

## Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma

*Factors Influencing the Competitive Advantage of Hotel Businesses:  
A Study among Managers*

**Yeşim COŞAR**

Muğla Üniversitesi, Datça Kazım Yılmaz Meslek Yüksekokulu

### ÖZ

Otel işletmelerinin ulusal ve uluslararası turizm piyasasında karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır. Rekabet gücü faktörlerinin otel işletmeleri açısından incelenmesi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada öncelikle rekabet gücü kavramı ve otel işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörler açıklanmış, daha sonra da otel işletmeleri yöneticileri arasından seçilen örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarına dayanarak değişik faktörlerin rekabet gücü üzerindeki algılanan etkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında teorik ve uygulamaya dönük bazı önerilere de yer verilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Rekabet, turizmde rekabet, konaklama işletmeleri rekabeti.

### ABSTRACT

The competitive conditions faced in the international tourism market have become fierce along with the globalization in the world. The present study aims at the investigation of the perceived factors influencing the competitive advantage of hotel businesses operating in İzmir. First, the study introduces the concept of competitive advantage and its specific dimensions. Then, the effects of different factors on competitive power are evaluated based on the results of a questionnaire survey carried out among a group of hotel managers. Through the analysis of these findings, the study concludes implications both for the theory and practice.

**Key words:** competition, tourism competitiveness, hospitality business competitiveness.

### GİRİŞ

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinde son yıllarda gözlenen gelişmelerin ulusal ve uluslararası sektörlerde yol açtığı değişimler turizm ve seyahat sektörünü de yakından ilgilendirmektedir (Ritchie ve Crouch 2003). Turizm işletmeleri, talebin esnekliği sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin aynı zaman diliminde olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlama zorunluluğunu hisseden işletmeler arasında yer almaktadırlar. Bu nedenle, turizm sektöründe yer alan konaklama, seyahat ve yiyecek içecek vb işletmeler rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede yaşanan bu değişim ve gelişmeler karşısında kar elde etmek, mevcut pazar paylarını korumak ve daha da önemlisi yeni pazarlara girmek için gerekli önlemleri almak konusunda değişik politikaları geliştirmeleri beklenmektedir.

Ekonomiyi oluşturan diğer sektörlerle karşılaştırıldığında, özellikle son 20–30 yıl içerisinde hızlı bir büyüme gösteren ve ekonominin önemli bir unsuru durumuna gelen hizmet sektörünün bir alt dalı olan turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri, küreselleşme sonucu ortaya çıkan yoğun bir rekabet ortamına girmişlerdir (Bahar ve Kozak 2005a). İşletmelerin artan rekabet ortamında faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesi, çeşidinin artırılması, tüketici siparişlerine uygun üretim yapılması, tüketici istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması, gelişmiş teknolojilerin kullanılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Türkiye özelinde, rekabet ile ilgili yapılan çalışmaların genelde imalat sektöründeki işletmelerin ihracattaki başarılarını ölçmeye odaklandıkları (Doğan 2000; Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003; Aktan 2003), turizmi de kapsayacak şekilde hizmet

sektörüne yönelik fazla bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte; günümüzde, sanayileşmiş ülkelerde hizmet sektörünün giderek ağırlık kazanması ve ülke ekonomilerinin %60-70'ini oluşturması, rekabet ve rekabet gücüne ilişkin çalışmaların bu alanlarda da yaygınlaşmasını sağlamıştır (Bahar ve Kozak 2005a). II. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla büyüyen ve Dünyanın en büyük üç hizmet sektöründen biri durumunda olan turizm sektöründe, ülkelerin paylarını artırma çabaları turizm rekabetini doğurmakta ve turizm işletmeleri arasında rekabet gücü faktörlerinin önemi ni ortaya çıkarmaktadır (Crouch ve Ritchie 1999).

İşletmelerin rekabet düzeylerinin sağlıklı analiz edilmesinde ve işletmenin kendi rekabet politikalarının geliştirilmesinde yöneticiler önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bu araştırma, otel işletmeleri yöneticilerinin rekabete ne derece önem verdiklerini, hangi rekabet gücü faktörlerini nasıl değerlendirdiklerini ve rakipleri karşısında kendi işletmelerinin durumunun belirlenmesine ne ölçüde çalıştıklarını araştırmayı amaçlamaktadır. İzmir ilindeki dört ve beş yıldızlı 23 otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmaya toplam 114 üst düzey (genel müdür) ile orta kademe (departman müdürleri) yöneticileri katılmıştır. Yöneticilerin, içinde bulunduğu sektörde, işletmelerinin rekabet gücünü daha iyi değerlendirebilecekleri düşünülerek, daha sağlıklı bir veriye ulaşmak amacıyla görüşmeler üst ve orta düzey yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Diğer yandan veri toplama sırasında, gizlilik esasına inanan, bilimsel bir araştırma için bile olsa hiçbir bilgiyi paylaşmak istemeyen, konuya kuşkuyla yaklaşan yöneticilerle karşılaşıldığı gibi, az sayıda da olsa, yapıcı yönleriyle anketin uygulanmasına yardımcı olan yöneticilere de rastlanmıştır.

## LİTERATÜR TARAMASI

Genel olarak rekabet, "piyasada ekonomik amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek isteyen ekonomik birimler arasında, zaman içinde ortaya çıkan bir yarış ve karşılıklı şeklindeki ilişki süreci" olarak tanımlanmaktadır (Erkan 1993: 39). Modern ekonomi kuramına göre rekabet, "bilgi akışının tam, malın homojen, giriş-çıkışın serbest olduğu, ancak alıcı ve satıcının kendi başına fiyatı ve toplam arz miktarını etkileme gücüne sahip olmadığı bir piyasa" şeklinde tanımlanmaktadır (Tansu 2003: 2). Türkiye'de ise, rekabet kavramı 13 Aralık 1994 tarihinde yürürlüğe giren 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'da şu şekilde tanımlanmıştır: "mal

ve hizmet piyasasındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilmesini sağlama yarışıdır" (Yazcan 1999: 20). Özet olarak, literatürde çok sayıda rekabet tanımı yapılmış olmasına karşın (bkz. Bahar ve Kozak 2005a: 140), rekabet kavramının temel özelliği içinde işletmeler arasında karşılıklı bir yarışın bulunması ve bu amaç doğrultusunda bazı politikaların uygulanması süreci kendisini göstermektedir.

