



## PORTER'İN REKABET MODELİNİN İSTANBUL'DAKİ ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE İNCELENMESİ<sup>1</sup>

**Dr. Binali KILIÇ<sup>2</sup>**

**Doç. Dr. Tuna USLU<sup>3</sup>**

### ÖZET

İşletmelerin içinde buldukları çevreye göre kendisini konumlandırarak rekabet üstünlüğünü nasıl elde edeceklerine ilişkin stratejik yaklaşımlardan biri endüstri temelli yaklaşımdır. Endüstri temelli yaklaşımın en önemli savunucusu ise Porter'dır. Bu çalışmanın amacı, Porter'ın üretim ve imalat işletmelerinin rekabet üstünlüğü için geliştirmiş olduğu model ve jenerik stratejilerin hizmet işletmeleri üzerinde geçerliliğini araştırmaktır. Bu nedenle, stratejik yönetim bakış açısı çerçevesinde İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerin yöneticileri rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejilerini belirlerken otelcilik sektöründe Porter'ın rekabette beş güç modeli ve üç jenerik stratejilerden hangilerini önceliklendirdikleri araştırılmıştır. Çalışmadaki üst düzey yöneticiler; koordinatör, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve satış ve pazarlama müdürleridir. Araştırma evreni, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinden oluşmaktadır. İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin toplam tesis sayısı 239 adettir. Bu otellerden örneklem olarak seçilen 152 adet tesisin üst düzey yöneticilerinden anket tekniği ile elde edilen veriler, SPSS 22.0 istatistiksel veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen verilere göre, yerli ve yabancı marka zincir oteller rekabette önceliklendirdikleri ve kendilerini endüstride konumlandıkları alt faktörler şunlardır: Rakiplerin tehdidi, farklılaşarak odaklanma, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücü ve maliyet liderliğidir.

**Anahtar Sözcükler:** Endüstri Temelli Yaklaşım, Rekabet Stratejisi, Yerli ve Yabancı Marka Zincir Oteller.

## ANALYSIS OF THE PORTER'S COMPETITION MODEL IN HOTEL CHAIN BUSINESSES IN ISTANBUL

### ABSTRACT

One of the strategic approaches of the businesses as to the way of gaining competitive advantage by placing themselves according to the environment they are in is the industry-based approach. The most important defender of the industry-based approach is Porter. The purpose of this study is to research the effectiveness of the model and the generic strategies that Porter had developed for the competitive advantage of the production and manufacturing businesses on service businesses. For this reason, within the scope of strategic management viewpoint, which of Porter's three generic strategies and five forces in competition are prioritized in lodging industry when the managers of the managers of local and foreign chained brand hotels in Istanbul determine the

<sup>1</sup> İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Anabilim Dalında 13.06.2019 tarihinde jüri heyeti tarafından onaylanarak kabul edilmiş tezden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Hazine ve Maliye Bakanlığı, [kilicbinal@gmail.com](mailto:kilicbinal@gmail.com), Orcid ID: 0000-0001-8345-6617

<sup>3</sup> İstanbul Gedik Üniversitesi, [tunauslu@gmail.com](mailto:tunauslu@gmail.com), Orcid ID: 0000-0002-5616-2987

competitive advantage and competition strategies have been researched. Senior managers in the research are; coordinators, general directors, vice general directors and sales and marketing directors. Research area is composed of the local and foreign chained brand hotel businesses in Istanbul. The total number of the premises of the local and foreign chained brand hotels in Istanbul is 239. The data obtained through the survey method from the managers of 152 premises which were elected as samples were analyzed by using data analysis program. According to the data obtained as a result of factor analysis, the sub-factors that the local and foreign chained brand hotels prioritize and place themselves in are: Threats of the competitors, focusing by differentiating, bargaining force of the customers and suppliers, and cost leadership.

**Key Words:** Industry Based Approach, Competition Strategy, Local and Foreign Chained Brand Hotels

## GİRİŞ

Endüstri temelli yaklaşım, bir işletmenin rekabet üstünlüğünü elde etmesi için işletmenin çevresini oluşturan pazarın analiz edilerek rekabet ile ilgili kararların alınmasına yardımcı olmaya çalışan bir stratejik yönetim yaklaşımıdır (Ülgen ve Mirze, 2007:75). Bu yaklaşımda temel olan, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin hedef müşterilerine, kamu dâhil tüm tedarikçilerine, ihtiyaçlarına, pazarda hedeflediği bölgelere göre kendisini rekabet üstünlüğü için konumlandırmasıdır (Okumuş ve diğ., 2010:95). Endüstri temelli yaklaşım stratejisinin belirlenme sürecinde ve rekabet üstünlüğünde başlangıç noktası olarak; işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin ve dış çevrenin dikkate alınması en önemli rekabet stratejisi olduğu savunulur (Göral, 2014:203).

Bu nedenle, son elli yıldır işletme ve ekonomi literatüründe firmaların üstün performans sağlamaları veya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinin kaynağının neler olduğu akademik çevrelerde stratejik yönetim açısından önemli bir araştırma konusu olmuştur (Božič ve Cvelbar, 2016:225).

## PORTER'İN REKABETİ ETKİLEYEN BEŞ GÜÇ MODELİ

Stratejik yönetimin rekabet üstünlüğü elde etme aracı olarak dikkate alan ve rekabet üstünlüğü çalışmaları ile ünlenen en önemli bilim insanlarından biri Porter'dir. Porter, üst düzey yöneticilerin içinde buldukları endüstrideki yoğun rekabette, rekabet üstünlüğünü değerlendirmesine yardımcı olacak bir model oluşturmuştur. Bu model ile, hedef müşterilerin ve tüm tedarikçilerin pazarlık ve ekonomik güçlerinin, işletmenin mali performansını ve rekabet etme kabiliyetini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Ayrıca sektördeki tüm rakipler, sektöre giriş engelleri ve alternatif – ikame mal ve hizmetlerin işletmenin rekabet gücünü ve yeteneğini nasıl etkilediğini açıklamıştır (Enz, 2010:60).

