

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
2016-DR- 092**

**BİR REKABET STRATEJİSİ OLARAK  
FARKLILAŞMA: OTEL İŞLETMELERİ  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN  
Ali İzzet YILMAZ**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Zehra EĞE**

**AYDIN-2016**



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Ali İzzet YILMAZ tarafından hazırlanan “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklılaşma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez, 15 Kasım 2016 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<b>Ünvanı, Adı ve Soyadı</b>	<b>Kurumu</b>	<b>İmzası</b>
Başkan : Yrd. Doç. Dr. Zehra EĞE	ADÜ	.....
Üye : Doç.Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN	ADÜ	.....
Üye : Yrd. Doç. D r. Fatma ÇAKIR	ADÜ	.....
Üye : Prof. Dr. Adnan TÜRKSÖY	EGE	.....
Üye : Doç. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ	MEÜ	.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Doktora Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....Sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.../.../2016

Ali İzzet YILMAZ



## ÖZET

### **BİR REKABET STRATEJİSİ OLARAK FARKLILAŞMA: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ali İzzet YILMAZ

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Zehra EGE

2016, 316 sayfa

Rekabet kavramı, diğer alanlarda olduğu gibi otel işletmelerinde de yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Otel işletmeleri şiddeti her geçen gün artan bu rekabet ortamında, varlıklarını devam ettirebilmek için rakiplerinden farklı, kendilerine özgü stratejiler uygulamalıdır. Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinin rakiplerine göre hangi alanlarda farklılıklara sahip olduklarının belirlenmesi ve bu farklılıkları bir rekabet stratejisi olarak kullanılıp kullanılmayacağını belirlemesidir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde rekabet ve strateji kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde ise rekabet stratejileri ve farklılaşma açıklanarak hangi alanlarda farklılaşma stratejilerinin uygulandığı örneklerle anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ilk olarak araştırmanın yöntemi açıklanmış ve otel işletmelerindeki farklılıkların tespit edilebilmesi için Kuşadası bölgesinde bulunan 34 otel yöneticisi ile yapılan görüşmelerin içerik analizi ile incelenmesi sonucu elde edilen temalar, katılımcıların düşünceleriyle açıklanmıştır.

Araştırmanın sonuç bölümünde ise, katılımcılarla yapılan görüşmelerde tespit edilen temalar, araştırmacı tarafından yorumlanarak, farklılık stratejisi olarak kullanılıp kullanılmayacakları tartışılmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Rekabet, Strateji, Farklılaşma, Otel, Kuşadası.





## **ABSTRACT**

### **DIFFERENTIATION AS A COMPETITIVE STRATEGY: A STUDY ON HOTEL ESTABLISHMENTS**

Ali İzzet YILMAZ

Ph. D. Thesis, at Tourism Management

Supervisor: Dr. Zehra EĞE

The concept of competition has also been used intensely in hotel business as well as in other areas. Hotel managements should apply their own strategy, which is different than the other competitors, in order to continue their existence in this competitive environment in which violence increases each passing day. The main purpose of this study is to identify which areas that hotel managements have differences compared to their competitors and whether these differences can be used as competition strategy or not.

In the first part of the study, concepts of competition and strategy are explained. Competition strategies and differentiation are described and which areas differentiation strategies are applied is explained with examples in the second part. In the third part, research method is explained first and to detect differences between hotel managements, themes which are acquired from content analysis examine resulted from interviews which were done with 34 hotel managers in Kuşadası region are explained with participants' opinions.

In the conclusion part of the study, themes which are detected in the interviews done with the participants are interpreted and discussed about whether they can be used as differentiation strategy or not by the researcher.

**KEY WORDS:** Competition, Strategy, Differentiation, Hotel, Kuşadası



## ÖNSÖZ

Öncelikle Avanos Irmak Oteli'nde stajyer olarak çalışmaya başladığım dönemde, turizme ve otelciliğe farklı açıdan bakmamı sağlayan Jan ZAKARI ve Jan AKAVI'yi (ICT Turizm ve Avanos Irmak Oteli'nin sahipleri) saygıyla anıyorum. Lisans ve yüksek lisans eğitimim sürecinde destekleri için Yılmaz ÇEKİRDEKÇİ'ye (Avanos Irmak Oteli Müdürü), Nevşehir'de lisans öğrenimim sürecinde derslerine katıldığım Yrd. Doç. Dr. İbrahim İLHAN'a, Prof. Dr. Salih KUŞLUVAN'a ve ismini sayamadığım bütün hocalarıma,

Yüksek lisans öğrenimim süresince derslerine katıldığım Prof. Dr. Füsun İstanbullu Dinçer'e Prof. Dr. Mithat Zeki DİNÇER'e Yrd. Doç. Dr. Suna MUGAN ERTUĞRAL'a ve yüksek lisans tez danışmanım Prof. Dr. Nüzhet KAHRAMAN'a, Çalışma hayatına devam ederken doktora yapma konusunda beni teşvik eden ve cesaretlendiren Mustafa KAYACAN'a (Sai International – İşletme Sahibi), Otelcilik sektöründe çalışmaya devam ederken, beni doktora programına kabul eden ve eğitime devam etmemi destekleyen Kuşadası Turizm Fakültesi'ndeki bütün yöneticilere, hocalarıma, çalışanlarına,

Yapmış olduğum bu çalışmanın tamamlanması için büyük ve sonsuz bir sabırla beni yönlendiren doktora tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Zehra EGE'ye, Araştırma sorularının pilot çalışması sırasında büyük bir sabırla, değerli zamanlarını ayıran arkadaşlarım Ali Sönmez'e (Panorama Hill – İşletme Sahibi) ve Bekir HANCA'ya (Arora Otel – Ön Büro Müdürü); Araştırmaya katılabilecek otel sahipleri ve çalışanları ilgili bilgi veren ve görüşmeme yardımcı olan Mehtap İlbahar'a (Siba Tour – Kontrat Müdürü) ve Rıdvan KAVI'ye (Skal Kuşadası Başkanı),

Birçok olumsuzluğun arka arkaya geldiği, çok sıkıntılı bir dönemde değerli zamanlarını ayırarak benimle görüşen, düşüncelerini paylaşan tüm otel sahiplerine ve yöneticilerine, Araştırma sırasında toplamış olduğum verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesindeki önerileri için Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY'a, Araştırma yönteminin ve sonuçlarının raporlanması, kontrol edilmesi sürecinde yardımları için Doç. Dr. Abdullah TANRISEVDİ'ye,

Son olarak, beni sürekli olarak destekleyen, cesaretlendiren, benimle beraber uykusuz kalan değerli eşim Füsun Erden YILMAZ'a, çalışmalarım sırasında gösterdikleri sabır ve anlayış için oğullarım Ali Berkay YILMAZ'a ve Çınar Kutay YILMAZ'a teşekkür ediyorum.

Ali İzzet YILMAZ



# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI .....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT .....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
TABLolar DİZİNİ .....	xix
EKLER DİZİNİ.....	xxiii
GİRİŞ .....	1
1. REKABET VE STRATEJİ KAVRAMLARI .....	7
1.1. Rekabet Kavramı.....	7
1.1.1. Rekabeti Etkileyen Faktörler.....	9
1.1.1.1. Yeni girişimcilerin tehdidi .....	10
1.1.1.2. Tedarikçilerin gücü .....	13
1.1.1.3. Alıcıların gücü.....	14
1.1.1.4. İkame tehdidi.....	14
1.1.1.5. Mevcut rakipler arasındaki çekişme.....	15
1.1.1.6. Rekabeti etkileyen diğer faktörler .....	15
1.1.2. Sektör Yapısındaki Değişiklikler .....	17
1.1.3. Rekabet Gücü .....	18
1.1.4. Rekabet Üstü Olmak .....	19
1.1.5. Rekabetin Strateji Üzerindeki Etkileri .....	19
1.2. Strateji Kavramı .....	21
1.2.1. Stratejinin Özellikleri .....	24
1.2.2. Stratejinin İlkeleri.....	26

1.2.3. Strateji ile İlgili Temel Kavramlar .....	28
1.2.3.1. Misyon.....	29
1.2.3.2. Vizyon .....	31
1.2.3.3. Amaç .....	33
1.2.3.4. Hedef .....	35
1.2.3.5. Eylem Planı .....	36
1.2.3.6. İlke.....	36
1.2.3.7. Değerler .....	37
1.2.3.8. Taktik.....	38
1.2.4. Stratejiye Etki Eden Unsurlar .....	41
1.2.4.1. İnsan ve siyaset ile ilgili unsurlar .....	41
1.2.4.2. Stratejinin planlanması ile ilgili unsurlar.....	45
1.2.4.3. Stratejinin uygulanması ile ilgili unsurlar .....	50
2. REKABET STRATEJİLERİ VE FARKLILAŞMA.....	56
2.1. Rekabet Stratejileri .....	56
2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi .....	58
2.1.2. Odaklanma Stratejisi .....	62
2.1.3. Farklılaşma Stratejisi .....	64
2.2. Otel İşletmelerinde Farklılaşma .....	69
2.2.1. Rekabet Stratejisinin Boyutları.....	70
2.2.2. Farklılaşmanın Gerekli Olduğu Durumlar.....	73
2.2.3. Farklılaşma Yöntemleri .....	76
2.2.4. Farklılaşma Olarak Kabul Edilmeyen Yöntemler .....	90
2.5.5. Farklılaşma İle İlgili Tehlikeler.....	95
2.5.6. Farklılaşmanın Sürdürülmesi ve Yenilenmesi.....	104
2.3. İlgili Araştırmalar .....	106

3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	110
3.1. Araştırma Yöntemi .....	110
3.1.1. Araştırma Modeli .....	112
3.1.2. Çalışma Grubu .....	113
3.1.2.1. Araştırma yapılan oteller .....	115
3.1.2.2. Otellerin açılış tarihleri ve işletme süreleri .....	118
3.1.2.3. Otellerin personel sayıları .....	119
3.1.2.4. Otelleri temsil eden kişiler .....	121
3.1.3. Verilerin Toplanması.....	124
3.1.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	127
3.1.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları .....	130
3.1.6. Etik Önlemler .....	132
3.2. Araştırma Problemleriyle İlgili Katılımcı İfadeleri .....	133
3.2.1. Problem I: Oteller Hangi Alanlarda Farklılıklara Sahiptir? .....	133
3.2.2. Problem II: Otellerin Farklılıkları ile Rekabet Üstünlükleri Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır? .....	158
3.2.3. Problem III: Otellerin Farklılıkları ile Müşteri Tercihleri Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır? .....	175
3.2.4. Problem IV: Otellerin Farklılıkları ve Müşteri Tercihleri ile Kıyaslamaları Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır? .....	198
3.3. Katılımcıların İfadelerinde Bulunan Temaların Farklılık, Rekabet Üstünlüğü, Müşteri Tercihi ve Kıyaslama Olarak Açıklanması.....	218
3.4. Değerler .....	280
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	286
KAYNAKLAR .....	301
EKLER.....	309
ÖZGEÇMİŞ .....	315





## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Rekabeti Etkileyen Faktörler .....	10
Şekil 1.2. Strateji Süreci.....	29
Şekil 2.1. Üç Genel Rekabet Stratejisi .....	58
Şekil 3.1. Araştırma Sürecinde Oluşan Araştırma Deseni .....	126
Şekil 3.2. Katılımcılardan Toplanan Verilerin Analiz Süreci .....	129
Şekil 3.3. Fenomenolojik Çalışma İçin Kodlama Şablonu .....	130
Şekil 3.4. Konum Teması.....	225
Şekil 3.5. Müşteri Odası Farklılıkları.....	246
Şekil 3.6. Otel Tipleri.....	255
Şekil 3.7. Otel Pansiyon İçerikleri .....	257
Şekil 3.8. Yönetim Temasına Etki Eden Unsurlar .....	261
Şekil 3.9. Bilinirlik İfadeleri .....	266
Şekil 3.10. Otel Yatırım Maliyetine Etki Eden Unsurlar .....	271



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Vizyon ve Misyona arasındaki farklılıklar .....	33
Tablo 2.1. Tüketicilere Göre Farklılaşma Oranları .....	74
Tablo 2.2. Tüketicinin Zihninde Bir Kategoride Yer Alan Oteller .....	84
Tablo 2.3. Nanyar'ın Strateji Araştırmasında Kullandığı Unsurlar .....	107
Tablo 2.4. Araştırmalarda Kullanılan Farklılaşma Unsurları .....	109
Tablo 3.1. Araştırma Grubu Kuşadası Konaklama İşletmeleri .....	116
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri.....	117
Tablo 3.3. Araştırma Grubu Konaklama İşletmeleri (Oda-Yatak Sayıları) .....	117
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Otellerin Dağılımı.....	118
Tablo 3.5. Katılımcı Otellerin Mülkiyet Durumu, İşletme Süreleri ve Açılış Tarihleri .....	119
Tablo 3.6. Katılımcı Otellerin Personel Sayıları .....	120
Tablo 3.7. Görüşülen Kişilerin Demografik Bilgileri .....	122
Tablo 3.8. Farklılıkları Olmayan Katılımcı İfadeleri .....	135
Tablo 3.9. Otellerdeki Farklılaşma Alanları.....	137
Tablo 3.10. Katılımcı 9'a Ait Farklılaşma Temaları .....	138
Tablo 3.11. Katılımcı 22'ye Ait Farklılaşma Temaları .....	138
Tablo 3.12. Hizmet Temasına Dahil Edilen Kodlar.....	139
Tablo 3.13. Aktivite Temasına Dahil Edilen Kodlar.....	144
Tablo 3.14. Konum Temasına Dahil Edilen Kodlar.....	146
Tablo 3.15. Konsept Temasına Dâhil Edilen Kodlar .....	148
Tablo 3.16. Personel Temasına Dâhil Edilen Kodlar .....	150
Tablo 3.17. Hedef Kitle Temasına Dâhil Edilen Kodlar .....	153
Tablo 3.18. Oda Temasına Dâhil Edilen Kodlar .....	155
Tablo 3.19. Yönetim Temasına Dahil Edilen Kodlar.....	157

Tablo 3.20. Diğer Temalar .....	158
Tablo 3.21. Katılımcı Otellerin Farklılıkları ve Rekabet Üstünlükleri.....	159
Tablo 3.22. Konum Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü.....	160
Tablo 3.23. Aktivite Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü.....	161
Tablo 3.24. Hizmet Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü .....	162
Tablo 3.25. Personel Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü .....	163
Tablo 3.26. Oda Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü .....	165
Tablo 3.27. Fiyat Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü .....	166
Tablo 3.28. Mimari Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü.....	167
Tablo 3.29. Müşteri Memnuniyeti Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü	168
Tablo 3.30. Katılımcı Otellerin Farklılıkları ve Müşteri Tercihleri.....	176
Tablo 3.31. Konum Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	177
Tablo 3.32. Aktivite Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri .....	179
Tablo 3.33. Hizmet Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	180
Tablo 3.34. Personel Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	182
Tablo 3.35. Fiyat Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri .....	183
Tablo 3.36. Müşteri Memnuniyeti Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	185
Tablo 3.37. Ortam Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri .....	187
Tablo 3.38. Oda Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	189
Tablo 3.39. Bilinirlik Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	190
Tablo 3.40. Hedef Kitle Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri .....	193
Tablo 3.41. Pazarlama Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	194
Tablo 3.42. Yönetim Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	195
Tablo 3.43. Pansiyon Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri.....	196
Tablo 3.44. Katılımcı Otellerin Farklılıkları, Müşteri Tercih Sebepleri ve Diğer Otelleri Kıyaslama Temaları .....	199

Tablo 3.45. Hizmet temasının Farklılık, Müşteri Tercih Sebepleri ve Kıyaslamaları .....	200
Tablo 3.46. Konum Temasının Farklılık, Müşteri Tercih Sebepleri ve Kıyaslamaları .....	203
Tablo 3.47. Fiyat Temasının Farklılık, Müşteri Tercih Sebepleri ve Kıyaslamaları.....	206
Tablo 3.48. Oda Temasının Farklılık, Müşteri Tercih Sebepleri ve Kıyaslamaları.....	210
Tablo 3.49. Farklılıkları Olmayan ve Kıyaslama Yapmayan Katılımcılar .....	216
Tablo 3.50. Araştırma Tespit Edilen Temalar .....	220
Tablo 3.51. Hizmet Teması İfadeleri .....	221
Tablo 3.52. Konum Teması İfadeleri .....	224
Tablo 3.53. Aktivite Teması İfadeleri .....	227
Tablo 3.54. Otellerdeki Aktiviteler .....	228
Tablo 3.55. Personel Teması İfadeleri .....	230
Tablo 3.56. Katılımcı Otellerin Personel Açısından Üstünlükleri .....	231
Tablo 3.57. Fiyat Teması İfadeleri .....	234
Tablo 3.58. Katılımcı Otellerin Satış Fiyatları Üstünlükleri .....	235
Tablo 3.59. Müşteri Memnuniyeti İfadeleri .....	237
Tablo 3.60. Konsept Teması İfadeleri .....	240
Tablo 3.61. Hedef Kitle İfadeleri.....	243
Tablo 3.62. Oda Teması İfadeleri.....	245
Tablo 3.63. Katılımcı Otellerin Dış Mimari İfadeleri .....	248
Tablo 3.64. Katılımcı Otellerin İç Mimarisi İfadeleri .....	248
Tablo 3.65. Mimari Teması İfadeleri .....	249
Tablo 3.66. Katılımcıların Pazarlama Üstünlükleri ve Zayıflıkları.....	252
Tablo 3.67. Pazarlama Teması İfadeleri.....	253
Tablo 3.68. Otel Tipi Teması İfadeleri.....	256

Tablo 3.69. Pansiyon Teması İfadeleri.....	258
Tablo 3.70. Ortam Teması İfadeleri .....	259
Tablo 3.71. Katılımcıların Yönetim Açısından Üstünlükleri .....	262
Tablo 3.72. Yönetim Teması İfadeleri .....	263
Tablo 3.73. Bilinirlik Teması İfadeleri.....	265
Tablo 3.74. Konaklama İşletmelerin Oda Sayıları .....	267
Tablo 3.75. Katılımcı Otellerin Oda ve Yatak Kapasiteleri .....	268
Tablo 3.76. Kapasite Teması İfadeleri .....	269
Tablo 3.77. Katılımcı Otellerin Sezon Durumları .....	269
Tablo 3.78. Sezon Teması İfadeleri.....	270
Tablo 3.79. Otellerin Mülkiyet Durumları .....	275
Tablo 3.80. Katılımcı Otellerin Teknolojik Olarak Üstünlükleri .....	278
Tablo 3.81. İşletme Değerleri ve Öncelikleri .....	281
Tablo 3.82. Katılımcılara Göre Değerlerin Öncelikleri.....	282
Tablo 3.83. Katılımcıların Değer Öncelikleri.....	284

## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Görüşme Soruları.....	309
-----------------------------	-----





## GİRİŞ

Ülkemizde bulunan turizm belgeli konaklama işletmelerinin sayısı Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 1970 yılında 292 adet iken, 2015 yılında 3.309'a ulaşmıştır. Bu konaklama işletmeleri 1970 yılında 15.243 oda ve 28.354 yatak kapasitesine sahip iken, 2015 yılında 404.462 oda ve 850.089 yatak kapasitesine ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016a). 1970 – 2015 yılları arasında işletme sayısında 11,33 kat artış olurken; oda sayısında 26,53 kat artış ve yatak sayısında ise 29,98 kat artış olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinin sayısında, sundukları oda ve yatak sayılarındaki bu hızlı artış, işletmeler arasında her geçen gün şiddeti artan bir rekabetin göstergesidir.

Konaklama işletmeleri arasında yaşanan bu yoğun rekabet ortamı, araştırmacıların dikkatini çekmiş ve farklı yönlerden ele alınarak incelenmesine neden olmuştur. Yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak işletmelerin rekabet üstünlükleri ve rekabet güçleri ele alınmıştır. Bununla birlikte işletmelerin personel, müşteri ilişkileri yönetimi, üretim maliyetleri, örgüt kültürleri, hizmet kalitesi, markalaşma, gıda güvenliği, sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti vb alanlarda da çalışmalar yapılmıştır.

1980'lerde, Micheal Porter rekabet stratejilerini düşük maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olarak üç başlık altında toplamıştır. Porter işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olabilmeleri için, düşük maliyet stratejisini uygulamalarını ürettikleri ürün veya hizmeti rakiplerinden daha düşük bir maliyette üreterek, rakiplerinden daha yüksek kâr elde etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Rakiplerine göre daha düşük bir maliyet ile üretim gerçekleştiremeyen işletmelerinde rekabet edebilmeleri için, üretmiş oldukları ürün veya hizmeti farklılaştırmalarını önermiştir. Diğer taraftan işletmelerin bu iki stratejiyi çok dikkatli bir şekilde beraber uygulayarak belirli alanlarda odaklanma yapabileceklerini ve böylelikle de rakiplerinden çok daha fazla kâr oranlarına sahip olabileceklerini söylemiştir. Herhangi bir rekabet stratejini benimsemeyen işletmeleri ise “arada kalmış” olarak tanımlamıştır.

Kim ve Mauborgne (2005/2015: x-4) ise çoğunlukla daralan mevcut pazarlarda talebi bölmek ve rakipleri ölçmek yerine, yeni bir pazar yaratarak talebi artırmak ve mevcut pazardaki rekabetten uzaklaşmayı önermektedirler. Rekabetin

yoğun olduğu mevcut pazarları kıvıl okyanuslar, rekabetin olmadığı yeni oluşturulan pazarları ise mavi okyanuslar olarak adlandırmışlardır. Mevcut bilinen pazarlarda çok sayıda rakip bulunur ve rakip sayısı arttıkça da kâr ve büyüme oranı düşer. Yoğun rekabet ortamı bu pazarı kıvıl okyanusa dönüştürür. Diğer taraftan, mavi okyanuslar olan açılmamış yeni bir pazar alanı, talep yaratma ve yüksek kârlı büyüme imkânı sağlar.

Porter'ın belirtmiş olduğu düşük maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma rekabet stratejileri şüphesiz ki, diğer sektörlerde olduğu gibi konaklama işletmeleri tarafından bir şekilde uygulanmaktadır. **Porter'ın farklılaşma stratejisinin konaklama işletmelerinde ne şekilde uygulandığı ve işletme yöneticilerinin farklılaşma ile ilgili düşüncelerinin belirlenmesi bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.**

### **Problem Cümlesi**

Bu tez çalışmasının temel konusu, Porter'ın rekabet stratejilerinden birisi olan **“farklılaşma stratejisinin”** konaklama işletmelerinde ne şekilde uygulandığının belirlenmesidir. Çalışmanın temel araştırma problemi; **“Aydın ili Kuşadası ilçesinde bulunan otel işletmelerinin farklılaşma stratejisi ile ilgili ne düşündükleridir?”** olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya ait alt problemler ise aşağıdadır:

- Oteller hangi alanlarda farklılıklara sahiptir?
- Otellerin farklılıkları ile rekabet üstünlükleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Otellerin farklılıkları ile müşteri tercihleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Otellerin farklılıkları ve müşteri tercihleri ile kıyaslamaları arasında nasıl bir ilişki vardır?

### **Önem**

Turizm Teşvik Kanununun 1982 yılında çıkarılmasıyla beraber, birçok bölgede konaklama işletmeleri açılmaya başlanmıştır. Yeni açılan işletmeler, çoğunlukla mevcut işletmeleri kopyalamışlardır. Ayrıca, eski konaklama işletmelerinin önüne geçebilmek için daha büyük kapasitelerde ve ilave birçok

hizmeti de sunmaya başlamışlardır. Daha çok müşteriye çekerek kârlarını artıracaklarını düşünmüşlerdir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bilgiye çok hızlı olarak ulaşılabilmesi müşterileri beklentilerinin de bu süreçte çok hızlı bir değişime uğramasına ve çeşitlenmesine neden olmuştur.

Konaklama işletmeleri giderek çeşitlenen ve daha tecrübeli hale gelen müşterilerin taleplerini karşılamada her geçen gün daha çok zorlanmaktadır. Bütün müşterilerin taleplerini karşılamaya çalışan konaklama işletmeleri ise müşteri memnuniyet oranlarının hızlı bir şekilde düşmesi ile karşı karşıya gelmişlerdir. Bu durum karşısında konaklama işletmeleri müşteri memnuniyet oranlarını artırmak için, pazar payı yüksek olan müşteri kitlelerine yönelmeye başlamışlardır.

Ülkemizde turizmin başlangıç noktalarından birisi olan Kuşadası konaklama işletmeleri de bu eğilime uymuşlar ve neredeyse tamamı bu pazarda en yüksek payı oluşturan çocuklu ailelere her şey dahil olarak hizmet vermeye başlamışlardır. Bölgede bulunan işletmelerin büyük çoğunluğunun aynı müşteri kitlesini hedeflemesi sonucu, birbirinin aynısı olan hizmetin verildiği yerler haline gelmişlerdir. Bu durumda işletmeler sadece birbirleriyle satış fiyatlarını kullanarak rekabet etmeye başlamışlardır.

Bu rekabet sürecinde yeni açılan ve büyük kapasiteye sahip olan işletmeler, yaşanan bu fiyat rekabetinde ayakta kalabilmek için fiyatlarını, buldukları sınıfların bir veya iki alt seviyesine kadar düşürmüşlerdir. Satış fiyatlarının kontrolsüz olarak düşmesi, düşük kapasiteye sahip olan işletmelerin kapanmasına veya sektörden çekilmesine neden olmuştur. Diğer taraftan satış fiyatlarının düşük olması, sektörde faaliyetlerine devam eden işletmelerin müşterilerine vermiş oldukları hizmet kalitesinde ciddi anlamda düşüşlerin olmasına yol açmış ve bunun sonucunda hızlı bir şekilde müşteri memnuniyetsizliği sorunu ile karşı karşıya kalmışlardır. Ayrıca azalan kâr oranları, işletmelere yapılan yatırımların da geri dönme sürelerini ciddi oranda artırmaya başlamıştır.

Porter'in önermiş olduğu farklılaşma rekabet stratejisinin konaklama işletmeleri içinde uygulanabilir olup olmadığı bu çalışma ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Kuşadası'nda bulunan konaklama işletmelerinin yöneticileri veya işletme sahipleri ile yapılan görüşmelerle konaklama işletmelerinde farklılaşmanın hangi alanlarda yapılabileceği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca farklılaşma

yapılamıyorsa bunun başlıca nedenleri de bu çalışma ile çıkarılmıştır. Yapılan bu çalışmada Jack Trout – Farklılaş ya da Öl (2008/2011), Seth Godin – Mor İnek (2002/2015) vb araştırmacılar tarafından önerilen farklılaşma örnekleri de bulunmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma konaklama işletmeleri yöneticilerine ve sahiplerine göre farklılaşmanın hangi alanlarda olabileceği üzerine yapılmıştır. Bu araştırmada, yapılan görüşmelerde konaklama işletmelerine sadece satış fiyatlarını kullanarak rekabet etmek yerine, birbirilerinden farklılaşarak fiyat unsurunu kullanmadan da rekabet edebilecekleri anlatılmaya da çalışılmıştır. Yapılan bu nitel çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre konaklama tesisleri için geçerli olabilecek bir farklılaşma ölçeği oluşturulmasına temel olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin sahip oldukları veya olabilecekleri farklılıkların müşteriler, çalışanlar, seyahat acenteleri, tedarikçi firmalar ve yerel halk açısından da gelecekte yeni araştırmalarda incelenebilir.

### **Sınırlılıklar**

Bu tez çalışmasına ait araştırma alanı, katılımcılar, bir katılımcıyla yapılacak görüşme sayısı, bir işletmedeki katılımcı sayısı, konaklama işletmelerinin çeşitleri ve kapasite sınırlılıkları aşağıda açıklanmıştır:

- a) Araştırma Alanı: Bu araştırma Kuşadası bölgesinde bulunan konaklama tesisleri ile sınırlandırılmıştır. Pamucak bölgesinde bulunan işletmeleri İzmir ili sınırları içerisinde olmalarına rağmen, seyahat acenteleri ve müşteriler nazarında Kuşadası işletmeleri olarak kabul edildikleri için araştırmaya dahil edilmişlerdir. Bu nedenle Pamucak sahilinden Güzelçamlı Milli Parkına kadar olan bölge araştırma alanı olarak kabul edilmiştir.
- b) Katılımcılar: Belirtilen bölgede yer alan konaklama işletmelerinin sorumlu yöneticisi olarak kabul edilen ve işletmenin rekabet stratejini belirleyip buna yön verdiği düşünülen işletme sahibi, genel müdür veya bunlara vekâlet eden kişilerle araştırma sınırlandırılmıştır.
- c) Bir katılımcı ile yapılacak görüşme sayısı: Belirtilen bölgede birden fazla tesisin sahibi veya yöneticisi olan kişilerle görüşme yapılması durumunda, görüşme tek bir işletme için geçerli olarak kabul edilmiş ve ilgili kişinin sorumlusu olduğu diğer işletmeler görüşme listesinden çıkarılmıştır.

- d) Bir işletmedeki katılımcı sayısı: Araştırmada her bir işletme için bir kişi ile görüşme yapılması, aynı işletme için birden fazla kişi ile görüşme yapılmaması yönünde sınırlandırılmıştır.
- e) Konaklama işletmeleri: Araştırma, daha fazla bilgi alınabileceği düşünülerek öncelikli olarak turizm işletme belgeli beş ve dört yıldızlı otel veya tatil köyleri ile sınırlandırılmıştır. Daha sonra bölgede faal olan 70 oda ve üzeri diğer konaklama tesisleri de araştırma kapsamına alınarak beş ve dört yıldızlı işletmelerle karşılaştırma yapılmıştır.
- f) Konaklama işletmelerinin kapasitesi: Yapılan ilk görüşmelerde oda kapasitesi küçük olan işletmelerden, araştırma için yeterli bilgi alınamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle 70 odanın altında oda kapasitesi olan konaklama işletmeleri görüşme listesinden çıkarılmıştır.

### **Varsayımlar**

Yapılan görüşmelerde kaynak kişiler, kendi görüşlerini ve buldukları işletmelerinin durumlarına göre araştırma sorularını doğru olarak cevaplamışlardır. Müşterileri ile yaşamış oldukları deneyimler, buldukları sektörde deneyim sahibi olmaları ve yönetici konumunda olmaları nedeniyle de verilen cevaplar kendilerine göre doğrudur ve sektördeki mevcut durumu göstermektedir. Görüşme yapılan 34 kişininin konaklama işletmelerindeki görevleri aşağıda sıralanmıştır:

- İşletme sahibi (f: 4, % 11,76),
- Genel müdür (f: 18, % 52,96),
- Genel müdür yardımcısı (f: 3, % 8,82),
- Muhasebe müdürü (f:2, %5,88),
- Ön büro müdürü (f:7, %20,59).

İşletme sahibi ve genel müdürler, bir işletmelerin genel olarak tüm stratejilerini belirleyen kişilerdir. Yapılan görüşmelerde bunların toplamı 22 kişi olup, toplam görüşülenlerin %64,71'ini oluşturmaktadır.

Genel müdür yardımcıları ve n büro müdürleri, bir konaklama işletmesinde genel müdüre vekâlet eden kişilerdir. Görüşmelerde bunların toplam 10 kişi olup, toplam grlenlerin %29,41'idir. Bu iki grubunun toplam ise %94,12'dir.

Görüşmelerin konaklama işletmelerine göre dağılımı ise aşağıda belirtilmiştir:

- 5 Yıldızlı otel (f: 10, %29,42),
- 4 Yıldızlı otel (f: 13, %38,23),
- Diğer oteller (f: 11, %32,35).

# 1. REKABET VE STRATEJİ KAVRAMLARI

1970'li yıllardan itibaren gelişmiş ülkeler arasında yapılan ekonomik anlaşmalar, sermayenin, işgücünün ve bilginin ülkeler arasındaki geçişini kolaylaştırmaya başlamıştır. Bu durum kendi buldukları bölgelerde doyuma ulaşmış olan işletmelerin farklı ülkelerde de faaliyet göstermesine neden olmuştur. Birçok işletme, bu döneme kadar, sadece bölgesel birkaç işletme ile rekabet halindeyken, bir anda farklı ülkelere gelen çok sayıda işletme ile rekabet etmek durumunda kalmıştır. 1980'li yıllar itibari ile özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan önemli ve hızlı gelişmeler hem bu iki sektörün oluşmasına hem de diğer birçok sektörde köklü değişimlere neden olmuştur. İşletmeler bir yandan bu teknolojik gelişmelerin yarattığı durumlara uyum sağlamaya çalışırken bir yandan da farklı ülkelere ve bölgelere gelen çok sayıda işletme ile rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Bütün bunlara ilave olarak Sovyetler Birliği'nin dağılması ve uyguladıkları ekonomik sistemin çökmesi, gelişmiş ülkelerde bulunan şirketler için yeni pazarlar ortaya çıkarmıştır. Şirketler bu yeni pazarlardan pay alabilmek için çok yoğun bir rekabete girmişlerdir.

Bu çalışmada, rekabet stratejisi ve ilgili kavramları daha iyi açıklayabilmek için, rekabet ve strateji ifadeleri ayrı ayrı incelenmiştir.

## 1.1. Rekabet Kavramı

Rekabet, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015). Sadece insanlar değil aynı işi yapan işletmeler de birbiriyle rekabet halindedir. Rekabet halindeki işletmelerin amacı, rakiplerinden daha çok müşterinin kendi ürünlerini en yüksek kâr sağlayacak bir fiyatla almasını sağlamaktır. Bunu sağlamak için her işletme kendisine bir yol belirleyecek ve bunu uygulayacaktır. Bu sayede rakip işletmelerin önüne geçmeye çalışacakları farklı yaklaşımları olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 255; Clayton, 1995/2008: 94).

Porter'a göre, stratejistin işi, özünde rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmaktır. Bununla birlikte, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun rekabeti genel olarak günümüzün rakipleri arasında yaşanan bir çekişme olarak algıladığını belirtmektedir. Bir sektörde bulunan işletmelerin aralarındaki rekabet çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2008/2010: 33-51 ):

## 1) Fiyat Rekabeti

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin aralarındaki çekişmeyi tamamen fiyat üzerinden yapmaları, kâr üzerinde yıkıcı bir etki yapar. Fiyat indirimleri, rakip işletmelerin birbiriyle arka arkaya fiyat misillemelerine yol açar. Sürekli bir fiyat rekabeti, müşterilerin ürün özelliklerine ve hizmete daha az dikkat etmelerine neden olur. Fiyat rekabetinin mümkün olduğu koşullar aşağıdaki gibidir:

- a) Rakip işletmelerin ürün ya da hizmetleri hemen hemen aynı ve alıcının değiştirme maliyetinin düşük olması: Rakip işletmeler sürekli fiyat kırarak yeni müşteriler bulmaya çalışırlar. Havayolu şirketleri bu duruma örnek verilebilir.
- b) Sabit maliyetler yüksek, marjinal maliyetlerin düşük olması: Rakip işletmeler, daha çok müşteri alabilmek için ortalama fiyatlarının altına, hatta marjinal fiyatlarına yakın fiyat verirler. Böylece yeni müşterilerin, sabit maliyetlerini karşılamasına katkıda bulunmuş olurlar.
- c) Kapasitenin etkili olabilmesi için büyük miktarlarda kapasite artışına gidilmesi: İşletmenin faaliyette olması büyük bir kapasite artışına neden olduğu durumlar karşılaşılabılır.
- d) Ürünün dayanıksız olması: Ürünün dayanıksız olması, fiyat kırma ve ürünü hala bir değeri varken satmaya çalışma yönünde bir istek yaratır. Çok fazla ürün ve hizmet dayanıksız olabilir. Örneğin domates, bilgisayar modelleri, bilgi ve oteller gibi kullanılmayan kapasite asla geri kazanılamıyacağı için dayanıksızdır.

## 2) Fiyat Dışındaki Rekabet

Ürünün özellikleri, destek hizmetleri, teslimat zamanı veya marka imajı gibi fiyat dışında gerçekleşen rekabet, sektör kârlılığını azaltmaz. Bu alanlarda yapılan rekabet, müşteri değerini yükseltir ve daha yüksek fiyatların oluşmasını destekler. Bununla birlikte, bu unsurlarla yapılan rekabet, ikame ürün veya hizmetlere oranla değeri artırılabilir, hatta sektöre yeni giriş yapacak olanlara karşı yeni giriş engelleri ortaya çıkarılabilir.



### **3) Sıfır Toplamlı Rekabet**

Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin hepsi ya da çoğu, aynı ihtiyaçları karşılamayı ya da aynı unsuru kullanarak rekabet etmeyi amaçlıyorsa, sonuç sıfır toplamlı rekabet olur. Bir işletmenin kazancı, diğer işletmenin kaybı olur ve bu durum kârlılığı düşürür. Fiyat rekabetinin, sıfır toplamlı rekabet olma riski, diğer unsurlarla yapılan rekabete oranla daha yüksektir.

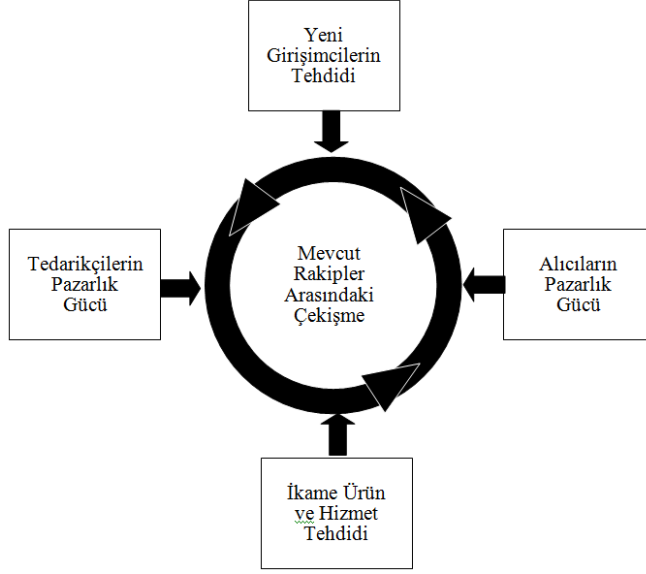
### **4) Artı Toplamlı Rekabet**

Aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler, pazarlarını bölümlenmeye dikkat ederek düşük fiyat teklifleriyle farklı müşterileri hedef alırlarsa, sıfır toplamlı rekabet riski hiç gerçekleşmeyebilir. Her rakip farklı fiyat, ürün, hizmet, özellik ya da marka kimliği karmalarıyla farklı müşteri dilimlerinin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarsa, rekabet pozitif toplamlı ya da sektörün ortalama kârlılığını yükseltebilir. Bu tip bir rekabet, daha çok müşteri grubunun ihtiyaçlarını daha iyi biçimde karşıladığı için sektörü de genişletir. Farklı tipte müşteri gruplarına hizmet veren sektörlerde, artı toplamlı rekabet daha çok görülür.

#### **1.1.1. Rekabeti Etkileyen Faktörler**

İşletme yöneticileri, genel olarak rekabeti sadece doğrudan günümüzün rakipleri arasında yaşanan bir durum olarak, dar bir çerçevede tanımlar. Fakat kâr rekabeti yerleşik sektör rakiplerinin ötesine geçmektedir ve diğer dört rekabet kuvvetini de kapsamaktadır: Müşteriler, Tedarikçiler, Potansiyel Girişimciler ve İkame Ürünler. Şekil 1.1.'de gösterilen bu beş kuvvetten kaynaklanan geniş kapsamlı rekabet, bir sektörün yapısını tanımlar ve sektördeki rekabet etkileşiminin doğasını şekillendirir (Ülgen ve Mirze, 2010: 95). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler bir birinden farklı olsada, kârlılığın nedenleri aynıdır.

Havayolu, tekstil ve konaklama gibi sektörlerde rekabet kuvvetleri yoğunluğundan dolayı hemen hemen hiçbir şirket yüksek yatırım getirilerine sahip olamaz. Yazılım, meşrubat ve tuvalet malzemeleri gibi sektörlerde ise rekabet kuvvetleri daha zayıf olduğu için, birçok şirket kârlıdır. Hava koşulları ve iş döngüsü gibi birçok unsur sektördeki kısa vadede kârlılığı etkileyebilir. Orta ve uzun vadede beş rekabet faktörü sektör yapısını belirler (Porter, 2008/2010: 33).



Kaynak: Michale E. Porter, (2010). Rekabet Üzerine (Çev. Kıvanç Tanrıyar). Optimist Yayınları. (Eserin orijinali 2008’de yayımlandı). (S.34)

Şekil 1.1. Rekabeti Etkileyen Faktörler

### 1.1.1.1. Yeni Girişimcilerin Tehdidi

Bir sektöre giren yeni girişimciler, sektörde kapasite artışına neden olurlar. Ayrıca fiyatlara, maliyetlere ve yatırım oranına baskı yaparlar ve pazarpayı elde etmeye çalışırlar. Yeni girişimciler, bir sektöre girdiklerinde, kendi üstünlüklerini kullanarak sektördeki rekabet koşullarını değiştirebilirler. Çalışanların ücretlerini artırabilirler, tedarikçilerine nakit ödeme yapabilirler, tüketicilere daha uzun vade tanımlayabilirler. Bir sektördeki yeni girişim tehdidi mevcut engellerin yüksekliğine ve yeni girişimcilerin sektörde yerleşik durumda olan şirketlerden alacakları tepkiye bağlıdır. Sektöre giriş engelleri düşükse ve yeni girişimciler sektörde faaliyette bulunan önceki şirketlerden çok az misilleme bekliyorsa, giriş tehdidi yüksektir. Bir sektörde kârlılığın düşük olması gerçekten yeni girişim olup olmaması değil, yeni girişim tehdididir. Bir sektöre olan giriş engelleri, sektörde daha önceden faaliyet gösteren şirketlerin yeni girişimcilere oranla sahip oldukları üstünlüklerdir. Giriş engelleri şu şekilde sıralanabilir (Porter, 2008/2010: 38-42):

- a) **Arz yönlü ölçek ekonomileri:** Bu ekonomilerde, sektörde faaliyette bulunan işletmeler yüksek miktarlarda üretim yapabildikleri için maliyetlerini en alt seviyede tutabilirler. Teknolojiyi üretimde çok etkili bir şekilde kullandıkları ve tedarikçilerde yüksek miktarda hammaddeyi düşük fiyata aldıkları için, üretim maliyetlerini en düşük seviyede tutarlar. Sektöre yeni girecek olan işletmelerin bu düşük maliyet seviyesine ulaşmaları çok zordur. Bu nedenle arz yönlü ölçek ekonomilerinin etkin olduğu sektörlerle giriş yapacak olan işletmelerin yüksek maliyeti göze almaları gerekir.
- b) **Ağ yönlü ölçek faydaları:** Müşteriler kritik bir ürün için daha büyük şirketlere güvenebilirler. Alıcılar, kendileri gibi müşteri olan çok sayıda kişiyle bir ağ içinde olmaya karar verebilirler. Yeni girişimciler, bu şekilde yüksek sayıda bir müşteri tabanı oluşturmadan bu tarz şirketlerin olduğu sektörlerle girmeyi göze alamazlar.
- c) **Müşterinin değiştirme maliyetleri:** Değiştirme maliyetleri, alıcıların tedarikçi değiştirmeleri durumunda kaşılacakları sabit maliyetleri ifade eder. Bu tarz maliyetler, alıcı satıcıyı değiştirdiği zaman ortaya çıkar. Değiştirme maliyetlerinin yüksek olduğu sektörlerde, yeni girişimcinin ve faaliyette olan yerleşik bir işletmenin müşteri kazanması zordur.
- d) **Sermaye ihtiyaçları:** Sektöre girecek olan işletmelerin, sektörde faaliyet gösterebilmeleri için ilk yatırım maliyeti çok yüksek olabilir. Yatırım maliyetinin yüksek olması, birçok yatırımcının, bu tarz sektörlerle girmelerini engeller. Yatırım maliyeti sadece sabit üretim tesisleri ile sınırlı kalmayabilir; müşteri edinebilmek için kredi limitleri yüksek tutmak, üretim için stok yapmak, kâr dönemine kadar yıllık işletme zararları, reklam giderleri, araştırma-geliştirme harcamalarını da bu maliyetlere ilave etmek gerekir. Bu maliyetler ne kadar yüksek olursa, yeni girişimcilerin bu sektöre girmeleri de o kadar az olur. Bununla birlikte, bir sektöre sadece sermaye maliyetinin giriş engeli yarattığı düşüncesine kapılmamak gerekir.
- e) **Boyuttan bağımsız yerleşik üstünlükler:** Sektörde faaliyette olan işletmelerin potansiyel rakiplerine göre bazı üstünlüklerinin olduğu durumlardır. Patent hakkı, en iyi hammadde kaynaklarına öncelikli erişim, coğrafi olarak kolay bir erişim yerinde olmaları, köklü bir marka bilinirliğine sahip olmaları bu üstünlüklerden bazılarıdır. Yeni girişimciler,

bir sektöre girerken bu üstünlükleri ortadan kaldıracak çareler bulmak zorunda kalırlar ya da bu üstünlükleri kabullenerek girerler.

- f) **Dağıtım kanallarına eşitsiz erişim:** Toptan veya perakende dağıtım kanalları ne kadar sınırlı olursa ve mevcut işletmeler bu kanallara ne kadar bağlanmışsa, bir sektöre giriş de o kadar zor olur. Hatta bazı durumlarda, yeni girişimcilere sektöre girebilmek için kendi dağıtım kanallarını kurmak zorunda bile kalabilirler.
- g) **Kısıtlayıcı devlet politikası:** Devlet politikası her sektör için önemlidir. Bir sektöre girişi engelleyebileceği gibi, sektördeki engelleri azaltabilir. Patent kuralları, lisans bedelleri, taksi hizmetleri ve havayolu ulaşımında sınırlamalar getirerek girişi engeller. Bazen bir sektörü geliştirmek için, sektöre giriş yapacak olan ve mevcut firmalara teşvikler sağlayarak giriş engellerini azalatabilir hatta ortadan kaldırabilir.

Bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, yeni giren işletmelere verdikleri tepki sert ve uzunsa, işletmenin bu sektöre katılması ile elde edeceği kâr, sermaye maliyetinin altına düşebilir. Girişimcilerin bir sektöre girerken misillemeden korktukları başlıca durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 96-97):

- a) Sektörde faaliyet gösteren firmalar, yeni bir girişimciye daha önce çok sert biçimde cevap vermişlerse,
- b) Sektörde faaliyet gösteren firmalar, nakit fazlası veya kullanılmamış banka veya tedarikçi kredileri, atıl üretim kapasitesi ve müşterileri ile dağıtım kanallarında bir nüfuzları varsa,
- c) Sektörde faaliyet gösteren firmaların, pazar paylarını korumak için kapasitelerini kullanma veya fiyat indirme gibi eğilimleri olabilir,
- d) Sektör büyümesi çok yavaşsa ve sadece sektörde faaliyet göstermek için mevcut firmaların paylarının alınması gerekiyorsa; misillemeden korkabilir ve sektöre girmekte çekimser kalabilir.

### 1.1.1.2. Tedarikçilerin Gücü

Sektörde faaliyet gösteren işletmelere üretim için gerekli olan hammadde ve yarı mamülleri sağlayan tedarik firmalarının güçlü olması, bu ürünleri kullanarak üretim yapan işletmeleride etkiler. Güçlü yapıları olan tedarikçiler daha yüksek fiyat koyarak, kalite ve hizmet sınırlandırarak işletmenin ürettiği ürünlerdeki değerin çoğunluğunda söz sahibi olabilirler. Aynı şekilde işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde çalışanlarda birer işgücü tedarikçisidirler ve işletmenin maliyetine etki ederler. Bu konuda en çarpıcı örnek olarak, Microsoft firmasının işletim sistemlerinin fiyatlarını belirleyerek, bilgisayar üreticilerinin kârlılığını azaltması verilebilir. İşletmeler birbirinden farklı tedarikçi gruplarına sahiptirler. Bununla birlikte, tedarikçilerin güçlü olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2011/2013: 68-71):

- a) Tedarikçi, satış yaptığı sektörden daha güçlüdür: Bilgisayar üreticilerinin çok fazla sayıda olmasına rağmen, işletim sistemlerinde Microsoft Firması ana tedarikçidir ve satış yaptığı sektörden daha güçlü bir durumdadır.
- b) Tedarikçi grubu, gelirleri açısından bir sektöre bağlı değilse: Tedarikçiler, başka sektörlerde daha yüksek miktarda ürün ve kâr sağlıyorsa, bu sektörü önemsemeyebilirler. Bununla birlikte, bazı tedarikçiler, sektörü korumak ve geliştirmek için bu sektöre araştırma-geliştirme ve makul fiyatlarla destek verebilirler.
- c) Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, tedarikçi firmalarını değiştirme maliyetleri yoksa: Sektörde faaliyet gösteren bir işletme, tedarikçisini herhangi bir değişim maliyeti olmadan değiştirebilir. Belli bir özelliği olmayan hammadde ya da yarı mamül üreticilerinde bu durum söz konusudur.
- d) Tedarikçiler farklı ürünler sunuyorsa: Üretim için gerekli olan yarı mamül ya da başka bir ürün her tedarikçi tarafından farklı özellik ve tiplerde üretiliyorsa, bunları kullanan sektörde faaliyet gösteren işletmeler, değişim maliyetinden dolayı tedarikçiler karşısında güçsüz durumdadırlar.
- e) Tedarikçi grubun temin ettiği ürünün ikamesi yoksa: Örneğin, pilot sendikaları, havayolu şirketleri üzerinde çok önemli bir güce sahiptirler. Çünkü uçak kokpitinde, pilotların yerini alabilecek bir ikame yoktur.

- f) Tedarikçi grubunun sektöre girme durumu varsa: Sektörde faaliyet gösteren işletmeler, tedarikçilerinden daha fazla kâr elde ediyorlarsa, tedarikçiler ilerleyen dönemlerde bu sektörde faaliyet göstermek isterler.

### **1.1.1.3. Alıcıların Gücü**

Güçlü tedarikçilerde olduğu gibi, alıcıların güçlü olması da sektörde rekabeti etkiler. Güçlü alıcılar, fiyatların düşürülmesi için baskı yaparak, daha yüksek kalite ya da daha çok hizmet talep ederek ve genellikle sektörde faaliyet gösteren işletmeleri birbirine düşürerek daha çok değer elde edebilirler; üstelik bütün bunları yaparken sektör kârlılığını zarara uğrattırlar. Alıcılar, sektörde faaliyet gösteren işletmeler karşısında pazarlık gücüne sahiplerse güçlüdürler ve özellikle de fiyata duyarlılarsa, nüfuzlarını öncelikle fiyatların düşmesi konusunda baskı yapmak için kullanırlar. Alıcıların güçlü olduğu durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgemci, 2013: 187):

- Alıcı sayısı az ise veya tek bir işletmenin boyutuna göre çok yüksek oranda alım yapıyorsa,
- Sektördeki ürünler standart ve farklılaşmamışsa, alıcılar kolayca eş değer bir ürün bulabiliyorlarsa,
- Alıcılar, satın aldıkları işletmeyi değiştirdiklerinde çok az bir değişim maliyetiyle karşılaşıyorlarsa,
- Satıcılar, alıcılara göre daha fazla kâr elde ediyorlarsa, alıcıların pazarlık gücünü elinde bulundurduğu söylenebilir.

### **1.1.1.4. İkame Tehdidi**

İkame, bir sektör ürünüyle aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan gerçekleştirir. Video konferans, seyahatin ve E-posta, ekspres postanın ikamesidir. İkame tehdidinin yüksek olduğu sektörlerde verimlilik düşer. İkame ürün ya da hizmetler, fiyatlara bir üst sınır koyarak sektörün kârlılığını kısıtlar. Sektör, kendi ürününün performansını artırarak, pazarlama veya diğer araçlarla ikameyi uzaklaştırılmazsa, sektör kârlılığı ve sektör büyümesi açısından sıkıntı çekmeye başlar. İşletmeler, sadece mevcut ikamelere değil, teknolojik gelişmeler sonucu

ortaya çıkabilecek yeni ikamelere karşı da dikkatli olmalıdırlar. İkame tehdidinin yüksek olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2008/2010: 47-48):

- a) Sektör, ürettiği ürün için çekici bir fiyat-performans sınırlaması koyarsa: Ücretli telefon görüşmeleri yerine, ücretsiz ya da çok düşük ücretli internet üzerinden telefon görüşmeleri yapılması örnek olarak verilebilir.
- b) Alıcının ikame ürüne geçişte, bir değişim maliyeti yoksa: Markalı bir ilaç yerine, markasız bir ilacın kullanılması örnek olarak verilebilir.

#### **1.1.1.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme**

Sektörde faaliyet gösteren işletmeler fiyat indirimi, yeni ürün sunumları, reklam kampanyaları, hizmet iyileştirme gibi birçok şekilde çekişirler. İşletmeler arasında çekişmenin yüksek olması, sektör kârlılığını sınırlar. Sektördeki kâr potansiyelinin düşmesi, şirketlerin rekabet ettikleri “yoğunluğa” ve rekabet ettikleri “temele” bağlıdır. Şirketler arasında en fazla çekişmenin yapıldığı koşullar aşağıdaki gibidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 100):

- Sektörde çok fazla işletmenin olması veya büyüklük ve güç bakımından aynı seviyede rakip işletmelerin olması,
- Sektörün yavaş büyümesi,
- Sektörden çıkış engelleri yüksek olması,
- Rakip işletmelerin sektörde lider olma istediğinde bulunması ve bunu elde edebilmek için uzun süre kârlılığı önemsememesi,
- Sektörde faaliyet gösteren firmaların birbirlerini takip etmemeleri, tanınmaları veya hedeflerinin farklı olduğunu göstermemeleridir.

#### **1.1.1.6. Rekabeti Etkileyen Diğer Faktörler**

Beş rekabet gücüne ilave olarak geçici faktörler de sektördeki kâr rekabetine etki ederler. Bu faktörler kendi başlarına rekabete etki eden birer kuvvet olarak görülmemelidirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2011/2013: 80-81):

- a) **Sektörün Büyüme Hızı:** Hızlı büyüyen bir sektörün çekici olduğu düşünülmemelidir. Büyümenin olması rekabetin şiddetini azaltır. Hızlı büyüme tedarikçilerin daha güçlü konuma gelmesini sağlar. Sektöre giriş engelleri azaldığı için yeni girişimciler sektöre girmeye başlar. Sektörde müşteriler güçlü durumdaysa veya ikame ürünler daha çekici konumda bulunuyorsa, sektör kârlılığı beklenen düzeyde olmaz.
- b) **Teknoloji ve İnovasyon:** İleri teknoloji veya inovasyon tek başına bir sektörün yapısal açıdan çekici olmasını sağlamaz. Fiyata duyarlı olmayan müşteriler, çok yüksek değiştirme maliyeti veya ölçek ekonomileri nedeniyle yüksek giriş engelleri gibi unsurları taşıyan sıradan, düşük teknoloji sektörleri, yazılım veya internet teknolojileri gibi rakipleri çeken çekici sektörlerden daha kârlıdır.
- c) **Devlet:** Devleti rekabetin altıncı kuvveti olarak tanımlamak çok yanlıştır. Devletin rekabete etkisini anlamak için, belirli devlet politikalarının beş rekabet kuvvetine nasıl etkilediği analiz edilmelidir. Devlet, her biri yapıyı farklı şekillerde etkileyecek birçok seviyede ve birçok politikayla işler. Örneğin, patent düzenlemeleriyle kârlılığı en üst düzeye çıkarırken, çalışma hayatını ve sendikaları destekleyen devlet politikalar, tedarikçi gücünü artırarak kârlılığı azaltır. Başarısız olan işletmelerin iflas ederek sektörden çekilmesini önlemek için bir takım düzenlemeler yapılabilir. Bu şekilde sektörde kapasite fazlalığı yaratarak kârlılığın düşük olmasına etki eder.
- d) **Tamamlayıcı Ürün ve Hizmetler:** Tamamlayıcı ürün, sektörün ürünüyle beraber kullanılan ürün veya hizmetlerdir. Müşterinin, iki ürünü beraber kullanmasından elde edeceği fayda, ayrı ayrı kullandığında elde edeceği faydadan büyükse bunlar tamamlayıcı ürünlerdir. Yazılımlar ve bilgisayar bu ürünlere örnek verilebilir. Bu ürünler de tek başlarına kârlılığı belirleyici değildir. Tamamlayıcı ürünler, o sektörün ürününe genel talebi etkilediği zaman önemli olabilirler. Tamamlayıcı ürünler, beş rekabet kuvveti üzerindeki etkileri ile kârlılığa etki ederler. Tamamlayıcı ürünlerin varlığı, sektöre girişleri engelleyebilir ya da engelleri azaltabilir. Tamamlayıcı ürünlerin varlığı ile ikame ürünlerin çekiciliği düşebilir. Örneğin benzin istasyonlarının yaygın olması, alternatif yakıt kullanan araçlara olan ilgiyi azaltmaktadır. Diğer taraftan tamamlayıcılar, tam tersi etki yaparak ikamenin daha kolay bir şekilde yaygınlaşmasına neden olabilir, iTunes'in



CD'den dijital müziğe geçişi hızlandırması gibi. Tamamlayıcı ürünler, genel olarak sektör rekabetini olumlu ya da olumsuz etkileyebilirler.

### 1.1.2. Sektör Yapısındaki Değişiklikler

Sektör yapısındaki değişiklikler bir sektörün içinden doğabilir ya da dışından kaynaklanabilir. Bu değişiklikler sektörün kâr potansiyelini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikler ya da başka olaylar sonucu sektörde yapısal değişiklikler olabilir. Başlıca değişiklikler aşağıdaki gibidir (Porter, 2008/2010: 54-57):

- a) **Yeni giriş tehdidinin değişmesi:** Daha önce belirtilen yedi giriş engelinden birinde yaşanan değişimler sektöre giriş tehdidini yükseltebilir ya da azaltabilir. Sektörde bir patent hakkının sona ermesi, yeni girişimcilerin sektöre girmesini kolaylaştırır. Aynı şekilde, sektörde baskın durumda olan işletmelerin, pahalı bir teknolojiyi kullanmayı tercih etmeleri ve bunun sektörün geleneği haline gelmesi, sektöre giriş engelinin artmasını sağlar.
- b) **Tedarikçi ya da alıcı gücünün değişmesi:** Zamanla alıcı ve tedarikçi gücünün ardındaki faktörler değişirler, nüfuzları artar veya azalır. İnternetin, havayollarına doğrudan müşterilere satış yapabilme imkânı vermesi, acentelerle komisyonlar üzerinde pazarlık güçlerini artırdı.
- c) **İkame tehdidi değişimi:** Teknolojik gelişmeler, yeni ikameler yaratabilirler ya da fiyat-performans karşılaştırmasını değiştirebilirler. Örneğin eski mikro dalga fırınlar çok büyük ve pahalıydı, şimdi ise ebatları küçük ve fiyatları çok düşük. Bilgisayar flash bellekleri, sabir disklerin yerini almaya başlaması da bir başka örnektir.
- d) **Yeni rekabet temelleri:** Bir sektördeki rekabet zaman içerisinde şiddetlenir. Sektör olgunlaştıkça, büyüme yavaşlar, sektör kuralları ortaya çıkar, teknoloji yayılır ve müşteri zevkleri birbirine yaklaşır, tüm rakipler birbirine benzemeye başlar, sektör kârlılığı düşer ve daha zayıf olan rakipler sektör dışında kalır. Televizyonlar ve haberleşme donanımları örnek olarak verilebilir. Bir sektördeki yeni yetkinlikler ve rekabet yolları sunan birleşmeler ve alımlarla çekişmenin doğası değişir. Yeni teknolojik gelişmelerde rekabetin yeniden şekillenmesine neden olur. İnternetin

yükselişi ve birçok firmanın aracılara çıkararak doğrudan son müşteriye satış yapmaya başlaması, perakende komisyonculuk sektöründe önceye nazaran daha yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmuştur. Bazı sektörlerde şirketler evliliklere ve birleşmelere yoğun rekabeti durdurmak için yönelmişlerdir. Ancak, bir sektörde rakipleri yok etmek çok riskli bir durumdur. Çünkü ortaya çıkan yüksek kâr beklentisi, yeni rakiplerin sektöre girmesine neden olur.

### 1.1.3. Rekabet Gücü

Üretim üstünlüğü, maliyet üstünlüğü, coğrafi konum ve taşıma giderleri 1980’li yıllara kadar geleneksel olarak işletmelerde rekabet gücünün belirleyicileri olmuşlardır. 1980 – 1995 yılları arasında ise Porter tarafından öne sürülen, bir işletmenin içsel ve dışsal değişkenlerine göre rekabet gücü belirlenme eğilimi ortaya çıkmıştır. 1995 yılından sonra ise Dünya Bankası ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından oluşturulan verimlilik yaklaşımı rekabet gücü ile ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde kümeler, küme ekonomileri, küçük ve orta boy işletmeler rekabet gücünün değişkenleri olmuştur (Bahar ve Kozak, 2012: 23).

Maliyet, kalite, ürün farklılaştırması, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, odaklanma ve piyasa yapıları rekabet gücünü yeni belirleyiciler olmaktadır. Porter’a göre rekabet artık üretim üstünlüğü ya da fiyat rekabetinden çok kalite, ürün çeşitlendirmesi, yenilik, modern tasarım ve görüntü ölçüsünde olacaktır. Bugün bütün ekonomiler için geçerli olan, kalite, yenilik, esneklik, hız, farklılık, verimlilik ve mükemmeliyet rekabet gücünün yeni belirleyicileri olmuştur (Akgemci, 2013: 174-176).

Rekabet gücü, firmalar açısından, arz etmiş oldukları ürün ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmesini sürdürülebilir olarak sağlayan bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik anlamda başarılı olmak ve rekabet gücü elde etmek, sürekli yenilik yapmayı ve rakiplere göre daha farklı ürün ve ürünler geliştirerek pazar payını korumayı gerektirmektedir. Mevcut stratejilerini, ucuz işgücü, standart ürün felsefesi ve sadece düşük fiyat üzerine kuran tüm ülkeler ve firmalar uluslar arası rekabet gücünü kaybedecektir. Yüksek kalitede düşük fiyata dayalı, seri üretim yapan, aynı zamanda müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilen ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilen

ülkeler ve işletmeler rekabet gücü sıralamasında üst sıralarda yer almaya devam edeceklerdir (Bahar ve Kozak, 2012: 25-36).

#### **1.1.4. Rekabet Üstü Olmak**

De Bono'ya göre, günümüzde ayakta kalabilmek için gerekli unsurlardan biri olan rekabet, başarı için yeterli değildir. Başarıya ulaşmak için, rekabeti aşip rekabet üstü olmak gereklidir. Herkesin ürettiği ve kolayca ulaşılabilen ürünlerin katma değeri düşüktür ve fiyat rekabeti söz konusudur. Bunun yerine değer tekeli oluşturan ve katma değeri yüksek bir ürün üretilip, belirli bir sadık müşteri potansiyeline sahip olunur ve bunun fiyatı istenildiği gibi belirlenebilir. Bunu yapan işletmeler, buldukları sektörde büyük bir rekabet gücü elde ederler ve yeni pazarlara ulaşarak kâr marjlarını en üst seviyeye çıkarabilirler (De Bono, 1996'den Bahar ve Kozak, 2012: 29).

Bir şirketin konumlanması ne kadar çok ikinci ve üçüncü tip uygunluğun hâkim olduğu faaliyet sistemlerine dayanırsa, rekabet üstünlüğü de o kadar çok sürdürülebilir olur. Doğaları gereği, bu tip sistemlerin genelde şirket dışından çözülmesi ve dolayısıyla taklit edilmesi zordur. Rakipler ilgili bağlantıları tespit edebilseler bile, kopyalamakta zorlanırlar (Porter, 2011/2013: 40).

#### **1.1.5. Rekabetin Strateji Üzerindeki Etkileri**

Sektör rekabetini şekillendiren kuvvetleri anlamak, strateji geliştirmenin başlangıç noktasıdır. Her şirketin kendi sektörünün ortalama kârlılığını ve zaman içinde geçirdiği değişimi bilmesi gerekir. Beş rekabet kuvveti, sektör kârlılığının “neden” böyle olduğunu ortaya çıkarır. Ancak o zaman bir şirket sektör koşullarını stratejisine dâhil edebilir. En önemlisi, sektör yapısının anlaşılması yöneticileri verimli stratejik eylem olasılıklarına yönlendirir. En iyi strateji- bu olasılıklardan enaz birkaçından yararlanır. Bu olasılıklar aşağıdaki gibidir (Porter, 2008/2010: 57-63):

- a) **Şirketi konumlandırmak:** Strateji, rekabet kuvvetlerine karşı savunma alanları yaratmak ya da kuvvetlerin en zayıf olduğu durumlarda sektörde bir konum bulmak olarak düşünülebilir. Beş rekabet kuvveti, mevcut bir sektördeki konumlandırma fırsatlarını ortaya çıkarmanın dışında, şirketlerin giriş ve çıkışı titizlikle analiz etmelerini sağlar. Bir sektör yapısının zayıf

olması ya da gerilemesi ve şirketin üstün bir konumlama beklentisi olmaması, sektörden çıkış belirtisidir. Ayrıca, beş kuvvet analizi, yeni girişimci için çekici olmayabilecek, ama bir şirkete giriş engellerini diğer birçok şirketten daha düşük maliyetle aşabileceğine inanmak için iyi sebepler sunabilir ya da sektörün rekabet kuvvetleriyle başa çıkmak için eşsiz bir kabiliyet sunan sektörleri de ortaya çıkarabilir.

- b) **Sektör değişikliğinden yararlanmak:** Stratejistin rekabet kuvvetlerine ve destekleyicilerine dair derin bir bilgisi varsa, sektör değişiklikleri, ümit vaat eden yeni stratejik konumlanmaları belirleyebilir. Sektör yapısı değişim geçirirken, yeni ve ümit vaat eden rekabet konumları ortaya çıkabilir. Yapısal değişiklikler yeni ihtiyaçlar doğururken, mevcut ihtiyaçları karşılamanın yeni yollarını açabilir. Yerleşik liderler bunları göz ardı edebilir ya da geçmiş stratejilerin sınırlamaları yüzünden peşlerine düşemeyebilir. Sektördeki küçük rakipler bu tip değişikliklerden faydalanabilir ya da boşluğu yeni girişimciler doldurulabilir.
- c) **Sektör yapısını şekillendirmek:** Bir şirketin yapısal değişiklikten faydalanması, kaçınılmaz olanı anlayarak ona tepki vermesi demektir. Ancak şirketlerin sektör yapısını şekillendirme kabiliyeti de vardır. Sektör yapısı mevcut kârlılık yeniden yerleşik firmalara paylaştırılarak ya da genel kâr havuzu genişletilerek şekillendirilebilir. Genel kâr havuzunun genişletilmesi, çok sayıda sektör için, faaliyet gösteren katılımcılara kazan-kazan fırsatı yaratır. Pazarın büyümesi, sektörün önemini azaltmaz. Büyüyen pazardan en başarılı olan şirketler daha fazla pay alacaklardır.
- d) **Endüstriyi tanımlamak:** Beş rekabet gücü ile şirketin rekabet ettiği sektörün sınırları belirlenir. Sektör sınırlarının belirlenmesi, kârlılık sebeplerini ortaya çıkaran biçimleri gösterecektir.

Bir işletmenin rekabet edeceği sektörün sınırlarının tanımlanması, hem sektörün analizi hemde işletme stratejisi geliştirmek için önemlidir. Çok geniş ya da çok dar bir sektör tanımlaması veya zamanla değişen sınırların işletme tarafından takip edilmemesi kârlılığın düşmesine neden olur.

