejilerini ortaya koymakla mümkün olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada Türkiye'de yeni sayılabilecek bir konsept olan Helal Turizmde uygulanan rekabet stratejileri konaklama işletmeleri açısından ele alınmıştır.

## Yöntem

Araştırmanın evrenini, 2018 yılı Ekim ayı içinde Türkiye'de faaliyet gösteren 147 Helal Otel oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem olarak Türkiye'de en fazla Helal Otele sahip il olan Antalya seçilmiştir. Araştırma esnasında Antalya'da faaliyet gösteren 55 otelin tamamına ulaşılmıştır.

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Ölçme aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçekleri tutum ölçmek için kullanılmaktadır (Bayat, 2014). Likert ölçeğinin tercih edilmesinin sebebi yöneticilerin rekabet stratejileri ile ilgili tutumlarının tespit edilmesinin amaçlanmasıdır. En düşük değer 1,00 olurken, en yüksek değer 5,00'tir (1-Hiçbirzaman...5-Herzaman). Araştırmada 2020 yılı öncesi araştırma verilerinin kullanılmış olması sebebi ile bu araştırma etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalar arasında yer almaktadır.

Araştırma verileri, yüz yüze görüşerek toplanmış ve böylelikle anketin cevaplanması sırasında anlaşılamayan sorular hakkında katılımcılara açıklamalar yapılmıştır. Anket formları yöneticilerin çalışma saatlerinde yoğun olmaları ve yerlerinde bulunmamaları sebebiyle bazen iş çıkışlarında ya da boş zamanlarında uygulanmıştır. Bazı yöneticilere bırakılan formlar daha sonra tekrar gidilerek teslim alınmıştır. Az sayıda (8) veri ise mail yoluyla alınmıştır. Veri toplama aşamasında, 55 otelde toplam 283 yöneticiye ulaşılmıştır. Tam ve düzenli doldurulmayan 15 anket formu değerlendirilmeye alınmamıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek (Allen ve Helms, 2006), anket formunun bölümleri itibariyle güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Stratejik rekabet faktörlerine ilişkin ifadelerin güvenilirlik katsayısı 0.97'dir. Cronbach's alfa katsayısının; 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre "0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005). Bu sonuçlar, çalışmanın sonraki kısımdaki analizlerin yapılması ve araştırma verilerinin kullanılmasında güvenilirlik sorunu olmadığı anlamına gelmektedir.

Ölçeğin geçerliliğini sınamak için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda, 23 maddeden oluşan ölçekte 4 adet faktör elde edilmiştir. Daha sonra ölçek ile ilgili ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin normallik varsayımlarını karşıladığı tespit edilmiştir. Ayrıca kapsam geçerliliğini sağlamak için uzman görüşleri alınmıştır. Kapsam geçerliliği bir bütün olarak ölçeğin ve ölçekteki her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiği (Karakoç vd., 2014). Uzman görüşleri neticesinde araştırmada kullanılan ölçeğin araştırma konusunu doğru ve isabetli bir şekilde ölçebileceği sonucuna varılmıştır.

İşletme için uygun stratejilerin seçiminde yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyi, kıdem ve tecrübeleri gibi demografik özellikleri ile bu kişilerin hayat felsefeleri, değer yargıları, inançları, arzu ve istekleri gibi kişisel özellikleri de etkili olmaktadır (Sucu, 2010: 137). Çalışmada helal konseptli otel yöneticilerinin sahip oldukları özellikler ile uygulanan rekabet stratejileri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test edilmiştir. Bunun sebebi stratejik yönetimin, her şeyden önce üst yönetimin bir işlevi olmasıdır (Aktan, 2004: 8). Yöneticiler, işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan ve bu sürecin her safhasında, stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 277). Çalışmada helal temalı otellerde çeşitli kademelerde yöneticilik yapan kişilerin demografik özelliklerinin (eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, iş statüsü) onların vereceği stratejik kararlarda etkili olabileceğinden; rekabet stratejileri ile aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bu çalışmada test edilmiştir. Yapılan test sonuçlarının helal otellerin stratejist seçiminde ve strateji belirleme aşamalarında faydalı olabileceği düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında araştırmacılara ve sektör temsilcilerine birtakım öneriler sunulmuştur.