İşletme düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal ya da uluslararası piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir (Aktan 2003). Rekabet gücü; bir ekonomide üretim ve verimliliğin artması, toplumun yaşam standardının iyileşmesi ve istihdamın geliştirilmesi için bir ön koşuldur (Doğan 2000). Rekabet, işletmelerin yeteneklerinin ve kaynaklarının doğal ve esnek bir biçimde değişime uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır (Tuman 1994). Özet olarak, değişen dünya koşullarının ekonomik boyutunda teknolojik gelişme, verimlilik ve rekabet yer almaktadır. Günümüzde küreselleşen pazar koşulları ile üretim faktörlerinin dinamik yapısı rekabetin önemini daha da arttırmakta ve rekabet gücü oluşturacak stratejiler geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatüre bakıldığında, son 20 yıl içerisinde, turizmde rekabet konusunda az sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Goodrich 1997; Heath ve Wall 1992; Kozak ve Rimmington 1999; Ritchie ve Crouch 2003). Bu çalışmaların çoğunluğunda konu, talep yönünden ele alınmış ve destinasyonları ziyaret eden turistlerden toplanan verilerle özellikle destinasyonların rekabeti konusunda bir sonuca gidilmeye çalışılmıştır (Bothe, Crompton ve Kim 1999; Dwyer, Forsyth ve Rao 2002; Aguas, Rita ve Costa 2004). Konuyu arz yönünden, diğer bir deyişle, turizmde hizmet sunan işletmelerin yöneticileri açısından ele alan çalışmaların sayısı da oldukça sınırlı düzeydedir (Yoon 2002; Enright ve Newton 2004). Ulusal düzeyde ise, konu ile ilgili yapılan çalışmalar özellikle son yıllara denk gelmekte olup, sayıları daha da sınırlı düzeydedir (bkz. Bahar ve Kozak 2005a, 2005b). Özellikle sayfiye bölgeleri ile sınırlı olan bu tür çalışmaların, genel olarak, Türkiye'nin diğer ülkelere göre rekabet durumunu arz ve talep yönünden inceleyerek

ele aldıkları görülmektedir. Bu çalışma kapsamında ise, yöneticilerin özellikle otel işletmelerinin rekabetini etkileyen faktörlerle ilgili düşünceleri araştırılarak ilgili literatüre bu yönde bir katkı yapılması amaçlanmaktadır.

### Otel İşletmelerinde Rekabeti Etkileyen Faktörler

Küreselleşen dünya ekonomisinde hizmet sektörünün önemi artarken (Bell 1973; Porter 1990), turizm sektörü de bu gelişmeden etkilenmektedir. Bir hizmet alanı olarak turizm sektörünün kapsamına giren birimlerden biri de otel işletmeleridir. Günümüz rekabet şartlarında otel işletmelerinin başarısı, rekabete verdikleri önem ve rekabet gücü faktörlerini etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Günümüzde bir otel işletmesi için değişim, içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu ortamda ayakta kalabilmek için geliştirdiği rekabet stratejilerine göre biçimlenmektedir. Giderek daha çok önem kazanan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, hizmet ağırlıklı olması ve bunun sonucunda turizm ürününün görünmez soyut özelliğidir. Bu özelliğinden dolayı, otel işletmeleri için rekabet daha da önemli bir duruma gelmektedir. Bu çalışmada ele alınan rekabet gücü faktörleri ve bu faktörlerin ne şekilde kullanıldığına ilişkin açıklamalara, ilgili literatürün ve Türkiye turizm sektöründeki gelişmeler ışığında, aşağıda yer verilmektedir.

### Maliyetler

Rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden biri maliyettir (Doğan 2000). Özellikle işletmelerin üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde uygulamaları gerekmektedir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır (Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003). Maliyetleri azaltma, işin sadece başlangıcı olmakta ve sistemin içine maliyet yükselmelerini önleyici yeterli önlemler konmadığı takdirde, maliyet artışları en kısa zamanda ortaya çıkabilmektedir (Drucker 1998). Bir işletmenin fiyat bakımından rekabete girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol etmesi ve böylece işletmenin pazardaki etkinliğini arttırması olmaktadır. Oteller, aynı çatı altında pek çok hizmeti barındıran işletmelerdir. Bu özellikleri nedeniyle otel işletmelerinde hizmet kalitesini arttırmak için toplam yatak kapasitesi ile istihdam edilmesi düşünülen toplam personel sayısı arasında doğrusal

bir ilişki söz konusudur. Bu istihdam yoğunluğunun maliyeti, toplam maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

### Yeni Yatırımlar için Finansman Olanakları

Turizm, birçok ülkede "bacasız sanayi" kapsamında görünmez bir ihracat dalı olarak ele alınmaktadır (Archer ve Cooper 1998). Turizm olayının yarattığı ekonomik etkilerin olumlu yönlerini geliştirmek ve arttırmak, olumsuz yönlerini de gidermek ya da en alt düzeye indirmek amacı ile turizm sektörüne devletin desteğinden söz edilebilir (Bull 1995; Holloway 1994; Göymen 2000). Bir otel işletmesinin devletin turizm yatırımlarının finansmanını, pazarlama faaliyetlerini ve altyapı yatırımlarını desteklediği bir bölgede kurulması yatırım yapabilme gücü açısından o işletmeye bir rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Türkiye'deki turizm işletmeleri küçük ve orta ölçekli olmalarına karşın, KOBİ kapsamında değerlendirilmemektedir. Bu durum ise, turizm işletmelerinin düşük faizli kredilerden yoksun kalmalarına, yenileme ve modernizasyon yatırımlarını yeterince gerçekleştirememelerine neden olmaktadır (Bahar ve Kozak 2005b).

### Sipariş Teslim Süresi

Daha önceki yıllarda tüketici tatmini ve şikayetleri konusunda yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında (Cadotte ve Turgeon 1988; Saleh ve Ryan 1992), rekabet ortamının olduğu her ortamda müşterinin sipariş ettiği mal ve hizmetin en kısa sürede yerine getirilmesi rakiplere üstünlük sağlaması açısından önemli bir unsur olduğu sonucu ortaya çıkabilir. Turizm hizmetlerinin bir özelliği de, tüketicilerin bu hizmetlerden çoğunlukla birlikte yararlanması ve üretim ile tüketim sürecinin birbirinden ayrılamamasıdır. Örneğin, restoran hizmetleri yalnızca bir tüketiciye değil aynı zamanda işletmeye gelen çok sayıda diğer tüketicilere de aynı anda verilir ve restoranda hizmet üretimi ile tüketimi aynı zaman süreci içinde gerçekleştirilir (İçöz 2001). Ancak bu durum, hizmette bir aksamaya yol açma ve müşterinin talep ettiği hizmeti müşteriye zamanında sunamama gibi işletmeler açısından bazı riskleri de beraberinde getirebilir.