## 1.2. Strateji Kavramı

Strateji köken olarak Eski Yunan dilinden gelmiştir. “Strategia”, “Strategos”, “Strategoı” sözcükleri; “ordu” anlamına gelen “stratos” ve “liderlik” anlamına gelen “ago” kelimelerinden oluşturulmuştur. Milattan Önce 490 yılında Atinalılarla Persler arasında yapılan Maraton Savaşı’nda, generalin (strategos) bir düşmanı yenmek amacıyla hazırladığı plana göre birliklerini yerleştirmesi ve savaş sırasında yapılacak manevraları kapsamaktadır. Generalin savaş sırasında orduya liderlik etmesi olarak kısaca tanımlanabilir (Luecke, 2005/2010: 12; Dennis, 1984/2011: 37).

Diğer bir görüşe göre strateji kelimesi; yol, çizgi ve yatak anlamına gelen Latince “stratum” kelimesinde gelmiştir. Edward Luttwak’a göre, Eski Yunan ve Bizans’ta bugünkü strateji kelimesinin anlamına denk gelen "strate-gike episteme" (generaller bilgisi) ya da "strate-go-n sophia" (generallerin bilgeliği) kavramından gelmiştir. Bu bilginin Frontinus’un Latince olarak yazdığı eserin Yunan Dilindeki adı olan “Strategematon”da geçtiğini, bu eserde yunan savaş yönetimiyle ilgili bilinen taktik, söylem ve diplomasiden de bahsedilmektedir (Freedman, 2014/2015:141). On yedinci yüzyıl sonrasında siyaset felsefesi literatüründe kullanılmaya başlanmıştır (Moran, 2001'den Toptaş, 2009: 26).

Kavram olarak strateji, Yunanlardan daha önce, M.Ö.5.yüzyılda Çinli bir General olan Sun Tzu tarafından yazıldığı kabul edilen “Savaş Sanatı (Sunzibingfa)” adlı eserde ortaya çıkmaktadır. On üç bölüm ve 384 kısa maddeden oluşan bu eser, strateji alanında çalışan bilim insanları tarafından yazılı ilk bilimsel eser olarak kabul edilmekte ve kaynak olarak gösterilmektedir (Grant ve Jordan, 2012/2014: 13; Pamukoğlu, 2014: 4).

Strateji kelimesi Türkçe sözlüklerde, 1990 yıllara kadar “sürme, gönderme, götürme ve sevkulceyş” olarak tanımlanmıştır. Sonraki yıllarda farklı alanlarda kullanımları daha detaylı olarak açıklanmıştır. Bunlar:

- a) İsim olarak, “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” (TDK, 1988: 1408),
- b) Askeri alanda, “bir amaca ulaşmak için askeri kuvvetlerin uygun bir biçimde kullanma sanat ve bilimi, sevkulceyş” (TDK, 2005: 1811),

- c) İşletme ve siyaset alanında, “iş ve politikada bir şeyin başarılması için yapılan uzun vadeli plan” (HarperCollins Dictionary, 2015),
- d) “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” (Püsküllüoğlu, 1994: 965) olarak tanımlanmıştır. Sonraları bu tanım bazı uzmanlar tarafından “yüksek strateji” olarak adlandırılmıştır.

Strateji kelimesi günümüzde çok farklı anlamlarda tek başına veya başka bir kelime ile beraber birçok alanda kullanılmaktadır. Bu kullanımların büyük bir kısmı kelimenin anlamının tam olarak bilinmemesinden ya da askeri kökenli bir kelime olması nedeniyle, kullanıldığı çevrede daha çok dikkat çekmek için kullanılmaktadır. Askeri strateji, politik strateji, ulusal strateji, savunma stratejisi, ticaret stratejisi, kariyer stratejisi, bölgesel strateji, uzay stratejisi, dolaylı strateji, tarım stratejisi, orman stratejisi, turizm stratejisi bunlardan sadece birkaçıdır. Genel olarak bu kullanımlar, belirtilen konu ile ilgili uzun vadeli ve/veya önemli bir plan anlamında kullanılmaktadır. Kullanıldıkları döneme ve bölgeye göre de anlam farklılığı ortaya çıkmaktadır (Akad, 2003: 13).

Strateji ile ilgili tanımlar detaylı olarak incelendiğinde, tanımların yapıldığı dönemdeki ekonomik, teknolojik, politik, dini, sosyal yaşam v.b. etkileri görülür. Bu nedenle, strateji tanımları incelenirken ve değerlendirilirken, günümüz koşullarına göre değil, tanımın yapıldığı koşullar göz önünde bulundurulmalıdır.

On yedinci yüzyıl ortalarından itibaren strateji üzerine yazılan kitaplar ve diğer yayınlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun başlıca iki nedeni vardır. Birincisi Fransız Devrimi (1789) ile ulusal ordu kavramının ve askere alma sisteminde yapılan değişikliklerdir. İkincisi ise, artan endüstrileşmenin etkileridir. Bu etkilerden bazıları, savaşlarda kullanılan silahların değişmeye başlaması ve öldürücü etkilerinin artması, savaş alanlarının genişlemesi, savaşa katılan asker sayısının artması ve savaş süresinin uzaması olarak sıralanabilir.

Carl Von Clausewitz, “Savaş Üzerine” isimli eserinde, “strateji, muharebelerin savaşın amacına ulaşmak için kullanılması kuramıdır” şeklinde çok kısa bir tanım yapmıştır. Yapmış olduğu bu strateji tanımındaki savaş kavramını ise “düşmanı irademizi kabule zorlamak için kuvvet kullanma eylemidir.” olarak

açıklamıştır. Savaşın çıkış noktasından bahsederken “Politik niyet amaç, savaş ise araçtır ve araç, hiçbir zaman amaçsız düşünülemez.” diyerek ilginç bir yorum yapmıştır. Bu tanımda, politik niyetin göstermiş olduğu amaca ulaşmak için, muharebelerin kullanılmasını strateji olarak tanımladığı yorumlanabilir (Clausewitz, 1967/2011: 30-99). Birçok yazarda strateji tanımlarken yukarıdaki tanımlarını kullanmaktadırlar.

Antoine Henri Jomini'ye göre strateji, kiminle savaşılacağına karar veren politikayla, çatışmanın fiilen yer aldığı taktik arasındaki faaliyetler alanıdır. Strateji, harita üzerinde savaşma sanatıdır. Komutan tarafından, savaş planının kâğıt üzerinde düşünüldüğü ve düşmana karşı hareketlerin nasıl formüle edildiğidir (Shy, 2015: 192).

Birinci Dünya Savaşı'na kadar yukarıda belirtilen Clausewitz ve Jomini'nin iki tanımı, diğer strateji yazarları tarafından etkin olarak kullanılmıştır. Genel olarak askeri strateji yazarları, “savaş planı yapma, orduyu savaş düzenine sokma ve en etkili olacak şekilde kullanma” olarak tanımlamışlardır. Birinci Dünya Savaşı'nın ilk yıllarında stratejinin sadece orduyu savaş düzenine sokmak olmadığı, mühimmat ve erzak ikmali, asker alma sistemi ve kurmay subay yetiştirme gibi birçok konunun stratejinin içerisine girmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Birçok strateji tanımı yapıldığı döneme göre doğru olarak kabul edilmiş, yaşanan yeni savaşlarda bu tanımlara ilerleyen yıllarda yeni ifadeler eklenmiştir. Yaşanan iki dünya savaşı, stratejinin sadece bilim olmadığı, aynı zamanda bir sanat olduğunu ortaya koymuştur. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise strateji, uluslararası ilişkilerin de ele alınması gerektiği daha geniş bir düşünme çerçevesine girmiştir. Savaşın karadan denize, havaya ve uzaya taşınması ile askeri stratejinin tanımları ve kapsamı da önemli ölçüde değişmiştir. Askeri strateji tanımları genel olarak birbirine bezemekle beraber, bazı farklı içerikleri de vardır.

Neuman ve Morgenstern stratejiyi, "kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışı" şeklinde tanımlamaktadırlar. Strateji ile ilgili en eski tanımlardan birisi olan bu tanımda, strateji ekonomi açısından ele alınmakta ve kişisel faydasını maksimum yapmak isteyen oyuncuların rakiplerin davranışlarını olasılık hesaplarına dayandırarak matematiksel açıdan değerlendirip aldıkları kararlara vurgu yapılmaktadır (Akgemci, 2013: 4-5).

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinde sonra silâh altına alınan birçok asker ve subay terhis edilmiştir. Aynı zamanda, savaş süresince özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde ve İngiltere'de ordu için çalışan ekonomi, istatistik, matematik gibi alanlardaki uzmanlarda savaşın bitimiyle özel şirketlerde çalışmaya başlamışlardır. Hem bu kişiler hem de özel sektörde görev yapan birçok kişi askeri kökenli strateji kavramını iş dünyasına uygulamaya çalışmışlardır. İki ordunun savaşını, iki rakip şirketin kendi alanlarındaki rekabetine benzetmişlerdir.

Stratejinin tanımı ve içeriği, askeri stratejide olduğu gibi, kullanıldığı döneme göre değişerek günümüze kadar gelmiştir. Bruce Henderson tarafından 1964'te kurulmuş olan Boston Danışmanlık Grubu (BCG), stratejiyi "rakiplerle doğrudan mukayeseler yapmak" olarak tanımlamış, bunun önemini özellikle maliyet yapılarında görmüşlerdir (Freedman, 2014/2015: 899).

Bazı yazarlar ise, stratejiyi, "rakiplerden farklı bir yol izleyerek, pazarda etkin bir yer elde etmek" olarak tanımlamışlardır (Luecke, 2005/2010: 176; Porter, 2011/2013: 27). Bu yazarlara göre, bir işletme, rakipleriyle benzer stratejiler uygulamak yerine, onların uygulamalarından farklı şekilde hareket ederek, müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi hedefleyerek rekabet avantajı sağlarlar.

Strateji, şirket faaliyetleri arasında uygunluk yaratmaktır. Bir stratejinin başarısı, sadece birkaç şeyi değil; birçok şeyi iyi yapmaya ve aralarında bütünlük oluşturmaya bağlıdır. Eğer faaliyetler arasında uygunluk yoksa özgün bir strateji yoktur ve sürdürülebilirlik çok düşük bir ihtimaldir. Yönetim bağımsız işlevleri denetlemek gibi daha basit bir göreve geri döner ve operasyon etkinliği ancak kuruluşun nispi performansını belirler (Porter, 2011/2013: 42).

### 1.2.1. Stratejinin Özellikleri

İşletmeler için hazırlanan stratejilerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Analiz etme:** Strateji, bir işletmenin mevcut kaynaklarını, bulunduğu sektörü ve pazarı analiz etme sanatıdır. İşletmenin şuan ki mevcuduna göre, stratejide belirlenen bir ileriki zamana göre nerede olacağını doğru olarak tahmin etme ve bunu analiz edilmesi gerçek bir yetenektir (Freedman, 2014/2015: 157).



- **Benzersiz olma:** Çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri, coğrafya, kültür, toplum, vb. gibi çok sayıda unsur stratejinin oluşturulmasına ve uygulanmasına etki eder. Bu nedenle, işletmelerin stratejisi benzersiz ve her işletme için tektir (Gray, 1999/2008: 106-187).
- **Farklı olma:** Bir işletme stratejisinde belirlenen amaca ulaşmak için sürekli olarak aynı stratejiyi kullanamaz. Amaçta belirlenen coğrafyaya, kültüre, insana vb unsurlara göre farklı araçlar ve farklı yöntemler kullanır. Kendi bölgesinde yerel olarak çalışan bir işletme, başka bir ülkede faaliyet gösterirken farklı bir strateji ve farklı araçlar kullanır (Neumann, 2015: 220).
- **Amaç:** Strateji tamamen, işletmenin kuruluşunda ya da sonrasında belirlenen amacı gösterir. İşletmenin gelecekte olmak istediği durumudur. İşletmenin tüm kaynaklarının bu amaca ulaşılması için kullanılmasına yön verir (Ülgen ve Mirze, 2010: 217).
- **Değişebilme:** Bir işletmenin belirlemiş olduğu strateji sonsuza kadar devam edemez. Ekonomik, politik, kültürel vb gibi çevrelerde meydana gelen büyük değişikliklerin etkilerine maruz kaldığında, işletme stratejisinde gerekli olan düzenlemeleri yapmalıdır. Aksi takdirde işletmenin varlığı tehlikeye düşer. Strateji işletmenin çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler (Gadiesh ve Gilbert, 2013: 267).
- **Uzun bir dönem:** Bir işletmenin stratejisi, işletmenin sürekli olarak, günlük ya da haftalık yaptığı işlere ait çok detaylı ve sıkıcı bir iş planı değildir. İşletme stratejisi, uzun bir dönem sonunda işletmenin ulaşmak istediği yeri gösteren geleceğe ait plandır (resim) (Clayton, 1995/2008: 47).
- **Uyum Sağlama:** İşletmenin belirlemiş olduğu strateji, kaynaklarının ve birimlerinin (finans, insan kaynakları, pazarlama, satınalma, vb) birbiriyle uyumlu bir şekilde stratejide belirlenen amaca ulaşmak için çalışmalarını sağlar.
- **Sınırlama:** Bir işletme stratejisi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde ve bulunduğu çevrede konumunu belirler. İşletmenin faaliyet alanlarını, çalışma takvimini, ürün gruplarını, dağıtımını, vb sınırlandırır (Ülgen ve Mirze, 2010: 217).

- **Motivasyon:** İşletmenin belirlemiş olduğu strateji, yöneticiler ve çalışanlarla paylaşıldığında, stratejide belirlenen hedeflere ve amaca ulaşmaları için cesaret verir ve onların motive olmasını sağlar (Denk, 2011: 29).

### 1.2.2. Stratejinin İlkeleri

Başarılı bir işletme stratejisi hazırlanırken ve uygulanırken, aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır.

- 1) **Güçlü olma ilkesi:** Strateji, işletmenin sahip olduğu araçlar göz önüne alınarak, rakiplerinden daha güçlü olacağı şekilde belirlenmelidir. İşletme, sahip olduğu araçlarını, rakiplerine üstünlük sağlayacak ve onları en verimli olarak kullanabileceği şekilde stratejisini uygulamalıdır (Jomini, 1862/2013: 74; Denk, 2011: 4). Strateji uygulanmaya başlandığında, rakiplerinden belli alanda üstün olmaları başarı için gereklidir. Zayıf strateji pahalıdır, kötü strateji hayatta kalma söz konusu olduğunda öldürücü olabilir, çok kötü strateji ise hemen her zaman öldürücüdür (Gray, 1999/2008: 19-147).
- 2) **Uzun dönem ilkesi:** Strateji uzun bir dönemi kapsamalıdır. İşletmeler stratejilerini belirlerken ve uygularken çok kısa veya giriş, gelişme, sonuç gibi hikaye düşünmemelidir. Freedman, stratejiyi üç perdelik bir tiyatro oyunu yerine, konuların ve karakterlerin birbirini izleyen bölümlerde devam ettiği sonu gelmeyen bir diziyeye benzetmiştir. Dizilerde ana karakter, koşullar değişse bile devam esastır, strateji de bu şekilde düşünülmelidir (Freedman, 2014/2015: 1084). Gerçekten büyük şirketler, asla değişmemesi gereken ile değişime açık olması gereken, gerçekten kutsal olan ile olmayan arasındaki farkı anlamış durumdadır (Collins ve Porras, 2013: 104).
- 3) **Mümkün olma ilkesi:** İşletme stratejisi oluşturulurken, işletmenin sahip olduğu araçlarla elde edebileceği amaçlar seçilmelidir. İşletmenin sahip olduğu imkânlarla, gerçekleştirilmesi mümkün olmayan stratejilerin uygulanmaması gerekir. Israrcı olunursa istenmeyen durumlarla karşılaşılabilir (Paret, 2015: 221-222; Craig ve Gilbert, 2015: 1042). Bununla birlikte, Williamson Murray ve Mark Grimsley, "Siyaset gibi strateji de mümkün olanın sanatıdır... Üstelik denenmedikçe neyin mümkün olduğu nasıl bilinebilir?" diyerek bu ilkeyi eleştirmektedirler (Yarger, 2010'dan Denk, 2011: 29-39).

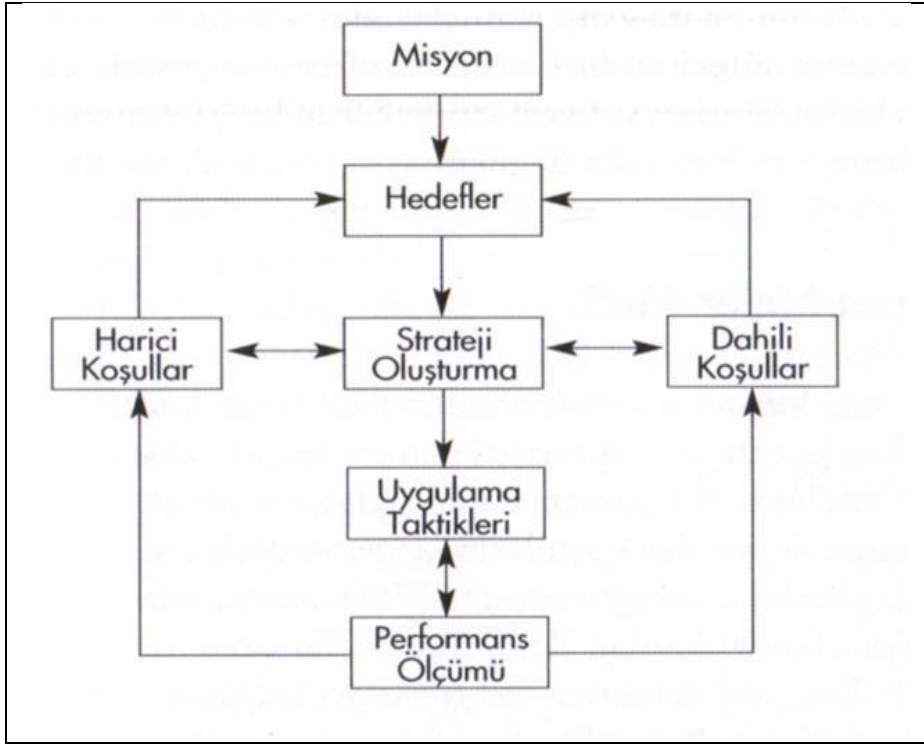
- 4) **Kısa sürede sonuçlandırma ilkesi:** İşletme stratejisinde belirlenen hedeflere ve amaca, elindeki tüm imkânlarını kullanarak mümkün olan en kısa sürede ulaşmalıdır. Özellikle belirlenen hedeflere ulaşmak için işletme tüm kaynaklarını kullanır ve pazarda yer edinebilmek için belli bir süre kendi kârlılığında bile vageçebilir. Bu sürenin uzaması işletme kaynaklarının (mali kaynaklar özellikle) tükenmesine neden olacağı için fazla uzatılmamalıdır (Tzu, 1920/2013: 21; Yarger, 2010'dan Denk, 2011: 29-39).
- 5) **Esneklik ilkesi:** İşletme stratejisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar sırasında, dönemsel olarak ilerleme durumu kontrol edilmelidir. Çeşitli koşullardan dolayı işletme belirlenen hedefe ulaşamıyorsa ya da hedefin çok ilerisinde ise, farklı bir hedef belirlenmelidir (Denk, 2011: 4).
- 6) **İhtiyat İlkesi:** İşletmenin belirlediği stratejisinin uygulama aşamasında, belirlenen hedeflere ulaşmak için, işletmenin ilgili birimlerine yapılan kaynak dağılımında, mutlaka yedek kaynaklar bırakılmalıdır. Bu yedek kaynaklar, beklenmeyen ya da tahmin edilemeyen bir durumla karşılaşıldığında ihtiyaç duyulan birimde kullanılmalıdır. Yedek bırakılmazsa, işletmenin belirlediği stratejideki hedefine ulaşması gecikebilir, hatta işletme tamamen başarısız olabilir (Yarger, 2010'dan Denk, 2011: 29-39).
- 7) **Tedbirli olma ilkesi:** İşletme belirlediği ve uygulamaya başladığı stratejinin, az bir ihtimalde olsa başarısız olma olasılığını da düşünmelidir. Bu nedenle, başarısızlık durumunda, en az zararlı uygulanan stratejiyi bırakabilmek için de bir çalışma yapılmalıdır (Jomini, 1862/2013: 242-243; Denk, 2011: 4).
- 8) **Gelecekle ilgilenme ilkesi:** İşletme stratejisinde belirlediği amacına ulaştıktan sonra, onu korumak için çalışmalıdır. Bu daha çok savunma şeklinde olur. İşletmenin amacına ulaşmak için bütün kaynaklarını kullanarak tüketmemesi, savunma konumu içinde kaynaklarının bir kısmını ayırması gereklidir. İşletme belirlenen amaca ulaştığında, rakipleri onun elde ettiği konuma ulaşmak için saldırıya geçeceklerdir (Tarakçı, 2010: 99; Akad, 2003: 16).

- 9) **Tekrar etmeme ilkesi:** İşletme oluşturulan stratejisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için sürekli aynı yöntemleri kullanmamalıdır. Belirli aralıklarla uyguladığı taktikleri, değiştirerek hedeflerine ulaşmalıdır. Aksi takdirde, rakipleri tarafından işletmenin uyguladığı taktikler öğrenildiği için, rakipler işletmenin bu hedefleri gerçekleştirmesine engel olabilir hatta kendileri bu hedefleri ele geçirir ve savunma veya karşı saldırı stratejileri ile işletmenin uyguladığı stratejinin başarısız olmasını sağlarlar (Tzu, 1920/2013: 59; Dennis, 1984/2011: 113).
- 10) **Empati ilkesi:** İşletme stratejisi uygulama aşamasına geçildiğinde, alınacak kararlara ve belirlenen hedeflere ulaşmak için yöneticilerin, rakiplerin bu durumlara vereceği tepkileri bilmesi ya da iyi bir tahminde bulunması gereklidir. Bunun en iyi yolu, yöneticinin kararlarını alırken kendinin rakiplerin verebileceği kararları düşünmesidir yani empati kurmasıdır. Bu şekilde, rakiplerin karşı stratejilerine karşı önlem alınabilir (Freedman, 2014/2015: 32).
- 11) **Aynı anda iki büyük hedefi elde etmeye çalışmama ilkesi:** İşletme stratejisindeki amacına ulaşmak için öncelikle hedeflerini belirler. Bu hedeflere ulaşmak için aynı anda iki ayrı büyük hedefe ulaşılmaya çalışılmamalıdır. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar bölünmemeli tek büyük hedefe yöneltilmelidir. Birden fazla hedefe yöneltilirse, işletmenin gücü bölündüğü için rakipleri karşında güçsüz duruma düşer (Jomini, 1862/2013: 39; Freedman, 2014/2015: 208).
- 12) **Basitlik ilkesi:** İşletmenin hazırlamış olduğu strateji basit olmalıdır. Strateji yöneticiler tarafından planlanır. Ancak uygulama sırasından, işletmedeki çalışanların hepsi görev alırlar. Bütün çalışanların yöneticiler gibi benzer kavrama ve anlama kapasitesine sahip olmaları beklenemez. Bu nedenle hazırlanan strateji, işletmede çalışan herkesin anlayabileceği kadar basit olmalıdır (Gray, 1999/2008: 106-487).

### 1.2.3. Strateji ile İlgili Temel Kavramlar

Strateji oluşturma ve uygulama Şekil 1.2.'de olduğu gibi bir süreçtir. İster askeri strateji, isterse iş amaçlı strateji veya ulusal politik strateji olsun, bütün stratejilerde geçen ve ortak olan kavramlar vardır. Bu kavramlar, strateji

oluştururken ve strateji uygularken ortaya çıkar. Bu kavramlardan özellikle misyon ve vizyon, hedef ve amaç çoğunlukla birbiriyle karıştırılır. Ayrıca, stratejinin sadece bir bölümünü oluşturan taktik de asıl strateji ile karşılaştırılır. Stratejinin planlama ve uygulama sürecinde geçen bu kavramlarla ilgili birçok farklı tanım ve hangisinin önce yapılacağı ile ilgili farklı görüşler vardır (Turunç, 2010: 210; Luecke, 2005/2010: 18, 20).



Kaynak: Richard Luecke,(2010). Strateji – İşinize En Uygun Stratejiyi Oluşturun ve Uygulayın (Çev. Turan Parlak). Türkiye İş Bankası Yayınları. 2.Basım. (Eserin orijinali 2005'te yayımlandı) (s.XIX).

Şekil 1.2. Strateji Süreci

### 1.2.3.1. Misyon

Misyon kelimesinin Redhouse Sözlüğünde, "bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev, en büyük arzu, temel hedef, amaç" olarak ifade edilmektedir. Strateji oluşturmanın başlangıcı olan misyon, işletme yönetimi açısından "bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş

ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler"dir. Misyon, genel anlamda ve stratejik içerikli olarak değerlendirildiğinde temel ve büyük hedef anlamına gelir (Ülgen ve Mirze, 2010: 173).

Misyon birçok alt hedeften oluşabilir. Sektöründe liderliği ele geçirmeyi hedefleyen bir şirket, ara hedefler belirleyebilir ancak birinci olana kadar misyon devam edecektir (Tarakçı, 2010: 46).

Amerikan Kızıl Haçı'nın misyonu, kâr amacı gütmeyen bir kuruma örnek olarak verilebilir: "...gönüllü çalışmaya dayanan yardım kuruluşu, felaketten zarar görenlere yardım eder ve felaketselere karşı önlem alınması ve felaketselere hazır olunması için insanlara destek olur." Demir cevheri üreten bir Avusturyalı şirketinin misyonu, kâr amacı güden bir kuruma örnek olarak verilebilir: "Herkesin çalışmak isteyeceği, herkesin birlikte iş yapmak isteyeceği, herkesin sahip olmak isteyeceği bir şirket olun." (Clayton, 1995/2008: 174).

Misyonunu tamamlayan bir işletme, önceden belirlenmiş vizyonu doğrultusunda yeni bir misyon geliştirme becerisi göstermelidir. Aksi takdirde, işletme varlığını sürdüremez ve yok olma sürecine girer. Video kiralama şirketleri ve klasik makine fotoğrafçıları bu tür işletmelere örnek verilebilir. Çevre baskısı, gerçekçi olmayan beklentiler ve misyonla uyumlu olmayan isteklerin yoğunlaşması, ekonomik krizler vb etkenler işletmenin misyondan uzaklaşmasına neden olabilir (Tarakçı, 2010: 42-43).

Bir işletmede, misyonun özellikleri aşağıdaki gibi olabilir:

- Etkin bir misyon ifadesi, motive edici niteliklere sahip olmalıdır; işletmede ya da örgütte çalışanların tümüne ortak bir yön verilmelidir,
- Misyon uzun dönemli bir amaç olmalıdır,
- Yalın ve kısa, akılda kalıcı bir şekilde formüle edilmelidir,
- Misyon her zaman daha iyiye ve daha üstün başarılarla yöneliktir,
- Misyonun tüm organizasyona yayılımı sağlanmalıdır; misyon işletmede çalışanların hepsiyle ilgilidir,
- Misyonda aynı zamanda vizyondan da uygun ifadeler yer almalıdır,

- Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir,
- Misyon nicelikle değil nitelikle ilgili bir değerdir,
- Misyon örgüte özgüdür ve özel olmasına dikkat edilmelidir, işletmeyi benzerlerinden ayırt edici özellik taşımalıdır (Clayton, 1995/2008: 174-178).

### **1.2.3.2. Vizyon**

Vizyon, bir işletmenin misyonu belirlendikten sonra, gelecekte olmak istediği yeri gösteren öngörüsü veya tahmini olarak tanımlanabilir. Kısaca, işletmenin gelecekte olmak istediği konumdur. Belirli bir zaman kavramı yoktur. Genellikle işletmenin var oluş sebebi ile bağlantılı, daha geniş ve ufuksal çerçevede bir hedeftir. Örneğin, bir otel işletmesinin, "Müşterilerin konaklama ihtiyacını gidermek misyonu, dünyanın en kaliteli konaklama hizmetini üretebilmek vizyonu" olabilir (Ünüsân ve Sezgin, 2005: 82; Denk, 2011: 70). Peter Senge (1990) vizyon oluşturma sürecini, yaratıcı bir gerilim oluşturmak diye tanımlar; şimdiki zaman ve gelecek arasındaki boşluk yaratıcı enerjinin kaynağıdır (Clayton, 1995/2008: 42).

Vizyon, görülmeyen ilişkilerden oluşan ve çalışanların davranışlarını etkileyen bir güçtür (Wheatley, 1992'den Clayton, 1995/2008: 217). Üst düzey kararlar, vizyonda belirtilen kararlar doğrultusunda alınmazsa, çoğunlukla vizyonun etkisinin yok eden kararlar dizi haline gelerek bir kısır döngü yaratırlar (Toptaş, 2009: 39-43). Bir işletmenin vizyonunu oluşturulması çok önemli bir süreçtir. Bu sürece katılan kişilerin iyimser ya da kötümser olması vizyonu etkiler (Clayton, 1995/2008: 163). Bir işletme veya kurum, belirlemiş olduğu vizyona ulaştığında kendisine yeni bir vizyon belirlemelidir. Aksi takdirde çöküş süreci başlar. Atatürk, "Benimle beraber yola çıkanlar, kendi görüş ufuklarının sonuna erince (vizyon, öngörü), birer birer beni bıraktılar." söylemiyle bu konuya değinmiştir (Tarakçı, 2010: 38-108). Vizyonlar ulaşıldıklarında yerlerini yenilerine bırakırlar, fakat amaç yaşamaya devam eder (Collins ve Porras, 2013: 104). Kurumsal bir işletmenin vizyonu geçmiş dönemlerde on yıla kadar geçerliliğini devam ettirirken, teknolojik gelişmelerin çok hızlı olması, bilgi çağı olarak kabul edilen bir döneme girilmesi ve ekonomik sınırların her geçen gün kalkması bu süreyi üç-dört yıla kadar düşürmüştür (Clayton, 1995/2008: 43).

Bir işletme için tanımlanan **vizyonun özellikleri** aşağıdaki gibidir (Tarakçı, 2010: 37; Clayton, 1995/2008: 161):

- İşletmenin uzak geleceği tarif eder,
- İşletmeye özgüdür,
- Bütün çalışanlar tarafından paylaşılır,
- Ayırt edici özelliğe sahiptir, belirlidirler,
- İşletmenin vizyonu pozitif ve heyecan verici (motive edici), ilham vericidir,
- Kısa, açık ve akılda kalıcıdır,
- Bütün çalışanlar tarafından, işletmeye ne gibi değerlerin ekleneceği kolayca anlaşılır,
- İnanıdırıcıdır.

#### **Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark:**

Misyon ve vizyon en çok karıştırılan kavramlardır. Bunun nedeni, işletmenin gelecekte olmak istediği durumu özetleyen vizyonun, misyonun amaç ve değerler gibi bileşenlerini içermesidir (Göral, 2014: 187). Tablo 1.1.'de vizyon ve misyon arasındaki farklılıklar görülmektedir.



Tablo 1.1. Vizyon ve Misyon arasındaki farklılıklar

<b>Vizyon</b>	<b>Misyon</b>
İşletmenin gelecekte, şimdiki konumdan daha iyi olacağı konumu ifade eder.	İşletmenin şu andaki durumu anlatır, bugün ile ilişkilidir.
İleride başarılabacak bir hedef, olunmak istenen durumdur.	İşletmenin varlık nedenidir.
Bir vizyonu başardığında, yeni bir vizyon geliştirilmeye ihtiyaç duyar.	İşletmenin misyonu uzun süreler aynı kalabilir.
Daha çok hedeflerle ilgilidir.	Daha çok davranışlarla ilgilidir.
Bir işletmenin çalışanlarını geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli değildir.	Daha ziyade hissedilir ve bu yüzden kurumun ve kültürün kalbinde yatar

Kaynaklar: 1- Nejat Tarakçı, (2010). Stratejik Karar Verme ve Senaryo Oluşturma.

(1.Baskı). Truva Yayınları. (s.44)

2- Susan Clayton, (2008). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Gelişimi.(1.Baskı). (Çev. Mehmet Zaman). İstanbul. Hayat Yayınları. (Eserin orijinali 1995'te yayınlandı).(s.47)

### 1.2.3.3. Amaç

Amaç, stratejinin uygulanması sonucu ulaşılmak istenen ana hedeftir. Amaç, araçların nasıl kullanılacağını tayin eder, yönünü belirler ama bizzat araçların kendileri de stratejiyi belirler (Akad, 2003: 16). Şirketlerin amacı, misyonlarından ortaya çıkar onunla bağlantılı olarak tanımlanır. İşletmenin "amaç"ları, faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri "niçin" yaptığını, "neyi veya neleri elde etmek için" yaptıklarını belirten sonuçlardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 182-183).

Amaç, çoğunlukla bir şirketin misyonu ile bağlantılı olarak tanımlanır ve vizyon ile karıştırılır. Amaç, genel olarak bu şekilde yanlış anlaşıldığı için, gerektiği kadar önemsenmemiştir. Vizyon, harika bir bahçe oluşturmak için gereğinden fazla büyümüş çalılar temizlemektir; amaç tabiatla ile iç içe olma arzudur (Clayton, 1995/2008: 44-46).

Collins ve Porras 1996 yılında yaptıkları çalışmalarında 1925 yılından 1991 yılına dek vizyon sahibi olan şirketleri (18 çift) birbirleriyle karşılaştırmışlardır. Bu karşılaştırmada, kâr amacından başka bir öz amacı ("niçin" sorusunun cevabı) olan şirketlerin, süreç içerisinde böyle bir amacı olmayan şirketlere göre daha başarılı oldukları sonucuna varmışlardır. Bu başarı hem kâr oranları hem de pazar

payında açık bir bir şekilde görüldüğünü belirtmişlerdir. Süreç içerisinde işletmelerin belirlemiş oldukları vizyonları ve misyonları birçok defa değişmesine rağmen, şirketlerin öz amaçları değişmemiştir (Collins ve Porras, 1999: 65-128).

Kalıcı başarısı olan şirketler, stratejileri ve uygulamalarıyla değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da değişmeyen temel değerlere ve temel bir amaca sahiptir. Şirketlerin temel amacı, onların varlık nedenidir. Bazı şirketlere ait amaçlar aşağıdaki gibidir:

- 3M: Çözülmemiş sorunlara yenilikçi çözümler getirmek,
- Cargill: Dünyadaki yaşam standardını yükseltmek
- Hewlett-Packard: İnsanlığın ilerlemesi ve refahı için teknik katkılarda bulunmak
- Lost Arrow: Toplumsal değişim konusunda rol modeli ve araç olmak
- Mary Kay: Kadınlara sınırsız fırsat tanımak
- Merck: İnsan yaşamını korumak ve iyileştirmek
- Nike: Rekabet, kazanma ve rakiplerini ezme duygusunu yaşamak
- Sony: Teknolojiyi ilerletmenin ve toplum yararına kullanmanın tadını yaşamak
- Telecare: Zihinsel zayıflıkları olan insanların mümkün olan her şeyi yapabilmelerini sağlamak
- Wal-Mart: Sıradan insanlara, zenginlerle aynı şeyleri satın alabilme şansı vermek
- Walt Disney: İnsanları mutlu etmek (Collins ve Porras, 2013: 103-116).

Amaçların özelliklerini aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 183-184; Tarakçı, 2010: 51):

- Amaçlar, sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamalıdır,

- Amaçlar, gerçekçi olmalı, ancak işletmede çıtayı yükseltecek şekilde belirlenmelidir,
- Amaçlar, belirgin ve ölçülebilir olmalıdır,
- Amaçlara ulaşmada bir zaman sınırı konmalıdır.

#### **1.2.3.4. Hedef**

Stratejide hedef belirlenmeden uygulamaya başlanmamalıdır. Hiçbir şey yapmamak ya da manasız şeyler yapmak, çalışma kanununa karşı büyük kabahattir (Tarakçı, 2010: 100). Bir işletmenin ya da kurumun misyonu, hedeflerin doğmasına neden olur. Bu hedefler, işletmenin kendi kapasite durumundan ve dış çevre koşullarından etkilenir. Bu nedenle, işletme hedefleri, mevcut kaynaklara ve çevre koşullarına uygun olarak belirlenmeli ve sürekli güncellenmelidir. Belirlenen hedeflere ulaşıldığında yeni hedefler belirlenir. Aynı şekilde belirlenen hedeflere çeşitli nedenlerden dolayı ulaşılamıyorsa, hedefler güncellenmeli veya ulaşılabilecek hedefler konulmalıdır (Luecke, 2005/2010: 3; Fogg, 2009/2012: 21-22). Hedefler, kademe kademe stratejide belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlar. Bunun için hedefler, stratejinin gerçekleştirilmesinde anahtar kavramlardır (Akad, 2003: 14). Yıllık ciro ve pazar payı artışı bir işletmenin ölçülebilir hedefleri olarak kabul edilebilir. Hedeflerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Her bir amaç için birden fazla hedef olmalıdır,
- Hedefler kısa, orta ve uzun dönemli olarak ayrılabilir,
- Hedeflerin tamamı birbiri ile uyum içinde olmayabilir,
- Belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için eksiksiz planların olması gerekir,
- Hedefler önem sırasına göre sıralanmalıdır,
- Hedeflerin bir kısmı sayısal olmalıdır. Hedeflerin ölçüm kriterleri çok dikkatli seçilmeli ve tanımlanmalıdır,
- Hedefler gerçekçi, erişilebilir, eldeki kuvvete uygun olmalıdır (Tarakçı, 2010: 16 ve52; Fogg, 2009/2012: 50-51).

### **1.2.3.5. Eylem Planı**

Vizyonda belirlenen amaca ve amaçta belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren düşünceler ve varsayımlar eylem planı olarak isimlendirilebilir. Bir bakıma, strateji de ortaya konan vizyona nasıl ulaşılacağını ortaya koyan planlar olarak düşünülebilir. Belirlenen her bir hedef için birden fazla eylem planı hazırlanabilir. Bunlar alternatif yol planları olarak düşünülebilir (Denk, 2011: 7). Sürekli değişen teknoloji, birçok aracın kullanım şeklini değiştirmekte veya tamamen ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan, sürekli olarak geliştirilen yeni yöntemler ve araçlar yeterince denenmediği, uygulama aşamasında etkileri tam olarak bilinmediği durumda alternatif eylem planları vasıtasıyla tahminler yapılır. Eylem planları, aynı zamanda vizyona ulaşmak için gerekli olan malzeme, personel gücü vb ihtiyaçların tespitinde de yardımcı olur.

Eylem planı, bir vizyonun nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin fikirlerin uyum içinde ortaya konmasıdır. Eylem planı, vizyonun, uygulanabilir plan ve programa dönüştürülmüş şeklidir. Eylem planı vizyona göre daha kapsamlı, daha yol gösterici, zamanca daha yakın, daha bağlayıcı ve daha uygulamaya dönük fikirlerdir. Vizyonu detaylandırır ve vizyonun nasıl başarılabileceğini ortaya koyar (Denk, 2011: 8).

### **1.2.3.6. İlke**

İlke, oluşturulan bir eylem planının nasıl uygulayacağını gösterir. Kısaca, belirlenen hedefe nasıl ve hangi yöntemlerle gidileceğini gösteren, geçmişte denenmiş, uygulaması yapılmış veya simülasyon testinden geçirilmiş uygulama bilgileridir. İlke, mevcut olan kuvvet ve malzemenin, belirlenen hedeflere ulaşmak için nasıl kullanılmasını gerektiğini gösterir. Uygulama aşamasında sadece yol göstericidir. Uygulayıcı ilkeleri uygulamak zorunda değildir, onu daha çok kaynak olarak değerlendirmelidir (Denk, 2011: 8). Daha önce belirlenmiş olan ilkeler, belirli aralıklarla test edilir. Böylelikle mevcut ilkelerde hem iyileştirmeler yapılır hem de personelin uygulama tecrübesi kazanmasını ve kendisini geliştirmesi sağlanmış olur. Bir kuruma yeni katılan personelin, bu şekilde uygulama ve kurslarla hem ilkeleri test etmesi hem de alışkanlık kazanması sağlanır (Akad, 2003: 18-19).

Strateji, vizyon, eylem planı ve ilkeleri kısaca şu şekilde özetlenebilir: Strateji, bir amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yolu; vizyon, organizasyonun geleceğe ilişkin hedefini; eylem planı bu hedefe orta/uzun vadede neleri, nasıl yaparak ulaşılabileceğine ilişkin düşünceleri ortaya koyar. Vizyon çok kısa olarak kurumun gelecekteki hedeflerini tanımlar iken, eylem planı daha geniş bir anlatım ile bu hedeflere "nasıl" erişileceğini yöntemleri ile anlatır. İlkeler ise mevcut imkân ve yeteneklerle nelerin nasıl yapılacağına ilişkin esasları, prensipleri ve usulleri açıklar (Denk, 2011: 9).

### **1.2.3.7. Değerler**

Değerler, bir işletmenin amaçlarına ulaşırken uyması gereken soyut kuralları temsil eder. İşletme ya da kurumu oluşturan insanların sahip oldukları kültürel ve toplumsal değerler ile üretilen mal veya hizmetin sunulacağı kişilerin değerlerinin birbiriyle uyumlu olması gerekir. İşletmeler, vizyonlarına ulaşırken bu değerler çerçevesinde hareket etmek zorundadırlar. Yöneticiler ve çalışanlar, oluşturulan bu değerlerin ışığında belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan çalışmalarını yaparlar. Değerler, bir işletmenin yönünü belirler, stratejisinde belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olur. Değerlerine yeteri kadar önem vermeyen işletmelerin, stratejisinde belirlenen hedeflere ulaşması ve bu hedeflere ulaştıktan sonra onu koruması çok zordur (Toptaş, 2009: 42). Değerler, şirket kültürünü oluştururlar (Fogg, 2009/2012: 21). Başarı için, tüm çalışanların bu değerleri paylaşması gereklidir. Kurumun değerleri de vizyonunun ayrılmaz bir parçasıdır, çalışanların motivasyonunu artırır (Tarakçı, 2010: 36; Clayton, 1995/2008: 85-90).

Temel değerler her işletme ya da kurum için bir veya iki tanedir. Bununla birlikte, temel değerlerin yanında yardımcı değerler de olabilir. Temel ya da yardımcı değerler, işletmenin vizyonunda belirtilen amaca ulaşması için gerekli olan uygulamalarda çalışanlar tarafından yol gösterici olarak kullanılır. Değerler işletmenin kültürünü ortaya çıkarır. Temel değerlere aşağıdaki gibi örnekler verilebilir (Clayton, 1995/2008: 87-90):

- Müşteri ilişkileri, çalışmalarımız için hayatı önem taşır,
- Çevresel ve toplumsal sorunlara çok büyük önem veriyoruz,

- Müşterinin tatmin edilmesi bizim için birinci önceliktedir,
- Yüksek derecede motive olmuş ve iyi eğitilmiş bir kadro bizim için önemlidir.

Yardımcı (destek) değerlere aşağıdaki örnekler verilebilir:

- 'Henüz burada icat edilmedi' sendromuna yer yoktur,
- Çalışmamıza "çevre dostu" prensipler katmanın yollarını arayacağız,
- Takımlar, takım çalışmasına neden gerek duyulduğunu açıklayan bir amaca dayanarak kurulacaktır,
- Müşterilerimize karşı sorumluluğumuz, iş arkadaşlarımızın ne yaptığının kavranmasıyla güçlenecektir.

#### **1.2.3.8. Taktik**

“Taktik” kelimesi, Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde, Fransızca “tactique” isminden geldiği belirtilmekte ve üç anlamı açıklanmaktadır (TDK, 2015):

- a) Askerlikte kullanımı ile ilgili olarak: Türlü savaş araçlarını belli bir sonuca ulaşmak amacıyla etkili biçimde birleştirerek ve kullanarak kara, deniz veya hava savaşını yönetme sanatı,
- b) Spor oyunlarında, oyuncunun veya takımlardan herhangi birinin uygulayacağı oyun yöntemi,
- c) İstenen sonuca ulaşmak amacıyla izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tümü.

Taktik kelime ve anlam olarak strateji ile çok fazla karıştırılır. Strateji, genel olarak uzun bir süreçte yapılması gerekenleri belirtir. Taktik, kısa sürelidir, stratejinin gerçekleşmesi aşamalarından olan hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin, ayrıntılı olarak gösterildiği eylem planı ve ilkeleri de içeren uygulama planıdır. Strateji üzerine çalışmalarda bulunan birçok yazar, strateji ve taktiği kendi dönemlerine ve çalışma alanlarına göre açıklamışlardır. Strateji üzerine yazılan en

eski kaynaklar olan Sun-Tzu'nun "Savaş Sanatı" ve yine M.Ö. Dördüncü yüzyıla ait, Taktisyen Aeneas'ın kuşatma altında uygulanacak taktikleri anlatan eserleri bu konudaki en eski eserlerdir. Bu eserlerden başka Roma ve Bizans Döneminde okçuluk, gizli mesaj gönderme, kuşatma silahlarının kullanılması ve askerlikle ilgili taktiklerin yer aldığı kitap yazılmıştır (Dennis, 1984/2011: 16).

Strateji ve taktik, bu konularda çalışan tüm bilim insanları tarafından buldukları dönemin anlayışına göre tanımlanmış ve aralarındaki farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır. Tüm yazarlar, strateji ve taktik için tartışmalar yapmışlar, birbirlerini etkilediklerini ve birbirlerine kaynaşmış olduklarını belirtmişlerdir (Hart, 1967/2003: 447; Gray, 1999/2008: 13).

İşletme anlamda strateji, amaçlara ulaşmada kullanılan yoldur; taktik ise kısa dönemli uygulamalardır, stratejiyi tamamlar. Örneğin, satışları artırmak için reklam aracını seçmek stratejik bir konu iken, reklamların sıklığı taktik uygulamalardır (Sezer, 1997: 58'den Ünüsan ve Sezgin, 2005: 106). Taktikler de aynen stratejiler gibi, bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle, nihai sonuç odaklı olmayan, ama olası rakip davranışları dikkate alan faaliyetler ve kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 37). İşletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için değişen durumlara ilişkin kısa dönemli kararları ifade etmektedir. Bu kararlara aynı zamanda "fonksiyonel stratejiler" veya "alt stratejiler" adı da verilmektedir (Akgemci, 2013: 7). Bunlara anlık stratejilerde denmektedir. Anlık strateji yöneticilere, çevreye karşı, her şey tam anlaşılmadan tepki gösterme ve harekete geçme fırsatı tanır (Clayton, 1995/2008: 35-38).

Taktiğin başlıca özelliklerini aşağıdaki gibidir:

- Taktik, stratejinin bir parçasıdır, ona tabidir, ona hizmet eder,
- Kısa süreli dirler,
- Küçük ölçekli dirler,
- Stratejiden daha ayrıntılı dirler,
- Karar verme seçenekleri stratejine göre daha azdır,

- Alt kademe yöneticiler tarafından oluşturulurlar ve kullanılırlar,
- Stratejilere göre daha az öneme sahiptirler,
- Taktikte zaman önemlidir ve sürükleyicidir,
- Gelecekte stratejik yararları güvence altına almak için taktik başarılarından vazgeçilip, taktik zarar ve kayıplara bilinçli olarak katlanıldığı anlar da vardır,
- Taktik, stratejik dönem boyunca birçok kez değişir (ya da değişebilir),
- Taktikteki başarı ya da başarısızlık, stratejiyi de etkiler ve değişmesine neden olabilir,
- Tamamen doğal koşullardan ötürü taktikte baskın daha çok söz konusudur; çünkü taktikte zaman ve mesafeler daha kısadır (Stalin, 1924/2012: 11-69; Geyer, 2015: 635).

Taktik ve Strateji arasındaki farklılıklar:

- Taktiğin kültür, medeniyetin ise strateji ile benzer tarafları mevcuttur,
- Stratejiye; jeopolitik, stratejik istihbarat ve askeri coğrafya etütleri yön verirken, taktiğe; strateji, teknik, harekât bölgesi etütleri ve milli kültür yön verir,
- Strateji; hedefe uygun gücün planlanması, oluşturulması ve harekât alanları içinde kullanılması ile ilgili iken, taktik; sadece oluşmuş olan bir gücün düşmana karşı açık veya örtülü olarak kullanılması ile ilgilidir,
- Stratejide hesap edebilme taktiğe nazaran gerçeğe daha yakındır (Zira taktiğin ilgilendiği insan azim ve ifadesi hesaplanamaz),
- Strateji düşmanla temastan önceki tüm faaliyetleri içerirken, taktik; düşmanla temas sağlandıktan sonraki faaliyetleri kapsar (Denk, 2011: 35; Grant ve Jordan, 2012/2014: 13).



#### **1.2.4. Stratejiye Etki Eden Unsurlar**

Tarihi süreç içerisinde, strateji uygulayıcıları ve bu konuda eser bırakanlar, bazı unsurların stratejinin uygulama aşamasında olumlu ya da olumsuz yönde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu unsurları kendi dönemlerine göre ve daha fazla etkileri olduğu için farklı sayılarda sınıflandırmışlardır. Bazı stratejilerde unsurların bir kısmı oldukça etkiliyken, bazı stratejilerde ise diğer unsurlar önplana çıkmıştır (Gray, 1999/2008: 19, 39; Freedman, 2014/2015: 209). Uzun süre strateji uzmanlarınca mekan, zaman ve kuvvet olarak kabul edilen bu unsurlar, strateji üzerine yapılan çalışmalar arttıkça, stratejiye etki eden farklı unsurların da olduğu ortaya çıkmıştır (Clausewitz, 1967/2011: 165-281; Tarakçı, 2010: 15).

##### **1.2.4.1. İnsan ve Siyaset ile İlgili Unsurlar**

İnsan ve siyasetle ilgili unsurları oluşturan insan, toplum ve halk, kültür, siyaset ve politika, ahlaki ve etik bu bölümde toplanmıştır. Bunların tamamı gözle görülemeyen ve maddi olmayan unsurlardır. Clausewitz, insanı etkileyen en önemli etkenin gözle görülemeyen, tasnif edilemeyen, sayılamayan psikolojiye dayalı, moral olduğunu belirtmektedir. Ünlü özdeyişi “Fiziki güçler kılıcın ‘tahta sapı’ ancak moral güçler ‘keskin ağzıdır’.” ile gözle görülemeyen unsurların strateji üzerindeki önemini anlatmaya çalışmıştır. Bu sözler, günümüzdeki modern dünya içinde geçerliliğini sürdürmektedir (Rothfels, 2015: 165). Zaferin dörtte üçü manevi güce, dörtte biri maddi etkenlere bağlı olduğu söylenerek, bu iki önemli etkeninin önemi anlatılmaya çalışılmıştır (Miknevich, 1898’den Pintner, 2015: 436). Genel stratejinin ve diplomasinin ortak amacı, hasım tarafın desteklerini azaltmak, onları mümkün olduğunca tecrit etmek, aynı zamanda hasımların aynı yöndeki gayretlerin engellemektir (Akad, 2003: 29-44).

##### **a) İnsan**

Strateji üzerine yazılan eserlerin çoğunda, strateji ile insan arasındaki bağlantı dolaylı olarak yapılmaktadır. Stratejinin gerçekleşebilmesi için taktikler gereklidir ve bunların en önemli unsurunun da insan olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır (Gray, 1999/2008: 52; Toptaş, 2009: 83). Bu nedenle, her insanın sahip olduğu özelliklerini bilmek ve onu en verimli şekilde, stratejinin başarısını en üst seviyeye çıkarmak için kullanılmalıdır (Tarakçı, 2010: 88).

Teknolojik gelişmelerin 1990 yılları itibarı ile hızlı bir biçimde işletmelerde kullanılmaya başlaması, insan unsurunun önemini daha da artırmıştır. Teknoloji ile beraber, bu teknolojiyi kullanabilecek kişilerin de eğitilmesi ve bunun bütünleşmesi önem kazanmıştır (Uşaklı ve Alper, 2010: 49; Denk, 2011: 45).

İnsan unsuru ile ilgili olarak moral, strateji yazarlarının en çok üzerinde durdukları kavram olmuştur. Her yazar moralin önemini farklı bir şekilde anlatmaya çalışmıştır. Günümüz işletmelerinde de insan unsuru önemlidir. Sosyal hakları ya da maaşları yeterli düzeyde ve zamanında verilmediğinde, iş yavaşlatmakta hatta greve gidebilmektedirler. Stratejinin en önemli unsurlarından biri olan insanla ilgili Atatürk: "Neşeli olmayan insanlardan iki türlü şüphe edilir. Ya hastadır yahut o insanın, başkalarına bildirmek istemediği bir kuruntusu vardır" (Tarakçı, 2011: 95). Dolayısıyla insani bir takım özellikler (öfke, açgözlülük, hırs, öz saygı, tamah, heves, can sıkıntısı vb) stratejiye etkilemektedir (Tzu, 1920/2013: 13; Gray, 1999/2008: 377).

## **b) Toplum**

Gray, stratejinin toplum (halk) ile ilgili olan unsurunu açıklarken, modern dönemlerde, toplumların bir bütün olarak savaşa hazırlanıp, savaş yaptıklarını belirtmektedir (Gray, 1999/2008: 54). Halk kavramı herkes tarafından çok kullanılmasına rağmen, herkes için farklı anlam ifade etmektedir. Bir solcuya göre halk, "ezilen ve muhalif" kitleler; bir radikal dinci için halk, "inananlardan" oluşur; liberalin kafasındaki halk, "iş gücü olan, tüketim yapan" insanlardır; sağcının kafasındaki halk kavramı, kesinlikle solcununkinden farklıdır. Sonuç olarak her kullanan kendisini halkın içinde ya da dışında görür (Akad, 2003: 90).

Graham Greene, 1969 yılında yazdığı "The Quiet American" adlı kitabında: "Doğru anahtarı kullanırsanız, her kişiyi ve her ulusu istediğiniz yöne doğru çevirebilirsiniz." demektedir (Freedman, 2014/2015: 340). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri yerdeki halk ile ürün veya hizmetlerini sundukları halk'ın özelliklerini bilmeleri ve bunlara dikkate alarak stratejilerini oluşturmaları çok önemlidir.

## **c) Kültür**

Kültür ya da kültürler, sosyal olarak iletilen fikirler, tavırlar, gelenekler, akıl alışkanlıkları ve aşağı yukarı kendine has tarihi deneyime sahip, belli bir

coğrafyaya dayalı güvenlik çevresinin tercih edilen işleyiş yöntemlerinden oluşmaktadır. Belli bir çevre birden fazla stratejik kültür içerebilir; tıpkı belli görevlerle ilişkili askeri kültürler ya da coğrafi çevre gibi. Dahası, stratejik kültür(ler) zamanla yeni deneyimler hazmedildikçe, kodlandıkça ve kültürel olarak dönüştükçe değişebilir. Ancak kültür yavaş yavaş değişir (Gray, 1999/2008: 190-191). Sosyal tarihçi Peter Burke, kültürü “Paylaşılan anlamlar, tavırlar, değer ve içinde belirttikleri ya da oluşturuldukları simgesel şekiller (icraatlar, insan yapımı nesnelere) sistemidir.” şeklinde tanımlar. Stratejik kültür, sosyal olarak yapılandırılmış ve nakledilmiş varsayımlar, zihinsel alışkanlıklar, gelenekler ve hareketin tercih edilmiş yöntemlerinden (davranış) oluşur; aşağı yukarı belli bir coğrafyada üslenmiş güvenlik çevrelerine özgüdür (Gray, 1999/2008: 54).

Stratejik kültür olay ve davranışların çerçevesini (bağlamını) temin eder, bu çerçeve sadece “ötede” ya da “dışarıda bir yerde” olan bir şey değil, insan inançlarının, tavırlarının ve alışkanlıklarının da bir çerçevesidir (Gray, 1999/2008: 55). ABD’li iki antropolog (Kroeber ve Kluckhohn, 1952), kültür ile ilgili olarak yayınladıkları antropolojide, kültür kavramının 164 tanımı derlemiş ve tartışmışlardır. Kültür kelimesi, antropoloji dilinde ve eserlerinde, aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir sözcüktür (Denk, 2011: 51):

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

İşletmelerde kültür, hem çalışanları hem de üretilen hizmet veya ürünleri tüketen insanları etkilemektedir. İşletmeler üretim yapacak insan gücünü sağlamak ve üretilen ürünlerini ya da hizmetlerini tüketen tüketicilerin kültürlerine uymak zorundadır, aynı savaş stratejisinde olduğu gibi (Freedman, 2014/2015: 419-442).

#### **d) Siyaset ve Politika**

Clausewitz’in stratejinin politika ve siyaset ile olan ilişkisini açıklamak için kullandığı “Politik niyet amaç, savaş ise araçtır ve araç, hiçbir zaman amaçsız düşünülemez.” (Clausewitz, 1967/2011: 46) sözü birçok strateji yazarının ve

uygulayıcısının dikkatini çekmiştir (Craig, 2015: 391; Earle, 2015: 434). Stratejinin siyasi unsuru, ona anlam veren unsurdur (Gray, 1999/2008: 56). Stratejinin her seviyesinde bir politik otoritenin (yürütme ve yasama) etkisi bulunur. Gerek iç gerekse dış politika, stratejik kararlarda daima güçlü etkilere sahiptir (Denk, 2011: 56-59).

Günümüzde işletmeler, politikadan farklı şekillerde etkilenmektedirler. Bunlardan birincisi faaliyet gösterdikleri (üretim yaptıkları) ülkedeki politik durum ve bunun etkisidir. İkincisi ise, işletmenin ürünlerinin tüketildiği yer başka bir ülke ise bu ülkedeki politik durumdur. Her iki politikaya ilaveten, işletme sahiplerinin de mevcut duruma kendi görüşlerine göre müdahale de bulunabilirler. Bunlar işletme stratejisinin oluşturulması ve uygulanması sırasında stratejiye etki eden unsurlardır.

#### **e) Ahlak ve Etik**

Ahlak ve etik kurallar stratejinin ihmal edilmiş unsurlarıdır. Strateji düşünürleri ve uygulayıcıları, ahlaki gelenekleri ve etik düşünceleri çok az dikkate almışlardır ve çalışmalarında değinmişlerdir (Gray, 1999/2008: 57). Etik, insanların davranışlarıyla ilgilidir. Bu nedenle bilim adamlarının, siyasetçilerin ve askerlerin, stratejinin bir unsuru olarak etik konularını anlamaları ve buna uygun hareket etmeleri yaşamsal önemdedir (Tzu, 1920/2013: 53). Eski Yunancadan gelen “etik” sözcüğü, insan tutum ve davranışlarının iyi (doğru) ya da kötü (yanlış) yönden değerlendirilmesidir (Denk, 2011: 65). Etik, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlanırken; "Ahlak", bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015). İş etiği ise “yönetimle ilgili ahlaki değerler bütünü” olarak tanımlanmıştır (Soutar, 1995: 378'den Zel, 2010: 178).

Etik dışı faaliyetlerin siyasal sistemlere verdiği yıkıcı zararların bilincine varılması çağdaş demokratik ülkelerde genel olarak kamuda ve özellikle de etik sisteminde ciddi reform hareketlerini başlatmıştır. Günümüzde, uluslararası alanda genel olarak kabul görmüş etik davranış ilkeleri şunlardır; tarafsızlık, hukukilik, dürüstlük, bütünlük, liyakat, nesnellik, sadakat, liderlik, saydamlık, hesap verebilirlik, profesyonellik, eşitlik, süreklilik, yardımseverlik, doğruluk, yalan söylememek, hırsızlık yapmamak, cana kıymamak, saygınlık ve güven, vb (Zel, 2010: 177-178; Denk, 2011: 65).

Khazanchi tarafından yapılan bir çalışmada, kadın ve erkek yöneticilerin iş ahlakına aykırı buldukları başlıca davranışlar şu şekilde tespit edilmiştir. Şirkete ait gizli bilgilerin sızdırılması, işle ilgili konularda dürüst davranmama, menfaat çatışması, müşterilere ve çalışanlara karşı sadakatsizlik, sosyal sorumluluk bilincine aykırı davranışlar, güvenilir olmama, yetkisini kötüye kullanma, makamını ve bilgisini kişisel çıkarları için kullanma, kendini üstün görme (Zel, 2010: 179). İnsanlar, günlük yaşamlarında, gerek uluslararası hukuk gerekse iç hukuka uymak zorundalarsa, toplumda yerleşik ahlaki kurallara da uyma konusunda kendilerini zorunlu hissetmelidir (Tarakçı, 2010: 30; Freedman, 2014/2015: 818).

#### **1.2.4.2. Stratejinin Planlanması ile İlgili Unsurlar**

Stratejinin planlamasıyla ilgili unsurlar ekonomi ve lojistik, organizasyon, yönetim (personel alma, eğitim ve makine alma dahil), bilgi ve istihbarat (aldatma, hile, gizlenme), stratejik kuram (teori) ve ilke, teknoloji-bilim şeklinde sıralanabilir.

##### **a) Ekonomi ve Lojistik**

Lojistik kelimesi "majör général de logis" unvanından türemiş olup, görevi ordu kollarının yürüyüşüne yön vermek ve arazide konuşlandırmak için birlikleri konaklatmak, ordugâh kurmak olan bir subay anlamına gelmektedir (Jomini, 1862/2013: 253-254).

Bir işletme açısından bakıldığında, işletmenin bulunduğu yerde karşılayabilecekleri (özellikle yiyecek, herde bulunabilen üretim elemanları gibi maddeler) ve işletmenin merkezinden gönderilecek olanlar (vasıflı personel, özel parçalar ve hammaddeler) olarak iki gruba ayrılabilir (Clausewitz, 1967/2011: 387). Rakip işletmeler, yerel olarak işletmenin ihtiyaç duyduğu malzemeleri kendileri alarak ya da hükümetler vasıtasıyla gümrüklerden geçerek gelmesi gereken malzemelerin girişlerini engelleyerek, üretimin durmasına neden olabilirler. Bir ordunun lojistiğinin kesilmesi, nasıl onun savaşı kaybetmesine neden oluyorsa, işletme için de aynı sorunlar ortaya çıkabilir (Weigley, 2015: 503; Dennis, 1984/2011: 93, 119). Bu nedenle kaynak tahsisi –veya genel olarak güç unsurlarının hazırlanması- stratejinin dikkat edilmesi gereken en önemli unsurudur. İşletmeler hem kendi tedarikçilerinden aldıkları ürünler, hemde

üretikleri ürünlerin dağıtımını için ağlar oluşturmak ve bunları çalışır durumda tutmak zorundadırlar. Uygun dağıtım kanallarını kurmayan işletmeler, geçmişte lojistik nedeniyle katıldıkları savaşları kaybeden orduların durumuna düşerler (Binton, Craig ve Gilbert, 2015: 117; James, 2015: 860). Birçok sektörde dağıtım ve lojistik kanallarını çok iyi kurup bunları, rakiplerin pazara girmesine engel olarak koyan çok sayıda işletme vardır. Bu işletmeler, ekonomik güçleriyle beraber dağıtım gücünü, bir sektöre girişi engellemek için kullanmaktadırlar.

### **b) Organizasyon**

Organizasyon, stratejinin bütün olarak planlanmasını ve denetlenmesini kapsar. Rakibin durumuna ve farklı uygulamalara göre planlama yapılır. Yapılan bu planların uygulanması izlenir ve uygulama sırasında ortaya çıkan aksaklıklar geri besleme ile düzeltilir. Stratejinin oluşturulması ve planlaması bürokratik bir grup tarafından yapılır. Organizasyondaki yetersizlik çok önemli sonuçlara neden olabilir. İyi bir organizasyon planının olması her zaman başarı getirmez. Çünkü strateji uygulamada insana bağlıdır (Gray, 1999/2008: 61).

İşletmenin farklı durumlar için planlama yapması ve kuvvetini ona göre kullanması, işletmenin yaşanacak tüm durumlara hazırlıklı olmasını sağlar. Belirli aralıklarla yapılan kontroller ve çalışmalarda tespit edilen aksaklıklar giderilerek hem işletmenin stratejisinde belirlenen hedeflere ulaşması daha kolay olur hem de beklenmeyen durumlara karşı işletme hazırlıklı olur. Planlama ve organizasyon çalışmalarında hem tüm elemanlar tek tek hem de tek bir birim bir eleman olarak düşünülebilir. Bu şekilde düşünülmesi, yapılacak olan planlamayı kolaylaştırır. Organizasyonda haberleşme ve disiplin de önemlidir.

### **c) Yönetim**

İşletmeler için yönetim unsuru, personelin işe alınması, eğitimi ve gerekli olan makinelerin tedarik edilmesi gibi konuları içerir. İşletmenin faaliyetlerindeki duruma göre uygun personeli bulması ve istihdam etmesi, bunların yapacakları işlere göre eğitilmesi işletme stratejisinin başarıya ulaşması için oldukça önemlidir. Personelin sadece kendilerine verilen standart görevleri yerine getirmesi yeterli değildir. Stratejinin uygulanması sırasında olabilecek beklenmeyen durumlara karşı da hazırlıklı olması ve bunlara stratejiyi zarara uğratmayacak tepkiler vermesi önemlidir. Özellikle orta ve üst düzey yöneticiler,

beklenmeyen durumlara karşı etkili karar verebilmeleri için birçok kurumsal şirket tarafından eğitim programlarına gönderilmektedirler (Holborn, 2015: 245; Neumann, 2015: 237).

#### **d) Bilgi ve İstihbarat**

Bilgi ve istihbarat her zaman stratejinin önemli bir unsuru olmuştur (Gray, 1999/2008:157). Geçmiş dönemlerde teknolojik şartlardan dolayı bilgi edinme ve edinilen bilginin iletilmesi çok uzun zaman alabiliyordu. Zamanında alınamayan ve doğruluğu kontrol edilemeyen bilgi, maalesef stratejiyi belirleyen liderler tarafından kullanılmıyordu.

İstihbarat savaş kadar eskidir. Eski dönemlerde hem diplomat hem de askeri mekanizmalar tarafından yapılmış olması nedeniyle diplomat ve casus arasındaki ayrım belirsiz hale gelmiştir. İstihbarat yalnızca kasalardaki planların, sırların ve şifrelerin ele geçirilmesi değil, coğrafi koşullardan üretim kapasitesine, eğitimden insanların psikolojik durumlarına kadar her türlü bilgiyi ve değerlendirmeyi içerir (Akad, 2003: 50). Elde edilen bilginin üstünlüğü tartışılmazdır. İhtiyaç duyulan bilgi doğru zamanda elde edilip, doğru bir şekilde değerlendirildiğinde, ister savaşta olsun ister işletme hayatında yeri çok önemlidir. İstihbarata göre verilen kararlar sayesinde işletme, rakipleri karşısında çok büyük üstünlükler kazanır (Freedman, 2014/2015: 394; Gray, 1999/2008: 344).

İstihbarat sonucu elde edilen bilginin çokluğu değil, doğru değerlendirilmesi önemlidir. Doğru değerlendirme, değerlendirmeyi yapanların, zihinsel süreçlerinin oluşumuyla ve maruz buldukları baskılanmalarla ilgilidir. Birimler ya da yöneticiler arasındaki rekabet, elde edilen istihbaratın yanlış değerlendirilmesine de yol açabilir (Akad, 2003: 52-54; Gray, 1999/2008: 63).

Bilgi miktarının çok fazla olması nedeniyle doğru tercihi zamanında yapmak, yöneticiler açısından her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Business Week Research Services' in 2004 yılında Avrupa ve ABD'de 650 yöneticiyi kapsayan araştırmada:

- Yöneticilerin 2/3'ünün iş kararlarını "hissiyat" ile verdiği,
- Kötü kararların %77'sinin yöneticilerin doğru bilgiye erişememesinden kaynaklandığı,

- Önemli iş kararları vermenin karmaşık ortamlarda daha da zor olduğu
- Bilgiyi arayıp bulmanın iş verimliliğini doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır (Sığırı, 2010: 91).

