

ULUSLARARASILAŞMIŞ BİR SEKTÖRDE REKABET GÜCÜ NEYE BAĞLIDIR? ARAÇ KİRALAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bayram AKAY⁸

Oğuz TÜRKAY⁹

Özet

Gittikçe büyüyen bir alanda yer tutan ve turizm gibi kritik öneme sahip sektörler için destek hizmetler üreten araç kiralama işletmelerinin başarısı hizmet sektörünün gelişimi için de önemli görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, araç kiralama işletmelerinin başarısını belirleyen dinamikleri tespit etmektir. Çalışmada işletmelerin rekabetçiliklerini belirleyen faktörleri işletme yöneticilerine sormak suretiyle belirleme yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda Antalya ve İstanbul'daki 24 araç kiralama işletmesi yöneticisi ile Ağustos- Ekim 2013 tarihleri arasında yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yöneticiler, rekabet gücü sağlayan, kritik başarı faktörleri olarak; fiyat, hizmet kalitesi, bilgi teknolojileri kullanımı, tanımlayıcı ve destekleyici işletmelerle işbirlikleri, müşteri ile birebir ilişki, özel kampanyalar, sponsorluk ve uzmanlaşmayı öne çıkarmışlardır. Fiyat, hizmet kalitesi, şirket birleşmeleri ve satın almalar, stratejik ittifaklar, pazarlama iletişimi, bilgi teknolojileri kullanımı temel rekabet dinamikleri olarak öne çıkmaktadır. Bu alandaki uygulamaları araştırma içinde örneklendirilmekte, işletmelerin bu konulara verdiği önem ve öngörülerini alan çalışmasının bulguları kapsamında değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Araç Kiralama, Rekabet Gücü, Turizm, Ulaştırma.

JEL Kodu: M10.

What Depends on the Power of Competitiveness in an Internationalized Sector? A Research on Car Rental Business

Abstract

The success of rental car business that is located in a growing area like tourism which has critical importance is seen important for development of service industry as well. The purpose of this study is to determine the dynamics of rental car business. In this study, the factors determining competitiveness of businesses were determined by questions asked to management of businesses. In this context, between August and October 2013, 24 rental car managers in Antalya and Istanbul were met in person with semi-structured meetings. Managements consider critical factors of success that provide power of competitiveness: Price, quality of service, use of technological information, cooperation of determining and supporting business, interaction with customer one on one, special promotions, sponsorship and expertise. Price, quality of services, mergers and acquisitions, strategic alliances, marketing communication, use of information technology is considered as the main competitive dynamics. This is exemplified in the field of research on the applications of businesses, the importance given to these issues and projections are considered part of a field study findings.

Keywords: Car Rental, Competitiveness, Tourism, Transport.

⁸ Doktora Öğrencisi; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Arş. Gör, Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, makay041@hotmail.com.

⁹ Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, oguzturkay@yahoo.com.

1. Giriş

Uluslararasılaşma, faaliyetlerin ulusal sınırları dışına yaymasıdır. İster işletme, isterse sektör olsun uluslararası pazarda yer almaya başlanıldığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. Uluslararası nitelik imalat sektöründe ihracat, direkt yatırım ya da lisans anlaşması şeklinde iken (Erkutlu ve Eryiğit, 2001:151), hizmet sektöründe franchising, bağlı ortaklıklar ve işbirliği yoluyla gerçekleşir. Hizmet ve imalat sektörü arasındaki fark, hizmetlerin uzun mesafelere dağıtım seçeneklerini azaltan depolanamaz ve taşınmaz olmasıdır (Menzies ve Orr, 2013:290). Dünyada uluslararasılaşmış çoğu sektör başlangıçta küçük sistemler olarak ortaya çıkmıştır (Donnell, 2013:31). Bunlardan bir tanesi de ABD'den dünyanın geri kalanına yayılmış olan araç kiralama sektörüdür. Örneğin, Europcar International 170 ülkede, Avis 161 ülkede, Hertz 150 ülkede, Sixt 110 ülkede, National 83 ülkede, Budget, 128 ülkede, Advantage 33 ülkede çoğunluğu franchise olmak üzere bağlı ortaklık ve sahiplik aracılığıyla faaliyet göstermektedir.

Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakipler karşısında öne geçme etkinliklerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Fung, Fung ve Wind, 2009:45). 4054 sayılı rekabetin korunması kanununa göre rekabet; mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışır. Porter (2000)'a göre rekabet; yakın faaliyet alanı içerisindeki firmaların, piyasaya girebilecek yeni firmaların ve ikame ürün üreten firmaların tehditlerine karşı önlemler geliştirerek, girdi alımı ve ürün satımı konusunda sürdürdükleri üstünlük sağlama yarışıdır. Rekabet gücü ise, işletme/ endüstri/ ülkelerin insan kaynağı, sermaye ve doğal kaynaklarının yenilenmesi ve geliştirilmesinin ve teknolojik değişimlere hızlı uyum sağlama yeteneği ile toplam verimliliklerini arttırabilme gücüne sahip olmaları biçiminde ifade edilmektedir (Çivi, 2001:23).

Araba kiralama XX. yüzyılın ilk yıllarında otomobilin icat edilmesi ile ortaya çıkmış ve bu tarihten sonra ülke sınırlarını aşarak dünya geneline dağılmıştır. Araç kiralama sektörü ilk kez ABD'de, 1916 yılında Joe Saunders'in beş kişilik binek otomobilini (Ford T model) belirli bir ücret karşılığında kiralaması ile basit bir iş kolu olarak başlamıştır (Hyatt, 1953:56; Tyra, 2007:54). Yolcu taşımacılığı kategorisine giren araç kiralama işletmeleri toplam ulaştırma sektörünün bir bölümünü oluşturmaktadır (Gürdal, 1990: 17-37). Ulaşım ağının önemli bir bölümü haline gelen araç kiralama sektöründeki büyüme otomobil endüstrisinin yanı sıra gelir artışıyla toplam ekonomiye yansarak çarpan etkisi oluşturmaktadır (Raskop, 1994:49). Sektör son yıllarda teknolojik ilerlemeler, değişen demografik yapı sonucu ılımlı bir büyüme kaydetmiştir (Parker, 2012:2).

Araç kiralama sektörünün oldukça rekabetçi bir yapısı vardır. Sektör yoğun fiyat ve hizmet rekabeti üzerine şekillenmiştir. Endüstride rekabet öncelikle rekabetçi araç kiralama firmaları arasındadır. Diğer ulaşım sistemlerinden uçaklar, kruvaziyer gemiler, trenler, otobüsler ve taksiler az da olsa işletmelerin rekabetini etkilemektedir (Marijanovic, 2010:113). Rekabet, genellikle büyük şehir acenteleri ve havalimanı acenteleri arasında geçmektedir (Weiermair, 2004:5). Pazarın olgunlaşması ve bilişim teknolojileri alanında değişim sonucu rekabet yıkıcı hale dönüşmüştür (Mundt, 2001:278).

Araştırmalar seyahatlerde ulaşım sistemleri arasında % 47 karayolu ya da karayolu bağlantısında kiralık araba, otobüs veya taksinin kullanıldığını göstermektedir (UNWTO, 2009). Literatürde de ulaştırma sektörleri olarak karayolu ulaştırma ve havayolu ulaştırması ele alınmakta ancak araç kiralama sektörüne yeterince değinilmemektedir (Maximiliano, 2011:271). Ayrıca şirketlerin hem şu anda nasıl çalıştıklarına dair hem de gelecekteki çalışma şekillerinin ne olacağı hakkında sınırlı bilgi vardır (Danila ve Gaceu, 2009:75). Bu çalışmada, araç kiralama sektörünü küresel ölçekli değerlendirmek ve rekabet dinamiklerini belirlemek amaçlanmıştır.

2. Rekabet Gücü Ve Belirleyicileri

İşletmelerde rekabet gücünü belirleyen temel faktörler literatürde; firma düzeyinde rekabet gücü, endüstriyel rekabet gücü ve ulusal/uluslararası rekabet gücü olmak üzere 3 kısımda değerlendirilmektedir (Akyüz, vd. 2010:68).

Firma düzeyinde ulusal rekabet düşük maliyet ve yüksek kalitede üretim yapma yeteneğini ifade eder (Arslan ve Tatlıdil, 2012:34). Firmaların değişen teknolojik gelişmeye paralel olarak üretim teknolojilerinde ve Ar-Ge faaliyetlerinde de yeterli çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Firmanın sahip olduğu beşeri sermaye ve teknoloji düzeyi arttıkça firmanın rekabet gücü de artar, gelecekte sahip olacağı rekabet gücü potansiyeli iyileşir ve bu güç ve potansiyelini koruma ve sürdürme kabiliyeti artar (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008:107).