### Kapasite Esnekliği

İşletmeler açısından önemli bir sorun, düşük kapasite ile çalışılması ve talebin yetersiz olmasıdır. Kapasite esnekliğine sahip olmak işletmeleri olası talep

dalgalanmalarına karşı rekabet ortamında en iyi koruyacak etken olarak görülmektedir (Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003). İşletmedeki kapasite kullanım oranının düşük olması ya da aşırı kapasiteden kaynaklanan arz fazlası, nitelikli işgücünün etkin ve verimli kullanılamaması, otel işletmesinin verimliliğinin düşük olmasına ve sonuçta rekabet gücünün azalmasına neden olabilmektedir (Altınay 1995). Otel işletmelerinin çoğunluğu çalışmalarını mevsimlik olarak yürütürler. Sezonluk çalışan işletmelerin sorunu talebin istikrarsız olmasıdır. Bazı dönemlerde doluluk oranı maksimum düzeye çıkarken, bazı dönemlerde bu oran çok alt düzeylerde seyredebilir. Böyle bir durumda işletmelerin uygulayabileceği başlıca yöntemler arasında yarı zamanlı (part-time) personel istihdamı, etkinliğin maksimizasyonu ve tüketicinin hizmetlere katılımının artırılması gelmektedir (İçöz 2001).

### Kalite ve Standartlara Uygunluk

Kalite kavramının önemli isimlerinden birisi olan Deming (1982) tarafından vurguladığı gibi, değişen müşteri istek ve beklentilerine karşılık verebilecek kalite anlayışı ve uygulamaların benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler, rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabilecek bir pozisyona sahip olabilirler. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaktır (Doğan 2000). Hizmet ürünlerinin soyut özelliğinin yanı sıra, işletmelerin ürünlerini somutlaştıracak unsurları ön plana çıkarması konusunda da bazı önerilere rastlamak mümkündür. Örneğin, bir otel işletmesi kendi üniformalı ve üniformasız elemanlarının oteldeki profesyonelliğinin ve kalitenin bir simgesi olmasına dikkat edebilir (İçöz 2001). Ürünler standartlaştırılarak, belirli bir standarda göre, birliktelik sağlanmış olabilir. Turizm mal ve hizmetlerine niceliksel ve niteliksel ölçütler getirilmesi, aynı zamanda tüketicilerin gerçekte ne istediklerini ve neyi satın aldıklarını kavramalarına yardımcı olabilir. Tüketicinin hangi fiyata ne gibi ürünlerle karşılaşacağını bilmesi, ürün seçenekleri arasında seçim yapmasını kolaylaştırabilir (Usal ve Oral 2001).

### Güvenilirlik

Güvenilirlik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin bir ölçüsüdür. Bu durum-

da hizmet güvenilirliği ile rekabet gücü arasında bir ilişki söz edilebilir. Otel işletmelerinin sunduğu hizmetleri satın alan müşteriler bu ürünleri daha önce kullanmadıkları zaman daima bir kuşku ve tedirginlik hissederler. Böyle bir durumda uygulanması gereken bir yöntem olarak potansiyel müşterilerin otelin hizmetlerini önceden kullanımına olanak tanımak akla gelebilir. Örneğin, oteller ve tatil köyleri, seyahat acentelerine ve toplantı düzenleyicilere tanıtım turları düzenleyerek kendi işletmeleri hakkında daha kapsamlı bilgi sunma yöntemine başvurmayı tercih ederler. Buradaki amaç, otelde sunulan hizmet türleri ve kalitesi hakkında potansiyel müşterilerin kişisel deneyimlerine göre karar vermesine yardımcı olmaktır. Bu tür uygulamalar, söz konusu işletmelerin soyut hizmetleri için bir somut delil oluşturur (İçöz 2001).

### Teknoloji ve AR-GE

Küreselleşmenin etkisiyle teknolojik yenilikler çabuk eskimekte veya dünyanın her hangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çabuk taklit edilebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin bir koşulu da sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmalarıdır (Kotler vd 1999). Araştırma geliştirme birimi, üretim ve pazarlama bölümleri arasında bir köprü görevi görmektedir. Araştırma geliştirme birimleri teknolojik gelişmelerin olurluğunu inceleyerek üretim ve pazarlama birimlerinde olması istenilen esnekliğin temelini teşkil edecektir. Çünkü yeni teknoloji, beraberinde yeni ürün ile esnek üretim sistemlerini getirmektedir. Teknolojik gelişmelere ayak uydurulması sonucunda düşük maliyet, daha kaliteli ürün, ürün çeşitliliği vb. gibi konularda açılımlar sağlanarak işletmelere rekabet gücü oluşturmada katkı yapacaktır (Ersöz ve Kahvecioğlu 2005).

### Nitelikli İşgücü

1980 sonrası dönemde, işçilik ücretleri rekabet gücünü belirleyici ana faktör olmaktan çıkmıştır. Artan rekabet ortamı sonucunda işletmelerin, toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücü ön plana çıkmıştır (Doğan 2000). Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna büyük önem vermektedir. Hizmet sektöründe, dolayısıyla otel işletmelerinde insan boyutunun ön planda olması nedeniyle, bu durum daha belirgin olarak önem



kazanmaktadır. Bugün bazı otel işletmelerine bakıldığında, başarılarının ardında “insana yapılan yatırımın” yattığını görmek mümkündür. Hızlı değişime en hızlı şekilde ayak uydurma otelcilik alanında ancak insanlar tarafından mümkün olmaktadır (Erdem 2003). Turizm değişik alt sektörlerle iç içe olduğundan çok farklı yetenek, eğitim ve beceri isteyen insan grubunu bünyesinde barındırmaktadır (Szivas, Riley ve Airey 2003). Bu nedenle, ekonominin diğer ihracat sektörlerine göre turizm sektöründeki işgücünün eğitimi ve gelişimine yapılan yatırımlar, rekabet gücü elde edebilmek için önem arz etmektedir (Singh 1997).

### İşletme İmajı ve Marka

Turizm sektöründe tüketiciler satın alma faaliyetlerinde bulunmadan önce, işletme ile ilgili ipuçları ararlar. Tüketicilere sunulan hizmet kalitesi ile kurumsal imaj bu ipuçları arasında yer almaktadır. Hizmet kalitesi, birçok tanıma bakıldığında, müşterinin kendisine sunulan hizmetin genel olarak mükemmelliğini değerlendirmesi şeklinde ele alınmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985; Bolton ve Drew 1991). Hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkisi bulunan müşteri tatmini kavramı ise; müşteri beklentileri ile gerçek deneyimi arasındaki uyum derecesi olarak ifade edilebilir (Oliver 1980; Bolton ve Drew 1991). Kurumsal imaj ile hizmet kalitesi, hedef kitlenin genel olarak tatmin edilmesi üzerinde önemli bir role sahiptir. İmaj konusunda tüketicilerle yüz yüze iletişimde bulunan ve çoğunlukla tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya odaklanmış olan “uç birimlerdeki” yönetici ve iş görenlerin istihdamı turizm işletmeleri için bir politika haline gelmiştir (Powers 1995). İşletmelerin imajı, potansiyel müşterilerin ürün seçme davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bir işletme farklı bir imaj yaratabilmesi durumunda rakiplerine karşı pazarda sürekli ve önemli bir üstünlük sağlayabilir (Kotler vd 1999).

