

Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama

Ebru GÜNEREN ÖZDEMİR¹, Vildan YILMAZ

ÖZET

İşletme amaçlarına ulaşabilmek için konaklama işletmelerinin belirli faktörler kullanarak, rakiplerine karşı rekabet gücü elde edebilmeleri hayati öneme sahiptir. Bu çalışmada öncelikle, işletmelere rekabet gücü sağlayacak bu faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, rekabet gücünü belirlediği düşünülen bu faktörlerin, konaklama işletmelerinde kullanılıp kullanılmadığı, konaklama işletmelerinin hangi faktörlere daha çok önem verdiklerinin, hangilerinde kendilerini başarılı gördüklerinin ve kendilerini rakiplerle karşılaştırdıklarında, hangi faktörler açısından üstün olduklarının belirlenmesidir. Tüm bunları belirlemeye yönelik olarak Kapadokya bölgesinin en önemli turizm merkezi olan Nevşehir ilinde turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticilerine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırmasının sonuçlarına göre, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri rekabet gücü faktörlerine önem vermektedirler, bazılarında kendilerini başarılı görmektedirler ve rakipler karşısında bazı faktörleri kullanarak rekabet etmektedirler. Nevşehir ilinde en rekabetçi konaklama işletmesi türü butik oteller olarak belirlenmiştir denebilir.

Anahtar Kelimeler: konaklama işletmeleri, rekabet gücü, strateji, pazar, kalite

Jel Kodları: M31, L83, L1

A PRACTICAL STUDY ON ACCOMMODATION COMPANIES IN NEVŞEHİR ABOUT DETERMINING FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE

ABSTRACT

To be able reach the goals of the company, accommodation operations should have a competitive advantage for their rivals through managing some significant factors. In this study, first of all, these significant factors have been tried to be defined. The aim of this study is to define whether these factors have been used by accommodation companies or not, which of these factors are more important for them, at which of them they find themselves more successful and competitive against rivals. In Nevşehir city, the most important touristic destination of Cappadocia, a field research was carried out intended senior and mid-level managers of the accommodation companies which have tourism operation license. According to the results of this field research, in Nevşehir the accommodation companies think the competitive advantage factors important, find themselves successful at some of them and compete with their rivals by managing them. The competitiveness occurs mostly in boutique hotels in Nevşehir.

Key Words: accommodation companies, competitive advantage, strategy, marketing, quality

Jel Classification: M31, L83, L1

¹ Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği

1. Giriş

İşletme biliminin ortaya çıkışı incelendiğinde, sanayi devrimi sonrasında meydana gelen sosyal ve ekonomik değişimler ve bu değişimlere neden olabilecek sebepler ön plana çıkmaktadır. Üretim miktarının artması ve dolayısıyla üretim faaliyetlerinde çalışan bir işçi sınıfının ortaya çıkması, aynı zamanda arzın artması ile toplumun tüketim alışkanlıklarında gözle görülen bir değişim yaşanmasına neden olmuştur. Toplumların yapısında meydana gelen birçok değişim, bireylerin ve örgütlerin davranışlarında basit bir şekilde açıklanamayacak birçok değişimin yaşanmasına neden olmaktadır (Güneren ve Karakuş, 2015). Toplumlar ve toplumu ilgilendiren tüm alanlar, teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan küreselleşmenin etkisi altına girerken; küreselleşme tüm dünyada, neredeyse, ortak kültürlerin ve sosyal yapıların oluşmasına neden olmuştur.

Toplumların kültürel ve sosyal yapısıyla birlikte ekonominin tüm alanlarında da küreselleşmenin etkileri görülmektedir. Özellikle internet ve bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmelerle birlikte, tüketiciler ve tüketici özellikleri de değişmiştir. Tüketiciler artık yalnızca kendi çevrelerindeki ürün ve hizmetlere mecbur değildir ve tüm dünya pazarında yer alan birbirinden farklı ya da birbirine benzer pek çok ürün ve hizmet seçeneğine sahiptir. Bu seçenekler arasından kendi istek ve beklentilerine uyan herhangi birini seçme konusunda özgürdür. Dünyanın diğer bir ülkesinde üretilen ürünü veya hizmeti internet üzerinden değerlendirerek seçebilmekte ve kısa süre içerisinde ürünü kargo yoluyla elde edebilmekte veya hizmeti satın almak için kolaylıkla yer değiştirebilmektedir.

Bu durum işletmeler açısından önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. İşletmeler önceden, ürettikleri ürün ve hizmetleri belli bir çevrede belli özelliklere sahip kısıtlı bir tüketici kesimine sunarken, pazarın yapısı değişmiş ve küresel bir pazar kavramı ortaya çıkmıştır. Bu küresel pazarın bir sonucu olan yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi, başarılı olabilmesi ve hatta üstün olabilmesi adına bazı teoriler ortaya konmuştur. Özellikle yönetim ve pazarlama alanlarında ortaya çıkan stratejik yönetim ve rekabet gücü gibi yaklaşımlar, işletmelere içinde buldukları endüstride ve diğer endüstriler içinde güçlü bir konum elde etmeleri açısından yeni önerilerde bulunmaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle rekabet konusu, stratejik yönetimin bir unsuru olarak ele alınmıştır. 1964 yılında Boston Danışma Grubunu kuran Bruce Henderson (1989) strateji kavramını, bir firmanın rakipleri karşısında görece rekabet pozisyonunu veya konumunu belirlemesi anlamında kullanmıştır. Yine Henderson stratejinin kaynağını, rekabet gücü ve bu güce ulaşma süreciyle ilişkilendirmiştir. Ona göre iki işletme benzer yollarla varlığını sürdürmeye çalışıyorsa bu işletmelerden hiçbiri bunda başarılı olamaz, bu işletmeler için varlığını devam ettirmenin yolu birinin diğeri karşısında sürekli farklı olma çabası ile mümkündür. Stratejik düşüncüyü en fazla etkileyen kişilerden biri olan Michael Porter (1980), stratejik yönetimi pazara ve rekabet yapısına uyumlu bir hareket tarzı olarak ele alırken, Grant (1991) bir örgütün içsel kaynak ve kabiliyetleri ile dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve riskler arasında uyum sağlanması olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan hareketle işletmelerin çevresel fırsat ve tehditler karşısında kendilerine özgü üstünlükleri ve olası zayıflıkları nedeniyle karşı duruş sergilemeleri veya bunda başarısız olmaları, rekabette başarılı ya da başarısız olmaları sonucunu doğurmaktadır. Konuyla ilgili önemli çalışmaları bulunan Henry Mintzberg ise (1978), stratejinin özünü, dönüşümcü liderlik ve yöneticilerin duruma ve zamana uyumluluğu olarak açıklamıştır.

Stratejik yönetimin temel varoluş nedeni olarak bu çalışmada ele alınan rekabet kavramı ise, modern anlamda işletmeciliğin doğuşuyla birlikte, literatürde ayrı bir kavram olarak incelenmiş ve farklı açılardan farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Rekabet, Türkçe Sözlükte

“aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” şeklinde tanımlanırken (Türkçe Sözlük, 2005); iktisat bilimi, rekabet kavramını Webster’s Sözlüğünde “aynı veya farklı tür organizmaların, arzı kısıtlı bir doğal kaynak üzerine aktif talepleri” tanımından yola çıkarak ele almaktadır (merriam-webster.com). Macmillan Sözlüğünde ise, “diğerlerinin de istediği bir şeyi elde etmeye yönelik aktiviteler” şeklinde yer almaktadır (macmillandictionary.com). Rekabet, Kotler (2000) tarafından, mevcut ve potansiyel rakiplerin tüketicilere sunduğu ve sunacağı tüm ürün ve hizmetlerin tamamını içeren bir piyasada gerçekleşen bir pazarlama yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Rekabet en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Köseoğlu, 2007; Çakıroğlu, 2010).