**Tablo 1. Porter'in Sektördeki Rekabeti Belirleyen Beş Güç Modeli**

Müşterilerin Tehdidi	Potansiyel Rakiplerin Pazara Giriş Tehdidi	Tedarikçilerin Tehdidi	İkame Ürün Veya Hizmetlerin Tehdidi	Rakiplerin Tehdidi
Müşterilerin pazarlık gücü	Sektöre girecek firma tehdidi	Tedarikçilerin pazarlık güçleri	İkame ürün veya hizmet tehdidi	Firmalar arasındaki rekabet

**Kaynak:** Porter, E. M. (2015:4)

Tablo 1'de görüleceği üzere sektörde tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerinin veya hizmetlerin tehdidi, sektördeki işletmeler arasındaki rekabet, sektöre yeni girecek işletmelerin tehdidi ve müşterilerin pazarlık gücü, işletmenin rekabeti analiz etmesine ve

rekabet stratejisini belirlemesine, uygulamasına ve işletmenin kendisini pazarda konumlandırma stratejisine ışık tutmaktadır. Porter, işletmelerin rekabet üstünlüğü için bu beş güç modeli oluşturmuştur. Bu beş güç modeline göre, pazara yeni girecek rakiplerin saldırılarından, müşterinin, satıcıların ikame mal ve hizmetlerin tehdidinden en az etkilenecek bir yapı yaratılmadan rekabet üstünlüğü elde edilip sürdürülemez.

**Tablo 2. Porter'in Rekabet Üstünlüğü İçin Rekabet Stratejileri**

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1.Maliyet Liderliği	2. Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a.Maliyetlere Odaklanma	3b.Farklılaşarak Odaklanma

**Kaynak:** Peker ve diğ. (2016:13)

Porter'e göre odaklanma, farklılaştırma ve maliyet liderliği tek başına rekabet üstünlüğü için yeterli bir strateji değildir. Rekabet üstünlüğü için jenerik stratejilerden en az ikisinin bir arada yapılması gerekmektedir.

### **Tedarikçilerin pazarlık gücü**

Porter'in rekabeti etkileyen beş tehditten birisi olan tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmelerin rekabet stratejilerini ve davranışlarını etkileyen faktörlerden birisidir. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise, bu durumda işletmeler tedarikçilerle olan ilişkilerinde arzu ettiği stratejik ve rekabet ile ilgili kararları tedarikçilere kabul ettirmesi kolaylaşacak ve bunun sonucunda kendi stratejilerini kolayca ve özgürce yürürlüğe koyabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2007:97).

Otel işletmelerinde tedarikçiler; oteldeki operasyonel, pazarlama ve satış faaliyetlerin yürütülmesi için her türlü mal ve hizmetleri sağlayan yerli ve yabancı kişi, işletme ve kuruluşlardır (Göral, 2014:81). Tedarikçiler, otel işletmelerine sundukları her türlü mal ve hizmet için yüksek fiyatlar talep ettiklerinde, işletmelerin kârları ve hizmet kalitesi üzerinde etkileri olumsuz olmaktadır (Okumuş ve diğ., 2010:59).

### **Sektöre potansiyel rakiplerin giriş tehdidi**

Herhangi bir sektörün çekiciliği küresel yatırımcıların bu alana yatırım yapmasını özendirmeyle birlikte sektöre değer katar (Ülgen ve Mirze, 2007:96). Sektöre yeni girecek olan işletmeler, sektördeki işletmeler için bir rekabet tehdidi oluştururlar. Bu tehdit şunları kapsar; işletmelerin müşterilerine ve yetişmiş deneyimli personeline yönelebilir, fiyat indirimini güçlü bir rekabet aracı olarak kullanıp maliyetleri yükseltebilir ve böylece işletmelerin kârlarının azalmasına neden olma ihtimali her zaman yüksektir (Erol ve İnce, 2012:101).

Otelcilik sektörüne giriş yapacak olan yatırımcılar; hizmet farklılaştırmasına odaklanarak, marka bağlılığı, güçlü sermaye yapıları, sahip oldukları güçlü ve ortak pazarlama kanalları, güçlü ve merkezi satın alma ve rezervasyon sistemi, çeşitli devlet destekleri ile sektöre giriş engellerini kolayca aşabilmektedir.

## **Müşterilerin pazarlık gücü**

Günümüzde işletmelerin, rekabet stratejileri ve gelirleri üzerinde en çok baskı müşterilerden gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:99). Müşteriler genel olarak işletmelerin kârlılığını aşağıya çekecek şekilde, düşük fiyat, daha iyi ve kaliteli hizmet için pazarlık ederek rakipler arasında pazarlık gücünü sınadıkları görülmektedir (Porter, 2015:29).

Otel işletmelerinde müşteriler; seyahat acentaları, tur operatörleri ve bireysel müşterilerdir. Tur operatörü ve seyahat acentaları özellikle kriz dönemlerinde otel işletmelerinin rekabet ve fiyat politikası üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmektedir (Dursun, 2016:176).

## **İkame hizmetlerin/ürünlerin tehdidi**

İkame ürün ve hizmet, aynı ihtiyacı karşılayan benzer ürün ve hizmet anlamında kullanılır (Bakoğlu, 2010:131). İkame mal ve hizmetlere geçiş maliyeti düşük ise ve fiyat-fayda değerlendirmesi sonucu müşterilerin ikame mal ve hizmetlere geçiş yapması her zaman mümkündür (Yaşlıoğlu, 2016:64).

