

Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejileri: Türkiye örneği*

Competition and positioning strategies of accommodation businesses operating in winter tourism: The case of Türkiye

Gönderim Tarihi / Received: 19.02.2023

Kabul Tarihi / Accepted: 23.05.2023

Doi: [10.31795/baunsobed.1253236](https://doi.org/10.31795/baunsobed.1253236)

Ebru BOZDEMİR¹

Serkan ŞENGÜL^{**2}

ÖZ: Bu çalışmada, kış turizmi destinasyonlarında bulunan konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejileri incelenmiştir. Araştırmada işletmelerin uyguladıkları rekabet ve konumlandırma stratejilerinin belirlenmesi ve işletmelerin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın Türkiye’de kış turizminin gelişmesi ve uluslararası pazarda yer alabilmesi için işletmelerin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin geliştirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Veri toplama aracı olarak Michael E. Porter’ın “Elmas Modeli” ve “Üç Jenerik Stratejisi” kullanılarak oluşturulan mülakat formu kullanılmıştır. Türkiye’de kış turizmi faaliyetinde bulunan 21 üst düzey konaklama işletmesi yöneticisine, yarı yapılandırılmış mülakat soruları yönlendirilmiştir. Çalışmanın analiz kısmında, betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Veri analizi için ön okuması yapılan metinlerin, MAXQDA 2020 programı ile kod ve temaları oluşturulmuş daha sonra analiz edilmiştir. Kış turizmi destinasyonlarında altyapı ve üstyapı yatırımlarının yetersiz olduğu, pazar payını genişletmek ve yurtdışı pazarına açılmak için stratejiler geliştirilmediği, bilgi kaynakları kullanımının küçük konaklama işletmelerinde yetersiz olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletmelerin konumlandırma stratejilerine önem vermesi, mal/hizmet farklılaştırma yoluna gitmesi, pazar bölümlendirme stratejilerini geliştirmesi ve hedef müşteri grubunu doğru seçmesi gerektiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konumlandırma, Rekabet, Strateji, Kış turizmi, Konaklama işletmesi

ABSTRACT: In this research, competition and positioning strategies of accommodation enterprises in winter tourism destinations are examined. In the research, it is aimed to contribute to the enterprises in terms of determining the competition and positioning strategies implemented by the enterprises against their competitors and increasing their competitiveness. The development of winter tourism in Turkey and the development of competition and positioning strategies of enterprises in order to take place in the international market constitute the importance of the study. Semi-structured interview questions were directed to 21 senior accommodation business managers engaged in winter tourism activities in Turkey. In the analysis part of the study, descriptive analysis method was used. The codes and themes of the texts, which were pre-read for data analysis, were created with the MAXQDDA 2020 program and then analysed. As a data collection tool an interview form is composed and by using Michael E. Porter’s “Diamond model” and “three genetic strategies”. It is among the results obtained that infrastructure and superstructure investments are insufficient in winter tourism destinations, strategies are not developed to expand the market share and open to the foreign market, and the use of information resources is insufficient in small accommodation enterprises. The obtained results reveal the necessity of giving importance to the positioning strategies of the enterprises, going the way of product/service differentiation, developing market segmentation strategies and choosing the target customer group correctly.

Keywords: Positioning, Competition, Strategy, Winter tourism, Accommodation business

* Bu çalışma, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nde kabul edilen “Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejileri: Türkiye örneği” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Bilim Uzmanı, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, bozdemir.ebru.1995@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9215-2906>

** Sorumlu Yazar / Corresponding Author

² Doç. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi/Turizm Fakültesi/Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, serkansengul@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4615-1982>

EXTENDED ABSTRACT

Literature review

Winter tourism is an alternative type of tourism that affects the preservation and sustainability of the natural assets in the regions and their social, cultural and economic development (Karaman and Gül, 2016). It is seen as a very important type of tourism for the development of mountainous areas, the development of regions and the balance between regions (Akkuş, 2019).

Although the concept of competition is a concept that has existed throughout the history of humanity, it is generally used for businesses today. Developments in the market with globalization have brought concepts such as product/service quality and customer satisfaction to the fore, thus the concept of competition has gained an important dimension (Bahar and Kozak, 2012). As a result of the economic development and changes experienced from the past to the present, the definitions of competition have gained different meanings. The concept of competition in the economic dimension was first discussed as "Perfect Competition" by Adam Smith (1776) in his book "The Wealth of Nations". One of the most important models in determining international competitiveness is the "Diamond Model" developed by Michael E. Porter (1990).

In this research, competition and positioning strategies of accommodation businesses in winter tourism destinations were examined. In the research, the competition and positioning strategies implemented by the enterprises against their competitors were determined and it was aimed to contribute to the enterprises in terms of increasing their competitiveness. The development of winter tourism in Turkey and the development of competitive and positioning strategies of enterprises in order to take place in the international market constitute the importance of the study.

Methodology

Semi-structured interview questions were directed to 21 senior hotel managers by using the interview technique, which is a qualitative research method. In the analysis part of the study, descriptive analysis method was used. In order for the study to be original, citations were made from the individuals participating in the research, as well as the data were categorized and analyzed with systematic analysis. The codes and themes of the texts, which were pre-read for data analysis, were created with the MAXQDA 2020 program and then analyzed. As a data collection tool, an interview form created using Michael E. Porter's "Diamond Model" and "Three Generic Strategies" was used.

Findings and discussion

It is among the results obtained that infrastructure and superstructure investments are insufficient in winter tourism destinations, strategies are not developed to expand the market share and open to the foreign market, and the use of information resources is insufficient in small hotels. In addition, the winter destinations that businesses see as competitors in Turkey include Uludağ, Palandöken, Kartalkaya; In the world, countries such as France, Italy and Switzerland, where the Alps are located, are among the results obtained. It has been concluded that the promotion, incentives and policies are insufficient, and the choices made during the incentives for winter destinations affect the competition positively/negatively. In the focus strategy, it has come to the forefront that the businesses generally tend to hold the existing market, the differentiation strategy is generally differentiated with "quality", and most of the businesses have defined quality as the differentiation strategy.

Results and recommendations

For the development of winter tourism, infrastructure and superstructure investments should be increased in winter destinations, plans and policies for winter tourism should be emphasized, and promotion and advertising activities for winter tourism should be increased. Businesses should give importance to positioning strategies, go the way of product / service differentiation, develop market segmentation strategies and choose the target customer group correctly. Senior managers working in the hotel should give more importance and contribute to scientific studies.

Recommendations for Accommodation Businesses: Increasing the quality of service depends on the developed workforce. Accommodation businesses operating in winter and summer can train qualified

personnel by changing personnel seasonally. Market segmentation is an important element in competition and all businesses should implement a market segmentation strategy. Small-capital businesses can create value for guests by applying differentiation strategies to compete with high-capital businesses. Service quality and competitiveness can be increased by using information resources more effectively and efficiently in accommodation businesses operating in winter tourism. In winter tourism, customer demands and expectations, market structure should be analyzed well and destinations should be made more attractive by developing appropriate goods/services. It is important that the relations between the accommodation businesses and the sub-sectors are strong. For this reason, relations with related and support industries should be strengthened. It is important to determine the market segmentation and target customer group in terms of ensuring sustainability in winter tourism. For this reason, managers should analyze the business characteristics well and develop appropriate strategies. Competitiveness should be increased by providing more effective and efficient use of resources in winter destinations. Differentiation strategies can be developed by following the innovations and activities in the leading winter tourism destinations in the world. Business managers should give more support to the studies carried out for the development of winter tourism. Business managers can increase their competitiveness by giving more importance to positioning strategies.

Suggestions to Public Institutions and Organizations: In order for Turkey to compete with the world in winter tourism, promotion/advertising activities should be increased, and winter tourism should be brought to the fore along with mass tourism in Turkey. Plans and policies for the development of winter tourism should be emphasized. The development of winter tourism destinations should be supported more. Investments can be increased in developing winter tourism destinations in order to develop infrastructure-superstructure elements such as mechanical facilities, accommodation facilities, entertainment and food/beverage areas, runways, in cooperation with the state-private sector.

Giriş

Sürekli gelişim gösteren turizm sektöründe rekabet ortamında işletmelerin diğer işletmelerden üstün olabilmesi için stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Öztürk ve Tan, 2018). Turizmde talebin esnek olması, işletmelerin dikkate alması gereken unsurları fazlalaştırmakta ve bu unsurlar büyük bir öneme sahip olmaktadır (Kaya vd., 2021). Günümüzde konaklama işletmelerinin pazarda tutunabilmeleri kendi işletmelerine uygun rekabet stratejileri belirlemeleri ile mümkün olmaktadır (Coşar, 2008). Konaklama işletmeleri, işletmenin iş akışına uygun stratejiler oluşturarak ya da stratejileri değiştirerek rekabet etme olanaklarını arttırabilirler (Özdemir ve Yılmaz, 2016). Konaklama işletmelerinin rekabet etme olanaklarını artırmasında konumlandırma da önemli bir yere sahiptir (Bulut, 2006). Konumlandırma, potansiyel ziyaretçilerin destinasyonun güçlü nitelikleri hakkındaki algılarını tanımlamayı, bunları rekabetçi hedeflerin nitelikleri hakkındaki algılarıyla karşılaştırmayı ve bir hedefi rakiplerinden ayırt etmeyi içermektedir (Crompton vd., 1992). Bunlara bağlı olarak günümüzde işletmelerin, kendilerine uygun rekabet ve konumlandırma stratejilerini belirlemeleri sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır.

Kış turizmi, turizm faaliyetlerini tüm yıla yaymak açısından ülkeler için avantaj sağlamakta (Büyükipekçi vd., 2019), ekonomik büyüme dâhil olmak üzere dünyada önemli gelir kaynaklarından biri olmaya devam etmektedir (Genç, 2019). Dünyada ve Türkiye’de kış turizmine olan ilginin gün geçtikçe arttığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinin doğru bir rekabet ve konumlandırma stratejisi geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde kış turizmi destinasyonlarına yönelik rekabet ve konumlandırma çalışmalarının sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırmada Michael E. Porter’ın “Elmas Modeli” ve “Üç Jenerik Stratejisi” modelleri kullanılarak işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin belirlenmesi ve kış turizminde faaliyet gösteren işletmelere bu konuda öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Literatür taraması

Kış turizmi kavramı ve gelişimi

Kış turizmi, bölgelerde bulunan doğal varlıkların korunması ve sürdürülebilir olmasını sağlayan, toplumsal, kültürel ve ekonomik olarak gelişmesine etki eden alternatif bir turizm çeşididir (Karaman ve Gül, 2016). Dağlık alanların gelişebilmesi, bölgelerin kalkınabilmesi ve bölgeler arasındaki dengenin sağlanabilmesi açısından oldukça önemli bir turizm çeşidi olarak görülmektedir (Akkuş, 2019).

Kış turizmi talebini etkileyen en önemli unsurlar kış sporları, doğa ile iç içe olmak ve dinlenme fırsatı olarak sıralanabilir (Apak, 2016). Kış turizmi, maceracı ve doğasever kişiler tarafından tercih edilen bir turizm çeşididir. Dağ turizmi olarak adlandırılan kış turizminde kayak, yürüyüş ve tırmanma gibi spor aktiviteleri yer almaktadır. Kış turizmi kayak sporu yapmaya elverişli olan belirli bir yükseklikte bulunan ve kar kalitesi, miktarı uygun olan bölgelere yapılan turistik hareketlerin tümünü kapsamaktadır (Kozak vd., 2010; Ulema vd., 2020).

Dünyada modern anlamda kış turizminin tarihi 1860 yılında Norveç’in Telemark kasabasında, Sondre Nordheim’in yokuş aşağı kaymasına dayanmaktadır. 1880’de Norveçli Fridtjof Nansen ve ekibi Grönland’ın kuzeyine kayak kullanarak geçmiştir. Bu durum kayağa olan ilginin çoğalmasına sebep olmuştur. 1896 yılında Mathias Zdarsky yeni kayak teknikleri geliştirmiş ve bu durum Alp Tekniği’ni ortaya çıkartmıştır. 1860 ve 1910 yılları arasında Norveç, İsveç ve Finlandiya’da kayak merkezleri ve kış sporları gelişmeye başlamıştır (Toy, 2013).

Kayağın 1924-1932 yıllarında olimpiyatlarda kullanılması popülerliğini öne çıkarmış, özellikle elit kesimler tarafından daha çok benimsenerek bir turizm faaliyeti olmasına neden olmuştur. 1929’da Kanada’da kayakçılar için tasarlanan ilk mekanik yokuş yukarı asansör kurulmuştur ve birkaç yıl içinde Kuzey Amerika ve Avrupa’daki önemli kayak pistlerinin birçoğu, bu asansörlerin daha fazla geliştirilmiş versiyonuna sahip olmuşlardır. Kış turizminin gerçek anlamda kitlelere ulaşması II. Dünya Savaşı sonrasında gerçekleşmiştir. 1950 yılında suni karlama makinelerinin bulunması ile kayak tesislerinin büyümesi ve gelişmesi ivme kazanmış aynı zamanda kayak sezonunun uzamasına neden olmuştur. 1970-1980 yıllarında ise kış turizmi yükselişe geçmiş ve pazarda büyüme, ürün genişleme dönemi yaşanmıştır. Kuzey Amerika’da, artan kış tatili talebini karşılamak için New England, Colorado,

California, Canadian Rockies ve Quebec'in kasabalarında büyük tatil köyleri inşa edilmiştir. 1980'lerin ortalarına gelindiğinde, birçok bölgede kayak tesisi arzı talebi aşmış ve kayak destinasyonları finansal zorluklar yaşamıştır. Buna karşılık, birçok kayak merkezi hem ürün hem de pazar sorunlarını daha ticari bir şekilde ele almak zorunda kalmış ve kayak alanı gelişimine daha turizm odaklı bir yaklaşım başlamıştır (Hudson, 2004; Shackley, 2006; Hinnerth, 2010; Evren ve Kozak, 2019). 1990 yıllarında başlayan alternatif kar sporları ile kış turizmi yeni bir ivme kazanmıştır. Bununla beraber karlı bölgelerde geyikli kızaklar, kar motorları ile yapılan turistik geziler insanların ilgi odağı haline gelmiştir (Clifford, 2002).