Porter'a göre bir endüstrideki rekabet, yine Porter'a ait olan ve 5 kuvvet modeli olarak adlandırıldığı; endüstriye yeni girenlerin tehdidi, satıcıların pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve endüstri içinde bulunan firmalar arası rekabete dayanmaktadır (Porter, 2000: 85). Endüstriyel düzeyde rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir (Koç ve Özbozkurt, 2014:87).

Ulusal veya uluslararası rekabet gücü kavramları çoğu kez aynı anlamda kullanılmakta ve her iki kavram da daha geniş kapsamda bir ülkenin rekabet gücünü ifade etmektedir (Düzgün, 2007:424). Ulusal/uluslararası rekabet gücünün ele alındığı literatür incelendiğinde, çalışmaların büyük çoğunluğunda Porter'in önermiş olduğu ve genel model olarak da kabul edilen Elmas modeli temel teşkil etmektedir (Gökmenoğlu, vd. 2012:11). Porter (1990)' a göre, bir ülkenin belirli bir endüstride uluslararası başarı elde etmesi; yerel firmaların rekabet ettiği ortamı biçimlendiren, rekabetçi üstünlük yaratılmasını etkileyen yeteneklerin kaynaklarını faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejisi, yapısı ve yerel rekabet ortamı olarak ulusun dört temel özelliğine bağlamaktır. Dolayısıyla Porter'in rekabet gücü anlayışında firmanın içinde bulunduğu ülkenin özel bir önemi vardır (Bedir, 2009:23).

Uluslararası rekabet gücü, ürünün fiyatı, kalitesi, teslimde dakiklik, satış sonrası servis, teknoloji, tedarik (kapasite yeterliliği), kapasite ve talep gibi unsurlara dayandırılmaktadır (Çivi, 2001:24). Firma düzeyindeki uluslararası rekabet gücünün belirleyicileri (kaynakları) ise, ülkelerin ihracatı teşvik eden ve ithalatı caydırıcı yapay rekabet gücü yaratan politika veya önlemleri hariç tutulduğunda; firmaların maliyetlerini, ürünlerinin fiyatlarını ve ürün kalitesi, firma / sektör / ülke imajı ve servis gibi fiyat dışı rekabet unsurlarını etkileyen tüm etkenlerdir (Bedir, 2009:18).

3. Ulaştırma Sistemi İçerisinde Araç Kiralama Sektörü Ve Yapısı

Ulaştırma sistemleri; ulaşım araçları/taşıtlar, yol, terminaller ve teknoloji bileşenlerinden oluşmaktadır (Prideaux, 2000:56). Bu bileşenlerin bir arada kullanıldığı ve birer ürüne dönüştürüldüğü ekonomik sistemler olarak ise ulaştırma sektörü içerisinde yer alan ulaştırma işletmeleri ve ulaştırma alt sektörleri ortaya çıkmaktadır. Araç kiralama alanı da bir alt sektör olarak değerlendirilebilir.

Genel olarak araç kiralama sektörü seyahat, finansal kiralama ve ikame araç pazarı olmak üzere üç pazar bölümüne ayrılmıştır. Bu durumda, TURİZM + İŞ + YEREL pazar olarak kabul edilebilir (Geraghty ve Johnson, 1997:109). Sektörde bir dizi uluslararası araç kiralama devi Eurocar, Sixt, Alamo, Hertz, Avis Budget, Zipcar, Dollar ve Enterprise gibi işletmelerin yanı sıra her bölgede pek çok yerel işletme de faaliyet göstermektedir (Yazao, Wenzhou ve Xiaoni, 2009:1202).

Araç kiralama sektörü, kurumsal ve bireysel müşterilerine tatil ve iş amaçlı, operasyonel, araç paylaşımı şeklinde ve/veya ikame araç temini şeklinde kısa ve uzun süreli olarak kiralama hizmeti sunmaktadır. Yeni araç bayileri, oto leasing, kredi ve satış finansmanı kuruluşlar ile taksi ve limuzin hizmeti veren örgütlerle benzer endüstride faaliyet göstermekte ve onlar için ikame bir ürün ortaya koymakta; onların sunduğu ürünler de ikame edilmektedir. Tedarik zincirinde motor ve kaporta tamircileri, otomobil, kamyon imalat ve toptan satış ile sigorta acenteleri yer almaktadır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Araç Kiralama Sektörünün Yapısı

Sektör Ürünleri	Endüstri Faaliyetleri
Tatil amaçlı kiralama	Araç kiralama (Kısa Dönem)
İş amaçlı araç kiralama	Araç leasingi (Uzun Dönem)
Operasyonel kiralama	Tedarik Zinciri
Araç paylaşımı	Oto Tamircileri
İkame Araç Temini	Oto Kaportacıları
Benzer Endüstriler	Kamyon (Ağır Vasıta) İmalat
Araç Bayileri	Otomobil İmalat
Oto Leasing, Kredi ve Satış Finansmanı kuruluşlar	Otomobil Toptan Satış
	Aksesuar ve Lastik Üreticileri
Taksi ve limuzin hizmetleri	Sigorta Acenteleri

Araç kiralama şirketlerinin başlıca iki türü vardır. Şirketlerin ilk grubunu belli bir ücret karşılığında kiraya verdikleri kendi araba filoları olan şirketler, ikinci grubu ise; otomobil üretici şirketlerin araç filolarına erişim sağlayan ve bunu ticari anlaşmalar üzerinden gerçekleştiren işletmeler oluşturmaktadır (Borba, 2007:17). Araç kiralama hizmetleri turist memnuniyeti ve sadakati ile hem araç kiralama hem de konaklama kapasitesinin artışını sağlamaktadır (Ekiz ve Bavik, 2008:133).

4. Dünyada Ve Türkiye'de Araç Kiralama Sektörü

Araç kiralama pazarı gelişmiş ülkelerde çok iyi örgütlendiği için bu yerlerde daha fazla büyüme kaydetmiştir. ABD küresel araç kiralama sektörünün çoğunluk hissesine sahiptir. Bu ülkeyi Avrupa ve diğer gelişmiş ülkeler izlemektedir. Ayrıca Hindistan, Çin ve Brezilya gibi gelişmekte olan ülkelerde de sektör büyümektedir (Tyra, 2007:112). Seyahat ve turizm endüstrisinin sürekli büyümesi, eğlence ve boş zaman etkinlikleri için artan talep, kentsel nüfusun ve tüketici harcama gücünün artması gibi ekonomik faktörler sektörün büyümesini sağlarken, çevre kirliliğini önlemek için belirlenen sıkı emisyon standartları sektörün büyümesini engellemektedir (Business Wire, 2013:5).

Küresel araç kiralama sektörü 2013 yılında 36.89 milyar \$ gelire ulaşmıştır. 2013 yılından itibaren yıllık ortalama %13.6 büyüme ile 2019 yılında 79.46 milyar \$ gelire ulaşması beklenmektedir. Tablo 2'deki veriler coğrafi olarak Kuzey Amerika, Avrupa, Asya-Pasifik ve diğer ülkeleri içermektedir (www.MarketResearchReports.Biz 2014:7).

Tablo 2. Global Araç Kiralama Pazarı (2013-2019)

Yıllar	2013	2019
Gelir (Milyar \$)	36.89	79.46

Büyüme (%)	13.6	
------------	------	--

Kaynak: www.MarketResearchReports.Biz (2014).

Araç kiralama pazarı seyahat, finansal kiralama ve ikame araç pazarlarına ayrılmaktadır. Bunların en büyüğü havaalanı veya havaalanı dışı olmak üzere ikiye ayrılan seyahat pazarıdır (Carroll ve Grimes, 1995:84). Sektörün toplam iş hacminin %44,3'ü havaalanı ve geri kalan % 55,7'si havaalanı dışı araç kiralama örgütlerine aittir. Ayrıca pazarın % 60,3'ü ABD, % 31'i Avrupa ve geri kalan % 8,3'ü Asya-Pasifik'e aittir.

4.1. ABD'de Araç Kiralama Sektörü

Araç kiralama sektörü 1918 yılında bir iş kolu olarak ilk kez ABD'de başlamıştır (Carroll ve Grimes,1995:84). Bu yüzden büyük araç kiralama şirketlerinin çoğunluğu ABD merkezlidir. Başlangıçta ortaya çıkan Hertz, Avis, National ve Budget gibi büyük araç kiralama şirketlerine 1980'lerde Alamo ve Dolar gibi turistik yerlerde büyüyen ve daha ucuz ürünler sunan işletmeler eklenmiştir. Özellikle turizme bağlı talep artışı araç kiralama sektöründe pazar paylarını değiştirmiştir (Pachon, 2000:6).