#### e) **Stratejik Kuram(Teori) ve İlke**

Stratejik kuramın gelişmesi, ortaya çıkan stratejik uygulama ihtiyaçlarının, farklı kültürde pratik zekâyâ sahip insanların birbirinden farklı çözüm bulmaları sayesinde oluşur. Strateji tarihinin gerçekleri içerisinde ya da öngörülen stratejik gerçekler içinde ne kadar sağlam çözümler ve uygulamalar olsa da; strateji yapma, yürütme ve icra için daima bir stratejik kuramsal boyut mevcuttur. İlke, nasıl düşünmek ve bunu nasıl yapmaya hazırlanmaktan ziyade ne düşünüp ne yapmak gerektiğini öğretir. Aslında ilke, kurumun hedeflerini açıklar, görevlerini belirler ve kurumun ihtiyaçlarını biçimlendirir (Gray, 1999/2008: 64-65).

Günümüz işletmeleri stratejilerini oluştururken, mutlaka alternatif seçenekler düşünmelidirler. Sadece ilave bir pazara giriş yapmayı değil, mevcut pazardan çekilme; pazara yeni bir ürün sunmayı değil, pazarda olan bir ürünü pazardan çekme gibi alternatif tüm planları yapmalıdırlar. Bu şekilde rakiplerine karşı daha fazla alternatif sahibi olurlar (Akad, 2003: 134). Yöneticiler, stratejilerini uygulama esnasında sadece stratejik teori ve ilkelere bağlı kalmamalıdırlar, aynı zamanda esnek de olmalıdırlar (Clausewitz, 1967/2011: 728; Rothenberg, 2015: 354). Alternatiflerin sayısı arttıkça, stratejinin başarı oranı da artar. Uygulama sırasında daha önceden öngörülmeleyen seçenekler de çıkabilir, stratejide asıl önemli olan, bu seçenekleri bularak uygulamaktır. Bu gerçek dehadır (Akad, 2003: 27).

Her geçen gün işletmelerin stratejilerini kullanarak rakiplerini yenmesi giderek zorlaşmakta ve bunun maliyeti artmaktadır. Bu nedenle, işletmeler zaman zaman diplomasi ve politika kullanımı yoluyla kendileri için avantaj, rakipleri için dezavantaj yaratmaya çalışarak stratejilerini daha az maliyetle uygulamaya çalışmaktadırlar (Akad, 2003: 79-163). Pazardaki müşteri eğilimlerinde yaşanan değişimler ya da alternatif ürünlerin pazara sunulması gibi nedenlerden dolayı oluşturulan ilkelerin değiştirilmesi ya da güncellenmesi gerekebilir (Rice, 2015: 779-784; Carver, 2015: 942-943). Uzun süren bir durgunluğun ardından yaşanan



yoğun bir rekabette tespit edilen eksiklikler veya yanlış uygulamalar da değişikliğe sebep olabilir (Masclsaac, 2015: 765-766).

#### **f) Teknoloji ve Bilim**

Stratejinin bir unsuru olarak teknoloji, tarihin her döneminde önemli bir yere sahip olmuştur. Demiryollarının kullanılmaya başlanması, gemilerde buhar gücünden yararlanılması ve diğer gelişmeler işletmelerin stratejilerinde önemli değişikliklere yol açmışlardır. Yeni teknolojiler sayesinde, rakiplerine nazaran daha fazla ürün üretme ve üretilen ürünleri daha ucuza nakletme olanaklarına kavuşan işletmeler, avantajlı bir duruma sahip olmuşlardır (Holborn, 2015: 252). Bununla birlikte, Moltke'nin iki rakip ordu için söyledikleri gibi, aynı teknolojik imkânlarla ve personel eğitimine sahip iki işletmenin, aynı yöntemleri kullanması durumunda başa başnoktasına geleceklere ve rekabetten berabere çıkacakları bir durum ortaya çıkacaktır. Bunlardan birisi çekilene kadar durum böyle devam edecektir (Freedman, 2014/2015: 193; Neumann, 2015: 237).

Teknolojinin ve bilimin stratejiye olan bir başka etkisi ise sürekli olarak öne geçebilmek arzusu ile işletmeleri son teknoloji ürünleri kullanmaya teşvik etmesidir. Bir işletmenin rakiplerinden daha üstün bir üretim teknolojisi kullanma arzusu, diğer işletmelerinde geride kalmamak için bu öncü işletmeyi takip etmeleri rekabeti farklı bir konuma taşımıştır. Böyle durumlarda işletmeler, kazançlarının önemli bir kısmını, işe yarayıp yaramayacağını bilmedikleri teknolojilere yatırabilirler. Teknolojik gelişmeler, çalışanların sağlıklarını koruma ve üretim hatlarının sağlık koşullarının düzeltilmesi gibi etkileri de vardır.

İşletmeler, kendi geliştirdikleri üstün teknolojileri ve patentleri belli bir süre rakiplerine karşı bir caydırıcılık unsuru olarak kullanabilmektedir. Fakat patent süresi bittiğinde eğer yeni teknolojiler geliştirmedilerse, piyasadan çok hızlı bir şekilde çekilmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin sahip oldukları üstünlüklerin devam etmeme durumuna karşı alternatif stratejiler geliştirmeleri gereklidir. Çok güçlü rakiplere karşı yeterli gücü olmayan işletmeler ise ayakta kalabilmek için sınırlı savaşta olduğu belirli bir bölgede ya da belli bir ürün üzerinde rekabet etmeye çalışırlar (Bordie, 1946: 52'den Freedman, 2014/2015: 265).

İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler de işletmelerin dikkat etmesi gereken bir konudur. İletişim alanındaki gelişmeler, büyüyen işletmelerin birimleri arasında haberleşme ve kontrol sorununu çözmeye yardımcı olurken, işletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili bir sorunun çok hızlı bir şekilde tüm tüketiciler tarafından öğrenilmesini de sağlamaktadır (Gray, 1999/2008: 151-152). Yirminci yüzyılın son çeyreği itibariyle, artık insanlığın sanayi çağından bilgi toplumu çağına girdiği kabul edilmektedir. Her on yılda bir yazının icadından beri biriken tüm bilgiden fazlasının üretildiği bilgi çağında, ülkeleri zenginleştiren, ekonomilerini geliştiren unsur, yer altı ve yerüstü varlıkları değil, sahip oldukları bilgi birikimidir. Bilgi, bilim ve teknoloji, bu çağın ana boyutlarıdır (Denk, 2011: 60; Akad, 2003: 91).

Günümüzde, bilgi teknolojileri, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir yere sahiptirler. Bilgi teknolojileri, işletmeleri yeni bir yapılanmaya götürmekte, sınırlarını esnekleştirmekte ve işletme fonksiyonlarının kullanımı farklılaştırarak geleneksel örgüt anlayışından farklı boyutlara geçişe zorlamaktadır. Bilgi teknolojileri, bir işletmenin işlevlerini, çalışma biçimini, müşterileri ile olan ilişkilerini, rakipleriyle olan ilişkilerini ve mevcut konumunu aktif bir şekilde etkiler. Bunun için bilgi teknolojisi, işletme strateji oluşturmada önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Turunç, 2010: 199-201). Teknoloji, rekabetçi çevrenin bir parçasıdır ve daima değişmektedir. Teknoloji dünyasında, rekabet koşullarını değiştiren ve bugünün sanayi liderlerinin ürünlerini demode hale getiren bir sürü örnek gelişme vardır (Luecke, 2005/2010: 5; Porter, 2011/2013: 49).

#### **1.2.4.3. Stratejinin Uygulanması ile İlgili Unsurlar**

Stratejinin çok iyi bir şekilde planlanması ve gerekli olan kaynakların tahsis edilmiş olması, başarı için yeterli değildir. Stratejinin arzu edilen sonuca ulaşmasındaki en önemli kısım uygulama kısmıdır. Uygulama aşamasında başarılı olamayan çok iyi planlanmış bir strateji hiçbir anlam ifade etmez. Strateji planlanırken belirlenen amaca ve bu amaca ulaşmak için elde edilmesi gereken hedeflere ulaşmak için gerekli olan hareketler bu aşamada yapılır. Bu hareketler, çoğunlukla planlandığı gibi gerçekleşmez, anlık kararların verilmesi gerekir. Anlık kararların, stratejide belirlenen hedeflere uyumlu olarak verilmesi gerekir ki bu da yetenekli ve tecrübeli yöneticiler ile çalışanlar sayesinde olur (Gray, 1999/2008: 67-68; Denk, 2011: 61-62).

Bunlar sırasıyla: stratejinin uygulanması; liderlik; coğrafya; sürtüşme, şansa ve belirsizlik; rakip ve son olarak zamandır. Bu bölümdeki unsurlar, işletmenin rakiplerini yenmesi için önemli olan unsurlardır.

#### **a) Liderlik**

Stratejinin bu unsuru, anlamsal olarak stratejinin uygulanmasına liderlik edecek kişiye belirler. Eğer strateji belirleyen kişi (stratejist), stratejinin uygulanmasını kendisi yapmaz ve uygulanmasını başkasının yapmasını ister ise, bu durumda stratejiyi uygulayan kişiye “uygulama lideri”, strateji belirleyen kişiye ise “siyasi lider” denmelidir. İşletmeler günümüzde genişlemişler, çalışan sayıları artmış, üretim ve dağıtım iyice karmaşık hale gelmiştir. Bu durum işletme sahiplerinin, kendi alanlarında uzman olan yöneticileri alıştırma ve stratejilerini bunlarla beraber belirlemeye yönelmiştir. Günümüzde büyük işletme sahipleri, profesyonel anlamda strateji planlayan ve planan stratejileri yreten uzmanlar (lider yöneticiler) alıştırmaktadırlar. Kendileri tarafından onaylanan bu stratejilerin başarılı olması için yürütme aşamasında, yöneticilere müdahale edilmemesi gerektiğinin de farkındadırlar (Gray, 1999/2008: 84).

Strateji oluşturulurken iki önemli etken vardır ve bunlar stratejisti ve onun düşünme biçimini etkiler. Bunlardan birincisi işin ve kurumun o anki durumudur. İkincisi ise, stratejistin kişisel stratejik düşünme tarzıdır (Clayton, 1995/2008: 93). Strateji yapan kişi aynı zamanda bir mühendis, mantıkçı, sosyolog, ahlak felsefecisi, politikacı, başarılı bir savaş komutanı vb olması gerekmektedir. Ama bu uzmanlık alanlarının hepsinden yeteri kadar anlaması, bir g kullanabilmek veya gücün kullanılması emrini verebilmek için bunların aralarındaki ilişkileri anlaması gerekmektedir. Strateji yapmak bu nedenle zordur (Gray, 1999/2008: 87).

Kötü stratejist yoktur. Kötü ya da zayıf bir stratejist bile, karşısına kendisinden daha zayıf birisi çıktığında kazanabilir. Stratejistin uygulama alanı tamamen kişiseldir, önemli olan rakipten daha iyi yapmaktır (Dixit ve Nalebuff, 2008/2015: XVII). Stratejist, uzun vadeli çıkar uğruna, hızlı ve kısa vadeli czmleri reddetmelidir (Freedman, 2014/2015: 431). İyi bir lider, sağlıklı düşünme, öngörü ve tahayyül gücüne sahip olan bir insan olmalıdır. Bu konuda en iyi örneklerden birisi, ABD elik endüstrisinin kurucularından birisi olan Andrew Carnegie'nin'in mezar taşına yazdırdığı sözüdür: “Burada kendi hizmeti altında,

kendisinden daha iyi olanları nasıl yöneteceğini bilen bir adam yatıyor.” Bu yaklaşımıyla hem insan gücünü kavrama, geliştirme, hem etkili yöneticilik hem de güçlü bir sistem yapısının varlığı vurgulanmıştır (Denk, 2011: 45). Porter ise, stratejistin işini, özünde rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmak olarak açıklamıştır. Yöneticilerin rekabeti sadece rakipler arasında yaşanan bir durum olarak, sadece dar anlamda düşünmelerinin yanlış olduğunu belirterek, kâr rekabetinin rakiplerle beraber, müşterileri, tedarikçileri, potansiyel girişimcileri ve ikame ürünleri de birer kuvvet olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir (Porter, 2011/2013: 55; Shy, 2015: 186).

## **b) Coğrafya**

Stratejinin önemli unsuru olan coğrafya, stratejinin uygulandığı yer anlamına gelir ve stratejide kullanılacak taktikleri de belirler. Bir rekabette coğrafyayı doğru kullanan taraf, rakibine karşı avantaj kazanır (Denk, 2011: 53). Coğrafya, stratejik açıdan önemlidir, çünkü kullanılacak olan malzemeler, personel sayısı, ikmal malzemeleri, taşıtlar vb birçok unsura etki eder. Teknolojik gelişmeler, coğrafi zorlukları yenebilecek düzeye gelse de stratejik önemi devam etmektedir (Gray, 1999/2008: 70-71). Modern çağa kadar, stratejide coğrafya sadece kara parçası anlamında kullanılıyordu. Dağ, ova, göl ve nehirler coğrafi engeller olarak kabul ediliyordu. Teknolojik gelişmeler önce denizi sonra da havanın coğrafyaya dâhil edilmesini sağlamıştır.

Tarih boyunca savaşlarda etkili bir rol oynayan coğrafya, işletmeler içinde önemlidir. İşletmenin kuruluş yeri seçimi, müşterilerinin bölgelere ya da tedarikçilerine olan uzaklığı, stratejinin uygulanmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Gray, 1999/2008: 163; Musashi, 1992/2013: 80). Kolay ulaşım ve tedarikçilere olan yakınlık birçok işletme için rakiplerine göre avantaj sağlar. İşletmenin faaliyet gösterdiğini sektöre göre değişmekle beraber, yer seçimi işletmenin faaliyetine devam edebilmesi açısından hayati önem taşır. Sun-Tzu Savaş Sanatı'nda coğrafya unsurunu, sosyal konumu ile sosyal çevresine göre (arazi) dokuza ayırmıştır. Bu ayrım dikkatli incelendiğinde günümüz koşullarında bir işletme içinde geçerli olduğu görülür (Tzu, 1920/2013: 33-76).

### c) Sürtüşme, Şans ve Belirsizlik

Sürtüşme, şans ve belirsizlik üçlüsü, savaşın ve stratejinin öldürücü derece olan etkisini azaltan veya ortadan kaldıran yapıya sahiptir. Belirsizlik ve şans, liderin ve çalışanların cesaretini, kararlılığını ve yeteneğini kapsar (Gray, 1999/2008: 71; Paret, 2015: 232). Clausewitz, savaşta beklenmeyen olaylardan, maddi olmayan faktörlerden, fiziki ve zihinsel efordan, gücün yanı sıra psikolojik ve mekânsal faktörlerden, özetle niyetlenen şeylerin yerine getirilmesini imkânsız kılan sayısız olasılıktan söz etmiş; bunları "sürtüşme" olarak aktarmıştır (Denk, 2011: 55). Clausewitz'in savaş için belirttiği sürtüşme, günümüzde işletmeler içinde geçerlidir. Planlanan stratejinin, uygulanması sırasında düşünülmeyen birçok şeyden etkilenmesi ve stratejinin başarıya ulaşmaması her zaman söz konusudur (Freedman, 2014/2015: 171).

Teknolojinin özellikle bilgisayar teknolojisinin gelişmesi, bir stratejinin programlar vasıtasıyla önceden test edilebilmesi imkânı sağlamaktadır. Fakat simülasyon ortamlarında ya da bilgisayar ortamlarında test edilenler, gerçek bir uygulamada hâlâ farklılık gösterebilmektedir (Gray, 1999/2008: 71).

Belirsizlik günümüzde her türlü organizasyonunun üzerinde durduğu önemli bir durumdur. Yöneticiler açısından en zor ve en riskli uğraş, gelecekteki belirsizliklerle mücadele etmektir (Thompson, 1990: 124'den Turunç, 2010: 22). Belirsizlikten kaçınmayı bir kültürel değer olarak gören Hofstede' e göre, gerek kurumlarda, gerekse insan ilişkilerinde yapılandırılmış durumlar tercih edilir; muğlâklık korku yaratır, tahmin edilebilirlik aranır, güvenlik ihtiyacı önemlidir, belirsizliğin yarattığı stres ve kaygı yüksektir (Hofstede, 1991: 154'den Turunç, 2010: 212). Belirsizliğin bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklenti olması iken; risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranıdır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar. Belirsizlik ve risk stratejik yönetimde yönetim sorunsalının temel bileşenlerindedir (Turunç, 2010: 212). Yeni gelişen sektörlerde ve devrim niteliğindeki teknolojik değişimlerin yaşandığı iş alanlarında strateji geliştirmek, bu yeni durumlara karşı müşterilerin tepkisini tahmin edemedikleri için büyük bir belirsizlik söz konusudur (Porter, 2011/2013: 49).

#### **d) Rakip**

Strateji, sana engel olmak için harekete geçen, çoğu kez bunu yapabilen bir veya daha fazla rakibe karşı avantaj sağlamak ve bu avantajlı durumu devam ettirmek için uygulanan harekettir. Teknolojik gelişmelerin günümüzdeki kadar olmadığı dönemde işletmeler kendilerine rakip olarak kendilerine en yakın işletmeleri görürlerdi. Ulaştırma ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte birçok ülkenin sınırlarını serbest ticarete açması, işletmeler açısından da rakip işletme anlayışının değişmesini zorunlu hale getirmiştir (Toptaş, 2009: 72; Denk, 2011: 54-55).

Günümüzde kendi çevresinde lider konumda olan bir işletme, başka bir ülkede faaliyet gösteren yabancı bir işletmenin kendi bölgesine girmesiyle hiç karşılaşmadığı çok güçlü bir rakiple karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmeler, rakipleri ile başa çıkabilmek için onları çok yakından takip etmeleri ve tanımaları gereklidir. Rakiplerinin ne yapabileceği ve kapasitelerinin ne olduğunu iyi tahmin eden işletme yöneticileri, rakiplerine karşı avantajlı bir durumda olacaklardır. Artık savaşlar ekonomik ve kültürel boyutta yapılmakta, bölgesel ve kıtasal etki alanları yaratılmaya çalışılmaktadır. Mavrikos döneminde Bizanslıların subaylarını düşmanları tanımaları için eğittiği gibi, işletmelerde yöneticilerini rakiplerini takip etme ve tanıma konusunda eğitmelidirler (Dennis, 1984/2011: 16-167).

#### **e) Zaman**

Stratejiye etki eden unsurlardan sadece biri hariç (zaman), hepsinde uygulamalar geliştirilebilir. Uygulama geliştirilemeyen tek unsur zamandır. Kaybedilen zaman gerçekten bir daha ele geçmez. Birçok strateji uzmanı, detaylı bir şekilde anlatırsa da stratejide zamanın önemine değinmişlerdir. Engels, zamanlama ve sabır, mantıklı bir stratejinin başlıca gereksinimi olduğunu vurgulamıştır (Neumann, 2015: 228). Dansta ya da nefesli yaylı çalgılarda zamanlama nasıl önemliyse, stratejide de zamanlama önemlidir, bu ancak çok çalışma yapılarak öğrenilebilir. Stratejide çeşitli zamanlama düşünceleri vardır. Daha başından uygun ve uygunsuz zamanlamayı ve irili ufaklı şeyler arasından, hızlı ve yavaş zamanlamasını da göz önünde bulundurularak seçilebilmelidir. Stratejide esas olan budur, yoksa strateji belirsizleşir (Musashi, 1992/2013: 61). Peter Wilson, stratejik fikirlerin zamansal komuta altında, üç şekilde

sınıflandırılabilceğini ileri sürmektedir: Bir fikir çok kısa zamanda, çok geç ya da tam zamanında geliştirilebilir (Gray, 1999/2008: 73).

İş dünyası zekice düşünölen hamlelerle rekabetten galip çıkmak, rakiplerin pazar paylarını almak, marka savaşına girmek, tedarikçileri kendi tarafına çekmek vb gibi geleneksel hamleler yapılan bir savaş olarak kabul edilir. İş dünyasında da savaşta olduğu gibi galipler ve mağluplar bulunur. İşletmenin başarılı olması yeterli değildir. Rakipler başarısız olmalıdırlar. Diğer taraftan, rakiplerle yapılan bir savaşın sonunda mevcut pazar tamamen ortadan kalkabilir. Bu nedenle, rakiplerin mevcut pazarı yok etmek yerine, onu büyütmek veya yeni bir pazarın oluşturulması için işbirliği yapmayı düşünmeleri gereklidir. Sonuç olarak, rekabet pozitif toplamlı değildir (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 19-28).

## 2. REKABET STRATEJİLERİ VE FARKLILAŞMA

İşadamları ve şirketler gittikçe artan bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için etkili rekabet stratejileri geliştirmek ve pastayı büyütme için işbirliği fırsatları yaratmak zorundadırlar (Dixit ve Nalebuff, 2008/2015: XII). Şirketler arasında maliyet ve fiyat konusundaki tüm farklılıklar: ürünleri ve hizmetleri yaratmak, üretmek, satmak ve teslim etmek için gerekli müşterileri aramak, nihai ürünü monte etmek, çalışanları eğitmek gibi yüzlerce operasyon faaliyetinden kaynaklanır. Operasyon etkinliğindeki farklılıklar, 1980'lerde Japonların Batılı şirketlere meydan okumasında temel bir rol oynamıştır. Japonlar, operasyon etkinliğinde rakiplerinin çok önünde olmalarından dolayı, daha düşük maliyet ve yüksek kaliteyi aynı anda sunabilmişlerdir (Porter, 2011/2013: 11-13).

### 2.1. Rekabet Stratejileri

Kâr amaçlı işletmelerin amacı, pazarda kârlı ve savunulabilir bir yer edinmek ve bu yeri korumaktır. İşletmelerin hepsi uyguladıkları stratejilerin sonucunda bu amaçlarına ulaşmayı arzulamaktadırlar. Her geçen gün artan küreselleşme, sınırların kalkması, sermayenin ve işgücünün serbest bir şekilde dolaşmaya başlaması işletmeleri, seçmiş oldukları stratejilerini ve sahip oldukları konumlarını tehdit etmektedir. İşletmelerin seçtikleri stratejilerinde amaçları, kendilerinden aldıkları ürün ya da hizmet karşılığında müşterilerin ödemeye razı oldukları miktarla şirketin bu ürün ya da hizmeti sağlama maliyeti arasındaki farkı artırmaya çalışmaktır. Hızla artan iletişim teknolojileri ve insanların isteklerinin çok çabuk değişmesi, işletmelerin değişen bu istekleri karşılama sürelerinin kısılmasına neden olmaktadır. Bu sürenin kısılması ise, yatırımın dönme süresini uzatmakta ve kâr oranlarını hızla aşağıya çekmektedir. İşletmeler kendilerine özgü bir ürün bulmak ve bu ürünün taklit edilmesini önlemede her geçen gün daha çok zorlanmaktadır (Luecke, 2005/2010: 35; Ülgen ve Mirze, 2010: 33).

Stratejik rekabet, müşterileri yerleşik konumlarından çekip çıkararak ya da yeni müşterileri pazara çeken yeni konumlar algılama süreci olarak düşünülebilir (Porter, 2011/2013: 20). İş yönetim stratejileri, sektörde rekabet ederek rakiplere üstünlük sağlayan ve bu yolla ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 267). Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirilmesi yatar. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen,



firmanın çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir (Porter, 2008/2010: 3).

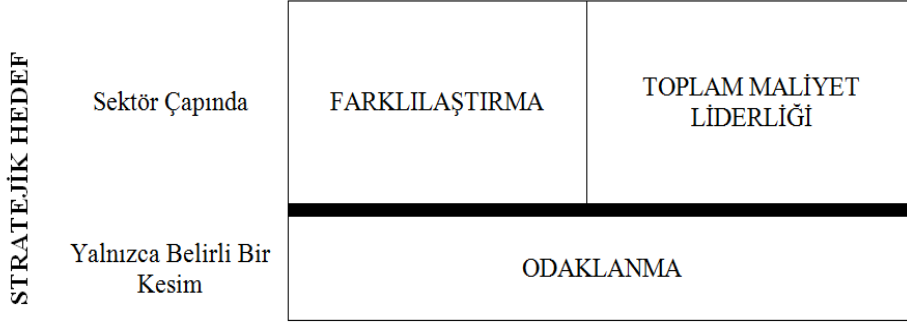
İşletme bulunduğu sektörde dış ve iç çevre analizlerini yaparak, kendisi için en uygun olan stratejiyi belirlemelidir. Her işletme yapmış olduğu çeşitli analizlerle, sektörüne göre üstün olduğu durumları göz önünde bulundurarak, rekabet stratejini yönlendirecek ve analizleri belirli aralıklarla tekrarlayarak üstünlüklerinin devam etmesini sağlamalıdır. İşletmeler analiz sonuçlarına göre üstün olduğu alanlara dayalı veya belli biri ürün açığı varsa o ürüne yönelik stratejiler geliştirmelidir. Bu analizlere göre rakipler de benzer ürün ve hizmet sunuyorsa uygulanabilecek strateji düşük maliyet liderliğidir. Bunu sağlamak içinse, iş sürecinin yenilenerek, verimliliğin artırılması veya tedarik zincirinin gözden geçirilerek daha uygun maliyetli tedarik seçenekleri araştırılabilir. Hangi strateji seçilirse seçilsin, önemli olan hedeflenen strateji ile müşteri tercihlerinin uyumlu olmasıdır (Luecke, 2005/2010: 52-53).

Modernist stratejik yönetim görüşü, rekabet üstünlüğü bulunmayan ve rakiplerinin kendi üstünlüklerini ve verimliliklerini devamlı artırmaları sonucu verimliliğini her geçen gün kaybeden işletmelerin piyasadan çekileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle modernist stratejik yönetim düşünce taraftarları, işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde etmek için uğraşmaları gerektiği tezini savunmaktadır. Rekabet üstünlüğü de ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 32).

M. Porter, pazarda benzer mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmeleri için iki yol önermektedir (Şekil 2.1.):

- Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. Böylece, rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir
- Farklılaşma Stratejisi: İşletme mal ve hizmetlerini, pazardaki diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve müşterilerin bu farklılık için

ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır. Bu durumda da rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde kâr elde edecektir (Porter, 1985’den Ülgen ve Mirze, 2010: 255-256).



Kaynak: Michael E. Porter, (2010). Rekabet Stratejisi – Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri (Çev. Gülen Ulubilgen). İstanbul. Sistem Yayıncılık (Eserin Orijinali 1990’da yayınlandı) (s.49)

Şekil 2.1. Üç Genel Rekabet Stratejisi

### 2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

1970’lerde deneyim eğrisinin yaygınlık kazanmasıyla genelleşerek ortaya çıkan ilk strateji, bir sektörde düşük maliyet liderliğine ulaşmayı amaçlar. Maliyet liderliği, verimli ölçüde tesislerin kurulması, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, maliyetlerin ve giderlerin sıkı bir şekilde kontrolü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılması ve araştırma-geliştirme, servis, satış gücü, reklam ve benzeri alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesi ile gerçekleşir. Ürün ya da hizmetin kalitesi rakip işletmelerin sunduklarıyla aynıdır. Düşük maliyet liderliği stratejisinde mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi değil, tüm faaliyetlerden doğan maliyetlerin düşürülmesi, stratejinin hedefidir. Müşterilerin ödemeye razı oldukları tutarla, maliyet arasındaki farkın, sektördeki diğer firmalara göre yüksek olması bu stratejinin uygulanmasındaki başlıca nedendir (Porter, 1990/2010: 44; Luecke, 2005/2010: 36).

Maliyet liderliğini uygulayabilmek için işletmelerin genel olarak gerekli olan beceriler ve kaynaklar ile genel organizasyonel gereklilikleri olmalıdır. Bunlar

aşağıdaki gibi sıralabilir (Porter, 2008/2010: 51; Grant ve Jordan, 2012/2014: 186):

- Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim,
- İşlem mühendisliği becerileri,
- Ölçek etkinliği olan tesisler,
- İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi,
- Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler,
- Düşük maliyetli dağıtım sistemidir.

Genel organizasyonel gereklilikler:

- Sıkı maliyet kontrolü,
- Genel giderler ve AR-GE kontrolü,
- Süreç yeniliği,
- Sık ve ayrıntılı raporlar,
- Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluklar,
- Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler,
- Marjinal müşteri hesaplarından kaçınılmasıdır.

Maliyet liderliğinde firmanın rakiplerine göre aşağıdaki yedi temel belirleyici maliyet alanında önde olması gerekir (Grant ve Jordan, 2012/2014: 187):

- 1) Ölçek ekonomileri (Teknik girdi-çıktı ilişkileri; bölünmezlik; uzmanlaşma),
- 2) Öğrenme ekonomileri (Kişisel yetenekleri artırmak; kurumsal rutinleri geliştirmek),

- 3) Üretim teknikleri (Süreç inovasyonu; iş süreçlerini yeniden düzenlemek),
- 4) Üretim tasarımı (Tasarım ve parçalarda standartlaşma; üretim için tasarım),
- 5) Girdi maliyetleri (Konum avantajları; düşük maliyetli girdi sahipliği; Sendikasız işgücü; pazarlık gücü),
- 6) Kapasite kullanımı (Değişken maliyetler için sabit oran; hızlı ve esnek kapasite düzenlemesi),
- 7) Artık değer verimi (Kurumsal durgunluk/X-yetersizliği; motivasyon ve kurumsal kültür; yönetsel etkinlik).

Maliyet liderliği aşağıdaki yöntemlerin bir ya da birkaçı uygulanarak yapılabilir (Luecke, 2005/2010: 38; Ünüsan ve Sezgin, 2005: 228):

- İşletme verimliliğini sürekli geliştirerek,
- Deneyim eğrisinden faydalanmak,
- Yenilmez bir tedarik zincirine sahip olmak,
- Enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini, çalışanların yan ödemelerini azaltmak,
- Ürünün yeniden tasarımı, değer yaratmayan bazı maliyet unsurlarının çıkarılması,
- Hizmete dayalı işlerde, teknolojik gelişmelerden yararlanarak (hizmet unsurlarının azaltılması yoluyla).

Düşük maliyet liderliği stratejisi uygulamanın bir işletmeye bazı yararları vardır. Bunları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Porter, 1990/2010: 45-46; Ülgen ve Mirze, 2010: 261-262):

- Sektör ortalamasının üstünde getiri sağlar,

- Maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir koruma sağlar, çünkü düşük maliyet rakipleri kârlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hâlâ getiriler elde etmesini sağlar,
- Güçlü alıcılara karşı firmayı korur, çünkü güçlü alıcılar ancak bir sonraki düşük fiyata kadar firmayla pazarlık yapabilirler,
- Güçlü tedarikçilere karşı savunma sağlar, çünkü firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede esneklik sağlar,
- Yüksek pazar payı olduğu için, satınalma maliyetlerini düşürür,
- Firmanın bulunduğu sektöre giriş engelleri oluşturur,
- İkame ürünler karşısında, firmaya sektördeki diğer rakiplere göre daha avantajlı bir yer sağlar,
- Firmayı beş rekabet gücüne karşı korur, çünkü pazarlık, kârları ancak bir sonraki en verimli rakibin kârları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam eder, rekabet baskısında ilk önce daha az verimli olan rakipler zarar görür,
- Rakiplere göre daha büyük bir pazar payı sağlar,
- Rakiplere göre hammaddelere daha kolay ulaşım imkânı sağlar,
- Birbirine yakın ürün çeşitleri üretme imkânı sunar ve tüm büyük müşteri gruplarına hizmet vermeyi sağlar.

Maliyet liderliği uygulayan bir işletmenin karşılaçağı olumsuzluklar aşağıdaki gibidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 261-262):

- Çok iyi donanım ve ağır bir yatırım ihtiyacı gerektirir,
- Pazar payı elde etmek için saldırgan bir fiyatlandırmaya ihtiyaç duyar, bunun sonucunda başlangıç kayıpları fazla olur,

- Düşük maliyet liderliğine ulaşıldığında bunu korumak için sürekli yeni donanım ve modern tesis yatırımlarına ihtiyaç duymaya devam etmesi, bu durumda elde edilen kârların sürekli yatırıma gitmesine neden olur,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşması nedeniyle, gerekli ürün veya pazarlama değişiklikleri görülemeyecektir,
- Sektöre yeni girenler veya arkadan gelenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenebilirler.

Maliyet liderliği stratejisi kot pantolonlar, boya ürünleri, çelik üretimi, çimento üretimi gibi özellikle çok hızlı değişmeyen, genellikle maddi ürünlerde uygulanan bir stratejidir. Yine de hizmet sektöründe nadir de olsa bazı uygulamaları vardır (Luecke, 2005/2010: 37; Ünüsan ve Sezgin, 2005: 228). Maliyet liderleri genellikle pazar liderleri değildir. Bununla birlikte, küçük giderler, sendikasıız çalışanlarla ve ucuz varlık yatırımlarıyla küçük rekabetçilerdir. Petrol rafinerisi alanında Exxon, Mobil ve Shell gibi entegre devler yerine bağımsız rafineri kuruluşları maliyet lideri olma eğilimindedirler. Otomobil kiralama ise maliyet liderlerine örnek firmalar, Hertz ya da Avis yerine Rent-A-Wreck firmasıdır (Grant ve Jordan, 2012/2014: 196).

### **2.1.2. Odaklanma Stratejisi**

Özgün bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Maliyet ve farklılaştırma stratejilerinin hedefleri tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir (Porter, 1990/2010: 48; Luecke, 2005/2010: 176).

Odaklanma stratejisini seçen firma, rakiplerinin geniş hedeflerine karşın dar bir kitleye yönelik olarak, onlardan daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebilir. Bu şekilde firma ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaşma ya da sadece bu belirli kısma hizmet verdiği için düşük maliyet veya her ikisini birden başarmış olur. Odaklanma stratejisi, pazarın geneli olarak

bakıldığında tam olarak farklılaşma veya düşük maliyet sağlayamaz, sadece dar bir pazarda bunları sağlayabilir (Ünüsün ve Sezgin, 2005: 237).

Odaklama stratejisinin kullanılabileceği yerler aşağıdaki gibidir (Porter, 1990/2010: 49):

- İkame tehdidinin en az olduğu ürün ve hizmetlerde kullanılır,
- Pazarı coğrafi/bölgesel olarak bölümlendirerek kullanılabilir,
- Rakip firmaların en zayıf olduğu ürün veya bölgede kullanılır,
- Müşterilerin farklı ve değişik istek, gereksinim ve beklentilerine göre pazar daraltılabilir,
- Farklı ve değişik özellikli mal ve hizmet üretimi ile değişik ve yeni bir pazar yaratılabilir.

Odaklanma stratejisi, farklılaşma ve maliyet stratejilerinin tüm olumlu yanlarına sahip olur. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Ülgen ve Mirze, 2010: 265-266):

- Potansiyel olarak sektör ortalamasının üzerinde kâr elde edilebilir,
- Sektör ortalamasının altında maliyete sahip olabilir,
- Rekabet edilen firma sayısı azalır,
- Pazara giriş engelleri oluşur,
- Tedarikçiler, pazarın çok dar olması nedeniyle ileriye dönük olarak dikey bütünleşme yoluyla bu pazara girmek için uğraşmazlar,
- İkame ürün tehdidi azalır,
- Alternatif ürün sayısı azaldığı için veya olmadığı için müşterilerin pazarlık gücü azalır, büyük müşterilerde yeterli pazar payı olmadığı için ileriye dönük dikey bütünleşme yoluyla bu odaklanmış pazara girmek istemezler.

Odaklanma stratejisinin olumsuz yanları aşağıdaki gibidir (Porter, 1990/2010: 50-58; Ülgen ve Mirze, 2010: 266-267):

- Ulaşılabilir toplam pazar payı üzerine sınırlamalar getirir,
- Daralmış bir pazar ve gelişemeyen bir müşteri grubundan dolayı, bu sınırlandırılmış alanda istenilen büyümeler gerçekleştirilemeyebilir,
- Kârlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirir,
- Müşteri grubunun özelliğinden dolayı, ana pazardan farklı olmasına rağmen, müşterilerce algılanan farklılıklar önemli olmayabilir, bu durumda odaklanmış strateji etkisini kaybeder,
- Toplam maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirebilir, geniş ürün yelpazesi olan rakiplere karşın elde edilen fiyat avantajını maliyetler azaltabilir,
- Rakipler, stratejik hedef dâhilinde alt pazarlar bulabilirler ve firmanın odaklanmış olduğu ürünü odağın dışında bırakabilirler.

### **2.1.3. Farklılaşma Stratejisi**

İşletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratması farklılaşma olarak tanımlanmaktadır (Porter, 2011/2013: 17; Porter, 2010: 47). Mal ve hizmette farklılaştırma daha çok, pazarlama stratejileri ile ilgili olup, bu bağlamda bir işlevsel stratejidir. İşletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaşma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisidir. Bu stratejide temel hareket noktaları müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları ve diğer bazı önemli unsurlardır. Etkili farklılaştırma için, müşterilerin farklılaştırılan ürüne değer verip vermediklerini anlamamanın en iyi yöntemi deneyim ve pazar araştırmalarıdır (Luecke, 2005/2010: 13-44).

Farklılık sadece farklı ürün özellikleri sunmak değildir. Firma ve müşterileri arasında mümkün olan her etkileşimi tanımlamak, anlamak ve bu etkileşimlerin müşteriye ek bir değer iletmek için “nasıl” artırılacağını veya değiştirileceğini sormaktır (Grant ve Jordan, 2012/2014: 191).



Farklılaştırma stratejisini uygulayabilmek için işletmelerin bir takım gereksinimleri vardır. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Porter, 1990/2010: 51):

- Güçlü pazarlama becerileri,
- Ürün mühendisliği,
- Yaratıcı yetenek,
- Güçlü temel araştırma yetenekleri,
- Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış ün,
- Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz becerilerin birleşimi,
- Kanallarla güçlü işbirliği,
- AR&GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonaları arasında güçlü koordinasyon,
- Marka reklamı, tasarım, hizmet, kalite ve yeni ürün gelişimine odaklanmak,
- Sayısal ölçüler yerine, özenli ölçüler ve teşvikler,
- Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortamdır.

Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir ama ideal olan firmanın kendini çeşitli boyutlarda (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) farklılaştırmasıdır (Porter, 2008/2010: 47; Luecke, 2005/2010: 43):

- 1) Tasarım veya marka ismi,
- 2) Teknoloji,
- 3) Özellikler,

- 4) Kalite ve teknik üstünlük,
- 5) Güvenilirlik,
- 6) Müşteri hizmetleri,
- 7) Satıcı ağıdır.

Bazı firmalar, faaliyet gösterdikleri alanlarda farklılaşmayı başarmışlardır. Bu firmalar, müşterilerin zihinlerinde kendilerini farklı olarak gösterdikleri için, buldukları sektöre göre daha iyi satış fiyatına ve kâr oranına sahiptirler. Bazı farklılaşma örnekleri şu şekilde verilebilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 41-74):

- a) **Otis Asansörleri:** Özellikle yoğun kullanımın olduğu işyerlerinde bulunan asansörlerine uzaktan hata tanıma sistemi yerleştirerek kendilerini rakiplerine göre farklılaştırmıştır. Bu sistem sayesinde asansörlerde oluşabilecek hatalar, daha önceden tespit edilebilmekte ve hatalar oluşup asansörler servis dışı kalmadan, müşteri yoğunluğu olmayan saatlerde bakımları yapılmaktadır. Ayrıca bu yöntemle, asansörlere bakım için gelen servis personeli hatayı bulmak için daha az zaman harcaması bakım maliyetlerini de düşürmektedir. Otis asansörleri bu hata tanıma özellikleri sayesinde özellikle yoğun müşteri trafiğinin olduğu iş merkezlerinde tercih edilen bir asansör olmayı başarmıştır.
- b) **Oral-B diş fırçası:** Oral-B, kullanıcılarına diş fırçalarının değişim zamanı geldiğini gösteren bir sistem geliştirmiş ve bunun patentini almıştır. Diş fırçalarının ortalarına koydukları mavi renkteki kıllar, diş fırçasının ne zaman değişmesi gerektiği konusunda kullanıcılarını renk değiştirerek uyarmaktadır. Bu sayede Oral-B diş fırçası, rakipleri karşısında müşterilerin zihninde farklılaşmayı sağlamıştır.
- c) **Gillette Firması:** En son Mach 3 ile güzel bir farklılaşma yapmıştır. Gillette ıslak traş baştan keşfetmiş ve sürekli olarak ürünlerini rakiplerinden önce geliştirerek piyasaya yeni ürün kategorisi olarak sunmuştur. Çift bıçaklı, ayarlanabilir başlıklı, darbe emicili sensörlü, üç bıçaklı Mach 3 ve son olarak beş bıçaklı Fusion ürünleri. Bütün bu traş bıçağı ürünleri ile ilgi 35 farklı patentinde sahibi durumundadır. Sonuç olarak ıslak traş pazarında tekel sayılabilecek bir pazar payına sahiptir.

d) **Nike:** Firma, her bölgeden ve her kategoriden zamanlarının en iyisi olan en az 4.000 sporcuyla anlaşma yapmış ve müsabakalarda kendi spor ayakkabılarını ve spor giysilerini giymelerini sağlamıştır. Ayrıca bu sporcuları reklamlarında da kullanmıştır. Hangi spor dalı olursa olsun, ciddi oyuncuların birinin üzerinde Nike'ın işareti görünür duruma gelmiştir. İnsanların zihninde “Dünyanın en iyi sporcuları Nike giyer.” İmajı oluşturmuştur. Sonuç olarak, spor ayakkabısı ya da spor giysisi almak isteyen genç yetişkinler mağazalara gittiklerinde şampiyonların giydiği markayı istemektedir.

e) **Zane's Cycles:** Bu bisiklet firması, müşterilerine ömür boyu garanti vererek farklılaşmıştır. Satışı yapılan bisikletlerinin, servis noktalarında kendi ustaları tarafından dikkatli bir şekilde monte edilmesini sağlamaktadır. Servis noktalarında bulunan ustalar, müşterinin aldığı bisikleti monte ederken daha dikkatli davranmak zorundadır, çünkü hatalı montajı yine üstelik ücretsiz olarak aynı servis noktası düzeltmektedir. Firmanın ömür boyu servis garantisi vermesi, düzenli bisiklet kullanıcılarının bu firmanın bisikletlerini tercih etmelerini sağlamıştır. Toplamda yaklaşık yüzde yirmi beş paya sahip bu kesim servis noktalarına belirli aralıklarla geldiklerinde, firma çıkarmış olduğu yeni bisikletleri daha çok bisiklet alımı yapan bu kesime sunma imkânına da sahip olmakta ve yeni satışlar yapabilmektedir.

f) **Otomobil şirketleri** arasındaki farklılaşma ile ilgili örneklerden bazıları aşağıdaki gibidir (Luecke, 2005/2010: 43):

i. Volvo: Araçlarının çarpışmaya karşı dayanıklı olduğu belirterek müşteri çekmeye ve farklılaşmaya çalışmaktadır.

ii. Toyota: Araçlarının kalitesi ve ikinci el satış kolaylığına vurgu yaparak müşterileri çekmeye çalışmaktadır. Ayrıca, çok kaliteli ve güvenilir araçlar ürettiğini belirtmektedir.

iii. Mini Cooper: “Beni sürmek eğlencelidir” diyerek potansiyel alıcılarına ulaşmaya çalışmaktadır.

iv. Porche: Yüksek performanslı spor otomobiller geliştirmeye çalışarak, yarış pistlerine göre araba hız ve çeviklik iddiası ile araba üreterek farklılaşmaya çalışmaktadır.

v. General Motor: Her bütçeye uygun araç sunmaktadır.

Farklılaştırma stratejisinin avantajları aşağıdaki gibi özetelenebilir (Porter, 1990/2010: 47; Ülgen ve Mirze, 2010: 263):

- Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar,
- Kâr oranını artırır, sektör ortalamasının üzerinde bir kâr getirisi sağlar; bu da, düşük maliyetli, bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır,
- Müşteri sadakati ve rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engellerini yaratır,
- Tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek kâr oranları sağlar. Ayrıca, tedarikçilerin ileride dikey bütünleşme yoluyla büyümelerini engeller (yoğun müşteri bağlılığı nedeniyle),
- Farklılık, bir ürünün ikame edilmesini zorlaştırır,
- Alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için, bu durum, alıcının gücünü açıkça azaltır,
- Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde bile müşteri sadakati sayesinde daha az etkilenir.

Farklılaştırma stratejisini uygulamak işletme açısından bazı olumsuzluklara sebep olur. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Porter, 1990/2010: 48-57; Ülgen ve Mirze, 2010: 263-265):

- Firmanın yüksek pazar payına sahip olmasına engel olur,

- Genel olarak, farklılaştırmanın başarılması için gereken yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler maliyeti artırır,
- Müşterilerin hepsi, firmanın ürününün üstünlüğünü kabul etseler bile, ürünün bedelini ödemek istemeyeceklerdir veya ödeyemeyeceklerdir,
- Müşterilerin hepsi ürünün farklılığının ne olduğunu anlayamayabilirler,
- Firmanın ürününde sağladığı farklılık, rakipleri tarafından kolayca taklit edilebilir, bu durum satış fiyatının düşmesine ve kâr oranının düşmesine neden olur,
- Belirli bir süre zarfında, müşteriler tarafından kabul edilen ve önemli olduğu düşünülen farklılık, bir zaman sonra müşteriler için önemsiz hale gelebilir.

## **2.2. Otel İşletmelerinde Farklılaşma**

İnsanların seyahat alışkanlığı kazanmaları ve yıl içerisinde birden fazla seyahate çıkmaları otellere olan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Hızlı bir büyümenin yaşandığı otelcilik birçok yatırımcıyı sektöre çekmiştir. Farklı sektörlerden gelen yatırımcılar, kendi düşüncelerine göre başarılı olan veya görünüm açısından beğendikleri otellere ait bölümleri, kendi yaptıkları otellere kopyalamışlardır. Özellikle son otuz yıl içerisinde otellerin sayılarındaki bu artış hızlı bir şekilde devam etmektedir. Bu artışa bağlı olarak, otel müşterilerinin seçenekleri ve deneyimleri de artmıştır. Günümüzde otel müşterileri, sıradan tüm otellerde olan özelliklerin dışında farklılıkları bulunan otelleri tercih etmeye başlamışlardır. Otellerde konaklayanların sayısındaki artışın çok fazla olması da hem otelciler hem de acenteler tarafından pazarın alt bölümlere ayrılmasına neden olmuştur. Günümüzde birçok alt bölüme ayrılan otelcilikte bile çok sayıda aynı şekilde hizmeti veren otelin olması, bir taraftan müşterilerine seçim şansı sağlarken diğer taraftan otel işletmeleri arasında gittikçe artan bir rekabet ortamı yaratmıştır. Hızla şiddetlenen bu rekabet ortamında otel işletmeleri bir taraftan müşterilerin sürekli artan ve değişen taleplerini karşılamaya çalışırken, diğer taraftan sayıları artan yeni otellerle de rekabet durumunda kalmaktadırlar.

Alanlarında belirli bir deneyime sahip olan oteller artan bu rekabet ortamında, rakipleriyle fiyat ve düşük maliyetlerle rekabet etmek yerine, ürünlerini mümkün olduğu kadar müşterilerin değer verdiği şekilde farklılaşmayı tercih etmeye başlamışlardır. Bu sayede müşterilerin daha fazla para ödemeyi kabul ettiği şekilde farklılaşan oteller, hem tercih ettikleri bu alanlarda uzmanlaşmaya başlamışlar, hem de rekabet etmek zorunda kaldıkları rakiplerinin sayısını önemli ölçüde azaltmışlardır. Farklılaşan oteller, belirli bir farklılığı isteyen müşteriler konusunda uzmanlaştığı için, müşteri memnuniyet oranları ve kârları da hızla artmıştır. Diğer taraftan, çok sayıda rakibin faaliyet gösterdiği ve genel olarak bütün müşterileri kabul eden otellerin ise günden güne müşteri sayıları ve kâr oranları azalmaktadır. Oteller bu nedenle kendilerine özgü rekabet stratejileri belirlemelidirler. Strateji, faaliyetleri rakiplerden farklı biçimde yürütmeyi ya da farklı faaliyetler yürütmeyi seçmektir. Aksi takdirde, strateji rekabete dayanamayacak bir pazarlama sloganından başka bir şey olmayacaktır (Porter, 2011/2013:15).

Ted Levitt'e göre farklılaşma, şirketlerin sürekli olarak ilgilenmek zorunda oldukları en önemli stratejik ve taktik faaliyetlerden biridir. Bu ihtiyarı bir şey değildir. Üstelik "meta" adı verilen çimento, bakır, buğday, para, havayolu kargosu ve deniz sigortası da dahil olmak üzere her şey farklılaşabilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 50). Örneğin, Kemmons Wilson, Washington'da bir yol kenarı otelinde karısı ve çocuklarıyla konaklarken özellikle çocuklar için ödediği ekstra bedelden rahatsız olmuş ve bunu otoyol kenarı hırsızlığı olarak nitelendirmiştir. Bundan duyduğu rahatsızlık da onda aileler için otel açma ve çocuklar için ek bir bedel talep etmeme fikrini doğurmuş ve bu doğrultuda kafasında Holiday Inn'in konseptini oluşturarak ertesi yıl Holiday Inn otelini açmıştır (Ries ve Trout, 1989/2014: 31).

### **2.2.1. Rekabet Stratejisinin Boyutları**

Bir sektörde rekabet eden şirketlerin stratejilerinin farklılık gösterdikleri boyutlar aşağıdaki gibidir (Porter, 1990/2010: 160-162):

- **Uzmanlaşma:** Ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ve hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından, çabaların odaklanma derecesidir.

- **Marka tanınmışlığı:** Temel olarak fiyata veya diğer değişkenlere bağlı rekabetten çok, marka tanınmışlığını oluşturma çabalarının derecesi. Marka tanınmışlığı, reklamlar, satış gücü veya diğer yollarla oluşturulabilir.
- **Çekmeye karşı itme:** Marka tanınmışlığını, ürünü satmada dağıtım kanallarından destek olarak değil, doğrudan nihai tüketiciye ulaştırma çabasıdır.
- **Kanal seçimi:** Şirketin sahip olduğu kanallardan, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalara kadar, dağıtım kanallarının seçimidir.
- **Ürün kalitesi:** Hammadde, teknik özellikler, toleranslara bağlılık, özellikler ve benzerleri açısından ürün kalitesinin seviyesidir. Kalite ve standardizasyon alanında uluslararası kabul görmüş ölçütlerin ortaya çıkması ve pazarlama alanındaki yenilikler turizm işletmelerini küresel boyuttaki bir pazarda rekabet etmek durumunda bırakmıştır. Bugün küresel turizm pazarında artan rekabetin önemli faktörlerinden biri turistik mal ve hizmetlerdeki kalitedir. Ancak fiyat da küresel turizm pazarında yaşanan rekabetin en önemli etkileyicisidir (Oral, 2005: 20). Rekabet şartlarının her geçen gün biraz daha ağırlaşmakta olduğu, müşteri beklentilerinin sürekli yükseldiği ve müşteri gereksinimlerindeki değişimlere bağlı olarak sürekli ve hızlı bir değişimin yaşandığı konaklama endüstrisinde işletmeler kalite konusuna büyük önem vermeye başlamışlardır (Akbaba, 2008: 39-57).
- **Teknolojik liderlik:** Teknolojik uygulamaları izleme veya taklit etme yerine, teknolojik liderlikte gösterdiği çabanın derecesidir. Bir firmanın teknolojik bir lider olmasına rağmen, bilinçli olarak en iyi kalite ürünü üretmeyebileceğini fark etmek önemlidir; kalite ile teknolojik liderlik her zaman başa baş gitmezler. Rekabetin yoğun olduğu sektörde, birbirine yakın fiyatlarla satılan tesislerden daha yeni donanımlı olanının müşteriler tarafından tercih edilmesi, yeterince yenileme yatırımı yapmayan konaklama işletmeleri için bir dezavantajdır (Türksoy, 2007:109).

- **Dikey bütünleşme:** Firmanın zorunlu dağıtımı, şirkete ait olan ve olmayan perakende satış mağazaları, şirket içi hizmet ağı ve benzerlerinin olup olmadığı da dâhil olmak üzere, benimsenen ileriye ve geriye bütünleşme düzeyine yansıyan katma değerın büyüklüğüdür.
- **Maliyet pozisyonu:** Maliyeti en aza indirecek tesislere ve ekipmanlara yatırım yaparak üretimde ve dağıtımda düşük maliyetli bir konum elde etme çabalarının derecesidir.
- **Hizmet:** Ürün yelpazesinde, mühendislik konusunda yardım, şirket içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmetler sunma derecesidir. Stratejinin bu yönü dikey entegrasyonun bir parçası olarak görülebilir. Analitik amaçlarla bunları birbirinden ayırmakta yarar vardır.
- **Fiyat politikası:** Fiyat konumu, genellikle maliyet konumu ve ürün kalitesi gibi değişkenlere bağlantılı olacaktır; ancak, fiyat tek başına ele alınması gereken, diğerlerinden farklı bir stratejik değişkendir. İşletmecilerin fiyat tabanlı rekabet stratejisi benimsemeleri, finansal açıdan zayıf durumda bulunan işletmelerin zarar etmesine hatta iflasına neden olabilmektedir. Bu amaçla Türkiye’de konaklama işletmecilerinin bir bölümü belirli fiyatın altında yatak satılmaması için "Fiyat Tabanı" uygulamasının getirilmesi için kamuoyu oluşturmaya çalışmaktadır. Diğer bir grup işletmeci ise, fiyat tabanı uygulamasının serbest piyasa ekonomisi kurallarına aykırı olduğunu, uygulamanın talebi düşürüp işletmeleri olumsuz etkileyeceğini savunmaktadır (Türksoy, 2007: 110).
- **Etkinlik:** Sahip olduğu finansal ve işletim etkinliğinin ölçüsüdür.
- **Ana Şirketle İlişkiler:** Bir birimle ana şirketi arasındaki ilişkilere bağlı olarak, birimin davranışları ile ilgili gereklilikler. Firma, son derece çeşitlendirilmiş bir şirketler topluluğunun bir birimi olabilir, dikey bir şirketler zincirinden birisi olabilir, genel bir sektördeki birbiriyle ilişkili iş alanları demetinin bir parçası olabilir. Ana şirketle olan ilişkinin doğası, şirketi yöneten amaçları, şirkete sunulan kaynakları etkileyecek ve belki de (sonuçta ortaya çıkan maliyet üzerindeki etkisiyle birlikte) diğer birimlerle paylaştığı operasyonları ve fonksiyonları belirleyecektir.



- **Kendi devleti ve ev sahibi ülkedeki devletle olan ilişkiler:** Uluslararası sektörlerde, firmanın faaliyette bulunduğu yabancı ülkenin devletiyle olduğu kadar, kendi devletiyle de geliştirdiği veya tabii olduğu ilişkiler. Şirketlerin kendi ülkelerinin devletleri, firmaya kaynaklar sağlayabilir veya başka yardımlar da bulunabilir ya da tersine firmaya bazı düzenlemeler getirebileceği gibi, firmanın hedeflerini bir başka şekilde de etkileyebilir. Şirketin faaliyette bulunduğu yabancı ülkenin devleti de çoğu kez benzer roller oynar.

## 2.2.2. Farklılaşmanın Gerekli Olduğu Durumlar

Pazarda bir ürününün ya da hizmetin diğerlerine göre farklı olması gereken birçok neden vardır. Bunlardan bazıları aşağıdadır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 15-61):

- a) Günümüzde birçok ürün kategorisinde seçenek sayısı çok fazladır. Seçeneklerin çok fazla olması, insanların seçim yapmada her geçen gün daha çok zorlanmalarına ya da çocukluklarında aldıkları ürünü almalarına neden olmaktadır. Hatta müşterilerin kafası karıştığı için, o kategorideki ürünlerin hiçbirinin alınmamasına bile neden olmaktadır. Bundan yirmi yıl önceki otel sayısı ile şu an ki otel sayısının karşılaştırılması bunun için yeterlidir. Turizm bakanlığı verilerine göre Türkiye genelinden 1970 yılında 292 turizm işletme belgeli konaklama tesisinde 15.243 oda ve 28.354 yatak bulunurken, 2015 yılına gelindiğinde 3.309 tesiste 404.462 oda ve 850.089 yatak olmuştur (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016a).
- b) Eskiden birbirleriyle ulusal ya da bölgesel pazarlarda rakip olan işletmeler yerine, artık küresel bir pazarda tüm işletmeler birbirleriyle rakip olabiliyorlar. Bu kadar çok rakibin arasında kazanan olmak gittikçe zorlaşıyor. Teknolojik gelişmeler, özellikle internet sayesinde otel müşterileri, otelleri sadece bir bölgedeki otellerle değil, farklı bölgelerde aynı özelliklere sahip olan diğer otellerle de karşılaştırmaktadırlar.
- c) Bir firma kendi sektöründe farklılık yaratmazsa, kendisinden büyük olan rakip firmaların gölgesinde kalır ve hep zayıf olarak faaliyetlerine devam etmek zorunda olur. Otel sayılarındaki artış, işletmeleri ister istemez

birbirleriyle artan bir rekabete sürüklemektedir. Hatta bazı klasik otel alt bölümlerinde fiyatlar sürekli düşmekte ve üstelik yeni rakipler pazara girmektedir. Otellerin fiyat düşüklüğünden ve yeni rakiplerinden kurtulabilmek için kendilerini farklılaştıracak stratejiler oluşturmaları gerekmektedir.

d) Bir ürün ya da hizmet için marka olmak, müşterinin zihninde bir şey ifade etmez. Zaman içerisinde bu marka ürün ile diğerleri arasındaki farklılıklar azalmaktadır. Sonuçta tüm ürünler birbirinin aynı olmaktadır. Brand Keys, patentli olan “Customer Loyalty Engagement Index” isimli ürünü ile yaptığı bir çalışmada, ürün ve hizmetlerin yalnızca yüzde 21’inin tüketicinin gözünde anlamlı bir farklılaşmaya sahip olduğunu bulmuştur. 2003 yılına gelindiğinde bu çalışma yenilediği zaman farklılaşma oranında yüzde 10’ya yakın bir azalma olduğu görülmüştür. Markalar sürekli olarak birbirlerini takip etmekte ve daha çok birbirlerine benzemektedirler. Bu çalışmada oluşturulan listeden bazı turizm ürünlerindeki farklılaşma oranları Tablo 2.1.’de görülmektedir. Bir kategoride farklılaşma oranının düşük olması, o kategorideki ürünlerin birbirinin aynı olması anlamına gelmektedir.

Tablo 2.1. Tüketiciciye Göre Farklılaşma Oranları

<b>Kategori</b>	<b>Farklılaşma Oranı</b>
Havayolu	%29
Araba kiralama	%57
Restoranlar	%20
<b>Oteller</b>	<b>%22</b>
Hızlı servis restoranları	%30

Kaynak: Jack Trout ve Steve Rivkin, (2011). Farklılaş ya da Öl – Ölümcül Rekabet Çağında Hayatta Kalmanın Sırları (Çev. Banu Adıyaman). İstanbul MediatCat Yayınları, 2.Basım.(Eserin orijinali 2008’de yayınlandı) (s.31).

e) Tarihsel olarak bir inceleme yapıldığında, meta ürünler pazarında faaliyet gösteren ve orada kalmaya devam eden firmaların maliyetlerini son derece düşürmüş olmalarına rağmen düşük kâr getirisinden dolayı iflas ettikleri görülmektedir. Otelcilik sektörü incelendiğinde, kendini geliştiremeyen ve

çağın şartlarına uyamayan birçok otelin kapandığı görülmektedir. Özellikle turizmin çok hızlı bir ivme kazandığı 1980 ve 1990 yıllarda pansiyonlar, küçük oteller ve sonunda apart oteller yeni açılan ve kapasite olarak çok büyük otellerle rekabet edemeyerek kapanmak zorunda kalmışlardır.

f) Young&Rubicam tarafından geliştirilen ve “marka bilimi” olarak adlandırılan sisteme göre “markadan önce farklılaşma gelir”. Bu sistemde oluşturulan bir marka, onu diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Markanın, rakipleri ile olan farklılığı azaldığı zaman ise marka tüketicinin zihninde ölmektedir. Uluslararası otel zincirleri, her geçen gün artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve büyümelerini devam ettirebilmek için rakiplerinin güçlü oldukları özelliklerini kopyalamaya devam etmektedirler. Bu durum bütün otellerin müşterinin gözünde aynı olmasına neden olmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için oteller, zincir olsun ya da olmasın rakiplerinin sayılarını azaltmak için mutlaka farklılaşmalıdırlar.

g) Müşteri memnuniyetinin yüksek olması, müşterinin markaya bağlanması anlamına gelmemektedir. Otel sayısının artması, memnun olan müşterilerin yeni seçenekleri denemesine neden olmaktadır. Özellikle yeni açılan otellerin, modern olmaları ve eski otellere göre birçok aktiviteye sahip olmalarına rağmen, müşteri çekmek ve kendilerini tanıtmak için düşük fiyat sunmaları müşterilerin markaya bağlılıklarının her geçen gün azalmasına neden olmaktadır.

h) Bir firmanın pazarlama kampanyası hem müşterilerini sıkı bir şekilde tutmayı hem de rakiplerinden müşteri kapmayı içermelidir. Bu ancak farklılaşmayla yapılabilir. Bir firma, müşterilerine rakiplerine göre farklılıklarını tanıtarak ayakta kalabilir.

Otel sayısının sürekli artması, müşterilerin bu kadar çok seçenek arasından seçim yapmasını her geçen gün zorlaştırmaktadır. Oteller, hem rekabet halinde oldukları rakiplerin sayısını hem de muhtemel müşterilerinin tercihlerini azaltmak için farklılaşmak zorundadırlar.

### 2.2.3. Farklılaşma Yöntemleri

Bir işletmenin farklılığını bulması ve bu farklılığın müşterileri için bir yarar oluşturmak amacıyla kullanılması farklılaşmada en önemli konudur. Farklılaşma bir ürün ile sağlandığında, reklamlar, broşürler, internet sitesi, satış sunumları gibi tüm iletişim yöntemleri işletme tarafından kullanılarak bu farklılığını yansıtmalıdır. Theodore Levitt'e göre, tüketicilere ihtiyaçları olduğunu sandıklarından ya da belediklerinden daha fazlasını sunarak ürünler baştan yaratılmalı ve böylelikle farklılaşma sağlanmalıdır. Tüketiciler her geçen gün daha fazla reklama maruz kaldıkları için, firmanın oluşturduğu farklılık mutlaka tüketiciler tarafından anlaşılacak derecede basit olmalıdır. Ayrıca, bir firmanın ürününü farklılaştırması yeterli değildir. Önemli olan bu üründe yaptığı farklılığı müşterilerinin zihninde oluşturmasıdır. Bunun için de yeterli miktarda sermayeye ihtiyacı vardır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 41-113).

İşletmelerin farklılaşarak mevcut pazarlarda rekabeti etkisiz kılmaları mavi okyanus strateji olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin önemli bir farklılık yaratıp rekabeti etkisiz kılmak ve mavi okyanuslar oluşturmalarını sağlayan altı yol bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, alternatif endüstrilere, stratejik gruplara, alıcı gruplarına, tamamlayıcı ürün ve hizmet sunumlarına, endüstrinin fonksiyonel-duygusal yönelişine ve hatta zamana bakmaya odaklanmaktır. İşletmeler ürünleri veya hizmetleri için yeni bir değer eğrisi yaratarak farklılaşabilirler. Yeni bir değer eğrisi yaratmak için aşağıdaki dört uygulamanın yapılması gerekir (Kim ve Mauborgne, 2005/2015: 20-37):

- a) İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde kabul gören faktörlerden bazılarının yok edilmesi,
- b) Ürün ya da hizmet standartlarından bazılarının sektörün altına indirilmesi,
- c) Ürün ya da hizmet standartlarından bazılarının sektörün üstüne çıkarılması,
- d) Sektörün hiç sunmadığı yeni unsurların yaratılmasıdır.

Oteller ve diğer sektörlerde bulunan birçok işletmenin kullanabileceği bazı farklılaşma yöntemleri aşağıdaki gibidir:

1) **Müşterinin zihninde ilk olarak farklılaşmak:** Bir alanda ilk olmak her zaman için firmaya rakipleri karşısında bir farklılık sağlar. İnsanlar genel olarak ilk olanı benimserler ve diğerlerini taklitçi olarak görürler. Bu nedenle bir ürün kategorisinde ilk olmak ve onu korumak gerçek bir farklılaşma örneğidir. Bir firma pazara giren ilk ürün olmayabilir ama müşterilerinin zihnine yerleşen ilk marka olabilir. Yoğun bir pazarlama ile firma ürünün, tüketicinin zihninde yer etmesini sağlayabilir. İnsanların zihnine yerleşmiş bir ürün markası varsa bunu değiştirmeye çalışmak boşa çaba harcamaktır. İnsanlarda oluşan sabit bir fikri değiştirmek çok zordur (Ries ve Trout, 1993/2015: 23-25). Yapılan birçok araştırmada insanlar bir ürün kategorisinde, akıllarına ilk olarak bu ürünü çıkaran firmanın geldiğini belirtmişlerdir. İlk olmak tüketicinin gözünde, o alanda uzman olmak anlamına gelir. Amerika’da Harvard Üniversitesi ilk üniversitedir ve insanların zihninde aklan gelen ilk üniversite olmaya devam etmektedir. Hertz firması havaalanlarında araba kiralama işini ilk başlatan firma ve hala lider konumunu korumaktadır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 121-123). Türkiye’de ilk olarak insanların aklına gelen oteller İstanbul’da bulunan Pera Palace Otelidir. Levanten Mimar Alexander Vallaury’nin 1892’de tasarladığı otel, 1895 yılında açılmıştır. Türkiye’nin Avrupa standartlarındaki ilk otelidir. Günümüzde, Pera Palace Jumeirah olarak faaliyetine devam eden otelin 16’sı suit, 115 odası bulunmaktadır. Eşsiz Haliç manzarası olan otel, Taksim Meydanına yürüme mesafesindedir (Hürriyet Seyahat, 14.01.2013,s.23).

2) **Tanımlama yaparak farklılaşmak:** Bir ürünün, marka tanımı yapılarak farklılaştırılmasıdır. Buna verilebilecek en iyi örnek sıradan muzlara “Chiquita” etiketi yapıştırılarak farklılaştırılmasıdır. İnsanların bir etiket veya işaret ile tanımlanmış bir ürünü diğerlerine tercih ettiği ve daha fazla para ödediği birçok deney ile kanıtlanmıştır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 42). Otelcilik sektöründe bu duruma uyan en iyi örnek, otellerin rakiplerinin önüne geçmek ve müşterilerin tercihinde ön sıralara geçmek için uluslararası bir markanın isim hakkının (franchising) alınmasıdır. Klasik ekonomik otellerin Best Western veya lüks otellerin Hilton olarak isimlendirilmesi bu alanda farklılaşma örneği olarak verilebilir.

3) **İsim değiştirerek farklılaşmak:** Ürünün mevcut isminin, insanların ilgisini çekebilecek veya onu almalarını sağlayabilecek bir başka isimle değiştirilerek farklılaştırmanın sağlanmasıdır. Buna verilebilecek en güzel örnek “Çin Üzümlü” yerine “kivi” kelimesinin kullanılmasıdır (Trout ve Rivkin,

2008/2011: 42). Otelcilik sektöründe buna verilebilecek en iyi örneklerden birincisi, bir ve iki yıldızlı, oda sayıları az olan otellerin kendilerini küçük oteller olarak tanımlamaları ve bu şekilde pazarlamalarıdır. İkinci örnek ise, pansiyonların kendilerini modern bir hale getirip, butik otel olarak tanımlamalarıdır. Hatta lüks kategorideki otellerden bile daha kaliteli malzemeler kullanmaları ve kişiye özel yiyecek – içecekleri sunmaları, kalabalıktan hoşlanmayan ve kendini özel hissetmek isteyen birçok müşterinin tercihlerinde önemli bir rol oynamaktadır.