Günümüz dünyasında, birçok sebeple bireylerin turizm faaliyetlerine katılma eğilimlerinin arttığını ve bu durumun ekonomik değerinin oldukça önemli olduğunu görmekteyiz. Turistik ürün olarak Nevşehir destinasyonu da oldukça yüksek bir potansiyele sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir (Doğan ve Karakuş, 2014). Nevşehir’de sayıları her geçen yıl artan konaklama işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek (Tektaş ve Çamlıca, 2015) ve rakiplerine göre güçlü bir konum elde edebilmek için kendilerine rekabet gücü sağlayacağını düşündükleri bazı kriterleri kullanmaktadırlar. Aynı pazarda faaliyet gösteren otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları, belirlenen rekabet gücü kriterlerine verdikleri önem ve bunları etkin biçimde uygulayabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacı, Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörlerin tespit edilmesidir. Ayrıca bu araştırma, konaklama işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre önem verdikleri rekabet gücü kriterlerinin, bunları uygulama düzeylerinin ve rakipleri karşısında hangi rekabet gücü kriterlerini kullanarak rekabet ettiklerinin tespit edilmesine yöneliktir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan konaklama işletmelerinin rekabet güçlerini belirleyen faktörlerin ve rekabet stratejilerinin tespitiyle ilgili olarak daha önce İstanbul ve İzmir bölgelerinde, yalnızca dört ve beş yıldızlı otelleri içeren araştırmalar yapılmıştır. Nevşehir ilinde gerçekleştirilen bu çalışmaya ilde yer alan özellik taşıyan tesisler de dâhil edilmiştir. Böylece bu araştırmanın evrenini turizm belgeli konaklama işletmeleri oluştururken, örneklemini Nevşehir ilinde yer alan üç, dört, beş yıldızlı oteller, özel belgeli tesisler ve butik oteller oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmada, işletmelerin türlerine göre rekabet kriterlerine verdikleri değerlerin de farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi öngörülmüştür.

Bölgede yer alan turizm işletme belgeli tüm konaklama işletmelerinin rekabet düzeylerinin ve rekabet gücü belirleyicilerinin analiz edilmesine yönelik olarak literatürde benzer bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar, Nevşehir ilinde sayıları her geçen gün artan konaklama işletmelerinin yöneticilerinin rakipleri ve kendi konumlarıyla ilgili algılarını ortaya koymaktadır.

2. Konaklama İşletmelerinde Rekabet

İşletmeler arasında yaşanan rekabet eskiden çok basit bir şekilde cereyan etmekteydi. Pazarı uygun bir ürün veya hizmeti uygun bir fiyatla sunan işletmenin başarılı olması kaçınılmazdı. Ancak günümüze kadar geçen sürede hem rekabet koşulları hem de rekabet çeşitleri değişme göstermiştir. Aynı mal ya da hizmeti sunan rakip işletmelerin çoğalması, pazar yapılarının değişmesine neden olmuştur. Benzer mal veya hizmetler ayrı pazarlarda tamamen farklı

rekabet şartlarında satılır hale gelmiştir. Bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında da satış öncesi ve satış sonrası hizmetler önem kazanmıştır. Performansı daha iyi olan işletmeler, diğerlerini pazardan silmişlerdir. Dış çevrede meydana gelen değişikliklerle performansın yanında stratejik planlamalarını değişen koşullara adapte edebilen işletmeler daha başarılı olabilir hale gelmişlerdir.

Rekabet yarışında turizm sektörü ve konaklama işletmelerinde ise önceleri aynı tipte hizmetlerin müşterilerine sunulduğu bilinmektedir. 1980'lere kadar yapılan her konaklama işletmesi yatırımı hali hazırda var olan talep nedeniyle alıcı bulabilmiştir. Ancak daha sonra arz ve talep arasındaki dengenin bozulması ve rekabetin giderek artması sonucunda konaklama işletmeleri arasında da bir müşteri bağlılığı yaratma savaşının başladığı görülmüştür. Her geçen gün artan yatak kapasitesi bir süre sonra atıl durumda kalmış ve işletme yöneticilerini farklı pazarlama uygulamalarına ve stratejik planlamalar yapmaya mecbur kılmıştır.

Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi rekabetçi bir ortamda ya da çevrede çalışır. Bu işletmeler bazen aynı cadde, aynı blokta, aynı kentte rekabet eder. İşletmeler çoğunlukla pazar içinde kendi konumlarını değerlendirmek için diğer otel işletmelerine bakar ve rekabeti tüketicinin parasını elde etmek konusunda değerlendirir. Oysaki tüketicinin parasını harcamak için diğer sektörlerdeki ürünler arasında da birçok seçenek vardır. Konaklama işletmeleri, bir tiyatro, sinema, restoran veya elektronik bir araç ile de rekabet içerisinde. Bu pazarı kendine çekmek amacı ile müşteri değeri oluşturacak bir farklılık, duygusal ya da psikolojik kazanç sağlayacak şekilde tüketici ikna edilmeli ve bu kazancın diğer ürünlere harcanacak paraya göre daha fazla olacağı vurgulanmalıdır. Bu aşamada en önemli konu işletmenin vaat ettiği kazancı sağlayabilmesidir. Bu da verilen hizmet düzeyinin üstünlüğü ile elde edilir (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003).

Birçok konaklama işletmesinin bulunduğu pazarlarda yaşanan hızlı değişimler işletmelerin faaliyet gösterdiği turizm pazarını ve sonuçta rekabet ortamını çok hızlı olarak değiştirebilen unsurlardır. Değişimlerin etkisiyle pazardaki bazı otel işletmeleri avantajlarını kaybederken, bazıları ise avantajlar kazanır. Ancak hangi pazar koşullarında faaliyet gösteriyor olursa olsun, konaklama işletmeleri, stratejilerini ve yönetim şekillerini ona göre belirleyerek, rekabet güçlerini artırma şansına sahip olabilmektedirler. Bununla birlikte faaliyet gösterilen ülkede yaşanan beklenmedik bazı olaylar söz konusu olabilmektedir. Bunlar turizm pazarında ani değişimlere yol açarak rekabeti etkilemektedir. Örneğin; Türkiye'de 2006 yılının başlarında yaşanan kuş gribi gibi aniden baş gösteren öldürücü bir virüs veya salgın hastalık, deprem, hortum, kasırga gibi çevresel faktörler, turistlerin seyahat kararlarını veya varış yeri seçimlerini değiştirebilmektedir. Bunun yanı sıra petrol stokları ve savaşlar, dünya finans piyasalarında ve döviz kurlarında meydana gelen ani değişimler, ülke parasında devalüasyon, politik boykot ve ambargolar gibi faktörler rekabetin otel işletmeleri açısından yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Otel işletmelerinde meydana gelecek bu beklenmedik değişimleri idare edebilecek bir kriz yönetiminin olması, rekabet gücünün geliştirilmesini sağlamak açısından yararlı olacaktır (Bahar ve Kozak, 2012).

3. Konaklama İşletmelerinde Rekabet Türleri

Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi rekabetçi bir ortamda işlev sunmaktadır. Bu nedenle öncelikle bu işletmelerin içerisinde bulunduğu rekabet ortamından bahsetmekte yarar vardır. Konaklama işletmeleri, bazen aynı caddede, kentte, bölgede, ülkede bazen de uluslararası alanda rekabet ederler. İşletmeler çoğunlukla pazar içinde kendi konumlarını değerlendirmek için diğer konaklama işletmelerine bakar ve rekabeti tüketicinin parasını elde

etmek açısından değerlendirir. Ancak diğer sektörlerde yer alan işletmeler de farklı ürünler sunarak aynı pazarlara hitap ederler. Bu nedenle tüketicinin para harcamak için diğer sektörlerdeki ürünler arasında da pek çok seçeneği söz konusudur. Bir konaklama işletmesi, rekreasyon amaçlı turistler için örneğin, bir tiyatro, sinema, restoran veya bir konser etkinliği ile rekabet etmek durumunda kalabilir (İçöz, 2001: 148). Konaklama işletmelerinin karşılaştıkları bu rekabet ortamı ve şartları Buhalis ve Cooper tarafından (1998) beş farklı senaryoda incelenmiştir:

1.Bir turistik destinasyonda faaliyet gösteren benzer nitelikteki konaklama işletmeleri birbirleriyle rekabet halindedir. Örneğin; beş yıldızlı bir otel sadece diğer yıldızlı otellerle değil, aynı zamanda faaliyette bulunduğu destinasyondaki bir butik otelle de rekabet etmektedir.