### Satış Sonrası Hizmetler

Satış sonrası hizmetler konusu, müşterilerin bağlılığı için en önemli unsurlardan birisidir. Satış sonrası verilen ürünle ya da hizmetle ilgili olarak sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği pazarda işletmenin rekabet gücü açısından önemli bir unsurdur. Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikayetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir (Heung ve

Lam 2003; Moutinho 1987). Satış sonrası hizmetlerde yukarıda sayılan özelliklere sahip olan, kısacası kaliteyi yakalayan bir işletmenin rekabet gücü yükselecektir. Müşteri memnuniyeti ve bağlılığını yaratmanın kolay olmadığı bilinmektedir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1993). Bu memnuniyeti ve bağlılığı kaybetmek ise daha kolay olabilmektedir. Bu sonuç da, en yoğun biçimde satış sonrası hizmetlerin zayıflığından kaynaklanır. Büyümek ve kalıcı olmak isteyen her işletme satışlara verdiği önemi satış sonrası süreç için de vermelidir. Çünkü günümüzde mevcut müşteriyi elde tutmak, yeni müşteri bulmaktan daha öncelikli bir sorundur (Kotler 1994).

### Envanter Yönetimi Uygulamaları

Gelişen teknoloji ve büyüyen dünya ekonomisi rekabeti arttırmış ve işletmeleri daha çabuk ve daha dikkatli karar vermeye zorlamıştır. Bu zorunluluğa, karı belirleyen unsurların son derece ayrıntılı, hızlı takip edilmesi, analiz edilmesi ve yorumlanarak gerekli önlemlerin alınmasıyla ayak uydurulabilir. Artan rekabet koşullarında işletmelerin daha kolay kontrol altında bulundurabileceği; karı doğrudan belirleyici unsurların başında, envanter yönetimi gelmektedir (Kutlan 1998). Stok miktarının doğru ve zamanında bilinir olmasını temel amaç kabul eden envanter yönetimi uygulamaları, işletmelerin özellikle üretim ve stok maliyetlerinin en düşük düzeyde tutulmasını sağlaması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca minimum stokla çalışma, işletmenin finansman fonksiyonu açısından bir rahatlama sağlamaktadır. Böylece söz konusu işletme, rakipleri karşısında maliyet avantajı yakalayarak rekabet edebilmesinin yanı sıra, genel olarak kısıtlı olan finans kaynaklarının da esnek bir şekilde yönetilmesi yetisine kavuşarak rekabet gücünü artırma şansına sahip olabilir (Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003).

### Üretim Zamanı

Turizm sektöründe sunulan hizmetlerin zamanlaması diğer bir önemli unsurdur. Çünkü bir otel müşterisi otel odasını belirli bir zaman dilimi için talep eder, bir restoran müşterisi talep ettiği yiyeceklerin zamanında sunulmasını bekler ya da bir ulaştırma aracı günün belirli bir saati için talep edilir. Zamanında sunulmayan hizmetler müşteride tatminsizlik yaratabilir (Sing ve Widing 1991; Dale ve Plunket 1992). Üretim zamanlarının rakiplere göre kısa olması işletmelerin talep dalgalanmaları karşısında

daha rahat hareket etmesini sağlayan bir faktördür. Böylece bir otel restoranından örnek vermek gerekirse, işletme ani talep dalgalanmaları karşısında üretim miktarını arttırabilecek ya da tam tersi bir durumda, ani talep düşüşlerinde elinde aşırı nihai ürün stoku biriktirmeyecek şekilde üretimini yavaşlatabilecek esnekliğe sahip olabilecektir. Rakiplerinden daha hızlı üretim zamanlarına sahip işletmeler açısından değişken piyasa koşullarına uyum sağlamak daha kolay olacağından rekabet güçleri de daha yüksek olacaktır (Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003).

## Ürün

Otel işletmeleri de, diğer işletmeler gibi, rekabetçi bir ortamda ya da çevrede fonksiyonlarını yerine getirme çabası içindedirler. Bu oteller bazen aynı cadde, aynı blokta, aynı kentte birbirleriyle rekabet ederler. İşletmeler çoğunlukla pazar içinde kendi konumlarını değerlendirmek için diğer otel işletmelerine bakar ve rekabeti tüketicinin parasını elde etmek konusunda değerlendirir. Oysa ki, tüketicinin parasını harcamak için diğer sektörlerdeki ürünler için de birçok seçenek söz konusu olabilmektedir. Diğer sektörlerde yer alan işletmeler de farklı ürünler sunarak aynı pazar grubuna hitap ederler (İçöz 2001). Bu nedenle, otel işletmeleri bir taraftan kendi ürünlerini ve bu ürünün pazardaki konumunu ve payını, diğer taraftan da sektörde üretilen rakip ürünleri ve işletmeleri de analiz etmek durumundadırlar (Bahar ve Kozak 2005b).

## Strateji

Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın etkili yöntemlerinden birisini de strateji oluşturmaktır (Hitt, Keats ve DeMarie 1998). Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır (Thompson 1995; de Wit ve Meyer 1998). Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklar doğrultusunda karar verilmesi bir ön koşul olarak kendisini göstermektedir. Alınacak olan bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yöntemin uygulanmasını ve geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir biçimde düzenlenmesini sağlayacaktır. Böylece

işletmelerin yaşamında şansa bırakılan noktalar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır (Eren 2000).

## Tam Zamanında Üretim

Hizmet işletmelerinin ürünlerini istenilen zamanda, miktarda ve istenilen yere ulaştırabilmeleri gerekmektedir. Tam zamanında üretim bu ihtiyaca yanıt veren bir yönetim tekniğidir. Tam zamanında üretim, gerek duyulduğunda, en az stok kullanılarak mal ve hizmet üretmek ve dağıtmak için tasarlanmış bir sistemdir (Ertürk 2000). Otel işletmelerinde üretilen ürünlerin müşterilerin istediği zamanda ve miktarda müşterilere ulaştırılabilmesi mümkündür. Özellikle yiyecek-içecek bölümlerinde tam zamanında üretim yöntemi kullanılarak para, zaman ve işgücü kaynaklarında tasarruf sağlamak mümkündür (Kozak ve Güçlü 2003). Otel işletmesinde müşteri olduğu dönemlerde malzeme gereksinimi ortaya çıktığında gerekli malzemenin satın alınması ve istenen hizmetlerin karşılanması gereklidir. Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde uygulanabilecek olan tam zamanında üretim yönteminde yönetim tarafından işletmenin talep özellikleri iyi bir şekilde analiz edilmelidir.