ABD'de güçlü finansal yapıya sahip otomobil üreticileri 1980'lerde hemen hemen tüm araba kiralama örgütlerinin hisselerinin çoğunu satın almıştır (Pachon, Iakovou ve Ip, 2006:). Son yıllarda ise ABD'de, yaşanan birçok birleşme ve satın alma sonucunda işletme sayıları azalmış, ancak işletmelerin pazar payları ciddi oranda artmıştır (Maximiliano, 2011:272). Tablo 3'te ABD'nin 2011 yılındaki araç sayısı, şube sayısı, gelir ve pazar payı dağılımları verilmiştir.

Tablo 3. ABD Araç Kiralama Sektörü (2011)

İşletmeler	Araç Sayısı	Şube Sayısı	Gelir (Milyar)	Pazar Payı
Enterprise (Alamo, National)	341.064	6,202	11.100 \$	% 49
Hertz (Advantage Rent-A-Car)	366.000	2.700	4.241 \$	% 17
Avis Budget Group	300.000	2.500	4.500 \$	% 18
Dollar Thrifty Automotive Group	122.000	470	1.597 \$	% 6
Zipcar	8.800	151	178 \$	% 1,5
Fox Rent A Car	15.000	17	140 \$	% 1
Payless Car Rental System Inc.	11.000	44	135 \$	% 1
U-Save Auto Rental System Inc.	11.500	325	115 \$	% 1
ACE Rent A Car	9.000	92	100 \$	% 1
Rent-A-Wreck of America	5,600	184	38 \$	% 0,5
Triangle Rent-A-Car	4.000	28	40 \$	%0,5
Affordable/Sensible	3.300	180	32 \$	%0,5
Bağımsız Acenteler	60.000	5.400	520 \$	% 3
Toplam	1,857,264	18,293	22.736 \$	% 100

Kaynak: www.autorentalnews.com, 2012.

ABD araç kiralama pazarı, son on yıl içinde birleşme ve satın alma üzerine şekillenmiştir. Dada önce dokuz olan işletme sayısı temelde üç mega araba kiralama şirketi (Enterprise, Hertz ve Avis Budget) kalmıştır. Bu iş ve tatil amaçlı seyahat edenlerin rekabet ve seçim şansını azaltmıştır (Schaal, 2012:3).

4.1. Asya - Pasifik'te Araç Kiralama Sektörü

Çin'de araba kiralama sektörü büyük ölçekli bir gelişme içindedir. 2002 yılında Hertz, Avis ve Europcar gibi kuruluşların Çin pazarına girmesiyle kiralık araç piyasası dünya pazarına açılmıştır. Çin'in otomobil kiralama pazarı, 400'den fazla araç kiralama acentesi ile oldukça

yoğundur. Bunların çoğu küçük işletmelerdir ve yalnız bir şehirde faaliyet gösterir. Çoğunlukla havaalanı ve metropollerde kurulmuştur (Li ve Tao, 2009:265).

Tayvan'da iş modellerindeki değişiklikler ulaşım aracı ekipmanı ve kiralama sektörü için yeni fırsatlarını ortaya çıkarmıştır. Özellikle, işletmelere harcamaları azaltma imkânı sağlayan uzun süreli araç kiralama hizmetlerine olan talep artmıştır. Sektörde 2008'de 140 olan işletme sayısı 2012 yılında 805 firmaya çıkmıştır. Ülkedeki yoğun motosiklet kiralama talebi, motosiklet kiralama işletmelerini ortaya çıkarmıştır (Wang, 2012:8).

4.2. Avrupa'da Araç Kiralama Sektörü

Avrupa'da araç kiralama hizmetlerinin daha esnek bir şekilde örgütlendiği görülmektedir. Avrupa kıtasında demiryolu hatları oldukça çeşitli ve gelişmiş durumdadır. Bunun yanında, karayolu kullanımı ana hatları küçük yerleşimlere bağlamada ve ana hatlar dışında yoğun bir şekilde istifade edilmektedir.

Avrupa'da Hertz, Avis, Budget, Alamo, Dollar, National, Thrifty, Advantage gibi Amerikan araç kiralama şirketlerinin yanında Avrupa kökenli Sixt, Europcar ve Godfrey gibi dev şirketler ile on binlerce yerel işletme faaliyet göstermektedir (Pran, 2006:12). Avrupa'da Avis seyahat acentesi aracılığıyla tüm rezervasyonların yaklaşık yarısını yapmaktadır. İşin en önemli kısmını %60 ile tatil amaçlı araba kiralama oluşturmaktadır. Özellikle ABD'de etkili olan Hertz ise önemli bir pazar payı ve Almanya'da 50 tur operatörünün yanında Lufthansa ve Ryanair havayolları ile işbirliği anlaşmaları vardır (Walter, 2010: 17).

4.3. Afrika'da Araç Kiralama Sektörü

Güney Afrika'da araç kiralama işletmeleri hedef pazar olarak uluslararası, yerel iş ve tatil pazarını seçmiştir. Bölgesel ölçekte faaliyet gösteren büyük uluslararası franchise araç kiralama firmaları ve küçük yerel örgütler faaliyet göstermektedir. Güney Afrika'da Avis bölgenin en büyük araç kiralama hizmeti veren işletmesidir. Angola, Botswana, Lesotho, Madagaskar, Mozambik, Malavi, Namibya, Zambiya ve Zimbabve'de faaliyet göstermektedir. Finansal kiralamada 60.000 aracı yöneten örgüt, ABD pazarı dışında Avis Grubu'nun yaklaşık 20.000 arabalık bir filoyla en büyük lisans sahibidir. Örgüt yerel otomobil kiralama pazarında % 37 pazar payına sahiptir. Budget Rent-a-Car, Güney Afrika'da 60 şube ağı ile Botswana, Mozambik, Namibya'da yer almaktadır. Örgüt 4.500 araçlık bir filo ve % 14 pazar payına sahiptir. McCarthy örgütü ile ülkede araç kiralama organizasyonu, Alfa-Romeo, BMW ve Peugeot gibi otomobil satışı, dağıtım ve imtiyaz anlaşmaları vardır (South Africa Tourism Report, 2010: 28).

4.4. Türkiye'de Araç Kiralama Sektörü

Dünya çapında büyük bir öneme sahip olan oto kiralama işletmeleri Türkiye'ye 1950'li yıllarda girmiştir (Eksin, 2008: 66). Sektör Türkiye'de 1980 yılına kadar aktif olmayan bir görüntü çizmişken bu tarihten sonra, Türk turizmindeki büyük gelişmeler ve yapılan yatırımlar aynı paralelde araç kiralama sektörüne de yansımıştır (Demirciler, 2012). 2000'li yılların öncesindeki günlük kiralamanın yerini bu yıldan sonra vergisel avantajları nedeniyle operasyonel kiralama almaya başlamıştır (Kesenci, 2010:130).

Türkiye'de oto kiralama endüstrisi hızlı bir gelişme kaydetmektedir. Avis, Hertz, Budget, Europcar, Sixt, National, Thrifty, Flletcorp ve diğer uluslararası oto kiralama firmalarının ülkemizde de hizmet sunmaları bu gelişmenin en önemli göstergesidir (www.dunya.com). Türkiye'de oto kiralama pazarında 7 uluslararası marka dışında, yurt çapında 30'dan fazla firma ve yerel ölçekli 650 şirket faaliyet göstermektedir. Otomobil kiralamada 30 bini günlük kiralamalar, 130 bini ise şirketlerin uzun dönemli kurumsal amaçlı kiralamaları olmak üzere toplam 160 bin araç kullanılmaktadır. Araç kiralama şirketleri yılda 1 milyon 250 bin kişiye 4

milyon günlük kiralama yapmaktadır (TUOFED, 2012:19). Tablo 4'e göre kiralanabilir araç sayısı 2009-2012 arasında sürekli artış göstermiştir.

Tablo 4. Türkiye'deki Kiralanabilir Araç Sayısı (Bin)

Yıllar	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Araç Sayısı	75	100	120	105	128	160	170

Kaynak: TUOFED, 2012:19 ve *TOKKDER, 2013:13.

Türkiye'deki araç kiralama sektörü turizm ve iş faaliyetleri yanı sıra, harcanabilir geliri yüksek olan orta sınıf nüfusun artması, hükümet tarafından altyapı çalışmalarına hız verilmesi gibi nedenlerle önemli ölçüde gelişme göstermiştir. Türkiye'nin uygun ekonomik ortamı, ülkeyi uluslararası araç kiralama operatörleri için cazip bir destinasyon haline getirmiştir. Türk araç kiralama sektörü 2007-2011 inceleme döneminde % 8.21 oranında büyüyerek 2011 yılında 3.3 milyar dolar değerine ulaşmıştır. Sektörün hızla büyüyerek 2016 yılında 5.4 milyar dolar ulaşması ve bu dönem boyunca % 10.11 bir büyüme kaydetmesi beklenmektedir (www.autorentalnews.com, 2012).