4) **Yüksek fiyatla farklılaşmak:** İşletmenin ürettiği ürünü, daha kaliteli olarak yapması ve bunu tüketicilerine oldukça yüksek fiyatlarla sunmasıdır. Tüketiciler bu ürünü, benzer ürünleri daha uygun fiyata alabileceklerini bilmelerine rağmen almaya devam ederler. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi, işletme kalitesini kanıtlamıştır ve tüketici kalitesini kanıtlamış bir ürüne daha fazla ödemeye razıdır. İkincisi ise, tüketiciler bu tarz ürünü toplumda bir statü sağladığı için alırlar. Önemli olan bu ürüne sahip olduklarını çevrelerine ispat etmeleridir. Rolex saatler bu kategori için verilebilecek en iyi örnektir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 88). Oteller içinde yüksek fiyatla satış yapmak bir farklılaşma yoludur. 2014 yılında yapılan bir araştırma dünyanın en pahalı otel odaları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Simla Koray, Hürriyet Lüks Seyehat, 27.08.2014: 5)

- Royal Penthouse Suite, Hotel President Wilson, Cenevre
- Presidential Suite, The Raj Palace Hotel, Jaipur, Hindistan
- Ty Warner Penthouse Suite, Four Seasons, New York
- Hilltop Estate Owner's Accommodation, Laucala Island Resort, Laucala Adası, Fiji
- Hugh Hefner Sky Villa Palms Resort, Las Vegas,
- Royal Villa at the Grand Resort Lagonissi, Atina
- Villa La Cupola Suite, Westin Excelsior, Roma
- The Presidential Suite at the Hotel Cala di Volpe, Porto Cervo, İtalya
- Ritz-Carlton Suite, Ritz-Carlton, Tokyo

- Royal Towers Bridge Suites, Atlantis, Bahamalar

Lüks otellerde fiyatlarının diğer otellere göre daha yüksek olması nedeniyle bu farklılaşma yöntemine dâhil edilebilir. Örneğin Raffles Hotel İstanbul verdiği bir takım lüks hizmetlerle ve fiyatıyla kendini farklılaştırmaktadır. Müşterilerine duygusal lüks yaşatmak için 24 saat kişiye özel hizmet görevlisi butler (kâhya) tahsis etmektedir. Butler'lerin görevi, misafirin ne istetebileceğini onlardan önce hissetmek, hissedemezse bile istediklerini hemen karşılamaktır. Otelde iki yüze yakın sanat eseri bulunmaktadır. Özel olarak tasarlanmış resim, heykel, fotoğraf ve videolardan oluşan eserler bulunmaktadır. Otelin aynı katında karşılıklı olarak iki farklı barın biri caz eşliğinde uzun ve derin sohbetler için tasarlanmış, diğeri ise özel DJ'ler tarafından hazırlanan müziklerin çalındığı kendine has sinamik mimarisi ile ön plana çıkmaktadır (Hürriyet Cumartesi, 30.08.2014, s.13).

5) **Bir özelliği sahiplenerek farklılaşmak:** Firma, rakiplerin sahiplendiği ürün özellikleri dışındaki bir özelliği ürününde öne çıkararak farklılaşabilir. Bu özellik deneylerle kanıtlanmış olmalıdır. Amerikan Crest diş macunu “çürüğü önleme” özelliğini kullanarak diğer diş macunları arasından farklılaşmıştır. Rakipleri ise diş macunun beyazlatıcı, ferah nefes, tat gibi diğer özelliklerini kullanarak onunla rekabet etmeye çalışmışlardır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 134-137). Buna, müşterinin zihninde bir kelime ile yer edinme veya odak kuralı da denilmektedir. Bilgisayarın IBM olarak müşterinin zihninde yer etmesi buna bir örnektir. Başarılı firma ve markaların çoğu müşterilerin zihninde bir kelimeyle yer edinmişlerdir (Mercedes – mühendislik, Volvo – emniyet, Pepsi-Cola – gençlik, BMW-sürüş). Bu firmalar pazarlamanın özüne inerek odağı daraltmışlardır. Bu firmalar daraltıkları bu odakta güçlenmişlerdir. Bazen yönetim değişikliği veya farklı sebeplerden odaklarının dışına çıkan ürün çıkarttıklarında ise başarısız olmuşlar ve tekrar odaklandıkları alana dönmek zorunda kalmışlardır. Ayrıca, bu firmalar, rakiplerinin de odaklandıkları alana yönelmesini sağlamışlardır. Böylelikle takipçileri sayesinde, odakları müşterinin zihinde daha önemli hale gelmiştir (Ries ve Trout, 1993/2015: 33-39). Otellerde bünyelerinde verdikleri bir veya daha fazla hizmeti diğer otellere göre farklılaştırarak rakiplerinin önüne geçebilirler. Örneğin bir otel toplantı salonlarının sayısını ve kapasitesini artırarak, toplantılar için aranan bir otel olabilir; spa bölümünün kapasitesini artırması ve bölgesinde olmayan özel masaj ve terapiler sunması bu özellikleri arayan müşterileri kendine çekebilir. Aynı şekilde sunmuş olduğu yiyeceklerin

tamamen yöreye özgü ve doğal olması da günümüzde birçok özel lezzetler arayan ve denemek isteyen müşterilerin bu otelleri tercih etmelerine neden olmaktadır.

6) **Ürünün bulunduğu kategoriyi değiştirerek farklılaşmak:** İnsanların zihninde ürünün bulunduğu kategorinin değiştirilmeye çalışılmasıdır. Buna verilebilecek en iyi örnek, Amerika’da domuz etini, kırmızı et kategorisinden çıkarılarak beyaz et kategorisine taşınmasıdır. Reklam kampanyaları ile kategorisi değiştirilen domuz eti, yeni kategorisinde daha fazla satış yapmaya başlamıştır. Tüketici zihninde kırmızı ete karşı olan kolesterol algısından da kurtulmuştur (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 42). Bazı apart otellerin yenilenerek kendilerini suit otellere çevirmeleri ve müşterilerine bu şekilde tanıtım yapmaları bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden birisidir.

7) **Negatif bir özelliği kullanarak farklılaşmak:** Tüketicilerin farkına varmadıkları rakiplere ait bir olumsuz özelliğin tüketicilerin anlamaları için kullanılmasıdır. Pepsi’nin, rakibi olan Coca-cola’yı yaşlıların tercihi olarak konumlandırması ve Burger King’in rakibi olan McDonalds’ı küçük çocukların hamburgercisi olarak konumlandırması bu farklılaştırmaya örnek olarak verilebilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 142). Bir pazarda firma ikinciliği hedefliyorsa, stratejisini lidere göre belirlemelidir. Liderin güçlü olduğu konuları öğrenip, onun güçsüz kaldığı alanlarda kendini geliştirerek ve ürünlerinde bu özellikleri öne çıkararak büyümelidir. Bir ürün kategorisindeki müşteriler genel olarak iki çeşittir. Lider markayı almak isteyenler ve istemeyenler. İkinci sırada yer almak isteyen bir firma, lider firmanın karşısına kendini konumlandırmalıdır. Müşteriye lider markanın alternatifi olduğunu anlatmalıdır. Lider markada olmayan özelliklerin kendisinde olduğunu ön plana çıkarmalıdır. Kısacası, zıtlıklarını öne çıkarmalıdır (Ries ve Trout, 1993/2015: 57-61). Özellikle rakiplerinden daha düşük kapasiteye ve daha az aktivite alanına sahip olan oteller ikinciliği kabullenmelidirler. Rakiplerinin hizmetlerinden memnun olmayan veya rakibinin tam olarak hizmet veremediği müşterileri kendilerine çekebilirler. Örneğin beş yıldızlı küçük kapasiteli bir otel, daha az müşteri yoğunluğu, sessizlik, yemeklerin kişiye özel yapılması gibi birçok özelliği kullanarak farklılaşabilir.

8) **Yeni bir jenerik kategori yaratarak farklılaşmak:** Firmanın üretim yaptığı kategoriye yeni bir boyut getirmesi ve bunun kendi ismiyle kullanılmasını sağlaması ile tüketicinin zihninde bir farklılaşma sağlanabilir. Bir firma, kategoride ilk sırayı kapamadıysa, ilk olabileceği yeni bir kategori yaratabilir.



Müşterinin gözünde marka oluşturmaya değil, kategori oluşturmaya çalışır. Bu oluşan kategoride doğal olarak bu firma ilk olur, zaten arkasından marka ve pazar liderliği gelir (Ries ve Trout, 1993/2015: 19-21). Amerika’da normal büyük kavun üretim yapan “Crenshw” firması, kendini büyükkavun yerine bu isimle müşterinin zihninde yer edinmiştir. Yine “Cornish game” isimli firma küçük boy tavukların üretimini yaparak bu alanda bir farklılaşma yapmıştır. Her iki firma da kendi kategorilerinde rakipler çıkmasına rağmen, buldukların kategoride tüketicilerin zihnine yerleşmişlerdir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 42). Şato otelleri bu farklılaşma yöntemine verilebilecek örneklerden birisidir. 2013 yılında yapılan bir araştırmada dünyanın en iyi on şato oteli aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Hürriyet Cumartesi, 23.02.2013, s.4):

- Bovey Castle, Devon, İngiltere
- Ashdown Park Hotel&Country Club, East Grinstead, İngiltere
- Clontarf Castle, Dublin, İrlanda
- The Headland, Newquay, İngiltere
- Palazzo Viviani Castello di Montegridolfo, Rimini, İtalya
- Thornbury Castle, Bristol, İngiltere
- Airth Castle Hotel & Spa, Sterlingshire, İskoçya
- Amberley Castle, Batı Sussex, İngiltere
- Hotel Alarcon, Alarcon, İspanya
- Langley Castle, Hexham, İngiltere

9) **Küçük boyut olarak farklılaşmak:** Firma rakiplerinin önüne geçmek için, küçük boyutta olduğunu müşterilerine anlatmasıdır. New York, Binghamton’un bir saat kuzeyinde bulunan Chenango Memorial Hastanesi, kendini “Orta New York’taki En İyi Küçük Hastane” olarak farklılaştırmış ve pazar payını artırarak kâra geçmeye başlamıştır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 144). Tamamen aynı özelliklere sahip olmalarına rağmen sadece kapasite olarak daha az sayıda odaya sahip oteller tarafından kolayca kullanılabilir bir

farklılaşma yoludur. Bu yöntemi kullanacak olan otellerin, daha yüksek kapasiteye sahip olan otellerin zayıf kaldıkları yönlerini güçlendirerek veya müşterilerin daha çok istedikleri bazı özelliklerini geliştirerek başarılı olabilirler. Örneğin bin kişilik beş yıldızlı bir otel restoranında kişisel özel masa rezervasyonu ve masa servisi çok sıkıntılı bir durumken, 200-250 kişilik beş yıldızlı bir otelde bunlar sıkıntı oluşturmaz ve müşterinin neredeyse tüm istekleri hızlı ve özel olarak yerine getirilebilir.

10) **Daha büyük boyutta olarak farklılaşmak:** Firmanın rakiplerine nazaran daha büyük boyuta sahip olduğunu tüketicilere ilan etmesiyle oluşan farklılaşmadır. Massachusetts Modern Sanat Müzesi, galerilerinin büyüklüğü ile kendini diğer sanat müzelerinden farklılaştırmıştır. Gerçekten galerilerinden birisi bir futbol sahası büyüklüğünde ve 12 metre tavan yüksekliğine sahiptir. Bu özelliği ile birçok görsel ve sahne sanatı gösterileri için akla gelen ilk merkez özelliği olarak zihinlere yerleşmiştir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 144). Oteller oda sayılarını artırarak, müşterinin ve acentelerin zihninde sürekli boş oda bulunabilecek otel olarak yerleşebilirler. Büyük bir toplantı salonuna veya bahçeye sahip olan bir otelde özel toplantılar ve düğünler için aranan bir otel olabilir.

11) **Lider olarak farklılaşmak:** Lider olmak, bir markayı tüketicinin gözünde farklılaştırmak için iyi bir yoldur. Tüketici gözünde lider olduğunda, oluşan itibardan dolayı, tüketici liderin tüm özelliklerini kabullenir. İnsanlar, büyüklüğü, başarı, statü ve liderlikle özdeşleştirme eğilimi gösterirler, saygı ve hayranlık duyarlar. Tüketicinin zihninde ilk olmak, ikinci olarak pazara girip, müşteriye daha iyi olduğuna inandırmaktan daha kolaydır. Liderlik kuralı her ürün, marka ve kategori için geçerlidir. İlk markanın liderliğini korumasının sebeplerinden birisi de marka isminin, ürünün ismi haline gelmesidir (Ries ve Trout, 1993/2015: 13-17). Tüketiciler, ikinci sırada olan üründen hoşlansalar bile, lider olan ürünü satın alma eğilimindedirler. Liderlik, farklılaşma aracı olarak çok farklı şekilde kullanılabilir:

- **Satış Liderliği:** En çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Pazarda lider olan firma ne kadar çok satış yaptığını tüketicilere duyurur, birçok tüketici en çok satan ürünü tercih eder.
- **Teknoloji Liderliği:** Bazı şirketler ise üretim teknolojilerinin, diğer şirketlere nazaran daha modern ve yeni olmasını öne çıkararak

farklılaşırlar. Böylelikle üretim teknolojisine önem veren müşterileri kendilerine çekerler.

- **Bilimde Liderlik:** Bilimde liderlikte bir teknoloji çeşididir. 3M şirketinin yapıştırmacı bilimde lider olması bu alana örnek verilebilir.

1923 yılında lider olan 25 marka arasında yapılan bir araştırma liderliğin gücünü kanıtlamıştır. Bunlardan 21 tanesi 2000 yılına gelindiğinde hala yerlerini koruduklarını göstermiştir. Üç marka ikinci, bir marka ise beşinci sırada olduğunu göstermiştir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 149-155).

Oteller arasında da liderler her zaman müşteriler tarafından bilinir. Türkiye’de faaliyet gösteren Pera Palas ve Hilton Oteli, açılan diğer oteller tarafından taklit edilmişlerdir. Açılan birçok otel Pera Palas’tan etkilenerek isimlerine “Palas” ilave etmişlerdir. Aynı şekilde yine otellerin birçoğu Hilton Otelleri tarafından kullanılan malzemeleri (Hilton banyo, Hilton duş, Hilton sandalye, Hilton porselen vb) kendi otellerine kullanmışlardır. Sonuçta bu tarz oteller, yeni müşteriler (tecrübe sahibi olmayan) tarafından fiyatları uygun olduğu için tercih edilmelerine rağmen birçoğu faaliyetlerine uzun süre devam edebilmişlerdir.

12) **Miras olarak farklılaşmak:** Miras farklılaştırıcı bir fikirdir. İnsanların gözünde uzun süredir faaliyette olmak, insanların kendilerini emniyette hissetmelerini sağlar ve bu güzel bir tercih sebebidir. İnsanlar, bir şirketin bulunduğu sektörde lider olmasa bile, uzun süredir faaliyette olmasını, o ürünü üretmek için daha çok tecrübe ve bilgi sahibi olduklarına ve nesillerdir bu işi yaptıklarına inanırlar. Bu nedenle miras birçok tüketici için çekici gelir. “Cross” marka dolmakalemin, reklamını “1846’dan beri kusursuz bir klasik” olarak yapması buna örnek gösterilebilir. Bununla birlikte, şirketlerin sadece geçmişte kalmamaları, geçmişle bugün arasında insanların değişen tercihlerine göre ürünlerini ve sloganlarını güncellemeleri gerekir. Şirketler, ürünlerine insanların hala ihtiyaçları olduğu hissini mutlaka uyandırmaya devam etmelidirler aksi takdirde ihtiyaç duyulmayan bir ürünü satamazlar ve şirketin sonu olur. 1778 yılından beri faaliyette olan Virginia’daki Greenbrier oteli, diğer otellerde kumarhane kurulunca, kendi müşteri profilini korumak için bir kumarhane kurması mirasını nasıl güncellendiği ve hala talep gördüğünü gösteren bir örnektir. Şirketler sahip oldukları logoları zamanla biraz güncelleyerek kullanmaya devam

etmelidirler. Zamanla bu logoların kendileri de birer farklılaşma unsuru haline gelirler (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 159-169).

13) **Bir kategoriye sahiplenerek farklılaşmak:** Firmanın bulunduğu kategoride uzun süre faaliyette olması sonucu, kategorinin adının firma adı olarak tüketicinin zihninde yer edinmesidir. Genel olarak ilgili kategoriler tüketicinin zihninde firma ile özdeşleşmiştir. Bilgisayar – IBM, fotokopi – Xerox, kola – Coca-Cola kategorilerin sahiplenilmesine örnek olarak verilebilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 150). Otelcilik alanında bu konuda en bilinen isim Hilton Otelleridir. Birçok tüketicinin zihninde otel denilince özellikle Türkiye’de Hilton gelmektedir. Tablo 2.2’de Brand Keys tarafından yıllık olarak hazırlanan listeye göre son beş yıla ait buldukları sınıflarda tüketicilerin zihninde farklılaşan otel markaları görülmektedir.

Tablo 2.2. Tüketicinin Zihninde Bir Kategoride Yer Alan Oteller

Yıl	Ekonomik Oteller	Orta Sınıf Oteller	Üst Sınıf Oteller	Lüks Oteller
2015	Wyndham Microtel	Best Western	Hyatt	Fairmont
2014	Days Inn	Best Western	Hyatt	Ritz-Carlton
2013	Days Inn	Best Western	Hilton/Marriott	Inter-Continental
2012	Days Inn	Best Western	Hilton	Inter-Continental
2011	Days Inn	Best Western	Marriott	Inter-Continental
2010	Days Inn	Best Western	Embassy Suites	Inter-Continental

Kaynak: Brand Keys, Customer Loyalty Engagement Index 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 yıllarına ait listeler kullanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.  
<http://brandkeys.com/portfolio/customer-loyalty-engagement-index/> 26.01.2016

14) **Aile şirketi olarak farklılaşmak:** Tüketicilerin gözünde, bir ürünün aile şirketi tarafından yapılması çekici gelir. Özellikle bu aile şirketi birkaç nesildir bu işi yapıyorsa ve aile bireyleri bu ürünün üretiminde çalışıyorsa tüketiciler için daha çekici hale gelir. İnsanlar, aile şirketlerinin bilançolarını artırmak ve borsada işlem gören hisse senedi değerini artırmak yerine ürünün üretime odaklandıkları düşünürler. Tüketicilerin zihninde, aile şirketleri ürünlerine daha çok özen gösterir. Ayrıca çalışanlarını ve müşterilerini kendi aile bireyleri olarak kabullenirler. Aslında aile şirketi yoluyla farklılaşmak, miras ile farklılaşmanın başka bir yolu olarak kabul edilebilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 167). Özellikler küçük oteller müşterilerine aile ortamı yaratarak farklılaşabilirler. Daha

çok sahil bölgelerinde ve büyük otellerin olmadığı bölgelerde aile otel işletmeleri başarılı bir şekilde çalışmaktadırlar.

**15) Pazar uzmanlığı yoluyla farklılaşmak:** Bir firma tüm alanlarda tüketicinin gözünde başarılı olamaz. Tüketiciler her alanda kendilerine göre başarılı olarak gördükleri “uzman” firmaların ürünlerini kullanmayı tercih ederler. Bir alanda kendini kanıtlamış olan bir firmanın başka alanlarda çıkardığı ürünlerin tutunamamasının nedeni, tüketicilerin uzmanların ürünleri tercih etmeleridir. Bir firma ünlü bir markasını ne kadar çok farklı üründe kullanırsa, uzmanlığı o oranda tüketicinin gözünde zayıflar. Duracell sadece alkalin pillere odaklanarak bu alanda tüketicinin gözünde uzman oldu ve kendini “uzun ömürlü” niteliğini öne çıkararak tüketicilerin zihninde farklılaşmıştır. Bir firma, pazar uzmanlığını uzun süre kullanarak, ürünün bulunduğu kategorinin adını, tüketicilerin zihninde kendi adı ile değiştirebilir. Fotokopide Xerox bunu başarı ile gerçekleştirmiştir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 172). Oteller bunu belirli bir pazara yönelerek yapmaya çalışmaktadırlar. Özellikle tek bir milliyeti (örneğin sadece İrlanda veya İngiliz müşteri) kabul eden oteller, sundukları yiyecek ve içecek çeşitlerinde, müzik ve eğlence tercihlerinde, yemek saatlerinde, personelini özellikle bu dilleri bilenlerden seçerek farklılaşabilmektedirler.

**16) Tüketiciler tarafından tercih edilerek farklılaşmak:** Bir ürünün insanların çoğu tarafından tercih edildiğinin bilinmesi, diğer insanların da bu ürünü tercih etmelerine neden olur (sürü psikolojisi). Ünlü sporcuların Nike marka ayakkabı giymeleri, spor ayakkabısını fazla tanımayan tüketicilerin de Nike marka ayakkabıyı tercih etmelerini sağlamaktadır. Kararsızlar veya ürünü tanımayanlar, çoğunluğun verdiği tercihe uyarlar. Bu nedenle, şirketler ürünlerinin birçok kişi ya da kurum tarafından tercih edildiğini ilan ederek, kararsız durumdaki tüketicileri kendilerine çekebilirler. Tercih, bir sosyal kanıt olarak ta tüketiciler tarafından kullanılabilir. Tüketiciler, kendi sosyal statülerini kanıtlamak için, belli bir kesim tarafından tercih edilen ürünleri satın almayı isterler. Bir firma ürününün herkes tarafından tercih edilmesini sağlayamıyorsa ve bunun için yeterli pazarlama gücü de bulunmuyorsa, belli bir kesime odaklanabilir, sadece onlara yönelik pazarlama çalışması yapıp tercih edilen marka olabilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 179).

**17) Bir üretilme yöntemini kullanarak farklılaşmak:** Bir işletme ürününü, rakiplerinin ürünlerinden farklı olduğunu kanıtlamak için, üretim aşamasındaki bir özelliği veya ürünün içerisine koyduğu içeriği öne çıkarabilir.

Böylelikle tüketicinin gözünde farklılaşmış olur. Sony'nin "Trinitron" teknolojisini televizyonlarda kullanması, Crest'in "florür" içerikli diş macununun diş çürümelerini önlediğini açıklaması örnek olarak verilebilir. Tüketicinin bu özelliklerin içeriğini veya ne olduklarını anlaması önemli değildir. Önemli olan tüketicilerin ilgisini çekecek şekilde bu özelliklerin kullanılmasıdır. Eski usullerle üretim ya da yeni usullerle üretim, el yapımı ya da makine yapımı gibi rakip ürünlerden farklılaştırıcı bir üretim tekniği farklılaşma için kullanılabilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 192-198). Oteller vermiş oldukları bazı hizmetleri eski usullerle vererek bu farklılaşma yöntemini kullanabilir. Özellikle sabah kahvaltılarını bu şekilde veren oteller bulunmaktadır. Aynı şekilde bazı oteller bahçelerinde çiftlik hayvanları besleyerek sabahları müşterilerinin horoz, inek, kuzu sesleriyle uyanmalarını sağlayarak bir farklılaşma sağlamaktadırlar.

18) **En yenisi olarak farklılaşmak:** İşletmenin ürettiği bir ürünü, o kategorideki diğer ürünlere göre yeni tekniklerle ve daha üstün olduğunu belirterek tüketicilerin gözünde bir fark yaratabilir. İnsanlar modası geçmiş tekniklerle üretilen ürünler yerine daha yeni tekniklerle üretilmiş olanları tercih etme eğilimindedirler. Kimse kolay kolay eski bir üretim tekniği ile yapılmış bir ürün almayı istemez. Bu konuda en iyi olan iki firma Intel ve Gillette'dir. Intel firması, belirli aralıklarla ve rakiplerinden önce kendi ürününe karşı daha üstün nitelikte yeni bir ürün çıkarmayı başarmıştır. Rakiplerinin yerine kendisi, kendi ürününe karşı yeni bir ürün çıkarmıştır. Rakipleri hep onun eski ürünleri ile rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Aynı şekilde Gillette firması da, kendi kendine sürekli olarak yeni ürünler çıkararak, kendi ürünün rakibi olmuş ve pazarda tekel durumuna gelmiştir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 203-204). Lüks ve modern teknolojilerin kullanıldığı oteller, en son teknoloji kullandıklarını kanıtlamak için her üç-dört yılda bir kendilerini yenilemektedirler. Bu yenileme sırasında özellikle teknoloji, oda renkleri, koltuk tarzlar ve diğer malzemeler ön plana çıkmaktadır.

19) **Yeni bir ürün bularak farklılaşmak:** Farklılaşma stratejisi yeni ürün ve pazar farklılaştırması olarak sınıflandırılır. Yeni bir ürün geliştirerek farklılaşma stratejisi içerisinde, bir işletme rakiplerinden daha etkili bir performansa sahip olmak amacıyla güncelleme yapma, çekici ürünler üretme, aynı zamanda servis kalitesini artırma, etkinliği yükseltme, yeni ürün geliştirme, yenilikçi, moda veya stil tasarımlar yapmak gibi faaliyetlerde bulunabilirler (Miller, 1986'dan Lo, 2012: 58). Yeni bir ürün bulma bir çeşit farklılaşmadır.

Pazarın bölümlere ayrılması, prestij fiyat uygulaması, marka oluşturma, reklam yapma, ürün veya hizmet promosyonları gibi pazarlama araçları bir işletmenin ürünlerinin veya hizmetlerinin tek bir birleşik imaja sahip olarak pazarlamasını farklılaştırır (Akan, vd. 2006'dan Lo, 2012:58).

20) **Popüler olarak farklılaşmak:** İnsanların tercihi olarak farklılaşmaya benzer. İnsanlar genel olarak popüler olanı alma eğilimindedirler. Bu nedenle bu farklılaşmayı kullanacak olan firma, bir şekilde ürünün popüler olmasını sağlamalıdır. Medyada ürünün popüler olduğu ortaya çıktığında insanlar zaten onu alacaklardır (sürüyü takip edeceklerdir). Firmanın ürününün popüler olduğunu sürekli olarak gündemde tutması gerekir. Bu, yıllık satışların açıklanması, sektördeki reyting oranları ve sektör uzmanlarının açıklamaları ile yapılabilir. Popüler olma Steve Jobs'un iPhone gibi ağızdan ağza reklamla etkili bir şekilde yapılabilir. Bir ürün popüler hale geldiğinde bunun popüler olmaya devam etmesi için çalışılmalıdır. Ürün geçici bir heves değil, bir trend olmalıdır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 215-216). Bodrum'da bulunan Maki Otel, özellikle ünlülerin gittiği popüler bir otel olarak kendini farklılaştırmıştır. Genelde ünlülerin kullandığı bu otele, onlara özenen ve kendini orada kalarak çevresine kanıtlamak isteyen müşteriler tarafından tercih edilmektedir.

21) **Tarihi binalarda faaliyet göstererek farklılaşma:** Son dönemlerde özellikle tarihi binaların yenilenerek otele dönüştürüldüğü görülmektedir. Tarihi eser niteliğinde olan binalar, geçmişte farklı amaçlar için kullanılmalarına rağmen yenilenerek otel olarak hizmet vermek üzere açılmaktadırlar. Bu oteller her ne kadar yenilenmiş olsalarda, eski atmosferlerini korudukları için müşteriler tarafından tercih edilmektedirler. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hürriyet Seyahat, 14.01.2013,s.22-23):

- Divan Çukurhan, Ankara: On altıncı yüzyılda bir kervansaray olarak inşa edilen yapı, 2010 yılında aslına uygun olarak restore edilerek butik otele çevrilmiş. Tüm odaları birbirinden farklı bambu, hint, İngiliz, Osmanlı, Tibet gibi şekillerde düzenlenmiş antika eşyalarla döşelidir. Avlu restoranında Divan'ın tecrübeli şeflerinin hazırladığı lezzetler, Avlu Bar'da kaliteli şaraplar ve özel reçeteli kokteyller sunulmaktadır.
- Argos Hotel, Uçhisar, Nevşehir: Güverciler Vadisine bakan altı bağımsız konağın bozulmadan birleştirilmesi ile oluşturulmuş bir oteldir. Yaşam

alanları ve konakları birbirine tüneller Turgut Cansever'in sanat danışmanlığında gerçekleştirilen uzun süreli bir yenileme çalışması sonucu açılmıştır. Zarif süslemeler, huzurlu yaşam alanları ve peyzaj düzenlemeleri ile farklılık yaratmaktadır.

- Four Seasons Sultanahmet, İstanbul: 1918 yılında hapisane olarak inşa edilen bina, 1996 yılında otele dönüştürülmüştür. Hapishane avlusu kazılarak otel servis bölümü ve balo salonu yapılmış, koğuşlar ise odalara dönüştürülmüştür. Kütahya çinileri kullanılmış, lobi kapısının üzerindeki yazı, kış bahçesindeki mermer çeşme ve bir mahkûmun eski bir mermer sütuna kazdığı yazılar olduğu gibi bırakılmıştır.
- Kars-ı Nehroz, Midyat, Mardin: 1600 yıllık geçmişe tanıklık eden eski bir konak, 25 odalı butik bir otele dönüştürülmüştür. Midyat'ın tarihi mahallesi olan Mor Abraham Manastırı ve Mezarlığı, Mor Borsavmo Kilisesi, Protestan Klisesi, Mor Aksanoya Kilisesi'nin ortasında bulunmaktadır.
- Wow Ensari Konağı, İstanbul: On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında yapılan konak, 1980'lerin sonuna kadar konut olarak kullanılmıştır. Geçirdiği bir yangında tahrip olan yapı restore edilerek butik otele dönüştürülmüştür. 2 suit, 8 standart odası olan konak, Osmanlı stiline uygun olarak döşenmiştir. Konak Osmanlı'dan kalan çok sayıda eser ile açık hava müzesi gibi görünmektedir.
- Savon Hotel, Antakya: 1860'ta sabunhane olarak inşa edilen bina, 2003 yılında butik otele dönüştürülmüştür. 36 standart lüks, 4 VIP ve 3 suit odası olan otel, Restoranında Antakya mutfağından yemekler sunmaktadır.
- A'jia Hotel, Kanlıca, İstanbul: Ahmet Rasim Paşa Yalısı'nın restore edilmesi ile oluşturulmuştur. 16 odası birbirinden farklı olarak dekore edilmiştir. Dekorasyonda 1800'lerin zarafeti öne çıkmaktadır. Restoranı gurmelere hitap etmektedir.

Farklılaşma sağlayan bazı yöntemler yukarıda belirtilmiştir. İşletmelerin sadece bu yöntemleri kullanarak farklılaşacaklarını düşünmeleri çok yanlış bir düşünce olur. Bazı otellere ait farklılaşma olarak kabul edilebilecek örnekler aşağıdadır:



- **Limak Termal, Yalova:** Gazi Üniversitesi'nin proje desteği ile restore edilerek hizmete açılmış otelde 48 VIP odası bulunmaktadır. Odalar ve otel geneli ayrı ayrı hattatlar ve nakkaşlar tarafından dönemine uygun olarak yapılmıştır. Oda rakamları Atatürk'ün yaşadığı 1881'den 1938'e olan yıllarla isimlendirilmiştir. 1938 numaralı oda kapısında 8 rakamı yan olarak yazılmış (193∞) ve sonsuzluğu ifade etmektedir. Atatürk'ün seneler önce otelde kahve içtiği sırada çekilen meşhur fotoğrafının bulunduğu köşede misafirlerine Türk Kahvesi ikram edilmektedir (Hürriyet Seyahat, 14.01.2013,s.22).
- **Casa Dell'Arte, Torba, Bodrum, Muğla:** Otelin adı Latince'de "Sanat Evi" anlamına gelmektedir. Modern sanat müzesi gibi, otel içerisinde heykeltıraş ve ressamalara ait eserler bulunmaktadır. Tesiste iki yüzden fazla sanat eseri bulunmakta, on iki odasının her biri bir burcu temsil edecek şekilde tasarlanmıştır (Hürriyet, 19.08.2013, s.4).
- **Renaissance İstanbul Bosphorus Hotel:** 2012 Ağustos'unda açılan otel, 20 yöneticisinin 12 tanesinin kadın olması ile fark yaratmaktadır. Genel Müdürü de dâhil birçok yönetim kadrosunda kadınların bulunduğu otelde kadınların bakış açısının farklılığı göze çarpmaktadır. Kadınların, erkeklere göre daha detaycı, daha ilgili ve daha ince eleyip sık dokudukları için, hizmetin yoğun olduğu bu otelde fark yarattıkları otel yönetimi tarafından belirtilmektedir (Hürriyet İK, 02.09.2012, s.3) .
- **Mini Fuar Hotel, Konak, İzmir:** Türkiye'de faaliyete geçen ilk Edebiyat Temalı Otel'dir. 15 odalı olan otelin her odasına bir yazarın adı verilmiştir. Odalar her yıl başka bir yazar için yeniden düzenlenmektedir. Müşteriler, odalarına çıktıklarında, yataklarında, otelin hediyesi olan bir kitap, koridorlarda, yazarların kitaplarından ve kendi el yazılarından oluşan metinler bulunmaktadır. Lobisinde, yazarlara ait özel eşyalar sergilenmektedir (Hürriyet Ege, 15.05.2013, s.8).

Günümüzde buldukları sektörde lider olan işletmelerin büyük bir çoğunluğu deneme-yanılma veya tesadüfü olarak ürünlerinde yapmış oldukları değişikliklerle tüketicilerin zihininde farklılaşmışlardır. Bu nedenle işletmeler sürekli olarak kendilerini geliştirmeli ve yeni farklılaşma yöntemleri denemelidirler.

#### 2.2.4. Farklılaşma Olarak Kabul Edilmeyen Yöntemler

Birçok işletme, yaptıkları bazı uygulamalar ile pazarda rakiplerinden farklılaştıkları hatasına düşerler. Bu işletmeler farklılaşmayı tüketicinin zihni yerine, kendi zihinlerinde gerçekleştirdikleri için genel olarak başarısız olurlar ve çok büyük kayıplara uğrarlar. Firmaların uyguladığı ve farklılaşma olarak kabul edilmeyen bazı yöntemler aşağıdadır:

**a) Kaliteli olduğunu belirtmek farklılaşma değildir:** 1990'lı yıllar birçok sektörde kalite savaşlarının yaşandığı ve çok sayıda kalite standardının ortaya çıktığı bir dönemdir. Günümüzde tüketiciler için tüm ürünler belirli bir kalitede olmak zorundadır. Bu nedenle, kaliteli olmak bir firmanın ürünü için farklılık anlamına gelmez (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 54). Türkiye'de kalite konusunda Turizm Bakanlığı'nın vermiş olduğu önem her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle yeni ortaya çıkan sınıflar da dâhil olmak üzere her türde oteller için ayrı ayrı sınıflandırma ve denetleme formları hazırlanmakta ve daha sık denetlenmektedir. Ayrıca, özellikle yabancı tur operatörleri ile çalışan oteller, bu operatörlerin belirlediği kalite standartları açısından da denetlenmektedir. Oteller buldukları kategoride faaliyet göstermek için zorunlu olarak belirlenen bu kriterlere uymak durumundadırlar. Bu nedenle, aynı kategoride olan otellerin kendilerini kalite ile öne çıkarmaları gereksiz bir reklamdır başka bir şey değildir.

**b) Müşteri odaklı olmak farklılık değildir:** Günümüzde işletmelerin, müşterilerini tanımaları ve onları sevmeleri gerekmektedir. Bir işletmenin ürünlerini satabilmesi için, tüketicilerini tanıması ve onların yönlendirmesine göre üretim yapması kaçınılmazdır. Bununla birlikte, rakiplerine göre daha fazla müşteri odaklı olmak, oluşan maliyetlerin tüketiciler tarafından karşılanması koşulu ile bir farklılaşma unsuru olarak kabul edilebilir. Özellikle birçok firmanın aksine meta olan ürün kategorilerinde (çimento, demir, kum vb), müşteri odaklı faaliyet göstererek ve oluşan ilave maliyetler müşteriden alınarak farklılaşılabilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 63). Oteller açısından bakıldığında müşteri odaklı çalışmak bir zorunluluktur. Her geçen gün sayıları artan ve özel bazı dönemler haricinde arz fazlasının olduğu bir ortamda, müşteri odaklı çalışmayan otellerin faaliyetlerine devam etme şansları yoktur.

**c) Operasyon verimliliği farklılaşma değildir:** Michael Porter'a göre operasyon verimliliği, rakiplerin de yaptığı işleri daha iyi performans göstererek yapmaktır ve işletmeye kısa vadeli bir rekabet avantajı sağlar. Uzun vadede işletmenin bu avantajı sürdürmesi mümkün değildir. Operasyon verimliliği firmaların aynı yarışta bir süre hızlı koşmalarını sağlar ama strateji, bir işletmenin kazanmaya koşullandığı farklı bir yarışta koşmaya karar vermesidir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 62). Operasyon etkinliğinde sürekli iyileştirme, yüksek kârlılığa ulaşabilmek için gereklidir. Ancak genelde yeterli değildir. Verimlilik, kalite ve hız arayışı, dikkat çekici sayıda yönetim aracı ve tekniği üretmiştir. Toplam kalite yönetimi, zaman tabanlı rekabet, dışarıdan temin, partnerlik, değişim mühendisliği, değişim yönetimi, yetkilendirme, sürekli iyileştirme, öğrenen örgüt gibi yönetim araçları ve teknikleri adım adım stratejinin yerini almaktadır. Çok az şirket uzun dönemde operasyon etkinliği açısından rekabette başarılı olabilir ve rakiplerin önüne geçmek hergün daha da zorlaşabilir. Bunun en önemli sebebi, en iyi uygulamaların hızla yayılmasıdır. Rakipler yönetim tekniklerini, yeni teknolojileri, girdi gelişimlerini ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mükemmel yöntemleri hemen taklit edebilirler. En hızlı yayılanlar, birçok ortamda kullanılabilenler olmaktadır. Bu şekildeki operasyon etkinliği rekabeti mutlak bir gelişme sağlasa da, kimse için nispi iyileştirmelere yol açmaz. Üretimin tamamen veya kısmen daha ucuz yapıldığı yerlere yönelmesine neden olur (Porter, 2011/2013: 14). Oteller açısından bakıldığında bu yeni tekniklerin kullanılmaya başlanması ve özellikle verimlilik ile ilgili çalışmalar, otellerin çamaşır yıkama, güvenlik, denetim, animasyon gibi bazı hizmetlerin maliyetlerini düşürmek için dışarıdan almasına yol açtığı açık bir şekilde gözlenmektedir. Belirli hizmetlerin dışarıdan satın alınması kısa vadede maliyetlerde önemli bir düşüş sağlasa da uzun dönemde, otelin vermiş olduğu genel hizmet kalitesinde bir gerilemeye veya standartlaşmaya neden olmaktadır. Örneğin animasyonun dışarıdan belirli birkaç firma tarafından tedarik edilmesi, otellerdeki tüm animasyon gösterilerinin birbirine benzemesine neden olmaktadır.

**d) Kıyaslama farklılaşma değildir:** Firmaların birbirlerini kıyaslama yaparak, kendi eksik kalan veya zayıf olan yönlerini, daha iyi olan firmaların özellikleri ile değiştirmeleri Michael Porter'a göre

farklılaşmanın belirsiz ve sinsi bir düşmanıdır. Firmalar kıyaslama yaptıkça birbirlerine daha çok benzerler ve aynı alanda rekabet etmek zorunda kalırlar. Bir süre sonra firmaların, rekabet için fiyattan başka kullanabilecekleri başka bir araçları kalmaz (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 62). Bir firmanın kıyaslama yaparak, rakiplerin herhangi bir faaliyetini kendine uydurma olasılığı çoğu zaman birden azdır. Bu durumda tüm sistemi kopyalamanın bileşik olasılığı son derece düşüktür ( $0,9 \times 0,9 = 0,81$ ;  $0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$  vb). Southwest Airlines, birden fazla farklılaşma yaptığı için rakipleri onu tam olarak kıyaslama yaparak kopyalayamamışlardır. Firmalar ne kadar çok kıyaslama yaparlarsa, birbirlerine o kadar çok benzerler. Rakipler faaliyetleri ne kadar çok etkin (ve genelde aynı) üçüncü şahıslara yaptırırlarsa, bu faaliyetler o kadar çok genelleşir. Rakipler birbirlerinin kalite, döngü süresi ya da tedarikçilerindeki gelişmelerini taklit ettikçe, stratejiler birbirine yaklaşır ve rekabet, aynı yollarda yapılan, hiç kimsenin kazanamayacağı bir dizi yarışa dönüşür. Sadece operasyon etkinliğine dayanan rekabet karşılıklı olarak yıkıcıdır ve sadece rekabeti sınırlayarak durdurulabilecek yıpratma savaşlarına yol açar (Porter, 2011/2013: 15). Bu durum özellikle farklı sektörlerden gelerek otel yatırımı yapan işletmelerde daha çok göze batmaktadır. Yatırımcının tam bir uzman olmadan, dışarıdan görünümünü beğendiği bir otelin bazı özelliklerini kendi yapacağı otele uyarlatması sonucu ortaya orjinaline benzemeyen çok sayıda taklit marka otellerin çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle Palas olarak adlandırılan oteller çoğunlukla sadece isimlerinde bu özelliği yansıtmakta ve bilinçli müşteriler tarafından tercih edilmemektedirler.

**e) Fiyat genel olarak farklılaşma değildir:** Tanım olarak bir ürün farklı ise onun fiyatı da farklı olmalıdır. İki ürün arasında bir farklılık yoksa fiyattan başka rekabet edilebilecek başka bir unsur kalmamış olur. Bu durum ilerlemenin sağlıklı bir yolu da değildir. Bununla birlikte, Southwest Airlines tek tip uçak kullanarak eğitim ve bakım masraflarını azaltmış; tek tip koltuk satarak daha ucuz bir rezervasyon sistemini tercih etmiş; büyük ve yoğun trafiği olan havaalanları yerine küçük ve yoğunluğu olmayan havaalanlarını kullanmıştır. Böylelikle maliyetlerini oldukça düşürerek, fiyatı farklılaşma aracı olarak kullanarak başarılı olmuştur (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 77-79). Bu nedenle aynı kategoride hizmet veren

otellerin, fiyatlarını birbirlerinden daha düşük vermeleri ya bazı hizmetlerini daha düşük kalitede sunmaları veya hiç vermemeleri ile mümkün olabilir. Otellerin buldukları kategorilere göre fiyatı kullanarak farklılaşmaları mümkün değildir. Tüketiciler genel olarak çok sayıda ürünün olduğu kategorilerde, fiyatı düşük olanı tercih ederler. Bu durum sürekli bir fiyat düşüklüğüne ve dolayısıyla düşük kâra sebep olur. Düşük kâr oranı da bir süre sonra otelin kendini yenileyememesine ve sonuç olarak piyasadan çekilmesine neden olur.

**f) Ürün çeşitliliği farklılaşma değildir:** Bir işletmenin aynı ürünü, çeşitli şekil ve boyutlarda sunarak çeşitlilik sağlaması farklılaşma aracı değildir. Çünkü rakipler de hızlı bir şekilde ürünlerini çeşitlendirebilirler ve geriye fiyattan başka rekabet aracı kalmaz. İşletmenin ürün çeşidinin artırması, müşterilerin tercihlerinde kararsızlığa yol açabilir. Sonuçta kararsız kalan müşteri, ürünü almaktan vazgeçebilir. Bununla birlikte, tek bir alanda müşteriye çok fazla tercih hakkı verebilme zorda olsa bir farklılaşma aracı olarak kullanılabilir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 98). İşletmenin sahip olduğu ürün çeşidini aynı isimle artırması tüketiciyi kararsızlığa itmektedir. Oteller açısından da aynı otel ismi ile birbirinden farklı kalitede iki veya daha fazla otelin hizmet vermesi, tüketicinin zihnine yerleşmiş olan kalite anlayışına zarar verir. Kısa dönemde bu tarz değişiklikler cazip görünse de bir süre sonra düşük kalitede hizmet alanların sayısı baskın gelecektir. Ayrıca yüksek fiyat ödeyerek kaliteli bir hizmet almak isteyen kişiler, daha az ücret ödeyenlerle aynı ortamı paylaşmak istemeyecekleri için bu otelleri tercih etmemeye başlayacaklardır.

**g) Çevreci olmak farklılaşma değildir:** Son dönemlerde bazı işletmeler kendilerinin çevreye duyarlı olduklarını öne çıkararak tüketicinin zihninde bir fark yaratmaya çalışmaktadırlar. Bununla ilgili iki farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüşe göre, işletmenin büyük çevre hedefleri belirlemesi durumunda, uzun vadede kârını artırabileceği belirtilmektedir. İkinci görüşe göre ise, bir işletmenin varlık amacının hissedarlarına hizmet etmek olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle çevreye hizmet etmek birinci amaç olarak pek inandırıcı değildir. Bununla birlikte, bir işletme çevreci olarak kendini farklılaştırabilmesi için aşağıdaki üç gerekliliği sağlamalıdır:

- a) İşletme müşterilerinin çevreye duyarlılık özelliğine para vermek için istekli olması gerekir veya işletme müşterilerinde bu isteği uyandırmalıdır.
- b) İşletmenin ürünlerinin özelliklerinin çevreci olduğuna dair inanılır kanıtlar olması gerekir.
- c) Şirketin yapmış olduğu bu çevreci inovasyonunun rakipleri tarafından taklit edilmesinin önlenmesi gereklidir.

Sonuç olarak işletmeler buldukları çevreyi koruyarak iyi bir kurum olabilirler ama farklılaşmak için başka bir yol bulmaları daha iyi olur (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 147). Çevreci veya doğa dostu olduğunu belirten ve kendilerini bu şekilde önplana çıkarmaya çalışan bazı oteller aşağıdadır:

- **Citi Hotel, Datça, Muğla:** Müşterilerine ücretsiz bisiklet vermektedir. Otel çamaşırlarını çevreye zararlı olmayan deterjanlarla yıkamaktadır. Çamaşırlarını ipe asarak güneşte kurutmakta ve ütü kullanmamaktadır. Atıklarını cam, plastik, kâğıt olarak ayrı ayrı toplamaktadır. Yemek atıklarını hayvan barınağına göndermektedir (Hürriyet, 16.10.2013, s.8).
- **Korumar Hotel De Luxe, Kuşadası, Aydın:** Çevreci uygulamaları ve Sürdürülebilir Turizm Uygulamaları ile TUI Çevre Şampiyonası 2013 (TUI Umwelt Champion) ödülü almıştır (Hürriyet, 01.11.2013, s.10).
- **İşıl Club Bodrum, Torba, Muğla:** Tesiste bulunan itfaye aracı ve ekibi ile bölgede çıkan orman ve diğer yangınlara müdahale etmektedir. Otel personeli hergün çevre temizliği yapmaktadır. Otel plajı, mavi bayrak almıştır. Otel genelinde çevreyi ve doğayı korumak için çalışmalar yapmaktadır (Hürriyet, 31.07.2013, s.5).
- **Swissotel The Bosphorus İstanbul:** Bahçesinin bir köşesine yerleştirdiği arılarla şehirde bal üretmektedir. Elde edilen bal, özel yemeklerde sos yapımında ve SPA'da özle bakımlarda kullanılmaktadır. Arıcılık şehir ortamındaki bitkilerin üremesini sağlamaktadır. Ayrıca, sürdürülebilirlik açısından çok önemlidir, hem de taze bal üretimini şehire taşımaktadır (Hürriyet Cumartesi, 14.07.2012, s.5).

- **İris Hotel, Güzelyalı, Çanakkale:** Konuklarına sunulan tüm lezzetler organik ürünlerden oluşmaktadır. 900 dönüm alanda yerli tohumlardan her çeşit sebze ve meyve üretmektedir. Zeytinyağı imal etmektedir. 95 odalı ve 4 yıldızlı olarak hizmet veren otelin özel yemekleri arasında Çerkez tavuğu, kestane pürelı ve büryan pilavlı kaz ve hindi, mini köfte, organik yumurtadan omletler ve kaz yumurtalı bol çeşitli kahvaltı dikkat çekmektedir (Hürriyet Ege, 06.01.2013,s.11).

Otellerin yukarıda belirtilen alanlarda farklışabilmeleri için, öncelikle bu özelliklerinin hızlı bir şekilde mevcut veya yeni açılacak olan oteller tarafından taklit edilmesinin önlenmesi gerekmektedir. Yeni ortaya çıkan bir özelliğın birçok otel tarafından kullanılmaya başlamasına Turizm Bakanlığı da müdahil olmaktadır. Özellikle son dönemlerde ortaya çıkan butik oteller kavramına karşı, bakanlık ayrı sınıflandırma formu oluşturarak, bu ismi kullanabilecek olan tesislerin özelliklerini belirlemiştir. Bu durum farklılaşmanın etkisini azaltmıştır. Aynı şekilde birçok otelin isimleriyle beraber “spa” ibaresini kullanmaya başlamaları da haksız rekabetin önlenmesi ve kontrol sağlanması amacıyla Turizm Bakanlığı tarafından, isimleri ile beraber spa kelimesini kullanabilecek olan otellerin özelliklerini belirleyen düzenleme yapılmasına yol açmıştır.

### 2.5.5. Farklılaşma İle İlgili Tehlikeler

Bir işletmenin ürününü ya da hizmetini farklılaştırması ile ilgili dikkat edilmesi gereken bazı tehlikeler vardır. İşletmelerin birçoğu müşterilerin zihninde farklılaştıklarında, bu tehlikeleri görmezden gelirler. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1) **Büyüme Problemi:** İşletmelerin birçoğu, belli bir ürün kategorisinde başarılı olduklarında, farklı ürün kategorilerinde de üretim yaparak büyümek isterler. Müşterilerinin sadece bir talebini değil, diğer ihtiyaçlarını da karşılama isteği, işletmenin asıl odağından uzaklaşmasına ve farklılıklarını kaybetmelerine neden olur. Bir süre sonra, firmanın asıl odağındaki dikkati dağıldığı için rakipleri onu bu alanda geçmeye başlar. Ayrıca, bir işletme çoğunlukla tek bir alanda tüketicinin zihninde yerleşmiştir. Tüketiciler genel olarak ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak olan uzman firmaya ait ürünü almak isterler. Kimse kolay kolay ikinci ya da üçüncü odağı olan bir ürünü almak istemez. Sonuç olarak işletmeler ilk ürünleri dışında, aynı marka ismi ile başka bir ürün çıkardıklarında beklenen

başarıyı sağlayamazlar (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 221-226). Bu durum algı kuralı ile de açıklanabilir. Pazarlama dünyasında tek bir gerçek vardır, o da müşterinin veya olası müşterinin algısıdır. Pazarlama ürünlerin savaşı değil, algıların savaşıdır. Çoğu ürünler arasındaki savaşın kalite, tasarım, fiyat ve ürünün mekanik gücüyle ilgili olduğu yanlıştır. Asıl önemli olan, bu ürünler hakkında insanların ne düşündüğüdür. Müşterilerin algıları ve düşünceleri ülkelere ve bölgelere farklılaşabilir (Japonya’da farklı Amerika’da farklı). Bir marka belli ürün grubunda algı edinmişse, bu algıyı başka bir ürün grubunda aşmak gerçekten zordur. Honda markası Amerika’da araba olarak algılanır, Japonya’da ise motosiklet olarak algılanmaktadır. Geçmişte Xerox bilgisayar markası çıkarttı ama başarılı olmadı, çünkü müşterilerin algısında fotokopi makinesi olarak yer edinmişti (Ries ve Trout, 1993/2015: 27-31).

2) **Gözden Çıkarma veya Fedakârlık Yapma:** Bir işletmenin hizmetini ya da ürününü farklılaştırması, bazı alanlarda gözden çıkarmalara neden olabilir. Bir işletmenin, başarıyı yakalaması için bazı şeylerden vazgeçmesi gerekebilir. Fedakârlık kuralı, ürün grubunu genişletme kuralının tam karşıtıdır (Ries ve Trout, 1993/2015: 83-89). Bu durum bir taraftan işletmenin belirli bir müşteri kesimine hizmet verememesi anlamına gelir. Sonuç olarak, işletme bazı ürünleri üretmekten vazgeçip, sadece belirli bir ürüne veya hizmete odaklanarak farklılaşma sağlamalıdır. Federal Express firması, bir günde teslimat sözünü yerine getirebilmek için, büyük paket teslimatını bırakarak, küçük paketlere yönelmiş ve sözünü tutmuştur. Küçük paketlerde bir günde teslimat için, büyük paketleri ve uzak mesafeleri feda etmiştir. Başlangıçta firmanın bu kararı insanlar tarafından tepki çekmiş, hatta rakiplerinin onları küçümsemesine neden olmuştur. Bir süre sonra ise müşterileri onun yapmak istediği farklılığı kabullenmişlerdir. Gözden çıkarma aşağıdaki biçimlerde yapılabilir:

- a. **İşletmenin ürünlerini gözden çıkarması:** İşletme tek bir ürüne odaklanır, diğer ürünlerini bırakır.
- b. **Ürünün özelliklerinin gözden çıkarılması:** Tüketicilerin kullanmadığı ya da çok az kullandığı özellikler üründen çıkarılarak yapılır. Böylelikle, müşteriler ürünü sadece kullandıkları özellikleri olduğu ve karmaşık olmadığı için alırlar. Ayrıca, kullanmadıkları ekstra özellikler için kimse fazladan para ödemek istemez.



c. **Hedef kitlenin gözden çıkarılması:** İşletme ürünün belirli bir hedef kitlesini dışarıda bırakabilir. Pepsi'nin genç nesiller sloganı ile yaşlılar için olmadığını belirtmesi, Burger King'in çocukları gözden çıkarması buna örnek verilebilir. Her iki firma da aslında bir taraftan belirli kesimleri gözden çıkarırken, aynı zamanda gözden çıkarılan kesimler için yeni talep yaratmışlardır. Yaşlılar, kendilerini genç hissetmek için Pepsi içmek istemişlerdir. Çocuklar da artık yetişkin olduklarını kanıtlamak için Burger King'e gitmek istemişlerdir. Sonuç olarak hedef kitle tamamen gözden çıkarılmıştır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 233-239).

Oteller açısından bu duruma ait örnekler verilebilir. Örneğin, Yalıçapkını Butik Otel, Boğaziçi Köyü, Milas, Muğla; Bargilya Antik Kenti yakınlarında kurulu olan otel sadece yetişkinlere özel olarak tasarlanmış (13 yaşından küçükleri kabul etmiyorlar), köyün baklıkçıları tarafından tutulan balıkları 30 çeşit meze eşliğinde servis etmektedir. 11 odası var, kendilerini "Aşk" temalı otel olarak pazarlamaktadır (Hürriyet, 22.07.2013, s.5).

3) **Tüketiciler tarafından kabul gören bir ürünün başka bir çeşidini çıkarma:** İşletmelerin yaptığı en büyük hatalardan birisi de kabul görmüş bir ürünlerinin başka bir çeşidini sunarak daha çok pazar payı elde edebilecekleridir. Bu büyük bir hatadır. Miller birası, daha çok pazar payı elde etmek için "light" ürününü çıkarırken bu alanda lider olmak istiyordu ve aynı hatayı yaptı. Satış rakamları toplamda artmadı. Sadece kendi ürünü olan normal bira satışları düştü, bu satışları light olarak yaptı. Rakipleri ise light bira pazarına farklı isimlerle girdiler. Sonuçta light bira fikrini çıkaran Miller olmasına rağmen pazara egemen olan rakipleri oldu. Üstelik Miller bira pazarındaki payının düşmesine neden oldu. Aynı hatayı Philip Morris firması Marlboro sigarasının light'ını piyasaya sürdüğünde de yaşadı. Kabul görmüş bir ürüne yapılan eklemeler, o ürünün farklılığını azalttığı için genel olarak beklenen başarıyı getirmez (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 234). Birçok işletme, pazara girdiği ve odaklandığı ürünü çeşitlendirme yoluna girme hatasına düşer ve sonuçta kârı düşmeye başlar. Firma her alanda başarılı olmaya kalktığında, aslında her alanda güçsüzleşir. Tüm alanlarda güçsüz olmaksızın bir alanda güçlü olmak her zaman daha iyidir. Ürün grubunu genişletmenin sonsuz sayıda yolu vardır ve her gün yeni yollar ortaya çıkmaktadır. Uzun vadede, rekabetçi bir ortamda, ürün grubunu genişletmenin işe yaradığı pek görülmemiştir. Ürünleri çeşitlendirmek, pazar payını yükseltmek için sıkça başvurulan bir yöntem olmasına rağmen; daha fazla çeşit, daha fazla kâr

demek değildir. Bir işletme başarılı olmak istiyorsa, belli bir alana yoğunlaşmalıdır (Ries ve Trout, 1993/2015: 75-81).

Oteller açısından buna verilebilecek örnek Hilton Otellerinin başka bir alt markasını yine kendi ismini kullanarak Double Tree Hilton Oteli'ni çıkarmasıdır. Daha düşük bir kalite ve özelliklere sahip bu alt marka, zamanla asıl marka müşterisinin azalmasına neden olacaktır. Hilton otelleri, daha düşük kalitede hizmet veren bu otelleri için yeni bir isim yaratması müşterilerin algısı için daha iyi olacaktır.

**4) Küreselleşme Tehlikesi:** Bir işletmenin ürettiği bir ürününü dünyanın her yerinde aynı marka ve aynı tarzda pazarlamaya çalışması çok büyük bir sorundur. Pazarların özellikleri, bölgelere, coğrafi şartlara ve kültürlere göre farklılık gösterir. İşletmelerin bu özellikleri ve farklılıkları dikkate alarak ürünleri farklı pazarlar için farklı şekilde pazarlamaları gerekir. Bu ürünün ambalajından, tadına veya sunum şekline kadar değişir. Amerikan ürünleri, Uzak Doğuda rağbet görürken, Avrupa'da sevilmebilir. Bu nedenle firmalar bir pazara girerken, o pazarın özelliklerine göre hareket etmelidirler. Aynı reklam veya aynı isimle tüm pazarlarda farklı olmaları çok zordur (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 241-248).

Turizm pazarlamasında bu olay daha çok yapılmaktadır. Belirli bir ülkeden gelecek turistlere yönelik pazarlama çalışmaları, o ülkeye hiç gitmemiş ve o insanların yaşam tarzlarını bilmeyen yerel pazarlamacılar tarafından planlanması gerçekten çok büyük bir hatadır. Hedef kitlenin özelliklerini bilen, onlarla aynı yerde yaşayan insanların düşünceleri dikkate alınarak pazarlama yapılmalıdır. Aksi takdirde turistik bir ülkenin ya da turistik bir tesisin farklı ülkelerden gelen turistlere yeteri kadar çekicilik sağlaması mümkün değildir (Ries ve Trout, 1989/2014: 173-174). Oteller açısından da özellikle her dil ve bölge için aynı resimlerin ve kelimelerin kullanılması hatalı bir uygulamadır. Bazı ülkelerde (Avrupa Ülkelerinde) otel resimlerinde insan kullanılması istenirken, bazı ülkelerde (örneğin İran, Kuveyt) bu durum kesinlikle istenmemektedir.

**5) Ağızdan ağıza pazarlamaya fazla güvenmek:** Son dönemde ortaya yeni bir pazarlama şekli olarak çıkan ağızdan ağza pazarlama bir ürünün pazarlamasında tek başına yeterli değildir. Yeni çıkan bir ürünün ilk alıcılarının yaptığı gibi ağızdan ağza pazarlanması üzerine yapılan çalışmalar, bunu sadece kişilerin kendi çevreleri ile sınırlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Gerçekten farklı

olan bir ürünü, insanlara tanıtmak yeterli değildir. Aynı zamanda insanların bu ürünü almaları sağlanmalıdır. Yapılan diğer etkinliklerle insanlara bu ürüne ya da hizmete ihtiyaçları olduğu hissi yaratılmalıdır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 263-265). Otellerde müşteri memnuniyetinin yüksek tutulmaya çalışmasına rağmen, memnun müşterilerin birçoğu tekrar aynı otele gelmemektedirler. Sürekli yeni otellerin pazara girmesi ve otellerin gittikçe birbirlerine benzemeleri bu durumun başlıca nedenidir. Bu nedenle oteller, diğer pazarlama yöntemlerini de etkili bir şekilde kullanmalıdırlar.

**6) Farklılığı, tüketicinin zihninde kabul gören yerden başka bir yere devam ettirmek:** Farklılık, rakiplerden farklı olmaktır. Bununla birlikte yönetimin değişmesi, çalışanların veya tasarımcıların değişmesi, ortaya yeni fikirlerin çıkmasına neden olur. Genel olarak bu yeni fikirler, ürünün ulaştığı farklılığı değiştirir ve başarısızlığa neden olur. Değişiklikler yapılması gerekiyorsa bile farklılıklara sadık kalınarak yapılmalıdır. Pepsi'nin renksiz bir kola çıkarmaya çalışması veya McDonalds'ın menüsünde pizza sunmaya kalkması başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu nedenle, işletmeler ürünlerindeki farklılığı devam ettirecek şekilde çalışmalıdırlar. İnsanların bu ürünleri tercih sebepleri ortadan kalktığında, o ürünün satın alınması için bir sebep kalmaz. Değişiklikler, ürünün farklılıklarını insanların zihninde artırmalıdır, insanların zihnini bulandırmamalıdır (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 251-255). Orta sınıf bir otel markası olarak tüketicilerin zihninde farklılaşmış bir otel zinciri, lüks sınıfta yeni bir otel açmaya karar verdiğinde bu otelin de aynı ismi kullanması büyük bir hatadır. Bu tamamen tüketicilerin zihninde baştan lüks sınıfta açılan otelin, orta sınıfa düşmesine neden olur (Ries ve Trout, 1989/2014: 104).

**7) Aynı kategoride farklılaşmama:** Aynı kategoride faaliyet gösteren markalar arasında farklılaşma olmamasının başlıca üç nedeni vardır:

- a) Birincisi, işletmeler paralarını marka oluşturacak şekilde değil, satış bölümündekilerin ve perakendecilerin talepleri karşısında kupon, bedava ürün gibi onları memnun eden fiyata odaklı özendirme faaliyetlerine harcamalarıdır.
- b) İkincisi, işletmeler reklam ajanslarının yanlış sezgilerini algılayamamalarıdır. Reklam ajansları, reklamlarda ürünün diğer ürünlere olan farklılıklarını öne çıkarmak yerine, televizyon izleyicilerinin reklamı

izlemeden kanalı değiştirmemesi için onların ilgisini çekecek görsel Şeylere harcamaları ya da yaptıkları çalışma ödül kazansın diye zeki, komik ve eğlenceli reklam yapmaya çalışarak hata etmeleridir. Bu durumda reklamı izleyenler ürünü veya ürünün farklılığını anlamamaktadırlar.

c) ncs, işletmenin ürettiği ürünün, aynı kategorideki diğer markalardan bir farklılığının olmadığı durumlarda tek başvurulabilecek konunun fiyat kalmasıdır. Bunun kararını ise yönetim danışmanları topluluğu değil, en tepedeki kişi vermelidir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 32-33).

Yukarıda belirtilen bu üç hataya birçok yeni açılan otel düşmektedir. Kaynaklarını kendilerini diğer otellerden farklılaştırma yerine, rnlerinin özelliklerini belirtmeyen reklamlara ve tutundurma faaliyetlerine harcamaktadırlar. Yine hızlı bir Şekilde müşteri çekebilmek için benzer otellerin fiyatlarından çok aşağıya fiyat vermeleri de müşterilerin zihninde ucuz ürün imajı yaratmaktadır. Ucuz rn imajı bir defa yerleştiğinde ise maalesef tketicininin zihninden kolay bir Şekilde ıkmamaktadır.

8) **Tek bir farklılaşmaya güvenilmesi:** Bir işletmenin, benzersiz bir satış teklifine ya da tek bir farklılaşmaya bağlı kalarak farklılığını koruması giderek zorlaşmaktadır. Bunun nedenlerinden biri yeni ürünlerin, birbirleriyle çelişen iddialarla ortaya çıkmaları ve tüketicinin aklını karıştırmalarıdır. Diğeri rekabet eden ürünler gittikçe birbirine benzer hale gelmesidir. Sürekli gelişen teknolojidenden dolayı ürünün farklılığı tüketicilerin zihnine yerleşmeden, rakipler tarafından bu farklılığın çözülmesi ve daha üstün yeni farklılıklara sahip ürünlerin ortaya çıkmasıdır. Diğer neden ise hızdır. Özellikle veri depolama ve performansının her yıl inanılmaz oranlarda artıran Intel gibi bir firma bile, çıkardığı bir ürünün keyfini sremeden teknolojisi eskimektedir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 44). Bir otelin sadece bir zellini kullanarak farklılaşması gerçekten çok büyük bir hatadır. Bu zellik başarı sağlamışsa, hızlı bir Şekilde diğer oteller tarafından kopyalanacaktır. Bu durumda diğer otellerden bir farklılığı kalmayacaktır.

9) **Başarılı bir ürünün korunamaması:** Tüketicinin zihninde başarılı olan bir ürün, tam zihinlere yerleşmeden saldırıya maruz kalmaktadır. Taklitçilik, rekabet ortamındaki baskın güç olmaya devam etmektedir. Rakipler, hızlı bir

şekilde başarılı olan ürünü taklit etmektedirler. Taklitler, küçük ürün gelişimleriyle sınırlı kalmakta, ürünün belirli özelliklerini de kopyalayamamaktadır. Ürün tüketicinin zihnine tam yerleşmeden, kötü taklitlerin ürünü öldürmesiyle neden olmaktadır. Bu durum da hem ürünü çıkaran firma, hem de taklitçi firmalar başarılı olamamaktadırlar (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 50). Özellikle yeni bir kategori olarak ortaya çıkan butik otellerde bu durum söz konusudur. Oldukça yüksek fiyatlara müşteri kabul etmeleri, birçok girişimciyi butik otel açmaya itmiştir. Sonuçta müşteri zihinde yer edinmeden butik otel kavramı ciddi zarar görmeye başlamıştır. İşletmeler sahip oldukları ürünlerinin rakipleri tarafından kolay bir şekilde taklit edilmesini engelleyecek önlemler almalıdır. Bu önlem sonucunda ortaya çıkan kötü ve başarısız taklitler, müşteri zihnindeki farklılığı pekiştirdiği gibi farklılığa sahip olan işletmenin de reklamının yapılmasını ve pazarın büyümesine yardımcı olabilir (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 172-183). Bazı otellerde çok büyük bir alanda yer alan spa veya aquapark gibi özelliklerin rakip oteller tarafından taklit edilmesi örnek olarak verilebilir.

**10) Yanlış farklılaşma taktikleri:** İşletmelerin rakiplerinden farklı olabilmek için uygulamaya koydukları hatalı veya yanlış uygulamalar beklenen başarıyı getirmemektedir. Bu tür uygulamalara en iyi örnek, 1983 yılında American Airlines tarafından, müşterilerin marka sadakatini artırmak, rakiplerin müşterilerini kendine çekmek ve rakiplerden farklılaşmak için ortaya atılan sık uçanlar programıdır. Fakat beklenen sonucu sağlamamıştır. Hızlı bir şekilde rakip firmalar bu sık uçan yolculara verilen mil uygulamasını taklit etmişlerdir. Bu uygulama bazı ücretli biletlere olan talebi düşürmüştür. Millerini nakite dönüştüremeyen iyi müşterileri markadan soğutmuştur. Sonuç olarak, daha iyi müşterilere verilen fiyat avantajı çok hızlı bir şekilde taklit edilmiştir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 59). Otelcilik sektöründe de bu tarz yanlış taktikler uygulanmıştır. Özellikle kriz dönemlerinde aracılara verilen satış bonusları veya 7 gece kal 6 gece öde taktikleri, uzun dönemde bir getiri sağlamamış, aksine tüketici bu tarz indirimleri sürekli talep etmeye başlamıştır. Bu tarz uygulamalar otellerin kârlılığının azalmasına neden olmaktadır.