2.Benzer nitelikte olup, birbirinden farklı olmayan turistik destinasyonlardaki konaklama işletmeleri arasında da bir rekabet söz konusudur. Bu destinasyonların özellikleri, benzer özellik taşıyan herhangi bir destinasyonla kolaylıkla ikame edilebilmeleridir. Örneğin; deniz, kum, güneş turizminde Akdeniz kıyıları ve Florida bir diğerine kolaylıkla tercih edilebilir.

3.Benzer nitelikte olmayan, birbirinden farklı turistik destinasyonlardaki konaklama işletmeleri de birbirleriyle rekabet halindedir. Bu destinasyonlar sahip oldukları doğal ve sosyo-kültürel özelliklerinden dolayı tektirler ve aslında birbirlerinin alternatifi değildirler. Ancak turist, seyahat kararı verirken, kendi için daha çekici olan diğer destinasyonu, dolayısıyla o destinasyondaki konaklama işletmesini seçebilmektedir. Örneğin, kış aylarında gerçekleşecek bir seyahat için Erciyes'teki bir kayak oteli ile Rio Karnavalı esnasında Rio de Janeiro'daki bir otel birbirinin rakibi olabilmektedir.

4.Tur operatörü ve seyahat acentesi gibi dağıtım kanallarının yapısından kaynaklanan rekabet, bu işletmelerin pazardan almaya çalıştıkları payı ve karlılıklarını artırma çabalarıyla ortaya çıkmaktadır. Burada rekabet, dağıtım kanalları yoluyla gerçekleşmektedir. Dağıtım kanalı, yani konaklama işletmesinin oda satışını gerçekleştiren aracı ne kadar güçlüyse, konaklama işletmesinin rekabet gücü o kadar yüksek olacaktır. Bu işletmeler, zaman ve mekân konusunda tüketici üzerinde etkiye sahip olabilmektedir.

5.Konaklama işletmesinin alternatif herhangi bir boş zaman faaliyeti ile rekabeti de mümkündür. Örneğin; bir konaklama işletmesinde kalarak gerçekleştirilecek bir seyahat yerine, bütçeyi eğitime harcama kararı ortaya çıkabilmektedir. Ya da çıkış yerinin özelliklerine bağlı olarak, potansiyel tüketicilerin seyahate yönelik kararlarında artış ya da azalış söz konusu olabilmektedir. Kişilerin kendi evlerindeki rahat koltuk veya yatakları bile, otel odasına bir alternatif oluşturabilmektedir.

Kotler'e göre (2000) ise rekabet düzeyi, ürünün ikame edilebilirliğine göre dört aşamadan oluşmaktadır:

1.Bir işletme aynı hedef pazara benzer ürünü ve hizmeti benzer fiyattan sunan diğer işletme ile rakiptir. Örneğin deniz kıyısındaki her şey dâhil bir beş yıldızlı otelin rakibi, birkaç yüz metre ötedeki diğer oteldir.

2.Aynı kategoride hizmet sunan diğer tüm oteller, yine bu işletmenin rakibidir. Deniz kıyısındaki beş yıldızlı her şey dâhil bir otelin rakibi, diğer tüm beş yıldızlı deniz kıyısındaki otellerdir.

3. İşlevsel rekabet, üründen beklenen hizmeti sağlayan diğer tüm ürünlere karşı gerçekleşen rekabettir. Bu açıdan deniz kıyısında bahsedilen otel, diğer tüm konaklama işletmeleriyle rekabet halindedir.

4. Genel anlamda ise, bu otel işletmesi, tüketicinin cebindeki parayı harcayabileceği tüm diğer ürün ve hizmetlerle rekabet etmektedir.

Görüldüğü üzere konaklama işletmelerinin rekabet şartları küresel olarak rekabetin artmasıyla değişmiştir. Bu işletmeler uluslararası ve ulusal alandaki bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek, rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmek ve bu üstünlüğü sürdürülebilmek için birtakım değişkenleri gözlemlemek ve bunlara karşı rekabet gücü geliştirmek durumundadırlar.

4. Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

İşletme yöneticileri, pazardaki rakiplerini iyi tanıma konusunda yetersiz kalabilirler. Örneğin; mağara odalar sunan bir butik otel, çevrede benzer bir işletmenin olmaması nedeniyle uzun süre kendini pazarda rakipsiz görebilir. Ancak kısa bir süre sonra benzer nitelikteki bir işletmenin faaliyete geçişi ile pazar payını kolaylıkla kaybedebilir (İçöz, 2001). Konaklama işletmelerinin içerisinde buldukları bu rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve daha da önemlisi sürdürülebilir bir rekabet gücü elde edebilmeleri bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar farklı akademisyenler tarafından, farklı şekillerde incelenmiştir.

İçöz (2001), bu koşulları konaklama işletmelerinde çevre açısından devlet, ekonomi, toplumsal ve demografik koşullar başlıklarıyla incelemiştir; bu sektördeki ürünler açısından ise işletme tipi, işletme büyüklüğü, hizmet kalitesi, konum ve mülkiyet faktörleri üzerinde durmuştur. Ayrıca pazar payı ve satışlar, maliyet, Ar-Ge, finansal durum ve esneklik ve rakip analizi gibi faktörleri, yine ürün açısından rekabet belirleyicileri olarak ele almıştır.

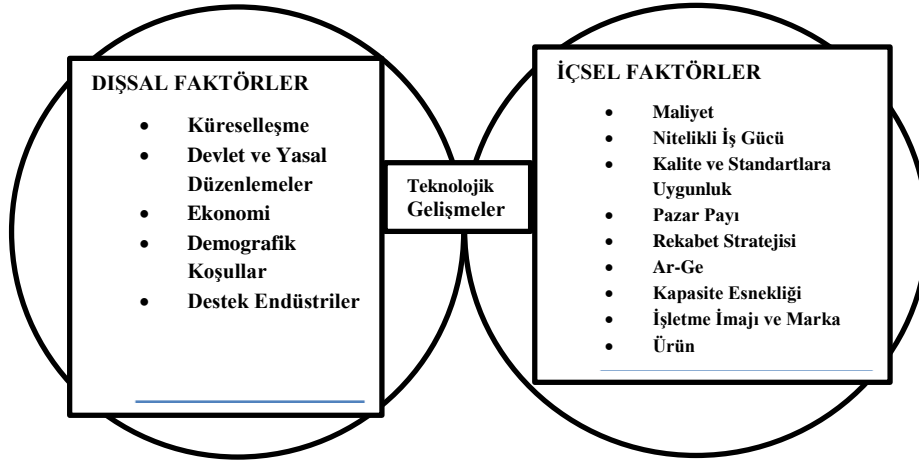
Benzer faktörler, Karamustafa ve diğerleri (2010) ve Aksu (2000) tarafından konaklama işletmelerinin başarısını etkileyen faktörler başlığı altında incelenmiştir. Bu çalışmada faktörler, işletme dışı ve işletme içi olarak ayrılmıştır. Buna göre işletme dışı faktörler, küreselleşme, teknolojik değişim ve bilgi çağı, potansiyel pazarlardaki değişim, işletmeler arasındaki rekabet anlayışının farklılaşması, bütünleşmeler, yasal düzenlemeler şeklinde ele alınmıştır. İşletme içi faktörler ise, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, insan kaynakları uygulamaları ve entelektüel sermayeden oluşmuştur (Karamustafa ve diğerleri, 2010; Aksu, 2000).

Bahar ve Kozak (2012), bu faktörleri niteliksel ve niceliksel olarak ayırmıştır. Buna göre rekabet gücünü etkileyen niceliksel faktörler beşeri sermaye ve eğitimin rolü, teknoloji, turizmin arz koşulları, turizmin talep koşulları, maliyet, yatırım, teşvik ve mali düzenlemelerden oluşmaktadır. Niteliksel faktörler ise, sürdürülebilir turizm ve çevre, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı, ürün çeşitlendirmesi, imaj ve yenilik, turizm pazarlama stratejisi ve pazar payı, devlet ve bürokrasi, turizm rekabet stratejisi olarak belirlenmiştir.