5. Yöntem

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye ölçeğinde araç kiralama sektörü için rekabet dinamiklerini belirlemektir. Bu kapsamda “Uluslararasılaşmış bir sektör olarak araç kiralama sektörünün rekabet gücü ne/nelere bağlıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Literatürde oteller, tur operatörleri, demiryolları, yiyecek-İçecek veya gastronomi, havayolu şirketleri, destinasyon yönetimi gibi konulara dair çalışmalara sık rastlanmasına rağmen araç kiralama işletmelerine ilişkin çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu çalışma, alan yazındaki boşluğu doldurması ve araç kiralama işletmelerinin rekabet dinamiklerinin ortaya çıkarılması açısından oldukça önemlidir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma teorik olarak, araç kiralama işi ile uğraşan işletmeleri pazarda öne geçiren unsurların neler olduğu, dolayısıyla hangi etmenlerin rekabet gücünü belirlediği üzerinedir. Alan çalışması ise İstanbul ve Antalya illerinde faaliyet gösteren günlük ve operasyonel kiralama yapan işletmeler ile sınırlıdır. Elde edilen bilgiler; ulaşılan dokümanlar, internet siteleri ve acente yetkilileri ile yapılan görüşmelerden sağlanan verilere dayalıdır.

5.3. Araştırmanın Materyal ve Metodu

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği; insanların kişisel duyguları, düşünceleri ve deneyimleri hakkında bilgi almak için etkili bir metottur (Milena, Dainore Ve Alin, 2008:1279). Görüşme yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme olarak üç biçimde tasarlanabilir. Yapılandırılmış görüşmede araştırmacı sorulacak soruları önceden hazırlar ve görüşme sadece bu sorular çerçevesi içinde kalır. Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı görüşülene yönelteceği belli başlı soruları hazırlar. Ancak görüşme esnasında yeni sorular sorma gereği de hissederse onları da görüşülen kişiye yöneltilir. Yapılandırılmamış görüşmenin tasarımında ise araştırmacı konuyla ilgili ayrıntılı bilgi toplamayı amaçlar ve sorular önceden belirlenmeden görüşmeciye yöneltilir (Yüksel, Mil ve Bilim, 2007:8).

Görüşmelerde temel çerçeveyi belirlemesi bakımından hazırlanan sorular iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 5 soru ile katılımcı ve işletmelerin özellikleri sorgulanmaktadır. İkinci bölümdeki işletmelerin rekabet gücüne etki ettiği düşünülen faktörleri tespiti için sorular ise Peksatıcı (2010)'nın havayollarına yönelik hazırladığı 26 adet sorunun 23'ünün araç kiralama işletmelerine uyarlanmasıyla oluşturulmuştur.

Araştırmada uyarlanan bu sorular; misyon, vizyon, ve genel hedefler, kritik başarı faktörleri, temel rekabet stratejileri, farklılaşma yönleri, temel oyuncular, sektördeki rakipleri, rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar, fırsat ve riskler, güçlü ve zayıf yönler, fiyat politikası, fiyat seviyesi, benzer stratejiye sahip rakiplerin varlığı, hizmet noktaları, hizmet yeri seçme kriteri, işletmelerin marka tercihi, negatif geri bildirimler ve değerlendirilmesi, uygulanan promosyonlar, dağıtım kanalları, reklam kanalları, filo dengesi, rekabet ortamı, rekabetin gelişme eksenini ile ilgilidir. Stratejik işbirlikleri, birleşme-satın almalar ve bilgi teknolojileri kullanımı soruları Raskop (1994), Kortney (2003), Economics & Business Week (2011), Purohit ve Staelin (1994), Ham (1998), Hoffman (1997), Pachon, Iakovou ve Ip, (2006), Parker (2012) gibi çalışmalardan elde edilmiştir. Görüşme sırasında ek soruları yöneltmekle ilgili detaylar öğrenilmeye çalışılmış ve sorulara ilişkin cevaplar görüşme esnasında not tutularak kayıt altına alınmıştır. Görüşmede İstanbul ve Antalya'da bulunan günlük ve operasyonel araç kiralama şirketlerinden 24 yöneticisiyle görüşülmüş ve bu görüşmelerden tamamına çalışmada yer verilmiştir. Bu sayının nitel araştırmalar için yeterli olduğu düşünülmektedir.

6. Araştırma Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, demografik özellikler ve işletmelerin rekabet gücünü belirlemeye yönelik bulgular olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

6.1. Katılımcıların ve İşletmelerin Özellikleri

Yapılan bu çalışmada anketi cevaplayan katılımcı ve işletmelerin özellikleri Tablo 6'da gösterilmiştir. İşletmelerin çoğunluğu (%29,2) 1000-1499 araca, (%25) 100-499 araca, (%20,8) 500-9999 ve 1500 ve üzeri araca sahiptir. İşletmeler daha çok 1-5 arası şubeye (%41,8) ve 6-11 arası şubeye (%33,4) sahiptir. Erkek yöneticiler (%83,4) kadın yöneticilere (%16,6) göre daha çoğunluktadır. Yöneticilerin çoğunun (%33,4) sektörde 1-5 yıl arası deneyime sahipken aynı işletmede çalışanların %41,8'i 1-5 yıl arası deneyime sahiptir. İşletmelerden %50'si özel ve % 33,4'ü franchising olarak işletilmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların ve İşletmelerin Özellikleri

Araç Sayısı	Sayı	%	Şube Sayısı	Sayı	%
0-99	1	4,2	1-5	10	41,8
100-499	6	25,0	6-11	8	33,4
500-999	5	20,8	12-17	4	16,6
1000-1499	7	29,2	18 ve üzeri	2	8,2
1500 ve üzeri	5	20,8	Toplam	24	100,0
Toplam	24	100,0	Sektörde Çalışma Süresi		
Cinsiyet			1 Yıldan Az	4	16,6
Erkek	20	83,4	1-5 Yıl	8	33,4
Kadın	4	16,6	6-10 Yıl	6	25,0
Toplam	24	100,0	11 ve üzeri	6	25,0
Sahiplik Yapısı			Toplam	24	100,0
Özel	12	50,0	İşletmede Görev Süresi		
Franchising	8	33,4	1 Yıldan Az	4	16,6
Ortaklık	4	16,6	1-5 Yıl	10	41,8
Yönetim Sözl.	0	00,0	6-10 Yıl	6	25,0
Toplam	24	100,0	11 ve üzeri	4	16,6
			Toplam	24	100,0

Ayrıca, müşteri segmentasyonunuz var mı? Hitap ettiğiniz müşteri grubu (turist, iş [Yöneticiler ya da Kurumsal sözleşmeler], yerel müşteriler) kimler? sorusuna operasyonel kiralama şirketleri finansal denetim firmaları, kurumsal müşteriler ve resmi kuruluşlar, hekimler, özel sektör firmaları günlük kiralama acenteleri ise; turist, kurumsal ve yerel pazara hitap ettiklerini belirtmiştir.

6.2. İşletmelerin Rekabet Gücüne İlişkin Soruların Analizi

İşletmelerin rekabetle ilgili bakış açılarını ve uygulamalarını tespit etmek için sorulan sorulara pazardaki dinamik etkileşimi ve bunun kaynaklarını ortaya koyacak cevaplar verilmiştir. Bu cevaplar aşağıda sunulmakta ve Tablo 6'da özetlenmektedir.

İşletmelerin vizyon-misyon tanımlamaları rekabete bakışlarını ortaya koymaktadır. Katılımcılardan elde edilen bilgilere göre; genel olarak müşteri ve personel memnuniyeti, sektörel gelişime katkı sağlamak, Türkiye'nin önde gelen firmaları arasında bulunmak, teknolojik yeniliklerle sürekli gelişen işletme olmak gibi misyon ve vizyona sahip oldukları görülmektedir. Sektör lideri konumunun sürdürülmesi, üst düzey kiralama ihtiyaçlarını karşılama, mevcut filonun güçlendirilmesi ve işlem hacminin artırılması hedefler arasındadır. Örneğin firmaların, Mercedes-Benz marka araçlarda liderliği sürdürürken diğer yandan BMW, Audi ve Porsche markaları ile firmaların üst segment kiralama ihtiyaçlarını karşılamayı hedefledikleri anlaşılmaktadır.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için kritik başarı faktörlerine sahip olmalıdır. Katılımcılara göre; müşteri ile birebir ilişki, satın alma gücü, operasyonel verimlilik, franchising isminin sahip olduğu uluslararası güvenilirlik, sıfır araçlara sahip olma, uluslararası otomobil markasının oto bayisi olma, maliyetleri tam olarak belirleme, adil sözleşmeler yapma, eğitilmiş ve bilgi birikimine sahip personel çalıştırma kritik başarı faktörleridir.