Kiralık ev hizmeti veren ve otel işletmelerine ikame olan Airbnb'nin internet sayfasındaki bilgilere göre, dünyada yaklaşık 190 ülkede, 34.000 şehirde, 2.000.000 konaklama hizmeti veren kayıtlı konaklama tesisinin olduğu görülmektedir (<https://www.airbnb.com.tr/about/about-us>, Erişim tarihi:11 Ocak 2017).

Otelcilik sektörüne ikame konaklama hizmetlerinin sunulması, otel fiyatları üzerinde baskı yaptığı ve turizm hareketine katılan müşterilerin ikame konaklama hizmetlerine geçiş yapma ihtimali iletişim teknolojileri sayesinde gittikçe kolaylaştığı söylenebilir.

## **Rakiplerin tehdidi**

Rakipler arasındaki rekabet; fiyat, reklam, pazarlama faaliyetleri, promosyon, marka ve imaj yönetimi ile müşteri memnuniyetini sağlama şeklinde sürdürülmektedir (Porter, 2015:21). İşletmeler arasındaki yoğun rekabet, işletmelere düşük fiyat politikasını veya sürekli yenilik yapmayı zorun hale getirdiği söylenebilir. Bu durumda işletmeye en büyük etkisi kârlarının düşmesidir (Yaşlıoğlu, 2016:63). Ayrıca rakipler birleşme ve satın alma yoluyla beklenmedik bir anda şöhret olabilirler veya marka bilinirliğini arttırabilirler (Porter, 2015:61).

Konaklama sektöründe sunulan hizmetler birbirine çok benzer özellik göstermektedir. Üretim işletmelerinde daha hızlı yapılabilen ürün farklılaştırması hizmet sektöründe çok kolay olmamaktadır. Bu nedenle, oteller rekabet etmede en çok tercih ettikleri yöntemin fiyatların rakiplere göre düşürüldüğü görülmektedir.

## **PORTER'İN ÜÇ JENERİK REKABET STRATEJİSİ**

İşletme düzeyindeki stratejiler şunlardır; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri (Okumuş ve diğ., 2010:96). Bu üç jenerik strateji ile müşteriye değer yaratılması önerilmektedir. Porter'e göre (2015:42), işletmeler rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmak için; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden birini seçerek ve uzmanlaşarak müşteriye rakiplerden daha fazla bir değer yaratmak zorundadır.

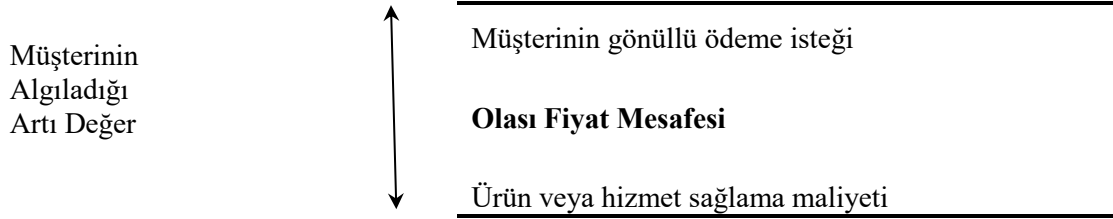
### **Maliyet liderliği**

İşletmelerde yönetilmesi en zor ve en önemli üç stratejik unsur olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar, zaman, maliyet ve kompleksliktir (Araza ve Aslan, 2016:91). Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin hizmet sunumunda tüm girdilerdeki maliyetleri azaltarak, başka bir deyişle üretim ve hizmet ile ilgili girdilerini rakiplere göre en iyisinin en düşük maliyet ile elde edilmesidir (Türkay ve Mirzayeva, 2016:74). Otel işletmeleri operasyonel olarak kontrol

edebilecekleri tek değişkenin maliyet olduğu söylenebilir (Kutlu ve akır, 2019:94). Maliyet liderliği edinmek büyük bir emek, çaba, i ve dış evre ile işbirliği ve kaynak gerektirir. Maliyet liderliği, üretim hacmi, öğrenme ve deneyim yoluyla, giderlerin denetimi, araştırma ve geliştirme sonucu kazanılan bilgi, teknik destek ve satış gücü alanlarında, maliyet düşürücü operasyon sistemi ve düşük maliyetli dağıtım sistemi ile olasıdır (Pulaj ve Kume, 2013:69).

Düşük maliyet liderliği stratejisinin işletmeye kazandırdığı en önemli değer, müşterinin beklediği faydayı kârlı bir fiyatla satınalmasıdır (Luecke, 2015:36).

### Şekil 1. Düşük Maliyet Liderliğinin Gerekçesi



**Kaynak:** Luecke, R. (2015:33).

Şekil 1’de görüleceği üzere, müşterinin mal ve hizmet için ödemeye gönüllü olduğu düzey genelde sabittir. Bu nedenle işletmeler karlılık düzeylerini arttırmak için maliyetlerini düşürmeleri gerekmektedir.

Globalleşme sonucu otel işletmelerinin maliyet üstünlüğü elde edebileceği üç alanın olduğu söylenebilir. Bunlar satın almadan kaynaklanan verimlilik veya tasarruf, rezervasyonu ve bilişim sistemleri, etkin muhasebe ve diğer operasyon hizmetleridir (Whitla ve diğ., 2007:781).