Bu konuda diğer bir çalışma Doğan, Marangoz ve Topoyan (2003) tarafından yapılmıştır ve turizm işletmelerinin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler, temel kaynak ve yetenekler açısından incelenmiştir. Bu çalışmaya göre maliyetler, yatırım yapabilme gücü, sipariş teslim süresi, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, teknoloji ve Ar-Ge, nitelikli iş gücü, firma imajı, pazar payı, satış sonrası hizmetler, envanter

yönetimi uygulamaları ve üretim zamanı gibi faktörler işletmelerin iç ve dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyen bir dizi faktördür.

Rekabet gücünü belirlediği düşünülen faktörler, bahsi geçen literatür ışığında işletme içi ve dışı olarak ayrılmış ve ilerleyen kısımlarda alt başlıklarla açıklanmıştır. Söz konusu faktörler Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Şekil 1’de görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinin rakiplerine karşı rekabet gücü elde edebilmeleri bazı faktörlerin varlığına bağlıdır. Küreselleşme, devlet ve yasal düzenlemeler, ekonomi, demografik koşullar ve destek endüstriler gibi bazı unsurlar işletmeler açısından fırsat ve tehdit oluşturmaktadırlar ve işletmeler bu unsurlarda meydana gelen değişikliklerden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedirler. Maliyet, nitelikli iş gücü, kalite ve standartlara uygunluk, pazar payı, rekabet stratejisi, Ar-Ge, kapasite esnekliği, işletme imajı ve marka ve ürün unsurları ise içsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu unsurlar işletme için güçlü ve zayıf yanları oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler ise, işletmeye fırsat ve tehditler açısından etkide bulunarak bir dışsal faktör rolü oynarken; aynı zamanda işletmenin temel ve destek operasyonlarında başarısına ve başarısızlığına neden olabilmesi açısından da içsel bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. Yöntem

Araştırmada ilk olarak stratejik yönetim, rekabet, rekabet stratejisi, konaklama işletmelerinde, ilgili mevzuatlar, rekabet gücü ve rekabet gücü modelleri anahtar kelimeleri ve kavramları üzerine literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Daha sonra ortaya konulan kuramsal çerçeveden hareketle bir alan araştırması planlanmıştır. Araştırma kapsamında Nevşehir iline bağlı turizm işletme belgeli otellerin rekabet gücü, önem ve başarımlarına (ÖBA) benzer bir yolla ortaya konulmaya çalışılmıştır. ÖBA ilk olarak 1977 yılında adındaki araştırmacılar tarafından pazarlama alanında müşteri memnuniyetini artırmak için hangi mal veya hizmet özelliklerine önem verilmesi gerektiğinin tespit edilmesinde yol gösteren bir teknik olarak ÖBA önerilmiştir. Böylece,

incelenen ürün özelliklerinden hangilerinin müşteriler açısından göreceli olarak daha önemli olduğu tespit edilebilmekte ve bunlara bağlı ürün performansı yine müşterilerin verdiği cevaplarla belirlenmektedir (Albayrak ve Caber, 2011: 628). Bu çalışmada ise, benzer şekilde işletmelerin rekabet gücü faktörlerine verdikleri önem, bunları ne ölçüde başardıklarına yönelik kendi değerlendirmeleri ve son olarak rakiplerine karşı hangi faktörlerle rekabet edebildiklerine dair algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada mevcut durumun ortaya konmasına yönelik bir amaç vardır; ancak ÖBA, soru kâğıtlarından elde edilen veriler yoluyla mevcut durumu ortaya koyduktan sonra bir model önerisi getirmektedir. Bu nedenle bu çalışma mevcut durumu ortaya koyma açısından benzerlik göstermekle birlikte, uygulama ve analizlerin sonuçlandırılması açısından ÖBA'dan farklılaşmaktadır.

Alan araştırması doğrultusunda veri toplama aracı olarak, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Yeşim Coşar tarafından (Prof. Dr. Alp Timur danışmanlığında) 2006 yılında, Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama adlı yüksek lisans çalışmasında kullanılmak üzere oluşturulmuş soru kâğıdından, gerekli izinler alınarak, yararlanılmıştır. Soru kâğıdı üç bölümden oluşmaktadır ve 5'li Likert ölçeğindedir. (5) kesinlikle katılıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum anlamına gelmektedir.

Soru kâğıdında yer verilen ifadelerin her biri, ilgili literatürde rekabet gücünü belirleyen faktörler olarak sıklıkla tartışılmaktadır. Aşağıda, adı geçen faktörler ve bu faktörlerin rekabet gücü açısından önemlerine değinen yazarlara ait Tablo 1 verilmiştir.

Tablo 1: Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Faktörler	Yazar/Yazarlar
Maliyet	Eren, 2000; Kozak ve Güçlü, 2003; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Bahar ve Kozak, 2012
Nitelikli İşgücü	Kırım, 2004; Karamustafa ve diğerleri, 2010; Bahar ve Kozak, 2012
Kalite ve Standartlara Uygunluk	Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988; Hamel ve Prahalad, 1994; Kotler, 2000; İçöz, 2001; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Kırım, 2004; Karamustafa ve diğerleri, 2010; Bahar ve Kozak, 2012; Çamlıca ve Karakuş, 2016
Pazar Payı	Kotler, 2000; Kırım, 2004; Bahar ve Kozak, 2012
Rekabet Stratejisi	Hamel ve Prahalad, 1994; Porter, 2000; Dinçer, 2003; Kırım, 2004
Ar-Ge	Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Yıldırım ve Gökşen, 2005; Karamustafa ve diğerleri, 2010; Türkay ve Pınar, 2010
Kapasite Esnekliği	İçöz, 2001; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003
İşletme İmajı ve Marka	Henderson, 1989; Kotler, 2000; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Kırım, 2004; Bal, 2011; Bahar ve Kozak, 2012
Ürün	Kotler, 2000; İçöz, 2001; Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003; Kırım, 2004; Bahar ve Kozak, 2012
Teknoloji (İçsel ve Dışsal)	İçöz, 2001; Karamustafa ve diğerleri, 2010

Soru kâğıdının üç bölümünde cevaplayıcıların Tablo2'de yer alan rekabet gücü faktörlerine farklı açılardan katılım düzeyleri sorgulanmıştır. Birinci bölümde rekabet gücünü belirlediği düşünülen faktörlere yönelik hazırlanan ifadelere katılım düzeyleri sorularak, hangi faktöre

ne derece önem verdikleri bilgisine ulaşmak amaçlanmıştır. İkinci bölümde, bu kez, rekabet gücünü belirlediği düşünülen faktörlerin o işletmede ne derecede kullanıldığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde ise cevaplayıcılardan, aynı faktörleri rakipler ile karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Soru kâğıdının son bölümünde, demografik yapıya yönelik ve araştırmanın ikincil amacı açısından önem teşkil ettiği düşünülen bazı değişkenlere yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümdeki sorular, turizm işletme belgeli tüm otelleri kapsadığından, Coşar'ın (2006) soru kâğıdından bazı düzenlemeler ve eklemelerle farklılaştırılmıştır.

Verilerin toplanması aşaması, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ve departman müdürlerinden ulaşılabilenlere anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma Nevşehir İl Turizm Müdürlüğü'nden alınan turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri listesinden, konaklama işletmelerinin telefon ve adreslerine ulaşılarak gerçekleştirilmiştir.

Toplam 55 otelden 2 yıldızlı olanlar araştırmaya dâhil edilmemiş ve bazı işletmelere de telefon ve mail yoluyla ulaşılamamıştır. Araştırmaya 2 yıldızlı otel işletmelerinin dâhil edilmemesinin en önemli nedeni, diğer işletmelerin daha profesyonel olarak yönetildikleri varsayımdır. Sayıları az da olsa bazı işletmeler de araştırmaya dâhil olmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bir işletmeden de doldurulmuş anketleri almak mümkün olmamıştır. İşletmeler tek tek aranarak, mümkünse genel müdürlerden randevu istenmiştir. Birkaç otel dışında yönetici ile doğrudan görüşme şansı olmuştur. Bunun mümkün olmadığı otellerde ise müdür yardımcıları ya da departman müdürleri aracılığıyla soru kağıtlarının cevaplandırılması sağlanmıştır. İşletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerde araştırma ile ilgili detaylı bilgi verilmiş ve bırakılan soru kâğıtlarının toplanması için karşılıklı uygun bir zaman belirlenmiştir. Yüz yüze görüşme imkânı olmayan bir yönetici de mail yoluyla soru kâğıdını cevaplandırmıştır. Nevşehir ilinde özellikle yönetici dışındaki işgörenlere yönelik çok fazla araştırma yapılıyor olması nedeniyle soru kâğıtlarının cevaplandırılmasına yönelik bazı isteksiz işletmeler olsa da bırakılan soru kâğıtları büyük oranda doldurulmuştur. Böylece araştırmaya dahil olabilecek olan 46 işletmeden 39'una 174 soru kağıdı bırakılmış, genel müdür, müdür yardımcısı ve departman müdürlerinden toplamda 130 geçerli soru kağıdı elde edilmiştir. Böylece %75 oranında bir cevaplanma oranına ulaşılmıştır. Araştırma, 2013 yılında, Nevşehir ili için yüksek sezon olan Haziran ayında gerçekleştirilmiştir.