## İstikrar

Bir işletmede ürün ve hizmette istikrarın sağlanması, hizmet işletmelerinin başarısı için en temel faktörler arasında gelmektedir. İstikrar ya da devamlılık, müşterinin almayı beklediği hizmeti istenmeyen sürprizler olmaksızın alabilmesidir (Kozak 2006). Otelcilik alanında, bu durum örneğin uyanırma servisinin planlandığı şekilde her sabah saat 07.00 de müşteriyi uyandırması ya da toplantıda kahve arasının daha önceden düşünüldüğü saatte verilmesi anlamına gelir. Restoran işletmelerinde de istikrar iki hafta önce yenen yemeğin tadının iki hafta sonra da aynı olması, tuvalettaki havluların her zaman hazır ve yerinde olması, geçen hafta mevcut olan bir içki türünün gelecek ay içinde hazır bulundurulması demektir (İçöz 2001).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada ilk olarak, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmanın uygulama kısmını tamamlamak için iki bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümü, otel işletmelerinin

rekabet gücünü ölçmeye yönelik faktörlerin yöneticiler açısından ne derece önem taşıdığını araştırmak için toplam 20 değişkenden oluşan bir soru setinden oluşmuştur. Yöneticilerin, bu değişkenleri 5'li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Tamamen Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Hiç Katılmıyorum). İkinci bölüm ise, yöneticilerin demografik ve mesleki özelliklerini ortaya koymak için hazırlanan toplam sekiz sorudan oluşmaktadır. Üç kişilik bir akademisyen ve sektör yöneticisi grubundan alınan öneriler doğrultusunda anket formuna son hali verilmiştir.

Araştırma, İzmir İl Turizm Müdürlüğü'nden alınan turizm işletme belgeli otel işletmeleri listesinden, işletmelerin telefon ve e-posta adreslerine ulaşarak gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde ise, işletmelerin insan kaynakları müdürlerinden randevu alınarak gidilmiştir. Ulaşılabilen tüm departman yöneticilerine öncelikle çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, sonrasında da anket formu uygulanmıştır. İnternet aracılığı ile yapılan anketlerde ise, geri dönüş oranını yüksek tutmak amacıyla, anketler gönderilmeden önce işletmelerin insan kaynakları müdürleri aranarak, çalışmanın amacı ve gerekli açıklamalar yapılmış, anket formları doğrudan insan kaynakları müdürlerinin isimlerine gönderilmiştir. Böylece anketlerin gönderildikten sonra izlenmesi daha kolay olmuştur. Veri toplamı işlemi, Nisan 2006 döneminde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya İzmir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı 23 otel işletmesinde görevli toplam 114 üst düzey yönetici veya departman yöneticisi katılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Program for Social Sciences) programından yararlanarak elde edilmiştir. Veri analizi aşamasında, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Bu nedenle, demografik ve bazı mesleki soruların frekans dağılımları ele alınarak anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirilmeye alınmıştır. Öncelikle ölçeğin güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Değişkenlerin geçerliliğini belirlemek amacı ile verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra ise, bir dizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

## BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda da vurgulandığı gibi, araştırmaya toplam 114 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun 31-40 yaşları arasında ve bay-

lardan oluştuğu görülmektedir. Sektörde çalışma süresi bakımından değerlendirildiğinde; yaklaşık yarıya yakını turizm sektöründe 11 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Ancak deneklerin sektörde çalışma sürelerinin uzun olmasına karşın işletmede çalışma süreleri daha kısadır. Bu durum otel işletmelerinde yönetici düzeyindeki personel değişiminin sık yaşandığının bir göstergesi olabilir. Hukuki statüleri bakımından incelendiğinde, yarısı bir gruba bağlı iken kalan kısmı da bireyseldir. İşletmelerin büyük çoğunluğu dört yıldızlı ve şehir otellerinden oluşmaktadır. İşletmelerinde çalışan kişi sayısı bakımından bir değerlendirme yapıldığında, 2/3'lük kısmının 126 ve üzerinde personel çalıştıran işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Araştırma yapılan bölgede bulunan işletmelerin büyük çoğunluğunun bir gruba bağlı olduğu ve çalışan sayısının fazla olduğu işletmeler olduğu görülmektedir.

Çıkarımsal istatistik bazında verilere, öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha değeri 0,941 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırlar içindedir (Nunnally 1978). Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi tablosu incelendiğinde değişkenlerin maliyet, hizmet kalitesi, rakip ve pazar ile ilgili unsurlardan oluştuğu görülmektedir (Tablo 1). İlk faktör üç değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenlerin "maliyet" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Sekiz değişkenle ifade edilen ikinci faktör "hizmet kalitesi" ile ilgilidir. Altı değişkeni bünyesinde tutan üçüncü faktör ise daha çok "rakip ve pazar unsurları" ile ilgilidir. Sonuçta faktör analizi toplam 17 değişken üzerinden tamamlanmış, talep dalgalanmaları karşısında üretim zamanının kısa olması ile ilgili değişken ise, hiçbir grupta yer almamıştır.

Değişkenler arasındaki doğrudan bire-bir ilişkileri açıklamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarından, tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir. Bağımsız değişkenlerden ürün ve hizmet kalitesi ile maliyet arasındaki %50 ve pozitif yönlü ilişki, işletmeler maliyeti düşürmeye çalıştıkça, ürün ve hizmet kalitesinin artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Yüksek verimlilikle düşük maliyet sağlayan işletmeler rakiplere oranla daha fazla rekabet gücü elde etmektedirler. Rakip ve pazar unsurları ile ürün ve hizmet kalitesi arasında %70 ve pozitif yönde bir ilişki söz

konusudur. Diğer bir deyişle, işletmeler rakip ve pazar unsurlarına önem verdikçe ürün ve hizmet kalitesinin de önemi ortaya çıkmaktadır. İşletmeler rakipleri karşısında üstünlük elde etmek ve pazardan iyi bir pay alabilmek için ürün farklılaştırma ve hizmet kalitesini arttırmaya yönelmektedirler. Maliyet ile rakip ve pazar unsurları arasındaki %58 ve pozitif yönlü bir ilişkiden ise, yöneticilerin maliyetleri azaltırken rakip ve pazar unsurlarına daha çok önem vermeleri konusundaki düşünceleri ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin maliyetlerini kontrol altında tutabilmesi rakipleri karşısında konumlarını güçlü kılmakta ve işletmelerin pazardaki etkinliğini arttırmasını sağlamaktadır.

Bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Yöneticilerin yaşı ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş ile ürün ve hizmet kalitesine verilen önem arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticinin yaşı arttıkça ürün ve hizmet kalitesine verilen önem artmaktadır (p < .01). Bağımsız değişkenlerden pazar ve rakip unsurları ile yöneticinin yaşı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yöneticinin yaşı arttıkça pazar ve rakip unsurlarına verilen önem de artmaktadır (p < .01). Maliyetleri azaltmanın önemi ile yöneticinin yaşı arasında da benzer bir sonuç bulunmuştur. Yö-

neticinin yaşı arttığında maliyetlerin azaltılmasına verilen önem de artmaktadır (p < .01). Cinsiyet ile ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasına verilen önem, pazar ve rakip unsurları, maliyetlerin azaltılmasına verilen önem incelendiğinde bu bağımsız değişkenler ile cinsiyet arasında anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Yöneticinin bay veya bayan olması ürün ve hizmet kalitesinin arttırılmasına ya da maliyetlerin azaltılmasına verilen önemi, ya da pazar ve rakip unsurlarını etkilememektedir.

T-testi ile, bağımsız değişkenler (ürün ve hizmet kalitesi, pazar ve rakip unsurları, maliyet) ile işletmenin büyüklüğü, işletmenin türü ve deneklerin cinsiyeti arasında bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Varılan sonuca göre işletmenin büyüklüğü ile ürün ve hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p > .05). İşletmenin büyüklüğü ile bağımsız değişkenlerden pazar ve rakip unsurları arasında (p < .01) ve bağımsız değişkenlerden maliyet arasında anlamlı bir fark söz konusudur (p < .05). İşletmenin yıldız sayısı arttıkça pazar ve rakip unsurlarına verilen önem de artmaktadır. Diğer taraftan, işletmenin büyüklüğü ile maliyetlerin azaltılmasına verilen önem incelendiğinde, anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. İşletmenin yıldız sayısı arttıkça maliyetlerin düşük tutulmasına verilen önem de artmaktadır. Şehir otellerinde, sayfiye

Tablo 1. Faktör Analizi tablosu

	Faktör Yüğü	Öz Değer	Tanımlanan Fark Yüzdesi	M	Alpha	p
<b>1. Faktör (Maliyet)</b>		8,990	52,883	4,300	,683	,002
. Maliyetlerin azaltılması	,882					
. Yeni yatırımlar yapabilecek finansal olanakların yaratılması	,628					
. Üretim ve stok maliyetinin düşük tutulması	,568					
<b>2. Faktör (Hizmet kalitesinin arttırılması)</b>		1,692	9,951	4,508	,940	,0001
. Ürün ya da hizmetin zamanında sunulması	,842					
. Ürün ve hizmetin kalitesinin arttırılması	,869					
. Standartlara uygun ürün ve hizmet sunulması	,832					
. Tüketicide güven duygusu oluşturulması	,870					
. AR-GE çalışmalarına ağırlık verilmesi	,542					
. Personelin niteliğinin arttırılması	,791					
. Satış ve sonrası hizmetlerin geliştirilmesi	,710					
. İstikrar ve devamlılığın sağlanması	,729					
<b>3. Faktör (Rakip ve pazar unsurları)</b>		1,005	5,913	4,439	,873	,002
. Arz ve talep esnekliği karşısında kapasite esnekliği	,587					
. Teknoloji transferinin sağlanması	,669					
. Marka ve işletme imajının geliştirilmesi	,658					
. Üretim zamanının rakiplere göre kısa olması	,761					
. Rakip ürün analizinin yapılması	,781					
. Ürün çeşitliliğinin arttırılması	,748					

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = ,889; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı: 68,748.



türü otellere oranla, ürün ve hizmet kalitesine verilen önemin daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. İşletmenin türü ile ürün ve hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark görülürken ( $p < .001$ ), bağımsız değişkenlerden pazar ve rakip unsurları arasında ve bağımsız değişkenlerden maliyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ ). Diğer bir deyişle, işletmenin türünün şehir ya da sayfiye oteli olması, maliyetlerin azaltılmasına verilen önemi doğrudan etkilememektedir.

Yapılan regresyon analizi ile bağımlı değişkenlerin iki bağımsız değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir: *rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek, ve pazar payını arttırmak*. Porter (1998), rekabet stratejisini geliştirmek için, bir işletmenin nasıl rekabet edeceğini, hedeflerinin ne olacağını ve bunları gerçekleştirmek için hangi politikaları izleyeceğini belirleme gerektiğini dile getirmektedir, düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri vb. Bir işletme iç ya da dış pazara girmeye karar verdiğinde, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejilerini belirlemek durumundadır. Pazar payı, rekabette günümüzde önemli bir unsur haline gelmiştir. Çoğu durumda, hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş işletmeler, rakiplerine göre rekabet üstünlüğüne sahiptirler. Genelde, pazar payının artmasıyla karlılık da artmaktadır. Pay arttıkça birim maliyetler düşerse ve işletmeler üstün kaliteli bir ürün üreterek bu maliyeti fazlasıyla karşılayan bir fiyat koyabilirlerse karlılık oranı artar (Tek 1999). Birçok pazarda küçük piyasa payları, büyük miktardaki satış oranları ile artar. Birçok işletme artan pazar paylarının verimliliklerini arttırdığını düşünür ve böylelikle müşterilerine daha çekici fiyat sunabilirler.

Bu kapsamda yapılan regresyon analizinde, bazı bağımsız değişkenlerin *“Genel olarak rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmek önemlidir”* bağımlı değişkeni üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Tablo 2). Rekabet avantajı sağlayacak yeni stratejiler geliştirmede ürün ve hizmetin zamanında sunulması, kalitesinin artırılması, standartlara uygun olması rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlardır. Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması için AR-GE çalışmalarına ağırlık verilmesi, satış ve satış sonrası hizmetlere önem verilmesi, personelin niteliğinin artırılmasının gerektiği ön plana çıkmakta, istikrar ve devamlılığı sağlamanın işletmenin rekabet üstünlüğü bakımından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlayacak

Tablo 2. Rekabet avantajı sağlamada yeni stratejilerin geliştirilmesi ile ilgili faktörler

Değişkenler	$\beta$	T	Sig T
Ürün ve Hizmet Kalitesi	,865	10,538	,000
Sabit	,550	1,473	,144

F= ,0001; Multiple R= ,709; R Square= 0,498.

yeni stratejiler geliştirmek, ürün ve hizmet kalitesini arttıracığından tüketicide işletmeye karşı güven duygusunu arttıracığı (pozitif imaj geliştirme) dik-kati çekmektedir.