Sonuç olarak, aynı hizmetlerin sunulduğu konaklama işletmelerinde düşük maliyet liderliği önemli bir rekabet stratejisi olduğu söylenebilir. Konaklama işletmeleri rakiplerine göre ortalamanın üzerinde elde ettiği gelir ile řu alanlarda güçlü tutundurma, imaj, marka, pazarlama, müşteri memnuniyeti, inovasyon, işęörenin eğitimi ve i verimlilik gibi konulara daha fazla bütçe ayırma imkânına sahip olacaktır.

### Farklılaştırma stratejisi

Farklılaştırma, bir işletmenin müşteriye sunduğu ürün veya hizmetleri benzerlerinden fark yaratacak şekilde farklılaştırması ile mümkündür. Farklılaştırma; ürün veya hizmetin sunulum sürecinde, tasarımında, marka adında, imajında, kullanılan teknolojide, ürün veya hizmetin herhangi bir özelliğinde ve müşteri memnuniyetini sağlayan herhangi bir konuda yapılabilir (Porter, 2015:45). Farklılaştırma stratejisi; müşterilere veya sunulana, bir üstünlük, değer ve farklılık sağladığında veya müşterinin bir ihtiyacını giderdiğinde başarılıdır (Bordean ve diğ., 2010:1550). Farklılaştırmanın anlamı ve içeriği ile müşterinin beklentileri her sektörde kendine özgüdür (Papatya, 2007:25).

Konaklama sektöründe rekabetin yoğunluğu her yıl giderek artmaktadır. Farklılaşma stratejisi, yoğun rekabetçi baskıyı azaltmakla birlikte, rakiplerine göre benzersizlik sunarak müşterilerin fiyat hassasiyetini düşüren en önemli stratejilerden birisi olduğu söylenebilir (Chan, 2014:6). Konaklama işletmelerinde farklılaştırmada esas olan müşterilerin yeni veya var olan ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl karşılanacağı ve otelin müşterilere sunduğu ürün veya hizmeti ortalamanın üzerinde bir fiyat ile nasıl satılabilir hale getirileceğidir.

## **Odaklanma stratejisi**

Odaklanma stratejisi, özel bir alıcı grubuna, ürün veya hizmet yelpazesinin belli bir kesitine, herhangi bir coğrafi pazara yönelmeyi gerektirmektedir (Türkay ve Mirzayeva, 2016:74). Odaklanma stratejisi, piyasanın tamamını değil, belirli bir hedef grubuna, yaş, gelir, yaşam tarzı, cinsiyet, coğrafi bölge ve diğer demografik özellikleri olan kesime yönelmektir (Bordean ve diğ., 2010:1550). Odaklanılan hedef pazar şunlardan oluşabilir; çocuklu aile, genç, yaşlı, engelli, öğrenci, maceracı veya güneş, kum ve deniz, deniz, dağcılık, kış sporlarına yönelik olabilir (Cantürk ve Çiçek, 2016:104).

## **Porter'in değer zinciri analizi**

Porter'in 1985 yılında yayınlanan "Rekabet Analizi: Üstünlüğü Oluşturmak ve Korumak" adlı eserinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için; işletmelerin içinde bulunduğu sektörü ve destek faaliyetlerini "Değer Zinciri Analizi" adını verdiği bir model ile açıklamıştır.

İşletmenin müşterilerine ve paydaşlarına, rakiplerden farklı ve kendine özgü ürün, hizmet, fiyat, imaj, tutundurma ve fayda olarak sunduğu hizmetler müşteriye yönelik değer stratejisini tanımlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2010:42). Rekabet avantajı elde etmenin en etkili yolu, işletmenin hizmetleri ve ürünü ile müşteriye bir değer yaratmalıdır (Wit ve Meyer, 2010:103). Otel işletmelerinde değer; işletmenin misafirperverlik ile birlikte, benzersiz ve müşterinin ihtiyaçlarını rakiplerden farklı ve daha tatmin edici düzeyde karşılamakla mümkündür (Langviniene ve Daunoraviciute, 2015:908). Konaklama işletmelerinde sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için müşteriye ve paydaşlara rakiplerden farklı değer yaratan bir hizmetin veya faydanın sunulması gerekmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR**

Bu çalışmanın amacı, Porter'ın üretim ve imalat işletmelerinin rekabet üstünlüğü için geliştirmiş olduğu model ve jenerik stratejilerin hizmet işletmeleri üzerinde geçerliliğini araştırmaktır. Bu nedenle, stratejik yönetim bakış açısı çerçevesinde İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerin yöneticileri rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejilerini belirlerken otelcilik sektöründe Porter'ın rekabette beş güç modeli ve üç jenerik stratejilerden hangilerini önceliklendirdiklerini araştırmaktır.

Çalışmamızda 5'li likert ölçeği kullanılarak anket formundan elde edilen veriler ile sırasıyla, faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve normallik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ile kullanılan anket formundan elde edilen ölçeğin tutarlılığı ve ölçme derecesi elde edilmiştir. Normallik analizi ile ise verilerin normal dağılıp dağılmadıkları test edilerek parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin analiz için uygulanacağı ortaya çıkarılmıştır.

### **Araştırmanın Modeli**

Modelde, yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yöneticilerin görevlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, turizm sektöründe çalıştığı yıllara, üst düzey yönetici pozisyonuna geçmeden önceki görevine, çalıştığı tesisteki çalışma süresine, turizm eğitimi alıp almadıklarına, yöneticilerin çalıştıkları otellerin sınıfına, yöneticilerin çalıştıkları otellerin yerli veya yabancı marka olması durumuna, yabancı ve yerli marka otellerin franchise, yönetim anlaşması ve tam sahiplik durumuna yönelik sorular sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin anket sorularına verdikleri cevaplar, endüstri temelli yaklaşım açısından analiz edilmiştir.