## **Bulgular ve tartışma**

### *Helâl otellerde uygulanan rekabet stratejilerine ilişkin bulgular*

Helâl otel yöneticilerine uygulanan bu ankette rekabet stratejilerini ölçmek için Allen ve Helms (2006) tarafından geliştirilen ve Porter'in Jenerik Rekabet Stratejilerini (1989) temel alan 23 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçek 4 faktörden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında yapılan faktör analizleri sonucunda bu

çalışmada beşinci bir faktör ortaya çıkmıştır. Bunun sebebinin orijinal anketin uygulandığı Avrupa ülkeleri ile Türkiye'nin farklı sosyokültürel değerlere sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Büyüköztürk (2002)'ye göre bu gibi durumlarda faktör sayısı artırılabilir ya da bu ifadeler en güçlü faktör altında gruplandırılabilir. Bu çalışmada, 5. Faktöre ait olan ifade en uygun faktör olan Odak Farklılaştırma stratejileri grubuna dâhil edilmiştir.

Ayrıca, her ifadenin aritmetik ortalaması ve Standart Sapma değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Helâl otellerde uygulanan jenerik rekabet stratejilerine ilişkin bulgular

	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
<b>Farklılaştırma Stratejisi Faktörleri</b>				
1. Marka kimliğini geliştirmek için çaba sarf eder misiniz?	1,00	5,00	3,9590	1,10251
2. Mevcut ürünleri ve hizmetleri geliştirmek için gayret gösterir misiniz?	1,00	5,00	3,9813	,96939
3. Çok çeşitli yeni ürünler ve hizmetler geliştirir misiniz?	1,00	5,00	4,0410	1,00662
4. Yeni pazarların büyümesini tahmin etmeye çalışır mısınız?	1,00	5,00	3,8321	,95878
5. Mevcut pazarın büyümesini tahmin etmeye çalışır mısınız?	1,00	5,00	4,0112	1,02947
6. Reklamlardan faydalanır mısınız?	1,00	5,00	3,9776	1,26293
7. Pazarlama personeline ön eğitim verir misiniz?	1,00	5,00	3,6306	1,30460
8. Sektörde itibar yaratmaya çalışır mısınız?	1,00	5,00	4,3396	1,00206
9. Pazarlama personelinin yoğun eğitimini devam ettirir misiniz?	1,00	5,00	3,6978	1,20629
10. Yüksek pazar payı oluşturmaya çalışır mısınız?	1,00	5,00	4,1418	1,07858
11. Pazarlama teknolojisinde yenilik ve yöntemleri takip eder misiniz?	1,00	5,00	3,8396	1,11527
<b>Maliyet Odaklılık Stratejisi Faktörleri</b>				
12. Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini kontrol eder misiniz?	1,00	5,00	4,1231	1,12669
13. Operasyonel verimliliğin artırılmasını sağlar mısınız?	1,00	5,00	3,9552	1,07659

**Tablo 1 (Devamı):** Helâl otellerde uygulanan jenerik rekabet stratejilerine ilişkin bulgular

	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
14. Beklentinin üzerinde müşteri hizmetleri sunmaya çaba gösterir misiniz?	1,00	5,00	4,4104	1,02195
15. Ön plandaki personelin denetimini yoğunlaştırır mısınız?	1,00	5,00	4,0037	1,01855
16. Ön plandaki personele kapsamlı bir eğitim verir misiniz?	1,00	5,00	3,8769	1,12669
17. Arka plandaki personele kapsamlı bir eğitim verir misiniz?	1,00	5,00	3,4030	1,22471
<b>Maliyet Liderliği Stratejisi Faktörleri</b>				
18. Tedarikçilerle ortaklık kurar mısınız?	1,00	5,00	3,4030	1,20622
19. Kar getirmeyen faaliyetleri terk eder misiniz?	1,00	5,00	3,8097	1,28269
20. Dağıtım maliyetlerini en aza indirmeye çaba gösterir misiniz?	1,00	5,00	3,9925	1,04574
<b>Odak Farklılaştırma Stratejisi Faktörleri</b>				
21. Özel ürünler ve hizmetler sunmaya çalışır mısınız?	1,00	5,00	3,9478	1,02637
22. Yüksek fiyat pazarları için ürün ve hizmet üretir misiniz?	1,00	5,00	4,1119	1,07167
23. Belirli bir pazarı hedeflemek için çalışma yapar mısınız?	1,00	5,00	3,9776	1,12491

(1-Hiçbirzaman.....5-Herzaman).

Tablo 1’de görüldüğü gibi; Farklılaştırma stratejilerine ait 11 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifade ( : 4,3396) “Sektörde olumlu bir itibar yaratmaya çalışırız” ifadesi olmuştur. En düşük aritmetik ortalama değerine sahip ifade ( : 3,6306) ise, “Pazarlama personeline kapsamlı ön eğitim veririz” ifadesi olmuştur. Bu ifadelerin tümünde minimum değer 1.00 maksimum değer ise 5.00’ tir.