**11) Tek bir inovasyona güvenmek ve yeni inovasyonları devam ettirmemek:** Son yıllarda rekabet avantajı elde edebilmek için birçok işletme inovasyon yapma ihtiyacı olduğu fikrine kapılmıştır. Bununla birlikte, bu inovasyon çoğunlukla geçici olmaktadır. Çünkü güçlü bilgisayar teknolojileri sayesinde, rakipler bu inovasyonu en ince ayrıntılarına kadar çözüp, onu

kopyalayabilmişler, hatta daha iyisi ile karşılık vermişlerdir. Bu nedenle, firmaların inovasyon yaparken bir defalık değil sürekli olarak yapmaları gerektiği unutmamalıdır. Ayrıca, yapılan inovasyonun müşterinin ihtiyacını karşılayacak şekilde olması gerekir. Müşterilerin zihninde bir değeri olmayan inovasyon, firmaya bir getiri sağlamaz (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 46). Otel işletmeleri için de bu durum geçerlidir. Bir otel yaptığı bir yenilikle sürekli bir farklılığa sahip olamaz. Bir süre sonra yapmış olduğu bu yenilik diğer oteller tarafından kopyalanır ve farklılığı kalmaz ya da müşteriler için cazip gelmemeye başlar. Bu nedenle otellerin belirli aralıklarla sahip oldukları farklılıkları geliştirmeleri veya devam ettirecek yeni özellikleri müşterilerine sunmaları gerekmektedir.

**12) Toplam kalite yönetimi ve süreci yeniden modelleme:** Bu gibi akımlar, firmaların ve ürettikleri ürünlerin hemen hemen hepsinin birbirinden ayrırt edilemez duruma gelmesine neden olmuştur. Tamamen birbirinin aynı olan ürünlerin, fiyat rekabetinden başka alternatifleri kalmaz. Fiyat rekabetinde kazanan firmalar değil, tüketicilerdir. Yeni yönetim teknikleri ve standartları diğer sektörlerde ortaya çıkmalarına rağmen, oteller tarafından da kabul görmeye başlamıştır. Bununla birlikte bu tarz yönetim teknikleri ya da kalite standartları genellikle dışarıdan temin yoluyla danışmanlık şirketlerinden alınmaktadır. Otellerin aynı danışmanlık şirketlerini kullanmaları ise tamamen birbirlerine benzemelerine neden olmakta ve farklılıklarını azaltmaktadır.

**13) Tek olmayı unutmama:** Tüketicinin zihnindeki bir kelime veya ürünün konumu rakip bir işletme tarafından ele geçirilmiş ise, bu kelimeyi veya konumu ele geçirmeye çalışmak boşa uğraşmaktan başka bir şey sağlamaz. Duracell tüketicinin zihninde uzun süre dayanıklılık kelimesi ile yer edinmiştir. Energizer ve Eveready'nin Duracell'in reklamında kullandığı tavşanın benzerlerini kullanması veya dayanıklılık vurgusuna odaklanmaya çalışmaları Duracell'in yerini güçlendirmiştir (Ries ve Trout, 1993/2015: 41-43). Bu nedenle bir özelliği nedeniyle müşterilerin zihninde yer edinmiş bir özelliği başka otellerin kullanmaya çalışması yanlış bir uygulamadır. Bu tür çabalar ilk olarak bu özelliği kullanan ve müşterisinin zihninde yer edinen otellerin durumunu güçlendirecektir. Örneğin ilk olarak Aqua Fantasy Otel birçok tüketicinin zihninde su parkı oteli olarak yer edinmiştir. Diğer otellerin reklamlarında kendi su parklarını öne çıkarmaları, tamamen ilk olan otele yaramaktadır.

14) **Firma kaynaklarının yanlış planlanması:** Bir işletmenin tüm kaynaklarını, ürününü rakiplerine göre farklılaştırmak için kullanması en çok yapılan hatalardan birisidir. Pazarlama için yeteri kadar kaynak ayrılmalıdır. Pazarlama, tüketicinin zihninde yapılan bir savaştır. Müşterinin kafasına girebilmek içinde para gereklidir. Müşterinin zihnine girdikten sonra kalıcı olmak için ise daha çok para gereklidir (Ries ve Trout, 1993/2015: 131-134). Otel yatırımı yapanların en çok düştükleri hatadan birisi de tanıtım ve pazarlama çalışmaları için yeterli kaynak ayırmamalarıdır. Otelin farklı ve üstün olduğu özellikler müşterilerinin zihninde yer edinebilmesi için yoğun bir para ve zamana ihtiyaç vardır. Yeni otel yatırımı yapanların bu duruma mutlaka dikkat etmeleri gerekmektedir.

15) **Geçici hevesler:** Geçici heveslerin değil trendlerin üzerine kurulan farklılaşma programları başarılı olur. Hevesler büyük bir gürültüyle ortaya çıkarlar ve bir anda yok olurlar. Trendler ise dikkat çekmeden daha uzun sürede yükselirler. Her yerde ve her zaman görünerek sıradan olma anlamına gelir ve kimse umursamaz. İşletme elde ettiği farklılaşma talebini bütünüyle karşılamadan uzun süre faaliyetine devam etmelidir. Kısa süreli hevesler değil, uzun süreli trendler işletmelere kâr ettirir (Ries ve Trout, 1993/2015: 127-129). Otellerin de yaptıkları farklılaşma taktiklerinde geçici bir heves değil, sürekliliği sağlayacak taktiklere öncelik vermeleri gerekmektedir. Örneğin bir otel açılışında büyük bir konser düzenler ve müşterilerinin zihnin de konser verilen otel imajı oluşturmak amacındaysa, buna devam etmelidir. Aynı şekilde bir otel, bir film veya diziyeye ev sahipliği yapar ve müşterilerinin zihninde bu şekilde kalmak düşüncesindeyse, yeni filmlere veya dizilere ev sahipliği yapmayı sürdürmelidir.

16) **Rakibin olmaması:** Farklılıkla ilgili en önemli problemlerden birisi de işletmenin hiç rakibinin olmamasıdır. Bir işletmenin rakibinin olmaması rekabet açısından birçok işletmenin arzu ettiği bir durum olmasına rağmen, rakibin olmadığı bir pazarda ürün veya hizmet gelişmesi durur. İşletme ürününe yönelik yenilikler yapma ihtiyacı duymaz. Müşterilerinin şikâyetlerini veya ilave isteklerinin karşılamak istemez. Bütün bunlar ise pazarın yok olmasına ve ürünün artık müşteriler için değersiz olmasına neden olur (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 127-129). Bu nedenle, farklılaşmayı sağlayan işletmeler, kendilerini zorlayabilecek az sayıda rakip işletmenin pazarlarında yaşamasına izin vermelidirler.

Otellerin farklılaşma yaparken karşılabilecekleri bazı tehlikeler yukarıda olduğu gibidir. Oteller müşteri açısından bir değeri olmayan farklılaşmayı yapmaya çalışmamalıdır. Yaratılan farklılık için müşteriler mutlaka ilave bir bedel ödemelidir. Bununla birlikte, otel farklılaşmayı sağladıktan sonra, rahatlamamalıdır. Farklılığını sürdürmek için müşterilerini izlemeli ve rakiplerinin kendisini kopyalamalarını engellemek için belirli aralıklarla yeni farklılıklar geliştirmelidir.

### **2.5.6. Farklılaşmanın Sürdürülmesi ve Yenilenmesi**

Bir işletmenin farklılaşma stratejisini uygulamaya başlayıp başarılı olduğu rakipleri tarafından fark edildiğinde, onu taklit eden işletmeler ortaya çıkacaktır. İşletmenin yapmış olduğu etkinlikleri tam olarak incelemeyen yapılan bu teşebbüslerin büyük bir çoğunluğu başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Farklılaşma stratejisini başaran ilk işletmeyi kopyalayarak aynı alanda faaliyete başlayan ve başarılı olan şirketlerin sayısının artması, bu pazarın daha büyümesine neden olur ve birçok işletmenin bu yeni pazara girmesini teşvik eder. Bu nedenle ilk farklılaşmayı başaran işletme, bir süre sonra mevcut farklılığını korumaya çalışmak durumunda kalacaktır. Bununla birlikte, işletmeler yaratmış oldukları farklılıkların kopyalanmasını engelleyecek ya da zorlaştırılacak bazı önlemler alabilir, kopyalanan farklılıkların yerine yenilerini ilave edebilirler. Bunlardan bazıları aşağıdadır (Kim ve Mauborgne, 2005/2015: 185-190):

- a) Değer yenileme hareketi:** Bir işletmenin sektörde belirlenen kuralları göz ardı ederek ürettiği ürün ya da verdiği hizmete yönelik değer yenileme eylemleri, çoğunlukla rakipleri tarafından küçümsenir hatta alay konusu yapılır. Bu nedenle değer yenileme yapan işletmenin yapmış olduğu değişiklikler hızlı bir şekilde rakipleri tarafından kopyalanmaz.
- b) Marka imajına uymama:** Bir işletmenin yapmış olduğu farklılaşma eylemi, birçok rakip işletmenin piyasada yerleşmiş olan imajlarıyla uyum sağlamadığı için taklit edilmez. Rakipler yapılan bu yeniliğin kendi imajlarını zedeleyeceğini düşünürler ve bunları kopyalamayı uzun süre düşünmezler.
- c) Farklılaşmanın yapıldığı pazarın boyutu:** Bir işletmenin yapmış olduğu farklılaşma sonucu hizmet verdiği pazar ikinci bir işletmenin



faaliyet göstermesine yetecek kadar büyük olmayabilir. Bunu gören birçok rakip, uzun bir süre, oluşan bu yeni pazara girmek istemez.

**d) Farklılaşma sonucu olunan şirketin patent ve yasal izinleri almış olması:** Farklılaşmayı yapan şirketin, yapmış olduğu değişikliklerle ilgili bir patent alması veya bu alan için yasal üretim ya da faaliyet izni almış olması rakiplerin bu alana girmelerini engeller.

**e) Değer yenileme ile elde edilen üretim hacmi:** İşletmenin ürettiği ürün veya verdiği hizmette yaptığı değer yenileme çalışması sonucu elde ettiği yüksek üretim kapasite ve düşük üretim maliyeti, bir rakip işletmeyi dezavantajlı duruma düşürür. Rakipler uzun süre bu yapıları taklit edemez.

**f) Ağ etkisinin yaratılması:** eBay şirketinin internet üzerinde sağlamış olduğu başarı gibi, oluşturulan ve kabul gören ilk farklılaşma, hem müşteriler hem de birçok tedarikçi tarafından benimsenebilir. Bu durumda hem yeni müşteriler, hem de eBay gibi bir sistemi kullanmak isteyen satıcı firmaları, yeni oluşan rakip firmaları takip etmek istemezler. İşletmenin oluşturmuş olduğu mevcut müşteri ve dağıtım ağını kullanmak isterler.

**g) Yapılan farklılığının çok sayıda olması ve taklit edilmesinin güçlüğü:** İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre önemli bir düzeyde radikal kararlar alıp, dışarıdan görüldüğünden çok daha fazla sayıda değişiklikler yapması ve bunları uygulaması rakiplerin bunları kopyalamasını engeller. Bu konuda en başarılı şirket Southwest Havayolları olmuştur.

**h) Farklılığın hızlı bir şekilde benimsenmiş olması:** Bir işletmenin yapmış olduğu farklılık müşterilerin ihtiyaçlarını çok iyi bir şekilde karşılıyorsa, hızlı bir şekilde müşterinin zihninde yer edinir ve marka haline gelir.

Başarılı bir işletmenin elde etmiş olduğu farklılaşmayı koruyabilmesi için uygulanabilecek bazı önlemler yukarıda anlatılmıştır. Bütün bunlara rağmen yapılan farklılıkları taklit etmek isteyenler her sektörde olacaktır. Bunların büyük bir çoğunluğu bir süre sonra başarısız olarak sektörden çekilirler. Başarılı bir şirketin, az sayıda da olsa pazarda kalan taklitçi rakipleri ile rekabet edebilmesi için unutmaması gereken şey, rakipleri yerine ürün veya hizmetine

odaklanmasıdır. İşletmenin rakiplerine odaklanmak ve onların yaptıklarını izlemek yerine, ürettiği ürüne ve müşterilerine odaklanması farklılığın sürdürülmesindeki en önemli unsurdur. Rakiplerin ürünleri ile olan benzerlikleri artıkça işletmenin yapması gereken şey, yeni farklılıklar bulmak ve bunları uygulamaktır.

### 2.3. İlgili Araştırmalar

Farklılaşma stratejisinin otel işletmelerinde uygulanması ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdadır.

Nayyar (1993), çok geniş ürün yelpazesine sahip A.B.D.'deki bir firmanın ürünlerden sorumlu çeşitli seviyelerdeki ürün/marka müdürleriyle yapmış olduğu çalışmada farklı ürünler ve pazarlar için Porter'ın rekabet stratejilerinden düşük maliyet, farklılaşma ve odaklanmayı araştırmıştır. Araştırmanın yapıldığı firma tüm dünya pazarlarına 2.000'den fazla ürün sunmaktadır. Bunlar: sağlık ve güzellik ürünleri, ilaçlar, tarım ürünleri, paketlenmiş yiyecekler ve içecekler, ev ürünleri, dondurulmuş ve soğutulmuş yiyecekler, çeşitli restoran ve yiyecek servisi ürünleri. Araştırmaya 496 ürün/marka müdürü ve 64 pazarlama müdürü katılmıştır. Araştırma kullanılan 25 unsurdan 1-10 arasındakiler farklılaşmayı, 11-16 arasındakiler düşük maliyet, 17-18 odaklanmayı ve 19-25 arasındakiler her üç stratejide de görülenler olarak ürün/marka müdürleriyle yapılan anketlerde belirgin olarak tespit edilmiştir. Pazarlama müdürleri ile yapılan anketlerde ise bu unsurlar net olarak ortaya çıkmamıştır. Sadece ürün/marka müdürleri ile yaptığı araştırmada düşük maliyet ve farklılaşma stratejisinin bir üründe beraber uygulandığına dair bir sonuca ulaşamamıştır. Her ürünle ilgili olarak finans, üretim, dağıtım, insan kaynakları ve pazarlama müdürleri de bu araştırmaya dahil edilseydi, bir ürünün pazarlama bölümünün farklılaşma ile ilgili çalışırken, üretim ve dağıtım bölümlerinin daha düşük maliyet için çalıştıkları gibi farklı sonuçlara ulaşabileceğini de belirtmiştir. Nayyar (1993) tarafından yapılan bu çalışma, daha sonra yapılan birçok araştırma için de başlangıç olmuştur (Tablo 2.3.). Bu unsurlar aşağıdadır (Nayyar, 1993: 1652-1669):

Tablo 2.3. Nayyar'ın Strateji Araştırmasında Kullandığı Unsurlar

No	Unsur	Strateji
1-	Yeni ürün geliştirilmesi	Farklılaşma
2-	Müşteri/tüketici servislerine yoğunlaşma	
3-	Marka değerinin oluşturulması/korunması	
4-	Pazarlama yeniliklerinin yapılması	
5-	Dağıtım kanalları üzerinde etkili olunması	
6-	Yüksek fiyatlı pazar bölümlerinin hedeflenmesi	
7-	Reklâm	
8-	Firmanın itibarının oluşturulması/korunması	
9-	Birçok özelliği olan ürün(ler) üretilmesi	
10-	Ürün kalitesinin en üst seviyeye yükseltilmesi	
11-	Operasyon verimliliği / maliyet kontrolü	Düşük maliyet
12-	Rakiplerin altında fiyatlandırma	
13-	Ham madde maliyetlerinin ve kullanılabilirliğinin kontrol edilmesi ve	
14-	Ticari / tüketici satış promosyonları	
15-	Üretim sürecinin düzeltilmesi ve yeniliklerin yapılması	
16-	Ürün maliyetinin azaltılması	
17-	Özel pazar bölümlerine hizmet verilmesi	Odaklanma
18-	Özelleştirilmiş ürünlerin üretilmesi/satılması	
19-	Pazarda ilk olma	Her üç stratejide görülüyor
20-	Ürün kalite kontrol prosedürlerinin çok sıkı olması	
21-	Yüksek vasıflara sahip personel olması	
22-	Satış noktalarında yüksek seviye stok yapılması	
23-	Mevcut ürün(lerin) kalitesinin düzeltilmesi	
24-	Geniş ürün yelpazesine sahip olunması	
25-	Pazar tahminlerinin doğru yapılması	

Bordean, Borza, Nistor ve Mitra (2010), Romanya'da 69 otel müdürünün katılımı ile yaptıkları araştırmada, otellerin uyguladıkları mevcut stratejileri öğrenmek için Porter'in jenerik stratejilerini işaret eden 26 sorudan oluşan bir anket formu kullanmışlardır. Bu araştırmada farklılaşma ve farklılaşmaya odaklanma stratejilerinin oteller tarafından uygulandığı sonucuna varmışlardır. Marka kimliğinin geliştirilmesi, mevcut ürünlerin/hizmetlerin yeniden tanımlanması, geniş bir yeni ürün yelpazesinin geliştirilmesi, yeni pazarın büyümesinin tahmin edilmesi, mevcut pazarın büyümesinin tahmin edilmesi, ürünlerin/hizmetlerin kalitesinin kontrol edilmesi, operasyon etkinliğinin düzeltilmesi, tedarikçilerle ortaklık yapılması, reklamların kullanılması, pazarlama personelinin kapsamlı olarak eğitilmesi unsurları bu araştırmada farklılaştırma stratejilerinin belirlenmesi için kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmada düşük maliyet ve düşük maliyete odaklanma stratejisini uygulayan bir otel yöneticisi çıkmamıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılanların %73,91'i bir yıldan fazla

süredir otelcilik sektöründe çalıştığını belirtirken, %39,13'ü beş yıldan fazla süredir sektörde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Eğitim stratejisini, ağırlıklı olarak müşterilerine daha kaliteli hizmet sunan otellerin tercih ettiği belirtilmiştir (Bordean vd., 2010: 173-178).

Lo (2012) tarafından Çin'in Pekin ve Shenyang kentlerinde bulunan 3, 4 ve beş yıldızlı 228 otel (119 devlet ait, 109 devlete ait olmayan) ile yaptığı araştırmada, Porter'ın farklılaşma ve düşük maliyet stratejilerinin, bir işletmeye rekabet avantajı yaratıp yaratmadığı ve otellerin yönetim performansları araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, Çin otel endüstrisinde müşteri memnuniyetini etkileyen tek jenerik rekabet stratejisinin farklılaşma olduğu belirtilmiştir. Araştırmada farklılaşma ile ilgili yedi gösterge kullanılmıştır. Bunlar: otelin vermiş olduğu hizmetinin birçok özelliği vardır, yeni pazarlama şekilleri otel tarafından desteklenir, otel geniş kapsamlı müşteri hizmetleri sunar, yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması otel tarafından desteklenir, otel kullanmış olduğu dağıtım kanalları üzerinde oldukça etkin bir güce sahiptir. Araştırma sonucuna göre Çin'deki otellerde farklılaşma stratejisinin uygulanması, hizmetlerin çeşitlenmesini ve müşteri memnuniyetinin yükselmesini sağlamıştır. Müşteri memnuniyetinin yükselmesi de otellerin finansal performanslarını (kârlılığını) artırmıştır (Lo, 2012: 56-69)

Kaliappen ve Hilman (2014), Malezya'da 60 tane 3, 4 ve 5 yıldızlı otel müdürünün katılımı ile yaptıkları araştırmada farklılaşma stratejisini, hizmet yeniliklerini ve işletme performanslarını karşılaştırmışlardır. Farklılaşma stratejisinin ve hizmet yeniliklerinin işletmenin performansını önemli derece etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte farklılaşma stratejisi ile beraber yapılan hizmet yeniliklerinin işletmenin performansını daha fazla etkilediğini belirtmişlerdir. Yeni hizmetlerin hızlı bir şekilde tanıtılması, farklı hizmetlerin sağlanması, çok sayıda hizmet seçeneğinin sunulması, hizmet verilen sürenin kısaltılması (daha hızlı hizmet verilmesi), yüksek kalitede hizmet verilmesi, müşterinin isteğine göre hizmet verilmesi (hizmetin kişiye özel yapılması), satış sonrası servis ve müşteri desteği verilmesi unsurları bu araştırma farklılaşma stratejilerinin tespitinde kullanılmıştır (Kaliappen ve Hilman, 2014: 123-131).

Farklılaşma stratejisi ile ilgili yukarıda belirtilen çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu çalışmalarda kullanılan farklılaşma unsurları Tablo 2.4'de görülmektedir.

Tablo 2.4. Araştırmalarda Kullanılan Farklılaşma Unsurları

<b>Farklılaşma Unsuru</b>	<b>Nayyar (2003)</b>	<b>Bordean vd (2010)</b>	<b>Lo (2010)</b>	<b>Kaliappen &amp; Hilman (2014)</b>
Yeni ürün geliştirilmesi	X	X	X	X
Müşteri servislerine yoğunlaşma	X		X	X
Marka değerinin oluşturulması	X	X		
Pazarlama alanında yenilikler yapılması	X	X	X	
Dağıtım kanalları üzerinde etkili olunması	X	X	X	
Yüksek fiyatlı pazarların hedeflenmesi	X	X		
Reklam	X	X		
Firma itibarının oluşturulması	X			
Birçok özelliği olan ürünlerin üretilmesi	X	X	X	X
Ürün kalitesinin en üst seviyeye yükseltilmesi	X	X		X
Farklı hizmetlerin sağlanması,				X
Çok sayıda hizmet seçeneğinin sunulması				X
Hizmet verilen sürenin kısaltılması				X

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde verilerin değerlendirilmesi bulunmaktadır. Katılımcıların araştırma problemleri ile ilgili düşünceleri, gruplandırılarak, belirli temalarda bir araya getirilmiştir. Gruplar ve temalara bağlı olarak oluşturulan tablolar ve katılımcıların düşünceleri, alanında uzman 2 akademisyen tarafından yeniden değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucu temalar ve tablolar son şeklini almıştır. Bu bölümde sadece katılımcıların düşünceleri vardır. Bu düşüncelerin doğru olup olmadığı ve araştırmacının düşünceleri bu bölümde yer almamaktadır.

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Yapılan bu tez çalışmasında nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma Denzin ve Lincoln'e göre (2011), varsayımlarla ve bireyler veya grupların bir sosyal ya da insan sorununa atfettikleri anlamlara değinen ve araştırma problemlerinin incelenmesini içeren yorumlayıcı/kuramsal çerçevelerin kullanımı ile başlar. Bu problemi araştırmak için, nitel araştırmacılar; araştırmada, çalışmadaki insan ve yerlere duyarlı olan doğal ortamdaki veri koleksiyonlarını ve hem tümevarım hem de tümdengelimli, örüntü ve temalar kuran veri analizlerini içeren nitel bir yaklaşım kullanırlar. Araştırmanın önemli bazı özellikleri aşağıdadır (Creswell, 2013/2015: 44-47):

- a) **Doğal ortam:** Yapılan bu çalışmada araştırmacı, katılımcıları işletmelerindeki çalışma ortamlarında ziyaret ederek görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında, doğal ortamlarında katılımcıların davranışları incelenmiş olup, sorulara verdikleri cevaplar ile ortamları arasındaki uyum gözlenmiştir.
- b) **Temel araç olarak araştırmacı:** Araştırmacı, veri toplama aracı olarak bir anket formu hazırlamıştır. Veriler araştırmacının katılımcılarla yaptığı görüşmelerde toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde genelden özele doğru sıralanan açık uçlu sorular yer almıştır. İkinci bölümünde, katılımcılar, işletmelerine ait değerleri önceliklerine göre birden – yirmi üçe kadar sıralamışlardır. İlk yapılan görüşmelerde, anket formunun katılımcılar tarafından doldurulması istenmiştir. Bu görüşmelerden alınan yazılı verilerin yetersiz olduğu ve katılımcıların yazı yazma konusunda isteksiz

olduklarının gözlenmesi nedeniyle, anketin birinci bölümündeki açık uçlu sorularla mülakat yapılarak veri toplamaya devam edilmiştir.

c) **Çoklu yöntemler:** Hazırlanan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümdeki sıralama, katılımcıların yazılı veya sözlü olarak yapılan mülakatta verdikleri bilgileri ve görüşme sırasındaki davranışlarını gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, açık uçlu sorularda genelden özele doğru sıralanarak, katılımcıların genel olarak söyledikleri ile karşılaştırma yapılmasını sağlamıştır.

d) **Tümevarım ve tümdengelimli mantık yoluyla akıl yürütme:** Katılımcılardan yazılı ve sözlü olarak toplanan veriler, içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, anlatmak istedikleri ifade parçalarına ayrılmış ve her bir ifade kodlanmıştır. Kodlanan bu ifadeler Access 2007 programında oluşturulan bir tabloya aktarılmıştır. Bu tabloya bir sütun eklenerek ifadeler gruplandırılmıştır. Daha sonra tabloya yeniden bir sütun eklenerek, gruplardaki ifadeler alt gruplara ayrılarak detaylandırılmıştır. Son olarak elde edilen bu detayları anlatan katılımcı görüşleri için tabloya yeni bir sütun ilave edilmiştir.

e) **Katılımcı yorumları:** Veri toplama sırasında, araştırmacı alan yazından toplanan verilerle veya kendi düşünceleri ile katılımcıları etkilememeye özen göstermiştir. Bunu sağlamak için veri toplamada öncelikle katılımcıların soruları kendi el yazıları ile cevaplamaları istenmiştir. Araştırmanın ilerleyen dönemlerinde, görüşmeler yapılırken (ses kayıtları alınarak yapılırken) katılımların düşüncelerini daha açık bir şekilde öğrenebilmek için ilave sorular sorulmuştur. Toplanan verilerin analizi süresince sadece katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevaplar dikkate alınmıştır. Katılımcıların yorumlarına ve düşüncelerine göre veriler gruplandırılmış, katılımcıların araştırmayla ilgili görüşleri açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

f) **Zamanla beliren desen:** Araştırma sürecinde, katılımcılardan veri toplama aşamasına gelindiğinde anket yapılması planlanmıştır. Alan yazın araştırmasında elde bilgilerden beşli likert ölçeğinin kullanıldığı kesin sorular havuzu oluşturulmuştur. Bu havuzdan seçilen sorulardan oluşturulan ilk anket formu, pilot uygulama için üç katılımcı tarafından

doldurulmuştur. Pilot uygulamada verilen cevapların incelemesinde, kesin soruların katılımcıların düşüncelerini yansıtmada yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu nedenle açık uçlu sorulardan oluşan yeni bir anket formu hazırlanarak aynı katılımcılarla ikinci pilot uygulama yapılmıştır. Katılımcıların, cevap vermek istemedikleri özellikle rakip işletmelerle ilgili sorular çıkarılarak hazırlanan üçüncü anket formu, nitel araştırmalar konusunda uzmanların görüşleri doğrultusunda hazırlanarak, araştırma alanında tespit edilen işletmelere uygulanmaya başlanmıştır. Katılımcılarla yapılan ilk görüşmelerde, katılımcıların yazılı olarak bilgi vermede isteksiz oldukları gözlenmiştir. Bu nedenle açık uçlu sorularla hazırlanan anket formu kullanılarak katılımcılarla mülakat yapılmıştır. Mülakatlar sırasında araştırmacı, katılımcıların verdikleri cevapları daha detaylı açıklamalarını sağlamak için, katılımcılara ilave sorular yöneltmiştir. Bu sorulardan bazıları, önceki katılımcılarla yapılan görüşmelerin analizlerinden elde edilmiştir. Yapılan mülakatlarda, katılımcıların izinleri alınarak görüşmelerin ses kaydı yapılmıştır. Bu ses kayıtları daha sonra araştırmacı tarafından yazılı metine çevrilmiştir.

g) **Yansıtıcılık:** Yapılan bu çalışma ile katılımcıların görüşleri toplanmış, araştırma konusuna bakış açıları ile bir araya getirilerek bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler tamamen katılımcıların kendi görüşleridir. Daha önceki çalışmalarda ortaya çıkarılan bilgiler veya araştırmacının deneyimleri bu verilerin analiz edildiği ve yorumlandığı bölüme dâhil edilmemiştir.

h) **Bütüncül açıklama:** Katılımcıların araştırma problemi ile ilgi düşünceleri bu çalışmada bir araya getirilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların araştırma problemlerine bakış açıları, bu problemlere etki eden unsurlar ve etkileşimleri ortaya çıkarılmıştır.

### 3.1.1. Araştırma Modeli

Kuşadası'nda bulunan konaklama işletmelerinin rekabet stratejilerinden birisi olan farklılaşma stratejisi ilgili olarak otel yöneticilerinin farklılaşmadan ne anladıkları ve otellerin hangi alanlarda farklılaşabileceği ile ilgili düşüncelerini anlamak için yapılan bu araştırma fenomenolojik bir çalışmadır. Fenomolojide araştırmacı, sosyal olayları katılımcının bakış açısından anlamaya çalışır, önemli



olan gerçeklik insanların dünyayı nasıl algıladığıdır. Fenomenolojik bakış açısının iki çıkarımı vardır. Birinci olarak, öğrenilmesi gereken insanların ne tecrübe ettikleri ve dünyayı nasıl yorumladıklarıdır. Fenomenolojik araştırmanın odağı, konusu budur. Diğer ise metodolojiktir. Bir diğer kişinin neyi deneyim ettiğini gerçekten bilebilmemizin tek yolu, kendimizin de fenomeni mümkün olabildiğince doğrudan tecrübe etmemizdir (Patton, 2002/2014: 69-106).

Van Manen (1990: 4-31) “yorumlayıcı fenomenoloji” üzerine yazmış olduğu kitapta, araştırmacıların ilk önce, kendilerinin ciddi bir şekilde ilgisini çeken bir fenomene yöneldiklerini (örneğin okuma, koşu yapma, araba sürme, annelik yapma) belirtir ve bunu “sürekli ilgi” durumu olarak belirtir. Bu süreçte, araştırmacılar, yaşanmış deneyimin doğasını oluşturan temel konular üzerinde derinlemesine düşünürler. Bununla birlikte, araştırma konusuyla sağlam bir ilişki kurarak ve yazının bütün bölümleri arasında bir denge oluşturarak fenomenle ilgili bir betimleme yaparlar. Fenomenoloji yalnızca bir betimleme değildir, araştırmacının, yaşanmış deneyimlerin anlamına ilişkin yorum yaptığı yorumsal bir süreçtir (araştırmacıların iki anlam arasında arabulucu olmasıdır) (Creswell, 2013/2015: 80). Genel olarak, fenomenoloji bütün nitel araştırmalar üzerinde etkiye sahip bir felsefe olarak algılanmalıdır, ama yine de fenomenoloji kendi odak noktası ve yöntemsel stratejileri olan bir nitel araştırma türüdür (Merriam, 2013/2015: 26).

Konuyla ilgili alan araştırılması yapılmış ve açık uçlu sorulardan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Fenomenoloji araştırmalarında genellikle mülakatlar yoluyla veri sağlanması istenmektedir. Araştırmacı, toplanan bu verileri alır ve sonunda veri azaltılmasının bir çok adımı yoluyla fenomen hakkında bütün bireylerin yaygın olarak sahip oldukları deneyimlerinin özünün tanımını geliştirir (Creswell, 2013/2015:122). Katılımcılardan veri toplanmaya başlanıldığında, katılımcıların soruları arzu edilenden daha az oranda ve fazla detaya girmeden doldurdıkları görülmüştür. Bunun üzerine, hazırlanan sorularla görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmaya başlanmıştır.

### **3.1.2. Çalışma Grubu**

Çalışma grubu oluşturulurken, nitel araştırmalarda çok yaygın olarak kullanılan “maksimum çeşitlilik örnekleme” dikkate alınmıştır. Bu tez çalışmasındaki çalışma grubu, 70 oda ve üzeri kapasiteye sahip Kuşadası’ndaki

konaklama işletmeleridir. Creswell'e göre; fenomenolojik araştırmalarda bir kişiden (Dukes, 1984), 325 kişiye (Polkinghorne, 1989) kadar örneklemin yer aldığı çalışmalar vardır. Genel olarak Dukes 3 ile 10 kişi arasında bir örnekleme önerirken, Rimen (1986) yapmış olduğu fenomenolojik araştırmayı 10 kişi ile yapmıştır (Creswell, 2013/2015: 156-157). Lincoln ve Guba (1985: 222) doyunluk ve aşırılık seviyesine ulaşıncaya kadar örnekleme seçmeyi tavsiye eder: "Amaca yönelik örneklemede, örneklemin büyüklüğu bilgiler göz önünde bulundurularak belirlenir. Eğer amaç bilgiyi artırmaksa seçim örnekleme birimlerinden yeni hiçbir bilgi elde edilmediğinde son bulur. Bu nedenle aşırılık temel ölçüttür." (Merriam, 2009/2013: 79).

Gözlemler, dokümanlar ve görsel-işitsel materyaller gibi diğer şekillerde de veriler toplanmasına rağmen, bu sorular genellikle mülakatta sorulur. Fenomenolojik araştırmada başlıca bilgi edinme süreci 10 kişiye kadar yapılan derinlemesine yapılan mülakatlardır. Önemli olan nokta fenomenle ilgili deneyimi olan az sayıdaki insan için fenomenin anlamını tanımlamaktır (Creswell, 2013/2015: 162).

Fenomenolojide amaç kişilerin tecrübesini öğrenmek olduğundan, bu tecrübeleri yaşamış veya yaşamakta olan kişiler araştırmanın örneklemini oluşturur. Örneklemin büyük olması, toplanan verilerin daha çok ve değerli olduğunu anlamına gelmez. Araştırmada toplanan verinin kaliteli olması önemlidir. Bunu sağlamak için de katılımcılar tesadüfü olarak değil, kaliteli veri sağlayacağı düşünölen kişilerden amaçlı örnekleme yoluyla seçilmelidir (Baş ve Akturan, 2013: 90).

Marshall ve Rosmann (1999), bir araştırmacının, araştırma alanını belirlerken dikkate alması gereken dört önemli özellikten bahsetmişlerdir:

- 1- Alana araştırma amacıyla girilmesi mümkündür,
- 2- Alanda araştırma konusuyla ilgili zengin bilgiler, süreçler ve dokümanlar mevcuttur,
- 3- Araştırmacı alandaki bireylerle güvene dayalı ve etkili bir iletişim kurabilir,

4- Elde edilen bulguların kalitesi ve geçerliliği konusunda kuşku yoktur (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 95).

Yapılan bu tez çalışmasında, araştırma grubunu seçilirken yukarıda belirtilen özellikler dikkate alınmıştır. Araştırmacının, on iki yıldır araştırma yapılan bölgede bulunan işletmelerde çalışması, hem işletmeleri hem de işletme yöneticilerinin önemli bir kısmını tanımalarını sağlamıştır. Katılımcılar, çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülen kişilerden seçilmiştir. Ayrıca, yapılan ilk görüşmelerde, katılımcılardan tavsiyeler alınmış ve bunun neticesinde bazı işletmelerle görüşülmemiştir. Bazı işletmelerde ise yine katılımcıların önerileri doğrultusunda işletme müdürleri yerine işletme sahipleri ile görüşülmüştür. Bazılarında ise işletme sahipleri yerine genel müdürlerle veya yardımcılarıyla görüşülmesi önerilmiştir. Yapılan görüşmeler, samimi ortamlarda yapılmış ve mümkün olduğunca katılımcıların kendi görüşlerini yansıtan bilgiler toplanmıştır. Katılımcılar, görüşmecinin kendi aralarından birisi olması nedeniyle birçok özel durumu veya terimi açıklama ihtiyacı duymadan görüşlerini rahatlıkla ifade etmişlerdir.

### **3.1.2.1. Araştırma Yapılan Oteller**

Araştırma Aydın ili Kuşadası ilçesinde bulunan konaklama tesislerinde yapılmıştır. Pamucak bölgesinde bulunan konaklama tesisleri, İzmir ili Selçuk ilçesi sınırlarında olmasına rağmen, seyahat acenteleri ve müşteriler nazarında Kuşadası işletmeleri olarak kabul edildikleri için araştırmaya dahil edilmişlerdir.

Araştırma grubunu oluşturan işletmelerin tespit edilmesinde, öncelikle Kültür ve Turizm Bakanlığının yayınlamış olduğu turizm belgeli tesisler listesinden yararlanılmıştır. Daha sonra yine bakanlık tarafından yayınlanan listede yer alan yatırım belgeli tesislerden faaliyete başlayanlar belirlenmiş ve bu listeye dâhil edilmiştir. Son olarak Kuşadası Belediyesinden otellere ait liste alınmıştır. Bu üç liste üzerinden yapılan inceleme sonucu araştırma grubunu oluşturan konaklama tesislerinin sınıflarına ait özet liste Tablo 3.1.'de olduğu gibi oluşturulmuştur.

Tablo 3.1. Araştırma Grubu Kuşadası Konaklama İşletmeleri

Açıklama	İşletme Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Turizm belgeli 5 yıldızlı oteller	16	5.939	15.129
Turizm belgeli 5 yıldızlı tatil köyleri	2	766	1.616
Turizm belgeli 4 yıldızlı oteller	25	3.537	7.525
Turizm belgeli 3 yıldızlı oteller	14	1.033	2.085
Turizm belgeli 2 yıldızlı oteller	5	240	480
Apart Otel	2	74	268
Butik Otel	1	39	78
Turizm özel konaklama tesisleri	2	159	390
Turizm belgesi olmayan tesisler	37	4.882	12.643
<b>TOPLAM</b>	<b>104</b>	<b>16.669</b>	<b>40.214</b>

Kaynak: Bu tablo 31.01.2016 tarihli Kültür ve Turizm Bakanlığının işletme ve yatırım belgeli konaklama tesislerinden faaliyette olanlar ile 25.04.2016 tarihinde Kuşadası Belediyesi Ruhsat Biriminden alınan listenin karşılaştırılması ile elde edilmiştir.

Tablo 3.1.'de bulunan işletmeler, telefon ile aranarak 08.03.2016 tarihi itibari ile randevu istenmeye başlanmıştır. Yapılan ilk görüşmelerde oda sayısı küçük olan işletmelerden bilgi alınmadığı, hatta bazı otel yöneticilerinin görüşme yapmak istemediği görülmüştür. Ayrıca, ilk görüşmelerin analiz edilmesinde, oda sayısı az olan işletmelerden yeterli veri alınmadığı anlaşılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığınca otel işletmelerinin asgari taşıması gereken özelliklerinin belirlendiği yönetmelikler incelenmiştir. İlk çıkarılan yönetmeliklerde otellerin yıldızlarına göre sahip olmaları gereken en az oda sayıları belirtilmesine rağmen, 5 Mart 2011 tarihinde yapılan değişiklikle bir yıldızlı otellerin en az 10 oda, beş yıldızlı oteller için en az 120 oda ve butik oteller için en fazla 60 oda olarak değiştirilmiştir. Eski yönetmelikte bulunan dört yıldızlı oteller için en az 80 oda şartının kaldırıldığı ve görüşme yapılan dört yıldızlı bir otel (Katılımcı 23) 76 odaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016b). Bu tespitle, Kültür ve Turizm Bakanlığının dört yıldızlı oteller için en az 70 oda şartı aradığı kabul edilmiş ve araştırmaya dahil edilecek tesislerin en az 70 odaya sahip olmalarına yönelik bir sınırlama getirilmiştir. 22.04.2016 tarihinde yapılan son görüşme ile araştırma sonlandırılmıştır. Araştırmaya dâhil olan konaklama işletmeleri ile ilgili sınıflandırma bilgileri Tablo 3.2.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmeleri

Açıklama	Görüşme Yapılanlar	Yöneticisi Aynı Olan İşletmeler	Görüşmek İstemeyen İşletmeler	Kapalı Olduğu İçin Görüşülemeyen	Görüşülmeyen	Toplam
Turizm belgeli 5 yıldızlı oteller	9	-	5	-	2	16
Turizm belgeli 5 yıldızlı tatil köyleri	1	-	1	-	-	2
Turizm belgeli 4 yıldızlı oteller	13	2	5	-	4	24
Turizm belgeli 3 yıldızlı oteller	2	3	-	1	-	6
Turizm belgeli 2 yıldızlı oteller	-	-	-	1	-	1
Turizm özel konaklama tesisleri	-	-	1	1	-	2
Turizm belgesi olmayan tesisler	9	3	-	10	4	26
<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>77</b>

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi 34 konaklama işletmesi ile görüşme yapılabilmektedir. Bununla birlikte, görüşme yapılan katılımcıların, görüşme listesinde bulunan 8 işletmenin daha yöneticisi oldukları öğrenilmiş ve bu tesisler görüşme listesinden çıkarılmıştır. 12 işletmenin yöneticisi ise görüşmeye katılmak istememişlerdir. 13 işletme ise kapalı oldukları ve yöneticilerine ulaşamadığı için görüşülemediği görülmüştür.

Tablo 3.3.'de 70 oda ve üzerine sahip konaklama işletmeleri ile görüşmeye katılan işletmelerin dağılımı görülmektedir. Araştırmada, 34 işletme (%44,15) ile görüşülmüştür. Bu işletmeler 7.299 oda (%47,71) ve 18.607 yatak (%49,72) sayısına sahiptir.

Tablo 3.3. Araştırma Grubu Konaklama İşletmeleri (Oda-Yatak Sayıları)

Açıklama	70 oda ve üzeri Konaklama İşletmeleri			Görüşmeye Katılan Konaklama İşletmeleri					
	İşletme Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	İşletme Sayısı	%	Oda Sayısı	%	Yatak Sayısı	%
Turizm belgeli 5 * oteller	16	5.939	15.129	9	56,25	3.391	57,09	9816	64,88
Turizm belgeli 5 * tatil köyleri	2	766	1.616	1	50,00	450	58,75	980	60,64
Turizm belgeli 4 * oteller	24	3.472	7.395	13	54,17	1.859	53,54	4.148	56,09
Turizm belgeli 3 * oteller	6	613	1.233	2	33,33	195	31,81	393	31,87
Turizm belgeli 2 * oteller	1	72	144	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Turizm özel konaklama tesisleri	2	159	390	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Turizm belgesi olmayan tesisler	26	4.277	11.519	9	34,62	1.404	32,83	3.270	28,39
<b>TOPLAM</b>	<b>77</b>	<b>15.298</b>	<b>37.426</b>	<b>34</b>	<b>44,15</b>	<b>7.299</b>	<b>47,71</b>	<b>18.607</b>	<b>49,72</b>

Araştırma sonuçlarının daha anlamlı bir şekilde değerlendirilebilmesi için, araştırma katılan bir tane 5 yıldızlı tatil köyü, 5 yıldızlı otel olarak; 2 tane 3 yıldızlı otel ve belgesiz işletmeler diğer oteller olarak sınıflandırılmıştır. Böylelikle araştırmaya katılan 5 yıldızlı otel sayısı 10; 4 yıldızlı otel sayısı 13; diğer otellerin sayısı 11 olarak gruplandırılmıştır. Araştırma sürecisinde görüşülen otellerin dağılımı Tablo 3.4.'de görülmektedir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Otellerin Dağılımı

Açıklama	İşletme Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
5 yıldızlı oteller	10	3.841	10.796
4 yıldızlı oteller	13	1.859	4.148
Diğer oteller	11	1.599	3.663
<b>TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>7.299</b>	<b>18.607</b>

### 3.1.2.2. Otellerin Açılış Tarihleri ve İşletme Süreleri

Katılımcı 10, 1955 yılında mokamp olarak hizmet vermeye başladığını, sonraki yıllarda bungolov ve zaman içerisinde şu an ki durumuna geldiklerini belirtmiştir. Katılımcılardan üçünün ise 2015 yılında hizmete açıldıkları görülmektedir (Tablo 3.5.). Araştırmaya katılan 34 tesisin ortalama yaşı ise 19,82 yıl olarak tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan tesisleri işleten şirketlerin faaliyet süreleri incelendiğinde, Katılımcı 14'ün 49 yıldır mal sahibi olduğu ve faaliyetine devam ettiği tespit edilmiştir. Katılımcılardan 15'i açıldıkları tarihten beri mal sahibi olan şirketler tarafından faaliyetlerine devam ettiklerini anlaşılmıştır. Diğer katılımcı tesislerin ise açılış tarihleri ve işletmede faaliyet gösteren şirketlerin işletme süreleri farklıdır. Görüşmeye katılan şirketlerin, konaklama tesislerindeki işletme sürelerinin ortalaması 10,65 yıl olarak hesaplanmıştır. Şirketlerin işletme süreleri, otellerin faaliyette oldukları sürenin yaklaşık yarısı kadar olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan, tesisleri açan şirketlerin çeşitli nedenlerden dolayı işletmeciliği bıraktıkları ve tesislerini kiraya verdikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan tesisler mülkiyet durumları açısından incelendiğinde, 26 tesisin (%76,50) mal sahipleri, 8 tesisin (%23,50) ise kiracı şirketlerce işletildiği görülmektedir.

Tablo 3.5. Katılımcı Otellerin Mülkiyet Durumu, İşletme Süreleri ve Açılış Tarihleri

Katılımcı No	Açılış Tarihi	Tesisin yaşı	Görüşme Yapılan Şirketin İşletme Süresi	Mülkiyet Durumu
10	1955	61	9	Kiracı
17	1966	50	1	Mal Sahibi
14	1967	49	49	Mal Sahibi
30	1975	41	10	Mal Sahibi
2	1986	30	28	Mal Sahibi
11	1988	28	28	Mal Sahibi
20	1989	27	7	Kiracı
15	1989	27	27	Mal Sahibi
4	1990	26	4	Kiracı
28	1990	26	25	Mal Sahibi
31	1992	24	4	Kiracı
8	1992	24	11	Kiracı
25	1993	23	15	Mal Sahibi
12	1995	21	2	Mal Sahibi
32	1996	20	4	Kiracı
16	1996	20	20	Mal Sahibi
23	1996	20	20	Mal Sahibi
21	1997	19	4	Mal Sahibi
19	1997	19	19	Mal Sahibi
13	1998	18	2	Mal Sahibi
29	2000	16	5	Mal Sahibi
24	2000	16	8	Mal Sahibi
27	2002	14	14	Mal Sahibi
33	2006	10	4	Kiracı
9	2006	10	10	Kiracı
26	2006	10	10	Mal Sahibi
22	2009	7	7	Mal Sahibi
7	2010	6	6	Mal Sahibi
6	2012	4	1	Kiracı
1	2013	3	3	Mal Sahibi
18	2014	2	2	Mal Sahibi
3	2015	1	1	Mal Sahibi
5	2015	1	1	Mal Sahibi
35	2015	1	1	Mal Sahibi
<b>34 Katılımcı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>19,82 yıl</b>	<b>10,65 yıl</b>	

### 3.1.2.3. Otellerin Personel Sayıları

Otelin toplam alanı, pansiyon durumu, yatay dağıntık binalar veya tek bina oluşu, servis noktalarının sayısı, şehir merkezine olan uzaklığı, konsepti gibi birçok etken otellerin çalışan sayılarını değiştirmektedir. Tablo 3.6.'da araştırmaya katılan otellerin personel sayıları görülmektedir. İlk bölümde 12 ay süresince açık olan tesisler gruplandırılmıştır. Dört yıldızlı otellerin yüksek sezonda ortalama

olarak 1,88 odaya bir çalışan düşerken bu oran beş yıldızlı otellerde 1,61 ve diğer oteller de ise 2,39'dur. Sezonluk olarak çalışan dört yıldızlı otellerde yüksek sezonda 1,65 odaya bir çalışan düşerken, beş yıldızlı otellerde 1,29 ve diğer otellerde 1,82'dur. Sezonluk otellerin genel olarak daha fazla personel çalıştırdığı anlaşılmaktadır. Bunun başlıca nedeni bu otellerin daha geniş bir alana sahip olmaları, pansiyon olarak her şey dahil çalışmalarını ve 12 ay açık olan otellere göre daha fazla sayıda servis noktalarının olmasıdır.

Tablo 3.6. Katılımcı Otellerin Personel Sayıları

12 Ay Açık Oteller					
Sınıfı	Katılımcı	Personel Sayısı		Oda Sayısı	Oda Sayısı / Yüksek Sezon Personel Sayısı
		Düşük Sezon	Yüksek Sezon		
4* Otel	1	24	28	85	3,04
	11	32	40	87	2,18
	13	16	30	82	2,73
	27	80	120	156	1,30
	<b>Toplam: 4</b>	<b>152</b>	<b>218</b>	<b>410</b>	<b>1,88</b>
5* Otel	3	150	350	720	2,06
	7	78	130	177	1,36
	9	117	165	218	1,32
	15	120	250	333	1,33
	18	100	160	265	1,66
	35	60	100	144	1,44
	<b>Toplam: 5</b>	<b>625</b>	<b>1.155</b>	<b>1.867</b>	<b>1,61</b>
Diğer	2	17	30	90	3,00
	4	90	150	329	2,19
	8	16	32	90	2,81
	12	20	45	105	2,33
	<b>Toplam: 4</b>	<b>143</b>	<b>257</b>	<b>614</b>	<b>2,39</b>
<b>14</b>	<b>Toplam</b>	<b>920</b>	<b>1630</b>	<b>2.881</b>	<b>1,77</b>



Tablo 3.6. Katılımcı Otellerin Personel Sayıları (devamı)

Sezonluk Oteller						
Sınıfı	Katılımcı No	Personel Sayısı			Oda Sayısı	Oda Sayısı / Yüksek Sezon Personel Sayısı
		Kapalı Olduğunda	Düşük Sezon	Yüksek Sezon		
4* Otel	10	30	90	140	225	1,61
	14	18	50	83	83	1,66
	16	10	45	75	168	2,24
	19	30	110	180	319	1,77
	22	5	20	46	82	1,78
	23	9	35	45	76	1,69
	25	45	130	210	263	1,25
	28	10	40	60	96	1,60
	33	25	40	70	137	1,90
	<b>Toplam: 9</b>	<b>182</b>	<b>540</b>	<b>876</b>	<b>1.449</b>	<b>1,65</b>
5* Otel	17	42	120	295	450	1,53
	20	25	80	150	314	2,09
	26	110	214	790	868	1,10
	31	50	200	300	352	1,17
		<b>Toplam: 4</b>	<b>227</b>	<b>614</b>	<b>1.535</b>	<b>1.984</b>
Diğer	5	8	36	65	81	1,25
	6	4	20	45	131	2,91
	21	10	20	35	100	2,86
	24	3	25	35	70	2,00
	29	3	15	30	78	2,60
	30	90	120	280	400	1,43
	32	12	30	52	125	2,40
	<b>Toplam: 7</b>	<b>130</b>	<b>296</b>	<b>542</b>	<b>985</b>	<b>1,82</b>
<b>20</b>	<b>Toplam</b>	<b>539</b>	<b>1.450</b>	<b>2.953</b>	<b>4.418</b>	<b>1,50</b>
<b>34</b>	<b>Genel Toplam</b>	<b>539</b>	<b>2.370</b>	<b>4.583</b>	<b>7.299</b>	<b>1,59</b>

### 3.1.2.4. Otelleri Temsil Eden Kişiler

Araştırmaya katılan otelleri temsil eden kişilere ait görevi, yaşı, otelcilik sektöründe çalıştığı yıl, şuan ki pozisyonunda çalıştığı yıl, şuan görev yaptığı otelde çalıştığı süre, cinsiyet, eğitim durumu, otelcilik sektöründe aldığı eğitim gibi bilgiler Tablo 3.7.'de görülmektedir.

Tablo 3.7. Görüşülen Kişilerin Demografik Bilgileri

No	Görevi	A	B	C	D	Cinsiyeti	Eğitim Durumu	Otelcilik Eğitimi	Otel
6	Genel Müdür	54	30	15	1	Erkek	Lise	Alaylı yetiştirilmiş	4*
17	Genel Müdür	50	30	19	7	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Diğer – özel eğitim	5*
22	Genel Md Yrd	29	6	4	6	Kadın	Üniversite (4 yıl)	Yok	4*
25	İşletme Sahibi	41	15	15	15	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Yok	4*
14	Muhasebe Md	40	23	15	23	Kadın	Lise	Yok	4*
10	İşletme Sahibi	62	48	9	9	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Yok	4*
19	Genel Müdür	50	32	10	2	Erkek	Yüksek Lisans	Yok	4*
9	Genel Müdür	37	10	9	10	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Yok	5*
31	Ön Büro Md	37	19	2	16	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Yok	5*
35	İşletme Sahibi	55	1	1	1	Erkek	Lise	Yok	5*
20	Ön Büro Md	50	20	2	2	Erkek	MYO (2 yıl)	Yok	5*
2	Muhasebe Md	44	28	15	10	Erkek	MYO (2 yıl)	Yok	Diğer
8	Ön Büro Md	46	9	7	7	Kadın	Lise	Yok	Diğer
5	Genel Müdür	54	30	20	1	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Turban Otelcilik Sistemi	Diğer
23	Genel Müdür	57	36	26	1	Erkek	MYO (2 yıl)	Turem	4*
30	Genel Müdür	50	35	15	10	Erkek	MYO (2 yıl)	Turizm Lisesi	Diğer
29	Ön Büro Md	30	16	5	5	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Turizm Lisesi + Üniversite (4 yıl)	Diğer
33	Ön Büro Md	42	22	10	6	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	4*
11	Genel Müdür	46	30	20	15	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	4*
13	Ön Büro Md	28	11	2	1	Kadın	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	4*
28	Genel Müdür	63	48	25	4	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	4*
1	Genel Müdür	41	22	3	10	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	4*
16	Ön Büro Md	40	18	13	13	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	4*
26	Genel Müdür	56	35	16	11	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	5*
15	Genel Müdür	54	34	24	8	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	5*
7	Genel Müdür	46	28	4	6	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	5*
18	Genel Müdür	42	27	10	2	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	5*
3	Genel Md Yrd	43	26	9	2	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	5*
4	Genel Md Yrd	31	13	4	2	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	Diğer
21	Genel Müdür	45	21	8	4	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	Diğer
12	Genel Müdür	35	20	11	2	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	Diğer
32	İşletme Sahibi	47	26	16	4	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	Diğer
24	Genel Müdür	51	30	20	8	Erkek	Üniversite (4 yıl)	Üniversite (4 yıl)	Diğer
27	Genel Müdür	46	28	20	15	Erkek	MYO (2 yıl)	Üniversite (4.sınıf terk)	4*
	Ortalama	45,35	24,32	11,88	7,02	Yıl			

A-Katılımcının yaşı, B-Otelcilik sektöründe çalıştığı yıl, C-Şu an görev yaptığı pozisyonda çalıştığı yıl, D-Şu an görev yaptığı otelde çalıştığı yıl

Bu tablo katılımcıların, demografik sorulara verdikleri cevaplardan düzenlenmiştir.

a. **Yöneticinin cinsiyeti:** Katılımcıların cinsiyet olarak dağılımı kadın (f: 4), erkek (f: 30) olarak gerçekleşmiştir.

b. **Yöneticinin yaşı:** Araştırmaya katılan yöneticilerden Katılımcı 13 en genci olup 28 yaşında, Katılımcı 28 en yaşlısı olup 63 yaşındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 45,35 olarak bulunmuştur. Son yıllarda yöneticilerin “orta yaş krizi” ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalarda 45 yaş ve üzerindeki yöneticilerin, yirmi beş yıl aynı işi yaptıklarından işlerini çok iyi bildikleri, fakat artık daha fazla bir şey öğrenmemekte, daha fazla katkı sağlamamakta ve işle ilgili mücadele ve tatmin beklemedikleri sonuçları çıkmıştır (Drucker, 1999/2014: 206-207).

c. **Eğitim durumu:** Katılımcıların eğitim durumu lise (f: 4), meslek yüksek okulu (MYO 2 yıl) (f: 5), üniversite (f: 24) ve yüksek lisans (f: 1) değişmektedir.

d. **Otelcilik alanında aldığı eğitim:** Katılımcılardan otelcilik ile ilgili eğitim almayanların sayısı 11 kişidir (% 32,35). Katılımcıların 23'ü (%67,65) farklı seviyelerde otelcilik eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Bunların dağılımı aşağıdadır:

i. Turem (f: 1, %2,94),

ii. Turizm lisesi (f: 1, %2,94),

iii. Turban otelcilik sistemi (f: 1, %2,94),

iv. Turizm lisesi ve üniversite (f: 1, %2,94),

v. Üniversite (4.sınıf terk) (f: 1, %2,94),

vi. Üniversite (f: 16, %47,06) olarak dağılmaktadır.

e. **Otelcilik sektöründe çalıştığı süre:** Otelcilik sektöründe çalışma süresi 48 yıl olarak en fazla Katılımcı 28 ve en az 1 yıl olarak Katılımcı 35'tir. Katılımcıların otelcilik sektöründe çalışma süreleri ortalaması ise 24,32 yıl olarak bulunmuştur.

f. **Şuan görev yaptıkları pozisyondaki süre:** 26 yıldır genel müdür olarak Katılımcı 23 en fazla, Katılımcı 35 ise 1 yıldır işletme sahibi olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların şu an buldukları pozisyondaki görev süreleri ise 11,88 yıl olarak bulunmuştur.

g. **Şuan görev yaptıkları oteldeki süre:** Katılımcı 14, 23 yıldır aynı otelde çalıştığını belirterek en uzun süre aynı işletmede çalışan yönetici olmuştur. Katılımcılardan 4'ü bir yıldır çalışma yapılan otelde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çalıştıkları otelde bulunma sürelerinin ortalaması ise 7,02 yıl olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, otelleri temsil eden kişilerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Otelcilik eğitimi alanlar: 23 kişi, %67,65
- Otelleri temsil edenlerin yaş ortaması: 45 yıl,
- Otelcilik alanında çalıştıkları süre ortalaması: 24 yıl,
- Şuan görev yaptıkları pozisyonda çalıştıkları süre ortalaması: 12 yıl,
- Şuan görev yaptıkları otelde çalıştıkları süre ortalaması: 7 yıl.

Yukarıdaki sürelerle bakıldığında, görüşülen kişiler konularında uzman (fenomen) olarak kabul edilebilir.

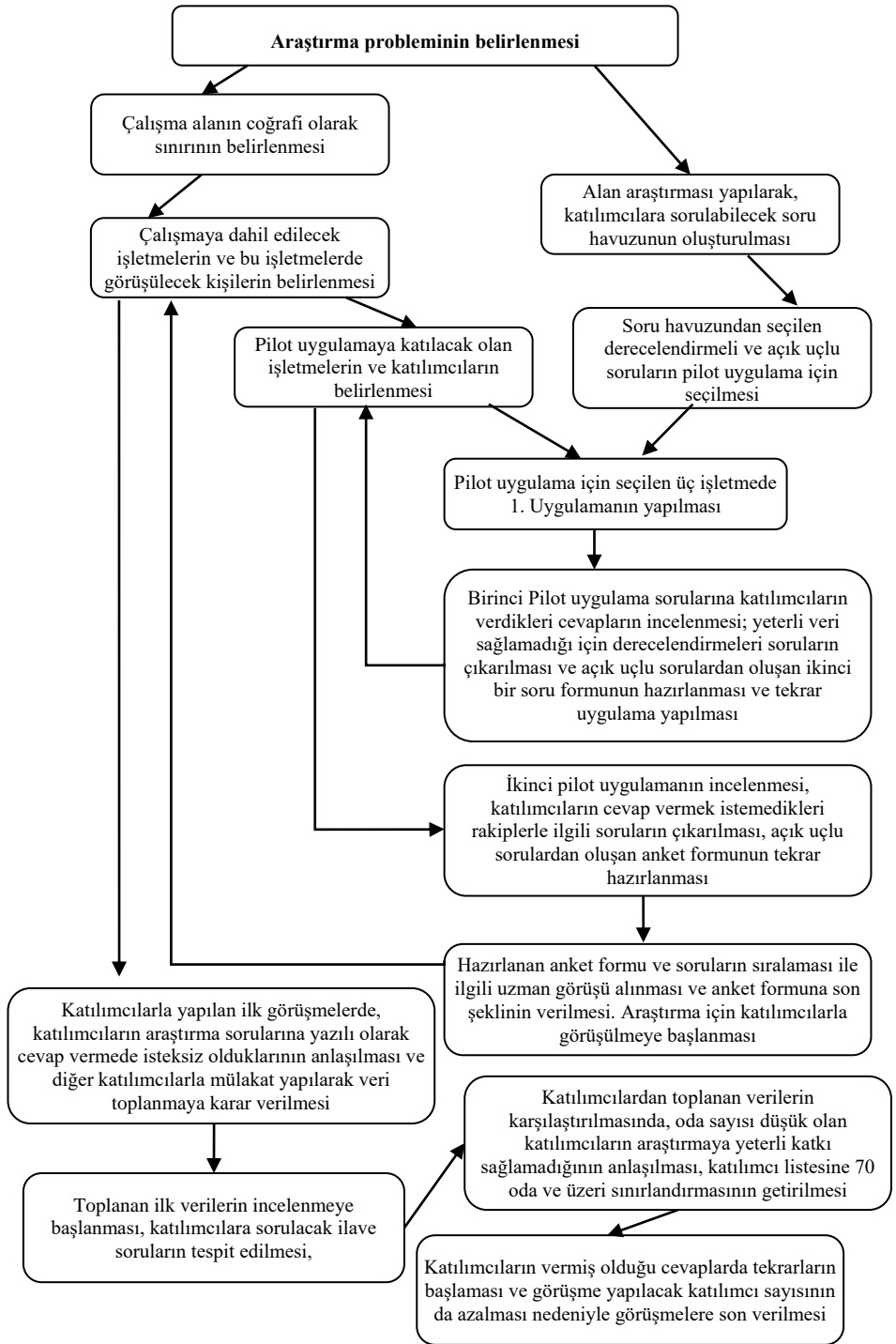
### **3.1.3. Verilerin Toplanması**

Nitel araştırma sürecinde bir dizi faaliyetler bulunmaktadır. Veri toplama döngüsü olarak adlandırılan bu faaliyetler: araştırmanın veya kişinin belirlenmesi, erişimin sağlanması ve uyumun oluşturulması, amaçlı örnekleme yapılması, veri toplama, verilerin kaydı, alan sorunlarının çözümü ve verilerin saklanmasıdır (Creswell, 2013/2015: 146). Yapılan alan araştırmasında elde edilen verileri içeren bir soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu soru havuzu çalışma grubu içerisinde yer alan üç otelin yetkilisine verilerek, yazılı olarak cevaplamaları istenmiştir. Yapılan bu birinci pilot uygulamada sorular üç bölümden oluşmuştur: beşli likert ölçeğinin kullanıldığı kesin soruların bulunduğu birinci bölüm, açık

uçlu soruların kullanıldığı ikinci bölüm ve araştırma grubuna dahil olan otel ile yöneticilerin demografik bilgilerinin (otelin yıldızı, oda sayısı, yatak sayısı, personel sayısı, vb; araştırmaya cevap veren kişinin yaş, meslek, eğitim, vb) yer aldığı üçüncü bölüm. Yapılan değerlendirmede, likert ölçeği kullanılan sorulara verilen cevapların yöneticilerin düşüncelerini yeterince yansıtmayacağı ve açık uçlu sorulardan daha fazla kullanılabilir veri elde edileceği anlaşılmıştır.

Bunun üzerine açık uçlu soruların sayısı artırıldığı yeni bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan bu ikinci anket formu yine aynı katılımcılara doldurulmaları için verilmiştir. Birinci bölümde yer alan açık uçlu sorulardan rakiplerle ilgili olan sorulara katılımcıların cevap vermediği görülmüştür. Bu sorular listeden çıkarılarak yeni bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu, nitel araştırmalar ve açık uçlu sorular konusunda çalışmaları olan bir uzmana incelemesi için verilmiştir. Uzmanın önerisi ile açık uçlu sorular genelden özele doğru sıralanarak, anket formuna son şekli verilmiş ve çalışma grubuna uygulanmaya başlanmıştır. Şekil 3.1.'de araştırma sırasında oluşan araştırma deseni görülmektedir.

Fenomenoloji araştırmalarında, katılımcılarla yarı yapılandırılmış sözlü görüşmeler yapılması, bu görüşmelerin kaydedilmesi ve yazılı metine dönüştürülmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, araştırmalarda, katılımcıların yaşamış oldukları deneyim ve tecrübeleri detaylı bir şekilde yazmaları da önemlidir (Baş ve Akturan, 2013: 91). Çalışma grubu içerisinde yer alan otellere gidilerek oluşturulan anket formunu yetkili kişilerin doldurmaları istenmiştir. Uygulamanın ilk yapıldığı katılımcı, soruları sırasıyla cevaplarırken ön görülen görüşme süresini (45 dakika) geçtiği ve toplantıya gitmesi gerektiği için kalan soruları daha sonra doldurabileceğini belirtmiştir. İki gün içerisinde ziyaret edilen çalışma grubunda bulunan 10 işletmede, yetkililer anketi hemen dolduramayacaklarını, müsait oldukları bir zaman doldurabileceklerini, doldurulduktan sonra alınmasını istemişlerdir. On gün içerisinde bu oteller üçer defa ziyaret edilerek anketin doldurulup doldurulmadığı sorulmuştur. Bunlardan sadece dört işletmeden geri dönüş sağlanabilmiştir. Diğer işletmelerden ise, anketi ilgili kişilerin doldurmalarından sonra araştırmacının aranacağı bilgisi verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Sürecinde Oluşan Araştırma Deseni

Uygulamanın üçüncü gününden itibaren, çalışma grubunda ziyaret edilen işletmelerde anket formunda belirtilen açık uçlu sorular, mülakat tekniği ile katılımcılara sözlü olarak sorulmuş ve görüşmeler katılımcıların onayı alınarak ses kaydı yapılmak suretiyle kayıt altına alınmıştır. Yapılan kayıtlar aynı gün veya sonraki birkaç gün içerisinde, katılımcıların sözleri ve ifadeleri, cümle yapıları değiştirilmeden araştırmacı tarafından yazılı metin haline getirilmiştir.

Görüşmelerden sonra yapılan kontrollerde, yapılan 27 görüşmeden sadece bir tanesinin kayıta başarısız olduğu anlaşılmış, ilgili görüşmenin yapıldığı gün vakit geçirilmeden alınan notlarda kullanılarak metin haline dönüştürülmüştür. Yapılan görüşmelerde, katılımcıların verdiği cevaplarda daha fazla açıklama yapabilmeleri için ilave sorularda yöneltilmiş, böylelikle daha fazla ve detaylı veri alınmıştır. Yapılan görüşmelerde tekrarlar başladığı ve çalışma grubunda görüşmeyi kabul eden işletme sayısı da azaldığı için görüşmeler sonlandırılmıştır. Tez danışmanın onayı ile pilot uygulama yapılan üç katılımcıdan, çalışmaya yeterli veriye sahip olan iki tanesi de çalışmaya dahil edilmiştir. Sonuç olarak yapılan tez araştırmasında 7 işletmeden yazılı olarak, 27 işletmeden ise görüşme ses kayıtları yapılarak veri toplanmıştır.

### **3.1.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Nitel araştırmalarda veri toplama ve analizi eş zamanlı bir süreç olmalıdır. Veri analizinin zamanlaması ve analizin diğer işlemlerle bütünleştirilmesi nitel araştırmaları diğer geleneksel ve pozitivist araştırmalardan ayırır. Bu nedenle nitel araştırma deseni sürekli gelişen bir tasarımdır (Merriam, 2013/2015:161). Araştırmada toplanan veriler, katılımcıların düşüncelerinde anlatmak istedikleri ifadeler(kodlar) ayrılmıştır. Aynı anlamları ifade eden farklı katılımcılara ait kodlar bir araya getirilmiştir. Bu kodlar sonraki aşamada temalar (konular) olarak gruplandırılmıştır. Sonuç olarak toplanan veriler içerik analizine uygun olarak kodlanarak gruplandırılmış ve yorumlanmıştır (Bilgin, 2014: 11).