## **Evren Çerçevesinin Oluşturulması ve Örneklem**

Araştırmanın evreni İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir oteller olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada örneklem yöntemlerinden olasılığa dayalı olmayan (tesadüfî olmayan) örneklem ile seçim tekniklerinden kasti (kararsal, güdümlü) örneklem yöntemi kullanılarak İstanbul'da en az bir tesisi bulunan yerli ve yabancı marka zincir oteller örneklem olarak belirlenmiştir.

## **Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği**

Endüstri temelli yaklaşım ölçümü için; Karacaoğlu'nun (2006) geliştirmiş olduğu "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı İle Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi" adlı doktora tezinden yararlanılmıştır. Karacaoğlu (2006) çalışmasında, Kayseri'deki imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin performansını ve rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen faktörlerin neler olduğunu incelemiştir. Karacaoğlu'nun (2006) çalışmasında yer alan araştırma soruları otel işletmeleri için uyarlanmıştır.

Bu çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren yerli ve yabancı marka zincir otel işletmeleri üst düzey yöneticilerin görüşlerinin yer aldığı 152 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yerli ve yabancı marka zincir otellerde görev alan üst düzey yöneticilerin rekabet stratejilerini belirlerken endüstri temelli yaklaşımı nasıl temel aldıklarını ve bu amaçla hangi rekabet ve jenerik stratejilerini ne yönde şekillendirdikleri sorularına yanıt aranmıştır.

## **Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan anket formu yardımı ile toplanan verilerin analizi yapılmış ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Anket 239 adet üst düzey yöneticiye gönderilmiştir. Ankete 152 adet üst düzey cevap vermiştir. 152 adet üst düzey yöneticilerin % 48,7'si Genel Müdür; % 34,2'si Satış ve Pazarlama Müdürü, % 7,9'u Genel Müdür Yardımcısı ve % 9,2'si ise Koordinatör olarak görev yapmaktadır. Üst düzey yöneticilerin % 70,4'ü erkek, % 29,6'sı kadındır. Yöneticilerin % 65,8'i lisans, % 13,2 lisansüstü, % 11,2'si önlisans ve % 9,9'u lise mezunudur. Üst düzey yöneticiliğe geçmeden önce otelde görev aldıkları bölüm % 48 oranıyla satış ve pazarlama, % 34,2'si önbürodur. % 40'ı 21 ve daha fazla yıldır turizm sektöründe çalışırken % 58,6'sı 1-3 yıl arasında bulunduğu işletmede çalışmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin % 55,9'u yabancı marka otel, % 44,1 ise yerli marka otel olduğunu belirtmiştir. Otellerin % 55,9'u 5 yıldızlıdır. Yabancı marka otellerin % 60'ı franchise iken yerli marka otellerin % 79,1'i otel sahibi konumundadır.

## **Geçerlilik Analizi**

Ölçeğin geçerliliğini sınamak için varimax döndürmesiyle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda, 14 maddeden oluşan 4 adet faktör elde edilmiştir. Faktör analizlerinden sonra ölçeklerin hem soru bazında hem de bütünsel olarak güvenilirlik testleri yapılmış, bütün ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin belirtilen limitler arasında olduğu gözlemlenmiştir. Daha sonra ölçek ile ilgili ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin normallik varsayımlarını karşıladığı tespit edilmiştir.

## **Endüstri Temelli Yaklaşım İle İlgili Faktör Analizi**

Endüstri temelli yaklaşım ile ilgili yapılan faktör analiz sonucuna göre 4 alt boyut oluşmuştur. 4 alt boyut tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Endüstri Temelli Yaklaşımın Faktör Analiz Sonuçları**

Endüstri Temelli Yaklaşımın Faktör Analizi Sonrası Oluşan Alt Boyutlar	Rakipler	Farklılaşarak Odaklanma	Pazarlık Gücü	Maliyet Liderliği
1. Sektöre yeni girecek konaklama işletmeleri, işletmemizin pazar payını etkilemektedir.	,862			
2. Sektöre yeni girecek konaklama işletmelerinin oluşturdukları arz fazlalığı işletmemizin pazar payını olumsuz etkilemektedir.	,860			
3. Konaklama işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet, işletme gelirlerini olumsuz etkilemektedir.	,759			
4. Sektörde birbirleriyle aynı özellikte çok sayıda konaklama işletmesinin bulunması işletmemizin performansını olumsuz etkilemektedir.	,677			
5. Rakiplerden daha yenilikçi hizmet meydana getirme yeteneği işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.		,766		
6. Yeni hizmet ve ürün geliştirilmesine yönelik rakiplerden daha etkili olmamız işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.		,747		
7. Müşteri tercihlerine göre hizmetlerin sunumu işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.		,701		
8. Rakiplere nazaran daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi yapmamız işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.		,691		
9. Rakipler tarafından keşfedilmemiş pazarlarda faaliyet göstermemiz işletmemize rekabet avantajı sağlamaktadır.		,556		
10. Ürün ve hizmet satın aldığımız tedarikçilere/satıcılara olan aşırı bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.			,875	
11. Sunulan hizmetlerin belli başlı birkaç acenta/müşteri grubu tarafından satın alınmasına yönelik oluşan bağımlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.			,790	
12. Tedarikçiler tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kalitesine olan bağlılık işletmemizin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.			,758	
13. Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalara daha fazla yatırım yapma işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır				,907
14. Hizmet sunumu için ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri rakiplere göre daha düşük maliyetle temin etme durumu işletmemizin rekabet gücünü arttırmaktadır.				,861

Tablo 3'te İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin rekabet üstünlüğü anlayışını etkileyen endüstri temelli yaklaşım ile ilgili ölçeğin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