6. Bulgular

Nevşehir ilinde yapılan bu araştırmanın örneklemini oluşturan konaklama işletmelerindeki 130 işyeri sahibi, genel müdür ve departman müdürünün çoğunluğu 31-40 yaş arası erkeklerden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların yarısından fazlası üniversite mezunudur ve sektörde çalışma süreleri açısından 21 yıl ve üzeri cevabı en yüksek yüzdeye sahiptir. Büyük çoğunluğu departman müdürlerinden oluşan cevaplayıcılar, araştırmanın örneklemini oluşturan mevcut işletmede çalışma sürelerini, büyük çoğunlukla 10 yıl ve üzeri olarak ifade etmişlerdir. Böylece cevaplayıcıların sektör ve pazarın yapısı konusunda deneyimli kişilerden oluştuğu söylenebilir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	35	26,9

Erkek	95	73,1
Yaş		
21-30	36	27,7
31-40	54	41,5
41-50	26	20,0
51 ve üzeri	14	10,8
Eğitim		
İlköğretim	7	5,4
Lise	46	35,4
Üniversite	72	55,4
Lisansüstü	5	3,8
Sektörde Çalışma Süresi		
1-5 yıl	22	16,9
6-10 yıl	27	20,8
11-15 yıl	28	21,5
16-20 yıl	19	14,6
21 yıl ve üzeri	34	26,2
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	18	13,8
1-3 yıl	27	20,8
4-6 yıl	25	19,2
7-9 yıl	18	13,8
10 yıl ve üzeri	42	32,3
Pozisyon		
İşyeri Sahibi	8	6,2
Genel Müdür	20	15,4
Müdür Yardımcısı	12	9,2
Bölüm Müdürü	90	69,2
Total	130	100,0

Tablo 3'te cevaplayıcıların konaklama işletmesi ile ilgili verdikleri cevaplar yer almaktadır. Buna göre cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun dört ve beş yıldızlı otellerin üst ve orta kademe yöneticilerinden oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle çalışan sayısı 41 ve üzeri olan işletmelerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Örnekleme oluşturan konaklama işletmeleri mülkiyet durumu açısından çoğunlukla bağımsız işletmelerdir

Tablo 4'de yer alan, yöneticilerin, rekabet gücünü belirlediği düşünülen ifadelerle rakiplerle karşılaştırmalı olarak verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde standartlara uygun hizmet, tüketicide güven duygusu oluşturma ve hizmet kalitesini artırma ifadelerinden oluşan kalite üstünlüğü ($\bar{x}=4,37$) boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Yöneticilerin Konaklama İşletmesi ile ilgili Cevaplarının Dağılımı

Değişken	n	%
İşletme Türü		
Otel	89	68,5
Özel Belgeli Tesis	21	16,2
Butik Otel	20	15,4
İşletme Sınıfı		
Üç Yıldız	3	2,3
Dört Yıldız	47	36,2
Beş Yıldız	39	30,0
Mülkiyet Durumu		
Bağımsız	83	63,8
Bir Gruba Bağlı	47	36,2
Çalışan Sayısı		
1-10	6	4,6
11-20	14	10,8
21-30	7	5,4
31-40	11	8,5
41 ve üzeri	92	70,8
Total	130	100,0

En yüksek değer bu faktör altında yer alan “Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmada daha avantajlı konumdayız.” (Madde 7), ($\bar{x}=4,47$; $ss=0,625$) ifadesinde gözlenmektedir. Ardından “operasyonel üstünlük” boyutunun altında yer alan yer alan “İşletme imajını geliştirmede daha avantajlı konumdayız.” ifadesi (Madde 11), ($\bar{x}=4,41$, $ss=0,643$) en yüksek ortalamaya sahiptir. Soru kâğıdının bu bölümünde en düşük ortalamanın “Maliyetleri azaltmada daha avantajlı konumdayız.” (Madde 1), ($\bar{x}=3,82$, $ss=0,885$) ifadesinde yer alması düşündürücüdür. Ancak maliyetlerin yüksek olması, cevaplayıcıların rakipler karşısında kalite, güven ve imaj gibi bileşenler açısından üstün durumda olduklarını ifade ediyor olmalarının doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 1: Rekabet Gücünü Belirleyen İfadelerin Rakiplerle Karşılaştırmalı Değerlendirmelerine ait Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

FAKTÖRLER	N	\bar{x}	ss
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,1327	0,6725
14. Üretim zamanını kısaltmada rakiplere göre daha avantajlı konumdayız.	130	4,16	0,852
19. Rakip ürünleri analiz etmede daha avantajlı konumdayız.	130	4,15	0,811

16. Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	130	4,13	0,791
17. Talep dalgalanmaları karşısında üretim zamanını kısaltmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,16	0,852
4. Talep esnekliği karşısında arz kapasitesinin de esnek olmasını sağlamada daha avantajlı konumdayız.	130	4,13	0,781
15. Üretim ve stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,12	0,832
9. Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermede daha avantajlı konumdayız.	130	4,01	0,952
18. İstikrar ve devamlılığı sağlamada daha avantajlı konumdayız.	130	4,28	0,718
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	130	4,3288	0,628
11. İşletme imajını geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	130	4,41	0,643
13. Satış ve satış sonrası hizmetleri geliştirmede daha avantajlı konumdayız.	130	4,35	0,703
12. Pazar payını artırmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,27	0,734
10. Personelin niteliğini artırmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,12	0,903
20. Ürün çeşitliliğini artırmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,28	0,75
FİNANSAL ÜSTÜNLÜK	130	4,0769	0,6648
1. Maliyetleri azaltmada daha avantajlı konumdayız.	130	3,82	0,885
2. Yeni yatırımlar yapabilecek finansal olanaklar oluşturmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,02	0,919
3. Hizmeti zamanında sunmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,38	0,602
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	130	4,3744	0,5751
6. Standartlara uygun hizmet sunmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,35	0,734
7. Tüketicide işletmeye karşı güven duygusu oluşturmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,47	0,625
5. Hizmet kalitesini artırmada daha avantajlı konumdayız.	130	4,31	0,703

Bu çalışmanın konusunu oluşturan rekabet gücü bileşenlerinin algılanma düzeylerini değiştireceği düşünülen değişkenlerden biri işletme türüdür. Konaklama işletmelerinin otel, özel belgeli tesis ve butik otel olarak yer aldığı Nevşehir ilinde bu işletmelerin türlerine göre, rekabet gücü unsurlarına verdikleri cevapların farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılabilmesi amacıyla, konaklama işletmesi türleri ve rekabet gücü faktörlerine ilişkin ANOVA analizi yapılmıştır. Soru kâğıdının birinci kısmında rekabet gücünü belirleyen ifadeler yöneticilerin genel katılım düzeylerini ölçmeye yönelik ölçeğe verilen yanıtlardan oluşan dağılımlar ile işletme türü değişkenine uygulanan ANOVA sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5’de görülebileceği üzere rekabet gücünü belirleyen boyutların aritmetik ortalamalarının konaklama işletmesi türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kalite üstünlüğü, ($F_{2-127} = 3,282; p < .05$) faktörüne ait aritmetik ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin cevaplarına göre kalite üstünlüğü bileşeninin algılanışı, konaklama işletmesi türlerine göre farklılık göstermektedir denebilir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığı ve

anlamli ise, bunun hangi konaklama işletmesi türünden kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2003: 45).