Bazı bağımsız değişkenlerin *“Genel olarak pazar payını arttırmak önemlidir”* bağımlı değişkeni üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, rakip ve pazar unsurlarının önemini ifade eden bağımsız değişken, *“Genel olarak pazar payını arttırmak önemlidir”* bağımlı değişkenini % 47 oranında açıklamaktadır. Bu oran dikkate alındığında, pazar payını arttırmak için işletmenin arz ve talep esnekliği karşısında kapasitenin esnek olması, teknoloji transferinin sağlanması, marka ve işletme imajının geliştirilmesi, üretim zamanının rakiplere göre kısa olması, rakip ürünlerin analizinin yapılması ve ürün çeşitliliğinin artırılması rakip ve pazar unsurları açısından rekabet gücünü arttırmada önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Elde edilen bütün bu sonuçlar, çalışmanın daha önceki bölümlerinde ele alınan açıklamalarla benzerlik göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında, verilere daha hızlı ve kolay ulaşma özelliği nedeniyle, kolay örnekleme yöntemi ele alınmıştır. Araştırmaya İzmir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı 33 otel işletmesinden 23 adedinde görevli toplam 114 üst düzey yönetici ve departman yöneticisi gönüllü olarak katılmıştır. Seçilen örneklem üzerinde otel işletmelerinin rekabet gücü faktörlerini belirlemek ve yöneticilerin rekabeti ne şekilde kullandıkları, rekabete ne derece önem verdikleri, hangi rekabet gücü faktörlerini nasıl

Tablo 3. Genel olarak pazar payını arttırma ile ilgili faktörler

Değişkenler	$\beta$	T	Sig T
Pazar ve Rakip Unsurları	,402	3,071	,003
Maliyet	,265	2,911	,004
Ürün ve Hizmet Kalitesi	,257	2,405	,018
Sabit	,435	1,051	,295

F= ,0001; Multiple R= ,688; R Square= 0,474.

değerlendirdikleri ve rakipleri karşısında kendi işletmeleri durumlarının belirlenmesine ne ölçüde çalıştıkları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin rekabeti algılama biçimleri arasında büyük farklılıklar olmadığı söylenebilir. Otel işletmeleri yöneticileri rekabete önem vermekte oldukları ve rekabet gücü faktörlerini kullanarak rakipleri karşısında üstün olma çabası içinde oldukları söylenebilir. Bununla birlikte, rekabet gücü faktörlerini kullanırken bazı faktörlere de yeteri kadar önem vermedikleri de yapılan gözlemler arasında yer almaktadır.

Daha önce de vurgulandığı gibi, otel işletmeleri rakipleri karşısında üstünlük elde edebilmek için rekabet stratejileri geliştirebilir. İşletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politikalar izlemesi ve maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanması uygun olabilir. Otel işletmeleri özellikleri bakımından farklı ürün, imaj, teknoloji, servis, kalite veya üretim sistemi ile müşterilerin ilgisini çekmeye çalışmalıdır. İşletmenin belli bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerini bu hedef doğrultusunda biçimlendirmesi, o konuda uzmanlaşmayı ve uzmanlaşılan konuda rakiplere göre daha üstün duruma gelmesini sağlayabilir. İşletme bu stratejiyi uygularken dikkatli olmak durumundadır. Çünkü rakipler işletmenin hedefi dışında bir pazar bulmaları halinde işletmeyi kolaylıkla dışarıda bırakabilirler.

Otel işletmeleri açısından belirlenecek rekabet stratejilerinin seçimi önemlidir. Rekabet stratejisi uygulamayan işletmeler rakiplerinin gerisinde kalabilirler. Diğer işletmelerden farklı özelliklere sahip olan otel işletmelerinde rekabet gücü faktörleri arasında seçim yapmak oldukça zor olup önemsiz gibi görünen bazı faktörler farklı pazarlarda farklı işletmeler için önem taşıyabilir. Bu nedenle, otel işletmelerinin her bir faktörünün önemle ele alınmasında ve işletmede uygulamasında, işletmenin geleceği açısından önemi not edilmelidir. Nitekim, yapılan araştırma sonuçlarında ön plana çıkan rekabet gücü faktörleri, maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması, pazar ve rakip unsurlarından oluşmaktadır. Yöneticiler, rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeye ve pazar payını arttırmaya önem vermektedirler. Bu kapsamda, ürün ya da hizmetin zamanında sunulması, kalitenin arttırılması, standartlara uygun olması, tüketicide güven duygusu oluşturulması ve personelin niteliğinin arttırılması önem kazana-

bilir. Bunun yanı sıra, AR-GE çalışmalarının rekabet açısından öneminin farkında olmalarına karşın, uygulamada AR-GE çalışmalarına yeterince ağırlık verilmediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Yöneticilerin teknoloji transferine, marka ve işletme imajı geliştirmeye, üretim zamanının rakiplere göre kısa olmasına, rakiplerin analizini yapmaya ve ürün çeşitliliğini arttırmaya önem verdiği söylenebilir. Ancak, yöneticilerin arz ve talep esnekliği karşısında kapasite kullanımlarını ayarlamalarına karşın bu konuda fazla bir bilgiye sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Yöneticiler, en fazla maliyet ile ilgili faktörlere önem vermektedirler. Maliyetlerin azaltılmasına, yeni yatırımlar yapacak finansal olanaklar yaratmaya ve üretim ve stok maliyetlerinin düşük tutulmasına yeterince önem vermektedirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde turizm sektörünün taşıdığı yüksek risk ve kaynak yetersizliği nedeniyle özel sektör yatırımları yetersiz kalabilmektedir. İşletmenin yıldız sayısı arttıkça rekabet gücü faktörlerine verilen önem de artmaktadır. Şehir otelleri personel niteliğine daha fazla önem vermekte ve nitelikli eleman çalıştırmaya özen göstermektedir. Sayfiye otelleri ise mevsimlik çalışma özelliğinden dolayı nitelikli eleman bulmakta güçlük çekmektedirler.