### Güvenilirlik Analizleri

Anketi ölçmede kullanılan ifadelerin birbirleriyle tutarlı olup olmadıklarının ölçümü için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu çalışmada güvenilirlik katsayısı için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) yöntemi dikkate alınmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar (Ural ve Kılıç, 2013:280, Karagöz, 2016:941). Araştırma



kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör analizi neticesinde oluşan güvenilirlik değerleri tablo 4’de gösterilmektedir:

**Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri**

<b>Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği</b>	<b>,794</b>
Rakipler Boyutu	,806
Farklılaşarak Odaklanma Boyutu	,861
Pazarlık Gücü Boyutu	,778
Maliyet Liderliği Boyutu	,823

Tablo 4’de görüleceği üzere, araştırma kapsamında endüstri temelli yaklaşım ölçeği ile ilgili güvenilirlik değerlerine bakıldığında, ölçeğin bütünsel olarak oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Endüstri Temelli Yaklaşım Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	<b>3,80</b>	<b>0,48</b>
Rakipler	4,01	0,75
Farklılaşarak Odaklanma	4,15	0,57
Pazarlık Gücü	2,85	0,92
Maliyet Liderliği	3,93	0,87

Tablo 5’deki bulgular değerlendirildiğinde, katılımcılardan alınan yanıtlara göre endüstri temelli yaklaşım boyutlarının tümünün ortalama değerinin 3,80 olduğu görülmektedir.

### Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmamızın bu bölümünde yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerin endüstri temelli yaklaşım algılarının demografik değişkenlere göre (işletmedeki görev, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, üst düzey yöneticiliğe geçmediği önce görev aldığı bölüm, turizm sektöründeki çalışma süresi, en son çalıştığı işletmedeki çalışma süresi, mesleki turizm eğitim durumu, otel sınıfı, otelin yerli veya yabancı marka olma durumu, otelin yabancı marka ise yönetim veya sahiplik özelliği, otelin yerli marka ise yönetim veya sahiplik özelliği) farklılık gösterip göstermediğine dair bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 6. İşletmedeki Görev Değişkenine Yönelik T-Testi**

	<b>Görevi</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	Genel Müdür	88	3,8401	,43951	<b>,313</b>
	Satış ve Pazarlama Müdürü	64	3,7589	,54910	

Tablo 6’da görüleceği üzere yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin işletmedeki görev değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-Testi**

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>P</b>
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	Kadın	45	3,8032	,49397	<b>,964</b>
	Erkek	107	3,8071	,48863	

Tablo 7’de yer alan değerlere göre yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin işletmedeki cinsiyet değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 8. Yaş Değişkenine Yönelik ANOVA Testi**

	Yaş	N	Levene İstatistiği	*Si g.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	34 ve Altı	44	2,389	0,095	3,8052	,56608	<b>2,846</b>	<b>,087</b>
	35-44 Yaş	57			3,7080	,40592		
	45 Yaş ve Üstü	51			3,9160	,48733		
	Toplam	152			3,8059	,48858		

Tablo 8’de görüleceği üzere yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin yaş değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 9. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi**

	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	P
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	Lise ve Önlisans	32	3,9308	,47950	<b>,104</b>
	Lisans ve Yüksek Lisans	120	3,7726	,48754	

Tablo 9 ‘da görüleceği üzere yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin işletmedeki eğitim durumu değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 10. Üst Düzey Yöneticiliğe Geçmeden Önceki Görev Aldığı Bölüm Değişkenine Yönelik T-Testi**

	Önceki Görevi	N	Ort.	S.S.	P
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	Önbüro	65	3,8648	,47801	<b>,200</b>
	Satış ve Pazarlama	87	3,7619	,49447	

Tablo 10’da görüleceği üzere yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin üst düzey yöneticiliğe geçmeden önceki görev aldığı bölüm değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 11. En Son İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik T-Testi**

	En Son İşletmedeki Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	P
<b>Endüstri Temelli Yaklaşım</b>	1-6 Yıl	115	3,7994	,52077	<b>,772</b>
	7 Yıl ve Üzeri	37	3,8263	,37667	

Tablo 11’de görüleceği üzere yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin en son işletmedeki çalışma süresi değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 12. Mesleki Turizm Eğitimi Değişkenine Yönelik T-Testi**

	Mesleki Turizm Eğitimi	N	Ort.	S.S.	P
Endüstri Temelli Yaklaşım	Hayır	33	3,7900	,61883	<b>,834</b>
	Evet	119	3,8103	,44892	

Tablo 12'ye göre yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin mesleki turizm eğitimi alıp almadıkları değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 13. Otel Sınıfı Değişkenine Yönelik T-Testi**

	Otel Sınıfı	N	Ort.	S.S.	P
Endüstri Temelli Yaklaşım	4 Yıldız ve Altı	67	3,7548	,47628	<b>,253</b>
	5 Yıldız	85	3,8462	,49714	

Tablo 13'e göre yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin otel sınıfı değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 14. Yerli veya Yabancı Marka Zincir Otel Olma Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi**

	Yerli veya Yabancı Marka Otel	N	Ort.	S.S.	P
Endüstri Temelli Yaklaşım	Yerli Marka	67	3,8422	,47957	<b>,418</b>
	Yabancı Marka	85	3,7773	,49652	

Tablo 14'te görüleceği üzere yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticisi olma değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 15. Yabancı Marka Zincir Otelin Yönetim Özelliği Değişkenine Yönelik T-Testi**

	Yabancı Marka Yönetim Özelliği	N	Ort.	S.S.	P
Endüstri Temelli Yaklaşım	Franchise	51	3,8039	,45509	<b>,548</b>
	Yönetim Anlaşması	34	3,7374	,55766	