Tablo 5: İşletme Türü Değişkeni için Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörlere Genel Katılım Düzeylerine ait ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	1,052	2	,526	2,646	,075
	Gruplar içi	25,252	127	,199		
	Toplam	26,304	129			
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	,812	2	,406	3,282*	,041
	Gruplar içi	15,718	127	,124		
	Toplam	16,530	129			
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	,794	2	,397	1,720	,183
	Gruplar içi	29,313	127	,231		
	Toplam	30,108	129			
MALİYET ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	2,058	2	1,029	1,839	,163
	Gruplar içi	71,065	127	,560		
	Toplam	73,123	129			

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

İşletme türleri arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçlarına göre, kalite boyutunu değerlendirme açısından konaklama işletmesi türü arasındaki farklılıklar anlamlı değildir (p>.05). Dolayısıyla elde edilen verilerle bu farklılığın hangi işletme türünden kaynaklandığı yanıtlara göre ayrıştırılamamıştır.

Ancak orta ve üst düzey yöneticilerin işletme türü değişkeni için faktörlere verdikleri cevapların frekanslarına bakıldığında, özel belgeli tesislerin (\bar{x} =4.83) ve butik otellerin (\bar{x} =4.80), otellere göre (\bar{x} =4.65) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buradan elde edilen sonuca göre bir rekabet gücü unsuru olarak kalite faktörüne özellik taşıyan tesislerin otel işletmelerine kıyasla daha fazla önem verdiği söylenebilir.

Yöneticilerin, mevcut işletmenin rekabet gücünü belirleyen faktörleri başarımlı düzeylerine yönelik yanıtlardan oluşan dağılımlar ile işletme türü değişkenine uygulanan ANOVA sonucu Tablo 6'daki bulgulara ulaşmıştır

Tablo 6'da görülebileceği üzere rekabet gücünü belirleyen boyutların aritmetik ortalamalarının konaklama işletmesi türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda pazarlama üstünlüğü ($F_{2,127} = 3,789$; p<.05) faktörüne ait aritmetik ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin cevaplarına göre pazarlama üstünlüğü faktörü açısından konaklama işletmesi türleri farklıdır denebilir.

Tablo 6: İşletme Türü Değişkeni için Konaklama İşletmesinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörleri Başarımlı Düzeylerine ait ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	1,909	2	,954	3,789*	,025
	Gruplar içi	31,992	127	,252		
	Toplam	33,901	129			
STRATEJİK ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	,065	2	,032	,069	,934
	Gruplar içi	60,076	127	,473		
	Toplam	60,141	129			
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	,736	2	,368	1,537	,219
	Gruplar içi	30,419	127	,240		
	Toplam	31,156	129			
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	,373	2	,187	,451	,638
	Gruplar içi	52,609	127	,414		
	Toplam	52,983	129			

*p<küçüktür .05 düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA sonrası belirlenen farklılığın anlamlı olup olmadığını ve farklılığın hangi konaklama işletmesi türünden kaynaklandığını belirlemek üzere Scheffe testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre pazarlama üstünlüğü boyutunu değerlendirme açısından konaklama işletmesi türleri arasındaki farklılıklar anlamlıdır (p<.05) ve butik otellerin (\bar{x} =4,69), özel belgeli tesislere (\bar{x} =4,45) ve otel işletmelerine (\bar{x} =4,35) göre pazarlama üstünlüğü faktörünü daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 7: İşletme Türü Değişkeni için Konaklama İşletmesinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörleri Rakiplerle Karşılaştırmalı Değerlendirmelerine ait ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
PAZARLAMA ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	,537	2	,268	,590	,556
	Gruplar içi	57,799	127	,455		
	Toplam	58,336	129			
OPERASYONEL ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	2,110	2	1,055	2,611	,077
	Gruplar içi	51,325	127	,404		
	Toplam	53,435	129			
FİNANSAL ÜSTÜNLÜK	Gruplar arası	3,291	2	1,646	3,890*	,023
	Gruplar içi	53,717	127	,423		
	Toplam	57,009	129			
KALİTE ÜSTÜNLÜĞÜ	Gruplar arası	2,670	2	1,335	4,239*	,017
	Gruplar içi	40,000	127	,315		
	Toplam	42,670	129			

*p <.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticilerin, mevcut işletmenin rekabet gücünü belirleyen faktörleri rakiplerle karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri ile işletme türü değişkenine ait ANOVA sonuçları Tablo 7’de verilmektedir.

ANOVA sonrası belirlenen farklılığın anlamlı olup olmadığı ve hangi konaklama işletmesi türünden kaynaklandığını belirlemek üzere verilere Scheffe testi uygulanmıştır ($p < .05$). Scheffe sonuçlarına göre, finansal üstünlük ve kalite üstünlüğü boyutları açısından konaklama işletmesi türü arasındaki farklılıklar anlamlıdır. Bu anlamlılık, finansal üstünlük ($\bar{x}=4.45$) ve kalite üstünlüğü faktörleri ($\bar{x}=4.68$) için butik otel işletmelerinde gerçekleşmiştir. Bu durumda butik otel işletmelerinin finansal üstünlük ve kalite üstünlüğü faktörlerini, özel belgeli tesislere (finansal üstünlük $\bar{x}=4,01$ ve kalite üstünlüğü $\bar{x}=4,44$) ve otel işletmelerine (finansal üstünlük $\bar{x}=4,00$ ve kalite üstünlüğü $\bar{x}=4,28$) göre daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir.

7. Sonuç ve Öneriler

Üretim teknolojilerinin geliştiği, üretimin kolaylaştığı ve tüketimin de aynı derecede hızlandığı günümüz ortamında işletmelerin pazarlama ve yönetim alanında en önemli konularından biri rekabettir. Değişen ve sürekli yeniliklere sahne olan ve küreselleşen piyasalarda ayakta kalmanın, varlığını sürdürmenin veya rakipler karşısında üstün durumda olmanın tek yolu rekabet açısından güçlü bir konum elde etmektir. Bu gücü elde etmek ise piyasa koşullarına göre işletmede çeşitli faktörlerin varlığına, bunların işletme stratejilerinde yer almasına ve gözden geçirilerek yenilenmesine bağlıdır. Hizmet endüstrisinin önemli bir dalı olan konaklama işletmeciliği, özellikle son yıllarda rekabetin ve rekabet gücünü oluşturan faktörlerin yoğun olarak telaffuz edildiği alanlardan biridir. Doğası gereği küresel piyasa kavramının en çok öne çıktığı turizm endüstrisinde, konaklama işletmeleri bu nedenle araştırmaya değer bulunmuştur.

Bu araştırmada konaklama işletmelerinin rekabet güçlerini oluşturduğu düşünülen temel faktörler literatür araştırmaları sonucu tespit edilmiştir. Çalışmanın sözü geçen literatüre ilişkin kısmının bundan sonraki benzer çalışmalarda araştırmacılar için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Rekabet gücünü belirleyen bu faktörlerin tespitine yönelik alan araştırması, Kapadokya Bölgesinde turistik hareketliliğin ve konaklama işletmelerinin en yoğun olduğu Nevşehir ilinde, ilin başlıca ilçelerinde ve kasabalarında gerçekleştirilmiştir. Bölgede, daha önce yapılan çalışmaların aksine, turizm işletme belgeli tüm işletme türlerinin araştırmaya dâhil edilmiş olması, bu çalışmanın bu alanda yapılmış ilk çalışma olması açısından önemlidir. Çünkü araştırma sonucunda elde edilen bulgular, rekabetin algılanışı açısından bölgeye ait bir çerçeve çizilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan çalışma, Nevşehir ilindeki işletmelerin rekabet kavramını algılayışı ve rekabet güçlerini hangi faktörler yoluyla elde ettiklerini ve sürdürdüklerini ortaya koymaktadır. Özellikle üzerinde durulan işletme türü değişkenine göre cevaplayıcıların faktörlerin önemine, başarımlarına ve rakipler karşısındaki durumuna yönelik cevaplarından yola çıkılarak türler arasındaki bir farklılığın tespit edilmesi araştırmanın temel bulgusunu oluşturmaktadır. Çünkü araştırmanın başlangıcında asli konaklama tesislerinden olan otel işletmeleriyle, özellik taşıyan tesisler arasında rekabet gücü faktörlerinin algılanışı açısından bir farklılığın olacağı varsayılmaktaydı. Aşağıda çalışmanın bulguları sıralanmıştır.