Maliyet Odaklılık stratejisine ilişkin ifade sayısı 6’dır. Bu ifadelerden en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olanı; “Beklentilerinin üzerinde müşteri hizmetleri sunmaya çaba gösteririz” ( : 4,4104) ifadesi olmuştur. En düşük aritmetik ortalama değerine sahip ifade ( : 3,4030) ise, “Arka planındaki personele kapsamlı bir eğitim veririz” ifadesi olmuştur.

Maliyet Liderliği ile ilgili rekabet stratejisi faktörlerine ilişkin 3 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifade (

: 3,9925); "Dağıtım maliyetlerini en aza indirmeye çaba gösteririz" ifadesi olmuştur. "Tedarikçilerle ortaklık kurarız" ifadesi ( : 3,4030) ise, en düşük aritmetik ortalamaya sahip ifadedir.

Odak Farklılaştırma rekabet stratejisi faktörlerine ilişkin 3 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden en yüksek aritmetik ortalaması olan ifade ( : 4,1119); "Yüksek fiyat pazarları için ürün ve hizmet üretiriz" ifadesi olmuştur. En düşük aritmetik ortalamaya sahip ifade ise, "Belirli bir pazarı hedeflemek için çalışma yaparız" ifadesi ( : 3,9776) olmuştur.

### Cinsiyet

Cinsiyetin değişkeninin bağımsız değişkenlere karşı farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için t-testi yapılmış (cinsiyet, medeni durum gibi ifadeler yalnızca iki ihtimal taşıdığı için T-testi yapıldı) ve elde edilen sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Cinsiyet değişkenine ilişkin T-testi

		Varyans'ın Eşitliği için Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 Uçlu)
Farklılaştırma	Eşit*	6,087	,014	-1,752	266	,081
	Eşit değil**			-2,114	262,678	,035
Maliyet Odaklılık	Eşit*	1,575	,211	-1,518	266	,130
	Eşit değil**			-1,788	255,184	,075
Maliyet Liderliği	Eşit*	23,133	,000	-3,861	266	,000
	Eşit değil**			-4,561	256,321	,000
Odak Farklılaştırma	Eşit*	,913	,340	-1,451	266	,148
	Eşit değil**			-1,543	203,159	,124

Tablo 3'te görüldüğü gibi; Levene testinde Farklılaştırma stratejisi 0,05 değerinden küçük olduğu için T testinde ikinci değere bakılır. T testinde sig- iki uçlu değeri 0,035<0,05 olduğundan, Cinsiyet değişkeni ile Farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı bir fark vardır. Yani, araştırmaya katılan erkek ve kadınların Farklılaştırma stratejisine karşı bakış açıları farklılık göstermektedir. Ayrıca Maliyet Liderliği ile cinsiyet değişkeni arasında Levene testinde Farklılaştırma stratejisi 0,05 değerinden küçük olduğu için T testinde ikinci değere bakılır. T testinde sig- iki uçlu değeri 0,000<0,05 olduğundan, cinsiyet değişkeni ile Maliyet Liderliği stratejisi arasında anlamlı bir fark vardır. Yani,

araştırmaya katılan erkek ve kadınların Maliyet Liderliği stratejisine karşı bakış açıları da farklılık göstermektedir.

### Yaş

Araştırmaya katılanların yaş gruplarının uyguladıkları rekabet stratejilerine ilişkin bakış açılarındaki farklılığı ortaya koyabilmek için Anova Testi yapılarak sonuçlar Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Yaş değişkenine ilişkin Anova

		ANOVA				
		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Farklılaştırma	Gruplar arasında	100,984	3	33,661	76,113	,000
	Gruplar içinde	116,755	264	,442		
	Toplam	217,739	267			
Maliyet Odaklılık	Gruplar arasında	100,361	3	33,454	85,329	,000
	Gruplar içinde	103,503	264	,392		
	Toplam	203,864	267			
Maliyet Liderliği	Gruplar arasında	59,955	3	19,985	28,707	,000
	Gruplar içinde	183,791	264	,696		
	Toplam	243,746	267			
Odak Farklılaştırma	Gruplar arasında	129,825	3	43,275	90,417	,000
	Gruplar içinde	126,355	264	,479		
	Toplam	256,181	267			