Türkiye'de kayak sporu öğrenimi askeri birlikler tarafından 1915 yılında Erzurum'da Kerim Hitli Tabyası'nda açılmış olan kursta Avusturya'dan getirilen kayak uzmanı Albert Bilstein'in vermiş olduğu kurslar ile başlamıştır (Baş, 2015). 1927 yılında askeri amaçlı Eğirdir Dağcılık Talimgahı'nda kayak sporu bölükleri kurulmuştur. Kayak sporu 1930 yılında Ankara Gazi Eğitim Enstitüsü ve Ziraat Yüksek Mektebi'nde Alman uyruklu beden eğitimi öğretmeni Rideli'nin teşvikleriyle sivil olarak uygulanmaya başlanmıştır (Şebin, 2009).

1930 yılının başında kayak sporuna ilgi duyan yerli halk Uludağ'a çıkmaya başlamış ve kayak turizminin temelleri Uludağ bölgesinde atılmıştır. Kış turizminin gelişmesinde en önemli olaylardan bir diğeri de 22 Nisan 1993'te Bursa Dağcılık Kulübü'nün kurulmasıdır. Kulüp, Uludağ bölgesinin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Kış turizminin yeni gelişmeye başladığı dönemde Uludağ'da güvenlik ve emniyet, kayak ekipmanlarının olmaması, ulaşım gibi sorunlar yaşanmış fakat Bursa Dağcılık Kulübü bu sorunlara çözümler geliştirmiştir. 1931 yılında "Uludağ Büyük Otel" ve 1935 yılında Kayakevi açılmış buna bağlı olarak öğrenciler, sporcular gibi alt gelir grubuna sahip olan kişiler de Uludağ'a çıkmaya başlamıştır. 5 Şubat 1939 yılında Uludağ'da İstanbul, Ankara ve Bursa illerinden kayakçıların katılım gösterdiği ilk kayak yarışması düzenlenmiştir. 1939'da Ankara'da "Dağcılık ve Kış Sporları Federasyonu" kurulmuş ve kayak sporu Türkiye'de resmi olarak bir statü kazanmıştır. Kayak sporunun resmi bir statü kazanması ile 1950 yılında farklı destinasyonlar (Elmadag, Erciyes, Palandöken, Sarıkamış, Kartalkaya) gelişmeye başlamıştır. 1959 yılında Uludağ modern anlamda gelişmeye başlamış, 1970 yılının sonuna kadar Türkiye'de kış turizmi pazarının %70'ine hâkim olmuştur. 1960-1965 yıllarında Palandöken, Erciyes, Sarıkamış, Bitlis kayak merkezleri olarak kabul edilmiş ve ilk mekanik tesisler kurulmuştur. Bu bağlamda kış sporları ve kış turizmi gelişim göstermiştir. 1 Ocak 1993 yılında Galatasaray Lisesi'nden bir grup öğretmen Uludağ'a kayak yapmak için gitmiş ve Türkiye'de kayak sporunun öncülüğünü yapmışlardır (Ülker, 1992; Şebin, 2009; Demiroğlu, 2013; Evren ve Kozak, 2018; Evren ve Güldemir, 2018).

Rekabet ve strateji kavramları

Rekabet kavramı insanlık tarihi boyunca var olan bir kavram olmakla beraber, günümüzde genel olarak işletmeler için kullanılmaktadır. Küreselleşme ile beraber pazarda yaşanan gelişmeler mal/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi kavramları ön plana çıkartmış böylelikle rekabet kavramı önemli bir boyut kazanmıştır (Bahar ve Kozak, 2012). Geçmişten günümüze kadar yaşanan ekonomik gelişim ve değişimler sonucunda rekabet tanımlarına farklı anlamlar yüklenmiştir. Ekonomik boyutta rekabet kavramı ilk olarak Adam Smith (1776) tarafından "Ulusların Zenginliği" kitabında "Tam Rekabet" olarak ele alınmıştır. Uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde en önemli modellerden biri ise Micheal E. Porter (1990) tarafından geliştirilen "Elmas Modeli"dir. Rekabet kavramının birçok alanda kullanılması rekabet kavramı üzerine kesin bir tanımla zorlaştırmaktadır. Demir ve Demirel'e (2011) göre, *rekabet kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlükler ile insan haklarının garanti altına alındığı, hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanmıştır*. Tansu'ya (2003) göre, *rekabet piyasa ekonomisinde teknik gelişmeyi olumlu kılan, ekonomik birimlerin çevresel değişimlere karşı uyum esnekliğini artırarak verimliliği ve etkinliği olumlu yönde etkileyen, küreselleşme ve teknolojik gelişme gibi değişimlere uyum sağlanmasını mümkün kılan araç olarak tanımlanmıştır*.

Strateji işletmenin amaçlarına ulaşmaya aracı olan en önemli unsurdur. Bu bağlamda tanım yapmak gerekirse strateji; işletmelerin amaç ve hedeflere ulaşmak için izlediği yol ve yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010).

Yönetim açısından incelendiğinde strateji, bir işletmenin farklı işlevleri arasında ortaya çıkan karışıklıkları belirlemek, işletmenin genel amaçlarını belirleyen özellikleri düzenlemek ve ekonomik anlamda işletmenin uygun değere ulaşması ile ilgili seçim kararları setidir. Belirlenen stratejiler, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kaynaklarını harekete geçiren bir unsurdur (Öğüt vd., 2004; Doğan, 2011).

İşletmeler için rekabeti etkileyen en önemli unsurlar ise müşterilerin sürekli değişim gösteren talep, istek ve beklentileridir. Buna bağlı olarak işletmelerin piyasada ve pazarda yaşanan gelişmeleri takip etmeleri ve bunlara uygun rekabet uygulamaları geliştirmesi gerekmektedir. Mal ve hizmetlerin standartlaşması ve aynı pazarda müşteriye sunulması rekabet stratejileri belirlemeyi daha önemli hale getirmiştir. İşletmenin pazarda tutunabilmesi yalnızca doğru bir rekabet stratejisi ile gerçekleşmektedir (Dinçer, 2015).

Konaklama işletmelerinde rekabet

Destinasyonların pazar payını koruması, sürdürülebilir olması ve sürekli gelişim sağlaması turizm rekabeti olarak tanımlanmaktadır. Turizm bölgeleri, talep yapılarını analiz ederek, talebe uygun rekabet stratejileri geliştirmeli ve pazarda rekabet gücü sağlayarak pazar payını genişletmelidir. Turizmde rekabet üstünlüğü sağlamak için diğer turizm destinasyonlardan farklı çekicilikler ve deneyimler sunmak önem taşımaktadır (Aydemir vd., 2014).

Porter (1980), her işletmenin rekabeti araştırması ve analiz etmesi gerektiğini savunmuştur. Turizm işletmeleri için rekabet avantajlarını belirlemek, müşterilerin gözünde oluşturduğu imajı, mal/hizmet kalitesini diğer işletmelerle karşılaştırmak ve uygun stratejileri belirlemek için önemli bir unsurdur. Her turizm işletmesi, rakiplerin izlediği rekabet stratejilerini takip etmeli, aynı rekabet stratejisini belirleyen işletmeleri haritalandırmalı ve işletmeleri etkileyen olumlu ve olumsuz durumları kaydetmelidir. Bir turizm işletmesi, rakiplerinde bulunan kaynakları, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, pazarda bulunan her rakip için bilgi toplama gücüne sahip olmalıdır. Turizm işletmeleri için rekabet ortamının analizi, rekabet çekiciliğinin değerlendirilmesi ile doğru orantılıdır (Varelas ve Georgopoulos, 2017).

Rekabet üstünlüğünün devamlılığı için müşteri istek ve beklentilerine uygun olarak mal/hizmet sunmak, yüksek kalite, düşük fiyat gibi unsurlar önem taşımaktadır. Turizm işletmelerinde rekabeti etkileyen önemli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; maliyet, yatırım gücü, hizmet olanağı, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygun olma, güvenilirlik vb. olarak sıralanabilir (Zengin ve Bilgiçli, 2018).

Porter “elmas modeli” ve “üç jenerik stratejisi”

Porter (1990) “Ulusların Rekabet Üstünlüğü” eseri ile rekabetçilik konusunda, stratejik yönetim ve teorik literatür arasında köprü kurarak, gelişmiş politikalara temel oluşturmuştur (Davies ve Ellis, 2000). Porter, ticaret teorilerinin yalnızca maliyete odaklanması sebebiyle yeni bir teorinin gerekli olduğunu ve pazar bölümlendirme, ürün farklılaştırma, teknoloji farklılıkları ve ölçek ekonomisi unsurlarını içermesi gerektiğini savunmuştur (Watchravesringkan vd., 2010).

Porter, “Bir ülke neden belirli endüstrilerde uluslararası başarı elde eder?” sorusuna cevap aramıştır. Porter’ın bu çalışmadaki amacı, neden sadece belirli sosyal grupların, firmaların ve ulusların ilerleyip, geliştiğini açıklamaktır. Bu bağlamda Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Japonya, Danimarka, İtalya, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık, Güney Kore ve Singapur’da, 100 farklı sektörde, 4 yıl süren bir araştırma yapmıştır. Çalışmalar sonucunda, elmasın en çok bilinen dört köşesi olan faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destek endüstriler, firma stratejileri, yapı ve rekabet ortaya çıkmış ve “Elmas Modeli” oluşturulmuştur (Davies ve Ellis, 2000; Özdemir, 2019).

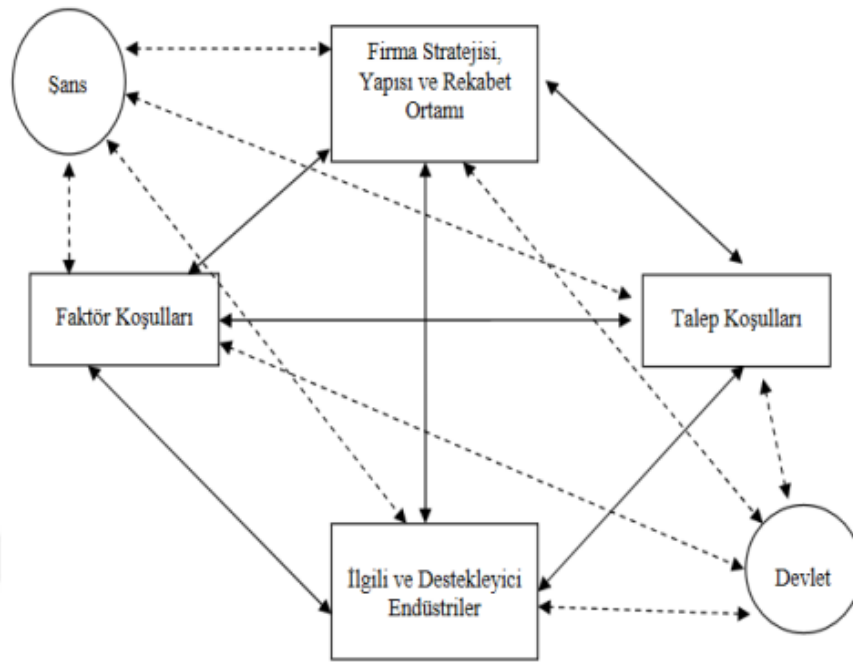
Üç Jenerik Stratejisi, işletme düzeyinde maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bu üç jenerik stratejisi uygulanarak müşterilerde değer yaratma ve konumlandırma gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Firmalar, endüstriler içinde belirli bir pozisyon seçmelidir.

Konumlandırma, firmanın rekabete yönelik yaklaşımlarını somutlaştırmaktadır. Konumlandırma, işletmelerin ürün ve hedef müşteri grubu dışında, rekabete yönelik yaklaşımını da etkilemektedir. (Porter, 1990; Kılıç ve Uslu, 2019).