Bir sektörde işletmelerin uyguladıkları temel rekabet stratejileri belirlenmiş olmalıdır. Katılımcılara göre; fiyat, hizmet, tek marka ile uzmanlaşma, müşteri portföyü, özel kampanyalar, uluslararası markaya franchising yoluyla sahip olma, tamamlayıcı sektörler ile işbirlikleri, GSM operatörlerine verilen özel fiyatlar, yurt dışı bağlantıları, rakip analizleri araç kiralama işletmelerinin genel rekabet stratejileridir.

Mal ve hizmetleri diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı olan işletme daha rekabetçi olabilir. Katılımcılara göre; beşeri ilişkiler, müşteri ihtiyaçlarını doğru anlama, etkin teknoloji kullanımı, koşulsuz müşteri memnuniyeti prensibi, fiyat stratejisi, kurumsal kimlik, filo yönetimi, otomotiv şirketi bağlantısı, kaliteli araç ve hizmet sağlayarak işletmeler farklılaştırma yapmaktadır.

Her sektör gibi araç kiralama sektöründe de başarılı olmuş temel oyuncular yer almaktadır. Katılımcılara göre; Mengerler, İntercity, Derindere, Tebarval, Garanti Filo, Fleetcorp, Hedef Filo, Beyaz Filo, Çelik Motor, Avis-Budget, Hertz, Europcar, Sixt, National-Alamo, Thrifty, Central, Almira sektördeki temel oyunculardır. Ayrıca, temel oyuncular en önemli rakipler olarak görülmektedir.

Rekabet üstünlüğü rakipler ile denk veya daha üstün olma durumudur. Katılımcılara göre; teknoloji kullanımı, hizmet kalitesi, beşeri ilişkiler, sözleşme koşulları, fiyat, kasko seçeneği rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerdir. Ayrıca otomobil bayi olan işletmeler otomobil konusunda uzmanlaşmış olmalarını, güçlü destek operasyonu ve hızını, yüksek ürün kalitesini ön plana çıkarmaktadır. Küçük kiralama işletmeleri ise butik oteller tarzında müşteriler ile yakın ilişkileri rekabet üstünlüğü olarak değerlendirmektedir.

İşletmeler rekabet ortamının gereği olarak fırsat ve riskleri iyi analiz etmelidir. *Katılımcılara göre araç kiralama sektöründe karşılaşılan fırsatlar*; otomobil bayisi işletme olma, yurt dışı bağlantılara sahip olma, yetkili servislerle çalışma, orijinal parça tedariki, butik işletmecilik, franchising işletmelerinin uluslararası tanınırlığı, güvenilirliği ve rezervasyon kanallarına erişimden oluşur. *Riskler*; rakiplerin çoğalması, otomobil şirketlerinin kiralamaya yönelmesi, tek marka stratejisinin çoklu marka alımlarında ikincil planda olması, KOBİ'ler arasında iyi kiracı bulmak zor olması, bazı kiracıların kira ödememe gibi riskleri vardır.

İşletmelerin rakiplere oranla güçlü ve zayıf yönleri vardır. Katılımcılara göre güçlü yönler; küçük işletmelerin müşterilerle ikili ilişkileri iyi olması, büyük işletmelerin marka bilinirliği, kurumsal kimlik, birçok noktada faaliyet gösterme, stratejik yerlerde acentelerinin olması, otomotiv firması olmasıdır. Zayıf yönler; küçük işletmelerin marka bilinirliği, belirli bir coğrafyada tanınma, yetkili servislerle çalışmama, yan sanayi parça tedariki, sigortadaki başarısız uygulamalardır.

Rekabet ortamının aşırı dinamik oluşu pazarda fiyat aktörlerini çeşitli fiyat politikası etkinlik ve kampanyalarını uygulamak zorunda bırakmaktadır (Anolik ve Hawks, 2005:45). Fiyat; sezon, mevsim, haftanın günü ya da belirli gruplar veya şirketler ile özel sözleşmeler gibi faktörlere bağlıdır (Fink ve Reiners, 2006:273). Katılımcılara göre; sektörde belirli bir fiyat politikası yoktur. Fiyat; aracın kiralama süresi, markası, işletme giderleri, operasyonel giderler (kira, personel, yakıt vb.), otoparktaki araç sayısı, işletmenin hedefleri, sezona ve km aralığına göre değişmektedir. Doluluk oranına göre uygulanan dinamik fiyatlandırma yapan işletmeler vardır. Ayrıca, aracın sıfır piyasa fiyatı, indirim yüzdesinin ve aracın 2. el piyasasındaki değeri, MTV, kasko/trafik poliçe ve servis maliyetleri dikkate alınarak da fiyatlandırma yapılmaktadır.

Bir sektörde genel fiyat düzeyinin altında ve üstünde fiyat uygulayan işletmeler vardır. Katılımcılara göre; küçük işletmeler genellikle kendilerini ekonomik fiyatlara sahip işletme olarak görürken büyük işletmeler, yerli işletmelere göre orta seviyede fiyatlara sahip olduklarını ve filolarındaki araçların markalarına göre rekabetçi ve sektör lideri olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, hizmet kalitesinden ödün vermek anlamına geldiği için piyasadaki en düşük fiyatları vermeyen işletmeler vardır.

Sektörde sizinle benzer stratejileri uyguladığını düşündüğünüz rakipler var mı? Sorusuna katılımcılar: Genellikle büyük-küçük, ulusal-uluslararası işletmeler ile operasyonel-günlük kiralama yapan işletmelerin kendi aralarında benzer rekabet stratejileri uyguladığı vurgulanmıştır. Örneğin; uluslararası firmalardan Avis-Budget, Hertz, Europcar, Sixt, National-Alamo, Thrifty benzer rekabet stratejileri uygulamaktadır.

İşletmelerin kuruluş yeri işletmenin üretim ve/veya pazarlama maliyetlerinin en az olduğu yerdir. Katılımcılara göre; operasyonel kiralama yapan işletmeler daha çok İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Adana, Kocaeli, Sivas, Tekirdağ, Samsun gibi büyük şehirlerde faaliyet göstermektedir. Günlük kiralama acenteleri havaalanları, büyük şehirler, turizm merkezlerinde (Antalya, Bodrum, Marmaris, Fethiye, Kuşadası, Alanya, vb.) faaliyet göstermektedir. Yani işletmeler; yüksek müşteri potansiyeline ve kiracının ödeme kapasitesine göre hizmet verilecek noktalar belirlenmektedir. Tek marka üzerine çalışan işletmeler, markanın satış ağına göre ihtiyaçları belirleyerek burada satış ve servis üslerini kurmaktadır.

Bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil eden marka müşteri satın alma karar sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Katılımcılara göre; çoğu işletme talebi karşılamak için her marka aracı bulundurmaktadır. Bunun yanında ikinci el piyasa değeri, yakıt sarfiyatı, bakım ve onarım masrafları, bagaj kapasitesine göre araçları kullanmayı tercih etmektedir.

İşletmelerin, günümüz rekabetçi şartlarından olumsuz yönde etkilenmek istememeleri promosyona yönelmelerine neden olmuştur. Katılımcılara göre; promosyonlar daha çok müşterilerin maliyet avantajına olan fiyat indirimi şeklinde yapmaktadır. Turistik bölgelerde sezona göre, havaalanlarında mevsime göre, şehirlerde maliyetler ve doluluk oranlarına göre promosyon uygulanmaktadır. Ayrıca iş hacmini artırmak için belirli GSM operatörleri, oteller ve havayolları müşterilerine indirim yapılmaktadır. Sadakat kart programları sahiplerine ve devamlı müşterilere özel fiyatlar verilmektedir. Ayrıca yakala.co, grupfoni promosyon şirketleri üzerinden indirimli araç vererek geniş bir kitleye ücretsiz ulaşılmaktadır.

İşletmeniz hakkında negatif geri bildirimler konusunda ne düşünüyorsunuz? Bu sizi ne şekilde etkiliyor? sorusuna katılımcılar: Negatif bildirim alan taraf üzerinde düzeltme yaptıklarını, negatif geri bildirim katkı olarak algılayıp, eksikleri ve hataları görüp düzelden, sınırsız müşteri memnuniyeti prensibine sahip işletme olduklarını belirtmiştir.