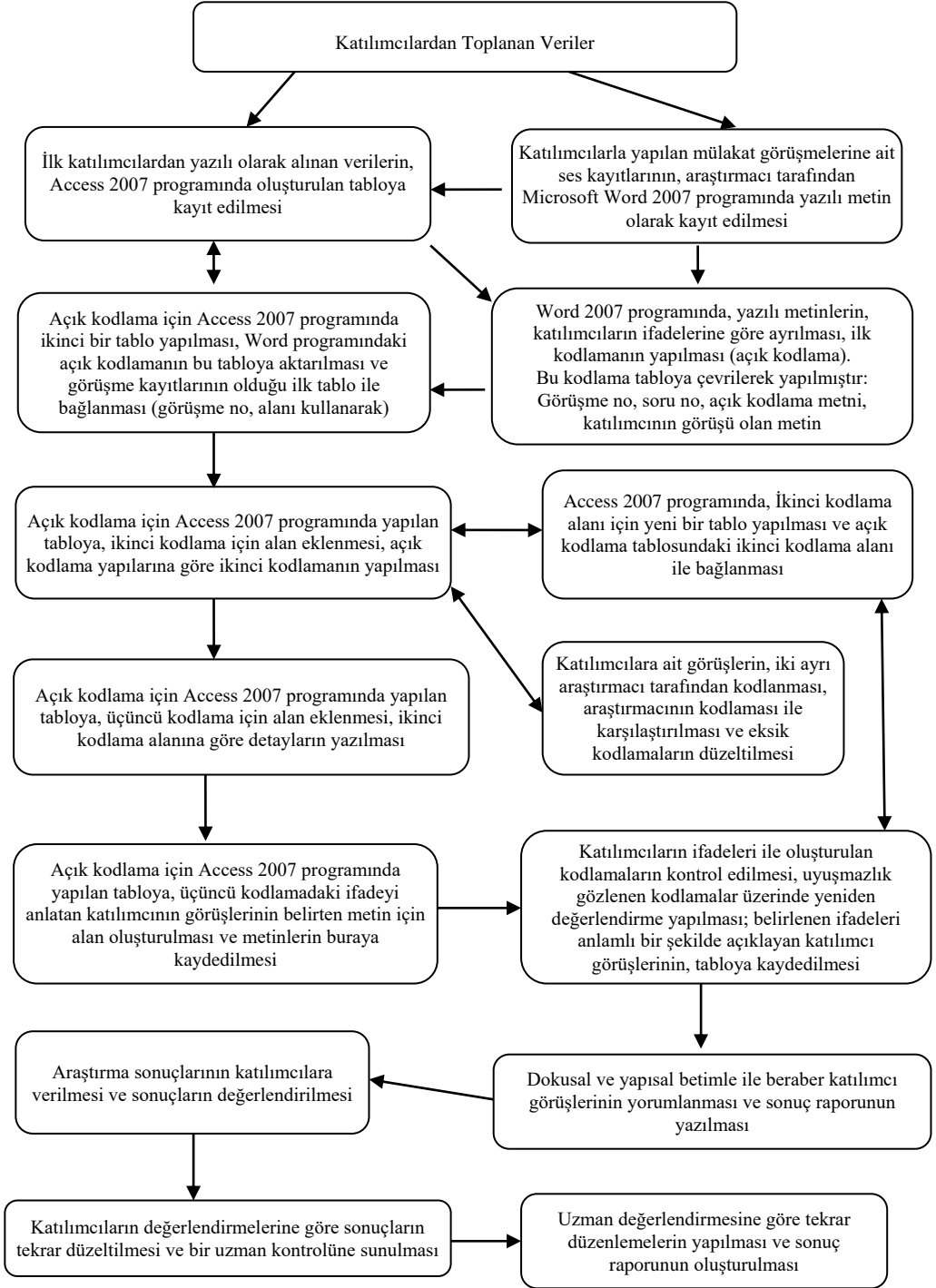
Veri analizi, somut veri parçaları ve soyut kavramlar, tümevarım ve tümdengelim arasında ileri ve geri adım atmayı içeren karmaşık bir süreçtir. Bulgular; düzenlenmiş betimleyici açıklamalar, temalar ya da kategoriler şeklinde olabilirler. Bu şekilde veriyle bütünleşip veriyi açıklayan bir model ya da teori haline gelebilirler. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ilk okuma işlemi sırasında açık uçlu olarak (katılımcıların ifade etmeye çalıştıkları

düşüncelerine göre) kodlanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonlandırıldığında, elde edilen veriler ikinci defa değerlendirilerek, tekrar kodlama yapılmıştır.

Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi, katılımcılara ait görüşler metin haline getirilerek iki ayrı araştırmacıya kodlama yapmaları için verilmiştir. İki araştırmacı tarafından yapılan kodlama ile araştırmacının yapmış olduğu kodlama karşılaştırılarak eksik ve hatalı kodlamalar düzeltilmiştir. Sonraki aşamada, açık kodlama ile bölümlere ayrılmış olan katılımcılara ait düşünceler, belirli gruplar altında toplanmışlardır. Son aşamada ise belirli gruplar altında toplanan katılımcılara ait ifadeler tekrar incelenerek alt bölümler oluşturulmuş ve oluşturulan bu bölümlere ait katılımcı ifadeleri tespit edilmiştir. Ayrıca bu aşamada, bazı ifade grupları birleştirilerek aynı temalara dâhil edilmişlerdir (Merriam, 2013/2015: 168-172).

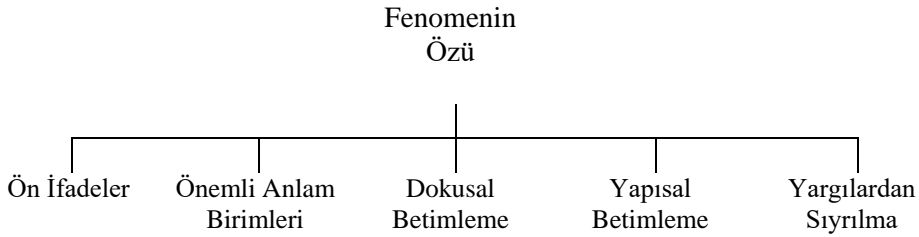
Moustakas (1994) tarafından geliştirilen bir fenomenoloji analizinde ise öncelikle araştırmacı kendi kişisel deneyimlerini betimleyerek analize başlar. Daha sonra katılımcıların fenomen ile ilgili düşünceleri ve tecrübeleri ile ilgili ifadelerin listesini geliştirir. Bunlar arasındaki örtüşmeleri ve tekrarları tespit eder, örtüşmeyen ifadeleri geliştirmeye çalışır. Sonraki adımda, elde edilen bu listeden önemli ifadeler alınır, “anlam birimleri” olarak adlandırılan daha büyük bilgi birimleri halinde gruplandırılır.





Şekil 3.2. Katılımcılardan Toplanan Verilerin Analiz Süreci

Çalışmaya katılan katılımcıların fenomenle ilgili deneyimin “ne” olduğuna ilişkin açıklamalar yazılır. Bu aşama “ne oldu” sorusunun bir “dokusal betimlemesi” olarak adlandırılır ve katılımcıların örnekleri kelimesi kelimesine aktarılır. Bir sonraki aşamada “yapısal betimleme” olarak adlandırılan, deneyimin nasıl gerçekleştiği açıklanır. Son olarak ise, hem dokusal hem de yapısal betimleme birleştirilerek fenomenin karma bir betimlemesi yazılır. Bu bölüm araştırmanın “özü”dür ve bir fenomenolojik çalışmanın sonuçlarını yönünü temsil eder. Bu bölüm katılımcıların fenomene ilişkin “ne” deneyimleri yaşadığını ve “nasıl” tecrübe ettiğini okuyucuya anlatır (Creswell, 2013/2015:193-194). Bu aşamalar Şekil 3.3.’de görülmektedir.



Kaynak: John W. Creswell, 2013/2015, Nitel Araştırma Yöntemleri – Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma Deseni, “Qualitative Inquiry & Research Design – Choosing Among Five Approaches”, Çeviri Editörleri: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir, Siyasal Kitapevi, 2. Baskı, Ocak 2015, s.207

Şekil 3.3. Fenomenolojik Çalışma İçin Kodlama Şablonu

### 3.1.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

İçerik analizinin geçerliliği, amaçlar ve araçlar arasındaki uygunlukla bağlantılıdır. Analiz sırasında olayların/mesajların bozulmadan amaca ulaşmayı sağlanmalıdır. İçerik geçerliği, tahmin geçerliği, karşılama geçerliği ve yorum geçerliği gibi farklı geçerlilik türleri bulunmaktadır (Bilgin, 2014: 17).

Bir araştırmanın güvenilirliği, onun tasarımı ve uygulamasında gösterilen dikkatle yakından ilişkilidir. Lincoln ve Guba’ya (2000: 178) göre bir çalışmanın sonuçları “yeterince gerçekçi mi ki sonuçlarına dayanarak hareket etmek için kendimde bir güven hissedeyim ve sosyal politika ve yasaları söz konusu bulgulara dayanarak inşa edebilecek kadar kendimi güvende hissedebilecek miyim?” sorularını sorarak bu düşünceye vurgu yaparlar (Merriam, 2013/2015:

199). Sonuç olarak bir incelemenin yürütülmesi ve sonuçlandırılmasında araştırmacının belirli bir düzeyde özgüven sahibi olmalıdır.

Genel olarak “geçerlilik” araştırma sonuçlarının doğruluğu ifade eder. “Dış geçerlilik”, elde edilen sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara aktarılabilirliğine, “iç geçerlilik” ise araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliği ile ilişkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 289).

Nitel araştırmalarda güvenirliliği sağlamak için Creswell ve Miller (2000) bir takım stratejiler önermişlerdir: Uzun süreli katılım ve sürekli gözlem, üçgenleme, akran incelemesi veya sorgulaması, olumsuz durum analizi, araştırmacının ön yargılarını açıklaması, üye kontrolü, zengin/yoğun betimleme ve dış denetimler. Belirtilen geçerlilik stratejilerinden en az ikisinin nitel bir çalışmada olması genel olarak tavsiye edilmektedir (Creswell, 2013/2015: 250-253).

1) **Uzun süreli katılım ve sürekli gözlem:** Araştırmacı, 20 yıldan fazla bir süredir otel işletmelerinde çalışmaktadır. 16 yılında ise ön büro müdürü, satış – pazarlama müdürü, genel müdür yardımcısı ve genel müdür olarak dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapmıştır. Ayrıca, 2004 yılından itibaren, araştırma grubu konaklama işletmelerinin bulunduğu Kuşadası bölgesinde görev yaptığı için, katılımcılar tarafından tanınmakta ve dört yıldız bu tez araştırması için gözlem yapmaktadır.

2) **Üçgenleme:** Araştırmada farklı düşünceleri öğrenebilmek için, araştırma grubuna dâhil edilen katılımcılar beş yıldızlı otel (f: 10), dört yıldızlı otel (f: 13) ve diğer oteller (f: 11) seçilmiştir. Görüşmeye işletme sahibi (f: 4), genel müdür (f: 18), genel müdür yardımcısı (f: 3), muhasebe müdürü (f: 2), ön büro müdürü (f: 7) katılmıştır. Ayrıca bazı katılımcılardan yazılı (f: 7) ve bazılarında ise görüşmeyle (f: 27) veri toplanmıştır. Bununla birlikte, görüşme sonunda katılımcılardan anket formunun ikinci bölümünde yer alan değerleri öncelik sıralamalarına göre sıralamaları istemiştir. Yapmış oldukları öncelik sıralaması ile görüşme sorularına verdikleri cevaplar karşılaştırılabilmiştir. Ayrıca, görüşme sırasında katılımcıların iç ve dış mimari, genel düzen, personel ile ilgili verdikleri cevapların gerçekte doğru olup olmadığı gözlem yoluyla değerlendirilmiştir.

3) **Üye kontrolü:** Verilerin toplanması tamamlandığında, araştırmacı ikinci bir kodlama yaparak, yapılan ilk kodlama (açık kodlama) karşılaştırılmıştır. Ayrıca, iki ayrı araştırmacı katılımcılara ait metinleri inceleyerek kodlamışlardır. Araştırmacı, iki ayrı araştırmacı tarafından yapılan kodlamalarla, kendi yapmış olduğu kodlamayı karşılaştırarak eksik ve hatalı olanları düzeltmiştir. Yapılan araştırma ses kayıtları, araştırmacı tarafından yazılı metine çevrilmiştir. Böylelikle, çeviricilerin kavramları ve kullanılan özel kelimeleri yanlış anlamalarından kaynaklanabilecek hatalar önlenmiştir. Bununla birlikte, ses kayıtlarının çevrilmesi sırasında, katılımcının duraksamaları, düşünceleri, gülmeleri, işaret ettiği nesnelere vb gibi davranışlarda metine eklenmiştir (Creswell, 2013/2015: 253). İçerik analizi tekniklerinin güvenilirliği, yapılan kodlama işlemine bağlıdır. Kodlayıcının güvenilirliği, farklı kodlayıcıların aynı metni aynı şekilde kodlamalarına veya aynı kodlayıcının farklı zamanlarda aynı metni aynı şekilde kodlamasına bağlıdır (Bilgin, 2014: 16).

4) **Zengin, yoğun betimleme:** Katılımcıların görüşleri içerik analizi kullanılarak gruplandırılırken bulunan temalar, katılımcıların ifadeleri kullanılarak açıklanmıştır. Aynı temayla ilgili farklı anlama gelen katılımcıların ifadeleri bulunarak bir araya getirilmiş ve açıklamalar katılımcıların kendi ifadeleri kullanılarak verilmiştir.

### 3.1.6. Etik Önlemler

Araştırmaya katılanlar, görüşmeler öncesi araştırma konusu ile ilgili bilgilendirilmiş ve gönüllü olarak araştırmaya katılmaları sağlanmıştır. Mülakatlar sırasında, katılımcılardan ses kaydı yapılması için izin alınmıştır. Yapılan ses kayıtları, araştırmacı tarafından yazılı metine çevrilmiştir. Katılımcıların ifadeleri, ses kayıtlarında olduğu gibi aktarılmış, herhangi bir cümle düzeltmesi vb yapılmamıştır. Katılımcılarla yapılan yazılı ve sözlü mülakatlarda, katılımcılar bazı sorularla ilgili düşüncelerinin belirtirken, kendi tesislerinin veya örnek verdikleri işletme isimlerini belirtmelerine rağmen, katılımcıların düşünceleri araştırma metninde kullanılırken X Hotel, Y Hotel şeklinde kullanılmıştır. Bununla birlikte, araştırmaya dâhil olanlara ait ifadeler tez metninde kullanılırken yapılan görüşme sıra numarası ile verilen numaralar “Katılımcı 5” şeklinde belirtilerek kullanılmıştır. Toplanan verilerin incelenmesiyle bulunan temalar, katılımcıların ifadelerindeki tanımları ile beraber verilmiştir.

## 3.2. Araştırma Problemleriyle İlgili Katılımcı İfadeleri

Araştırmanın bu bölümde, araştırma problemleriyle ilgili olarak farklı katılımcıların ifadeleri, toplanan verilerinin içerik analizi ile incelenmesi sonucu elde edilen tema ve gruplarda bir araya getirilmiştir.

### 3.2.1. Problem I: Oteller Hangi Alanlarda Farklılıklara Sahiptir?

Kuşadası bölgesinde bulunan otel yöneticilerinin, farklılaşma ile ilgili düşünceleri bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, ilk olarak **“Size göre bir otel, diğer otellere göre hangi alanlarda farklılıklara sahip olmalıdır?”** sorusu sorulmuş katılımcıların genel olarak otellerde olabilecek farklılaşma örneklerini veya alanlarını açıklamaları istenmiştir. Araştırmaya katılanların tamamı ilk soruyu cevaplamıştır. 34 katılımcı bu soruyu 204 ifade (kod) ile otellerdeki farklılaşma konularını açıklamışlar, bu 204 ifadede 19 tema altında gruplandırılmıştır. Ayrıca, katılımcılardan 18’i doğrudan otellerin artık birbirlerinden farklı olmaları gerektiğini (20 ifade ile) belirtmişlerdir. Katılımcıların, otellerin farklılıkları ile ilgili düşüncelerinden bazıları aşağıdadır.

*“Artık oteller birbirlerinden farklı olmak zorundadır” (Katılımcı 3).*

*“Oteller birçok alanda farklılaşabilirler. Bu alanlar nelerdir. İçinde bulunduğumuz turizm yapısı artık giderek zorlaşmaya başlamıştır. Zorlaşma nedeni nedir? Arz sayısı fazlalaşıyor. Her sene yeni yatak, yatak artışı olduğu takdirde, bu rekabet artık fiyat dengesine göre oluşmaya başladı. Kimin fiyatı daha dengeli ise, kimin fiyatı verdiği hizmete göre daha uygunsa, misafirler tarafından bu oteller tercih edilmeye başladı” (Katılımcı 4).*

*“Dolayısıyla sizin kendi fiziki ve bulunduğunuz şartlara göre bir analiz yapıp, sizi farklılaştırabilecek şeyleri kullanmanız lazım. Burada her tesise göre farklılık gösterebilir tabii” (Katılımcı 15).*

*“Bence oteller birbirinden farklılaşmalıdırlar” (Katılımcı 21).*

*“Dolayısıyla bu cevap yeterli, mutlaka farklılıklar olmalı, oda o işletmenin ne kadar yaratıcı olduğuyla ilgili trendleri okuyabilmek,*

*geleceği yönelik şimdi mesela her şey dahil bir farklılık Türkiye için, Akdeniz Çanağında bu işi bu boyutta yapan bir ülke yok” (Katılımcı 26).*

*“Konsept bakımından farklılık gösterebilir oteller, müşterinin seçenekleri sürekli değişiyor. Çok çeşitli konseptler var, konsept otel yapılabilir. O bakımdan farklılık gösterebilir” (Katılımcı 29).*

*“Yani farklı olmalıdır tabii. Her otelin hizmeti bugün Kuşadası’ndan ele alırsak her şey dahil, her şey dahil, tamam bütün oteller her şey dahil de. Yani bir yerde kendini gösterecek özelliği olmalı” (Katılımcı 30).*

*“İnsan faktörünün olduğu yerde bir otel farklılaşabilir” (Katılımcı 31).*

*“Kesinlikle farklılaşması lazım ve şey, farklı bir şeyi olması lazım, o otele geldiğiniz zaman sizi çeken, ondan sonra bunu gittiğiniz zaman geri döndüğünüzde vay şu otelde bu vardı, bu otelde bu vardı” (Katılımcı 35).*

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ikinci olarak **“Siz göre oteliniz, diğer otellerden hangi alanlarda önemli farklılıklara sahiptir?”** sorusu sorulmuş ve kendi otellerinin farklılıklarını belirtmeleri istenmiştir. Bu soruya dört katılımcı, otellerinin farklı bir yönü olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların ikinci soruya verdikleri cevaplar Tablo 3.8.’dedir.

Tablo 3.8. Farklılıkları Olmayan Katılımcı İfadeleri

Katılımcı	Kodlama	Katılımcının ikinci soruya verdiği cevap
Katılımcı 2	Konum	<i>Otelin merkezde oluşu önemli bir farklılıktır.</i>
	Yok	<i>Verilen hizmet, çalışma konsepti, odaların tefrişatı diğer otellerle aynıdır.</i>
Katılımcı 23	Yok	<i>Oda kahvaltı verebilir miyim? Yüksek sezonda veremem, çünkü maliyeti bana çok şey, getirisi fazla yok diye göz ardı ederim veya çok cezp edici fiyat koyarım ki kalırsa da onu ödesin derim. Ben o fiyatı vermeye kalkıncaya kadar benden daha iyi fiyatlar verecek adam var. Arz talep meselesi, bu yıl Türkiye'nin turizmde yeri kaç otel, kaç gün overbook olacak veya dolacak? Ben düşünmüyorum. Hiç farkımız yok. Şimdi diyeceğim ki nasıl bir farkım olabilir? Ben sayfiye otelciliği yapıyorum, tamam deniz yanımda olması lazım değil mi? Plajım olması lazım, havuzum var evet, cevap veriyor.</i>
Katılımcı 28	Konum – denize sıfır	<i>Konum derseniz, denize sıfır, denize en yakın, Kuşadası'nda denize en yakın oteliz.</i>
	Yok	<i>O konum olarak, diğerlerinde hiçbir farkımız yok... Yok, hiçbir farkımız yok. Sadece konum olarak denize en yakın oteliz.</i>
	Konum – doğal hava sirkülasyonu	<i>Birde denize en yakın otel olduğu için, doğal sirkülasyon var, hava. Yani sıcaklığı, çok sıcaklarda bile, denize çok yakın olduğu için, çok sıcak olmuyor otelimiz. Onun dışında hiçbir farklılığımız yok.</i>
Katılımcı 31	Yok	<i>Ben bizim otelin diğerlerinden çok farklı olduğunu düşünenlerden değilim. Daha doğrusu ben otellerin birbirinden de çok farklı olduğuna inanmıyorum.</i>
	Yok – Kopyalama	<i>Yani bu aynı bütçelere o onu yapıyor, bu bunu yapıyor, ilave bir şeyleri ekstra vermiyorsanız. Bizde "copy-paste" denilen bir şey var. Antalya'da bir tane bir şey yapıyor, biz onu kopyalayıp yapıştırıyoruz, yaptık işte bir tane şimdi. Girişte görmüşsünüzdür, çocuk kasabası diye, böyle kovboy şeyi, bir yerden alıntı o. Şimdi burada Kuşadası'nda yok o, ben şimdi Kuşadası'ndaki diğer otellerden farklıyım. Çünkü ben de o var dersin birazcık yanlış bir şey söylemiş olurum. Ne bileyimX Hotel'de şey var, midilli atları var onlara biniliyor. İyi ama ücretli, bu bir ilave katma değer, aynı fiyatın içine dahil olan bir şey olmadığı için bunu katmıyorum, hani bizim direkt katma değerimiz değil, müşterinin cebindeki parayla katıldığı bir şey. Ona keza bowling salonu var X Hotel'de.</i>
	Aktivite – şarap evi	<i>Kuşadası'da benim görmediği, bu otelin tepesinde çok hoş bir şarap evi var, ücrete de dahil ve bir maliyeti de yok ve çok da sevilen bir yer. Benim bu otelde farklı diyebileceğim iki tane yer var diğer otellerden yoksa hepsi birbirinin aynısı biri o şarap evidir</i>
	Aktivite – Irish Pub	<i>Bir tanesi de ücretli Irish Pub var, bir tane bizde. Gerçekten çok güzel, çok kaliteli İngiltere'de Irish Pub yani İngiliz Pub'ı, benzerinin birebir aynısına İngiltere'de rastlayacağınız tarzda, çok kaliteli, ahşap, hoş bir yer, o da ekstra onu da sayamıyorum yani.</i>

Tablo 3.8. Farklılıkları Olmayan Katılımcı İfadeleri (devamı)

	Aktivite – animasyon	<i>Onun dışında bizim otelin diğerlerine göre çok büyük bir artışı veya eksisi yok. Bir zamanlar şeydi, bu iş fabrikasyona dönmeden önce yani maliyetler bu kadar ön planda değilken bu otelin diğerlerine en büyük farkı, zaten en pahalı oteldi ama artık değil, o zaman şeydi açık arayla yemek ve animasyondur. Çünkü çok kalabalık bir animasyon kadrosu vardı, kışın bile 6-7 kişi otel açık değilken tutulurdu, onlar şovlarını hazırlardı, bayağı iddialı bir şeyler. Bu civardaki bütün otellere o zamanlar, onların öğrencileri şimdi animasyon şirketleri falan kurdular, bir öyle işler vardı.</i>
	Hizmet – yiyecek ve içecek kalitesi	<i>Birde işte yemek, yani sushi'si daha o zaman Türkiye'de sushi ile yeni tanışmışken, bilmem nesine kadar büfesinde verirdi ama sonradan maliyetler bunları, azaltarak standart haline getirdi.</i>

Tablo 3.8. incelendiğinde Katılımcı 2, Katılımcı 23 ve Katılımcı 28 sadece “konum” olarak farklılaşmanın yeterli olmadığını, çünkü yakınlarda bulunan otellerinde aynı konumda ve benzer hizmetleri verdiklerini belirtmişlerdir. “Aktivite” temasında şarap evi, Irish Pub ve animasyon ile yemek/içecek kalitesi diğer otellere göre daha iyi olmasına rağmen, Katılımcı 31 yeterli farklılığının olmadığını belirtmiştir. Katılımcının bulunduğu tesis, belirtmemesine rağmen konum olarak deniz kenarında, odaları da deniz manzarasına sahip ve otelin sahip olduğu alan bölgedeki birçok otele göre geniştir. Katılımcıya göre bu özellikler bölgedeki birçok otelde de bulunmakta ve bu nedenle bir farklılık değildir.

Diğer 30 katılımcı, 150 ifade ile kendi otellerinin farklı oldukları alanları (temaları) belirtmişlerdir. Katılımcıların Soru 1 ve Soru 2'ye verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiştir. İçerik analizinde birinci soruda 204, ikinci soruda 154, toplam olarak 358 ifade (kod) çıkarılmıştır. Bu ifadeler 19 tema altında Tablo 3.9'da gruplandırılmıştır.

Katılımcıların Soru 2'deki ifadeleri 19 temaya göre sınıflandırıldığında, en fazla ifade (kod) sayısı belirlenen iki katılımcının kendi otellerindeki farklılıkları örnek olması için aşağıda açıklanmıştır.



Tablo 3.9. Otellerdeki Farklılaşma Alanları

Farklılık Temaları	Genel Olarak Otellerdeki Farklılıklar (Soru 1)				Katılımcıların Kendi Otellerindeki Farklılıklar (Soru 2)				Genel Toplam	
	5*	4*	Diğer	Toplam	5*	4*	Diğer	Toplam	f	%
Hizmet	19	15	9	43	8	9	3	20	63	17,60
Aktivite	9	7	9	25	13	5	6	24	49	13,69
Konum	6	7	6	19	5	10	8	23	42	11,73
Konsept	3	12	11	26	3	3	3	9	35	9,78
Personel	4	8	3	15	6	3	6	15	30	8,38
Hedef kitle	2	9	4	15	1	1	2	4	19	5,31
Oda	1	3		4	5	5	4	14	18	5,03
Otel tipi	7	5	3	15			1	1	16	4,47
Mimari	5	2	3	10	3	1	1	5	15	4,19
Pansiyon	3	2	4	9	1	2	1	4	13	3,63
Yönetim	2	1	2	5	3	2	2	7	12	3,35
Müşteri memnuniyeti		1		1	5	5		10	11	3,07
Pazarlama		3	4	7		2		2	9	2,51
Fiyat		1	1	2	1	2	2	5	7	1,96
Bilinirlik			2	2		2		2	4	1,12
Kapasite	2		1	3	1			1	4	1,12
Yok					1	2	1	4	4	1,12
Ortam			1	1			2	2	3	0,84
Sezon	1			1	1		1	2	3	0,84
Yatırım maliyeti		1		1					1	0,28
<b>Toplam</b>	67	77	63	204	57	54	43	154	358	100,00

Bu tablo, katılımcılarla yapılan görüşmelerde birinci ve ikinci sorulara verdikleri cevapların içerik analizi ile incelenmesi sonucu elde edilen kodların gruplandırılması ile oluşturulmuştur.

**Örnek 1:** Katılımcı 9'un Soru 2'ye verdiği cevaplara göre oluşturulan örnek farklılaşma temaları Tablo 3.10.'de görülmektedir. Katılımcı 9, Soru 2'ye verdiği cevapta aktivite, konsept, konum, müşteri memnuniyeti, oda, pansiyon ve personel temalarında Kuşadası Bölgesi'nde bulunan kendi sınıfındaki otellere göre farklılıkları olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.10. Katılımcı 9'a Ait Farklılaşma Temaları

Katılımcı 9	Farklılık Temaları	Tema	Katılımcının İfadesi
		Aktivite	Spa merkezi (diğer otellere göre daha büyük ve yeni)
		Konsept	9 suit odasında kişiye özel hizmet
		Müşteri memnuniyeti	Memnuniyet oranı diğer otellerden daha yüksek
			Tekrar gelen müşteri sayısı fazla
		Konum	Şehir merkezine yakın
			Denize sıfır
			Oteller bölgesinden şehre en yakın otel
		Pansiyon	Oda kahvaltısı
			Yarım pansiyon
			Sadece oda
		Personel	Devamlılık
Terfi			
Oda	Deniz manzarası		
	Lüks malzemeler		

Bu tablo, Katılımcı 9'un, görüşmenin ikinci sorusuna verdiği ifadelerin incelenmesiyle oluşturulmuştur.

**Örnek 2:** Katılımcı 22'nin, Soru 2'ye verdiği cevaplara göre oluşturulan örnek farklılaşma temaları Tablo 3.11.'de görülmektedir. Katılımcı 22, Soru 2'ye verdiği cevapta aktivite, hizmet, konsept, konum ve müşteri memnuniyeti temalarında Kuşadası Bölgesi'nde bulunan kendi sınıfındaki otellere göre farklılıkları olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.11. Katılımcı 22'ye Ait Farklılaşma Temaları

Katılımcı 22	Farklılık Temaları	Tema	Katılımcının İfadesi
		Aktivite	Doğa sporları için uygun
			Doğayla denizin birleştiği bir bahçe
		Hizmet	Sınıfına göre daha iyi hizmet
		Konsept	Butik otel gibi
		Konum	Denize yakın
			Mavi bayrak
			Plaja yakın
			Milli parka yakın
		Müşteri memnuniyeti	Misafir memnuniyet oranı diğer otellere göre yüksek

Bu tablo, Katılımcı 22'un, görüşmenin ikinci sorusuna verdiği ifadelerin incelenmesiyle oluşturulmuştur.

Katılımcıların Soru 1 ve Soru 2'ye verdikleri ifadeler, 19 tema ve otellerin sınıflarına göre dağılımı Tablo 3.9.'da gösterilmiştir. Bu temalar yoğunluklarına göre aşağıda sırasıyla açıklanmıştır:

## 1- Hizmet Teması

Katılımcıların birinci ve ikinci soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelendiğinde, en çok kodlamanın hizmet temasında yapıldığı görülmektedir. İlave farklı hizmetler, personel ile ilgili hizmeti etkileyen özellikler, hijyen–temizlik, kalite, hizmet noktaları, yiyecek içecekler ve oda ile ilgili hizmeti oluşturan ifadeler hizmet başlığı altında gruplandırılmıştır. Bu grupta genel olarak hizmet yerine servis ifadesinin de bazı katılımcılar tarafından kullanıldığı görülmüştür. Hizmet kalitesi, hizmet kalitesinin sürekliliği, hizmet noktalarının sayısı, içeriği, yiyecek-içecek malzemelerinin kalitesi gibi ifadeler yoğun olarak kullanılmıştır. Bu temaya dâhil edilen kodlardan oluşturulan özet Tablo 3.13.’dedir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

Tablo 3.12. Hizmet Temasına Dahil Edilen Kodlar

Farklılık	Hizmet Teması	Kod	Katılımcı İfadesi
		Fiyat fayda oranı	Yüksek
İlave – farklı hizmetler		Girişte şampanya	
		Havuz kenarında müşterinin gözlük camlarını silme Havuz kenarında müşterinin havlusunu düzeltme	
Personel		Güler yüz	
		Personel ve standart hizmetin farklılaştırılması	
		Personelin müşteriye davranışı Personel sayısına bağlı hizmet kalitesi	
Hijyen – temizlik		Temizliğe önem verme	
		Yeme içme, oda servisi, hijyen	
Kalitesi		Çok iyi	
		Sınıfına göre daha iyi hizmet	
		Ekipman teknolojisi	
		Kullanılan malzemelerin genel hizmetin kalitesi	
		Rahatlık	
		İçeriği Sürekliliği	
Hizmet noktaları		Sayısı	
		İçeriği	
Yiyecek ve içeceklerin		Organik ve yerel yiyecekler	
		Snack ve ikram sayısı fazla	
		Yemeklerin çeşidi	
		Yemeklerin kalitesi	
		İyi hizmet veren	
		Sunum farklılığı Yiyecek ve içeceklerin kalitesi daha iyi	
Odalar		Oda temizliği	
		Kullanılan malzemeler	
Bu tablo katılımcıların Soru 1 ve Soru 2’ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.			

“Hem yemekler, odalar, temizlik konusunda zaten en önemli hijyen; bu üç konuyu sağladıktan sonra diğer konularda da şey olursa eğer, iyi bir hizmet verirse diğer otellerle rekabetçi konumuna gelebilir” (Katılımcı 22).

“Türkiye bu şekilde ama bak ufak bir kriz olduğu zaman, sizi tercih eden, sadece fiyat, kalite, fiyat-ürün diyelim, kalite biraz tartışılır. Ürün endeksi üzerinden alım yapan misafir, netice farklılığımız olmadığı için sizi çok rahatlıkla bu sene eleyebiliyor ve o riski yaşayabiliyorsunuz” (Katılımcı 11).

“Hizmet: İşletme olarak rekabetimizi fiyatla değil, verdiğimiz hizmet kalitesi ile sunuyoruz” (Katılımcı 1).

“Hizmet – Kalite: Satış fiyatı ile hizmet. Güler yüzlü hizmet” (Katılımcı 32).

“Hijyen temel kriter, onların yerine getirilmediğinden kaynaklanıyor, benim için en önemli kriter bu” (Katılımcı 19).

“Daha lüks olan, servis kalitesi daha iyi olan, şimdi farklılaşmanın tek nedeni bu olmaz. Nedir diğer yönleri? Mesela, servis kalitesinde bir fark yaratabilirsiniz. İki tane örnek aldım mesela, bir tanesi bizim otelimiz, diğer oteli de şurada bilinen ne var? X Hotel var. İkisi de deniz kenarında, her şey dahil hizmet veren, klasik otellerdir. Bunlar birbirleri arasında nasıl fark yaratabilir? Sadece servis, işte personeli giydirmek, papyon taktırmak ya da bara birini koymak, işte barın önünü şekillendirmekle oluyor” (Katılımcı 4).

“Bir otelin farklılaşması gerektiği şey, bence hizmet kalitesi, sektörde yerini belirlemek zorundadır” (Katılımcı 7).

“Başka nasıl farklılaşabilir? Hizmet şeklini çeşitlendirmek diyeceğim ama yani sonuçta hizmetin de, yani tek yol daha kaliteli olmaya geçiyor. İşte personelinle, kullandığım ekipmanla, efendime söyleyeyim, odanla, havuzunla, kullandığın aktivite imkânlarıyla farklı olabilirsin. Daha farklı nasıl olacaksın? (Araştırmacı: “Yani,

*kategori olarak kalitede yapabilirsiniz.”) Tabi, tabi farklılığın yüzde sekseni şeyde oluşuyor yani, sizin servis anlayışında ve kalite anlayışında oluşuyor” (Katılımcı 15)*

*“Şimdi ilk ben şey gözüyle bakıyorum, misafirin gelip oteli talep ederken bakabileceği şeyler, bir bu çok önemli. Ondan sonra tabi ki hizmet kalitesi, misafirin gündelik hayatında çok kolay ulaşamadığı şeyleri siz adama çok kolay bir şekilde ulaştırabilecek misiniz? Nedir mesela, kadın her gün veya haftanın belli günlerinde ütü yapmaktan, temizlikten, nebiliyim ev işleriyle uğraşmaktan sıkılmış, bunalmış. Siz ona, onun yaptığından daha iyisini, ayağına götürebiliyor musunuz? Yani, daha iyi bir temizlik hizmeti verebiliyor musunuz ve kadın hiç elini sürmeden. Erkek, belki iş hayatında, özel hayatında bir takım ne biliyim alkol kullanıyorsa ona sınırlama getiriyor, çok fazla çay-kahve içiyorsa belki eşinden bunu sürekli talep edemiyor ama sen bunu otelde dilediği zaman adamın ayağına götürebiliyor musun ve onun aradığı niteliklerde, istediği niteliklerde. Hani bir şey vardır ya bizde, “kendi yemediğim yemeği, kendi içmediğim içkiyi, misafirin önüne koymam!” bu mantıktan yola çıkacak olursak, adamın istemediği hiçbir olumsuzluğu yaşatmadan beklentilerinin üzerine çıkabiliyor musun? Farklılıklar burada başlıyor” (Katılımcı 16).*

*“Kuşadası tamamen kendi içinde kalmış otelcilik, half board konseptin ultra all inclusive değil de her şey dahil konseptine çeviren bir destinasyon olarak görüyorum ben Kuşadası ’nı. Yani bunun farkı, Kuşadası biraz daha yavaş yavaş Antalya ve Bodrum’a ayak uydurmaya başlayacak gibi önümüzdeki sezonlarda rekabet çok hızlı kayıyor, pazar buradan çok daha hızlı, daha iyi hizmet veren, daha lüks, daha kaliteli servis veren otellere kayıyor. Pazar o tarafa gidiyor” (Katılımcı 18).*

*“Ben hizmet kalitesi ile farklılık yaratabileceğini düşünüyorum. (Araştırmacı: Başka ne olabilir?) Başka düşünmüyorum? (Araştırmacı: Hizmet kalitesinden neyi kastediyorsunuz?) Tüm hizmet, tüm otel servisi...” (Katılımcı 19).*

*“Genel hizmet kalitesi: Bu kaliteyi yakalamak ve sürdürmek için kalifiye personel yetiştirilmesi ve barındırılması gerekmektedir” (Katılımcı 1). “Tabi ben, benim kendi özelimde anlattıysam, hazır bir yapıda farklılaşmak ondan sonra hizmet noktasında olunabiliyor. Çünkü mekânlarla ilgili çok farklılıklar artık belli bir oranda yaratamamaya başlıyorsunuz. Ama tabi ki her zaman sistemin genel doğrusundan, küçük farklılıklar değer kazandırıyor tesise ve işletmeye değer kazandırıyor” (Katılımcı 25). “Bir, tabi yine aynı noktaya geliyoruz. Kendimizi, Kuşadası’nda bulunan birçok tesise göre, daha iyi hizmet verdiğimizizi düşünüyoruz” (Katılımcı 15).*

*“Ya şimdi, az önce bahsettiğim etmenleri biz burada tesis olarak yakalayabilme şansına sahip değiliz. Nedir? İşte denize uzağız, deniz manzaralı bir tane odam yok dolayısıyla misafire onu veremiyorsun. Tabi, misafirde gelirken bunları bilerek geliyor. E, çocuk dedim, çocuk için çok fazla otel içerisinde gerekli alanlar yok, daha kısıtlı imkânlarla çocuklar... Bununla beraber biz aileler çok fazla olduğu için, memnuniyetin çocuklu aileler üzerinden gelişeceğini bildiğimiz için onların üzerine fazlasıyla hassasiyet gösteriyoruz ama tabi ki de bir beş yıldızlı otelin mini kulübünü, işte onların çocuk eğlencelerini, çocuk facilitelerini veremiyoruz. Ama gelen müşterinde beklentisinin biraz daha üzerinde veriyoruz” (Katılımcı 16).*

*“Kuşadası’ndaki diğer otellere olan farkımız şu: bir kere biz hizmette hepsinden çok çok daha iyi yöndeyiz, hem servis personeli, ekipteki çalışan personel, eğitimi, yabancı dili, işe bakış açıları – bir yıldır çalışıyoruz üzerinde personelin eğitimi, nasıl yaklaşacakları, hitap şekilleri burada diğer rakiplerimizden öne çıkarak bir yıl içerisinde tüm 159 Kuşadası oteli içerisinde online sitelerinde birinci sıralara oturduk, 5 yıldızlı kategoride. Bu da farkı zaten gösteriyor. Farkı biz değil, zaten misafir yansıtmış oluyor burada” (Katılımcı 18).“Tabi bunu biz nasıl rekabet ediyoruz artı değere çıkarmamız lazım bu rekabette yenilmememiz için değiştirebileceğimiz konseptte F&B yani yiyecek ve servis noktasında bu konulara çok önem veriyoruz. Sıradan bir dört yıldıza göre sunumlarımız, büfelerimiz, yemek kalitelerimizi mümkün olduğu kadar ayırmaya çalışıyoruz. Bu*

*konuda daha değerli ve takdir edilir hizmet vermeye çalışıyoruz yani fiziksel olarak değiştiremeyeceğimiz gerçeklerle savaşmayacağımız için buradaki insan faktörüne dayalı, lokal ürün, ondan sonra yemek kültüründe Türk Kültürünü tanıtıcı özel gecelerle, güzel servislerle. All Inclusive'de biliyorsunuz genelde self-servis olmaya başladı, biz masaya servis yapıyoruz beş yıldızlardaki gibi. Bu tür, bir üst gruptaki arkadaşların yaptıklarıyla biraz rekabet edebilmek için onlara yaklaşmaya çalışıyoruz yani açıkçası” (Katılımcı 25).*

## **2-Aktivite Teması**

Katılımcıların birinci ve ikinci soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelendiğinde, en çok ikinci kodlamanın aktivite temasında yapıldığı görülmektedir. Havuz ve plajla ilgili ifadeler, çeşitli eğlenceler, otellerde bulunan farklı aktive alanları, yiyecek içecek alanları bu temaya dâhil edilmiştir. Bu temaya ait oluşturulan kodlar Tablo 3.13.'dedir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

*“Biz geçen sene 7 Temmuz'da renove edilip açıldığında, bizim ki de kendine göre farklı bir konsept, çok katlı bina değil, dağınık, dediğiniz gibi aquası var, bir beach club'ı var. Herkes kendi şartlarına göre farklılıklar yaratmalıdır” (Katılımcı 5).*

*“Benim en büyük farkım burada “Omega Arena” dır. Şöyle anlatayım benim bir uzvum öbürlerine göre çok çok kuvvetli ve Türkiye'nin altı arenasından bir tanesi olacak şekilde bu sene itibari ile hizmet verecektir. Benim farkım sanata profesyonel olarak yaklaşmaktır. Demin de bahsettim yarım milyon euroluk, belki çok daha fazla ses, ışık led ekranlarından, alev makinelerine kadar... Videosunu ve resimlerini biraz sonra size göstereceğim” (Katılımcı 3).*

*“Demin vermiş olduğunuz örnek, bir aqua park yapmanın her ülkenin çocukları, gençleri veya insanları için bir eğlence amacıdır, eğlenceye bir araçtır daha doğrusu. Bunun herkesin hoşuna gitmesi doğaldır ama bunu daha ayırıştırıp da pazarlar, ülkeler bazında bir mantık yürütmek istersek bence bu yapılmalı” (Katılımcı 6).*

Tablo 3.13. Aktivite Temasına Dahil Edilen Kodlar

Farklılık	Aktivite Teması	Kod	Katılımcı İfadesi																
		Havuz	Su kaydıraqları (36 tane)	Aqua park	Eğlence havuzu	Otelin kapasitesine göre büyük havuz	Isıtılmalı ve kaydıraklı açık havuz	Kaydıraklı havuz	Sakin havuz	Kapalı büyük havuz									
Çocuklara yönelik aktiviteler	Çocuk havuzu		Mini club	Farm village	Hayvanat bahçesi	Yiyecek – içecek	Alakart Restoran – Çin Restoranı	Özel bir pastane	Farklı kokyteyller	Farklı mutfaklar	Irish Pub	Şarap evi							
	Eğlence		Animasyon	Farklı eğlenceler	Omega Arena (açık hava tiyatro alanı)		Şovlar	Opera	Bahçe	60 yıllık ağaçlardan oluşan bahçe	Doğa ile iç içe olan bahçe	Doğa ile denizin birleştiği bir bahçe	Çiçek serası	Geniş bir bahçe					
			Plaj	Beach club	Deniz platform olması		Plajın kumlu olması	Beach party, köpük partisi		En iyi beach party yapan otel	Spor	Doğa sporları için uygun alan	Futbol sahası	Açık hava jimnastik aletleri	Diğer Aktiviteler	İlgi çekebilecek aktiviteler	Farklı aktiviteler	Teknolojik gelişmelere cevap veren aktiviteler	Spa merkezi (2500 m <sup>2</sup> )
Diğer Aktiviteler				İlgi çekebilecek aktiviteler	Farklı aktiviteler		Teknolojik gelişmelere cevap veren aktiviteler	Spa merkezi (2500 m <sup>2</sup> )		Güzellik merkezi									

Bu tablo katılımcıların Soru 1 ve Soru 2'ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.



*“Otelimizin denize sıfır konumda olması, doğası (ağaçların 60 yıllık oluşu ve önünden yol geçmeyişi)” (Katılımcı 10).*

*“Farklılaşmadan biz, hizmet kalitesini minimum bir seviye tutup onun üzerine koymak lazım. Nedir o işte eğlencedir. Nedir? Klasik şeyler bunlar ama eğlencesi, yemesi, içmesi, servis departmanlarının kalitesi, serviste yaptığı değişiklikler. Atıyorum bir İtalyan gecesinde bir İtalyan gibi hissettirmek değil de, bir Uzak Doğu gecesinde onu bir Uzak Doğulu gibi hissettirmek. Çünkü klişeleşmiş artık İtalyan gecesi, Alman gecesi, işte efendim hep batıya yönelik isimlerle Rus gecesi. Oysa artık bir Japon gecesi daha şey geliyor insanlara, hissiyatı daha farklı geliyor. Bunlar tabi işin şey eğlence kısmı. Bir de tabi bulunduğunuz konuma uygun şeyler yapmalısınız. İşte atıyorum bizim otelin önünde misal, bisikletle ilgili bir şey yapılamaz, çok uygun bir şey değil, fiziki koşullarda değil” (Katılımcı 15).*

*“Bizde ne gibi farklılıklar var, şimdi alanları şöyle bir ayırdık, sakın bir havuzumuz var, kitabınızı okuyun havuzun kenarında, arada bir suya girin çıkın; tam tersine aktivitelerin olduğu bir havuzumuz var, ben eğlenceyi seviyorum, saatte bir katılıyorum bir şeyler yapıyorum, öyle bir havuzumuz var” (Katılımcı 30).*

*“Kuşadası’nda benim görmediği, bu otelin tepesinde çok hoş bir şarap evi var, ücrete de dahil ve bir maliyeti de yok ve çok da sevilen bir yer. Benim bu otelde farklı diyebileceğim iki tane yer var diğer otellerden yoksa hepsi birbirinin aynısı biri o şarap evidir, bir tanesi de ücretli Irish Pub var, bir tane bizde. Gerçekten çok güzel, çok kaliteli İngiltere’de Irish Pub yani İngiliz Pub’ı, benzerinin birebir aynısına İngiltere’de rastlayacağımız tarzda, çok kaliteli, ahşap, hoş bir yer, o da ekstra onu da sayamıyorum yani” (Katılımcı 31).*

*“Benimde öyle bazı fikirlerim var, benim de hiç fikir bitmez. Şimdi mesela burada üçüncü kata bir tane aşağıdan bir ışık, kırmızılı bir bayan ve akşamleyin opera söylemeye başlayacak” (Katılımcı 35).*

### 3-Konum Teması

Katılımcıların birinci ve ikinci soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelendiğinde, üçüncü en çok kodlamanın konum temasında yapıldığı görülmektedir. “Denize sıfır ve deniz kenarı” ifadeleri (f: 24, %57,14) en çok kullanılmıştır. Şehir merkezi, ana yol üzerinde gibi ifadeler daha az kullanılmıştır. Tablo 3.14.’de bu temayı oluşturan kodlar görülmektedir ve katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

Tablo 3.14. Konum Temasına Dahil Edilen Kodlar

Farklılık	Konum Teması	Kod	Katılımcı İfadesi
		Deniz	Denize sıfır, deniz kenarı (f:24, %57,14)
Plaj	Plaj	Plaj ve denizin içi kum	
		Mavi bayrak	
		Plaja yakın	
		Kendine ait iskele	
		Kendine ait koy	
Ana yol	Ana yol	Şehre girişte ilk tesis olması	
		Ulaşım kolay	
Coğrafi konum	Coğrafi konum	Kır oteli	
		Şehir oteli	
		Sahil oteli	
Konum	Konum	Doğal hava sirkülasyonu var	
		İklim farklı – milli park temiz hava	
		Milli parka yakın	
		Ören yerlerine yakın	
		Şehir merkezi	
Şehir merkezine çok yakın			

Bu tablo katılımcıların Soru 1 ve Soru 2’ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.

*“Konum: Bir otelin konumu önemlidir. Kuşadası’nda olup da sahil kenarında olmayan otel için durum sıkıntılıdır. Otelin merkezde oluşu önemli bir farklılıktır.” (Katılımcı 2).*

*“Evet, konum itibari ile denizin kenarındaysa şayet, tamamen denize, deniz zamanlarında en uygun olabilecek diğerlerinden farklı olarak farklı aktiviteler yapmalı, eğer denizden uzaktaysa kış turizmine ya da kültür turizmine yönelmeli ve farklı bir noktayı öne çıkartarak mutlaka şu otelden farklı olan bir noktayı belirlememiz gerekiyor. Bir farkındalık yaratmak kesinlikle gerekiyor. Yaz dönemi elbette ki deniz turizminde, yaz olduğu zamanda denizi ön plana çıkarttık çünkü çok güzel bir plajımız var. Bunu ön plana çıkartarak*

*satış yapmaya çalıştık, çok geniş ve düzgün bir plajımız olduğu için.”* (Katılımcı 7).

*“Otelin denize ve şehir merkezine yakın olmaları; Merkeze 700 metre mesafedeyiz. Yürüyerek çok rahat bir şekilde misafirlerimiz şehir merkezine gidebiliyorlar”* (Katılımcı 9).

*“Genel olarak konuşuyorum, kendi otelimize göre değil: otelin bulunduğu fiziki yani coğrafi konumu, bölge konumu, bölgenin içindeki kendi konumu, bölgenin Türkiye içerisindeki destinasyon olarak yeri”* (Katılımcı 11).

*“Bir otel, bir kere diğer otellerden farkı, konum olarak farklı olabilir. Şimdi Kuşadası’ni sayarsak... Kuşadası bölgesi olarak düşünürsek: bir kere Kadınlar Denizinin en güzel koyuna sahip bir oteliz. Bir tane kendi özel bir koyu ve kendine ait bir iskelesi olan; ikinci bir iskelesi ve koyu olan oteliz”* (Katılımcı 18).

*“Bizim otelimiz Kuşadası otelleri olarak ya da diğer otellere göre farklılık olarak bakarsak en önemli ayrıcalığımız Güzelçamlı Milli Park’ının hemen yanı başındayız, girişindeyiz ve bölgeye en yakın, milli parka en yakın otel biziz”* (Katılımcı 22).

*“Bunun yanı sıra 170-175 metre uzunluğunda kum bir plaj var ve denizin içi de kum, diğer otellerde plaj kum olabilir ama denizi çok da temiz olmayabiliyor. Bu alanda bir şansımız var”* (Katılımcı 30).

#### **4-Konsept Teması**

Katılımcıların birinci ve ikinci soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelendiğinde, dördüncü en çok kodlamanın konsept temasında yapıldığı görülmektedir. Bu temada belirli bir yoğunlaşma bulunamamıştır. Müşterilerin farklı ihtiyaçlarına yönelik otellerin düzenleme yapmasıyla, çoğunlukla bu müşterilere hizmet verecek konsept oteller yapılacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu temaya ait kodlar Tablo 3.15.’de olup, katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

Tablo 3.15. Konsept Temasına Dâhil Edilen Kodlar

Farklılık	Konsept Teması	Kod	Katılımcı İfadesi
		Müşterinin İlgi Alanına Göre	Su parkı temalı otel
Gurme Oteli			
Teknoloji Oteli			
Tarım Oteli			
Termal Otel			
Sağlık Oteli			
Doğa sporları oteli			
Dağ oteli			
Müşterinin Tatile Çıktığı Bireylere Göre	Aile Oteli		
	Yetişkin oteli		
	Single Oteli		
Müşterinin Görüşlerine Göre	İrlanda Oteli		
	İslami Otel		
	Muhafazakar Otel		

Bu tablo katılımcıların Soru 1 ve Soru 2'ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.

*“Konsept: otelin kendine özgü bir konsepti olması gerekir”  
(Katılımcı 1).*

*“Ama şöyle bir gerçek var. Farklı bir konsept, farklı bir servis hiçbir zaman size kaybettirmiyor. Aksine diğer otellerin uyguladığı fiyat politikasının daha üstündedir” (Katılımcı 4).*

*“Yeni yapılan bölümde bulunan 9 adet suitimizde kalacak olan müşterilerimize kişiye özel hizmet veriyoruz. Müşteriler gelmeden önce arıyoruz ve isteklerine göre odalarını, yiyeceklerini alakart olarak hazırlıyoruz. İlk yaptığımız bu odaları satabileceğimizi pek düşünmüyorduk ama başarılı olduk. Geçen yıl tüm sezon boyunca bu odalar sürekli olarak doldu, özellikle acenteler aracılığıyla satılması bizim için çok ilginç bir durumdur” (Katılımcı 9).*

*“Bunlar çok önemli şeyler yani, ne anlamda söylüyorum bunu, tarım burada Avrupa’da gerçekten özellikle orta Avrupa’da meraklısı olan bir tatil türü, tarım dediğim üretim anlamında. Bunlar tabi Türkiye’de uygulanabilir mi? Yani, uygulanabilir. Çünkü coğrafi olarak Ege özellikle bu konuda çok müsait, çeşitliliği olan, çok çeşitliliği olan yani hem ağaçta hem yerde hem yeraltında, toprak altındaki ürünler anlamında patates gibi malum” (Katılımcı 11).*

*“Bunun dışında tabi ki bu kadar çocuğun çok olduğu bir yerde de çocuksuz bir otelde başka bir otel için tercih sebebi olabilir” (Katılımcı 16).*

*“Ve repeat müşterisi de zaten o olmaya başladı. Yani bu otele gelen müşteri, yeme içmesinden ziyade sakin, biraz da muhafazakâr, yani nedir? Çok cur cura olmayan, gürültüsü olmayan müşteri, ne yapıyor? Çoluk çocuğu işte yabancı müşterinde çok da fazla olmadığı ya da olsa bile çılgın müşteri tipinin olmadığı bir otel. Marmaris'ten müşteri geldi, buraya bir baktı, dedi ki ben on gün burada kalacağım. Nedenini sordum? Biraz muhabbet ettik, ben çoluk çocuğumla Marmaris'teki otelde kalamadım, İngilizler ve Ruslar var, genç çocuklarım var, bana göre olmadı. Bir akşam kaldılar apar topar kaçıp geldiler buraya. Şimdi buraya baktı, Mescit yazmışız, mescit'imizde var. Bir baktı aile oteli, çok da çılgın müşteri olmadığı için, ne yaptı burayı tercih etti. Birbirinden farklı, nedir farklı kesimlere hitap ettiği zaman da oteller arasında herkesin kendi müşterisi, kendi portföyü. Ha ne kadar kendisine hitap eden müşteriyi de ağırladıysa, bana göre ciddi anlamda da bir kazancı, geri dönüşümü oluyor. O sıcak ilişkiler var, birde eğlence aktivitesinin öyle çok olmadığı muhafazakar biraz, yani radikal değil, muhafazakar aile... (Araştırmacı: Yani diyorsunuz ki ben insanlara dinlenme sunuyorum, eğlence sunmuyorum, aktivite isteyen gitsin dışarıda...) Aktivite var ama ben X Otele gelip eğleneceğim diyen insan yanılır. Gençlere de hitap eden bir yer değil, genellikle işte çoluk çocuklu aileler, genellikle artık kırk, kırk beş yaş üstü insanların burada dinlenebileceği, rahat edebileceği o sakinlikte bir yer. Yani diğer otellerdeki farklılığı muhafazakâr, Anadolu aile tipi insanların rahatlıkla tatil yapabileceği bir yer” (Katılımcı 21).*

*“Ha genel anlamda da işte biraz önce konuştuk İslamik otele nasıl döndü. İslamik otele dönüşü de aynı, yani insanlar aynı şekilde kendi dini kurallarına kadın ve erkeklerin ayrı olabileceği, özel villaların olabileceği, özel ünitelerin olabileceği şeyler yaratıldı. O yüzden de oteller ister istemez farklı alanlara, taleplere göre yani yoksa bir arada konsept otel vardı, hani satışı güzel olsun diye “Topkapı” yapalım, bir tane gemi yapalım görüntü olarak ama*

*artık görüntünün dışının çıktığını, insanların talebine göre otellerin satış ve pazarlamalarının, yapılarının farklılık oluşturduğunu düşünüyorum ki bu çok ileri vadede artık şeyden ziyade, görüntüden ziyade, daha teknolojik yapısı rahat, insanlara daha teknolojik yani artık yalnızca oda veya yatağı vermekle veya güzel havuz, denizin kenarında olmakla bitmeyecek. Bir sürü daha imkan sunmakla alakalı olacak yani o insanların ulaşımıyla vesairesin ile işte transferi ile ilgili olsun, online yapısı ile olsun, ulaşılabilirliğinin olması gerekecek, yeni yapılar oluşacağına inanıyorum ben” (Katılımcı 27).*

### 5-Personel Teması

Katılımcıların birinci ve ikinci soruya verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelendiğinde, beşinci en çok kodlamanın personel temasında yapıldığı görülmektedir. Personelin devamlılığı, personelin eğitimi ve eğitimin sürekliliği, personelin kalifiye olması, personelin müşteriye davranışı, personelin yabancı dil bilmesi bu temaya dâhil edilmiştir. Sadece bir katılımcı ise “personel memnuniyetinden” bahsetmiştir. Bu katılımcı, ilk olarak personel memnuniyeti, ikinci olarak müşteri memnuniyeti ve son olarak patron memnuniyeti şeklinde bir değer sıralaması yapmıştır. Bu temaya ait oluşturulan kodlar (Tablo 3.16.) ve katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

Tablo 3.16. Personel Temasına Dâhil Edilen Kodlar

Farklılık	Personel Teması	Kod	Katılımcı İfadesi
		Devamlılığı	Personelin uzun yıllar aynı otelde çalışması
Eğitim	Eğitim	Genel eğitim	
		Mesleki eğitim	
		Meslek içi eğitim	
Kalifiye	Kalifiye	Alanında kalifiye olması	
Müşteriye davranışı	Müşteriye davranışı	Resmi	
		Samimi, içten	
		Güler yüzlü	
Yabancı dil	Yabancı dil	İrlanda aksanı	
		Almanca	
Memnuniyet	Memnuniyet	Personelin çalıştığı ortamdan ve tesisten memnun olması	
Bu tablo katılımcıların Soru 1 ve Soru 2'ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.			

*“Genel hizmet kalitesi: Bu kaliteyi yakalamak ve sürdürmek için kalifiye personel yetiştirilmesi ve barındırılması gerekmektedir” (Katılımcı 1).*

*“Benim tesisimin iki önemli farklılığı var. Birincisi personel memnuniyetidir. Bir kere farkı memnuniyet: personel, misafir, patron memnuniyeti hiyerarşisi mantığı ile çalışıyoruz. Personel memnuniyeti. Misafir memnuniyeti. Patron memnuniyeti” (Katılımcı 3).*

*“Görselliğin dışında, hizmet insanların birbiriyle iletişime geçtiği bir dal. Bu bir kalitedir. Çalıştırdığınız personel, kullandığınız malzeme, misafire hitap şekli, resepsiyonda karşılama şekli, barda barmenin yaptığı, misafirin duruşuna göre yaptığı o seviyeli sohbet bile sizin farkınızı gösterir. Bu da bir farklılaşmadır. Bunun dışında şöyle bir farklılaşmada var, bu da bir gerçek. Mesela bizim otelimiz için bu, burada yazmış olduğunuz ikinci soruya bir örnek olsun” (Katılımcı 4).*

*“Otelimiz açıldığı dönemde, bölgede bulunan iki otel kapandı. Personel alımımızı bu otellerde uzun süre çalışmış olan, fazla otel değişikliği yapmayan ve referansları iyi olan seçerek yaptık. Açıldığından beri otelimizin departman müdürleri ve çalışanları değişmeden çalışmaya devam ediyorlar. Mutfak şefimiz X Otel’de 14 yıl çalışmıştı, personel müdürümüz Y Otelde 19 yıl çalışmıştı, sadece satış ve pazarlama müdürümüz ayrıldı, onun yerine rezervasyonlara bakan arkadaşımızı terfi ettirdik” (Katılımcı 9).*

*“Şimdi size söyleyeyim, 1988 yılında açılmış bir tesis burası ve kadrosunu mümkün olduğu kadar, yani kişilerin tabi özel şartlar hariç, mümkün olduğu kadar eski kadro ile gitmeye çalışıyoruz. Personel, ben bile on beş – on altı senedir bu işletmenin sorumlu müdürü olarak çalışıyorum. Ben bile yeniyim bazı arkadaşlara karşı, otel inşaatının başından beri burada çalışan, emekli olan çalışan, hali hazırda emekli olan üç arkadaşımız var. Emekli ettiğimiz, benim hatırladığım en az altı kişi var, bunlar kendi şartlarından dolayı ayrıldılar ama üç arkadaşımız halen hazırda hem emekli hem de ayrıyeten devam ediyor ve normal çalışıyor. Biz personelimizi tutmaya çalışıyoruz. Belli bir seviyede personelimize eğitimini de üst seviyede tutmaya, hizmet içi eğitimler, dışarıdan bazı kış döneminde eğitimler aldırıyoruz. Bunlar, yapabildiklerimiz bunlar, çünkü yerimiz*

dar, keşke daha geniş olsa da oynasak diyeceğim ama yok yani maalesef” (Katılımcı 11).

“Tesebe ciddi yatırımlar yaparken, personele de ciddi yatırımlar yaptık. Sadece geçen sene tesise kapatmayarak 110 personeli otelde mevcut kadroya bıraktık, çalıştırdık. Bu da artı personel için, artı bir yani onlar için iyi olan ama bizim içinde personelin kazanılması yönünde çok etkin bir nokta oldu. Kuşadası’ndaki diğer otellere olan farkımız şu: bir kere biz hizmette hepsinden çok çok daha iyi yönde, hem servis personeli, ekipteki çalışan personel, eğitimi, yabancı dili, işe bakış açıları – bir yıldır çalışıyoruz üzerinde personelin eğitimi, nasıl yaklaşacakları, hitap şekilleri burada diğer rakiplerimizden öne çıkarak bir yıl içerisinde tüm 159 Kuşadası oteli içerisinde online sitelerinde birinci sıralara oturduk, 5 yıldızlı kategoride. Bu da farkı zaten gösteriyor. Farkı biz değil, zaten misafir yansıtmış oluyor burada” (Katılımcı 18).

“Yani bugünü konuşursak, benim kişisel düşüncem değil, otelin yapısından, yani otel olarak düşünürsek sadece sıcak ilişkilerinden dolayı olur. Yani personelin, personel ile müşteri arasındaki sıcak ilişki ve tamamı ile nasıl diyeyim? Tipik bir Türk örf ve adeti, yani misafirperverlik” (Katılımcı 21).

“Eğitim, mesleki eğitim, bir kere genel eğitim, meslek içi eğitim, elemanların devamlılığını sağlamak bu üç tane saydığım çok önemli. Diğerlerinden farklılaştırır, eğitim, meslek içi eğitim, devamlı personel. Ama şunu yapmıyorlar meslek içi eğitim vermiyorlar, biz onları veriyorduk, Öger Tur. Hatta bizim genel koordinatör, bizim arkadaşlarımız karşı çıktı “Ya bu elemanlar, başka yere kaçıyor”, “kaçsın” dedi, “orada eğitim olmuş olur” dedi. Meslek içi eğitim veren otel yok. Bir kere genel eğitim, çünkü insana hizmet ediyor; meslek içi eğitim, birde o meslek içi eğitim ve genel eğitimden sonra o personelin devamlılığını sağlamak. Devamlı olan personel iş aramaz, devamlı olduğunu biliyorsa; başka otellere gitmeyeceği için, hani 100 liraya 200 liraya gitmez bir yerlere, devamlı çünkü. Öbür tarafta devamlı olacağını bilemez. Bu üç tane konu çok önemli, diğerleri hepsi birbirine benzer, hiçbirinde bir fark yok otellerin. İstedigi kadar



*lüks olsun, lavabosu lüks olur, bilmem ne olur. Onlar önemli değil, insan faktörü önemli. Turizmde insan faktörü önemli, bak ben 48'inci seneye girdim, ona göre (gülüyor). Tam adamını buldunuz yani. Onu size söyleyeyim. Bunu yazın yeter, başkalarına geçin” (Katılımcı 28).*

*“Herkes kendi sahası içerisinde oturup, düşünmeli, yani bu işin en iyi verilecek hizmeti, eşyayı eskitiyoruz da maalesef personeli eskitemiyoruz. En baş konu bu, yani eskidikçe personel, yerine alışmakla birlikte, müşteriyi tanımaya başlıyor. Bizde devamlı şehir içi otelleri gibi yerli müşteri gelmiyor “A, Ahmet Bey geldi, hoş geldi!” diyecek ama yabancılarında repeat müşteriler geliyor artık. Ben 8 yaşında kızı da biliyorum, şimdi evlendi kendi çocuğuyla geliyor, 20 senedir gelen müşteri var, yabancı. Biraz personeli istihdam ettirmenin yolları bulunmalı bence” (Katılımcı 30).*

## 6-Hedef Kitlesi Teması

Katılımcılar otellerin hedefledikleri müşteri kitlelerine göre farklılaşabileceklerini belirtmişlerdir. Hedef kitlesi müşterilerin yaşlarına, milliyetlerine, ödeme güçlerine, ilgi duydukları alanlara göre kendi içlerinde gruplandırılabilir. Buna ilişkin gruplandırma aşağıdaki Tablo 3.17.'de görülmektedir.

Tablo 3.17. Hedef Kitlesi Temasına Dâhil Edilen Kodlar

Farklılık	Hedef Kitlesi Teması	Kod	Katılımcı İfadesi
		Yaş grubuna göre	18 yaş altı, 45-60 yaş arası, 60 yaş ve üzeri
	Seyahat ettikleri kişilere göre	Çocuklu / çocuksuz aileler, gençler, tek başına	
	Ülkelere göre	Almanya, Fransa, İrlanda, İngiltere, İç Pazar	
	Farklı gruplar	Kültür turizmi grupları	
		Futbol grupları	
		Spa grupları	
		Öğrenci grupları	
		Dini gruplar	
		Ekonomik durumuna göre gruplar	
		Alternatif turizme yönelik gruplar	
		Branşlaşma	
Bu tablo katılımcıların Soru 1 ve Soru 2'ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.			