Porter elmas modeli

Elmas modeli içinde bulunan unsurlar birbiri ile etkileşim ve ilişki içerisindedir. Bu modelde yer alan unsurlardan biri faktör koşullarıdır. Faktör koşulları doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye kaynakları, altyapı, üstyapı gibi unsurları içermektedir ve firmalar için başlangıç aşamasında avantaj sağlayan unsurlardır. Talep koşulları, müşterilerin istekleri doğrultusunda gerçekleşen bir unsurdur ve firmaların ürün geliştirme, yenilik yapma gibi faaliyetlerine etki etmektedir. İlgili ve destek endüstriler, ilgili endüstride yer alan tedarikçileri ve firmaları kapsamaktadır. Destek endüstrilerin rekabet içinde bulunması, firmaların yenilikçi girdiler ve uygun maliyetlerden yararlanmasına olanak tanımaktadır. Firma stratejisi, yapı ve rekabet ise sürekli yükselme, yatırım, teşvik sistemleri ve yerel rakipler arasında rekabete zorlayan bir unsurdur. Modelde yer alan 4 ana unsur dışında 2 değişken unsur bulunmaktadır, bu unsurlar şans ve devlet faktörüdür. Bu iki değişken unsur, ulusal rekabeti desteklemekte ama sürekli olarak bir avantaj oluşturmamaktadır. Şans faktörü, beklenmedik zamanda gerçekleşen olayları kapsamaktadır. Bunlara doğal afetler, salgın hastalıklar, politik olaylar örnek verilebilir. Devlet faktörü ise rekabet ortamına direkt olarak müdahalede bulunamamakla beraber, rekabetçi ortam için politikalar geliştirmektedir. Devletin rekabet ortamına direkt müdahalede bulunabilmesi gelişmemiş ülkelerde görülebilir. Bir firmanın ulusal ya da uluslararası alanda başarılı olabilmesi dört ana unsur tarafından belirlenmektedir. Porter, bu unsurların bir arada kullanılmaması durumunda rekabet avantajı elde edilemeyeceğini belirtmektedir. Özellikle bilgi yoğun endüstrilerde, elmas modeli içerisinde yer alan faktörlerin tümünün etkileşimi rekabet avantajı oluşturmada zorunludur (Porter, 1990; Gürpınar ve Sandıkçı, 2008; Zhao vd. 2009; Gökmenoğlu vd., 2012).

Şekil 1: Porter elmas modeli



Kaynak: (Porter, 1990)

Şekil 1’de “Elmas Modeli” yer almaktadır. Şekilde dört ana unsur olan faktör koşulları, talep koşulları, firma stratejisi, yapısı ve rekabet ortamı ve son olarak ilgili/destek endüstriler yer almaktadır. Şans ve devlet faktörü ise iki dışsal değişken olarak değerlendirilmektedir.

Faktör Koşulları: Turizm bölgeleri için bir destinasyonda faktör koşullarının bulunması çekicilik ve motivasyon açısından oldukça büyük öneme sahiptir (Bahar ve Kozak, 2012). Porter’a göre faktör

koşulları, endüstride rekabet edebilmek için gerekli olan faktörleri ifade etmektedir (Jin ve Moon, 2006). Faktör koşulları; insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye ve altyapı gibi unsurları kapsamaktadır. Bu kaynaklar rekabet gücünü olumlu yönde olumlu etkiler fakat sadece bu kaynaklara sahip olmak yeterli değildir. Kaynakların verimli ve pozitif yönlü etki oluşturacak şekilde kullanılması gerekmektedir (Özer, 2012).

Bir ülkede bulunan işletmeler, belirli endüstrilerde rekabet edebilmek için, düşük maliyetli ya da yüksek kaliteli faktörlere sahip ise rekabet avantajı elde etmektedir. Faktörlerden rekabet avantajı elde etmek, bu faktörlerin verimli ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilişkilidir. Turizm endüstrisinde yer alan destinasyonlar da rekabet gücü açısından farklılıklar göstermektedir. Turizm endüstrilerinde, uluslararası rekabet gücü kazanabilmek için öncelikle ulusal rekabet gücü artırılmalıdır. Bunun için üretim faktörlerinin sürekliliği ve geliştirilmesi sağlanmalıdır. Faktör donatımında yeterli kaynakları bulunmayan destinasyonlar, sahip oldukları kaynakların kullanım ve yerini değiştirerek avantaj sağlayabilirler (Porter, 1990; Bahar, 2004; Bahar ve Kozak, 2012).

Talep koşulları: İç pazarda yer alan tüketiciler ile doğrudan ilişkili bir faktördür. İç pazarda talep ne kadar fazla olursa, ulusal rekabet avantajı da aynı oranda artmaktadır. İç pazarda yer alan tüketicilerin talepleri, işletmelerin verimli ve üretken olmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda tüketici standartlarına uygun ürünler geliştirmeleri, dünyada gerçekleşen yenilikleri takip etmeleri için işletmelere itici güç oluşturmaktadır (Porter, 1990; Watchravesringkan vd., 2010).

Turizm işletmelerinde tüketicilerin talepleri, işletmelerin yenilikler yapması için itici güç oluşturur ve rekabet güçlerini artırarak devamlılık sağlar. Bu durum uluslararası alanda, turizm işletmelerinin rekabet avantajı oluşturmasında etkilidir. Ulusal turizm pazarında yer alan işletmelerin rekabet güçlerinin yüksek olması, uluslararası alanda rekabet edebilme şansını kolaylaştırmaktadır (Bahar, 2004; Bahar ve Kozak, 2012;).

İlgili ve destek endüstriler: İlgili/destek endüstriler rekabet avantajı için önemli konumdadır çünkü yenilik ve uluslararasılaşma için ürünler üreterek, işletmelere önemli girdiler sağlayan endüstrilerdir (Porter, 1990). Turizm işletmelerinde, ilgili ve destek endüstrilerin varlığı, destinasyonların rekabet gücü için önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde ihtiyaç duyulan işgücü, hammadde gibi temel girdilerin sağlanmadığı durumlarda turistik ürün kavramı anlamını kaybedecektir. Turizmin hizmete dayalı bir sektör olması, 41 sektör ve alt sektör ile birlikte işlenmesi, destek endüstrilerin önemini daha çok ön plana çıkarmaktadır. Turizm işletmelerinin, istenilen düzeyde rekabet gücü elde edebilmesi özel hizmetler ve genel hizmetlerin uyum içinde işleyişi ile mümkün olmaktadır (Bahar, 2004; Bahar ve Kozak, 2012).

Firma stratejileri, yapı ve rekabet: Porter (1990), firma stratejilerinin, endüstri yapısının ve rekabetin, sektörün rekabet gücüne etki ettiğini savunmaktadır. İşletmeler tarafından belirlenen stratejiler, uluslararası rekabette önemli bir konuma sahiptir. Rekabetin düşük olduğu sektörler çekici bulunurken, yüksek rekabetin bulunduğu endüstriler, işletmelerin yenilikler yapması için motive edici olmaktadır. Stratejik yönetime uygun seçilen işletme stratejileri, uluslararası alanda işletmeleri olumlu yönde etkilemektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstrilerin özellikleri, rekabet gücü ve stratejiler üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Porter, 1990; Koç ve Özbozkurt, 2014).

Turizm işletmelerinin stratejilerini ve yönetim biçimlerini piyasaya göre belirleyerek rekabet güçlerini artırması gereklidir. Turizm işletmelerinde, fiyat ile rekabetten daha çok mal ve hizmetlerde farklılaşmaya giderek rekabet gücü artırılmalıdır. Ulusal rekabet için yenilik, yenilikçi ürünler ve üretim süreçleri önemli unsurlardır ve uluslararası alanda rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Bahar, 2004; Bahar ve Kozak, 2012).

Devletin rolü: Ulusal rekabet avantajının dört ana belirleyicisi haricinde, devletin rolü değişken bir faktördür. Devletin ulusal rekabet avantajına etkisi, dört ana faktörü etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Firmalar ve işletmeler faktör koşulları, sübvansiyonlar, sermaye piyasalarına ve eğitime yönelik politikalar, gibi unsurlar sebebi ile devlet rolünden etkilenmektedir. Devlet düzenlemeleri veya satın

alma işlemleri, ulusal alanda rekabet eden işletmelerin uluslararası alanda hizmet etmesine engel oluşturuyorsa, devletin rolü olumsuz olmaktadır. Devlet, piyasalara doğrudan müdahalede bulunmamalı sadece rekabet ortamını iyileştirme ve işletmelere yenilikler yapmak için ilham vermek üzerine politikalar geliştirmelidir (Porter, 1990; Tasevska, 2006; Mehri ve Pakneiat, 2008).

Şans faktörü: Şans faktörü, rekabet pozisyonlarında kaymalar yaratmakta ve süreksizlik sağlamaktadır. Rekabete etki eden şans faktörlerine virüs ve salgın hastalıklar, beklenmeyen ürün ve teknolojilerin ortaya çıkması, döviz kurlarında meydana gelen değişimler, devletler tarafından verilen siyasi kararlar örnek verilebilir. Şans faktörleri rakiplerin önceden planladıkları avantajlarının geçersiz olmasına sebep olur (Porter, 1990; Tasevska, 2006; Bahar ve Kozak, 2012).

Şans faktörleri, turizm piyasalarını ve rekabet ortamını değiştirebilmektedir. Şans faktöründe yer alan bu olayların önceden öngörülememesi, piyasa yapısını yüksek oranda etkilemektedir. Öngörülemeyen olayların gerçekleşmesi sonucunda değişen fırsatların etkisi ile bazı destinasyonlar avantaj kaybederken, bazı destinasyonlar avantaj kazanmaktadır (Bahar, 2004).

Porter üç jenerik stratejisi

İşletme düzeyinde rekabet stratejileri maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bu üç jenerik stratejisi uygulanarak müşterilerde değer yaratma ve konumlandırma gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Konumlandırma, işletmelerin ürün ve hedef müşteri grubu dışında, rekabete yönelik yaklaşımını da etkilemektedir. (Porter, 1990; Kılıç ve Uslu, 2019).

Konumlandırma, müşterilerin mal ve hizmetleri pazarda nereye yerleştirdiği ile ilgili bir kavramdır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için rakiplerden farklı şekillerde mal, hizmet veya markaların hedef kitleye yöneliminin sağlanması gerekmektedir (Çelik, 2009).

Turizm işletmeleri için konumlandırma, bölgenin özellikleri ve kilit müşteri gruplarının talepleri ile uyumlu olan imajlarını, sistematik bir şekilde potansiyel müşterilerin zihnine yerleştirme sürecidir. Turizmde destinasyon imajı, turistlerin bölgeyi ziyaret etmesinde kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir. Doğru bir konumlandırma stratejisi, destinasyonu rakiplerinden farklılaştırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Doğru bir konumlandırma stratejisi için, destinasyon nitelikleri, hedef pazarın ihtiyaç ve istekleri ayrıntılı bir şekilde analiz edilmelidir. Doğru konumlandırma yapılmaması durumunda, destinasyon daha güçlü bir destinasyon ile rekabet etmekte zorluk çeker, destinasyonun konumu belirsizleşir bu durumda turistler konumlandırma amaçlı mesajları anlayamaz, destinasyon kimliğinin belirsiz olması sonucunda müşterinin zihninde olumsuz bir imaj oluşabilir (Chacko, 1996; Williams, 2001).

Üç jenerik stratejisi maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklanma stratejisi olarak üç gruba ayrılmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisi: Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin mal/hizmetlerini rakiplerinden daha verimli şekilde pazarlama, üretme ve tasarlama yeteneğidir (Porter, 1990). Maliyet liderliği stratejisinde iki önemli faktör bulunmaktadır. Birincisi, maliyet liderliği stratejisini uygulayan tek bir işletme olmalıdır. Birden fazla işletmenin bu stratejiyi uygulaması rekabeti artıracak ve bu durum işletmeler için olumsuz sonuçlanacaktır. İkincisi ise maliyet liderliğinde farklılaşmanın gerekli olmasıdır. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler tarafından sunulan mal/hizmetler tüketiciler tarafından istenilen ve satın alınan mal/hizmetler olmalıdır (Porter, 1985).

Maliyet liderliği stratejisi elde edebilmek için genel olarak yüksek pazar payı, hammaddelere elverişli erişim, teknolojik ekipmanlara yüksek oranda sermaye yatırım, agresif fiyatlandırma gibi başlangıçta uygulanması gereken yüksek maliyetli işlemler bulunmaktadır (Tasevska, 2006).

Farklılaştırma stratejisi: Farklılaştırma, işletmelerin mal ve hizmetlerine uyguladıkları yenilikler olarak tanımlanmaktadır. Farklılaştırma; tasarım ve marka imajı, teknoloji, mal/hizmet özelliklerinde değişiklikler, müşteri hizmetleri, bayi ağı oluşturma gibi faktörler ile gerçekleştirilebilir. Farklılaştırma

stratejisi, müşterilerde marka sadakati oluşturmakta ve rekabete karşı işletmeyi güçlendirmektedir, bu durum müşterilerde fiyata karşı daha düşük hassasiyet oluşmaktadır (Porter, 1980; Porter, 1985).

Farklılaştırma ile elde edilen avantajların sürdürülebilirliği daha uzun süre devam etmektedir. Müşteriler tarafından değer oluşturan mal/hizmetler, sektörde yer alan rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemez. Güvenilir ve kaliteli ürünler üretmeye odaklanmak, gelişmiş veya düşük performans maliyetlerinin yüksek olduğu pazarlarda satışlarda önemli bir etki yaratmaktadır (Porter, 1985; Banker vd., 2014). Farklılaştırma stratejileri uygulayan işletmelerin teknolojik olarak yeterli olması, işletme içi yaratıcılık potansiyelinin yüksek olması, pazarlama yeteneği, mal/hizmet geliştirme yeteneğine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca farklılaştırmanın müşteriler üzerinde yaratacağı değer etkisi sürekli olarak takip edilmelidir (Koban ve İşçioğlu, 2019).