Tablo 4’te görüldüğü gibi; yaş değişkeni ile uygulanan rekabet stratejileri arasında Sig. 0,000<0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Farkın kaynağını görebilmek için Tukey Testi yapılmıştır. Tüm faktörlerde; 41-50 yaş arası grup ile 21-30, 31-40 ve 50 üzeri yaş gruplarının rekabet stratejilerine bakış açılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. 41-50 yaş arasındaki yöneticilerin tecrübe ve verimlilik açısından kariyerlerinin zirvesinde olmalarının tüm rekabet faktörlerinde diğer yöneticilerden farklı düşüncelerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

## Eğitim durumu

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerinin rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova testi yapılarak sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Eğitim durumuna ilişkin Anova

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
Farklılaştırma	Gruplar arasında	8,864	3	2,955	3,735	,012
	Gruplar içinde	208,874	264	,791		
	Toplam	217,739	267			
Maliyet Odaklılık	Gruplar arasında	24,181	3	8,060	11,843	,000
	Gruplar içinde	179,683	264	,681		
	Toplam	203,864	267			
Maliyet Liderliği	Gruplar arasında	16,682	3	5,561	6,465	,000
	Gruplar içinde	227,063	264	,860		
	Toplam	243,746	267			
Odak Farklılaştırma	Gruplar arasında	21,866	3	7,289	8,212	,000
	Gruplar içinde	234,315	264	,888		
	Toplam	256,181	267			

Tablo 5'te görüldüğü üzere, katılımcıların eğitim durumları ile Farklılaştırma faktörü arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu değişkene ilişkin değer, (Sig.= ,012) olup, 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları ile Maliyet Odaklılık faktörü arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu değişkene ilişkin değer, (Sig.= ,000) olup, 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları ile Maliyet Liderliği faktörü arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu değişkene ilişkin değer, (Sig.= ,000) olup, 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Son olarak, katılımcıların eğitim durumları ile odak-Farklılaştırma faktörü arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu değişkene ilişkin değer, (Sig.= ,000) olup, 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir.

Farkların kaynaklarını belirlemek amacıyla Post-Hoc testleri yapılmıştır. Farklılaştırma stratejilerinde farkın kaynağını tespit etmek için yapılan Post-Hoc testleri neticesinde farkın; ön lisans ve lisans mezunu yöneticiler arasında olduğu belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; ön li-

sans mezunu olan yöneticilerin aritmetik ortalamalarının ( : 3,6117) olduğu, lisans mezunu grubun ( : 4,0313) olduğu görülmektedir. Ürün farklılaştırma stratejilerinde lisans mezunu grubun önlisans mezunu gruptan farklılık göstermesinin sebebi almış oldukları eğitimin daha kapsamlı olması sebebiyle olduğu düşünülmektedir.

Maliyet Odaklılık stratejilerinde farkın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc testleri sonucunda farkın; lise mezunları ile ön lisans ve lisans mezunları arasında olduğu belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; lise mezunlarının aritmetik ortalamasının ( : 4,5938), ön lisans mezunlarının aritmetik ortalamalarının ( : 3,8079) olduğu, lisans mezunlarının ( : 3,8106) olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe maliyet odaklılık stratejilerinin ortalamasında düşüş gözlenmiştir.

Maliyet Liderliği stratejilerinde farkın kaynağını görmek için yapılan Post-Hoc testleri sonucunda farkın; lise mezunları ile lisans mezunları arasında, ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında, ön lisans mezunları ile lise ve ön lisans mezunları arasında olduğu belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; lise mezunlarının aritmetik ortalamasının ( : 4,0417), ön lisans mezunlarının aritmetik ortalamasının ( : 4,0452), lisans mezunu grubunun aritmetik ortalamasının ( : 3,5216) ve lisansüstü mezunlarının ortalamasının ( : 3,5216) olduğu görülmüştür. Bu değerlere bakıldığında lisans ve lisansüstü eğitim alan yöneticilerin ortalamaları lise ve önlisans grubundan daha düşük seviyededir.

Odak Farklılaştırma stratejilerinde farkın kaynağını bulmak için yapılan Post-Hoc testleri sonucunda farkın; lise mezunları ile ön lisans ve lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; lise mezunlarının aritmetik ortalamasının ( : 4,6875), ön lisans mezunlarının aritmetik ortalamasının ( : 3,9379), lisans mezunlarının aritmetik ortalamasının ise ( : 3,8485) olduğu görülmüştür. Bu değerlere bakıldığında en yüksek ortalamanın lise mezunu gruba ait olduğu görülmektedir.