Müşterilerin geri bildirimini değerlendiriyor musunuz? Hizmet kalitesini nasıl ölçüyorsunuz? Bu ölçülen kaliteyi “feedback” olarak stratejilerinize yansıtıyor musunuz? Sorusuna katılımcılar: Genel olarak geri bildirimleri önemli görüyor, mutlaka değerlendiriyor, gerekiyorsa işleyişi değiştiriyor, yapılan hatalar en aza indiriyor. Hizmet kalitesini müşteri memnuniyeti anketi ve müşterinin devamlılığı ile ölçmektedir. Ayrıca, müşteri taleplerini dikkate alarak kampanyaları yöneten, müşterilerin km, vade taleplerine göre özel maliyet anlaşmaları yapmaktadır.

Dağıtım (pazarlama) kanalı, imalâtçı veya üreticiden ara kullanıcı veya tüketicilere kadar sıralanan bir dizi özel ve tüzel pazarlama kişi ve kuruluşlarıdır. Katılımcılara göre; web sitesi, internet (GDS, CRM), referanslar, CRM, telefon ve bayii ağı dağıtım kanallarıdır.

Reklam kişisel olmayan şekilde bir mesajın tüketicilere ücreti ödenmek suretiyle iletilmesidir. Tüketicie mesajın iletilmesinde yazılı ve görsel medya araçları kullanılır. Katılımcılara göre reklam kanalları; sektörel dergiler, gazete, internet, google, promosyon siteleri, billboard, radyo, TV, takım sponsorluğu, mağazalara posterler ve görseller yerleştirme, motosiklet şampiyonası düzenleme gibi yazılı ve görsel medya kullanılmaktadır. Genel olarak sektör internet pazarlamasına yoğunlaşmıştır.

Bir işletmenin filosundaki araçlar kiralanmadığı sürece aylık, yıllık, belirli km bakımları ve trafik sigortası, muayene gibi işletmeye önemli maliyetleri olmaktadır. Katılımcılara göre işletmeler; ihtiyaca göre araç bulundurarak (sezonda araç sayısı artırılıyor, kışın İstanbul’da yazın turistik bölgelerde), tek yön ücreti uygulayarak, bölgesel ihtiyaçlara göre (Antalya’da ekonomik sınıf araçlar, Atatürk havaalanında üst grup araçlar) araç bulundurarak filo kullanımını dengelerini sağlamaktadır.

Her sektörde belli bir rekabet ortamı mevcuttur. Katılımcıların genel kanısı kiralama sektöründe serbest rekabetin olduğudur. Ancak, kayıtlı çalışan firmalara karşı kayıtsız çalışan firmalar haksız rekabet yaptığı, rekabetin müşterilere fiyat indirimi olarak yansıdığı, bağlayıcı kanunların olmadığı, rekabet fiyat indirimi olarak algılandığı için karsız çalışan firmalar olduğu görüşü hâkimdir. Rekabet yoğun, riskli, teknelci olarak görülmektedir.

Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir (Tekin ve Çiçek, 2005:63). Katılımcılara göre; sektörde fiyat konusunda güçlü bir rekabet olmakla birlikte, hizmet, reklam, ürün kalitesi, sigorta kalitesi, yetkili servis, orijinal parça kullanımı, muadil araç tedarik süreleri ve geçici aracın nitelikleri, vale desteği (otoparklarda, tatil gidiş ve dönüşlerde, araç muayene işlemlerinde özel şoför hizmetleri) de rekabetin diğer unsurları olarak görülmektedir.

Dünyada altmıştan fazla kiralık araba acentesinin turistik işletmelerle işbirliği anlaşması vardır (Berg, 2006:289). Katılımcılar; havayolları (THY, Atlasjet, Anadolujet, Onurair), oteller, deniz otobüsleri (İDO, BUDO), GSM operatörleri (Turkcell, Avea, Vodafone), seyahat acenteleri, bilgi iletişim, asistans ve yurt dışı aracı işletmeler ile işbirliklerinin olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel gelişimin, yönetim araçları geliştirmenin, yüksek müşteri potansiyeline ulaşmanın gelecekte birleşme ve ittifaklarla olacağı tahmin edilmektedir (Loose, Mohr ve Nobis, 2006:384). Katılımcılara göre birleşme ve satın almalar sektörde önemli bir rekabet aracıdır. Bu yolla işletmelerin gücü, sermayesi, araç sayısı, sinerji, sektörel hareketlilik artmaktadır. Türkiye’de pazar hızla büyüdüğü için gelecekte satın almalar ve küçük işletmeler sermaye artırımını için birleşmeler olacağı öngörülmektedir. Ayrıca, pazara giriş için de birleşme ve satın almalar olması muhtemel görülmektedir.

Günümüzde bilgi teknolojilerini (BT) işletmeler stratejik bir araç olarak kullanabilmektedir. BT; yatırımın geri dönüşü, maliyet kontrol, rekabet avantajı, seyahat bileşenine (otel, uçak, araç kiralama) erişme olanağı sağlar (Nayar ve Beldona, 2010:1112). Katılımcılara göre; BT internet ve internet tabanlı yazılımlarla CRM, rezervasyon, paket program, global dağıtım sistemi (GDS), araç takibi (CPS), fiyat teklifi, araç içi teknoloji, operasyonel desteklerin takibi süreçlerde ve internet pazarlama kanallarında kullanılmaktadır.

Tablo 6: Rekabet Dinamiklerine İlişkin Bulgular

Faktörler	Yönetici Görüşleri
Misyon, Vizyon ve Genel Hedefler	Müşteri ve personel memnuniyeti, sektörel gelişime katkı sağlamak, Türkiye’nin önde gelen firmaları arasında bulunmak, teknolojik yeniliklerle sürekli gelişen işletme olmak gibi...
Kritik Başarı Faktörleri	Müşteri ile birebir ilişki, franchising, oto bayisi olma, maliyet, sözleşme, personel gibi..
Temel Rekabet Stratejileri	Fiyat, hizmet, uzmanlaşma, işbirlikleri, rakip analizleri ..
Farklılaşma Yönleri	Beşeri ilişkiler, müşteriye anlama, teknoloji, koşulsuz müşteri memnuniyeti, fiyat, kurumsal kimlik, filo yönetimi, kaliteli araç ve hizmet ..
Temel Oyuncular	Mengerler, İntercity, Derindere, Fleetcorp, Avis-Budget, Hertz, Europcar, Sixt, National-Alamo, Thrifty, Central,
Sektör Rakipleri	Temel oyuncular rakipler olarak görülmektedir
Rekabet Üstünlüğü	Teknoloji, hizmet kalitesi, beşeri ilişkiler, sözleşme koşulları, fiyat, kasko seçeneği...
Fırsat Ve Riskler	<i>Fırsatlar</i> ; otomobil bayiliği, yabancı bağlantılar, orijinal parça, butik işletmecilik, franchising. <i>Riskler</i> ; rakipler, kiracı otomobil şirketleri, tek marka olma...
Güçlü Ve Zayıf Yönler	<i>Güçlü Yönler</i> ; ikili ilişkileri, marka bilinirliği, kurumsal kimlik, yaygın ağ, stratejik konum, otomotiv firması. <i>Zayıf Yönler</i> ; marka bilinirliği, tanınma, parça tedariki, kötü sigorta..
Fiyat Politikası	Belirli bir fiyat politikası yok, fiyat, kiralama süresi ve markaya, giderlere, araç sayısına, hedeflere, sezona göre değişmektedir.