Odaklanma stratejisi: Odaklanma stratejisi, belirli bir müşteri grubu, belirli ürünler veya belirli bir coğrafi pazar üzerine yoğunlaşmaktır. Odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe en nitelikli şekilde hizmet etmek üzerine kurulu bir stratejidir. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler, maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisi uygulan işletmeler ile rekabete etmek yerine, eksik pazar bölümlerini bulmaya çalışmaktadır. İşletmeler belirledikleri hedeflerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı veya hedef müşteri grubuna daha düşük maliyetle hizmet etmeyi hedefleyebilmektedir.

Yöntem

Araştırmanın amacı ve önemi

Çalışmanın amacı; kış turizmi destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin belirlenmesidir. İşletmelerin rakipleri karşısında uyguladıkları rekabet ve konumlandırma stratejileri tespit edilerek, rekabet edebilirliklerinin artırılması açısından işletmelere katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu çalışmada, Türkiye'nin kış turizmi destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, yöneticiler gözünden rekabetçi yanlarının belirlenmesi de hedeflenmektedir.

Türkiye'de kış turizminin gelişmesi, uluslararası pazarda yer alabilmesi için işletmelerin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin geliştirilmesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilecek bulgularla rekabetin yoğun olduğu kış turizmi destinasyonlarına, rekabet ve konumlandırma stratejileri konusunda önerilerde bulunulabilecektir.

Evren ve örneklem

Çalışmanın evreni, kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmeleridir. Bu sebeple öncelikle kış turizmi destinasyonları sonraki aşamada ise destinasyonlarda yer alan konaklama işletmelerine ulaşılmıştır. Türkiye'de kış turizmi destinasyonlarında faaliyet gösteren araştırmaya uygun 42 konaklama işletmesinden 21 işletmenin üst düzey yöneticilerine yarı yapılandırılmış mülakat soruları yönlendirilmiştir. COVID-19 pandemisi ile birçok konaklama işletmesinin açılmaması ve bazı konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşmeyi kabul etmemesi sebebi ile 21 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan üst düzey yöneticiler ile görüşme yapılabilmesi için randevu talep edilmiş ve yöneticiler ile bireysel görüşme yapılmıştır. Katılımcıların üst düzey yönetici olması koşulu aranmıştır. 21 katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, verilerin doygunluğa ulaşması nedeniyle görüşmeler yeterli görülmüştür.

Veri toplama aracı

Verilerin elde edilmesi için görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen 20 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu Michael E. Porter'ın 1990 yılında ortaya koyduğu "Elmas Modeli" ve 1985 yılında literatüre kazandırdığı "Üç Jenerik Stratejisi" kullanılarak oluşturulmuştur. Michael E. Porter'ın "Elmas Modeli" ve "Üç Jenerik Stratejisi" kullanılarak oluşturulan mülakat formu, yapı geçerliliğinin sağlanması amacı ile uzman görüşüne sunulmuştur. Dokuz uzman tarafından belirsizlik, bütünlük, anlaşılabilirlik gibi

konularda yapılan eleştiriler dikkate alınarak sorular düzenlenmiştir. Ön görüşme ve mülakatlar Şubat – Haziran 2021 tarihleri arasında 20 ile 50 dakika arasında değişen bireysel görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yüz yüze, Zoom programı üzerinden ve telefon ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler görüntü ve ses kayıt cihazları ile kayıt altına alınarak raporlanmıştır.

Verilerin analizi

Araştırmada verilerin analizi için Wolcott'un (1994) önerdiği üç yol kullanılmıştır. Çalışmanın özgün olması için araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden alıntılar yapılmasının yanında sistematik olarak veriler kategorize edilerek incelenmiştir. Veri analizi sürecinde araştırmacının yorumları da kullanılmıştır. Strauss ve Corbin'in (1990) önerdiği model kapsamında kodlama, kategorileri belirleme, kategorileri isimlendirme ve bu kategorilerin özelliklerinin tanımlanması gerçekleştirilerek süreç tamamlanmıştır. Veri analizi için araştırmacı tarafından ön okuması yapılan metinlerin MAXQDA 2020 programı ile kod ve temaları oluşturulmuş daha sonra analiz edilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmada üç sınırlılık bulunmaktadır. Bunlar; COVID-19 pandemisi nedeni ile bazı konaklama işletmelerinin faaliyete açılmaması, kış destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden bazılarının dijital platformlarda yer almaması ve internet sitelerinin bulunmaması, kış turizminde sezonun kısa olmasından dolayı, zamanın kısıtlı olması ve iş yoğunluğundan dolayı üst düzey yöneticilerden geri dönüş alınamamasıdır. Kış turizminde faaliyet gösteren fakat ulaşılamayan konaklama işletmeleri çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler, katılımcı görüşleri ile sınırlı kalmaktadır.

Bulgular ve tartışma

Katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler

Aşağıda görüşmede yer alan katılımcılara ait tanımlayıcı bilgilere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, unvan, konaklama işletmesinde çalışma süresi) yer verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler

Kodlama	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Unvan	Konaklama İşletmesinde Çalışma Süresi
K1	Erkek	26-35	Lisans	Evli	Önbüro Müdürü	11 yıl ve üstü
K2	Erkek	46-55	Lise	Evli	Genel Müdür	1 yıldan az
K3	Erkek	46-55	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Satış Müdürü	1-3 yıl
K4	Erkek	36-45	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Önbüro Müdürü	11 yıl ve üstü
K5	Kadın	26-35	Lisans	Bekâr	Misafir İlişkileri Müdürü	6-10 yıl
K6	Erkek	46-55	Lisans	Evli	Genel Müdür	1-3 yıl
K7	Erkek	36-45	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	1-3 yıl
K8	Erkek	36-45	Lisans	Evli	Genel Müdür	11 yıl ve üstü
K9	Erkek	36-45	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Sorumlu Müdür	4-5 yıl
K10	Erkek	26-35	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Satış ve Pazarlama Müdürü	1-3 yıl
K11	Erkek	46-55	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	1 yıldan az
K12	Erkek	18-25	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	4-5 yıl
K13	Erkek	46-55	Lise	Evli	Genel Müdür	6-10 yıl
K14	Erkek	26-35	Lise	Evli	Teknik Müdür	4-5 yıl
K15	Erkek	26-35	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Otel Yöneticisi	4-5 yıl
K16	Erkek	26-35	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	1-3 yıl
K17	Erkek	36-45	Lisans	Evli	Genel Müdür	11 yıl ve üzeri
K18	Erkek	36-45	Lise	Bekâr	Operasyon Müdürü	1 yıldan az
K19	Erkek	56 ve üzeri	Yüksek Lisans/Doktora	Bekâr	Otel Müdürü	4-5 yıl
K20	Erkek	46-55	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Genel Müdür	6-10 yıl
K21	Erkek	26-35	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	1-3 yıl

Tablo 1’de katılımcıların yaş oranlarına bakıldığında yaklaşık %33’ünün 26-35, %23,8’inin 36-45, %28,5’inin 46-55 yaş aralığında yer aldığı ve katılımcıların çoğunlukla erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük kısmının erkek olması konaklama işletmelerindeki çalışma sürelerinin uzun ve şartlarının zor olmasına bağlanabilir. Katılımcıların konaklama işletmesinde çalışma sürelerinin 1 yıldan fazla olması çalışmanın geçerliliği konusunda belirleyici bir unsur olarak düşünülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerinin çoğunlukla 11 yıldan fazla olduğu fakat buldukları konaklama işletmesinde çalışma sürelerinin çoğunlukla 1-3 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bu durum üst düzey yöneticilerde de değişimlerin fazla olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyelerinin çoğunlukla yükseköğretim düzeyinde olması çalışmadan elde edilen bulgular arasındadır.

Konaklama işletmeleri hakkında genel bilgiler

Aşağıda konaklama işletmeleri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2: Konaklama işletmeleri hakkında genel bilgiler

Kodlama	İşletme Büyüklüğü	İşletmenin Açık Olduğu Dönemler	Yılda Ortalama Ziyaretçi	Kayak Merkezleri
K1	Butik Otel	12 Ay	10.000	Zigana
K2	İl Özel İdare Tesisi	12 Ay	-	Yalnızçam
K3	4 Yıldız	12 Ay	-	Uludağ
K4	5 Yıldız	12 Ay	65.000	Palandöken
K5	4 Yıldız	Aralık- Nisan	20.000	Kartalkaya
K6	4 Yıldız	12 Ay	60.000	Palandöken
K7	4 Yıldız	12 Ay	22.000	Erciyes
K8	3 Yıldız	12 Ay	25.000	Hazarbaba
K9	Butik Otel	Aralık- Nisan	100	Kopdağı
K10	3 Yıldız	12 Ay	50.000	Konaklı
K11	5 Yıldız	Kasım- Mart	5.000	Sarıkamış
K12	5 Yıldız	12 Ay	20.000	Kartepe
K13	4 Yıldız	Aralık- Mart	10.000	Kartalkaya
K14	3 Yıldız	Aralık- Mart	10.000	Kartalkaya
K15	3 Yıldız	Aralık- Mart	15.000	Uludağ
K16	4 Yıldız	Aralık- Mart	50.000	Kartalkaya
K17	4 Yıldız	12 Ay	32.000	Palandöken
K18	4 Yıldız	12 Ay	7.400	Erciyes
K19	3 Yıldız	Kasım- Nisan	7.000	Sarıkamış
K20	İl Özel İdare Tesisi	Aralık- Mart	1.500	Yıldızdağı
K21	5 Yıldız	Aralık -Mart	100.000	Uludağ

Tablo 2’de konaklama işletmelerinin yaklaşık %38’inin 4 yıldızlı olduğu, 3 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin toplam %42,8 oranında olduğu görülmektedir. Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin %52,3’ünün 12 ay açık olması elde edilen bulgular arasındadır. Kış destinasyonlarının yaz aylarında tırmanma, yürüyüş, yayla turizmi için kullanılması konaklama işletmelerinin 12 ay açık olmasına sebep olarak gösterilebilir. Yılda ortalama ziyaretçi sayısının ise en çok K21 olarak kodlanan konaklama işletmesinde olduğu görülmektedir. Katılımcılardan bazıları işletmenin yeni olmasından ya da işletmeyi yeni devralmasından dolayı ortalama ziyaretçi sayısı verememiştir.

İnsan kaynakları yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

“Çalışanlarınızın bilgi ve becerilerinin işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusuna ilişkin bulgular ele alındığında çalışanların bilgi ve becerilerinin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar uzun süre birlikte çalıştıkları kalifiye elemanların konaklama işletmesinin işleyişini ve sorumluluklarını iyi bildiklerini, misafir istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebildiklerini belirtmektedir. Çalışanların güler yüzlü, çözüm odaklı, yardımsever ve eğitilmiş olmasının katılımcılar nezdinde işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Altyapı-üstyapı sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“İşletmenizin altyapı ve üstyapı olanaklarının işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna 19 katılımcı üstünlük sağladığı, 2 katılımcı üstünlük sağlamadığını cevabını vermiştir. Kış turizmi kapsamında altyapı ve üstyapı unsuru olarak mekanik tesislerin ve pistlerin yapısının rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olduğu elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamadığı dile getiren katılımcılar, kış turizmi kapsamında sadece kar olmasının yeterli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Katılımcılardan bazıları da çevre altyapısının da çok önemli olduğunu alışveriş merkezleri, eğlence yerleri vb. unsurların buldukları bölgede yetersiz olduğunu ve bu unsurların eksik olmasının diğer bölgeler ile rekabeti olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bazı bölgelerdeki katılımcılar oda sayısının yetersiz olduğunu ve yurtdışı pazarına açılmadıklarını da belirtmiştir.

Ulaşım sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“Ulaşım olanaklarınızın işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna 19 katılımcı rekabet üstünlüğü sağladığı, 2 katılımcı üstünlük sağlamadığı cevabını vermiştir. Karayolunun ulaşımına uygun olması, işletmenin havaalanına yakın olması ve konaklama işletmelerinin şehir merkezine yakın olması rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olmaktadır. Kayak merkezlerinin büyükşehirlere yakın olması, havalimanı ile ulaşımın kısa zamanda gerçekleşmesi gibi etkenlerin de kış destinasyonlarına rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcılardan bazıları telesiyelerin ve teleferiklerin ulaşımında önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlamadığı ifade eden 2 katılımcı, özel ulaşım imkânları sunmadığı fakat bunun rekabeti olumsuz etkilemediğini ifade etmiştir.

Sermaye sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

“İşletmenin sermaye gücünün rakiplerinize karşı avantaj sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna 14 katılımcı üstünlük sağladığını, 3 katılımcı üstünlük sağlamadığını, 4 katılımcı ise rekabeti etkilemediğini cevabını vermiştir. Katılımcılar sermayenin işletmenin modernizasyonunda, hizmet kalitesinde, beklenmedik krizlerde, çalışan ve misafirler tarafından tercih edilmede işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını belirtmiştir. 3 katılımcı, hizmet kalitesinin iyi olması durumunda sermayenin rekabet üstünlüğü sağlamadığını belirtmiştir. Rekabeti etkilemediğini ifade eden 4 katılımcı ise, sermayenin herhangi bir üstünlük sağlamadığını kış destinasyonlarında işletmelerin sermayelerinin birbirine yakın olduğunu dile getirmiştir.