Post-Hoc testlerinden elde edilen sonuca göre, helal otel yöneticilerinin jenerik rekabet stratejilerine yönelik ortalamalarına bakıldığında; Ürün farklılaştırma mada Lisans, Maliyet Odaklılıkta Lise, Maliyet Liderliğinde Lise ve Önlisans, Odak Farklılaştırma stratejilerinde ise Lise mezunu grubun en yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir.

### *İş Statüsü*

Araştırmaya katılan yöneticilerin iş statülerinin rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova testi yapıp, sonuçlar Tablo 5'de gösterilmiştir.



**Tablo 5: İş statüsüne ilişkin Anova**

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>Farklılaştırma</b>	Gruplar arasında	14,989	2	7,494	9,795	,000
	Gruplar içinde	202,750	265	,765		
	Toplam	217,739	267			
<b>Maliyet Odaklılık</b>	Gruplar arasında	13,969	2	6,985	9,747	,000
	Gruplar içinde	189,895	265	,717		
	Toplam	203,864	267			
<b>Maliyet Liderliği</b>	Gruplar arasında	25,868	2	12,934	15,731	,000
	Gruplar içinde	217,878	265	,822		
	Toplam	243,746	267			
<b>Odak Farklılaştırma</b>	Gruplar arasında	29,552	2	14,776	17,278	,000
	Gruplar içinde	226,629	265	,855		
	Toplam	256,181	267			

Tablo 6'da görüldüğü üzere, katılımcıların iş statüleri ile Farklılaştırma, Maliyet Odaklılık, Maliyet Liderliği ve Odak Farklılaştırma faktörleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu değişkenlere ilişkin değerlerin, (Sig.) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Farkların kaynağını belirlemek amacıyla Tukey testleri yapılmıştır.

Farklılaştırma stratejilerinde farkın kaynağını tespit etmek için yapılan Post-Hoc testleri neticesinde farkın; alt düzey otel yöneticileri ile üst düzey otel yöneticileri arasında, orta düzey otel yöneticileri ile üst düzey otel yöneticileri arasında ve üst düzey otel yöneticileri ile her iki grup arasında da olduğu tespit edilmiştir. Maliyet Odaklılık stratejileri açısından farkın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc testleri sonucunda farkın; alt düzey otel yöneticileri ile orta ve üst düzey otel yöneticileri arasında olduğu tespit edilmiştir. Maliyet Liderliği stratejilerinde farkın kaynağını tespit etmek için yapılan Post-Hoc testleri neticesinde farkın; alt düzey otel yöneticileri ile orta ve üst düzey otel yöneticileri arasında olduğu tespit edilmiştir. Odak Farklılaştırma stratejilerinde farkın kaynağını tespit etmek için yapılan Post-Hoc testleri sonucunda farkın; alt düzey otel yöneticileri ile orta ve üst düzey otel yöneticileri arasında olduğu görülmüştür.

Farklılaştırma faktörüne göre alt düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ( : 4,1494), orta düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması 4,0569 üst düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ise ( : 3,5371)'dir. Maliyet Odaklılık faktörüne göre alt düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması (: 4,3720), orta düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ( : 3,9195) ve üst düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ( : 3,7051)'dir. Maliyet Liderliğinde alt düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ( : 4,1548), orta düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ( : 3,7914) ve üst düzey otel yöneticile-

rinin aritmetik ortalaması ise ( : 3,2462)'dir. Odak Farklılaştırma faktörlerinde alt düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ( : 4,5595), orta düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ( : 4,00) ve üst düzey otel yöneticilerinin aritmetik ortalaması ( : 3,5692)'dir.

Post-Hoc testlerinden elde edilen sonuca göre, helal otel yöneticilerinin jenerik rekabet stratejilerine yönelik ortalamalarına bakıldığında; tüm rekabet stratejilerinde en yüksek ortalamaların alt düzeyli otel yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. Bunu sebebinin alt düzeyli yöneticilerin otel çalışanları ve müşterilerle daha iç içe olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