- Nevşehir ilindeki toplam 55 konaklama işletmesinin çoğunluğu 31-40 yaş arası, üniversite mezunu, 21 yıldan uzun bir süredir sektörde ve 10 yıldan fazla bir süredir mevcut işletmede çalışan departman müdürü, müdür yardımcısı ve genel müdür olan cevaplayıcıdan elde edilen verilerin büyük çoğunluğu 4-5 yıldızlı ve bağımsız otel işletmelerine aittir. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey yönetici konumunda iş gören devrinin düşük olduğu söylenebilir.
- Yapılan faktör analizi sonucu, cevaplayıcıların, soru kâğıdında yer alan ifadeleri genel olarak dört faktör olarak algıladıkları görülmüştür. Buna göre soru kâğıdının rekabet gücünü belirleyen ifadeler genel katılım düzeylerine ait bölümünde oluşan faktörler; pazarlama üstünlüğü, kalite üstünlüğü, operasyonel üstünlük ve maliyet üstünlüğüdür. Rekabet gücünü belirleyen ifadelerin başarımlarını ölçmeye yönelik kısımda oluşan ifadeler, pazarlama üstünlüğü, stratejik üstünlük, kalite üstünlüğü ve operasyonel üstünlük faktörleri altında yer almışlardır. Soru kâğıdının rekabet gücünü belirleyen ifadeleri rakiplerle karşılaştırmalı olarak ölçmeye yönelik üçüncü kısımda ise, benzer ifadeler bu kez pazarlama üstünlüğü, operasyonel üstünlük, finansal üstünlük ve kalite üstünlüğü faktörlerinden oluşmuştur.
- Soru kâğıdının, cevaplayıcıların rekabet gücünü belirleyen ifadelerine genel katılım düzeylerini ölçmeye yönelik kısmının frekans dağılımlarına bakıldığında, en yüksek değeri kalite üstünlüğü faktörünün aldığı görülmüştür. Bu sonuca göre, Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin bir rekabet gücü belirleyicisi olarak en çok önem verdikleri faktör kalite üstünlüğüdür, denilebilir. Yani bölgedeki orta ve üst düzey işletme yöneticileri için zamanında hizmet, güven, hizmet kalitesi, standartlara uygunluk, imaj, istikrar ve devamlılık gibi unsurlar en önemli rekabet gücü belirleyicileridir. Bu belirleyicilere verilen önemin işletme türüne göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla aynı soru kâğıdına bu kez ANOVA analizi yapılmış ve sonuç olarak; işletme türleri açısından bu belirleyicinin anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testine göre farklılığın hangi işletme türünden kaynaklandığı belirlenememiştir. Ancak cevapların frekans dağılımları incelenerek, özel belgeli tesislerin ve butik otellerin kalite boyutuna otel işletmelerinden daha çok önem verdikleri söylenebilir. Bu, olması beklenen bir sonuçtur.
- Soru kâğıdının ikinci kısmında ölçülen rekabet gücünü belirleyen ifadelerle ilişkin başarımlarına göre ise en yüksek değeri pazarlama üstünlüğü faktörü almıştır. Bölgedeki orta ve üst düzey yöneticiler, mevcut işletmelerinin pazar payı, satış ve satış sonrası hizmetler, teknoloji ve personel bileşenlerinden oluşan pazarlama üstünlüğü konusunda başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin bir rekabet gücü belirleyicisi olarak en başarılı olduklarını düşündükleri faktör pazarlama üstünlüğüdür denebilir. Aynı bölüme uygulanan ANOVA testi sonucu, pazarlama üstünlüğü faktörüne verilen cevaplar arasında işletme türüne göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın, Scheffe testiyle, butik otel işletmelerinden kaynaklandığı görülmüştür. Bu durumda Nevşehir ilindeki butik otel işletmeleri, pazarlama üstünlüğü faktörü açısından özel belgeli tesislere ve otellere göre kendilerini daha başarılı görmektedir denilebilir.
- Cevaplayıcıların mevcut işletme için rekabet gücünü belirleyen ifadeleri rakiplerle karşılaştırmalı değerlendirmelerine ilişkin frekans dağılımlarına bakıldığında, en yüksek aritmetik ortalamanın, standartlara uygun hizmet, tüketicide güven duygusu oluşturma ve hizmet kalitesini artırma ifadelerinden oluşan kalite üstünlüğü boyutunda oluştuğu

görülmüştür. Bu bölümden elde edilen verilerle, Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin, rakipleriyle kalite boyutu açısından rekabet ettikleri söylenebilir. Yapılan ANOVA testi sonucunda ise, işletme türlerinin değerlendirmeleri arasında kalite üstünlüğü ve finansal üstünlük faktörleri açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu anlamlı farklılık ise, her iki boyut için de butik otel işletmelerinden kaynaklanmaktadır denebilir. Aynı boyutları, otel işletmeleri ve özel belgeli tesisler daha düşük ortalamalarla değerlendirmişlerdir. Bu sonuçlara göre Nevşehir ilinde butik otel işletmelerinin, rakipleriyle finans ve kalite boyutları açısından rekabet ettiği söylenebilir.

- Ancak soru kâğıdının her üç kısmında da orta ve üst düzey işletme yöneticilerinin maliyetle ilgili faktörleri en düşük ortalamalarla değerlendirdikleri görülmüştür. Bu sonucun özellik taşıyan tesisler için beklenebilir olduğu; ancak otel işletmeleri için beklenmedik bir sonuç olduğu söylenebilir. Çünkü hem butik otellerin hem de özel belgeli tesislerin nitelikleri gereği kalite faktörüne önem veriyor olması son derece normaldir. Ancak Kapadokya bölgesinin en önemli turizm merkezi olan Nevşehir ilinin kültür turizmi merkezi olması ve tüketicilerin bu açıdan Antalya ve İzmir gibi illerden farklılaşması nedeniyle, Nevşehir ilindeki yıldızlı otel işletmelerinin özellik taşıyan tesislerle en çok maliyet açısından üstünlük sağlayarak rekabet gücü elde ettikleri varsayılmaktadır. Bu nedenle maliyet üstünlüğü faktörünün en düşük değerleri alması ve hatta üçüncü soru kâğıdına yapılan faktör analizinde, maliyetle ilgili ifadelerin farklı faktörlerde yer alarak, maliyetle ilgili ayrı bir faktörün oluşmaması beklenmedik bir sonuç olarak görülmektedir. Bunun bir sebebi, maliyetlerle ilgili ifadelerden birinin üretim ve stok maliyetlerinin düşük düzeyde tutulmasıyla ilgili olması olabilir. Çünkü daha önce de bahsedildiği gibi turistik ürünün en önemli özelliklerinden biri, stoklanamamasıdır. Satışı ya da tüketimi yapılmayan bir turistik ürünün, örneğin bir otel odasının, daha sonra tüketilmesi, tüketilmediği anda yaşanan zararı karşılamayacaktır. Dolayısıyla bu özellik konaklama işletmeleri açısından en önemli maliyetlerden birini oluşturmaktadır ve bir konaklama işletmesinin bu açıdan rekabet gücü elde edebilmesi güçtür denilebilir.

- Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinin rekabete önem verdikleri ve rekabet gücü faktörlerini kullanarak rakipleri karşısında avantaj elde etmeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca konaklama işletmesi türüne göre faktörlerin değerlendirilmesinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Ancak bu farklılıkların butik otellerde ve özel belgeli işletmelerde kalite açısından ve otel işletmelerinde maliyet ve pazarlama gibi faktörler açısından gerçekleşeceği öngörülmekteydi.