Sonuç olarak, araştırma sonuçları diğer açıklamalar ışığında genelleştirilebilir olmakla birlikte, bazı kısıtlara da yer verilmesinde de yarar görülmektedir. Öncelikle, araştırma yöntemi açısından, işletme ile yüz yüze görüşme yapılmakla birlikte, telefon ve internet de kullanılması yöntem farklılığından kaynaklanan hataları devreye sokabilir. Yüz yüze görüşmede anlaşılmayan soruyu tekrar sorma veya açıklama olanağı varken, internet vs üzerinde olmayabilir. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda sadece bir yöntem üzerinde durulması yerinde olacaktır. Araştırmanın sadece İzmir ilindeki otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi kısıtlardan diğer bir tanesidir. Önemli bir kısıt ise, gizlilik esasına inanmayan, bilimsel bir araştırma için bile olsa hiçbir bilgiyi paylaşmak istemeyen, konuya kuşkuyla yaklaşan yöneticilerle karşılaşılmasıdır. Son olarak, benzer özellikte yürütülmüş daha önceki yıllarda tamamlanmış bir araştırmaya ulaşılammış olması, elde edilen sonuçların karşılaştırmalı analizini de güçleştirmektedir. Bu nedenle, turizm ya da diğer sektörler üzerinde yapılacak çalışmalar için bu çalışma ile, şimdiden bir karşılaştırma olanağı sağlanmış olunmaktadır. Ayrıca zaman, ulaşım ve maddi kısıtların olmadığı bir ortamda Türkiye'deki tüm dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini de içine alan rekabet gücü açısından daha genel sonuçlarının elde edilmesi de mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Aguas, P., Rita, P. ve Costa, J. (2004). Market Share Analysis: Tourist Destination Competitiveness. Paper Presented at the 33rd EMAC Conference, Murcia, İspanya. 18-21 Mayıs.
- Aktan, C. C. (2003). Türkiye'de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası. <http://www.tisk.org.tr> (Erişim: 09.07.2006).
- Altınay, M. (1995). *Seyahat ve Turizm Endüstrisinde Rekabet Gücü Stratejileri*. Magosa: Doğu Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Archer, B.H. ve Cooper, C. (1998). The Positive and Negative Impacts of Tourism. İçinde W. Theobald (editör), *Global Tourism: The Next Decade* (ss.73-91). 2. Baskı. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edilebilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri ile Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması, *Anatolia Turizm Araştırma Dergisi*, 16(2):139-152.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Bolton, R. N. ve Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value, *Journal of Consumer Research*, 17(1): 375-384.
- Bothe C., Crompton, J. L. ve Kim, S. (1999). Developing a Revised Competitive Position for Sun/Lost City, South Africa, *Journal of Travel Research*, 37(3): 341-352.
- Bull, A. (1995). *The Economics of Travel and Tourism*. 2. Baskı, Sydney: Longman.
- Cadotte, R. R. ve Turgeon, N. (1988). Key Factors in Guest Satisfaction, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4): 45-51.
- Crouch, G. I. ve Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity, *Journal of Business Research*, 44(3): 137-152.
- Dale, B. G. ve Plunket, J. J. (1995). *Quality Costing*. Londra: Chapman & Hall.
- De Wit, B. ve Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*. 2. Baskı, Londra: Thomson Business Press.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1): 5-27.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 117-121.
- Drucker, P. F. (1998). *Gelecek İçin Yönetim*. 5. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dwyer, L., Forsyth, P. ve Rao, P. (2002). Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes versus Domestic Inflation, *Journal of Travel Research*, 40(3): 328-336.
- Enright, M. J. ve Newton, J. (2004). Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach, *Tourism Management*, 25(6): 777-778.
- Erdem, B. (2003). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2): <http://www.isguc.org> (Erişim: 09.07.2006).
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı, İstanbul: Beta.
- Erkan, C. (1993). *Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği*. İzmir: Takav Matbaacılık.
- Ersöz, S. ve Kahvecioğlu, R. (2005). Rekabet Gücü Oluşturmada; İhmal Edilen Değer Pazarlama Bilgi Sistemleri, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 19(6): 43-51.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta.
- Goodrich, J. N. (1977). Differences in Perceived Similarity of Tourism Regions: A Spatial Analysis, *Journal of Travel Research*, 16(Summer): 10-13.
- Göymen, K. (2000). Tourism and governance in Turkey, *Annals of Tourism Research*, 27(4): 1025-1048.
- Heath, E. ve Wall, G. (1992). *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*. Kanada: Wiley.
- Heung, C. S. ve Lam, T. (2003). Customer Complaint Behavior Towards Restaurant Services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4/5): 283-289.
- Hitt, A. M., Keats, B. W. ve DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 12(4):22-42.
- Holloway, J. C. (1994). *The Business of Tourism*. 4. Baskı, Londra: Pitman.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*. 2. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8. Baskı, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kozak, M. ve Güçlü A. H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1): <http://www.isguc.org> (Erişim: 09.07.2006).
- Kozak, M. ve Rimmington, M. (1999). Measuring Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings, *International Journal of Hospitality Management*, 18(3): 273-283.
- Kozak, N. (2006). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayınları.
- Kutlan, S. (1998). *Maliyet Kontrolü (Cost Controlling) ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Moutinho, L. (1987). Consumer Behavior in Tourism, *European Journal of Marketing*, 21(1): 5-44.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2. Baskı, New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 20(4): 393-404.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4): 41-50.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Powers, T. (1995). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. 5. Baskı, New York: John Wiley.
- Ritchie, J. R. B. ve Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CAB International.

- Saleh, F. ve Ryan, C. (1992). Client Perceptions of Hotels, *Tourism Management*, 13(June): 163–168.
- Singh, S. (1997). Developing Human Resources for the Tourism Industry with Reference to India, *Tourism Management*, 18(5): 299-306.
- Sing, J. ve Widing, R. E. (1991). What Occurs Once Consumers Complain, *European Journal of Marketing*, 25(5): 309–566.
- Szivas, E., Riley, M. ve Airey, D. (2003). Labor Mobility into Tourism, *Annals of Tourism Research*, 30(1):64-76.
- Tansu, Ö. (2003). Türkiye'nin Rekabet Gücünü Artırmada Teşvik Politikaları, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi S. B. E., İzmir.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta.
- Thompson, J. L. (1995). *Strategy in Action*. Londra: Chapman & Hall.
- Tuman, J. (1994). Cultural Strategies for Global Project Management. İçinde D. I. Cleland ve R. Gareis (Editörler), *Global Project Management Handbook* (s.11). New York: McGraw-Hill.
- Usal, A. ve Oral, S. (2001). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yazcan, M. (1999). Türkiye'de Tekelleşmeyi Önleyici Düzenlemeler ve Rekabet Hukuku. (Bilim Raporu), İzmir, <http://www.rekabet.gov.tr> (Erişim: 09.07.2006)
- Yoon, Y. (2002). Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders' Perspectives, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, The Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Zeithaml, V. A., Berry, L.L. ve Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1):1–12.

Gönderilme tarihi : 06 Nisan 2007  
Birinci düzeltme : 12 Haziran 2007  
İkinci düzeltme : 30 Temmuz 2007  
Kabul : 04 Eylül 2007

Yeşim COŞAR, Muğla Üniversitesi, Datça Kazım Yılmaz Meslek Yüksekokulu, Datça, Muğla,  
E-posta: yesimcosar@hotmail.com