### Sonuç ve öneriler

Müslüman turist sayılarının son yıllarda büyük bir hızla yükselmesi sonucunda bu gruba yönelik yeni bir pazar bölümü ortaya çıkmıştır. Yakın bir gelecekte Müslüman turistlere yönelik bu özel pazarın daha da gelişip, büyüyeceği öngörülmektedir (GMTI, 2018). Bu nedenle, son yıllarda Müslüman turistlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla helâl turizme yönelik yatırımların artmasıyla birlikte, bu konuda yapılan akademik ve sektörle ilgili araştırmalar da hız kazanmıştır. Öte yandan Müslüman nüfusa sahip olan ülkelerin yanında, Müslüman nüfusu az olan ülkeler de bu yarışa katılarak Helâl turizm alanında yeni ürün ve standartlar ortaya koymaya başlamıştır. Helâl turizm alanında yapılan yatırımlarda en büyük pay otelcilik sektörüne aittir. Bu nedenle Helâl çerçevede hizmet veren oteller sahip oldukları fiziksel imkânları Helâl standartlarına uygun şekle dönüştürüp, çalıştırdıkları personele de Helâl bilinci kazandırmak için eğitimler vermektedirler. Turizm sektörünün rekabet ortamı düşünüldüğünde tüm bu çabaların otellerin gelecekte varlıklarını devam ettirebilmeleri için ne kadar önemli olduğu ortadadır.

Helâl otellerde uygulanan rekabet stratejilerine ait ifadeler orijinal ölçüğe uygun olarak 4 boyut altında verilmiştir. Bunlar; Farklılaştırma, Maliyet odaklılık, Maliyet Liderliği ve Odak Farklılaştırma rekabet stratejileridir. İlk faktör olan Farklılaştırma stratejilerine bakıldığında; en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifadeler "Sektörde olumlu bir itibar yaratmaya çalışırız" ( : 4,3396) ifadesi ve "Yüksek pazar payı oluşturmaya çalışırız ( : 4,1418) ifadesi olmuştur. Farklılaştırma stratejisi başlığı altında en düşük aritmetik ortalamaya sahip ifadeler ise, "Personel eğitimi ile ilgili olan pazarlama personelinin yoğun eğitimini devam ettiririz" ( : 3,6978) ifadesi ve "Pazarlama personeline kapsamlı eğitim veririz" ( : 3,6306) ifadeleridir. Bu rakamlara bakıldığında Helâl otellerin faaliyet gösterdikleri pazarda yüksek pazar payı oluşturmaya çalışırken, personel eğitimi konusuna yeterli önemi veremedikleri görülmektedir. Bu değerlere bakıldığında eğitim bakımından eksiği bulunan personelin ürün farklılaştırma stratejilerinde başarı gösteremeyeceği ve işletmeyi rekabet yarışında ileriye taşıyamayacağı düşünülmektedir.

Maliyet Odaklılık stratejileri başlığı altında dikkat çeken sonuçlar şu şekildedir: Maliyet Odaklılık stratejilerinden en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifadeler: “Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini kontrol ederiz ( : 4,1231) ve “Beklentinin üzerinde müşteri hizmetleri sunmaya çaba gösteririz ( : 4,4104) ifadeleri olmuştur. Sonuçlardan da görüldüğü üzere; Helâl oteller genel olarak müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet sunumu hususunda yüksek hassasiyete sahiptir. Bu da helal otellerin maliyetleri düşürmek adına kaliteden ödün vermedikleri anlamına gelmektedir.

Maliyet Liderliği ile ilgili rekabet faktörleri incelendiğinde; mevcut piyasada maliyet açısından lider olmak için en çok tercih edilen strateji: “Dağıtım maliyetlerini en aza indirmeye” stratejisidir. Türkiye gibi enerji ve akaryakıt konusunda yurt dışına bağlı olan ülkelerde dağıtım maliyetleri rekabet açısından büyük sorunlara sebep olabilmektedir. Bu ifadenin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olmasının sebebinin bu maliyetler olduğu düşünülmektedir.

Odak Farklılaştırma stratejilerden aritmetik ortalaması en yüksek olan ifade ise ( : 4,1119) ile “Yüksek fiyat pazarları için ürün ve hizmet üretiriz” ifadesi olmuştur. Odak Farklılaştırma Stratejisinin temel amacı düşünüldüğünde; otel yöneticilerinin bu stratejiyi seçerek rekabetin yoğun yaşandığı ortamlardan ziyade daha küçük ve getirisi yüksek pazarları tercih ettiği söylenebilir.

Rekabet stratejilerine ait faktörlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için farksızlık analizleri uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arasında anlamlı bir farklılık görülen ifadeler için farkın kaynağını tespit etmek için Post-Hoc testleri yapılmıştır. İlk olarak cinsiyet değişkeni ile Farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek amacıyla T-testi yapılmıştır. Yapılan bu test sonucunda; cinsiyet değişkeni ile Maliyet Liderliği stratejisi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani araştırmaya katılan erkek ve kadınların Maliyet Liderliği stratejisine karşı bakış açıları da farklıdır. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında Maliyet Liderliği stratejilerinde kadınların aritmetik ortalaması erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. Yani helal otellerde maliyet liderliği hedefleniyorsa kadın yöneticileri tercih etmek daha faydalı olabilecektir.