Bilgi kaynaklarına yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“Bilgi kaynaklarınız ve bilgi akışının işletmenize rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna katılımcıların tamamı bilgi kaynaklarının işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını ifade etmiştir. Kullanılan programlar ile konaklama işletmesi içinde çalışanların anlık bilgi alışverişi yapabilmesi, misafirlerin bilgi ve isteklerinin veri tabanlarında kaydedilmesinin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Bunlara ek olarak işletme yöneticileri online rezervasyon kanalları ile gerçekleştirilen bilgi akışının da çok önemli olduğunu ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını dile getirmiştir.

Müşteri istek ve beklentilerine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Katılımcılara “Müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi uyguladığınız rekabet stratejilerini nasıl etkiler?” sorusu yönlendirilmiştir. 18 katılımcı, müşterilerin istek ve beklentilerinin değişmesiyle birlikte uyguladıkları rekabet stratejilerinin olumlu etkilendiğini dile getirmiştir. Müşteri istek ve beklentilerinin dikkate alınması gerektiği, işletmeye motivasyon ve itici güç kazandırdığı, işletmenin gelişmesine katkıda bulunduğu ve müşteri memnuniyetini etkilediği elde edilen bulgular arasındadır. Bazı katılımcılar yeniliğe açık olunmaması durumunda diğer işletmeler ile rekabet edemeyeceklerini belirtmiştir. 3 katılımcı ise, tüm müşteri istek ve beklentilerine cevap vermenin mümkün olmadığını çünkü mevcut sermaye, çevre koşulları gibi unsurların buna uygun olmadığını ifade etmişlerdir.

Değer oluşturma sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Katılımcılara “Müşterileriniz için değer oluşturmada hangi konulara önem verirsiniz?” sorusu yönlendirilmiştir. Değer oluşturma ile ilgili bulgular incelendiğinde müşteriler için değer oluşturmada

en çok kalite ve memnuniyete önem verildiği saptanmıştır. Katılımcılar bazıları değer oluşturmada fiyatın önemli olduğunu belirtirken, diğer katılımcılar değer oluşturmada fiyatın önemli bir unsur olmadığı, verilen hizmetin kaliteli olmasının durumunda müşterilerin fiyatı önemsemediğini ifade etmiştir. Değer oluşturmada önemli görülen diğer unsurlar ise müşteriye tanımak, özel günlerini hatırlamak, işletmede aile ortamı oluşturmak ve misafire güven vermek olarak sıralanmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Katılımcılara “Müşteri ilişkileri yönetimini nasıl gerçekleştiriyorsunuz? Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığını hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yönlendirilmiştir. Bulgular incelendiğinde sorun, şikâyet ve önerilerin hemen çözülmesinin müşterilerin memnuniyet derecesini arttırdığı, bu sebeple rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Misafirin bir sorun yaşaması ya da bir şikâyette bulunması durumunda işletmelerde bulunan üst düzey yöneticiler, misafir ilişkileri yönetimi veya ön büro elemanları en hızlı şekilde sorunu çözmeye yönelik uygulamalar gerçekleştirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi birimi bulunmayan küçük işletmelerde genellikle üst düzey yöneticilerin misafirler ile birebir iletişim kurması da elde edilen bulgular arasındadır.

İlgili ve destek endüstriler sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“İşletme faaliyetlerini sürdürmek için ilişki içinde olduğunuz diğer endüstri ve işletmelerin (ulaştırma, seyahat acentesi vs.) işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna 18 katılımcı üstünlük sağladığı, 2 katılımcı üstünlük sağlamadığı, 1 katılımcı ise rekabeti etkilemediği cevabını vermiştir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun acenteler ile çalıştığı ve acentelerin işletmeye büyük bir rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Acente ve online satış kanallarını kullanmanın hedef kitleye daha hızlı ulaşmada etkili olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Pistlere belli uzaklıkta olan işletmelerin, misafire özel ulaşım hizmeti sunmasının da rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Buna ek olarak havaalanı, terminalden misafirlere özel ulaşım imkânı sağlayan işletmeler rekabet üstünlüğü elde ettiğini dile getirmiştir.

Hammadde ve hizmet tedariklerine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“İhtiyaç duyulan hammadde ve hizmet tedariklerini nasıl yönetiyorsunuz? Bu durum diğer işletmelere karşı rekabet gücünüzü nasıl etkiliyor?” sorusuna 17 katılımcı üstünlük sağladığı, 3 katılımcı rekabet üstünlüğü sağlamadığı ve 1 katılımcı rekabeti etkilemediği cevabını vermiştir. Rekabeti etkilemediğini dile getiren katılımcılar, kış destinasyonlarında bulunan konaklama işletmelerinin genellikle aynı tedarikçiler ile çalıştığını, tedarik hizmetlerinin bir fark yaratmadığını ifade etmiştir. Kış turizminde işletmelerin genel olarak şehir merkezinden uzak destinasyonlarda bulunması, ihtiyaç duyulan ürün ve hammaddeye anında ulaşamaması gibi sebepler ile katılımcılar kurumsal, zincir ve güvenilir olan tedarikçileri tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Pazar payını korumaya ve büyütme yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“Pazar payınızı korumak ve büyütme için izlediğiniz stratejilerin işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna 20 katılımcı rekabet üstünlüğü sağladığı, 1 katılımcı üstünlük sağlamadığı cevabını vermiştir. Katılımcıların cevapları analiz edildiğinde, işletmelerin pazar payını korumak için gelen misafirler ile iyi ilişkiler kurması, kaliteli mal/hizmet sunması ve misafir memnuniyetine önem vermesi elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcılar, memnun kalan misafirlerin tekrar aynı konaklama işletmesini tercih ettiklerini ve yakın çevrelerine önerdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum işletmelerin pazar payını arttırmasına olanak sağlamaktadır. Üstünlük sağlamadığını ifade eden 1 katılımcı ise kış destinasyonlarında pazar payını korumak için kar yağışının etkili olduğunu, kar olmadığı durumda stratejilerin yetersiz olduğunu dile getirmiştir.

Rakip destinasyonlara yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“Türkiye’de ve dünyada kış turizmi destinasyonlarından hangisini kendinize rakip olarak görüyorsunuz? Neden?” sorusu yönlendirildiğinde katılımcıların büyük kısmı dünyadaki kış turizmi destinasyonlarını rakip olarak görmediklerini dile getirmiştir. Katılımcılardan bazıları ise Alp Dağları ve Bulgaristan’da yer alan Bansko Kayak Merkezi’ni rakip olarak gördüklerini ifade etmiştir. 6 katılımcı

Bursa'da bulunan Uludağ kayak merkezini rakip olarak gördüklerini dile getirmiştir. 5 katılımcı Erzurum'da bulunan Palandöken kayak merkezini rakip olarak gördüklerini, 2 katılımcı ise Bolu'da bulunan Kartalkaya kayak merkezini rakip olarak gördüğünü ifade etmiştir.

Fiyat politikasına ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

“Daha rekabetçi olmak için izlediğiniz fiyat politikası nedir?” 11 katılımcı fiyat politikalarını hizmet kalitesi ile doğru orantılı gerçekleştirdiklerini, 3 katılımcı ise fiyatı arz ve talebe göre belirlediklerini, kış sezonu dışında fiyatlar çok uygun olsa da misafir sayısının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Diğer işletmelerin ise masraflarla doğru orantılı, memnuniyet odaklı, ekonomik fiyat, düşük fiyat politikası izlediği elde edilen bulgular arasındadır.

Şans faktörüne ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Katılımcılara dışsal faktör olan şans faktörüne ilişkin “Kontrolünüz dışında gelişen olumlu veya olumsuz durumlarda nasıl bir strateji izlersiniz? (Politik olaylar, pandemi, savaş, ekonomik kriz, teknoloji gelişimi vs.)” sorusu yönlendirilmiştir. 8 katılımcı, belli bir strateji geliştirmediklerini, kontrolleri dışında gelişen olaylarda hangi stratejiyi uygulamak gerekiyorsa o stratejiyi uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar genellikle araştırmanın yapıldığı dönemde devam etmekte olan COVID-19 salgınına yönelik cevap vermişlerdir. COVID-19 salgını kapsamında, işletmelerin “Güvenli Otel Sertifikası” olarak misafirlere güven verdiği, reklam ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirerek dış pazarı tercih eden misafirleri iç pazara yönlendirdiği elde edilen bulgular arasındadır.

Devletin rolüne yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“Kış turizmine yönelik devlet teşviklerinin, tanıtım ve vergi politikalarının rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna 10 katılımcı rekabet üstünlüğü sağladığı, 9 katılımcı rekabet üstünlüğü sağlamadığı cevabını vermiştir. Katılımcılardan 1 kişi rekabeti etkilemediğini dile getirirken, 1 katılımcı çekimser davranarak soruya cevap vermek istememiştir. Rekabet üstünlüğü sağladığı cevabını veren 10 katılımcıdan 3’ü kış turizmi destinasyonları arasında ayrımcılık yapıldığını, teşviklerin ve tanıtımların yetersiz düzeyde olduğunu ve bu durumun kış destinasyonları arasında rekabeti olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. 1 katılımcı devlet teşvik, politika ve tanıtımlarının ülke içinde rekabeti etkilemediğini ancak yurt dışı ile rekabette etkili olacağını ifade etmiştir.

Maliyet azaltıcı uygulamalar ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Katılımcılara “Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalarını tercih ediyor musunuz? Bunun işletmenize avantajları ya da dezavantajları nelerdir?” sorusu yönlendirilmiştir. 15 katılımcı maliyet azaltıcı uygulamaların işletmelerine rekabet üstünlüğü sağladığını, 6 katılımcı ise avantaj sağlamadığını dile getirmiştir. Katılımcılar işletmelerin en büyük gider kalemlerinin enerji giderleri ve personel gideri olduğunu ifade etmiştir. Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamaları kullanmanın sürdürülebilirlik, ekosistem ve çevre için önemli bir unsur olduğu elde edilen bulgular arasındadır. İşletmeler hammadde ve demirbaş ürünlerde maliyet azaltıcı sistemleri kullanmadıklarını, bu durumun misafir memnuniyetini olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir. 6 katılımcı, kış destinasyonlarında bulunan konaklama işletmelerinde maliyet azaltıcı sistemleri kullanmanın işletme için risk oluşturduğunu ifade etmiştir.

Tedarik maliyetlerine ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

“İşletmenizde ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri daha düşük ya da daha yüksek maliyetlerle temin etmek işletmenize nasıl avantaj ya da dezavantaj sağlıyor?” sorusuna düşük maliyetlerin işletme kalitesini ve imajını olumsuz etkileyeceği, yüksek maliyetli ürünlerin ise işletme tarafından tercih edilmediği cevapları verilmiştir. Katılımcıların tedarikçi firmalardan teklif aldıkları ve işletmelerine uygun kalitede ürün tercih ettikleri elde edilen bulgular arasındadır. Bu sebeple işletme yöneticileri uygun fiyata kaliteli ürün temin ettiklerini dile getirmişlerdir.

Hedef müşteri grubuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Katılımcılara “Hedef müşteri grubunu seçerken hangi unsurlara dikkat ediyorsunuz? Sizce belli bir pazara odaklanmanın ortaya çıkardığı avantajlar ve dezavantajlar nelerdir?” sorusu yönlendirilmiştir. Hedef müşterini grubunu seçerken belli bir pazara odaklanmanın doğru olmadığı, işletmelerin birden

çok pazara odaklanmayı tercih ettiği elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcılardan bazıları kış turizmi destinasyonlarında doğa sporlarını seven müşteri grubunu seçtiklerini ifade etmiştir. Bazı katılımcıların ise hizmet kalitesi ve sunulan ürüne uygun müşteri gruplarına odaklandığı elde edilen bulgular arasındadır.

Pazar bölümlendirme sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

“Rakiplerinizden daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi uygulamanız işletmenize nasıl bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır?” sorusuna 15 katılımcı rekabet üstünlüğü sağladığı, 3 katılımcı üstünlük sağlamadığı, 3 katılımcı ise rekabeti etkilemediği cevabını vermiştir. Yurt dışı pazarına odaklanan işletmeler yabancı para girdisi bakımından daha avantajlı olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları devamlı gelen misafirler ile sosyal medya aracılığıyla sürekli iletişim içinde olduklarını bu sebeple pazar bölümlendirme stratejisi geliştirmediklerini dile getirmişlerdir. Bazı katılımcılar ise pazar bölümlendirme stratejisini doğru bulmadıklarını her pazara hitap edilmesi gerektiğini ifade etmişler.

Farklaştırma stratejisine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Katılımcılara “İşletmenizi diğer işletmelerden farklılaştıran, müşterilerin sizi tercih etmesinde ön plana çıkan bir unsur var mı? Neden bu unsuru tercih ediyorsunuz?” sorusu yönlendirilmiştir. Katılımcılar tarafından “Kaliteli hizmet” 8 kez, “çevrenin doğal güzelliği” 3 kez, “ulaşım kolaylığı”, “büyükşehirlere yakınlık” toplam 5 kez tekrarlanmıştır. Personelin güler yüzlü olması, işletmede uzun süre çalışması, anlayışlı ve tecrübeli olmasının işletmeyi ön plana çıkardığı elde edilen bulgular arasındadır. Bazı katılımcılar işletmenin aile oteli olmasının, işletmeyi ön plana çıkardığını ve bu yüzden tercih edildiklerini dile getirmiştir.