- Genel olarak sonuçlara bakıldığında, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri için en önemli rekabet gücü faktörü kalitedir. Kalite boyutu butik oteller ve özel belgeli tesisler tarafından, otel işletmelerine göre daha önemli olarak algılanmaktadır. Ancak işletmeler, kendilerini en fazla pazarlama üstünlüğü açısından başarılı görmektedirler. Pazarlama açısından kendini en başarılı gören konaklama işletmesi türü ise butik oteller olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Nevşehir ilindeki konaklama işletmeleri birbirleriyle en çok finans ve kalite faktörleriyle rekabet etmektedirler. Bu faktörler açısından kendini en rekabetçi değerlendiren işletme türü yine butik oteller olmuştur.

- İşletmelerin en çok kalite üstünlüğü faktörüne önem veriyor ve rekabet ederken de bu faktörü kullanıyor olmaları; ancak kendilerini kalite açısından değil de pazarlama üstünlüğü açısından başarılı görüyor olmaları, kalite boyutunun işletmeye neden olduğu ek maliyetlerden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca kalite, konaklama işletmelerinde her an geliştirilmesi gereken, güncel gelişmelerden çok etkilenen ve algıya göre değişebilen daha soyut bir faktör olması nedeniyle, işletme performansının önemli bir kısmının harcanmasına

neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, kaliteyi artırmak ve kaliteye daha çok eğilmek yerine, mevcut ürün ve hizmetleri yoğun pazarlama çalışmalarıyla satmaya çalışıyor olabilirler.

- Araştırmaya uygulanan faktör analizinde yalnızca maliyetle değil, diğer tüm faktörlerle ilgili bazı ifadelerin üç soru kâğıdında da farklı faktörler altında yer alabildiği görülmüştür. Bu nedenle faktörler, altında yer alan ifadelere göre isimlendirilirken bu anlamda bir zorluk yaşanmıştır. Örneğin aslında pazarlama üstünlüğünün bir belirleyicisi olabilecek imaj ifadesi, kalite üstünlüğü faktörünün altında yer almıştır. Bazı ifadeler de farklı faktörlerde yüksek yük değeri aldığından analizden çıkarılmıştır. Bu noktada, soru kâğıdında yer alan ifadelerin gözden geçirilmesi ve her bir faktörün belirleyicisi olabilecek eşit sayıda ve daha anlaşılır ifadelerden oluşan bir soru kâğıdı oluşturmaya yönelik bir çalışma yapılması bundan sonraki çalışmaların daha sağlıklı sonuçlar vermesi açısından gerekli olabilir.

- Bunların dışında, cevaplayıcılarla yapılan görüşmeler neticesinde bölgeye has başka bir özellik ortaya çıkmıştır. Nevşehir ilinde, Göreme bölgesindeki tesislerin büyümeye özellikle karşı çıktıkları gözlemlenmiştir. Küçük ve farklı olmanın başarının yolu olduğu görüşünü belirten işletmecilerin sayısı az değildir. Bu duruma göre, bu çalışmada kalite faktörünün yüksek değer alması doğal bir sonuçtur denebilir. Konaklama işletmeleri yöneticileri, yerel esnafa katkı sağlamanın da ancak bu yolla mümkün olabileceği görüşünü savunmaktadırlar. Turistler her şey dâhil olmayan ve sadece oda kahvaltı hizmeti sunan küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde asli ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar ve diğer ihtiyaçlarını dışarıdan temin ederek yerel esnafa da katkıda bulunmaktadırlar. Bu anlamda Kapadokya'nın özellikle bu bölgesinde daha detaylı bir çalışma yapılabilir. Bu çalışma İstanbul, Antalya, İzmir bölgesindeki benzer çalışmalardan oldukça farklı sonuçlar sağlayacaktır.

- Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin bir kısmının aynı pazarda farklı markalarının bulunduğu da yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerden ve konaklama işletmeleriyle ilgili araştırmalardan elde edilen bulgular arasındadır. Örneğin beş yıldızlı bir otel işletmesinin yatırımcısı ayrıca bir butik otel ve özel belgesi tesis yatırımcısı veya işletmecisi de olabilmektedir. Ya da bir otel işletmesi, organizasyonlarını kendi seyahat acentası, transfer şirketi veya sıcak hava balonu şirketiyle yapabilmektedir. Büyük markaları oluşturan bu kesimin amacı pazar payını artırmak olabilir. Bu büyük markalarda, aynı zamanda, bölgede ciddi bir entegrasyon ve pazara nüfuz etme çabası görülmektedir. Bu entegrasyon sonucu bölgede kartelleşme görülebilir. Bu durumun bölgedeki rekabet açısından etkileri olumsuz olabilir. Ayrıca bölgede var olan entegre işletmelerle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bölgeye olan katkılarını, döviz girdileri ve bölge geliri gibi açılardan kıyaslamak da bir başka çalışmanın konusunu oluşturabilir. Bu işletmelerle diğerlerinin ortalama konaklayan sayıları ve geceleme sayılarına dair verilere ulaşılarak aslında bölgenin bu anlamdaki mevcut durumu da ortaya konabilir. Bu yolla, büyümeye direnen işletmelerin mevcut ve gelecekteki durumlarıyla ilgili veriler ve öngörüler elde edilebilir.

Kaynakça

- Aksu, A. (2000). Otel işletmelerinin başarısını etkileyen dış çevre faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 269-281.
- Albayrak, T. ve Caber, M. (2011, Ekim). Önem-performans analizi: destinasyon yönetimine dair bir örnek. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4 (11), 627-638.

- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve rekabet*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Bal, M. (2011). İmaj ve önyargı faktörünün gazete haberlerine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 201-226. Tübitak Ulakbim sitesinden alınmıştır. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ksuiibf/article/view/5000039252>
- Buhalis ,D. & Cooper,C. (1998), Competition or co-operation? Small and medium-sized tourism enterprises at the destination. E. Laws, B. Faulkner & G. Moscardo (Eds.), *Embracing and Managing Change in Tourism: International Case Studies* (pp. 324-346). London: Routledge.
- Coşar, Y. (2006) Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çamlıca, K. ve Karakuş, Y. (2016). Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim. İbrahim Yılmaz (Ed.), *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlardan Seçmeler* içinde (199-212). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Diñçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Doğan, N. Ö., ve Karakuş, Y. (2014). KFG-AHP Bütünleşik Yöntemi Kullanılarak Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Göreme Açık Hava Müzesi Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3).
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. Ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet güçlerini etkileyen faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 2 (5). 114-138
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gökşen, Y. ve Yıldırım, F. K. (2005). Bilgi teknolojilerinin Türkiye'deki kobilerin rekabet gücü üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik bir saha çalışması. 2. *Kobiler ve Verimlilik Kongresi* (ss. 10-18). *İstanbul Kültür Üniversitesi* sitesinden alınmıştır. http://www.iku.edu.tr/userfiles/kongre_kitabi_2.pdf
- Grant, R. M. (1991, Spring). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy. *California Management Review* , 3 (33), 114-135. Retrieved from http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf
- Güneren, E. ve Karakuş, Y. (2015) Postmodern Pazarlama. Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar (Ed. Burhan Kılıç, Zafer Öter) içinde (455-487). *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.* : İstanbul
- Henderson, B. (1989). The origins of strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), 139-143.
- İçöz, O. (2001). Turizm işletmelerinde pazarlama: ilkeler ve uygulamalar. Turhan Kitabevi yayınları.
- Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N. Ve Ulama, Ş. (2010). *Konaklama işletmelerinde pazar odaklılık*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kırım, A. (2004). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Kozak, M. A., & Güçlü, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme.
- Köseoğlu, M. A. (2007). Etik kodlarının rekabet stratejilerine etkileri ve bir alan araştırması (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The journal of marketing*, 77-79.
- Mintzberg, H. (1978, May). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 9 (24), 934-948. Retrieved from <https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/LongStrat2010/papers/class%2010/Patterns%20of%20Strategy%20Formulation.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Tektaş, Ö. Ö., ve Çamlıca, K. (2015). Pazar Bölümlendirme Aracı Olarak Tutum Ve Niyetin Bir Arada Kullanımı: Sürdürülebilir Turizm Üzerine Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, (1), 31-53.
- Türkay, O. ve Pınar. İ. (2010). Enformasyon elde etme ve yaymanın jenerik stratejiler itibariyle farklılaşması: konaklama işletmeleri üzerine ampirik bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 216-232. Tübitak Ulakbim sitesinden alınmıştır. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/viewFile/5000001402/5000002093>