Fiyat Seviyesi	Küçük işletmeler ekonomik, büyük işletmeler orta seviyede fiyatlara sahiptir.
Benzer Stratejiye Sahip Rakipler	Büyük, ulusal, uluslararası işletmelerin rekabet stratejisi operasyonel ve günlük kiralamaya göre değişmektedir.
Hizmet Noktaları	Operasyonel kiralama işletmeleri daha çok büyük şehirleri, günlük kiralama işletmeleri havaalanları, büyük şehirler, turizm merkezlerini seçmektedir.
Hizmet Yeri Seçme Kriteri	Yüksek müşteri potansiyeli, kiracının ödeme kapasitesi ve satış ağı..
İşletmelerin Marka Tercihi	Talebi karşılamak için her marka araç mevcut, ikinci el değeri, yakıtı, bakım ve onarımı, bagaj kapasitesi gibi faktörler..
Geri Bildirimler	Geri bildirimler mutlaka değerlendiriyor, gerekiyorsa işleyişi değiştiriyor, müşteri taleplerine göre kampanyalar yönetiliyor, km, vade taleplerine göre özel anlaşmalar yapılmaktadır.
Negatif Geri Bildirimler	Negatif geri bildirimler bir katkı, eksikleri ve hataları görme fırsatı olarak görülmektedir.
Uygulanan Promosyon	Promosyonlar genellikle fiyat indirimi şeklindedir. GSM operatörleri, oteller ve havayolları müşterilerine, devamlı müşterilere indirim, yakala.co, grupfoni vb. üzerinden indirimli araçlar.
Dağıtım Kanalları	Web sitesi, internet (GDS, CRS), referanslar, CRM, telefon, bayi ağı..
Reklam Kanalları	Sektörel dergiler, gazete, internet, google, promosyon siteleri, billboard, radyo, TV, sponsorluk, posterler ve görseller, motosiklet şampiyonası düzenleme....
Filo Dengesi	İhtiyaca göre araç, ekonomik ve üst sınıf araçlar, tek yön ücreti uygulama
Rekabet Ortamı	Sektörde serbest rekabet vardır, kayıtsız çalışan firmalar vardır, rekabet fiyat indirimi olarak algılanmaktadır. Rekabet yoğun, riskli, tekeldir.
Rekabetin Gelişme Eksen	Fiyat, hizmet, reklam, ürün kalitesi, sigorta kalitesi, yetkili servis ve servislerde orijinal parça kullanımı, muadil araç ve nitelikleri, vade desteği....
Stratejik İşbirlikleri	Havayolları, oteller, deniz otobüsleri, GSM operatörleri, seyahat acenteleri, bilgi iletişim şirketleri, asistans şirketleri, yurt dışı araçlar..
Birleşme ve Satın Alma	Önemli bir rekabet aracı olmanın yanı sıra işletmelerin gücü, sermayesi, araç sayısı, sinerji, hareketlilik artırıyor.
Bilgi Teknolojileri Kullanımı	İnternet, CRM, rezervasyon, paket program, global dağıtım sistemi (GDS), araç takibi (CPS), fiyat teklifi, araç içi teknoloji, operasyonel desteklerin takibi...

7. Sonuç

Günümüzde küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan ilerleyişi rekabetin önemini daha da artırmaktadır. Rekabet oldukça dinamik bir olgu olarak çevreye ve işletme türüne göre değişmekle birlikte her işletmenin amacı olan satış, kâr veya hayatını devam ettirmek için gerekli bir ön koşul olarak artmaktadır. Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin tüm dünyada yol açtığı değişimler her sektör gibi araç kiralama sektörünü de etkilemektedir.

Türkiye'deki araç kiralama sektörü turizm ve iş faaliyetleri yanı sıra, harcanabilir geliri yüksek olan orta sınıf nüfusun artması, hükümet tarafından altyapı çalışmalarına hız verilmesi gibi nedenlerle önemli ölçüde gelişme göstermiştir. Türkiye'nin uygun ekonomik ortamı, ülkeyi uluslararası araç kiralama operatörleri için cazip bir destinasyon haline getirmiştir.

Araç kiralama hizmetlerini distribütörlük kapsamında bir filo departmanı kurarak araç kiralama hizmeti sunan otomobil bayileri, bayi ya da otomobil üreticilerine finansman desteği sağlayan bankalar, sanatçı, siyasetçi ve sporculara lüks araçlarla şoförlü kiralama hizmeti veren limuzin kiralama şirketleri, fiziksel bir acentesi bulunmayan bir-iki saatlik gibi seçeneklerle de kiralama işi yapan araç paylaşım işletmeleri, hem araç kiralama rezervasyonu yapan hem de belli bir sayıda kiralanabilir araç filosuna sahip seyahat acenteleri ve asıl amacı araç kiralamak olan araç kiralama, oto kiralama, rent a car olarak adlandırılan işletmeler yapmaktadır.

Fiyat, hizmet, tek marka ile uzmanlaşma, müşteri portföyü, özel kampanyalar, uluslararası markaya franchising yoluyla sahip olma, tamamlayıcı sektörler ile işbirlikleri, GSM operatörlerine verilen özel fiyatlar, yurt dışı bağlantıları, rakip analizleri araç kiralama işletmelerinin genel rekabet stratejilerini oluşturmaktadır.

Araç kiralama işletmelerinde fiyat, hizmet kalitesi, şirket birleşmeleri ve satın almalar stratejik ittifaklar, pazarlama iletişimi, bilgi teknolojileri kullanımı rekabette öne çıkan unsurlardır. Bu unsurlar ile baş edebilen, dezavantajları avantaja çevirebilen işletmeler daha rekabetçi olacaktır.

Konu ile ilgili yapılacak daha sonraki araştırmalar için, ilgili çalışma tüm Türkiye'deki araç kiralama işletmelerini kapsayacak şekilde genişletilebilir. Ayrıca, araç kiralama işletmeleri bağlamında stratejik işbirlikleri, bilgi teknolojileri kullanımı, hizmet kalitesi, rekabetçi fiyat sunma, pazarlama iletişimi, birleşme veya satın alma konuları ayrı ayrı incelenebilir.

Son Notlar

* Makaleye “Bu makalede kullanılan verilerin bir bölümü devam etmekte olan doktora tezinden alınmış ve bu doktora tezi Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir (Proje No:2013-50-02-027)”.

KAYNAKÇA

- Akyüz, C. Kadri; Gedik, Tarık Ve Akyüz, İlker (2010). Trabzon Arşin OSB’de Yer Alan İşletmelerin Rekabet Stratejileri Ve Kalite Anlayışları, Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, 2 (4), 65-81.
- Anolik, Alexander Ve Hawks, John (2005), The Frequent Traveler's Guide: What Smart Travelers and Travel Agents Know, Sphinx Publishing, USA.
- Arslan, Neslihan ve Tatlıdil, Hüseyin (2012), Defining and Measuring Competitiveness: A Comparative Analysis of Turkey With 11 Potential Rivals, International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS, 12 (2), 31-43.
- Bedir, Atilla (2009), Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı Rekabet Gücü İle Endüstri Arasındaki Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayii Örneği, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, ISBN 978 - 975 – 19 – 4482-5, Ankara.
- Berg, Waldemar (2006), Tourismus Management, 2. Auflage, Rhein, Friedrich Kichl Verlag, Deutschland.

- Borba, Demian (2007), "Marketing Plan for Action Rent a Car A Brazilian Car Rental Brand", <http://www.actioncriacoes.net/marketingPlan.pdf>, E. T: 14.04.2013.
- Business Wire (2013), Global Car Rental Market Report, www.researchandmarkets.com, E. T: 10.04.2013.
- Carroll, William Ve Grimes, Richard (1995), "Evolutionary Change in Product Management: Experiences in the Car Rental Industry", *Tourism Management*, 25, (5): 84-104.
- Çivi, Emin (2001), "Rekabet gücü: literatür araştırması", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (2), 21-38.
- Demirciler, Sümer (2012), Filo Araç Kiralama Sektörü Otomotivin En Büyük Müşterisi Konumuma Ulaştı, (Akşam Gazetesi, 31.07.2012).
- Donnelly, Nabuar (2013), "The Emergence and Internationalization of Irish MNEs", *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 43, (1): 26-51.
- Düzgün, Recep (2007), "Türkiye'nin uluslararası rekabet gücü: çok değişkenli istatistiksel bir analiz", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 421-440.
- Ekiz, Erdoğan Ve Bavik, Ali (2008), "Scale development process: service quality in car rental services", *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (2): 133-146.
- Economics & Business Week (2011), "Research and markets; the US car rental market outlook to 2015 evolving travelers profile", News, USA.
- Eksin, İlhami (2008), "Satışlar % 70 oranında arttı", *Rent A Car Dergisi*, 38: 60-68.
- Erkutlu, Hakan Ve Eryiğit, Süleyman (2001), "Uluslararasılaşma süreci", *G.Ü. İİBF Dergisi*, 3: 149-164.
- Fink, Anderes Ve Reiners, Torsten (2006), "Modeling and solving the short-term car rental logistics problem", *Transportation Research*, 42: 272-292.
- Funk, Volpe; Funk, William ve Wind, Y. John (2009), *Düz Dünyada Rekabet*, (Çeviri: Şensoy, Ü.), Optimist Yayıncılık, İst.
- Geraghty, Martin Ve Johnson, Ernest (1997), "Revenue Management Saves National Car Rental", *Inform*, 27, (1): 107-127.
- Gökmenoğlu, M. Seyit; Akal, Mustafa ve Altunışık, Remzi (2012), "Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler", *Rekabet Dergisi*, 13(4), 3-43.
- Gürdal, Mehmet (1990), *Turizm Ulaştırması*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Gürpınar, Koray ve Sandıkçı, Mustafa (2008), "Uluslararası rekabetçilik analizinde Michael E. Porter'in elmas modeli yaklaşımı: Türkiye'deki bazı endüstrilerdeki uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının araştırılması", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 106-125.
- Ham, M. Rex (1998), "Rental Car Service Tenure and Downstream Vertical Integration in the Automobile Industry", Ph.D. Dissertation, Department of Economics, University of Virginia, USA.
- Hertz Global Holdings (2011), 2011 Annual Report, USA.
- Hoffman, Thomas (1997), "Technology drives car rental mergers", *Computerworld Journey*, 32.2, 14-20.
- Hyatt, Robert (1953), *There's a Car in The Picture*, M. E. Sharpe Inc, USA.
- Kesenci, Ç. Aynur (2010), *Araç Kiralama Sektörünün Gelişimi Ve Ülke Ekonomilerine Etkileri*, TOKKDER Yayınları, Ankara.