Kod ilişkileri analizi

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, çalışmanın daha iyi anlaşılması için oluşturulan kodlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Şans ve devlet faktörlerinin ilişki içinde olduğu kodlar bulunmadığı için bu faktörlere yer verilmemiştir.

Faktör koşulları ile en çok ilişkili olarak görülen kod altyapı/üstyapı, en az ilişkili kodun ise insan kaynakları olduğu tespit edilmiştir. Bilgi kaynakları ve insan kaynakları arasında 1 kez, sermaye ve altyapı/üstyapı arasında 4 kez, ulaşım ve altyapı/üstyapı arasında 3 kez ilişki kurulmuştur. Sermaye ile altyapı/üstyapı arasında 4 kez ilişki kurulmasının sebebi destinasyonlarda bulunan otellerinin ve bölgenin gelişiminin sermayeye bağlı olması olarak değerlendirilebilir (Tablo 3).

Tablo 3: Faktör koşulları kod ilişkileri tablosu

Kod Sistemi	Bilgi Kaynakları	Sermaye	Ulaşım	Altyapı- Üstyapı	İnsan Kaynakları
Faktör Koşulları	22	22	25	26	23
Faktör Koşulları\Bilgi Kaynakları	0	0	0	0	1
Faktör Koşulları\Sermaye	0	0	0	4	0
Faktör Koşulları\Ulaşım	0	0	0	3	0
Faktör Koşulları\Altyapı- Üstyapı	0	4	3	0	1
Faktör Koşulları\İnsan Kaynakları	1	0	0	1	0

Talep koşullarında en çok ilişkili görülen kod müşteri istek ve beklentileri olurken, en az ilişkili kod ise müşteri ilişkileri yönetimi olmuştur. Müşteri ilişkileri yönetimi kodu ile değer oluşturma, müşteri istek ve beklentileri kodları 1 kez eşleşmiştir. Oluşturulan kodlar (müşteri ilişkileri yönetimi, değer oluşturma, müşteri istek ve beklentileri) birbiri ile etkileşim içinde olan unsurlardır. Bu unsurlardan bir tanesinin olumsuz olması durumunda diğer unsurlarda olumsuzluktan etkilenecektir (Tablo 4).

Tablo 4: Talep koşullarına kod ilişkileri tablosu

Kod Sistemi	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Değer Oluşturma	Müşteri İstek ve Beklentileri
Talep Koşulları	22	23	24
Talep Koşulları\Müşteri İlişkileri Yönetimi	0	1	1
Talep Koşulları\Değer Oluşturma	1	0	1
Talep Koşulları\Müşteri İstek ve Beklentileri	1	1	0

İlgili ve destek endüstriler kodunda hammadde ve hizmet tedarikleri 21 kez, destek endüstriler ise 20 kez eşleşmiştir. Hammadde ve hizmet tedarikleri ile destek endüstriler arasında 1 kez etkileşim gerçekleşmiştir. Turizm endüstrisinin hizmet odaklı olması, destek endüstrileri ve hammadde/hizmet tedariklerini daha önemli duruma getirmektedir (Tablo 5).

Tablo 5: İlgili ve destek endüstriler kod ilişkileri tablosu

Kod Sistemi	Hammadde ve Hizmet Tedarikleri	Destek Endüstriler
İlgili ve Destek Endüstriler	22	21
İlgili ve Destek Endüstriler\Hammadde ve Hizmet Tedarikleri	0	1
İlgili ve Destek Endüstriler\Destek Endüstriler	1	0

Firma stratejileri, yapısı ve rekabet koşulları ile fiyat politikası 24 kez, rakip destinasyon ve pazar payını korumak 21 kez eşleşmiştir. Fiyat politikası ile rakip destinasyonlar 1 kez, pazar payını korumak ise 2 kez etkileşim göstermiştir. Firma stratejileri, yapısı ve rekabette işletmelerin belirledikleri fiyat politikaları, rakip destinasyonların uygulamış olduğu stratejiler ve diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için pazar payını koruma ve büyütme stratejileri büyük önem taşımaktadır (Tablo 6).

Tablo 6: Firma stratejileri, yapısı ve rekabet kod ilişkileri tablosu

Kod Sistemi	Fiyat Politikası	Rakip Destinasyonlar	Pazar Payını Korumak
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları	24	21	21
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları\Fiyat Politikası	0	1	2
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları\Rakip Destinasyonlar	1	0	0
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları\Pazar Payını Korumak	2	0	0

Konumlandırma ana teması, farklılaştırma stratejisi ile 21 kez, odaklanma stratejisiyle 17 kez, maliyet liderliği ile 19 kez eşleşmiştir. Odaklanma stratejisinin alt başlıkları olan pazar bölümlendirme kodu ile 22, hedef müşteri grubu ile 21 kez eşleşmiştir. Aynı şekilde maliyet liderliği alt başlıkları olan tedarik maliyetleri ve maliyet azaltıcı uygulamalar ile 21 kez eşleşmiştir (Tablo 7).

Tablo 7: Konumlandırma Kod İlişkileri Tablosu

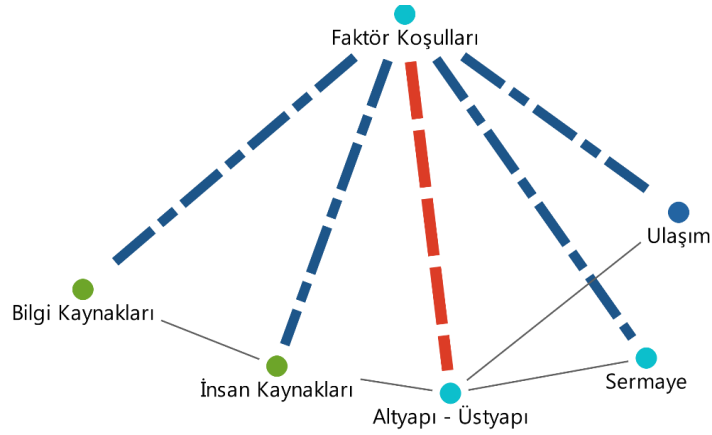
Kod Sistemi	Farklılaştırma Stratejisi	Odaklanma Stratejisi	Pazar Bölümlendirme	Hedef Müşteri Grubu	Maliyet Liderliği	Tedarik Maliyetleri	Maliyet Azaltıcı Uygulamalar
Konumlandırma	21	17	22	21	19	21	21
Konumlandırma\Farklılaştırma Stratejisi	0	0	0	0	0	0	0
Konumlandırma\Odaklanma Stratejisi	0	0	18	17	0	0	0
Odaklanma Stratejisi\Pazar Bölümlendirme	0	18	0	1	0	0	0
Odaklanma Stratejisi\Hedef Müşteri Grubu	0	17	1	0	0	0	0
Konumlandırma\Maliyet Liderliği	0	0	0	0	0	19	19
Maliyet Liderliği\Tedarik Maliyetleri	0	0	0	0	19	0	0
Maliyet Liderliği\Maliyet Azaltıcı Uygulamalar	0	0	0	0	19	0	0

Odaklanma stratejisi, pazar bölümlendirme kodu ile 18 kez, hedef müşteri grubu ile 17 kez etkileşim göstermiştir. Ayrıca pazar bölümlendirme ve hedef müşteri grubu 1 kez etkileşim göstermektedir. Maliyet liderliği kodu alt kodları olan tedarik maliyetleri ve maliyet azaltıcı uygulamalar ile 19 kez etkileşim göstermiştir (Tablo 7).

Kod haritası analizi

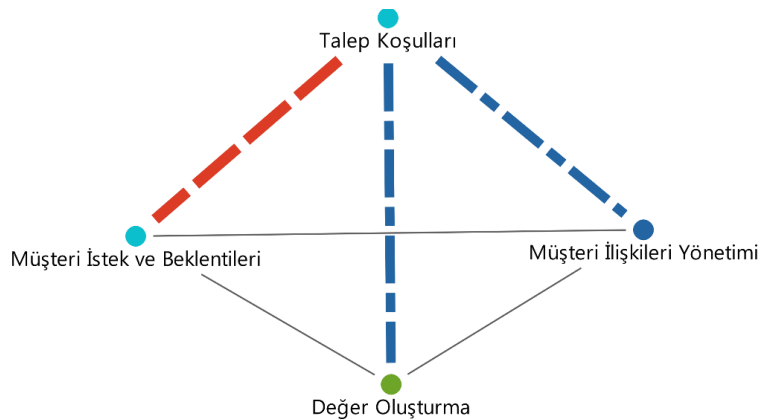
Faktör koşulları teması altında 5 kod (bilgi kaynakları, insan kaynakları, altyapı-üstyapı, sermaye, ulaşım) yer almaktadır. Bu kodlar incelendiğinde faktör koşulları altında yer alan unsurların tamamı ile yoğun bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmelerin endüstride faaliyete başlaması ile beraber bu unsurların bulunması büyük önem taşımaktadır, bu unsurlardan birinin eksik olması işletmenin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir (Şekil 1).

Şekil 1: Faktör koşulları kod haritası



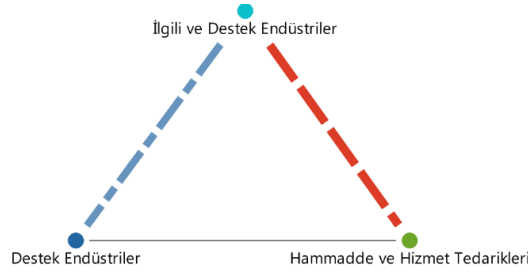
Talep koşulları altında 3 kod (müşteri istek ve beklentileri, değer oluşturma, müşteri ilişkileri yönetimi) yer almakta olup en yoğun ilişki kurulan unsur müşteri istek ve beklentileri olmuştur. İşletmelerin rekabet içerisinde yer alabilmesi için müşteri istek ve beklentilerini bilmesi, müşteri ilişkilerini yönetimi doğru şekilde gerçekleştirmesi ve müşterilerde değer oluşturarak müşteri sadakati oluşturması rekabette önemli unsurlardır. Bu nedenle, talep koşulları ile üç unsur arasında yoğun bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Şekil 2).

Şekil 2: Talep koşulları kod haritası



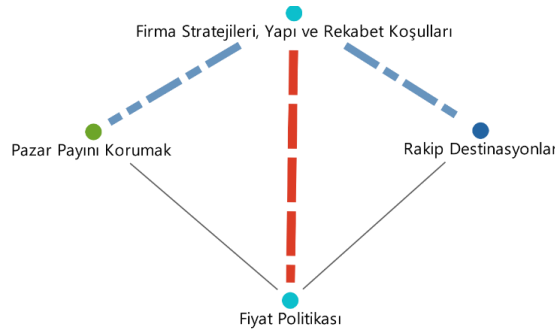
İlgili ve destek endüstriler faktöründe destek endüstriler ve hammadde/hizmet tedarikleri arasında olan ilişkinin yoğun olduğu görülmektedir. Destek endüstriler ve hammadde/hizmet tedarikleri işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde etkili unsurlardır. İlgili ve destek endüstriler faktörü altında yer alan unsurdan en çok ilişki kurulan hammadde ve hizmet tedarikleri olmuştur (Şekil 3).

Şekil 3: İlgili ve destek endüstriler kod haritası



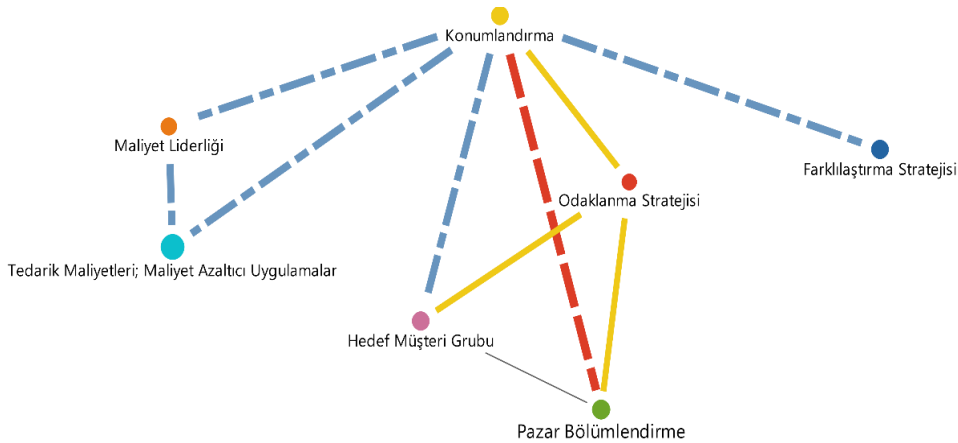
Firma stratejileri, yapı ve rekabet faktörü altında pazar payını koruma, fiyat politikası ve rakip destinasyonlarla ilişkiler yoğunudur. Bunun sebebi rekabet ortamında bu unsurların önemli olmasıdır. Firma stratejileri yapı ve rekabet koşullarında en güçlü ilişki fiyat politikası ile gerçekleşmiştir. Rekabette en önemli unsurlardan olan fiyatın, işletme tarafından doğru ve hizmete uygun belirlenmesi önemlidir (Şekil 4).