*“Hani benim ciddi anlamda düşündüğüm, hizmetsel ve hitap edeceği kesim olarak farklılaşırsa daha iyi kazanır mı? Ve o konuda da branslaşmaya gider, daha profesyonellik. Örneğin mesela nedir, muhafazakâr bir aile yapısına, yoksa orta kesime mi? Bu ekonomi olarak ta olabilir, nasıl diyeyim birde sosyal yaşantı değişiklikleri de olabilir. Nedir, genellikle ben mesela bu otelin hitap ettiği orta kesim ve altı, muhafazakâr yani kendi halindeki aile tipi. Mesela şey, X Otele ciddi anlamda bir yeşilliğin içerisinde ama biraz daha bir orta kesime ve orta kesimin üstününün de kalabileceği ve eğlenebileceği bir yer yani, dinlenmekten ziyade eğlenebileceği, kendi içinde eğlenebileceği bir otel tarzı. Ha o da denizden şeydir, deniz aktivitesinden çok şey olmayacak. Farklılaşma ben, fiziki yapısından ziyade hizmet ve sosyal statüsü, sosyal yapılara, ailelerin sosyal yapılarına göre farklılaşırsa daha iyi bir şey olur mu? Bilmiyorum bir, hem kendi müşteri açısından olsun hem kendi geleceği açısından olsun, hem turizmin çeşitlenmesi, kendi sezonunu da uzatması açısından faydalı olacak sanırım” (Katılımcı 21).*

*“Buraya gelecek insanların, üçüncü jenerasyon dediğimiz veya ikinci jenerasyon dediğimiz 35’iden sonrası, 45 – 65 yaş arasındaki bir kitleye hitap ederken, burada çocuk parkı yapmasına ben gerek duymuyorum. Şimdi 45 ile 65 yaş arası dediğiniz zaman, o alandaki, yaş civarındaki insanların çocukları zaten yoktur, evlenmiştir. Gelip de birde burada bebe sesi duymaya tahammülleri yok. O zaman ben diyebilmeliyim ki, 10 yaşına veya 14 yaşından sonrası için ben cevap veriyorum. Ha, der daha mantıklı. Bir yer vardır, 0-16 yaş arası ücretsizdir, tabi bu seferde onlara cezbeden, onlara cevap verecek bir animasyon, onları cezp edecek menü kültürü olması lazım. Onların vakit harcayabileceği alanlara sahip olmanız lazım, eğlence üzerine olsun, efendim aktivite üzerine olsun. Ama bir Alman, Alman ben mayomu giydiğim zaman buradan denize girmeliyim diyor. Bir Fransız, kültürü daha çok seven bir halk kesimi, buradayken şu Efes’i Meryem Anayı görüyüm der, Pamukkale’ye bile gider, tarihi seven insanlardır daha fazla. Sizde yaşamışsınızdır orada, şimdi şehir içindeki oteller daha İrlanda, İngiltere pazarı için veya İskandinav ülkeleri için evet. Onların tatil anlayışı çantasını*

atar omzuna, üzerini giyinmiştir, biner dolmuşta istediği yerde deniz kıyısına gider, açar havlusunu, yatar uzanır, girer denize çıkar. Yine biner minibüse, gelir. Şehir ortasında gider orada birasını içer, gelir otelde düşün yapar. Yine çıkar eğlenir gece yarısı gelir, tatil anlayışı o” (Katılımcı 23).

## 7-Oda Teması

Katılımcıların müşteri odaları ile ilgili belirttikleri düşünceler bu temada toplanmıştır. Deniz manzarası (f: 11) ve odanın genişliği (f: 3) bu temada en fazla yoğunluğa sahiptir. Bu gruba ait oluşturulan Tablo 3.18. aşağıdadır:

Tablo 3.18. Oda Temasına Dâhil Edilen Kodlar

Farklılık	Oda Teması	Kod	Katılımcı İfadesi
		Manzara	Deniz manzarası
	Genişlik	Standart odalara göre daha geniş	
	Diğer	Çağa göre yeniliklerin ilave edilmesi	
		Farklı dekorasyon	
		Oda konforu ve yatak konforu	
		Odaları lüks döşenmiş olması	
Bu tablo katılımcıların Soru 1 ve Soru 2'ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.			

“Deniz manzaralı, her zaman ki gibi, yani o yeni olsun, eski olsun fark etmiyor. Biz oda numaraları yazılıp gönderilen mektuplarda alıyoruz malum, hepimizin gördüğü şeyler bunlar. Bu sefer ama benim burada vurgulamak istediğim şey, bir artı iki geliyorlar yani bir aileydi, iki aile ilave geliyorlar, toplam üç aile geliyorlar. Burada önemli olan misafire hizmeti en üst seviyede tutmaya çalışıyoruz, elimizden geldiği kadar” (Katılımcı 11).

“Oda konforum çok daha iyi, yatak konforum çok iyi” (Katılımcı 35).

“Bütün odalarımız denizi görüyor. Bölgedeki otellerinde yüzde doksan beşi denizi görüyor” (Katılımcı 2).

“Farklılık olarak şunu söyleyebilirim: normalde ülkemizin Turizm Bakanlığımızın yıldızlı oteller kapsamında kriterleri oda genişliğinin 18 metrekare balkon hariç olmasıdır. Bizim odalarımızın

*en küçüğü 22 metrekare. (Görüşmeci: Daha geniş odalara sahiptiriz.) Evet, biraz daha, her otelde değişebilecek metrajlardır ama yazılı olarak baktığımız zaman metrekare standardı 18 metrekare iken, bizim odalarımız 22 metrekare, bir avantaj olarak görülebilir mi? Görülebilir” (Katılımcı 6)*

### **8-Otel Tipi Teması**

Katılımcıların belirttikleri otel tipleri bu bölümde toplanmıştır. Apart oteller, butik oteller, de luxe oteller, golf otelleri, küçük oteller, lüks oteller, resort oteller, sejour oteller, sınıfına ve statüsüne göre oteller, spa otelleri, şehir otelleri, hostel, tema oteller.

### **9-Mimari Teması**

Otellerin mimari yapıları ile ilgili farklılıklar bu bölümde toplanmıştır. Katılımcılar bu bölüme giren düşüncelerinde binaların görseelliklerini, büyük tek bina, yatay birden çok bina, fiziki yapısı, binanın bakımlı veya bakımsız olması, tasarım olarak farklı olması, yenilenmesi vb şeklinde belirtmişlerdir.

### **10-Pansiyon Teması**

Katılımcıların, otellerin pansiyon tipleri ile ilgili düşünceleri bu grup altında toplanmıştır. Oda kahvaltı, yarım pansiyon, her şey dâhil, ultra her şey dâhil veya otellerin kendi geliştirdikleri versiyonları bu bölümde gruplandırılmıştır.

### **11-Yönetim Teması**

Bu gruba yönetim ile ilgili olduğu düşünülen katılımcı görüşleri dâhil edilmiştir. Bu gruba dâhil edilen düşünceler Tablo 3.19.’da toplanmıştır:

Tablo 3.19. Yönetim Temasına Dahil Edilen Kodlar

Farklılık	Yönetim Teması	Kod	Katılımcı İfadesi
		Yönetim şekli	Kurumsal Yönetim
Profesyonel Yönetim			
Patron memnuniyetinde son sırada			
Yönetim anlayışı	Tesisteki tüm birimlerin otel tarafından işletilmesi (market, spa, vs)		
	Yöneticilerin bakış açısının farklı olması		
	Yenilikçi olmak (f: 4)		
Sertifikalar	Yeşil Yıldız		
	Travelife Gold		
	Healty and Safety		
Bu tablo katılımcıların Soru 1 ve Soru 2'ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.			

*“Yenilikçi olmalı: Her zaman yeniliğe açık, kendini geliştirmesi gerekir” (Katılımcı 1).*

*“Örnek işte, yeşil yıldız almak bile bir farklılık, hiç olmazsa çevreci bir oteliz diyebilmek bile basit gibi görünebilen ama çevrecileri cezp edebilecek bir fark bile önemlidir” (Katılımcı 7).*

*“Benim kurumsallık, personel memnuniyetim, yemeklerim, odalarımın denizi görmesi bu benim olmazsa olmazlarım” (Katılımcı 3).*

## 12-Müşteri Memnuniyeti Teması

Katılımcıların müşteri memnuniyeti ile ilgili düşünceleri bu grupta toplanmıştır. Katılımcılar (f: 6), otellerinin misafir memnuniyet oranının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Tekrar gelen müşteri (f: 4) sayılarının diğer otellere göre daha fazla olması ikinci yoğun gruptur. Misafir memnuniyetinin artması (f: 1) ise son gruptur.

## 13-Diğer Temalar

Bu gruba frekansları (f < 10) küçük olan katılımcı görüşleri toplanmıştır. Bunlar pazarlama (f: 9), fiyat (f: 7), bilinirlik (f: 4), kapasite (f: 4), ortam (f: 3), sezon (f: 3) ve yatırım maliyeti (f: 1). Bu gruba dâhil edilen temalar ve katılımcıların görüşleri Tablo 3.20.'de gösterilmiştir.

Sonuç olarak, katılımcıların araştırmanın birinci ve ikinci sorusuna vermiş oldukları ifadeler incelendiğinde, otellerin birbirlerine göre 19 farklı temada farklılaştığı belirlenmiştir. Bu temalar yoğunluk sırasına göre hizmet (f: 63, % 17,60), aktivite (f: 49, % 13,69), konum (f: 42, % 11,73), konsept (f: 35, % 9,78), personel (f: 30, % 8,38), hedef kitlesi (f: 19, % 5,31), oda (f: 18, % 5,03), otel tipi (f: 16, % 4,47), mimari (f: 15, % 4,19), pansiyon (f: 13, % 3,63), yönetim (f: 12, % 3,35), müşteri memnuniyeti (f: 11, % 3,07), pazarlama (f: 9, % 2,51), fiyat (f: 7, % 1,96), bilinirlik (f: 4, % 1,12), kapasite (f: 4, % 1,12), ortam (f: 3, % 0,84), sezon (f: 3, % 0,84) ve yatırım maliyetidir (f: 1, % 0,28). Bu frekans yoğunluğu yüksek olan temalar detaylı olarak incelendiğinde, alt temaları olduğu görülmüştür. Katılımcılardan dört tanesi, yeterli sayıda farklılıkları olmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.20. Diğer Temalar

	Tema	Katılımcı İfadesi
Farklılık Temaları	Pazarlama Teması	Acente ile dikey bütünleşme
		Tek yetkililik
		Online kanallar
		Farklı müşteri kitleleri yaratarak pazar büyütme
		Yenilikleri takip etmek
		Talebe göre ürün yaratmak
		Teknolojik çağın gerektirdiği satış politikaları
	Fiyat Teması	Diğer tesislere göre düşük fiyat
		Ekonomik otel
		Pansiyona göre farklı fiyatlar
		Ucuz beş yıldız
		Uygun fiyat
	Bilinirlik Teması	Çalıştığı pazarda tanınması
		Çok eski olması
		İlk açılan otellerden olması
		İlk marka olarak
	Kapasite Teması	Yüksek kapasiteye sahip olarak
		Yatak kapasitesi en fazla olan tesis
	Ortam Teması	Müşteri – personel ilişkisi resmi değil
Samimi ortam		
Sessiz, sakin ortam		
Sezon Teması	12 ay açık	
Yatırım Maliyeti Teması	Miktarına göre	

### 3.2.2. Problem II: Otellerin Farklılıkları ile Rekabet Üstünlükleri Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır?

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların ikinci soruda belirttikleri farklılıklar ile üçüncü soruda rekabet üstünlüğü olarak gördükleri ifadeler arasında bir fark olup olmadığı karşılaştırılmıştır. Katılımcıların ifadelerine göre ikinci

soruda farklılık ifadesi içeren 154 kod, üçüncü soruda rekabet üstünlüğü ifadesi olarak 140 kod belirlenmiştir. Tablo 3.21’de genel olarak tüm katılımcıların ikinci soruda belirttikleri farklılıklarla, üçüncü soruda rekabet üstünlüğü olarak belirttikleri kendi otellerine ait temalar listelenmiştir. Otellerin sınıfına göre karşılaştırma yapılabilmesi için, farklılıklar ve rekabet üstünlükleri ayrı olarak belirtilmiş ve toplanmıştır. Katılımcıların birinci soruda belirttikleri farklılıklar, kendi otelleri ile ilgili olmadığı için bu bölümde değerlendirilmemiştir. Aşağıdaki tablo incelendiğinde en fazla yoğunluğun konum (f: 43, %14,63), aktivite (f: 39, %13,27), hizmet (f: 35, %11,90), personel (f: 30, %10,20) ve oda (f: 21, %7,14) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.21. Katılımcı Otellerin Farklılıkları ve Rekabet Üstünlükleri

Temalar	Katılımcıların Kendi Otellerindeki Farklılıklar (Soru 2)				Katılımcıların Kendi Otellerindeki Rekabet Üstünlükleri (Soru 3)				Genel Toplam	
	5*	4*	Diğer	Toplam	5*	4*	Diğer	Toplam	f	%
<b>Konum</b>	5	10	8	<b>23</b>	6	10	4	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>14,63</b>
<b>Aktivite</b>	13	5	6	<b>24</b>	6	5	4	<b>15</b>	<b>39</b>	<b>13,27</b>
<b>Hizmet</b>	8	9	3	<b>20</b>	2	10	3	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>11,90</b>
<b>Personel</b>	6	3	6	<b>15</b>	6	5	4	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>10,20</b>
<b>Oda</b>	5	5	4	<b>14</b>	3	2	2	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>7,14</b>
<b>Fiyat</b>	1	2	2	<b>5</b>	1	3	5	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>4,76</b>
<b>Mimari</b>	3	1	1	<b>5</b>	5	3	1	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>4,76</b>
<b>Müşteri memnuniyeti</b>	5	5		<b>10</b>	2	2		<b>4</b>	<b>14</b>	<b>4,76</b>
<b>Konsept</b>	3	3	3	<b>9</b>		2		<b>2</b>	<b>11</b>	<b>3,74</b>
<b>Bilinirlik</b>		2		<b>2</b>	2	2	3	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3,06</b>
<b>Yönetim</b>	3	2	2	<b>7</b>	1	1		<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3,06</b>
<b>Pazarlama</b>		2		<b>2</b>	2	4		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>2,72</b>
<b>Ortam</b>			2	<b>2</b>	1	1	3	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>2,38</b>
<b>Yok</b>	1	2	1	<b>4</b>	1	1	1	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2,38</b>
<b>Maliyet</b>					4		2	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2,04</b>
<b>Pansiyon</b>	1	2	1	<b>4</b>			2	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2,04</b>
<b>Hedef kitlesi</b>	1	1	2	<b>4</b>	1			<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,70</b>
<b>Kapasite</b>	1			<b>1</b>	3			<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1,36</b>
<b>Sezon</b>	1		1	<b>2</b>	1		1	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1,36</b>
<b>Otel tipi</b>			1	<b>1</b>		1	1	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1,02</b>
<b>Arazi</b>							2	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0,68</b>
<b>Çevreci</b>					1			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,34</b>
<b>Güvenlik</b>						1		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,34</b>
<b>Mülkiyet</b>					1			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,34</b>
<b>Toplam</b>	57	54	43	<b>154</b>	49	53	38	<b>140</b>	<b>294</b>	<b>100,00</b>

Bu tablo, katılımcılarla yapılan görüşmelerde ikinci ve üçüncü sorulara verdikleri cevapların içerik analizi ile incelenmesi sonucu elde edilen kodların gruplandırılması ile oluşturulmuştur.

## 1) Konum Teması

Katılımcıların, otellerine ait farklılık ve rekabet üstünlükleri en çok yoğunlaşmanın olduğu konum temasının detaylı olarak incelenmesiyle aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Tablo 3.22.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 4 yıldız otel katılımcılarından beş tanesinin konum temasını otellerinin hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü teması olarak ifade etmişlerdir. İki tanesi ise farklılık olarak belirtmelerine rağmen, rekabet üstünlüğü olarak bunu söylememişlerdir. Üç tanesi ise konum temasını sadece rekabet üstünlüğü olarak ifade etmişlerdir.

Beş yıldızlı otel katılımcılarından ise sadece iki tanesi konum temasını farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak belirtmişlerdir. İki tanesi ise bu temayı farklılık olarak belirtmelerine rağmen, rekabet üstünlüğü olarak ifade etmemişlerdir. Bu katılımcılardan sadece bir tanesi farklılık olarak ifade etmemesine rağmen, ana yol üzerinde ve denize sıfır olmanın kendisi için rekabet üstünlüğü olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.22. Konum Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Rekabet Üstünlüğü İfadesi
4 yıldızlı	Katılımcı 1		Şehir merkezi
	Katılımcı 10	Denize sıfır	Denize sıfır
	Katılımcı 13	Şehir merkezi	Şehir merkezi
	Katılımcı 14	Denize sıfır	
	Katılımcı 19		Bina olarak özel bir konumda, Plaja yakın
	Katılımcı 22	Mavi bayraklı plaj, Milli parka yakın Plaja yakın	Milli park Denize sıfır
	Katılımcı 23		Denize sıfır
	Katılımcı 25	Denize sıfır	
	Katılımcı 28	Denize sıfır, Doğal hava sirkülasyonu	Denize sıfır
	Katılımcı 33	Denize sıfır	Denize sıfır
5 yıldızlı	Katılımcı 7	Denize sıfır	Denize sıfır
	Katılımcı 9	Şehir merkezine yakın	Şehir merkezine yakın, Denize sıfır
	Katılımcı 15		Anayol üzerinde ulaşım kolay Denize sıfır
	Katılımcı 18	Denize sıfır Kendine ait koyu ve iskelesi var	
	Katılımcı 20	Ören yerlerine yakın	
Diğer	Katılımcı 2	Şehir merkezi	
	Katılımcı 5		Denize sıfır
	Katılımcı 6	İklim farklı milli park temiz hava	
	Katılımcı 8	Şehir merkezi	
	Katılımcı 12	Ulaşım kolay	Şehir merkezi
	Katılımcı 29	Denize sıfır	Denize sıfır
	Katılımcı 30	Denize sıfır, Plaj ve deniz kum	
	Katılımcı 32	Anayol üzerinde, girişte ilk tesis	Anayol üzerinde ulaşım kolay

Bu tablo katılımcıların ikinci ve üçüncü soruya verdikleri cevaplardaki konum teması kullanılarak oluşturulmuştur.



Diğer otel katılımcılardan ise üç tanesi konum temasını farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak ifade etmişlerdir. Dört katılımcı ise konum temasını farklılık olarak görmelerine rağmen, bu durumlarını rekabet üstünlüğü olarak ifade etmemişlerdir. Bir katılımcı ise rekabet üstünlüğü olarak belirtmesine rağmen, bunun farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

## 2) Aktivite Teması

Karşılaştırma tablosuna göre frekans yoğunluğu ikinci yüksek olan aktivite temasında gerçekleşmiştir. Katılımcıların ifadeleri Tablo 3.23.'de özetlenmiştir. Detaylı incelendiğinde dört yıldızlı otel katılımcılarından sadece Katılımcı 33'ün animasyon temasını hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak ifade ettiği görülmektedir. Diğer dört yıldızlı otellerin farklılık ve rekabet üstünlüğü ile ilgili aktivite temalarının aynı olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.23. Aktivite Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Rekabet Üstünlüğü İfadesi
4 yıldızlı	Katılımcı 10	Bahçe – 60 yıllık ağaçlar	
	Katılımcı 16	Havuz – otelin kapasitesine göre büyük	Animasyon
	Katılımcı 19		Plaj
	Katılımcı 22	Doğa sporları için uygun, Doğayla denizin birleştiği bir bahçe	Plaj
	Katılımcı 27		Animasyon
	Katılımcı 33	Animasyon	Animasyon
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Eğlenceler, Omega arena	Şovlar, Omega arena
	Katılımcı 9	Spa merkezi 2500 m <sup>2</sup>	
	Katılımcı 15	En iyi beach party yapan otel Büyük kapalı havuz	Peyzaj anlamında üstün
	Katılımcı 17	Bahçe – doğa ile iç içe	Büyük bir mini kulüp, Büyük çocuk havuzu, Su kaydıracağı
	Katılımcı 18	Isıtmalı ve kaydıraklı açık havuz	
	Katılımcı 20	Farklı alakart restoran (Çin Restoranı)	
	Katılımcı 26	36 tane su kaydıracağı, Aqua park	
Diğer	Katılımcı 31	Animasyon, Irish Pub, Şarap Evi	
	Katılımcı 5	Aqua park, Beach club	Aqua park
	Katılımcı 6		Havuz
	Katılımcı 24	Bahçesi geniş	
	Katılımcı 30	Aqua park, Çiçek serası, Farklı havuzlar (eğlence ve sakin havuz)	Aqua park, Futbol arazişi
Bu tablo katılımcıların ikinci ve üçüncü soruya verdikleri cevaplardaki aktivite” teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

Beş yıldızlı otel katılımcıları incelendiğinde sadece Katılımcı 3'ün belirttiği aktivite temalarının hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak aynı olduğu görülmektedir. Diğer yedi katılımcının aktive temaları farklılık ve rekabet üstünlüğü açısından benzer olmadığı anlaşılmaktadır.

Diğer otel katılımcıları incelendiğinde Katılımcı 5 ve Katılımcı 30'un aktivite temalarından sadece aqua parkı hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bu iki katılımcı farklılık olarak belirttikleri diğer temaları rekabet üstünlüğü olarak kabul etmedikleri anlaşılmaktadır. Diğer sınıfta bulunan iki katılımcının ise farklılık ve rekabet üstünlüğü temalarında benzerlik görülmemektedir.

### 3) Hizmet Teması

Karşılaştırma tablosuna göre frekans yoğunluğu üçüncü yüksek olan hizmet temasında gerçekleşmiştir. Katılımcıların ifadeleri Tablo 3.24.'de özetlenmiştir. Hizmet teması incelendiğinde dört yıldızlı ve diğer tesislerin katılımcıları genellikle kendi sınıflarının üzerinde hizmet vermelerini farklılık ve/veya rekabet üstünlüğü olarak ifade etmektedirler.

Tablo 3.24. Hizmet Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Rekabet Üstünlüğü İfadesi
4 yıldızlı	Katılımcı 1	Fiyatla değil hizmet kalitesi ile rekabet ediyor	
	Katılımcı 11	Temizliğe önem veriyor	
	Katılımcı 13		Kaliteli hizmet
	Katılımcı 16	Sınıfına göre daha iyi hizmet, Temizliğe önem veriyor, Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
	Katılımcı 19	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Bulunduğu sınıfın üzerinde hizmet
	Katılımcı 22	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Birçok tesisten daha iyi
	Katılımcı 23		Birçok tesisten daha iyi
	Katılımcı 25	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	Yiyecek – içecek kalitesi daha iyidir. Hizmet kalitesi diğer tesislerden üstün, Temizlik – diğer tesislere göre üstün
	Katılımcı 27		Hizmet kalitesi üstün
	Katılımcı 33	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Temizlik – diğer tesislere göre üstün, Yiyecek – içecek kalitesi daha iyidir.

Tablo 3.24. Hizmet Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü (devamı)

5 yıldızlı	Katılımcı 3	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
	Katılımcı 7	Servis kalitesi çok iyi	
	Katılımcı 15	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Birçok tesisten daha iyi
	Katılımcı 17	Sınıfına göre daha iyi hizmet	
	Katılımcı 18	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Birçok tesisten daha iyi
	Katılımcı 31	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
	Katılımcı 35	Servis kalitesi çok iyi, Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
Diğer	Katılımcı 2	Servis kalitesi çok iyi	
	Katılımcı 12		Bulunduğu sınıfın üzerinde hizmet
	Katılımcı 21		Birçok tesisten daha iyi hizmet
	Katılımcı 30	Snack ve ikram sayısı fazla	
	Katılımcı 32	Güler yüzlü ve kaliteli hizmet	Bulunduğu sınıfın üzerinde hizmet
Bu tablo katılımcıların ikinci ve üçüncü soruya verdikleri cevaplardaki hizmet teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

Katılımcı 19 ve Katılımcı 22 sınıflarına göre daha iyi hizmet verdiklerini ve bunu hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Katılımcı 25 ise yiyecek-içecek kalitesini, farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Katılımcı 15 ve Katılımcı 18, beş yıldızlı otel katılımcıları olarak sınıflarına göre daha iyi hizmet verdiklerini, bu durumun farklılık ve rekabet üstünlüğü olduğunu düşünmektedirler. Diğer oteller kategorisindeki katılımcılarda farklılık veya rekabet üstünlüğü olarak sınıflarından daha iyi hizmet verdiklerini belirtmektedirler.

#### 4) Personel Teması

Karşılaştırma tablosuna göre frekans yoğunluğu dördüncü yüksek olan personel temasında gerçekleşmiştir. Tablo 3.25.'de dört yıldızlı otel katılımcılarının personel temalarında farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak bir eşleşme olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.25. Personel Teması nın Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Rekabet Üstünlüğü İfadesi
4 yıldızlı	Katılımcı 1		Kalifiye durumu
	Katılımcı 10		Sürekli iş başı eğitim
	Katılımcı 11	Devamlılığı, Eğitime çok önem veriyor	
	Katılımcı 25		Kapalı olduğu dönemde kadrosunun önemli bir kısmını tutması
	Katılımcı 27	Yabancı dil – İrlanda Aksanı	Devamlılığı
	Katılımcı 33		Kalifiye durumu
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Personel memnuniyeti	Kalifiye durumu
	Katılımcı 7		Müşteriye davranışı
	Katılımcı 9	Devamlılığı	Devamlılığı
	Katılımcı 15	Kalifiye	Kalifiye, İkame personeli olması
	Katılımcı 18	Kalifiye, Eğitime çok önem veriyor, Yabancı dil bilmesi	Kalifiye durumu
Diğer	Katılımcı 4	Devamlılığı, Eğitime çok önem veriyor	Kalifiye durumu
	Katılımcı 21	Müşteriye davranışı	Müşteriye davranışı
	Katılımcı 24	Müşteriye davranışı	
	Katılımcı 30	Devamlılığı	Departman amirleri uzun süredir otelde çalışıyor
	Katılımcı 32	Devamlılığı	Devamlılığı

Bu tablo katılımcıların ikinci ve üçüncü soruya verdikleri cevaplardaki personel teması kullanılarak oluşturulmuştur.

Beş yıldızlı otellerde Katılımcı 9, personel devamlılığını hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Katılımcı 15 ve Katılımcı 18 ise personelin kalifiye olmasını farklılık ve aynı zamanda rekabet üstünlüğü olduğunu düşünmektedirler. Diğer oteller kategorisinden Katılımcı 21, personelin müşteriye davranışını farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak tanımlamıştır. Katılımcı 30 ve Katılımcı 32 ise personel devamlılığını, farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak ifadelerinde tanımlamışlardır. Tabloda görüldüğü gibi diğer katılımcıların ifadelerinde farklılık ve rekabet üstünlüğü alanlarında aynı katılımcılar için bir eşleşme olmadığı görülmektedir.

### 5) Oda Teması

Karşılaştırma tablosuna göre frekans yoğunluğu beşinci yüksek olan oda temasında gerçekleşmiştir. Oda teması belirten katılımcıların ifadeleri Tablo 3.26.'de incelendiğinde Katılımcı 35 ve Katılımcı 32'de bir eşleşme olduğu görülmektedir. Diğer katılımcılarda farklılık ve rekabet üstünlüğü ifadeleri

arasında bir eşleşme görülmemektedir. Katılımcı 35, oda konforu ibaresini farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak belirtmiştir. Deniz manzarası ise Katılımcı 32 tarafından hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak ifade edilmiştir.

Tablo 3.26. Oda Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Rekabet Üstünlüğü İfadesi
4 yıldızlı	Katılımcı 11	Deniz manzarası	
	Katılımcı 14	Deniz manzarası	
	Katılımcı 19		Deniz manzarası
	Katılımcı 25	Deniz manzarası	
	Katılımcı 28		Deniz manzarası
	Katılımcı 33	Deniz manzarası, Geniş	
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Deniz manzarası	
	Katılımcı 9	Deniz manzarası, Odalar lüks döşenmiş	
	Katılımcı 18	Deniz manzarası	
	Katılımcı 35	Oda konforu ve yatak konforu	Konforlu oda, Geniş odalar 35 m <sup>2</sup> ve üzeri, 4 kral dairesi olan tek otel
Diğer	Katılımcı 6	Geniş	
	Katılımcı 12	Deniz manzarası	
	Katılımcı 29		Deniz manzarası
	Katılımcı 32	Deniz manzarası, Geniş	Deniz manzarası
Bu tablo katılımcıların ikinci ve üçüncü soruya verdikleri cevaplardaki oda teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

## 6) Fiyat Teması

Katılımcıların fiyat teması ile ilgili farklılık ve rekabet üstünlüğü ifadeleri Tablo 3.27.'de görülmektedir. Fiyat temasında katılımcılar satış fiyatını düşük, ekonomik, ucuz, uygun kelimeleri ile ifade etmişlerdir. Katılımcı 33, Katılımcı 20 ve Katılımcı 12, ifadelerinde hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü teması kullanmışlardır. Katılımcı 29 ise, pansiyon durumundan dolayı fiyatının düşük olmasını, farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak belirtmiştir. Tabloda yer alan diğer katılımcılar ise fiyat temasını farklılık veya üstünlük olarak belirtmişlerdir. Beş yıldızlı otellerden sadece bir katılımcının fiyat temasını farklılık veya rekabet üstünlüğü olarak ifade ettiği görülmektedir. Dört yıldızlı oteller ve diğer oteller fiyat temasını daha çok kullandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.27. Fiyat Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Rekabet Üstünlüğü İfadesi
4 yıldızlı	Katılımcı 13		Satış fiyatı düşük
	Katılımcı 16	Ekonomik otel	
	Katılımcı 25		Satış fiyatı sunulan hizmetten düşük
	Katılımcı 33	Uygun fiyat	Satış fiyatı sunulan hizmetten düşük
5 yıldızlı	Katılımcı 20	Ucuz beş yıldız	Satış fiyatı düşük
Diğer	Katılımcı 2		Satış fiyatı düşük
	Katılımcı 4		Fiyat olarak farklılık
	Katılımcı 12	Uygun fiyat	Satış fiyatı düşük
	Katılımcı 29	Diğer tesislere göre düşük, yarım pansiyon çalıştığı için	Yarım pansiyon, diğer tesislere göre fiyatı düşük
	Katılımcı 32		Satış fiyatı sunulan hizmetten düşük
Bu tablo katılımcıların ikinci ve üçüncü soruya verdikleri cevaplardaki fiyat teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

## 7) Mimari Temasına

Katılımcıların mimari teması ile ilgili farklılık ve rekabet üstünlüğü ifadeleri Tablo 3.28.'de görülmektedir. Katılımcılar ifadelerinde otellerini tasarım olarak farklı, fiziki anlamda iyi, yatay bina, tek bina, yeni olması vb kelimelerini kullanmışlardır. Katılımcı 18, tesisin tamamen yenilenmesi ve yeni tesis ifadelerini farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Diğer katılımcılar ise mimari temasındaki ifadelerinde sadece farklılık veya rekabet üstünlüğü ifadelerini kullanmışlardır. Katılımcıların, yeni tesis olmalarını rekabet üstünlüğü olarak daha yoğun olarak kullandıkları görülmektedir.

Tablo 3.28. Mimari Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Rekabet Üstünlüğü İfadesi
4 yıldızlı	Katılımcı 1	Tasarım olarak farklı	
	Katılımcı 10		Devamlı yenileme yapılması
	Katılımcı 22		Yeni tesis
	Katılımcı 23		Tek bina olması
5 yıldızlı	Katılımcı 9		Yeni tesis
	Katılımcı 15	Fiziki anlamda daha iyi	
	Katılımcı 17	Yatay binalar	
	Katılımcı 18	Tesis tamamen yenilendi	Yeni tesis
	Katılımcı 20		Tek bina olması
Diğer	Katılımcı 35		Farklı bir dekorasyona sahip olması, Yeni tesis
	Katılımcı 5	Yatay binalar	
	Katılımcı 6		Yeni tesis

Bu tablo katılımcıların ikinci ve üçüncü soruya verdikleri cevaplardaki mimari teması kullanılarak oluşturulmuştur.

### 8) Müşteri Memnuniyeti Teması

Katılımcıların ikinci ve üçüncü sorulara verdikleri cevapların müşteri memnuniyeti temasına dâhil edilen 14 kodun dağılımı Tablo3.29.'da görülmektedir. Kodlar iki başlık altında toplanmıştır: misafir memnuniyeti oranının yüksek olması ve tekrar gelen misafir. Ayrıca tabloya bakıldığında bu kodların tamamının beş ve dört yıldızlı otel katılımcılarına ait olduğu görülmektedir. Diğer otel katılımcılarının müşteri memnuniyeti temasına ilişkin ifade kullanmadıkları görülmektedir. Katılımcı 16, Katılımcı 9 ve Katılımcı 26 misafir memnuniyet oranlarını yüksek olmasını ve tekrar gelen müşteri ifadelerini farklılık olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.29. Müşteri Memnuniyeti Temasının Farklılık ve Rekabet Üstünlüğü

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Rekabet Üstünlüğü İfadesi
4 yıldızlı	Katılımcı 11	Tekrar gelen müşteri	Misafir memnuniyet oranı yüksek
	Katılımcı 16	Misafir memnuniyet oranı yüksek, Tekrar gelen müşteri	
	Katılımcı 22	Misafir memnuniyet oranı yüksek	
	Katılımcı 25		Tekrar gelen müşteri sayısı
	Katılımcı 33	Misafir memnuniyet oranı yüksek	
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Misafir memnuniyet oranı yüksek	
	Katılımcı 9	Misafir memnuniyet oranı yüksek, Tekrar gelen müşteri	
	Katılımcı 18		Misafir yorumlarına göre en iyilerden birisi
	Katılımcı 26	Misafir memnuniyet oranı yüksek, Tekrar gelen müşteri	
	Katılımcı 31		Tekrar gelen müşteri oranı yüksek
Bu tablo katılımcıların ikinci ve üçüncü soruya verdikleri cevaplardaki müşteri memnuniyeti teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

## 9) Konsept Teması

Katılımcıların konsept temasına dahil edilen ifadelerine göre, tesisler kendi oluşturdukları bu konseptleri farklılık olarak görmektedirler. Katılımcıların cevapları detaylı olarak incelendiğinde sadece dört yıldızlı iki katılımcı konsept temalarını rekabet üstünlüğü olarak belirtmişlerdir.

*“Bizim rekabet edebilir durumumuz şu, biz kendimiz sınıflandırdığımızda ekonomi plus olarak sınıflandırıyoruz. Dediğimi gibi bir delux veya en güzel konsepti uygulayamıyoruz. Dolayısıyla ekonomi plus olarak ilk önce rakiplerimize fiyat avantajımızla, bu servisleri vermemize rağmen” (Katılımcı 25).*

*“Yani bende kalan bir müşteriyi gidin istediğiniz en iyi beş yıldızlı otele verin, talep ediyor bir daha X Hotel’e gelmek için. Sebebi otelimizin çok iyi olmasından değil, buradaki o ortamın ona uygun olmasından, eğlencesiyle, servisiyle, personeliyle ne istediğini, alabileceğini bilmesiyle alakalı. Bizim üstünlüğümüz o, yani bu zamana kadar da zaten iyi paralar ve markette tur operatörünün bizi bırakamaması. Biz mesela işte acente ayağımızda bizim tur*



*operatörümüze çok kişiler teklif verdi ama aynı ürünü veremedi. Yani oteli de bu paketin içinde olduğu için, belki benim tur operatörüm başka bir acenteye çok rahat çalışabilirdi. Benim yaptığım handling yarı fiyatına yapabilirlerdi ama bu ürünü, bu servisi verebilme şansları yoktu. Biz o yüzden 15 sene boyunca, bu ürünü iyi derecede, servis kalitesiyle, servisin yönlendirmesiyle her sene talebe daha iyi cevap vererek geldik. Yoksa otel veya konum vs. diyemem” (Katılımcı 27).*

### **10) Yönetim Teması**

Yönetim temasına dâhil edilen katılımcı görüşleri farklılık olarak ifade edilmektedir. Bu ifadelerden bazıları: healthy and safety, travelife gold, yeniliklere açık olma, profesyonel yönetim, kurumsal yönetim, patron memnuniyetinin son sırada olması, tesisteki tüm birimleri kendilerinin işletmesi –spa, market vs-. Katılımcı 26, tesiste yaptıkları çalışma neticesinde yeşil yıldız aldıklarını, bununda kendilerine elektriği diğer tesislere göre daha indirimli almalarını sağladığını belirterek, kendilerinin bu yönde bir rekabet üstünlüğüne sahip olduklarını belirtmiştir. Katılımcı 11 ise, işletmelerinin kârlılık esasına göre yönetilmelerini bir üstünlük olarak aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

*“Fiyat, tabi tanışma fiyatları mutlaka her tesis yapıyordur, vardır. Özellikle yeni tesislerde, yeni ilişkiye başlangıçlar için ama bunu mutlaka şu mantıkla bakıyoruz: biz ticari bir kurumuz, belli bir seviyede kârlılığımız olmak zorunda, çünkü bu işletmeyi yaşatmak zorundayız. Netice öyle fiyatla rekabet hiç sahip olduğum bir mantık değil işletmecilikte” (Katılımcı 11).*

### **11) Bilinirlik Teması**

Katılımcıların ikinci ve üçüncü sorulara verdikleri cevaplar incelenerek bilinirlik teması olarak kodlanan ifadelerin karşılaştırıldığında, katılımcıların farklılık ve rekabet üstünlüğü ifadelerini ortak olarak kullanmadıkları tespit edilmiştir. Bilinirlik temasını, farklılık olarak dört yıldızlı iki katılımcının kullandığı, diğer kategorideki katılımcıların ise bu temayı kullanmadıkları tespit edilmiştir. Katılımcı 10, ifadesinde bölgede açılan ilk tesis olduğunu ve bu nedenle tüm pazarlarda bilinmesinin farklılık olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 27’de

ifadesinde tesisinin dâhil olduğu grubun, çalıştığı ana pazarında çok bilinen bir marka olduğunu ve bunu farklılık olarak ifade etmiştir.

Dört yıldızlı oteller Katılımcı 16 ve Katılımcı 23 ise üçüncü soruya verdikleri ifadelerde bilinirlik temasının kendi tesisleri için rekabet üstünlüğü olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 16'ın ifadesi aşağıdadır:

*“Şimdi, bir pazarlar, senin de iyi bildiğin gibi, birçok insan yıllarca otellerine bir takım pazarları sokmadılar. Biz gerek zorunluluktan, gerekse o pazarlarla çalışan çalışmanın kolaylığından kendi açımızdan, mesela Bulgaristan, Romanya, Sırbistan, Makedonya, Rus, Belaruslar, İran. Biz bölgede bu pazarlarla ilk çalışan otellerden biriyiz ve yıllardır da ısrarla o pazarlarda kaldık. (Araştırmacı: Düşük kalitede olmasına rağmen müşteri diyorsunuz, istenmeyen...) Diğer otellerin çok kolay kabul etmediği ya ben bunlarla çalışmam dediği pazarlarda bizim uzunca süre kalmamız ve orada artık en baştaki bilinen bir tesis ve o pazarlarda iş yapan en güçlü operatörlerin bile patronlarının, genel müdürlerinin birebir bildiği bir tesis. O çok büyük bir avantaj, yani...” (Katılımcı 16).*

Beş yıldızlı otel katılımcılarından Katılımcı 31 ve Katılımcı 35’de bilinirlik temasını rekabet üstünlüğü olarak ifadelerinde belirtmişlerdir. Katılımcı 31, ifadesinde özet olarak Almanya pazarında çok bilinen bir tesis olduğunu ve Ege Bölgesi’nde en çok Alman’ın geldiği ikinci tesis olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 35 ise ifadesinde, işletmenin sahibinin kendisinin olmasını ve kendisinin de acenteler camiasında çok bilinen bir kişi olduğunu söyleyerek rekabet üstünlüğü olarak tanımlamıştır.

Diğer otel kategorisindeki Katılımcı 4 ise özet olarak ifadesinde, tesisin çok eski olduğunu, bölgedeki tesislerin birçoğunun da eski olduğunu belirterek bunun bir farklılık olmadığını ama tesislerindeki salonlardan dolayı bölgedeki ilk banket-düğün oteli olduğunu belirterek bu özelliğinin kendilerine rekabet üstünlüğü sağladığını belirtmiştir.

## **12) Pazarlama Teması**

Online kanallar, acente ile dikey bütünleşme, sosyal medyanın çok iyi kullanılması, hedef kitlesinin doğru belirlenmesi, pazar sınırlamasının olmaması,

sezonlarda farklı pazarlarla çalışılması bu temaya dahil edilen katılımcı ifadeleridir. Katılımcı 1, ifadesinde online kanalları diğer tesislere göre daha fazla kullanmasını hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak belirtmiştir. Acente ile dikey bütünleşme” ifadesi ise Katılımcı 27’ye göre farklılık, Katılımcı 31’e göre ise rekabet üstünlüğü ifade edilmiştir. Beş yıldızlı yeni açılan bir tesis olan Katılımcı 35 ise, sosyal medyayı diğer tesislere göre daha iyi kullanmasını rekabet üstünlüğü olarak düşünmektedir. Katılımcı 16 birden fazla kod ile rekabet üstünlüğünü ifade etmiştir: doğru hedef kitesinin belirlenmesi, düşük sezon ve yüksek sezonda farklı pazarları olması, pazar sınırlamamasının olmaması.

### **13) Ortam Teması**

Katılımcılar ifadelerinde bu temayı rahat, samimi, sakin, sessiz, müşteri – personel ilişkisinin resmi olmaması şeklinde belirtmişlerdir. Katılımcı 16 (4 yıldızlı otel) ve Katılımcı 7 (5 yıldızlı otel) ifadelerinde ortam temasını rekabet üstünlüğü olarak rahat, samimi ortam şeklinde belirtmişlerdir. Katılımcı 21 ve Katılımcı 29 ise ortam temasını aynı ifadelerle hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak görmektedirler. Katılımcı 32’de rahat, samimi ortam ifadesini rekabet üstünlüğü olarak ifade etmektedir.

### **14) Maliyet Teması**

Katılımcılar ifadelerinde maliyet temasına farklılık olarak rastlanılmamıştır. Bu tema diğer otel kategorisindeki Katılımcı 2 ve Katılımcı 30 tarafından üstünlük olarak ele alınmıştır. Katılımcı 26, rekabet üstünlüğü olarak bu temayı detaylı bir şekilde 4 farklı maliyet kodu ile ifade etmiştir: güneş enerjisini sıcak su için kullanma, genel yönetim giderlerinin odabaşına düşük olması, kendi suyunu üretmesi, toplu alım.

*“Şimdi cüssesine göre bir kere daha... Örneğin hammadde ve mamul madde alırken çok büyük avantajınız var, çok büyük cüsseniz var. Burada büyük bir rekabet üstünlüğümüz var... İşte su konusunda, mesela biz teknolojiye de yatırım yaptığımız için sıcak su üretiminde kullandığımız güneş enerjileri bütün çatılarımızda vardır, yeterli sayıda, yetmeyi LNG ile takviye ediyoruz. Suyumuzu kendimiz üretiyoruz. (Araştırmacı: Denizden mi, yoksa kuyu suyu mu?) Denizden filtrelenmiş kuyu suyu diyelim. Bunlar bize cüsseyi en*

*tepeye yazmak gerekiyor. Çünkü bir de şey avantajı var. Yani iki otelimiz var, her bir birimde 2 tane genel müdür, 2 tane genel koordinatör, 2 tane aşçı değil; bunların hepsini bir potada eritip yani 2.850 kişiye hizmet veren bir yapı kurduk. Bu departmanlar bazında o şekilde, ayrı ayrı bir örgütlenme yok. Böyle olunca da ortaya bir verimlilik çıkıyor. Tabii bu da bize rekabet üstünlüğü sağlıyor” (Katılımcı 26).*

### **15) Pansiyon Teması**

Pansiyon teması katılımcılar tarafından buldukları bölgede diğer tesislerin tercih ettiği pansiyon dışında çalışan tesisler için farklılık olarak ifade edilmektedir. Bu temayı farklılık olarak kabul eden tesisler, diğer tesislerin aksine oda kahvaltı veya yarım pansiyon çalıştıkları, bu nedenle diğer tesislere göre farklı olduklarını belirtmişlerdir. Sadece bir katılımcı, çalıştığı pazarın ağırlıklı özelliğinin oda kahvaltı olmasına rağmen her şey dâhil çalıştıklarını belirterek farklılık olarak ifade etmiştir. Bu temayı rekabet üstünlüğü olarak kabul eden Katılımcı 24 ise otelinin sadece oda olarak hizmet verdiğini, kahvaltı ve diğer yiyecek içecek hizmetlerini müşterilerin tesisden veya dışarıdan ekstra olarak almaları gerektiğini ifade etmiştir. Bulduğu konumda (şehir merkezi) diğer tesislerden farklı olarak yaz döneminde her şey dâhil çalışması, Katılımcı 8 için “rekabet üstünlüğü” olarak belirtilmiştir.

### **16) Hedef Kitlesi Teması**

Katılımcı 27, ifadesinde çalıştığı “hedef kitlelerini” İrlandalılar olarak; Katılımcı 7, kültür turizmi grupları; Katılımcı 24, çocuklu aileler; Katılımcı 32, farklı pazarlarla çalışmasını farklılık olarak belirtmiştir. Diğer taraftan Katılımcı 17, çocuklu aileler olarak belirttiği hedef kitlelerini, rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir.

### **17) Kapasite Teması**

Bu temaya dâhil edilen ifadeler sadece beş yıldızlı otellerin ifadelerinden oluşmuştur. Dört yıldızlı ve diğer otel kategorisindeki tesislerin katılımcıları kapasite temasını kullanmamışlardır. Katılımcı 7 ve Katılımcı 35, kapasitelerinin bölgede bulunan beş yıldızlı otellere göre düşük olmasını, kategorisindeki tesislere göre daha kaliteli hizmet vermeleri sağladığı için rekabet üstünlüğü olarak

görmektedirler. Katılımcı 26 ise, kapasite temasını tek tesisteki en büyük yatak sayısına sahip olmayı farklılık olarak belirtmekte, maliyet temasındaki ifadesinde belirttiği avantajlardan dolayı da rekabet üstünlüğü olarak görmektedir.

### **18) Sezon Teması**

Katılımcı 3, Katılımcı 7 ve Katılımcı 8 sezon temasını 12 ay açık şekilde ifade etmişlerdir. Katılımcı 7 (beş yıldızlı otel) bu temayı farklılık olarak tanımlarken, Katılımcı 3 (beş yıldızlı otel) bu temayı rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Katılımcı 8 ise bu temayı hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak belirtmiştir.

### **19) Otel Tipi Teması**

Bu temadan iki katılımcı bahsetmiştir. Katılımcılardan sadece Katılımcı 33, dört yıldızlı otel olmasını rekabet üstünlüğü olarak görmüştür. Otel tipi temasını hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak Katılımcı 24 aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

*“Bunlardan en önemlisi bizim konseptimiz, bir apart otel olmamız dolayısıyla “her şey hariç” diye benim adlandırdığım bir sistemle çalışıyoruz. Yani turizme ilk başlanan yıllara hemen hemen dönmüş gibi bir nokta, bu konsept tabii ki müşterinin, yani otele gelen misafirlerin kendi odalarında, kendi imkanlarıyla, bizim sunduğumuz küçük mutfak altyapısıyla kendi yiyecek içeceklerini hazırlama imkanına sahipler... Yalnız bu otellerin bir handikapı şudur: dünya da hitap ettiği ülke sayısı sınırlıdır. Yani ağırlıklı olarak İngiliz, İrlanda, Hollanda ve İskandinav ülkelerinin tercih ettiği bir konsepttir. Türklerin yavaş yavaş yani Türkiye’den gelen turistlerin yavaş yavaş bu konseptte girdiğini görüyoruz. Ama net olarak herkesin beklentisi, her şey dahil konseptidir. O yüzden dünya geneline baktığımızda sekiz- on ülkeyi geçmez bu konseptten yararlanmak isteyen. Dolayısıyla da bizim bu konuda çok büyük bir rekabet alanımız yok, çok büyük bir rekabet içerisinde değiliz Kuşadası yerinde” (Katılımcı 24).*

## 20) Arazi Teması

Katılımcı 6, kendisi ile aynı sınıfta olan birçok tesise göre, arazisinin büyük olduğunu, bu durumun kendilerine bir rekabet üstünlüğü sağladığını ifade etmiştir. Katılımcı 30 ise arazi temasının üstünlüğünü aşağıdaki gibi belirtmiştir.

*“(Araştırmacı: Yani, bunda belki daha geniş bir alana sahip olmanızda bir avantaj, diğer birçok eski tesisler sıkışık etraflarında genişleme şansları yok.) Tabi, bu bantta bir tarafta otel var, sağında site oturuyor, solunda evler oturuyor, bizim içinde öyle ama bizim alan 50 dönüm üstüne kurulduğu için, o yönden biraz avantajlıyız. Yani yarın futbol sahalarını boydan boya ortadan bölsek, yeni konsept için işletecek otel bile diksek olur yani” (Katılımcı 30).*

## 21) Çevreci Teması

Bu tema sadece tek bir katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Katılımcı, bu temanın rekabet üstünlüğünü aşağıdaki biçimde ifade etmektedir.

*“ ... Kullandığı teknoloji ile ilgili olarak biz çevreci otel statüsündeyiz. Yani birçok otel, tabi buna ulaşabilmek içinde bir yatırım gerekiyor. Büyük bir yatırım gerekiyor, aşağı yukarı üç senedir falan bu statüde işletiyoruz. Böyle olduğu zaman, enerjide büyük indirimler alabiliyorsunuz, Yeşil yıldızdan dolayı. İşte su konusunda, mesela biz teknolojiye de yatırım yaptığımız için sıcak su üretiminde kullandığımız güneş enerjileri bütün çatılarımızda vardır, yeterli sayıda, yetmeyi LNG ile takviye ediyoruz” (Katılımcı 26).*

## 22) Rekabet üstünlüğünün olmadığını belirten katılımcılar ile farklılıklarının olmadığını belirten katılımcıların incelenmesi

Katılımcı 28, diğer tesislerden farklılığı olmadığı gibi rekabet üstünlüğünün de olmadığını ifade etmiştir. Diğer otellerden çok farklı olmadığını belirten Katılımcı 31, ifadesinde “Kuşadası’ndaki otellerin, birinin diğerine çok büyük üstünlüğü olduğuna inanmıyorum” demiştir. Rekabet üstünlüğünün olmadığını ifade eden diğer katılımcının ifadesi aşağıdaki gibidir:

*“Bence çok fazla yok. Çünkü satış anlamında, bu otellerin ticari anlamda satış olarak bakıldığı zaman, kategorize edildiğinde dört yıldızlı otel, beş yıldızlı otel veya tatil köyü gibi sıfatlar var” (Katılımcı 6).*

Özet olarak, katılımcıların “farklılık” ve “rekabet üstünlüğü” ifadelerindeki temalara sayısal olarak bakıldığında birçoğunda benzerlik olduğu izlenimi vermektedir. Bununla birlikte, katılımcıların ifadeleri karşılaştırıldığında, aynı katılımcılara ait ifadelerin olduğu temaların sayısı oldukça azdır. Bu nedenle, bir katılımcı için “farklılık” olan temayı, aynı katılımcı için “rekabet üstünlüğü” olarak tanımlamak yanlış bir düşüncedir. Sayıları çok az da olsa aynı katılımcılar için hem “farklılık” hem de “rekabet üstünlüğü” anlamına gelen temalarda bulunmaktadır.

### **3.2.3. Problem III: Otellerin Farklılıkları ile Müşteri Tercihleri Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır?**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların Soru 2’de belirttikleri farklılıklar ile Soru 5’teki müşterilerin otellerini tercih sebepleri karşılaştırılmıştır. Beşinci soruya katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde 172 kod tespit edilmiştir. İkinci soruya verilen cevaplarda tespit edilen 154 kod ile beraber dağılımı Tablo 3.30.’da görülmektedir. Beşinci soruya verilen cevaplar incelendiğinde, fiyat ve konum temaları müşteri tercihlerinde en fazla yoğunluğun olduğu temalar olmuştur. Daha sonra sırasıyla aktivite, ortam, müşteri memnuniyeti, personel, hizmet ve bilinirlik temaları gelmektedir.

Farklılık ve tercih sebebi beraber incelendiğinde temaların sıralaması değişmektedir. Konum (f: 46, %14,11), aktivite (f: 44, %13,50), hizmet (f:32, %9,82), personel (f:29, %8,90), fiyat (f:28, %8,59), müşteri memnuniyeti (f:26, %7,98) en yoğun temalar olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 3.30. Katılımcı Otellerin Farklılıkları ve Müşteri Tercihleri

Temalar	Katılımcıların Kendi Otellerindeki Farklılıklar (Soru 2)				Müşterilerin Otelleri Tercih Etme Sebepleri (Soru 3)				Genel Toplam	
	5*	4*	Diğer	Toplam	5*	4*	Diğer	Toplam	f	%
<b>Konum</b>	5	10	8	<b>23</b>	3	13	7	<b>23</b>	<b>46</b>	<b>14,11</b>
<b>Aktivite</b>	13	5	6	<b>24</b>	7	4	9	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>13,50</b>
<b>Hizmet</b>	8	9	3	<b>20</b>	4	6	2	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>9,82</b>
<b>Personel</b>	6	3	6	<b>15</b>	6	4	4	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>8,90</b>
<b>Fiyat</b>	1	2	2	<b>5</b>	9	7	7	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>8,59</b>
<b>Müşteri memnuniyeti</b>	5	5	0	<b>10</b>	8	5	3	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>7,98</b>
<b>Oda</b>	5	5	4	<b>14</b>	3		2	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>5,83</b>
<b>Ortam</b>			2	<b>2</b>	4	3	10	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>5,83</b>
<b>Bilinirlik</b>		2		<b>2</b>	5	5		<b>10</b>	<b>12</b>	<b>3,68</b>
<b>Konsept</b>	3	3	3	<b>9</b>	2	1		<b>3</b>	<b>12</b>	<b>3,68</b>
<b>Hedef kitlesi</b>	1	1	2	<b>4</b>	1	4	2	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>3,37</b>
<b>Pazarlama</b>		2		<b>2</b>	2	4	2	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>3,07</b>
<b>Yönetim</b>	3	2	2	<b>7</b>	2			<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2,76</b>
<b>Pansiyon</b>	1	2	1	<b>4</b>		2	2	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2,45</b>
<b>Sezon</b>	1		1	<b>2</b>	1	1	2	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1,84</b>
<b>Mimari</b>	3	1	1	<b>5</b>					<b>5</b>	<b>1,53</b>
<b>Otel tipi</b>			1	<b>1</b>	1		2	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1,23</b>
<b>Yok</b>	1	2	1	<b>4</b>					<b>4</b>	<b>1,23</b>
<b>Kapasite</b>	1			<b>1</b>	1			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,61</b>
<b>Toplam</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>43</b>	<b>154</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>172</b>	<b>326</b>	<b>100,00</b>

Bu tablo, katılımcılarla yapılan görüşmelerde ikinci ve beşinci sorulara verdikleri cevapların içerik analizi ile incelenmesi sonucu elde edilen kodların gruplandırılması ile oluşturulmuştur.

### 1) Konum Teması

Konum temasında Tablo 3.31’de görüldüğü gibi hem farklılık hem de müşteri tercihi olarak 23’er adet kod bulunmuştur. Beş yıldızlı oteller olarak bakıldığında, müşteri tercihlerinde dört yıldızlı ve diğer otellere göre daha az sayıda olduğu görülmektedir. Dört yıldızlı otel katılımcılarından hem şehir merkezine hem denize uzak olan Katılımcı 16 ve Katılımcı 27 dışındaki tüm dört yıldızlı oteller konumlarının müşteri tercihi etkilediğini belirtmişlerdir. Müşteri tercih etme sebebi olarak katılımcılardan bazılarının ifadeleri aşağıdadır.



Tablo 3.31. Konum Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 1		Şehir merkezi
	Katılımcı 10	Denize sıfır	Denize sıfır
	Katılımcı 11		Şehir merkezi
	Katılımcı 13	Şehir merkezi	Şehir merkezi
	Katılımcı 14	Denize sıfır	Denize sıfır
	Katılımcı 19		Denize sıfır
	Katılımcı 22	Denize – Mavi bayraklı plaj, Milli parka yakın, Plaja yakın	Milli parka yakın
	Katılımcı 23		Denize sıfır
	Katılımcı 25	Denize sıfır	Denize sıfır, Efes'e yakın
	Katılımcı 28	Denize sıfır, Doğal hava sirkülasyonu	Denize sıfır
	Katılımcı 33	Denize sıfır	Denize sıfır, Şehir dışı
5 yıldızlı	Katılımcı 7	Denize sıfır	
	Katılımcı 9	Şehir merkezine çok yakın	Şehir merkezine çok uzak değil
	Katılımcı 18	Denize sıfır, Kendine ait koyu ve iskelesi var	Denize sıfır
	Katılımcı 20	Ören yerlerine yakın	Denize sıfır
Diğer	Katılımcı 2	Şehir merkezi	Şehir merkezi
	Katılımcı 5		Denize sıfır
	Katılımcı 6	İklim farklı – milli park temiz hava	
	Katılımcı 8	Şehir merkezi	Şehir merkezi
	Katılımcı 12	Ulaşım kolay	Şehir merkezi
	Katılımcı 29	Denize sıfır	
	Katılımcı 30	Denize sıfır, Plaj ve denizin içi kum	Denize sıfır
	Katılımcı 32	Ana yol üzerinde, girişte ilk tesis olması	Ana yol üzerinde

Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki “konum” teması kullanılarak oluşturulmuştur.

“Kış dönemi için: Açık olması, sıcak olması, kış döneminde firmalar geliyor, merkez olmamızdan dolayı tercih ediyorlar. Ulaşım kolay, Yaz dönemi: Fiyatının düşük olması, sahile denize yakın olmamız” (Katılımcı 2). “Merkeze 700 metre mesafedeyiz. İnsanlar yürüyerek bile gidebiliyorlar” (Katılımcı 9). “Şehir merkezindeyiz, şimdi bölgeyi tanımak isteyen, yani daha doğrusu gerçek turizm yapmak, turizm hareketinde bulunmak isteyen misafirler yani” (Katılımcı 11). “Konum: Merkez ve Marinanın yakınında olması”

(Katılımcı 12). “Konumundan dolayı, yani konum, bilinir bir yerde olması, denize sıfır olması, bunlar birinci nedenler. Yani, benim gördüğüm tek şey bu” (Katılımcı 20). “Tabi ki buradaki konumumuz, coğrafi olarak Türkiye’de Kuşadası, Kuşadası’nda Efes’e yakınlığı, ondan sonra bizim denize sıfır olmamız” (Katılımcı 25). “Şöyle söyleyeyim, konum olarak bütün oteller deniz kenarında, konum dersanız, konum hepsi aynı. Konumu denize yakın oteller” (Katılımcı 28).

## 2) Aktivite Teması

Katılımcıların aktivite teması ile ilgili ifadeleri incelendiğinde dört yıldız ve diğer sınıftaki otellere nazara, beş yıldızlı otellerin bu temaya dâhil olan bahçe, eğlence, çocuk aktiviteleri, deniz, plaj, platform gibi ifadeleri daha yoğun kullandığı görülmektedir. Bu temayla ilgili oluşturulan Tablo 3.32.’de katılımcılara göre müşteri tercih sebepleri görülmektedir. Katılımcıların bu temayla ilgili bazı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Biz çocuklara karşı da çok duyarlıyız. Onlar ne isterse, onlara kişiye özel hizmet bile verebiliriz” (Katılımcı 3).

“Düz bir arazide olması, çocuklar için aqua’nın olması, plaj olması” (Katılımcı 5).

“Yaz dönemi için, plajın düzgün olması, plaj hizmetlerinin düzgün olması, mavi bayraklı olması ve şeylere harfiyen riayet etmemiz” (Katılımcı 7).

“Yani Spa bölümümüz var, tabi Spa’yı tercih eden müşterilerimiz var; çocuklarında rahat bir şekilde oynayabilecekleri büyük, geniş bir bahçemiz var. O yüzden tercih sebebi olabiliyoruz” (Katılımcı 22).

Tablo 3.32. Aktivite Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 10	Bahçe – 60 yıllık ağaçlar	
	Katılımcı 14		Bahçe – doğa ile iç içe olması
	Katılımcı 16	Havuz, otelin kapasitesine göre büyük	
	Katılımcı 22	Doğa sporları için uygun, doğayla denizin birleştiği bir bahçe	Bahçe – büyük ve geniş olması, Spa,
	Katılımcı 33	Animasyon	Animasyonun iyi olması
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Eğlenceler, Omega arena	Çocuklara yönelik hizmetler
	Katılımcı 7		Deniz – mavi bayrak, Plajın düzgün olması,
	Katılımcı 9	Spa merkezi 2500 m <sup>2</sup>	Deniz – platform olması
	Katılımcı 15	En iyi Beach Party yapan otel, Kapalı büyük havuz	
	Katılımcı 17	Bahçe – doğa ile iç içe	Bahçe – doğa ile iç içe olması
	Katılımcı 18	Isıtmalı ve kaydıraklı açık havuz	Bahçe – büyük ve geniş olması
	Katılımcı 20	Alakart restoranın farklı olması (Çin Restoranı)	
	Katılımcı 26	Aqua park, 36 tane su kaydırığının olması	
Katılımcı 31	Animasyon, Irish Pub, Şarap evi	Mini kulüp	
Diğer	Katılımcı 5	Aqua park, Beach club	Aqua park, Bahçe – düz arazi, Deniz – plajın düzgün olması
	Katılımcı 24	Geniş bir bahçesi var	
	Katılımcı 30	Aqua park, Çiçek serası, Farklı havuzlar var (eğlence ve sakin havuz)	Aqua park, bahçe- büyük ve geniş olması, çocuk havuzları, deniz-plajı geniş, eğlence, mini kulüp
Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki aktivite teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

### 3) Hizmet Teması

Katılımcı görüşlerine göre hizmet teması farklılık olarak 20 defa kullanılmasına rağmen, müşteri tercih sebebi olarak 12 defa belirtilmiştir. Bu tema kalite ve süreklilik ifadelerinde daha çok kullanılmıştır. Tablo 3.33.'de katılımcıların görüşleri detaylı olarak özetlenmiştir. Bu temayla ilgi görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.33. Hizmet Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 1	Fiyatla değil hizmet kalitesi ile rekabet ediyor	Hizmet kalitesi
	Katılımcı 11	Temizliğe önem veriyor	Hizmet kalitesinin sınıfına uygun olması
	Katılımcı 16	Sınıfına göre daha iyi hizmet, Temizliğe önem veriyor, Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
	Katılımcı 19	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Hizmet kalitesi
	Katılımcı 22	Sınıfına göre daha iyi hizmet	
	Katılımcı 25	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
	Katılımcı 27		Hizmet kalitesinin sürekliliği
	Katılımcı 33	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Hizmet kalitesinin sınıfına uygun olması
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
	Katılımcı 7	Servis kalitesi çok iyi	Hizmet kalitesinin sürekliliği
	Katılımcı 9		Hizmet kalitesi, Hizmet kalitesinin sürekliliği
	Katılımcı 15	Sınıfına göre daha iyi hizmet	
	Katılımcı 17	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Hizmet kalitesinin sınıfına uygun olması
	Katılımcı 18	Sınıfına göre daha iyi hizmet	
	Katılımcı 31	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
	Katılımcı 35	Servis kalitesi çok iyi, Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi	
Diğer	Katılımcı 2	Servis kalitesi çok iyi	
	Katılımcı 29		Hizmet kalitesi
	Katılımcı 30	Snack ve ikram sayısı fazla	
	Katılımcı 32	Güler yüzlü ve kaliteli hizmet	Hizmet kalitesinin sınıfının üzerinde olması

Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki hizmet teması kullanılarak oluşturulmuştur.

*“Personelimiz değişmediği için, gelen müşterilerimizi tanıyorlar ve isteklerini biliyorlar. Müşterilerimizde personelimizi tanıyorlar ve daha rahat ediyorlar” (Katılımcı 9)*

*“Bir çoğunluğu hizmet kalitesinden dolayı, (Araştırmacı: Hizmet kalitesi derken, verdikleri paradan daha fazla bir hizmet mi*

*sunmuş oluyorsunuz?) Karşılığını verdiğimizizi düşünüyoruz” (Katılımcı 17).*

*“O yüzden de, o doğru hizmeti, biz dediğim gibi o açıkladığımız şeyi doğru yapamadığımız zaman, kabul ediyoruz ama doğru yaptığımız için de, o yüzden biraz daha sert olabiliyoruz. Müşterilerin bizi seçiciliği, bütün o insanların içinde o ayrımcılığı değil de, hepsini bir araya getirip, aynı servisi verebildiğimizi düşündükleri için diyorum” (Katılımcı 27).*

*“Her şey dahilde artık şöyle bir şey olmuş yani, müşterilerimiz öğrenmiş; her şey dahilde sabah, öğle, akşam yemeklerinin çıktığını; işte yarım pansiyonla uygun daha biraz daha üzerinde olduğunu ama kalite bakımından yarım pansiyonda verilen hizmetin kalitesiyle tam olmadığını, yani yemeklerde kullanılan. Biz mesela işte özel tarladan domates alırken, onların ikinci sınıf malzeme aldığını bunların farkında oldu misafirlerimiz. Bizi daha çok tercih ediyorlar” (Katılımcı 29).*

#### **4) Personel Teması**

Katılımcıların ifadelerine göre farklılık ve müşterilerin tercih sebepleri yapılan karşılaştırma da birbirine yakın sayıda kodlama çıktığı görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre detaylar Tablo 3.34.’de görülmektedir. Personelin ilgi ve alakası, en çok kullanılan ifadelerden birisi olarak görünmektedir. Katılımcıların müşteri tercih sebepleri ile ilgili ifadelerinden bazıları aşağıdadır.

*“Bizde kesinlikle ve kesinlikle en büyük olay, herkesin her işi yapabilme kapasitesidir. Benim 350 tane personelimin, herhangi birinin yerine genel müdürümü bulaşık yıkarken görebilirsiniz; ya da bilgi işlem müdürünü, bir yerin kapısını tamir ederken görebilirsiniz ve biz bunları gurur duyarak yaparız. Burasını evimiz olarak kabul ettik biz. Gerçek misafirlerimiz olarak kabul ettik biz. Yani, biz bir yerde, birimizin bir hatası olduğu zaman, hepimizin yüzü kızarabiliyor. Herkes elini taşın altına koyar burada. Koymayanlara teşekkür ettik” (Katılımcı 3). “Her şeyden önce turizmin ana teması insan faktörüne dayalı olarak, güler yüz ve iyi hizmet bunu da*

*sağlayan personelimize avantajımız var. Ondan sonra tesise özel farklılıklarımız derse de burada insan faktörü ve insan kalitesi geliyor açıkçası” (Katılımcı 25).*

Tablo 3.34. Personel Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 11	Devamlılığı, eğitime çok önem veriyor	
	Katılımcı 23		Süreklilik
	Katılımcı 25		Güler yüz ve iyi hizmet, Kalitesi
	Katılımcı 27	Yabancı dil – İrlanda aksanı	
	Katılımcı 33		Kalitesi
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Personelin memnuniyeti	İlgisi ve alakası, Motivasyon, Örgüt kültürü, Personelin uyumu, işbirliği
	Katılımcı 9	Devamlılığı	
	Katılımcı 15	Kalifiye	
	Katılımcı 18	Eğitime çok önem veriyor, Kalifiye, Yabancı dil bilmesi	
	Katılımcı 26		İlgisi ve alakası
	Katılımcı 35		Güler yüz ve iyi hizmet
Diğer	Katılımcı 4	Devamlılığı, eğitime çok önem veriyor	
	Katılımcı 8		İlgisi ve alakası, Yardımseverliği
	Katılımcı 21	Müşteriye davranışı	
	Katılımcı 24	Müşteriye davranışı	
	Katılımcı 30	Devamlılığı	İlgisi ve alakası
	Katılımcı 32	Devamlılığı	Süreklilik
Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki personel teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

*“Yani hitap etmediğimiz bir kitle yok gibi düşünüyorum açıkçası, dolayısıyla da insanlar burada, bir de personelin yakınlığından dolayı da tercih ediyor” (Katılımcı 30).*

### 5) Fiyat Teması

Katılımcıların ifadelerinde fiyat teması farklılık olarak 5 defa geçmesine rağmen, müşteri tercih sebeplerinde 23 defa geçmiştir. Çok ciddi bir artış vardır. Sadece tercih sebepleri olarak kendi içinde bakılması durumunda konum teması ile beraber en çok ifade edilen konu olduğu gözükmektedir. Tablo 3.35.’de fiyat

temasında katılımcıların kullandığı ifadeler görülmektedir. Bu tema ile ilgili bazı ifadeler aşağıdadır.