Tablo 15'te görüleceği üzere yabancı marka zincir otel yöneticilerinin işletmelerinin yönetim özelliği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 16. Yerli Marka Zincir Otelin Yönetim Özelliği Değişkenine Yönelik Mann-Whitney U Testi**

	Yerli Marka Yönetim Özelliği	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	P
Endüstri Temelli Yaklaşım	Sahip	53	34,89	1849,00	324,000	,727	<b>,467</b>
	Yönetim Anlaşması	14	30,64	429,00			

Tablo 16’da görüleceği üzere yerli marka zincir otel yöneticilerinin işletmelerinin yönetim özelliği değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 17. Endüstri Temelli Yaklaşımın Alt Boyutlara Göre T- Testi**

	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
<b>Rakipler</b>	Yerli	67	3,9739	,79551	<b>,585</b>
	Yabancı	85	4,0412	,71636	
	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
<b>Farklılaşarak Odaklanma</b>	Yerli	67	4,2179	,56217	<b>,267</b>
	Yabancı	85	4,1129	,58834	
	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
<b>Pazarlık Gücü</b>	Yerli	67	2,9154	,95583	<b>,509</b>
	Yabancı	85	2,8157	,89458	
	Otelin Yerli veya Yabancı Marka Zincir Olma Durumu	N	Ort.	S.S.	P
<b>Maliyet Liderliği</b>	Yerli	67	4,0299	,87421	<b>,215</b>
	Yabancı	85	3,8529	,86542	

Tablo 17’de görüldüğü üzere, rakipler, farklılaşarak odaklanma, pazarlık gücü, maliyet liderliği faktörlerinin yerli ve yabancı marka zincir otel değişkeni ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

## SONUÇ

Günümüzde tüm sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de yoğun rekabet ve buna paralel olarak müşteriye sunulan hizmet seçenekleri çeşitlenerek ve farklılaşarak artmaktadır. Konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerin, iç ve dış çevrede hızla değişen ve gelişen bu karmaşık koşullarda, stratejik bir yönetim düşüncesine ve rekabet üstünlüğü anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin Porter’in rekabet üstünlüğü için oluşturduğu model ve jenerik stratejilerden hangilerini önemstedikleri araştırılmıştır.

Bu çalışma sonucunda; İstanbul’daki yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticileri rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek için Porter’in; rakiplerin tehdidini, müşteri ve tedarikçilerin tehdidini göz önünde bulundurarak pazarda farklılaşarak odaklanmaları ve maliyet liderliği elde ederek rekabeti sürdürmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır.

Endüstri temelli yaklaşımın alt boyutu olan rakipler; fiyat politikalarını online satış kanalları veya online seyahat acentaları aracılığı ile anlık görüntüleyip özellikle oda fiyatlarını aşağı çekerek gelirlerde azalmalara neden olabilmektedir. Günümüzde şehir merkezlerinde olan üretim ve imalat işletmeleri şehir dışına çıkmıştır. Bu alanlarda kalan bina ve arsa için en uygun yatırım Alışveriş Merkezleri ve oteldir. Bu nedenle otel işletmeleri ve yatırımları giderek

artmaktadır. Şehrin merkezinde kalan konutlar ise zaman içinde otele dönüştürüldüğü görülmektedir. Bu süreçte açılan her yeni bir otel rakip olarak göz önünde bulundurulmaktadır.

Müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücünün, otel işletmelerinin gelirinde önemli bir etkisi vardır. Otel yöneticileri ile yapılan mülakatlarda; otel işletmeleri online satış kanalları, online seyahat acentaları veya online rezervasyon adreslerinden gelen rezervasyonlara yaklaşık % 20 ile % 40'lara varan komisyonlar ödedikleri bilinmektedir. Bu da maliyetleri etkileyen önemli bir konu olarak görülmektedir.

Karacaoğlu (2006) imalat sektöründe yaptığı çalışmada elde edilen sonuca göre; sektöre yeni girecek firmalar ile rekabet yoğunluğu ve ikame ürünlerin işletmelerin performansları ve rekabet anlayışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Müşterilerin pazarlık güçleri ile tedarikçilerin pazarlık güçlerinin, işletmelerin performansları ve rekabet üstünlüğü anlayışında her hangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca, imalat işletmeleri, tarafından rekabet stratejisi olarak; maliyet odaklığının, ürün veya hizmet farklılaştırmasının, odaklanma stratejisinin ve uluslararasılaşma stratejilerinin, performanslarına ve rekabet üstünlüğü sağlamada istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Porter rekabet üstünlüğü ile ilgili modeli ve stratejileri üretim ve imalat işletmeleri yönelik yapıldığı bilinmektedir. Hizmet işletmesine yönelik olan araştırmamızda ise, yerli ve yabancı marka zincir otel işletmelerinde; ikame hizmetler, faktör analizinde alt boyut olarak oluşmamıştır. Yerli ve yabancı marka zincir otellerin ikame konaklama hizmetlerden etkilenmediği görülmüştür. Rakipler ise alt boyut olarak oluşmuştur. Rakiplerin, sundukları hizmet kalitesi ve çeşitliliği ile fiyat düzeyindeki rekabet nedeniyle önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde tedarikçiler ve müşterilerin pazarlık gücü alt boyut olarak oluşmuştur. Bunun nedeni ise, tur operatörlerinin ve müşterilerin internet üzerinden online satış kanalları veya pazarlık ile fiyat kıyaslamasını kolaylıkla yapabilmesi önemli bir etkidir. Müşterilerin, birden fazla otelden fiyat olarak otellerin fiyatlarını karşılaştırması önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz. Otel işletmelerinde maliyet kalemlerinden en önemlileri; personel, online satış kanallarına ödenen komisyon ve enerji maliyetleridir. Personel giderleri ve enerji maliyetleri müşteriye sunulacak hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle alt boyut olarak önemli bir değişkendir. Farklılaşarak odaklanma boyutu, özellikle otellerin kriz dönemlerinde imalat sektöründen farklı olarak yeni pazarlar için hizmetlerini farklılaştırdığı ve yeni pazarlara odaklandıkları görülmektedir. Bununla birlikte farklılaşarak odaklanmanın en önemli nedeni müşteri çeşidinin artmasıdır. Her ülkenin tüketicileri turizmi olumsuz etkileyen faktöre olan tepkisi aynı değildir. Bu nedenle turizm endüstrisine yönelik kriz dönemlerinde otellerin krizi en az düzeyde algılayan ülke vatandaşlarına yöneldikleri görülmektedir. Sağlık turizmi önemli bir farklılaşarak odaklanma stratejisine örnek olarak gösterilebilir. Kitle turizmine yönelik herşey dâhil sistem, kadın dostu, çevre dostu, çocuklu ailelere yönelik otel işletmeleri farklılaşarak odaklanmaya örnek olarak gösterilebilir.