Şekil 4: Firma stratejileri, yapı ve rekabet kod haritası



Konumlandırma stratejisine yönelik verilen kodlar farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliği stratejisidir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri yoğunluğu aynı oranda çıkarken odaklanma stratejisi yoğunluğu en az olan unsur olarak belirlenmiştir. Odaklanma stratejisi altında yer alan pazar bölümlendirme kodu, konumlandırma stratejisi ile en çok yoğunluğu olan kod olmuştur. Bunun sebebi ise konumlandırma stratejisinde, pazar bölümlendirmenin önemli bir rol oynaması ve katılımcıların bu kod üzerinde birçok görüşünün olması olarak değerlendirilebilir (Şekil 5).

Şekil 5: Konumlandırma stratejisi kod haritası



Sonuç ve öneriler

Bu çalışmanın amacı kış turizmi destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerini belirlemektir. Konaklama işletmelerinde bulunan üst düzey yöneticilere, rekabet ve konumlandırma stratejilerine ilişkin 20 soru yönlendirilmiştir. Bu bölümde çalışmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Faktör koşulunun alt unsuru olan insan kaynakları işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında etkili olmaktadır. Çalışanların nazik olması, müşteri ihtiyaçlarını bilmesi ve anlaması, kalifiye eleman olması, çalışanlara düzenli eğitimler verilerek motivasyon ve memnuniyetlerinin yüksek tutulması, misafir talep ve isteklerinin karşılanmasında pratik olması gibi faktörler konaklama işletmelerine rekabette üstünlük sağlamaktadır. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri, eğitimler ile çalışan motivasyonunu yüksek tutmakta ve misafirlerden olumlu geri dönüş almaktadır. Aynı zamanda eğitilmiş ve donanımlı çalışanlar, krizleri ve misafir ilişkilerini daha iyi yönetmektedir. Kış turizminde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde misafirlerin sık sık ziyaret ettikleri işletmelerde tanıdık çalışanlar görmesi, misafirlerin daha rahat ve aile ortamında hissetmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda kalifiye personele sahip olmak konaklama işletmeleri için önemli bir etkidir.

Altyapı-üstyapının yeterli ve gelişmiş olması konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Kış turizminde yer alan konaklama işletmelerin dağlık alanlara kurulması, altyapı-üstyapıyı daha önemli hale getirmektedir. Konaklama işletmelerinde bulunması gereken pistler, mekanik tesisler, ulaşım, konaklama kapasitesinin yanında, destinasyonun altyapı ve üstyapısının yeterli olması rekabette önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Palandöken, Uludağ, Erciyes gibi büyük ve tanınmış kayak merkezlerinin ziyaretçi oranlarının yüksek olması destinasyonun daha gelişmiş olmasına ve daha fazla yatırım yapılmasına sebep olmaktadır. Bu durum yeni kurulan ve küçük kayak merkezlerinin rekabetini olumsuz etkilemektedir.

Turizm destinasyonlarının ulaşılabilir olması turizm için en önemli gerekliliklerden biridir. Altyapı üstyapı başlığı altında değerlendirilen ulaşımın, rekabeti olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşımın kolay olması, kayak merkezlerinin büyük şehirlere yakın olması misafirlerin destinasyon tercihlerini etkilemektedir. Havaalanı, otogar gibi ulaşım kolaylığı sağlayan alanların bulunduğu şehirlerde yer alan kayak merkezleri gününbirlik ve kısa süreli tatiller için daha çok tercih edilmektedir. Faktör koşullarının alt unsuru olan sermaye konaklama işletmelerinin koşullarını iyileştirilmesi, yenilik, inovasyon ve kriz durumları için önem taşımaktadır. Günümüzde misafir istek ve ihtiyaçları sürekli olarak değişmekte, misafir beklentilerinin karşılanması için sermaye önemli bir yer tutmaktadır. Aynı zamanda sermaye gücü personelin işletme seçiminde de etkili olmaktadır. Sermayesi yüksek olan işletmeler belli bir standart sağlamakta ve bu standardın dışına çıkan konaklama işletmeleri ürün kalitesinin düşmesi sonucunda misafir, çalışan kaybı yaşayabilmektedir.

Konaklama işletmeleri içinde bulunan veriler, raporlar ve bilgiler iş akışında önemli unsurlardır. Bu unsurlar konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamakla beraber işletmenin devamlılığı için fayda sağlamaktadır. Kullanılan programlar ve raporlar, konaklama işletmesi içerisinde bulunan bütün departmanların sistematik bir şekilde işlemlerini sağlayarak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesine sebep olmaktadır. Bütün faktör koşullarının sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirmesi, konaklama işletmelerinin uluslararası alanda rekabet etme gücünü artıracaktır.

Talep koşullarının alt unsuru olarak, müşteri istek ve beklentileri, değer oluşturma, müşteri ilişkileri yönetimi başlıkları incelenmiştir. Müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi, konaklama işletmelerinin yenilikler yapmasında motive edici ve itici güç olmaktadır. Değişen istek ve beklentiler sonucunda yapılan yenilik ve değişimler, misafir artışına sebep olmakta ve konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler, yenilikleri takip etmeli, müşteri istek ve beklentilerini dikkate alarak mal ve hizmet geliştirmelidir.

İşletmelerin müşterilerde değer oluşturmaları, işletmelerin tercih edilmesini etkilemektedir. Misafirlerin özel istek ve zevklerinin bilinmesi, özel günlerinin bilinmesi, kaliteli hizmet sunumu misafir memnuniyetini artırmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olmaktadır. Konaklama işletmelerinde personel kalitesi, yiyecek/içecek kalitesi, hizmet kalitesi, fiyat-hizmet orantısının değer oluşturmada tercih edilen unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin doğru uygulanması, müşteri şikâyet, istek ve beklentilerinin en kısa sürede çözülmesi misafir memnuniyetini artırmakta ve rekabet üstünlüğü

sağlamaktadır. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri departmanı yer alırken, üç yıldız ve altı işletmelerde, müşteri şikâyet, istek ve beklentileri ile genel olarak üst düzey yöneticiler, ön büro departmanında bulunan personeller ilgilenmekte veya bütün çalışanlar müşteri şikâyetleri ile ilgilenme görevini üstlenmektedir.

İlgili ve destek endüstriler faktörü altında katılımcılara destek endüstriler, hammadde ve hizmet tedariklerine yönelik sorular yönlendirilmiştir. Ulaştırma, seyahat acentaları, tedarikçiler gibi destek endüstrilerin konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağladığı ulaşılan sonuçlar arasındadır. Destek endüstriler ile konaklama işletmeleri arasında gerçekleşen iletişim kopukluğu, güvensizlik ve yaşanan diğer sorunlar müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilmekte ve konaklama işletmesinin iş akışında olumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir. Hammadde ve hizmet tedariklerinin işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin şehir merkezlerine uzak olması, ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmet tedariklerine anında ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Kış destinasyonlarının dağlık bölgelere konumlandırılması sebebiyle, destinasyonlarda yer alan konaklama işletmeleri genel olarak aynı tedarikçilerden ürün girdisi sağlamaktadır. Bazı konaklama işletmeleri kendi tedarik zincirlerini kurmakta ve işletme bu durumda anında tedarik yapabilme özelliği ile rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Firma stratejisi, yapı ve rekabet faktörü altında, işletmelerin pazar payını koruma ve genişletme stratejileri, rakip gördükleri destinasyonlar ve fiyat stratejilerine yönelik sorular yönlendirilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin pazar payını korumak için izledikleri stratejilerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Konaklama işletmeleri pazar payını genişletmek ve mevcut pazarı elde tutmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bazı kış destinasyonlarında pazar payını genişletmek isteyen konaklama işletmeleri, yatak kapasitesi, altyapı-üstyapı yetersizliği gibi sebeplerden dolayı dış pazara açılmamakta ve pazar genişletme stratejilerini uygulayamamaktadır.

Katılımcılara Türkiye’de ve dünyada rakip gördükleri destinasyonlara yönelik soru yönlendirilmiş ve katılımcılardan bazıları dünyada bulunan kış turizmi destinasyonlarını rakip olarak göremediklerini dile getirmişlerdir. Bunun sebebi ise yurtdışında kış turizminin bir kültür haline gelmesi ve uzun zamandan beri kayak sporu ile kış turizminin gelişmesi, Türkiye’de kış turizmine yeterli yatırımın yapılmamasıdır. Bazı katılımcılar İsviçre, İtalya ve Fransa’da yer alan Alp Dağları olduğunu ifade etmiştir. Alp Dağları’nın rakip olarak görülme sebebinin ise tesisleşmenin kaliteli ve fazla olması, pistlerin uzunluğu, pistlerin konforu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rakip olarak görülen diğer bir destinasyon ise, Bulgaristan’da yer alan Bansko kayak merkezidir. Bansko’nun İstanbul’a yakın olması ve Türkiye’den daha uygun fiyatlı hizmet vermesi rakip destinasyon olarak görülmesine neden olmaktadır. 6 katılımcı Türkiye’de hiçbir destinasyonu rakip olarak görmemektedir. Bunun sebebinin ise misafir profillerinin farklı olması, mal/hizmet kalitesinin diğer destinasyonlarda daha gelişmiş olması, altyapı-üstyapının gelişmiş olması gibi unsurlara bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye’de rakip olarak görülen destinasyonlar arasında ilk sırada Uludağ, ikinci sırada ise Palandöken yer almaktadır. Uludağ’a ulaşımın kolay olması, bilinen bir destinasyon olması, büyükşehirlere yakın olması, eğlence imkânlarının fazla olması, Palandöken’de ise pist yapısının kaliteli olması, destinasyonda büyük ve marka konaklama işletmelerinin bulunması, destinasyonun altyapı-üstyapı olarak gelişmiş olması, ulaşım kolaylığı, kar kalitesinin iyi olması, olimpiyatlar sebebi ile tanınmış olması rakip destinasyonlar arasında yer almasına neden olmaktadır. Kartalkaya ise büyük şehirlere yakın olduğu için rakip destinasyon olarak görülmektedir.

Fiyat politikası belirlemek için mevcut sektörün durumu iyi analiz edilmeli ve işletme buna uygun bir fiyat politikası geliştirmelidir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda, yöneticilerin fiyat politikalarını mal/hizmet kalitesi ile doğru oranda belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kış destinasyonlarında taleplerin belirli zamanlarda yoğunlaşması, işletmelerin fiyat politikalarını belirlemede etkili olmaktadır. Düşük fiyat politikası izleyen işletmeler, politikaya uygun mal ve hizmetler geliştirmektedir.

Şans ve devlet faktörleri dışsal faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörler işletmelerin uyguladıkları rekabet politikalarını etkileyebilmekte ve rekabetin devamlılığına engel olabilmektedir. İşletmeler şans

faktörü olarak yaşanan olaylar karşısında önceden bir strateji geliştirememektedir. Belirli stratejiler izleyen işletmeler beklenmeyen olaylarla karşılaşması durumunda strateji değişikliğine yöneldikleri elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda devletin rolüne ilişkin, Uludağ, Sarıkamış, Kartalkaya, Erciyes, Palandöken, Zigana destinasyonlarında bulunan konaklama işletmelerinden bazılarının teşvikler ve tanıtımları yetersiz bulunduğu, kış destinasyonlarının işletmeleri imkânları dâhilinde geliştirildiği ve teşviklerin kış destinasyonlarına eşit oranda verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Teşvik alan bölgelerin gelişimi ziyaretçi sayısının artmasına sebep olurken, teşvik alamayan bölgeler rekabette geri planda kalmaktadır. COVID-19 pandemisi sebebi ile konaklama vergilerinde katma değer vergisi oranının düşürülmesi sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu durum Türkiye’de bulunan bütün konaklama işletmelerini kapsamakta ve yurtiçi rekabeti olumlu ya da olumsuz etkilememektedir.

Konumlandırma stratejilerinden ilki olan maliyet liderliği stratejisi unsuru altında katılımcılara maliyet azaltıcı uygulamalar ve tedarik maliyetlerine ilişkin sorular yönlendirilmiş, konaklama işletmelerinin en büyük gider kalemlerinin elektrik, su, doğalgaz ve personel gideri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kış turizminde sezonluk personel çalıştırılması, sezon başlangıcında yeni personel alımı sebebi ile yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Konaklama işletmelerinde bulunan demirbaş ve hammadde giderlerinde maliyet azaltıcı sistemler, kaliteyi düşürmemek açısından tercih edilmemektedir.

Odaklanma stratejisi kapsamında, hedef müşteri grubu seçilirken birden çok gruba odaklanma tercih edilmektedir. Bazı destinasyonlarda altyapı ve üstyapının yetersiz olması, yurt dışı pazarına hitap etmeye engel oluşturmaktadır. Ülkeler arası yaşanan salgın, siyasi olaylar gibi olumsuz durumlarda, hedef müşteri grubu olarak yabancı turistleri tercih eden ve yurtdışı pazara yatırım yapan işletmeler olumsuz etkilenmektedir. Uygun hedef müşteri grubuna ulaşan işletmelerin misafir sorunlarına daha hızlı cevap verebildiği, misafir isteklerini daha kolay anlayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Pazar bölümlendirme aşamasında işletmeler yurtdışı pazarı tercih etmektedir, bunun sebebi ise döviz girdisinin daha kârlı olarak görülmesidir. Odaklanma stratejisi kapsamında konaklama işletmelerinin strateji geliştirmedikleri ve mevcut müşteriyi elde tutmaya yönelik çalışmalar uyguladığı elde edilen sonuçlar arasındadır.