Yaş değişkeninin rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini görmek için Anova yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde; yaş değişkeni tüm faktörler üzerinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey sonuçlarına bakıldığında; tüm faktörlerde 41- 50 yaş arası grup ile 21-30, 31-40 ve 50 üzeri yaş gruplarının rekabet stratejilerine bakış açıları farklı çıkmıştır. Buradan hareketle eğer işletme faaliyet gösterdiği pazarda farklı stratejiler geliştirmek istiyorsa 41-50 yaş grubu yöneticiler ile çalışmak fark yaratabilecektir.

Eğitim durumu ile rekabet stratejileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek için Anova yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde; katılımcıların eğitim durumu ile tüm rekabet stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Eğitim durumunun rekabet stratejilerinin tümünde anlamlı bir farklılık göstermesi; yöneticilerin uyguladıkları stratejiler üzerinde ne kadar etkili bir değişken olduğunu göstermektedir. Sonuçlar incelendiğinde; helal otel yöneticilerinin jenerik rekabet stratejilerine yönelik ortalamalarına göre; Ürün farklılaştırmada Lisans, Maliyet Odaklılıkta Lise, Maliyet Liderliğinde Lise ve Önlisans, Odak Farklılaştırma stratejilerinde ise Lise mezunu grubun en yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle işletme, hangi rekabet stratejisine ağırlık vermek istiyorsa, seçeceği yöneticinin eğitim durumunu gözden geçirmesi önem arz etmektedir.

İş statülerinin rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Anova yapılmıştır. Katılımcıların iş statüleri ile Farklılaştırma, Maliyet Odaklılık, Maliyet Liderliği ve Odak Farklılaştırma stratejileri arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Farkın kaynağını tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Bulgular incelendiğinde; tüm faktörlerde alt düzey otel yöneticilerinin; orta düzey ve üst düzey otel yöneticilerinden genel olarak farklı bakış açısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebinin alt düzey otel yöneticilerinin otel çalışanları ve müşteriler ile daha iç içe olması ve işleri içeriden takip edebilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Sonuç olarak daha gerçekçi stratejileri hayata geçirebilmek açısından alt düzey yöneticiler helal oteller için faydalı olabilecektir.

- Helâl Turizm alanında faaliyet gösteren otellerin stratejik rekabet faktörlerini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın sonucunda ilgili taraflara bir takım önerilerde bulunmak da mümkündür.
- Helal oteller yöneticilerini belirlemeden önce hangi rekabet stratejisini uygulamak istediğini göz önünde bulundurmalıdır.
- Yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması rekabet açısından her zaman fark yaratmamaktadır. Bu nedenle sadece eğitim durumuna bakarak yönetici belirlemek doğru sonuçlar vermeyebilir.
- Helal otellerde düşük sayılabilecek kadın yönetici sayısı artırılmalıdır. Kadın yöneticilerin özellikle maliyet liderliği stratejilerinde daha başarılı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.
- Helal oteller karar alma süreçlerinde daha gerçekçi adımlar atmak için alt düzey yöneticileri de sürece dâhil etmelidir.
- Helal turizm alanında çalışma yapacak araştırmacıların; konaklamanın sektörünün yanında, seyahat sektörünü de çalışmalarına dâhil etmeleri faydalı olacaktır.