Araştırmamızda İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine göre Porter'in rekabet üstünlüğünü elde etme ve sürdürme modeli ile ilgili istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca otel sınıfı, yerli veya yabancı marka zincir otel olma durumu, yabancı marka zincir otel yönetim özelliği, yerli marka zincir otelin yönetim özelliği değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine, otel sınıfının özelliklerine, Porter'in endüstri temelli yaklaşımın rakiplerin tehdidi boyutu, farklılaşarak odaklanma boyutu, müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü boyutu ve maliyet liderliği boyutunun yerli ve yabancı marka zincir otel olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılığın bulunmamasının en önemli nedeni Porter'in beş güç modeli ve jenerik

stratejileri hizmet sektöründe rekabet üstünlüğünü elde etme ve sürdürmede geçerliliğini güçlenerek koruduğu söylenebilir.

21. yüzyılda yerli ve yabancı marka zincir otellerin üst düzey yöneticileri, rakipleri izlemeli, ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak belli bir pazara odaklanmalı, müşterilerin pazarlık gücünü marka değeri ile zayıflatmalı, maliyet liderliği için ise gerekli tedbirleri almalıdır.

## KAYNAKÇA

Araza A. ve A. Gonca. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar*. 1.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*.1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Bordean, O., A. Borza, M. Plescan ve C. Mitra. (2010). The impact of generic strategies on hotel's performance. *In An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business*. May, 1548-1560.

Božič, V., ve Knežević Cvelbar, Lj. (2016), Resources and capabilities driving performance in the hotel industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, 225-246.

Cantürk, N. ve H. Çiçek. (2016). İşletmelerde fırsat ve kaynak tabanlı yaklaşımların rekabet stratejisi tercihleri ile ilişkisi: *Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 7.13, 95-121.

Chan, P. (2014). A framework linking positioning strategy and resource-based view: women - friendly hotels. *Web Journal of Chinese Management Review*. 17.2. 1-22.

Dursun, M. (2016). Butik otel sektörü ve rekabet analizi: Daphnis otel örneği. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*. 6.2, 162-182.

Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management*. 2. Edition. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Erol, Y. ve A. R. İnce. (2012). Rekabette pozisyon okulu düşüncesi ve kaynak tabanlı görüşün karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13.1, 97-114

Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kaplan, R. S. ve D. P. Norton. (2010). *Strateji Haritaları. Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*. Ş. Öztürk (çev.), 3. Baskı. İstanbul: Alfa Basım. (orijinal basım tarihi 2004).

Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi* (doktora tezi). Adres: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Karagöz, Y. (2016). *İstatiksel Analizler*. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Kurtlu, A, Çakır, Ş. (2019). Konaklama işletmelerinde maliyet minimizasyonu sağlamada kaizen maliyetlemenin rolü. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-110. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/saktad/issue/44928/547878>

Langviniene, N. ve I. Daunoraviciute. (2015). Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 213. 902-910.

Luecke, R. (2015). *Strateji. T. Parlak* (çev.), 3.Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Birinci Basım 2008).

Okumuş, F., L. Altınay ve P. K. Chathoth. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. 1. Basım. Oxford: Elsevier Ltd.

Papatya, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlı Görüş, Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım*. 2. Baskı. Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

Peker, A., Özdemir, Ş., Kerse, G., ve Arsu, T . (2016). Porter'in jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi; Aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (5), 11-22. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/mjss/issue/40508/485488>

Pulaj, E.ve V. Kume. (2013). The competitive analysis-the appropriate instrument towards a successful development. *1. Annual International Interdisciplinary Conference*. 22-24 April 2013, 65-70.

Türkey, O. ve G. Mirzayeva. (2016). Rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi: Bakü'deki otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*. 1.1, 74 - 83.

Ural, A. ve İ. Kılıç. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. 4.Basım. Ankara: Detay Yayıncılık

Ülgen, H. ve S. K. Mirze. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Basım. İstanbul:Arıkan Basım Yayın Dağıtım

Whitla, P., P. G. P. Walters. ve H. Davies. (2007). Global strategies in the international hotel industry. *Hospitality Management*. 26. 777-792.

Wit. B. D. ve R. Meyer. (2010). *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes To Create Competitive Advantage*.Singapore: Cengage Learning.

Yaşlıoğlu, M. M. (2016). *Rekabet Üstünlüğü ve Strateji*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

<https://www.airbnb.com.tr/about/about-us>, Erişim tarihi:11 Ocak 2017