Konumlandırma stratejilerinin en son unsuru farklılaştırma stratejisidir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler en çok kalite ile ön plana çıkmayı tercih etmişlerdir. Kalite, farklılaştırma stratejisi değil, rekabet ortamında yer alabilmek için bir gerekliliktir. Doğal güzellik, ulaşımın kolay olması, personelin eğitilmiş ve deneyimli olması sonucu hizmet kalitesi işletmelerin farklılaştırma stratejileri arasında yer almaktadır.

Kış turizminde mevcut durumun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, Türkiye’nin kış turizminde dünya ile rekabet edebilmesi adına konaklama işletmelerine, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

Konaklama İşletmelerine Öneriler

- Hizmet kalitesinin yükselmesi gelişmiş iş gücüne bağlıdır. Kış ve yaz mevsiminde faaliyet göstermekte konaklama işletmeleri mevsimlik olarak personel değişimi yaparak, nitelikli personel yetiştirebilir.
- Rekabette pazar bölümlendirme önemli bir unsurdur ve bütün işletmeler pazar bölümlendirme stratejisi uygulamalıdır.
- Küçük sermayeli işletmeler, yüksek sermayeli işletmeler ile rekabet edebilmek için farklılaştırma stratejileri uygulayarak misafirlerde değer oluşturabilir.
- Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bilgi kaynakları daha etkin ve verimli kullanılarak hizmet kalitesi yükseltilebilir ve rekabet gücü artırılabilir.
- Kış turizminde müşteri istek ve beklentileri, pazar yapısı iyi analiz edilmeli ve buna uygun mal/hizmet geliştirilerek destinasyonlar daha çekici hale getirilmelidir.

- Konaklama işletmeleri ile yan sektörlerin ilişkilerinin güçlü olması önemlidir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin ilişki içinde olduğu ilgili ve destek endüstriler ile ilişkiler kuvvetlendirilmelidir.
- Kış turizminde sürdürülebilirliğin sağlanması açısından pazar bölümlendirme ve hedef müşteri grubunu belirlemek önemlidir. Bu nedenle yöneticiler işletme özelliklerini iyi analiz etmeli ve buna uygun stratejiler geliştirilmelidir.
- Kış destinasyonlarında bulunan kaynakların daha etkin ve verimli kullanımı sağlanarak rekabet gücü artırılmalıdır.
- Dünyada kış turizminin önde gelen destinasyonlarında yapılan yenilikler ve faaliyetler takip edilerek, farklılaştırma stratejileri geliştirilmelidir.
- Kış turizminin gelişmesi adına yapılan çalışmalara işletme yöneticileri daha fazla destek vermelidir.
- İşletme yöneticileri konumlandırma stratejilerine daha çok önem vererek rekabet gücünü artırmalıdır.

Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Öneriler

- Türkiye'nin kış turizminde dünya ile rekabet edebilmesi için tanıtım/reklam faaliyetlerini artırılmalı, Türkiye'de kitle turizmi ile beraber kış turizmi de ön plana çıkarılmalıdır.
- Kış turizminin gelişmesine yönelik plan ve politikalara ağırlık verilmelidir.
- Kış turizmi destinasyonlarının gelişimi daha fazla desteklenmelidir.
- Gelişmekte olan kış turizmi destinasyonlarına, devlet-özel sektör iş birliğiyle, mekanik tesisler, konaklama tesisleri, eğlence ve yiyecek/içecek alanları, pistler gibi altyapı-üstyapı unsurlarını geliştirmek adına yatırımlar artırılmalıdır.

Araştırmacılara Öneriler

- Bu çalışma, COVID-19 pandemi döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, bazı işletmelerin kapalı olması veya COVID-19 sebebi ile katılımcıların yorumlarında farklılıklar olabilir. COVID-19'dan sonraki süreçte çalışmanın tekrarlanması literatüre daha fazla katkı sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Akkuş, G. (2019). Ilgaz dağında kış turizm talebi ve gelişimi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-27.
- Apak, Ö. C. (2016). *Kış turizmine katılan yerli turistlerin tüketici davranışları üzerine bir araştırma: Kayseri örneği*. [Yüksek lisans tezi] Karabük Üniversitesi.
- Aydemir, B., Saylan, U., ve Aydoğmuş, F. (2014). Turizmde rekabet: seyahat ve turizm (t&t) rekabet edebilirlik raporunda Türkiye'nin ve Avrupa'nın değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1), 1-15.
- Bahar, O. (2004). *Türkiye'de turizm sektörünün rekabet gücü analizi üzerine bir alan araştırması: Muğla örneği*. [Doktora tezi] Muğla Üniversitesi.
- Bahar, O., ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve rekabet*. Detay Yayıncılık..
- Banker, R. D., Mashruwala, R. ve Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- Baş, M. (2015). *Kış turizminde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının hizmet verme yatkınlığının tespiti: bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi] Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Bulut, Z. A. (2006). Bodrum'da bulunan konaklama işletmelerinin konumlanması ve algılamaya haritalarının düzenlenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(5), 105-119.
- Büyükipekçi, S., Şeyda, S., ve Şenel, G. (2019). Winter tourism as a sample of touristic product diversification and the situation of the Bursa-Uludağ region in Turkey with regard to culture tourism. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (4), 41-50.
- Chacko, H. E. (1996). Positioning a tourism destination to gain a competitive edge. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1(2), 69-75.

- Clifford, H. (2002). *Downhill slide: why the corporate ski industry is bad for skiing, ski towns, and the environment*. Sierra Club Books, Kaliforniya.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 45-56.
- Crompton, J. L., Fakeye, P. C., ve Lue, C. C. (1992). Positioning: The example of the Lower Rio Grande Valley in the winter long stay destination market. *Journal of Travel Research*, 31(2), 20-26.
- Çelik, S. (2009). *Afyonkarahisar'da uluslararası termal turizm destinasyonu oluşturma potansiyelinin analizi*. [Doktora Tezi] Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Davies, H., & Ellis, P. (2000). Porter's competitive advantage of nations: time for the final judgement?. *Journal of management studies*, 37(8), 1189-1214.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demir, Y. ve Demirel, E. T. (2011). Rekabet avantajı yaratmada entelektüel sermayenin önemi. *İşgüç The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(1), 81-104.
- Demiroğlu, O. C. (2013). *İklim değişikliğinin kış turizmine etkisi*. [Doktora Tezi] İstanbul Üniversitesi.
- Dinçer, G. (2015). *Termal konaklama işletmelerinin beş güç modeli ile rekabetçilik analizi ve rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi bir alan çalışması*. [Yüksek lisans tezi], Düzce Üniversitesi.
- Doğan, İ. F. (2011). *Stratejik rekabet aracı olarak Porter'in elmas modeli ve bir alan çalışması*. [Yüksek lisans tezi], Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Evren, S. ve Güldemir, O. (2018). Dünden bugüne Türkiye'de turizm kurumlar, kuruluşlar, turizm bölgeleri ve meslekler. Kozak, N. (Ed.), içinde, *Türkiye'de kış turizminin başladığı yer: Uludağ* (s.263-296). Yıkılmazlar Basın Yayın.
- Evren, S. ve Kozak, N. (2018). Competitive positioning of winter tourism destinations: A comparative analysis of demand and supply sides perspectives– Cases from Turkey. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 247- 257.
- Evren, S., ve Kozak, N. (2019). Kış turizmi destinasyonlarının algılanan performansı: Türkiye'deki beş destinasyonun kıyaslaması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 45-56.
- Genç, R. (2019). Alternativne aktivnosti zimskog turizma: kako se destinacije prilagođavaju aktivnostima koje ne uključuju skijanje. *Acta Economica Et Turistica*, 5(1), 65-77.
- Gökmenoğlu, S. M., Akal, M. ve Altunışık, R. (2012). Ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine değerlendirmeler. *Competition Journal/Rekabet Dergisi*, 13(4), 3-43.
- Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası rekabetçilik analizinde Michael E. Porter'in elmas modeli yaklaşımı: Türkiye'deki bazı endüstrilerdeki uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının araştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 105-125.
- Hinnerth, A. (2010). Artificial snow production in winter sport destinations: Strategies and challenges in Sälen, Sweden. *Högskolan Dalarna, Falun*.
- Hudson, S. (2004). Sport tourism interrelationships, impacts and issues. Ritchie, B. W. ve Adair, D. (Ed.), içinde, *Winter sport tourism in North America* (s.77-100). Cromwell Yayıncılık, Kanada.
- Jin, B., & Moon, H. C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry: Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(2), 195-208.
- Karaman, A. ve Gül, M. (2016). Alternatif turizm kapsamında Kahramanmaraş ili Yedikuyular bölgesi dağ ve kış sporları turizmi için öneriler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2).
- Kaya, M. C., Batman, O. ve Türkay, O. (2021). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan kritik başarı faktörleri: Trabzon ilindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 346-364.
- Kılıç, B. ve Uslu, T. (2019). Porter'ın rekabet modelinin İstanbul'daki zincir otel işletmelerinde incelenmesi. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 83-98.
- Koban, E., ve İşçiöğlü, E. T. (2019). *Turizm pazarlaması rekabet yaklaşımıyla*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Koç, M. ve Özbozkurt, O. B. (2014). Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 85-91.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2010). *Genel turizm: ilkeler-kavramlar (9. Baskı)*. Detay Yayıncılık.

- Mehrizi, M. H. R., ve Pakneiat, M. (2008). Comparative analysis of sectoral innovation system and diamond model (the case of telecom sector of Iran). *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(3), 78-90.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, T. M. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özdemir, A. (2019). Ulusların rekabetçi avantajı: elmas model çerçevesi ve Türk turizm sektörünün rekabet gücü. *Tesam Akademi*, 6(1), 11-41.
- Özdemir, E. G. ve Yılmaz, V. (2016). Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine Nevşehir ilinde bir uygulama. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, 1(1), 61-80.
- Özer, K. O. (2012). *Türk turizm endüstrisinin uluslararası rekabet gücünün değerlendirilmesi: elmas modeli ile Türkiye İspanya karşılaştırması*. [Doktora Tezi], Sakarya Üniversitesi.
- Öztürk, M. ve Tan, F. Z. (2018). Porter'ın rekabet stratejileri: Safranbolu turizm işletmelerinde bir uygulama. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 131-147.
- Porter, M. E. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy. The Free Press*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, New York.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Smith, A. (2017). *Ulusların Zenginliği* (Cilt 1). (A. Yunus, ve M. Bakırcı, Çev.) Alan Yayıncılık.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedurs and techniques*. Sage Yayınları.
- Shackley, M. (2006). *Atlas of travel and tourism development*. Elsevier Yayıncılık..
- Şebin, K. (2009). *Erzurum kış sporları turizmi ile ilgili yöre halkının tutum ve beklentileri*. [Doktora Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Tansu, Ö. (2003). *Türkiye'nin rekabet gücünü artırmada teşvik politikaları*. [Yüksek lisans tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tasevska, G. M. (2006). *An economic analysis of the Macedonian viticulture-A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors*. [Degree Thesis], SLU.
- Toy, H. (2013). *Kayak merkezi müşterilerinin tatmin düzeylerinin bazı demografik değişkenlerle ilişkisinin karşılaştırılması*. [Yüksek lisans tezi], Balıkesir Üniversitesi.
- Ulema, Ş., Uzut, İ. ve İnançlı, S. (2020). Kış turizmi kapsamında destinasyonlara yönelik e-şikayetlerin analizi: Uludağ kayak merkezi örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2945-2959.
- Ülker, İ. (1992). *Dağ turizmi: planlama yöntemler, yüksek dağlarımız, kayak merkezleri*. Ankara, T.C. Turizm Bakanlığı.
- Varelas, S. ve Georgopoulos, N. (2017). Competition as a critical factor of the strategic planning of hotel businesses. *J Hotel Bus Manag*, 5(1-2), 16-21.
- Wolcott, H. F. (1994). Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation. Sage.
- Watchravesringkan, K. T., Karpova, E., Hodges, N. N., ve Copeland, R. (2010). The competitive position of Thailand's apparel industry: Challenges and opportunities for globalization. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 14(4), 576-597.
- Williams, P. (2001). Positioning wine tourism destinations: an image analysis. *International Journal of Wine Marketing*, 13(3), 42-58.
- Zengin, B. ve Bilgiçli, İ. (2016). Turizm işletmelerinde rekabet ve rekabet gücünü etkileyen unsurlar üzerine kavramsal bir inceleme, *17. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 20-23.
- Zhao, Z. Y., Hu, J. ve Zuo, J. (2009). Performance of wind power industry development in China: A Diamond Model study. *Renewable energy*, 34(12), 2883-2891.

Etik kurul onayı

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Rektörlüğü etik kurulu tarafından 31.05.2021 tarih ve E-26428519-044-12669 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırmacıların katkı oranı beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.