## Kaynakça

- Allen, R. S. ve Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433-454.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet gücü ve Türkiye*. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Ayber, M. (2003). *Marka içi ve markalar arası rekabetin dengelenmesi gereken hallerde rekabet otoritelerinin yaklaşımı*. Rekabet Kurumu Yayınları.
- Batman, O. (2015). *Otel işletmelerinin yönetimi* (4. bs.). Değişim Yayınları.
- Battour, M. M., İsmail, N. M., Battor, M. (2010). Toward a halal tourism market. *Tourism Analysis*, 15, 461-470.
- Battour, M., Ismail, M. N. ve Battor, M. (2011). The impact of destination attributes on Muslim tourist's choice. *International Journal of Tourism Research*, 13 (6), 527-540.
- Bayat, B. (2014). Uygulamalı sosyal bilim araştırmalarında ölçme, ölçekler ve "likert" ölçek kurma tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 1.
- Boğan, E., Batman, O., Saruşık, M. (2016). Helâl turizmin kavramsal çerçevesi ve Türkiye'deki uygulamalar üzerine bir değerlendirme. *3rd International Congress of Tourism & Management Researches* (1425-1440).
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32(32), 470-483.
- Çakıroğlu, Ç. (2010). *Uluslararası firmalara karşı yerli firmaların alternatif rekabet stratejileri: Akaryakıt sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi-antep Üniversitesi.
- Çayıroğlu, Y. (2014). *Helâl Gıda*. Işı Yayınları.
- Dinçer, F. İ. ve Bayram, G. E. (2017). İslami bakış açısıyla helal turizm. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 26-42.
- El-Gohary, H. (2016). Halal tourism, is it really halal?. *Tourism Management Perspectives*, 19, 124-130.
- Erkan, C. (1993). Küreselleşme ve Avrupa topluluğu karşısında Türkiye'nin rekabet yeteneği. Celal Bayar Üniversitesi, İşletme ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.
- Diyanet İşleri Başkanlığı. (2017). Helâl ve Haram Duyarlılığı. 13 Mayıs 2020 tarihinde <https://www.diyanet.gov.tr/tr-TR/Kisi/Baskan/11131/cuma-hutbesi-Helâl-haram-duyarlilik> adresinden erişildi.

- Gündüz, C. ve Topaloğlu, C. (2017, 7-9 Nisan) *Helâl temalı otellerin sertifikasyonu: Türk Standartları Enstitüsü örneği [Bildiri Sunumu]*. 1. Uluslararası Helâl Turizm Kongresi, Antalya.
- Henderson, J. C. (2009). Islamic tourism reviewed. *Tourism Recreation Research*, 34(2), 207-211.
- Karakaş, M. (2008). Devletin düzenleyici rolü ve Türkiye’de bağımsız idari otoriteler. *Maliye Dergisi*, 154(1), 99-120.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Mastercard and CrescentRating. (2018). *Global Muslim Travel Index*. 03 Nisan 2018 tarihinde <https://www.crescentrating.com/reports/mastercard-crescentrating-global-muslim-travel-index-gmti-2018.html>. adresinden erişildi.
- Öselmiş, M. (2013). *Helâl ve Haram Nedir?*. 06.01.2018 tarihinde [http:// www. mustafaoselmis.com.tr /helâl-ve-haram-nedir/](http://www.mustafaoselmis.com.tr/helal-ve-haram-nedir/) adresinden erişildi.
- Oflaz, M. (2015). Turistik ürün çeşidi olarak helal turizm konsepti uygulayan konaklama tesislerinde müşteri algıları. [Yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Öztürk, A., Nart, S., Altunışık, R. (2015). Tüketicilerin helâl tüketim davranışlarının belirleyicileri: Planlı davranış teorisi çerçevesinde bir araştırma. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 1 (2), 141-160.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. *In Readings in Strategic Management* (234-255).
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18 (3), 4-14.
- Porter, M. E. (2010). Rekabet Üzerine. (K. Tanrıyar, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları. (Orijinali 1999’da yayımlanmıştır).
- Razzaq, S., Hall, C. M., Prayag, G. (2016). The capacity of New Zeland to accommodate the halal tourism market - or not. *Tourism Management Perspectives*, 18, 92-97.
- Sucu, M. E. (2010). KOBİ’lerde stratejik yönetim ve bir araştırma [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi (2. bs)*. Nobel Yayınları.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü*. (2005). Türk Dil Kurumu Yayınları.

- Tekin, Ö.A. (2014). İslami turizm: dünyadaki ve Türkiye'deki genel durum üzerine bir inceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 750-766.
- Torlak, Ö. (2012). İslam ülkeleri arasında helâl ürün pazarlama potansiyeli, problemleri ve çözüm önerileri. *Tüketici Ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 1-10.
- Unwto, (2019). *Definition | Sustainable Development of Tourism*. 06 Mayıs 2019 tarihinde <https://www.unwto.org/sustainable-development> adresinden erişildi.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Bs.)*. Beta Yayınları.
- Zamani-Farahani, H. ve Henderson, J. C. (2010). Islamic tourism and managing tourism development in Islamic societies: the cases of Iran and Saudi Arabia. *International Journal of Tourism Research*, 12(1), 79-89.

#### **Etik kurul onayı**

Araştırmada 2020 yılı öncesi araştırma verilerinin kullanılmış olması sebebi ile bu araştırma etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalar arasında yer almaktadır.

#### **Araştırmacıların katkı oranı beyanı**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

#### **Çıkar çatışması beyanı**

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