- Koç, Murat ve Özbozkurt, B. Onur (2014), “*Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme*”, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 2 (3), 5-91.
- Kortney, Stringer (2013), “*Car-rental companies are sold*”, Wall Street Journal, 16 October 2013, New York.
- Loose, Willi; Mohr, Mario Ve Claudia Nobis (2006), “Assessment of the future development of car sharing in Germany and related opportunities”, *Transport Reviews*, 26.3, 365-382.
- Marijanovic, Karlo (2010), “*Differentiation of car rental services in the croatian market*”, Preliminary Communication, XXII: 113-128.
- Maximiliano, Korstanje (2011), “*Rent-a-car industry: a case study in Argentina tourism: an international multidisciplinary*”, *Journal Of Tourism*, 6 (1): 271-280.
- Menzies, L. Jane Ve Orr, Stuart. (2013), “*The services internationalization process: an exploratory investigation of australian service company internationalization to china*”, *Journal of Asia-Pacific Business*, 14 (4): 287-311.
- Milena, R. Zaharia; Dainora, Grundey Ve Alin, Stancu. (2008), “*Qualitative research methods: a comparison between focus-group and in-depth interview*”, *Economic Science Series*, 17 (4): 1279-1283
- Mundt, W. John (2001), *Einführung in den Tourismus*, Oldenburg Verlag, Deutschland.
- Nayar, Ajith Ve Beldona, Srikanth (2010), “*Interoperability and open travel alliance standards: strategic perspectives*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (7) :1010-1032.
- Pachon, Julian; Iekovau, Eleftherios Ve Ip, Chi (2006), “*Vehicle fleet planning in the car rental industry*”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15: 221–236.
- Pachon, Julian (2000), “*Strategic and tactical fleet planning for the car rental industry*”, Doctoral Theses, University Of Miami, USA.
- Parker, John (2011), “*Increasing industry demand for triple bottom line education*”, *The Consortium Journal*, 16, (2): 45-50.
- Parker, Steve (2012), *Global Car Rental Industry 2012-2017: Market Trend, Profit and Forecast Analysis*, PRWeb ebooks.
- Peksatıcı, Özge (2010), “*Competitive Strategies of Airline Companies Operating in Turkish Domestic Aviation Market*”, Unpublishing Master’s Thesis, Bahçeşehir University, Institute of Socail Sciences, İst.
- Porter, E. Michael (2000), *Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analizi Teknikleri*, Gülen Ulubilgen (çev.), Sistem Yayıncılık, İst.
- Pran, N. Seth (2008). *Successful Tourism: Tourism Practices*, Volume II, New Delphi, Sterling Publisher, India.
- Prideaux, Bruce (2000), “*The role of the transport system in destination development*”, *Tourism Management*, 21: 53-63.
- Purohit, Devavrat Ve Staelin, Richard (1994), “*Rentals, sales, and buybacks: managing secondary distribution channels*”, *Journal of Marketing Research*, XXXI, 325-338.
- Raskop, R. Raymond (1994), *The Car Rental Industry: It’s Policies, Practices, and the Public Interest*, Doctoral Theses, Golden Gate University, USA.
- Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, Kanun Numarası: 4054, Kabul Tarihi: 7.12.1994, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 34, s:1-25.

- Schaal, Dennis (2012), “*Hertz’s acquisition of Dollar Thrifty will end car rental competition as we know it*”, <http://skift.com>, E. T: 18.05.2013.
- South Africa Tourism Report (2010), Market Overview - Travel, (Çevrimiçi): www.researchandmarkets.com/reports, Erişim: 15.02.2013.
- Tang, Christopher Ve Deo, Sarang (2006), “*Rental price and rental duration under retail competition*”, European Journal of Operational Research, 23 (11): 806-828.
- Tekin, Mahmut Ve Çiçek, Ercan (2005), İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, :63-68.
- TOKKDER (Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği) (2013), Operasyonel Kiralama Sektörü Raporu, <http://tokkder.org/index.php/tokkder-ve-tns-global-isbirligi-ile-gerceklestirilen-sektor-rapor/>, E. T: 10.12.2013.
- TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu) (2012), “*Turizm Raporu*”, TÜROFED Dergisi, 5.
- Tyya, N. Tumer (2007), Hospitality & Tourism Industry Employers, Vault Inc. USA.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2009), World Tourism Barometer, <http://www.unwto.org/facts>, E.T: 11.05.2012.
- Yazao, Yang; Wenzhou, Jin Ve Xiaoni, Hau (2009), “*Dynamic pool segmentation model and algorithm in the car rental industry*”, Journal Of Computers, 4 (12): 1201-1210.
- Yüksel, Atilla; Mil, Burak Ve Bilim, Yasin (2007), Nitel Araştırma, Detay, Ankara.
- Walter, Freyer (2010), Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 10. Auflage, Deutschland, München: Oldenburg Verlag,
- Wang, Chung (2012), Transport Equipment Rental & Leasing, Taiwan Industry Reports, 1-19.
- Weiermair, Klaus (2004), Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? OECD Report, 1-11.
- İnternet Kaynakları
- <http://www.autorentalnews.com>, The Car Rental Industry in Turkey, E. T:12.12.2012.
- www.dunya.com/derinderenin-elektrikli-120-bin-tlden-yola-cikti-180646, E.T.:10.02.2013.
- [www. marketresearchreports.biz](http://www.marketresearchreports.biz), Newswires, E.T:28.09.2014.

EXTENDED ABSTRACT:

The car rental establishments within the highway transportation, one of the transportation sub-systems of the tourism industry and which presents speed, flexibility, comfort and individuality for the tourists while reaching a destination, emerged with the start of the serial production of the automobile in 20th century. These establishments play a big role in moving the tourists from the tourism market and tourist destinations and in their trips within the destination. Although there have been important developments in the researches on tourism recently, there are a few number of works regarding the car rental establishments which have an important role in tourism transportation.

The car rental industry is divided into the travel, lease, and replacement markets. The largest of these is the travel market. The car rental industry is a multi-billion dollar sector of the US economy. There are about 19,000 car rental locations with more than 1.9 million vehicles for renting. The South African car rental market targets inbound international tourism and the domestic corporate and leisure markets. The market is characterized by franchise agreements between the major international car rental firms, and smaller local companies, with operations on a regional scale. Avis Southern Africa operates the region's largest car rental service. Budget Rent-a-Car's 60-strong Southern Africa branch network is located across Botswana, Mozambique, Namibia and South Africa. The car rental trade in China is undergoing a large-scale development with more than 400 rental-car agencies. While most of them are small and confined to single cities, a few built solid reputations and nascent national networks. In Taiwan in July 2012, there were 805 firms within the industry, up 140 from 2008. On the other hand, the development of tourism industry in Taiwan also gave a fillip to car rental services.

The car rental industry in Turkey grew strongly during the review period supported by government initiatives to improve infrastructure, increasing volumes of tourism and business activity, as well as the rising middle-class population with its high level of disposable incomes. Turkey has a favorable economic environment making it an attractive destination for international car rental operators. The Turkish car rental industry grew at a CAGR of 8.21% during the review period and valued 3.3 billion in 2011. The industry is expanding rapidly and is expected to grow at a CAGR of 10.11% over the forecast period to reach 5.4 billion in 2016.

In this study, the factors determining competitiveness of businesses were determined by questions asked to management of businesses. In this context, between August and October 2013, 24 rental car managers in Antalya and Istanbul were met in person with semi-structured meetings. Managements consider critical factors of success that provide power of competitiveness: Price, quality of service, use of technological information, cooperation of determining and supporting business, interaction with customer one on one, special promotions, sponsorship and expertise. The strategic alliance, BT usage, service quality, marketing communication, merging or purchasing and competitive price approach are determined to be the competition dynamics of the car rental establishments.