Tablo 3.35. Fiyat Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 1		Uygun fiyat
	Katılımcı 10		Fiyat fayda oranı
	Katılımcı 13		Uygun fiyat
	Katılımcı 16	Ekonomik otel	Fiyat fayda oranı
	Katılımcı 23		Fiyat fayda oranı
	Katılımcı 28		Uygun fiyat
	Katılımcı 33	Uygun fiyat	Uygun fiyat
5 yıldızlı	Katılımcı 7		Fiyat fayda oranı, İstikrarlı oluşu, promosyon vermemesi
	Katılımcı 15		Promosyon verilmesi, Uygun fiyat
	Katılımcı 18		Fiyat fayda oranı, Uygun fiyat
	Katılımcı 20	Ucuz beş yıldız	Uygun fiyat
	Katılımcı 31		Fiyat fayda oranı, Uygun fiyat
Diğer	Katılımcı 2		Uygun fiyat
	Katılımcı 4		Fiyat fayda oranı
	Katılımcı 6		Fiyat fayda oranı
	Katılımcı 12	Uygun fiyat	Uygun fiyat
	Katılımcı 24		Uygun fiyat
	Katılımcı 29	Diğer tesislere göre düşük, yarım pansiyon olduğu için	Uygun fiyat
	Katılımcı 32		Fiyat fayda oranı
Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki fiyat teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

*“Bu yıl ne olacağı hiç belli değil ama erken rezervasyonunu planlayan kişi, burada güvenle şunu hissediyor, devamlı misafirlerimiz var çünkü hem yerli hem yabancı. Bu otelde ben erken plan yapıp rezervasyonu alırsam şayet, geç yapandan daha ucuza alıyorum. Buna kesinlikle inanıyor. Burada ücret elbette ki çok önemli, biz mümkün olduğu kadar çok aksiyonla vesaire bir şey vermeden, mümkün olduğu kadar erken doldurma telaşındayız. Çok erken rezervasyondan kastım benim, oda sayımız zaten çok fazla değil ama misafiri kandırarak gibi yani erken aldığı için pişman olmaması gerektiğine inandığımız için misafiri son dakikada fiyat düşmesini... (Araştırmacı: Yani vermiş olduğunuz promosyonlarda Erken Rezervasyonların altına düşmemeye çalışıyorsunuz.) Evet, düşmemeye çalışıyoruz. Hatta erken rezervasyonların altına değil, hiç*

*aksiyon bile vermeden biz uzun yıllar sezonumuzu geçirdik. İkinci özellik, fiyat skalası ve deniz olarak, yaz dönemi için söylüyorum” (Katılımcı 7).*

*“Kalite ile uygunluk (Araştırmacı: Müşterinin ödediği paranın karşılığını alması olarak) Elbette, zaten eğer, müşterinin ödediği paranın karşılığını vermezsek, belki bir sezon açık kalabiliriz veya bir sene açık kalabiliriz. Bir sonraki senelerde yeni müşteriler aramaya veya kalitenin yükseltilmesi ve eğer düşük ücretlerle hizmet vereceksek ona göre de o kültürdeki veya o parasal yapıdaki kitleye hitap etmek gerekecek” (Katılımcı 6).*

*“Bazen ucuz olduğu için tercih ediliyor. Bazen o fiyata satın alamayacağını, bunu bir fırsat olarak görüyor. Geliyor işte promosyon dediğimiz şey o oluyor işte, tesisi ucuzlatıyorsunuz, satın alınabilme kabiliyetini düşürüyorsunuz, şey yükseltiyorsunuz insanlar geliyorlar” (Katılımcı 15). “Bir ekonomik nedenler otelin tercih edilmesindeki en büyük sebep, ekonomik nedenler yani fiyat-kalite ilişkisi içerisinde misafirin avantajlı olabileceği bir durum sunuyoruz, bunu da tabii ki misafirin öncelikli şeyi bu” (Katılımcı 16). “Şimdi niçin bizi tercih ediyorlar: birincisi yapılan analizlere göre yüzde 67 fiyat, yüzde 12 yorum siteleri ve diğer kalanlarda eş dost tavsiyesi ile gerçekleşiyor. Biz, verdiğimiz hizmete göre fiyatımız, aslında çok ne düşük, ne çok yüksek. O klasmanda çok iyi bir ivme kazandık, piyasayı çok iyi analiz ediyoruz yani, fiyatların hangi aşamalarda olduğunu ve hangi aylarda hangi fiyatların gideceğini yakalayarak, rakiplerimizden hep bir adım öndeyiz” (Katılımcı 18)*

*“Uygun bir fiyat politikası otelin gerek oda fiyatlarında gerek sunduğu ekstra fiyatlarındaki uygun fiyatlar önem taşıyor” (Katılımcı 24). “Fiyat politikamız. Fiyatlarımız uygun olduğu için bizi tercih ediyorlar” (Katılımcı 29). “Fiyat: Fiyat fayda oranının iyi olması” (Katılımcı 32).*



## 6) Müşteri Memnuniyeti

Katılımcılar müşteri memnuniyeti temasını farklılık olarak 10 defa, müşterilerin tercih sebepleri olarak 16 defa belirtmişlerdir. Tekrar gelen müşteri ibaresi en fazla kullanılan müşteri tercih sebebi teması olmuştur. Tablo 3.36.'da katılımcıların düşüncelerine göre hazırlanmıştır. Diğer otel sınıflandırmasındaki katılımcılar, bu temaya daha az değinmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

Tablo 3.36. Müşteri Memnuniyeti Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 11	Tekrar gelen müşteri	
	Katılımcı 13		Tekrar gelen müşteri
	Katılımcı 16	Misafir memnuniyet oranı yüksek, Tekrar gelen müşteri	Tekrar gelen müşteri
	Katılımcı 22	Misafir memnuniyet oranı yüksek	
	Katılımcı 23		Tekrar gelen müşteri
	Katılımcı 27		Müşterinin tatilini uzatması, Tekrar gelen müşteri
	Katılımcı 33	Misafir memnuniyet oranı yüksek	
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Misafir memnuniyet oranı yüksek	Misafir memnuniyeti
	Katılımcı 9	Misafir memnuniyet oranı yüksek, Tekrar gelen müşteri	
	Katılımcı 15		Tekrar gelen müşteri
	Katılımcı 17		Tekrar gelen müşteri
	Katılımcı 18		Eş dost tavsiyesi, Misafir memnuniyeti, Tekrar gelen müşteri, Yorum siteleri
	Katılımcı 26	Misafir memnuniyet oranı yüksek, Tekrar gelen müşteri	
Diğer	Katılımcı 2		Tekrar gelen müşteri
	Katılımcı 4		Tekrar gelen müşteri
	Katılımcı 6		Eş dost tavsiyesi

Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki müşteri memnuniyeti teması kullanılarak oluşturulmuştur.

*“Sadece fiyattan dolayı tercih etmiyorlar. Buradaki repeat guest sayısı hemen hemen yüzde kırk civarında yabancı müşteriden bahsediyorum. (Araştırmacı: O kadar var mı? ) Var, özellikle Alman, eskiden İngilizler varmış ama şuanda Kuşadası kaybetti İngiliz piyasasını” (Katılımcı 4).*

*“Bunun dışında bölgeye geldikleri için, alışkanlıklarından dolayı, mesela repeat guest dediğimiz hadise, onlar tercih ediyor.*

*Onlar yirmi senedir geliyorlar ama ondada bir sorun yaşamaya başladık. Sayıları azalmaya başladı, çünkü her sene bir kaç ölüyor (güliyoruz beraber)” (Katılımcı 15).*

*“İkincisi misafir memnuniyeti, adam bunu tercih ediyor ama gelip konakladığı zamanda buna da kendi, büyük oranda kendisi de haklı olduğunu neticesini veriyor” (Katılımcı 16).*

*“...yani tekrar gelen misafirlerin yüzde sekseni, misafir memnuniyetinden kaynaklanıyor” (Katılımcı 17).*

*“Burası daha önceden tanıdığı bildiği bir yerdir, bir alışkanlık, bağımlılık yaptığı bir kesim. Bazı oteller aynı fiyatları verse bağımlılığı ondan daha iyi ise derki bildiğim orada göreceğim insanlar beraber olacağım veya konuşabileceğim diyerek te tercih sebebi oluyor. Eskinin vermiş olduğu bir bağımlılık” (Katılımcı 23).*

*“En önemli sebep, yani şuanda yüzde, önce şöyle bahsedeyim isterseniz, sorunuza cevaben; yüzde onun üzerinde repeat dediğimiz tekrar dönen müşteri potansiyeline sahibiz” (Katılımcı 24).*

*“15 senedir ve senede bizim yani Kuşadası’nda nadirdir demeyeceğim, hiç yoktur. Yani senede 6 kere, 7 kere gelen müşterimiz var. 6-7 kere gelen, hatta bizde extension çok yapılır yani tur operatörü ve acente tarafımız olduğu için. Gelip 2 hafta, bir hafta daha uzattım, bir hafta daha uzattım, bir hafta daha uzattım diyen çok müşteri var. Şuanda kriz zamanı diyoruz bakın, İrlanda’dan uçak yok, yalnızca şeyler var yani charter ların hepsi iptal, şuanda yalnızca Airlingues, maliyetleri yüzde 60, yüzde 70 artmasına rağmen şuanda müthiş yine o repeat ler arasında gelen müşterimiz var. Yani biz bunu işte zamanında verdiğimizizin dönüşü olarak düşünüyoruz, yani” (Katılımcı 27).*

## **7) Ortam Teması**

Bu tema farklılık olarak katılımcılar tarafından yalnızca iki defa belirtilmesine rağmen, müşterilerin tercih sebepleri olarak 17 defa ifade edilmiştir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde genel olarak rahat bir ortam, sessizlik, sakinlik, samimi gibi kelimelerle bu temanın anlatılmaya çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca Tablo 3.37. incelendiğinde bu temanın Diğer Oteller katılımcıları

tarafından daha çok kullanıldığı görülmektedir. Katılımcıların bu tema ile ilgili bazı ifadeleri aşağıdadır.

Tablo 3.37. Ortam Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 14		Evlerinde hissetmeleri
	Katılımcı 22		Eğlence ve dinlenme ortamı, Sessizlik, sakinlik
5 yıldızlı	Katılımcı 7		Rahat bir ortam
	Katılımcı 9		Animasyon olmaması, sakinlik
	Katılımcı 35		Animasyon olmaması, sakinlik, Samimi ortam
Diğer	Katılımcı 6		Rahat bir ortam
	Katılımcı 8		Evlerinde hissetmeleri
	Katılımcı 21	Müşteri – personel ilişkisi resmi değil	Animasyon olmaması, sakinlik, Rahat bir ortam, Samimi ortam, Sessizlik, sakinlik
	Katılımcı 24		Samimi ortam
	Katılımcı 29	Sessiz, sakin ortam	Sessizlik, sakinlik
	Katılımcı 30		Rahat bir ortam
	Katılımcı 32		Samimi ortam

Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki ortam teması kullanılarak oluşturulmuştur.

“Diyorum ya, o sıcak ilişkidir yani. (Araştırmacı: Başka?) O dur. Rahat hissetmeleri, diyorum ya eğlenmekten ziyade, dinlenmeye yönelik bir otel olduğu için. Yani rahatsız edilmeyecek bir konumda, kalk birde sahildeki bir oteli düşünün, gelen gidenin rahatsız edebileceği bir duruma düşebiliyor mu? (Araştırmacı: Sahiliniz yok herhalde... ) 150-200 metre mesafede kendimize ait yerimiz var ama otel kendi içinde, kendisine ait bir alanda, yani çevresinde de rahatsız edici özelliklerin ya da fiziki yapıların ya da barların, restoranların ya da şeylerin olmadığı için, çok rahat. Yani ne yapabiliyor havuz başında istediği kadar dinlenebiliyor, kitabını okuyabiliyor ya da nasıl diyeyim çevresel bir rahatsızlık olmayacak bir konumda” (Katılımcı 21).

*“İkinci olarak, demin ki soruda söylediğim gibi, daha geniş bir oda ve rahat bir tatil ortamının olduğu inancındayız. Bu sebepleri söyleyebilirim” (Katılımcı 6).*

*“Öncelikle bu devamlı misafirlerimizin tercih sebeplerini söyleyeyim, bu aslında baz olacaktır. Burada samimi bir ortam, rahat bir ortam” (Katılımcı 7).*

*“Otelimizde animasyon yok, müşterilerimize bunu anlatıyoruz. Havuz ve platformda insanlar herhangi bir animasyon gürültüsü olmadan dinleniyor. Bu halimizle tam bir adult oteliyiz aslında. Animasyon isteyen çocuklu ailelere, başka otellere gitmeleri söylüyoruz kibarca” (Katılımcı 9).*

*“Dediğim gibi sessizlik, sakinlik ve fiyat politikamız” (Katılımcı 29).*

*Yalnız gelmiş o da rahat tatil yapabilir, isterse kafasını dinler, isterse eğlencelere katılır” (Katılımcı 30).*

*“Samimi ortam, baştan aşağıya geldiklerinde, e hep ilgilenmelerini sağlıyorum, personelin.(Araştırmacı: Başka ne gibi tercih sebebi var müşterilerinizin? Samimi ortamdan başka?) Sakin olması, animasyon yok ben de, hiç. Animasyon varsa da yazın, bir genç veya gençten biraz daha farklı 35-40 yaşlarında bir animatör. Bazen genç müşteri olursa dart oynatıyor, şey yapıyor, yoksa gürültüsüz. Gürültüsüz bir ortam, biraz şuanda tabi Türklerden dolayı daha çok Türkçe müzik, yoksa hep Chill Out music falan” (Katılımcı 35).*

## **8) Oda Teması**

Bu temada, oda temasındaki tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Katılımcılar oda temasına farklılık olarak 14 defa değinmelerine rağmen, müşteri tercih sebeplerinde sadece 5 defa değinmişlerdir. Bu temada kullanılan kelimelerden deniz manzarası diğerlerine göre daha çok öne çıkmaktadır. Tablo 3.38.'de bu temayla ilgili katılımcıların ifadeleri görülmektedir. Katılımcıların oda temasıyla ilgili bazı ifadeleri aşağıdadır.

Tablo 3.38. Oda Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 11	Deniz manzarası	
	Katılımcı 14	Deniz manzarası	
	Katılımcı 25	Deniz manzarası	
	Katılımcı 33	Deniz manzarası	
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Deniz manzarası	
	Katılımcı 9	Deniz manzarası, Odalar lüks döşenmiş	Delüks oda konsepti, Deniz manzarası
	Katılımcı 18	Deniz manzarası	
	Katılımcı 31		Deniz manzarası
	Katılımcı 35	Oda konforu ve yatak	
Diğer	Katılımcı 6	Geniş	Geniş olması
	Katılımcı 12	Deniz manzarası	Deniz manzarası
	Katılımcı 32	Deniz manzarası, Geniş	
Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki “oda” teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

*“İkinci olarak, demin ki soruda söylediğim gibi, daha geniş bir oda” (Katılımcı 6).*

*“Odalarımızın tümü denizi görüyor. Tüm odalarımızda jakuzi var. 150 den fazla televizyon kanalı, müzik kanalı var. Otelimize gelen her milliyete kendi dillerinde televizyon izleme imkanı sunabiliyoruz” (Katılımcı 9).*

*“Manzara: Deniz manzaralı odaların çoğunluğu ve Marina manzaralı olması” (Katılımcı 12).*

*“Manzara, şimdi Kuşadası’nda birçok otelde manzara var ama burası onların herhalde en iyilerinden bir tanesi, tam yamacın en tepesinde kartal yuvası gibi kurulmuş bir otel” (Katılımcı 31).*

### 9) Bilinirlik Teması

Bu temaya Tablo 3.39.’daki sonuçlara göre bakıldığında, diğer sınıftaki katılımcıların farklılık ve müşteri tercih sebepleri olarak hiç değinmedikleri görülmektedir. Ayrıca Tablo 3.27.’de görüldüğü gibi bu tema müşteri tercih sebeplerinde oldukça yoğun olarak görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinden bazıları aşağıdadır.

Tablo 3.39. Bilinirlik Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 10	İlk açılan otellerden olması	Eski otel olması
	Katılımcı 16		Eski otel olması
	Katılımcı 22		Bölgenin tanınması
	Katılımcı 23		Bölgenin tanınması, Eski otel olması
	Katılımcı 27	Çalıştığı pazarda tanınması	
5 yıldızlı	Katılımcı 15		Bölgenin imajı, Eski otel olması
	Katılımcı 17		Eski otel olması
	Katılımcı 20		Bölgenin tanınması
	Katılımcı 26		Eski otel olması

Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki “bilinirlik” teması kullanılarak oluşturulmuştur.

*“Otelimiz Kuşadası’nın en eski tesislerinden olduğu için tanınabilirlik seviyesi yüksek” (Katılımcı 10).*

*“İşte evet, ama o da doğal çünkü bu bölge artık, gençlerin çok hitap edeceği, gençlere çok fazla imkânlar sunan bir yer değil ki. Balayı için gelse, taş yığınının içine mi gelecek, balayına? Ne, ne fark yaratacak? Biraz deniz desen? Daha güzel deniz, yakın çevrede ve Türkiye’nin her yerinde var. Ekstra bir şey.. Golf oynayacağım desen, değil. E, bisiklete bineceğim desen, değil. Hep yani, birçok yerde bölgenin yarattığı ekstra bir şey yok. Bölge aslında çok demode olmuş. Bir tek işte şu Efes’in şeyinde biraz yaşıyor, varlığıyla biraz olsun nefes alıyor. Onun dışında sadece alışılmış bir destinasyon, insanlar Kuşadası’na gelecekse, hangi otele gidilir, işte X Hotel var, A var, B var, C var. Tercihi X Hotel olmuşsa tercih edilmiş oluyorsunuz. Yani sizin ekstradan, demin konuştuğumuz gibi farklılığınız, özelliğinizden dolayı çok fazla tercih edilmiyor. Sadece bir de, “A, X Hotel iyi oteldir!” gibi imajınız varsa, kararsızlar içersinde tercih ediliyorsunuz. Onun dışında sizin tercihinizi böyle çok fazla kuvvetlendirecek bir şeyiniz yok ki. Bizim değil, hiç kimsenin yok burada. Bunun dışında bölgeye geldikleri için, alışkanlıklarından dolayı, mesela repeat guest dediğimiz hadise, onlar tercih ediyor. Onlar yirmi senedir geliyorlar ama ondada bir*

*sorun yaşamaya başladık. Sayıları azalmaya başladı, çünkü her sene bir kaçı ölüyor (güliyoruz beraber)” (Katılımcı 15).*

*“Başka şey yok yani, bir de yıllardan beri işte kulüp olması, özellikle Orta Avrupa’da Belçika’da, Fransa’da ciddi bir potansiyele neden oluyor, animasyon ve konseptiyle” (Katılımcı 17).*

*“Yani, onun dışında bölgeyi bilenler oluyor, şeyden dolayı yani Güzelçamlı oksijen açısından Türkiye’nin ikinci yerlerinden, en iyi oksijene sahip. Yani Güzelçamlı’yı bilip bunu oksijen açısından mesela şeye çok iyi geliyormuş, ne hastalığıydı, astım hastalığına iyi geliyor. Mesela astım hastaları buranın oksijen açısından çok iyi olduğunu bilip, sadece astımdan dolayı gelen bir sürü misafirimiz var mesela, “biz araştırdık, bölge iyiymiş, geldik evet rahat, şey alıyoruz, nefes alıyoruz diyen misafirlerimizde oldu, mesela bir artı” (Katılımcı 22).*

## **10) Konsept Teması**

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde bu temada da farklılık olarak belirtilenden daha az sayıda müşteri tercih sebepleri bulunmuştur. İki tane beş yıldızlı bir tanede dört yıldızlı katılımcı bu temaya değinmişlerdir. Bölgedeki oteller içerisinde konsept olarak farklı olan Katılımcılar, müşteriler tarafından tercih edildiklerini aşağıdaki ifadelerle belirtmişlerdir.

*“Uzun vadede, geçmişe yönelik İrlanda, dediğim gibi İrlanda konseptine çok uygun olması, yiyeceğinden, zamanlamasından, personelin uyumundan. Buna uygun olduğundan. Dediğim gibi, bizim verdiğimiz fiyatlardan 5 yıldızlı otellerde çok çok rahat kalabilir ama aynı hizmeti, aynı rahatlığı da alamaz. Yani aynı geyiği yapamaz, aynı müşteriyi bulup da oturup işte. Ona göre kurduk dediğim gibi, yani iki gün hiç odaya çıkmadan içebilen bir müşteri portföyümüz var. Yani kalkıp tuvalete giden, orada koltuğunda uyuyup, uyanan ki ona göre kurulu. Biz buna da, ona göre kendi personelimizi de ona göre koyuyoruz, sistemi de. Kimsenin kimseyi rahatsız etmeyeceği, bu demek değil ki, yalnızca para için her şeyi yapabilirler değil. Biz güvenliğimizden, personelimizden, housekeeper imizden, her şeyimizi*

*ona göre kuruyoruz, yani sistemimizi. Müşteride bunu biliyor, bizim kendi, şöyle söyleyeyim kendi tur operatörümüz ama her sene en aşağı 30-40 tane, otelden müşteriyi de atarız. Yani direkt atılır, yani öyle tutup da dediğim gibi bu sisteme bağlı olmadığı sürece ve hiçbir tazminat hakları yoktur, hep sisteme bağlı olmadıkları için. Bizim sistemimiz doğru açıklanır, yani el kitapçığından, rehberinden, tur operatöründen her yerde doğru açıklanır” (Katılımcı 27).*

*“...birde şimdi aydınlatmalarını yaptırıyorum otelin, işte akşamleyin böyle hepsi tek bir renk, şöyle aralardan. İşte böyle dediğim gibi, operacı kadın gibi veyahut ta şey gibi, yani böyle kaliteli bir görünüm. Kaliteli, seviyeli bir görünümle, insanın bir yere gittiği zaman böyle, böyle demesi lazım. Ama işte bunu da kaliteli bir müşteriye yapmanız gerekiyor. Şimdi çoluklu, çocuklu bilmem ne, 20 euroya odasını veren all inclusive ile, o adama, oradaki o müşteriye verseniz de, onu anlamaz, yani” (Katılımcı 35).*

*“Misafir memnuniyeti, ilgi, sektörde yer edinme tercih nedeni olabilir. Bir de tabi ki konsepti ama ana ağırlık şeydir. Yani biz bir ürünü garantili olarak anlaşıp pazara sunduk. Bu bir projeydi, özel bir projeydi. Buna inanan bir grup vardı karşımızda, onlarla on birinci sene çalışıyoruz ve gayet iyi gidiyor, yani TUİ grubu sonuçta. Ama tabi bunun çok büyük zorlukları da var. Yani sürekli denetim altındasınız, hijyen denetimi, işte risk analizleri, ondan sonra belli alanlarda yani çok çapraz sorgulanırsınız. Ama bunlar dinamikte tutuyor yapıyı” (Katılımcı 26).*

## **11) Hedef Kitlesi Teması**

Katılımcıların ifadeleri Tablo 3.27 incelendiğinde hedef kitlesi temasının, farklılık olarak belirtilene göre daha fazla sayıda müşteri tercih sebebi olarak gösterildiği görülmektedir. Fakat katılımcı ifadelerine göre hazırlanan Tablo 3.40'ye bakıldığında sadece bir katılımcının her iki temayı da ifade ettiği anlaşılmaktadır. Bu temayla ilgi bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır.



Tablo 3.40. Hedef Kitlesi Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 22		Çocuklu aileler
	Katılımcı 23		Üçüncü jenerasyon
	Katılımcı 25		Spa ve kongre için gelmiyor, öne çıkabilecek yapıda değil
	Katılımcı 27	İrlandalılar	İrlandalılar
5 yıldızlı	Katılımcı 7	Kültür turizmi grupları	
	Katılımcı 31		Çocuklu aileler
Diğer	Katılımcı 2		Firmalar
	Katılımcı 24	Çocuklu aileler	
	Katılımcı 30		Birçok müşteri portföyüne hitap ediyor
	Katılımcı 32	Pazarlar farklı	
Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki “hedef kitle” teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

“Şöyle, müşteriler genelde bölgeye gelenler biraz daha bizim müşteri portföyümüz aile, çocuklu ailelere göre hizmet veriyoruz. Gene tercih edenlerde o şekilde olmuş oluyor” (Katılımcı 22).

“Başka bir sebep sanmıyorum, çünkü niye diyeceksiniz? Bölgenin, yörenin dedim ya gençliğin gelmesinin bu taraflar için pek sağlıklı olmayacağı kesin, buraya biraz daha dinlemek amacıyla gelen üçüncü jenerasyon dediğimiz işte 45-65 yaş arası için burası cazip olabilir” (Katılımcı 23).

“(Araştırmacı: Başka tercih sebebi var mı, bu söyledikleriniz dışında?) Yani öyle kongre konusunda veya spa konusunda rekabet, yani diğerlerine göre çok öne çıkabilecek bir durumumuz yok, avantajlı bir durumumuz yok açıkçası” (Katılımcı 25).

“Uzun vadede, geçmişe yönelik İrlanda, dediğim gibi İrlanda konseptine çok uygun olması” (Katılımcı 27).

“Birçok müşteri portföyüne hitap edecek hale getirdiğimize inanıyorum. Şöyle ki, aile gelebilir, çocuklar... çocuklu değil de çift olarak gelebilecekler içinde katılabilecekleri akşam eğlenceleri,

*aktiviteleri var.... Yalnız gelmiş o da rahat tatil yapabilir, isterse kafasını dinler, isterse eğlencelere katılır” (Katılımcı 31).*

## 12) Pazarlama Teması

Pazarlama teması Tablo 3.41.’de farklılık olarak sadece iki katılımcı tarafından belirtilmesine rağmen, müşteri tercih sebeplerinde sekiz katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Katılımcı düşüncelerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.41. Pazarlama Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 1	Online kanallar	
	Katılımcı 11		Müşterinin ulaşabileceği satış sayfalarında ve kataloglarda olmak
	Katılımcı 16		Acentenin müşteriyi yönlendirmesi, Sosyal medyanın kullanılması
	Katılımcı 27	Acente ile dikey bütünleşme	
	Katılımcı 28		Acente seçimi – uçağı olan acente
5 yıldızlı	Katılımcı 26		Acente – garantili satış
	Katılımcı 31		Acentenin müşteriyi yönlendirmesi
Diğer	Katılımcı 4		Acente ile dikey bütünleşme, Acentenin müşteriyi yönlendirmesi
Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki pazarlama teması kullanılarak oluşturulmuştur.			

*“Bir saniye, başka tercihleri, elbette ki operatörün yönlendirmesi, yani operatörlerle olan ilişkimiz, sonuçta misafirinde bazen tercihlerinin önüne geçebiliyor. Özellikle ilk defa gelen misafir, oradaki acentenin veya operatörün yönlendirmesiyle geliyor. Bunun dışında sosyal medyayı kullanıyoruz, tabi ki yaptığımız her programın, her aktivitelerin biran önce oteli bilmeyen insanlara ulaştırabilmesi anlamında” (Katılımcı 16).*

*“Bir de satış sayfalarında veya satış, sonuçta kataloglarda olduğunuz sürece, o ürünlerin arasında kalite ve fiyat olarak tartılıp alınabiliyorsunuz, bence” (Katılımcı 11).*

“Burada iki şey oynuyor; fiyat çok önemli, fiyat önemli, bir de çalıştığınız ülke, pazarlama yöntemi. Yani şöyle söyleyeyim, uçağı olan, hizmetleri olan acentelerle çalışmak; uçağı yoksa, otobüsü yoksa, yani otel dolmaz. İsterseniz 100 odalı yere 1000 oda verin. Uçağı olan operatörlerle çalışıyoruz genelde, yani biraz daha iyi oluyor” (Katılımcı 28).

“Yönlendirme tur operatörü tarafından; kısmen yalan, bu da işin içerisinde var yani, yalan derken bir suç teşkil ettiği için söylemiyorum. Ama yani bunu... (Araştırmacı: Olmayanı gösterme mi veya olmayanı söyleme mi?) Olanı göstermeme yani, “O otel, orası dolu, öteki dolu, hadi siz X Hotel’e gidin!” kast ettiğim buydu” (Katılımcı 31).

### 13) Yönetim Teması

Bu temaya iki katılımcının ifadeleri müşteri tercih sebebi olarak dâhil edilmiştir. Her iki katılımcı da beş yıldızlı oteldir. Ayrıca, Tablo 3.42’de görüldüğü gibi, farklılık olarak bu temada yedi katılımcı görüşü olmasına rağmen, tercih sebebi olarak katılımcı görüşü azalmıştır. Bu temayla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.42. Yönetim Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 27	Healty and safety, Travelife Gold	
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Kurumsal yönetim, Patron memnuniyeti en sondadır	Çevreye duyarlı, orman oluşturuyor
	Katılımcı 26	Tesisteki tüm birimleri kendi işletiyor (Spa, market vs.)	
Diğer	Katılımcı 30	Yeniliklere açık	
	Katılımcı 32	Profesyonel yönetim	

Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki yönetim teması kullanılarak oluşturulmuştur.

“Biz orman yapıyoruz. X Hotel ormanı yapacağız buraya, ormanımız olacak. Çevreye çok duyarlıyız biz” (Katılımcı 3).

“Kurumsal bir yapıya sahip olmamız ve bunun misafire, kurumsal bir hizmet olarak dönmek zorunda olduğumu bilenler kesinlikle bizim otelimizi tercih ediyorlar” (Katılımcı 7).

#### 14) Pansiyon Teması

Hem farklılık hem de müşteri tercih sebebi olarak bu temada dörder adet kod katılımcıların ifadelerinde belirlenmiştir. Tablo 3.43.’de görüldüğü gibi Katılımcı 11 ve Katılımcı 29, farklılık ve müşteri tercih sebebi olarak yarım pansiyon ibaresini kullanmışlardır. Diğer katılımcıları görüşleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.43. Pansiyon Temasının Farklılık ve Müşteri Tercih Sebepleri

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi
4 yıldızlı	Katılımcı 11	Oda kahvaltı veya yarım pansiyon	Oda kahvaltı veya yarım pansiyon
	Katılımcı 27	Her şey dahil	
	Katılımcı 33		Her şey dahil
5 yıldızlı	Katılımcı 9	Oda kahvaltı veya yarım pansiyon	
Diğer	Katılımcı 5		Her şey dahil
	Katılımcı 29	Yarım pansiyon	Yarım pansiyon

Bu tablo katılımcıların ikinci ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki pansiyon teması kullanılarak oluşturulmuştur.

“Her şey dahil konseptine yeni geçiyoruz, talep o konudaydı” (Katılımcı 5).

“Nedir turizmin gerçek tanımı: gezmek, görmek amaçlı yer değişim hareketidir, yer değiştirme hareketidir diyor diye hatırlıyorum, üniversite bilgilerimden az çok, (gülüyor) bir orayı ezberlemiştik galiba. Neyse, şimdi bu mantıkla baktığınız zaman, şehir içiyiz, yarım pansiyon – oda kahvaltı konseptimiz var, sunabiliyoruz misafire ve misafirin kahvaltudan sonra, akşam yemeğine kadar, eğer ki akşam yemeği almıyorsa gece vaktine kadar, özgür bir şekilde, bölgeyi gezmek, ören yerlerini görmek yani burada gezilecek gerçekten çok özel yerler var. Bunları gezmek görmek amaçlı baktığınız zaman, misafirin yani öncelikli tercihlerinden olabiliyoruz” (Katılımcı 11).

*“Günübirlik konaklamak isten bir kişi mesela her şey dahilde konaklamıyor, iki gün konaklamak isteyen misafir her şey dahilde konaklamıyor. (Araştırmacı: Bunlar diyorsunuz, başka var mı öyle tercih sebebi?) Şuan için aklıma gelen bunlar” (Katılımcı 29).*

### **15) Sezon Teması**

Bu temada katılımcılar, buldukları tesisin 12 ay açık kalmasını ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıdadır.

*“Kış dönemi için: Açık olması, sıcak olması” (Katılımcı 2).*

*“Kış gruplarında da, kültür gruplarında da soluksuz olarak, hiç açılmadan, kapanmadan beş yıldır, açıldığından beri hizmet verdiğimiz için misafirler, acenteler bu otelde konaklama yaptıkları zaman ne olacağını, ne servis verileceğini, ne şartlar altında verileceğini biliyorlar. Misafirlerden şikayet dönüşü olmadığı için rahat ediyorlar, yol uzak olmasına rağmen Efes’e” (Katılımcı 7).*

*“Çok basit olarak bakarsak, bir kere on iki ay açtık, gelme konusunda kış, açılma-kapanma gibi derdimiz yok” (Katılımcı 11).*

*“Süreklilik” (Katılımcı 32).*

### **16) Otel Tipi Teması**

Bu temayla ilgili üç katılımcının görüşü bulunmaktadır. Bu katılımcılara göre otellerin tipinden dolayı müşteriler tarafından tercih edilmektedirler. Katılımcı 17, yıllardan beri tatil köyü olarak hizmet vermesini müşterilerin tercih sebebi olarak belirtmektedir. Diğer iki katılımcının ifadeleri aşağıdaki gibidir.

*“Tercih etme sebepleri yıldız kategorisindeki sınıflandırma birinci sebeptir” (Katılımcı 6).*

*“Bunun altındaki en büyük nedenlerden birisi, bizden istedikleri lüks bir otel yapısı değil; tamamen temiz, düzenli” (Katılımcı 24).*

Katılımcılar, yapılan görüşmelerde ikinci soruda otellerinin farklılıklarını, beşinci soruda ise müşteriler tarafından tercih edilme sebeplerini belirtmişlerdir. Bu bölümde katılımcıları bu iki ifadesi arasındaki ilişkiler anlatılmıştır. Katılımcıların farklılık olarak belirttikleri birçok temanın, kendi tesislerini müşterilerin tercih etmesini sağlamadığı temaların ayrıntılı olarak incelemesi ile ortaya çıkmıştır. Sırasıyla konum, fiyat, aktivite, ortam, personel, hizmet, müşteri memnuniyeti, hizmet ve bilinirlik, müşterilerinin tercihlerini belirleyen başlıca temalar olmuştur. Bununla birlikte farklılık olarak daha yüksek çıkan oda, konsept, hizmet, yönetim gibi bazı temaların, tercihlerde daha az etkili olduğu da katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

#### **3.2.4. Problem IV: Otellerin Farklılıkları ve Müşteri Tercihleri ile Kıyaslamaları Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır?**

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların beşinci soruya verdikleri cevaplarla, farklılık ve müşteri tercih sebepleri arasındaki ifadeleri karşılaştırılmıştır.

Katılımcı ifadelerine göre en çok kıyaslamanın (karşılaştırma) hizmet ve fiyat temalarında olduğu görülmektedir. Katılımcı ifadelerinde kıyaslama (f: 198) ile ilgili kodlamaların toplamı, farklılık (f: 154) ve müşteri tercih sebeplerine (f: 172) göre daha fazla sayıda gerçekleşmiştir.

Daha önceki bölümlerde farklılık ve müşteri tercih sebepleri ile ilgili katılımcı ifadeleri ayrıntılı olarak verildiği için, bu bölümde katılımcıların kıyaslama ile ilgili ifadelerinden örnekler verilmiştir.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi hizmet (f: 66, %12,60), konum (f: 64, %12,21), aktivite (f: 54, %10,31), fiyat (f: 54, %10,31), personel (f: 41, %7,82), müşteri memnuniyeti (f: 13, %7,44), oda (f: 24, %4,58), hedef kitle (f: 19, %3,63) ifadeleri en yoğun olan temalardır.

Ortam teması farklılık (f: 2) ve müşteri tercihlerinde (f: 17) çıkmasına rağmen, kıyaslamada (f: 0) hiç çıkmamıştır.

Tablo 3.44. Katılımcı Otellerin Farklılıkları, Müşteri Tercih Sebepleri ve Diğer Otelleri Kıyaslama Temaları

Temalar	Katılımcıların Kendi Otellerindeki Farklılıklar (2.Soru)				Müşterilerin Otelleri Tercih Etme Sebepleri (5.Soru)				Katılımcıları Kıyaslama Konuları (4.Soru)				Toplam	
	5*	4*	Diğer	Toplam	5*	4*	Diğer	Toplam	5*	4*	Diğer	Toplam	f	%
Hizmet	8	9	3	20	4	6	2	12	11	15	8	34	66	12,60
Konum	5	10	8	23	3	13	7	23	1	14	3	18	64	12,21
Aktivite	13	5	6	24	7	4	9	20	1	4	5	10	54	10,31
Fiyat	1	2	2	5	9	7	7	23	8	8	10	26	54	10,31
Personel	6	3	6	15	6	4	4	14	4	3	5	12	41	7,82
Müşteri memnuniyeti	5	5	0	10	8	5	3	16	7	5	1	13	39	7,44
Oda	5	5	4	14	3		2	5	2	2	1	5	24	4,58
Hedef kitlesi	1	1	2	4	1	4	2	7	1	4	3	8	19	3,63
Ortam			2	2	4	3	10	17					19	3,63
Pansiyon	1	2	1	4		2	2	4	3	1	5	9	17	3,24
Yönetim	3	2	2	7	2			2	2		6	8	17	3,24
Mimari	3	1	1	5					5	4	2	11	16	3,05
Pazarlama		2		2	2	4	2	8	3	2	1	6	16	3,05
Bilinirlik		2		2	5	5		10	2			2	14	2,67
Konsept	3	3	3	9	2	1		3	1	1		2	14	2,67
Yok	1	2	1	4					2	4	2	8	12	2,29
Otel tipi			1	1	1		2	3	2	2	3	7	11	2,10
Sezon	1		1	2	1	1	2	4	1		1	2	8	1,53
Kapasite	1			1	1			1		2	2	4	6	1,15
Malzemeler									2		3	5	5	0,95
Oda doluluk oranı									4		1	5	5	0,95
Var									1	2		3	3	0,57
<b>Toplam</b>	57	54	43	154	59	59	54	172	63	73	62	198	524	100,00

Bu tablo, katılımcılarla yapılan görüşmelerde ikinci, dördüncü ve beşinci sorulara verdikleri cevapların içerik analizi ile incelenmesi sonucu elde edilen kodların gruplandırılması ile oluşturulmuştur.

Katılımcıların kıyaslama temaları gruplandırıldığında malzemeler, oda doluluk oranları ve kıyaslama var olarak üç yeni grup ilave edilmiştir. Bu yeni gruplar, farklılık ve müşteri tercihleri arasında bulunmamaktadır.

## 1) Hizmet Teması

Katılımcıların, kendi tesislerini diğer otellerle karşılaştırdıkları konular arasında ilk sırada yer almıştır. Katılımcıların bu temaya ait açıklamaları ile oluşturulan Tablo 3.45.'de kıyaslama konuları ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 3.45. Hizmet temasının Farklılık, Müşteri Tercih Sebepleri ve Kıyaslamaları

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi	Kıyaslama alanları
4 yıldızlı	Katılımcı 1	Fiyatla değil hizmet kalitesi ile rekabet	Hizmet kalitesi, Temizlik	Hizmet kalitesi
	Katılımcı 11	Temizliğe önem veriyor	Hizmet kalitesinin sınıfına uygun olması	Hizmetin içeriği
	Katılımcı 16	Sınıfına göre daha iyi hizmet Temizliğe önem veriyor, Yiyecek ve içecek kalitesi daha iy		
	Katılımcı 19	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Hizmet kalitesi	
	Katılımcı 22	Sınıfına göre daha iyi hizmet		Yemekten temizliğe kadar her şeyde
	Katılımcı 23			Personelin giyimi, görünüşü, konuşması
	Katılımcı 25	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iy		Hizmet noktaları, Malzemelerin kalitesi, Temizlik, Tv kanalları Wifi
	Katılımcı 27		Hizmet kalitesinin sürekliliği	Hizmet kalitesi
	Katılımcı 28			Hizmet içeriği, Yemek büfesi içeriği
	Katılımcı 33	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Hizmet kalitesinin sınıfına uygun olması	Hizmet kalitesi, Malzemelerin kalitesi, Temizlik,
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iy		
	Katılımcı 7	Servis kalitesi çok iyi	Hizmet kalitesinin sürekliliği	Hizmet kalitesi
	Katılımcı 9		Hizmet kalitesi, Hizmet kalitesinin sürekliliği	Hizmet kalitesi
	Katılımcı 15	Sınıfına göre daha iyi hizmet		Yenilik
	Katılımcı 17	Sınıfına göre daha iyi hizmet	Hizmet kalitesinin sınıfına uygun olması	Alakart restoran sayısı, Hizmet içeriği, Hizmet kalitesi,
	Katılımcı 18	Sınıfına göre daha iyi hizmet		Hizmet kalitesi
	Katılımcı 20			Hizmet içeriği, Yemek büfesi içeriği
	Katılımcı 26			Hizmet kalitesi
	Katılımcı 31	Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi		Hizmet kalitesi
	Katılımcı 25	Servis kalitesi çok iyi, Yiyecek ve içecek kalitesi daha iyi		
Diğer	Katılımcı 2	Servis kalitesi çok iyi		
	Katılımcı 12			Hizmet kalitesi
	Katılımcı 21			Hizmet içeriği
	Katılımcı 24			Hizmet içeriği, Kat hizmetlerinin nitelikli olması, Malzemelerin kalitesi
	Katılımcı 29		Hizmet kalitesi	Yemek büfesi içeriği
	Katılımcı 30	Snack ve ikram sayısı fazla		Hizmet kalitesi
	Katılımcı 32	Güler yüzlü ve kaliteli hizmet	Hizmet kalitesinin üzerinde olması	Hizmet kalitesi

Bu tablo katılımcıların ikinci, dördüncü ve beşinci sorulara verdikleri cevaplardaki hizmet teması kullanılarak oluşturulmuştur.



Hizmet kalitesi, hizmet içeriği, yemek büfesi içeriği, alakart restoran sayıları ve malzemelerin kalitesi başlıca karşılaştırma konuları olarak görünmektedir. Katılımcıların ifadelerinden bazıları aşağıdadır.

*“Şimdi bütün otellerde aşağı yukarı hizmetler aynı, fiyat yani, şöyle müşteriye verilen fiyat konularında, başka diğerlerinde karşılaştıramıyoruz. (Araştırmacı: Fiyattan başka karşılaştırdığınız bir konu var mı?) Hiçbir şey yok. Aynı, her şey aynı, ha biz çok öyle; mesela ben X Hotel'in de müdürlüğünü yaptım; Y Hotel'in da o otellerde olsa, farklı şeyler söylerdim size ama burada söyleyemem. (Araştırmacı: Yani verdiğiniz hizmeti falan hiç karşılaştırmıyor musunuz?) Yok, aynı, hizmetler aynı, çünkü bütün otellerde yemekte yedim, gittim, hepsinin hizmetlerini biliyorum. Hizmetler aynı, fiyatlar değişik; fiyatların değişmesinin sebebi de yatak sayısı fazla olan oteller fiyat düşüyorlar. Yani sürümden kazanıyorlar” (Katılımcı 28).*

*“Hizmet konularının hepsinde karşılaştırma yapıyoruz tabi ki de, öncelikle yemeğin, temizliğinden her şeyine varana kadar öncelikli” (Katılımcı 22).*

*“Diğer otellere baktığımızda ama ben hizmetteki arkadaşların üniformasıyla, görseliyle, diksiyonuyla, iyi hizmet veren bir otel olmalıyım” (Katılımcı 23).*

*“Karşılaştırma yaparken, konumunu karşılaştırıyoruz, hizmet noktalarını karşılaştırıyoruz, personel sayılarını, genel alanları, temizliğini, verdiği hizmetlerdeki detaylara bakarsak işte: wi-fi, televizyonu, kanalları, modern olup olmasını, yapının durumunu, manzarası, denizi, konsepti, personel sayısı, genel alanları, spa noktasındaki noktalar, verilen ürünlerin kalitesi yani tedarikçilerimizle ürün kalitesi konusunu kıyaslıyoruz. Fiyatlarımızı tabi ki karşılaştırıyoruz, bu tür karşılaştırma noktalarımız var” (Katılımcı 25).*

*“İkincisi, önem verdiğimiz ikinci ve aslına bakarsanız buna da birinci öncelikli demek zorundayım: hizmet kalitesi. Buraya gelen*

*misafirimizin mutlaka kıyas yapacaktır. Çünkü beş yıldızlı otele gelen ağırlıklı olarak misafir profili devamlı olarak tatil programı yapan ve farklı farklı bölgelerde tatil yapmış olan kişiler olduğu için. Onların tavsiyeleri ve görüşleri çok önemli oluyor. Bu nedenle, biz personelimize 12 ay açık olduğumuzdan dolayı, verdiğimiz hizmetin kalitesini çok yüksek tutmaya çalışıyoruz. Gelen kişi rahat etsin, her türlü şekilde, isteklerinin karşılığını alabilsin, mevcut şartlar altında” (Katılımcı 7).*

*“Yok, çok fazla kıyaslama yapmıyorum ama aldığım diğer otellerdeki hizmetleri yani gittiğimiz, kaldığımız veya hangi bölgede olursa olsun, aldığım hizmeti veya uygulamaları, takip ederek, benim tesisimde veya çalıştığım işletmede, bu tür uygulamalar veya bu tür hizmet şekilleri uygulanabilir mi, uygulanamaz mı? Sadece onu yorumluyorum. Bazılarını alıp aynen kopya ediyorum, bazen ilaveler koyarak, bazen eksilterek bazı şeyleri sonuçta gözlemlerimle, ben diğer tesisleri kendimle, ya o işte bende şöyle, benden ondan öyleyim gibi bir felsefeyle yaşıyorum, baktığım hiçbir işletmeye” (Katılımcı 11).*

*“Kadro sayıları, mesela az çok X Hotel’i kendimize yakın görüyoruz, yatak olarak ta, konsept olarak ta, fiyatları tabii karşılaştırıyoruz, personel ücretlerini karşılaştırırken; satış fiyatlarını da baz almak zorundayım. O kaçta satıyor, ben kaçta satıyorum; benim fiyatım ne olacak, orada kalkıp kişi başı 250 liradan verirken, personeline 1600-1700 lira veriyorsa; ben 150 liradan verirken 1300-1400 liradan vereceğim, daha fazla yukarı çıkmam mümkün olmuyor” (Katılımcı 30).*

*“Fiyat, maliyet, hizmet ama hizmetten kastım herkesin ölçüsü kendisidir. Hizmetten kastım holidaycheck, yorum siteleri” (Katılımcı 31).*

## **2) Konum Teması**

Katılımcıların kıyaslama olarak Tablo 3.46’da “konum” teması üzerindeki ifadeleri incelendiğine, beş yıldızlı otellerden sadece Katılımcı 20’nin bir

karşılaştırması bulunmaktadır. Araştırma bölgesindeki beş yıldızlı otellerin hepsinin deniz kenarında olması nedeniyle diğer katılımcılar “konum” temasını kıyaslama konusu olarak değerlendirmemektedirler. “Konum” teması, kıyaslama olarak incelendiğinden ağırlıklı olarak “denize ve şehir merkezine uzaklık” olarak karşılaştırma yapıldığı görülmektedir. Katılımcıların “konum” ile ilgili ifadelerinden bazıları aşağıdadır.

Tablo 3.46. Konum Temasının Farklılık, Müşteri Tercih Sebepleri ve Kıyaslamaları

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi	Kıyaslama
4 yıldızlı	1		Şehir merkezi	Şehir merkezine uzaklık
	10	Denize sıfır	Denize sıfır	Denize yakınlık
	11		Şehir merkezi	
	13	Şehir merkezi	Şehir merkezi	
	14	Denize sıfır	Denize sıfır	
	16			Denize yakınlık
	19		Denize sıfır	
	22	Denize – Mavi bayraklı plaj, Milli parka yakın, Plaja yakın	Milli parka yakın	
	23		Denize sıfır	Denize yakınlık, Eğlence merkezlerine uzaklık, Şehir merkezine uzaklık, Ulaşım problemi
	25	Denize sıfır	Denize sıfır, Efes’e yakın	Denize yakınlık, Denizin durumu
	28	Denize sıfır, Doğal hava sirkülasyonu	Denize sıfır	
33	Denize sıfır	Denize sıfır, Şehir dışı	Denize yakınlık, Şehir merkezine uzaklık	
5 yıldızlı	7	Denize sıfır		
	9	Şehir merkezine çok yakın	Şehir merkezine çok uzak değil	
	18	Denize sıfır, Kendine ait koyu ve iskelesi var	Denize sıfır	
	20	Ören yerlerine yakın	Denize sıfır	Denize yakınlık
Diğer	2	Şehir merkezi	Şehir merkezi	
	5		Denize sıfır	
	6	İklim farklı – milli park temiz hava		Denize yakınlık
	8	Şehir merkezi	Şehir merkezi	
	12	Ulaşım kolay	Şehir merkezi	
	21			Denize yakınlık
	29	Denize sıfır		
	30	Denize sıfır, Plaj ve denizin içi kum	Denize sıfır	
32	Ana yol üzerinde, girişte ilk tesis olması	Ana yol üzerinde		

Bu tablo katılımcıların ikinci, dördüncü ve beşinci sorulara verdikleri cevaplardaki konum teması kullanılarak oluşturulmuştur.

*“Biz lokasyon olarak denize sıfır anlamında kullanılan tabir ile baktığımız zaman; denize kuş uçuşu 100 metre, kara yolu ile yürüyerek 300 metre mesafedeyim. Bu bir kıyaslama diyebiliriz, diğer otellere baktığımız zaman” (Katılımcı 6).*

*“X Tatil Köyü ile aynı konumda olması dolayısıyla fakat otelimizin deniz ile arasında karayolu olmaması bir avantajdır” (Katılımcı 10).*

*“Tabi ki bu oteller X Hotel’dir, Y Hotel’dir falan değil, kendi kategorimizde, kendimize hem lokasyon olarak, hem tesis olarak yani fiziki yapı olarak, hem fiyat skalası olarak, hem de pazar pazar aynı pazarlarda yarıştığımız oteller. Yani şuan benim şeyimdeki, skalamdaki oteller A Hotel, B Hotel, C Hotel, D Hotel ve beşinci otelimde biraz orada abarttık E Hotel’ı yakaladık, çünkü orada iç pazarda çok ciddi bir ivmesi olduğu için, iç pazarda dedik E Hotel’le şey yapalım, karşılaştıralım” (Katılımcı 16).*

*“Şimdi ben buranın dezavantajlarından bahsedeyim: havaalanından uzağım, şehir merkezinden çok uzağım, eğlenceye çok uzağım. Benim buraya gelecek olan insanların ulaşım problemi var” (Katılımcı 23).*

### **3) Aktivite Teması**

Katılımcıların ifadelerinde aktivite teması yoğun çıkmasına rağmen, kıyaslama olarak daha az bir yoğunluğa sahiptir. Canlı müzik, kapalı havuz, spa noktaları, toplantı salonu, bahçe, animasyon yoğunluğu karşılaştırma yapılan konulardan bazılarıdır. Katılımcıların bu konudaki ifadelerinden bazıları aşağıdadır.

*“Herkes her şey dahil hizmet veriyor, herkesin artık bir salonu var banket hizmeti veriyor, düğün yapıyor bir şekilde” (Katılımcı 4).*

*“Onun dışında bir bahçemiz var onunla kıyaslayabiliyorum” (Karşılaştırma 6).*

*“Ama bina eskiliği ve yapısal olarak yeni yapılan otellerden iyi olmaya biliyoruz. Onların havuzları, kapalı havuzları, fitness centerları daha iyi olabilirken bizim daha küçük çaplı olabiliyor. Bunun gibi örnekler” (Karşılaştırma 18).*

*“Diğer otellerden farklılığım ahım şahım bir farklılığım yok veya şurada bir ressam var, gelenlerin işte resimlerini çiziyor deme şansım yok. Haftada bir canlı müzik çalmakla, aktivite derinleşir mi? Göreceli, o müziğinde yerli yabancı ne kadar aktivite olduğunu görmek lazım. Butik otel değilim ama butiksel bir yapıım var. Biz hangisinde varız? Biz onda yokuz, yani şimdi bir tenis kortum var, iki langırt bir masa tenisi ile ulan aktivitem var demek şansına ben hazır değilim. (Araştırmacı: Onu koyduğumuz zaman var deyip geçiyoruz, kendimizi kandırıyoruz.) Evet, ben koydum, var, adı var. Yani yasak savmakla doğru orantılı bir hizmet sektörü olmaz” (Katılımcı 23).*

*“Örneğin bizim alanımızdaki yerlerin birçoğunda animasyon faaliyetleri düşüktür. Biz bu konuda animasyon yürüten bir oteliz, yıl içerisinde” (Katılımcı 24).*

#### **4) Fiyat Teması**

Bu tema, katılımcılar tarafından en fazla kullanılan konulardan birisi olarak görünmektedir. Tablo 3.47.’de görüldüğü gibi katılımcıların büyük bir çoğunluğu rakiplerinin fiyatı ile karşılaştırma yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinden bazıları aşağdadır.

*“Kendi fiyatımızın kendimiz belirliyoruz. Fiyat: İşin açıkçası fiyatlar belirli, buna göre maliyetlerimizi düşürmeye çalışıyoruz” (Katılımcı 2).*

*“(Araştırmacı: Fiyat dışında, diğer otellerle hangi konularda karşılaştırıyorsunuz, kendi otelinizi?) En önemli karşılaştırma konumuz kesinlikle fiyat, çünkü az öncede söylediğim gibi, her otel birbirinin kopyası burada, herkes her şey dahil hizmet veriyor, herkesin artık bir salonu var banket hizmeti veriyor, düğün yapıyor bir şekilde” (Katılımcı 4).*

Tablo 3.47. Fiyat Temasının Farklılık, Müşteri Tercih Sebepleri ve Kıyaslamaları

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi	Kıyaslama
4 yıldızlı	Katılımcı 1		Uygun fiyat	Fiyat fayda oranı
	Katılımcı 10		Fiyat fayda oranı	
	Katılımcı 13		Uygun fiyat	
	Katılımcı 16	Ekonomik otel	Fiyat fayda oranı	Rakiplerin altında kalmamaya çalışıyor, Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 22			Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 23		Fiyat fayda oranı	
	Katılımcı 25			Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 28		Uygun fiyat	
5 yıldızlı	Katılımcı 7		Fiyat fayda oranı, İstikrarlı oluşu, promosyon vermemesi	Fiyat fayda oranı
	Katılımcı 9			Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 15		Promosyon verilmesi, Uygun fiyat	
	Katılımcı 17			Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 18		Fiyat fayda oranı, Uygun fiyat	Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 20	Ucuz beş yıldız	Uygun fiyat	Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 31		Fiyat fayda oranı, Uygun fiyat	Fiyat fayda oranı, Rakiplerin fiyatı
Diğer	Katılımcı 2		Uygun fiyat	Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 4		Fiyat fayda oranı	Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 6		Fiyat fayda oranı	Promosyonlar, Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 12	Uygun fiyat	Uygun fiyat	Promosyonlar, Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 24		Uygun fiyat	
	Katılımcı 29	Diğer tesislere göre düşük, yarım pansiyon olduğu için	Uygun fiyat	Grup fiyatları, Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 30			Rakiplerin fiyatı
	Katılımcı 32		Fiyat fayda oranı	Rakiplerin fiyatı
Bu tablo katılımcıların ikinci, üçüncü ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki fiyat teması kullanılarak oluşturulmuştur.				

*“Maliyetler ve kârlılık oranını düşürmeden fiyatlarda belli bir şekilde indirim veya belli zamanlarda kısa süreli indirimler veya damping anlamında doluluğu sağlayabilecek satışlar yapılabiliniyor tabi ki. (Araştırmacı: Diğer tesislerin çalışma şekli, fiyat, çalıştıkları pazarlar gibi bu şekilde kıyaslıyor musunuz?) Mutlaka kıyaslıyorum, fiyatsal açıdan da kıyaslıyoruz” (Katılımcı 6).*

*“İkincisi, misafire ne satın aldığını, net olarak ifade edebildiğimiz için ve etmek için çok büyük gayret sarf ettiğimiz için, aldığının yani parasını ödediği hizmetin yüzde yüzünü alabilmesini hedeflediğimizden dolayı diğer otellerle kıyas yaptığım zaman, ben vermiş olduğum hizmette ne kadar başarılıyım peşine düşüyorum” (Katılımcı 7).*

*“Fiyat: Aynı kalitede olan rakip otellerimizin fiyatlarını ve pazarlama stratejilerini karşılaştırıyoruz” (Katılımcı 12).*

*“(Araştırmacı: Başka hangi konuda karşılaştırıyorsunuz?) Ya, tabi ki fiyat, o zaten olmazsa olmaz, kaçtan veriyor... Fiyatta onların pek altında kalmamaya özen gösteriyoruz yani üstüne, daha çok bu benzer otellerin içerisinde daha yüksek fiyatla, daha fazla volümü nasıl yakalayabiliriz onun üzerinde çalışıyoruz tabi, ikinci şeyimiz bu. Hep onların daha önünde olmaya özen gösteriyoruz” (Katılımcı 16).*

*“Tabi ki buradaki tesislerle kendimizi hangi konuda karşılaştırabiliriz: birincisi, satış ve pazarlamadaki fiyat konularında karşılaştırıyoruz. (Araştırmacı: Satış fiyatı olarak?) Evet, satış fiyatı olarak karşılaştırıyoruz” (Katılımcı 18). “Fiyata bakıyorsunuz, servise bakıyorsunuz, müşteri profiline bakıyorsunuz...” (Katılımcı 20).*

*“Hangi konularla karşılaştırıyoruz, (düşünüyor) fiyat konularında karşılaştırıyoruz. Çünkü diğer beş yıldızlı oteller, bizim altımızda fiyat veriyor. Onlarda bin yatak var, beş yüz yatak var ama bizim verdiğimiz yemeği veriyor ama dolması içinde bizim altımızda fiyat veriyor, en büyük rekabet fiyat” (Katılımcı 28). “Fiyat: aynı sınıftaki otellerden daha avantajlıyız” (Katılımcı 32). “Fiyat: fiyatlarımız aynı ayar otellerden uygun, iyi bir fiyat” (Katılımcı 33).*

## **5) Personel Teması**

Katılımcılar bu temada, personelle ilgili olarak çalışan sayıları, kalifiye durumları, personele verilen eğitimleri, personelin müşteriye davranışları, maaşları, devamlılıkları gibi konularını kıyasladıklarını belirtmişlerdir. Bu konudaki ifadelerden bazıları aşağıdadır.

*“İyi para kazandığı sürece daha çok yatırım yapıyor, daha çok şeyi yeniliyor, daha çok şeyi güzelleştiriyor. Ne biliyim yani, bu mutfakta kullandığınız işte bilmem ne makinesinden tutunda, odada kullandığınız havluya kadar, personelin üzerine giydirdiğiniz kıyafete kadar size bir takım avantajlar sağlıyor” (Katılımcı 15).*

*“Bununla beraber kadro, yani bu oteller içerisinde en fazla, uzun vadeli personel yatırımı yapan otel bizim. Yani şeye baktığımız zaman, bu sene hariç tabii ki. En eski personel, en uzun soluklu personele bakacak olursak bizim personelimiz çıkar. Yani bizde çok fazla beş seneyi aşmış personel mevcut. Bu da ne yapıyor hem içerideki sistemi daha kolay oturtmakta, misafiri birebir tanımakta, pazar pazar misafirin ne istediğini anlayıp, onun sorunlarını çözebilmekte, ona yardımcı olabilmekte kolaylık sağlıyor” (Katılımcı 16).*

*“Artı personelin niteliği konusunda özellikle çaba harcıyoruz, güvenilir, sağlam, aile yapısına özellikle küçük çocuklarla gelmesi dolayısıyla, yoğun bulunması dolayısıyla aile yapısına böyle daha uygun, böyle daha anlayışlı, daha hoşgörülü, daha sıcak yaklaşan personel yapısıyla rekabet ediyoruz. O konu bizim için önemli bir konu” (Katılımcı 24).*

*“Ondan sonra eğitim programlarına ne kadar önem verdiği. Şuanda mesela devam eden sanayi sektöründen buraya adapte edilmiş bir program üzerinde bütün arkadaşlarımızla beraber çalışıyoruz. Verimlilik esaslı, hizmet üretim süreçlerinin o bildiğimiz klasik ISO falan değil de daha bir gelişmiş sistemi. İşte 5S’ler, Kaizen’ler o tür şeyleri yaptırıyoruz bir fiil. İyileştirmelere giriyoruz. Sezona yani girmeden önce bunları yapmanın bir avantaj olduğuna inanıyoruz. Ve ciddiye paralar ödeniyor bunlara” (Katılımcı 26).*

## **6) Müşteri Memnuniyeti Teması**

Katılımcıların bu temadaki görüşleri incelendiğinde, beş yıldızlı otel katılımcıların dört yıldızlı ve diğer otel katılımcılarına göre daha fazla sayıda konuya önem verdikleri görülmektedir. Katılımcılar genel olarak kendi



sınıflarındaki diğler tesislerin misafir memnuniyet oranları ve yorum sitelerindeki şikâyetleri ve sıralamalarını kıyasladıkları belirlenmiştir. Bu tema ile ilgi bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır.

*“Kıyaslamamız ağırlıklı olarak vermiş olduğumuz hizmette ne kadar başarılı olduk, diğlerine göre ne derece başarılı olabildik. Çünkü bunu ne kadar etik, bir çerçevede bu kullanılsa bile, en azından biz psikolojik olarak bu olayı bilerek nerdeyiz, nereye gidiyoruz ya da kime göre nereye gidiyoruz, takip edebiliyoruz” (Katılımcı 7).*

*“Bunda birincisi dediğim gibi müşteri memnuniyeti, ondan sonra daha yüksek fiyata daha önde olabilme ama tabi ki bu dönem dönem değişiyor. Her zaman aynı bizim planladığımız gibi realizasyonu maalesef mümkün olmuyor. Bir, müşteri memnuniyeti, zaten trustyou’da kendimize rakip olarak belirlediğimiz beş tane otel var. Dolayısıyla biz bu beş otel içerisinde birinciyiz. Ha, şimdi şey değişti, X Hotel’i yeni bir şey açtılar, destinasyon açtılar onu şeye kaydirdılar Güzelçamlı ve Davutlar’ı kendi içinde değerlendirmeye başladılar. Tabi öyle olunca da X Hotel’ta orada birinci otel çıktı, zaten çok fazla rakibi olmadığı için. Yani diğler oteller içerisinde biz şuanda onu trustyou otomatikman kendisi yapıyor, bizim hiçbir şekilde müdahale etme şansımız yok. Hem onların bütün yorumlarını görebiliyoruz, puanlarını görüyoruz ve puanlamadaki yerlerini de görüyoruz. Biz şimdi o bahsettiğim oteller içerisinde, bayağıda farklı olarak birinciyiz” (Katılımcı 16).*

*“Başka öyle karşılaştırdığınız bir alan var mı, A ya da B oteli ile? Ben A oteli benden çok iyi, B oteli benden çok kötü demiyorum. Burada tüm oteller belli bir mücadele içinde kendilerinin yapmış olduğu konseptle hizmet veriyor. Bizde her birinden farklı bir konseptle hizmet vermeliyiz ki oradaki farklar otel içerisinde gözükebilsin. Mart ayında benim doluluk oranım yüzde 92 farkı buradan görebiliriz yani. (Araştırmacı: Tamam ama o farklı bir konu arkanızda acente (X Tour) var.) Yo, acentenin X Tour’un Mart ayındaki bana faydası yüzde 10. (Araştırmacı: Güzel, eğer o şekilde bir doluluk yakaladıysanız.) Diğler farklar, tamamen otelin yakalamış*

*olduğu ivme, repeat ve misafirin memnuniyeti ile alakalı” (Katılımcı 18).*

## 7) Oda Teması

Katılımcılar, Tablo 3.48.’de oda temasında farklılık olarak deniz manzarası konusunu öne çıkarırlarken, kıyaslama sırasında oda malzemeleri ve bu malzemelerin durumu, uyumu gibi alanlara baktıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 23 ve Katılımcı 25, oda ile ilgili farklılık ve müşteri tercihi ile ilgili bir ifade vermemelerine rağmen, kıyaslama konusunda ifadeleri bulunduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri aşağıdadır.

Tablo 3.48. Oda Temasının Farklılık, Müşteri Tercih Sebepleri ve Kıyaslamaları

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi	Kıyaslama
4 yıldızlı	Katılımcı 11	Deniz manzarası		
	Katılımcı 14	Deniz manzarası		
	Katılımcı 23			Malzemelerin durumu, uyumu
	Katılımcı 25	Deniz manzarası		Deniz manzarası
	Katılımcı 33	Deniz manzarası		
5 yıldızlı	Katılımcı 3	Deniz manzarası		
	Katılımcı 9	Deniz manzarası, Odalar lüks döşenmiş	Delüks oda konsepti, Deniz manzarası	
	Katılımcı 18	Deniz manzarası		
	Katılımcı 31		Deniz manzarası	
	Katılımcı 35	Oda konforu ve yatak		Genişliği, Malzemelerin durumu, uyumu
Diğer	Katılımcı 6	Geniş	Geniş olması	
	Katılımcı 12	Deniz manzarası	Deniz manzarası	
	Katılımcı 29			Malzemelerin durumu, uyumu
	Katılımcı 32	Deniz manzarası, Geniş		

Bu tablo katılımcıların ikinci, üçüncü ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki oda teması kullanılarak oluşturulmuştur.

*“Otel odalarımnda daha derli toplu bir konumdayım ama onları nasıl yakaladınız, tamamen bizdeki Türk standartlarında, para kimdeyse, güç ondadır mantığından dışarı çıkmadığımız sürece mücadele etme şansımız yok” (Katılımcı 23).*

*“Neye bakıyoruz, onların verdikleri olanaklara, müşteriye verdikleri odalara, ne kullanmışlar odalarda ekipman olarak, şey olarak konsept olarak ne kullanmışlar. Yarım pansiyon mu her şey dahil mi faaliyet göstermişler” (Katılımcı 29).*

## **8) Hedef Kitlesi Teması**

Katılımcılar, diğer otellerle yaptıkları karşılaştırmada hedef kitlesi temasına müşterilerini incelemişlerdir. Pazarlar, milliyetler, kiminle seyahat ettikleri gibi unsurlar katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bazı katılımcılara ait ifadele aşağıdaki gibidir.

*“Onların konsepti daha farklı, tamamen aileye endeksli bir konsept içerisindedir, biz daha butik olarak hizmet veriyoruz” (Katılımcı 5).*

*“Müşteri profili belli, dediğim gibi yabancıysa tercih açısından İranlılar tercih edebilir, Türkler açısından da ekonomik ve hafta sonu ekonomik özellikle hafta sonu gelenler” (Katılımcı 20).*

*“Biz şimdi ne tarafa bakalım? Ben şimdi hangi ülkenin insanları daha fazla cezp eder diye bakıyorum, bizim burası Türk ve Alman ekolüne daha yakın diye bakıyorum. Ama herkesin bakış açısı farklı olabilir, benim düşüncem veya yorum o” (Katılımcı 23).*

*“Müşteri milliyeti: Daha ziyade Avrupa ve Türk Pazarı” (Katılımcı 33).*

## **9) Ortam Teması**

Bu tema Tablo 3.44.'de görüldüğü gibi farklılık (f: 2) ve müşteri tercihlerinde (f: 17) katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcılar rakiplerini karşılaştırırken bu temadan hiç bahsetmemişlerdir.

## **10) Pansiyon Teması**

Tablo 3.44.'de pansiyon teması katılımcılar tarafından farklılık (f:4) ve müşteri tercihlerinde (f: 4) olarak görülmektedir. Katılımcılar, rakipleriyle kendi

tesislerini karşılaştırırken, çalıştıkları pansiyonu (f: 9) ve bunun içeriğini kıyasladıklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcı ifadeleri aşağıdadır.

*“...herkes her şey dahil hizmet veriyor, herkesin artık bir salonu var banket hizmeti veriyor, düğün yapıyor bir şekilde”* (Katılımcı 4).

*“Her şey dahil, birçok otel gibi bizde sezonda her şey dahil konseptinde çalışıyoruz”* (Katılımcı 8).

*“Tabi ki yani, bir her şey dahil konseptin içerikleri, A’la Carte Restaurantların çokluğu...”* (Katılımcı 17).

*“İkincisi, içerdeki verilen konseptle ilgili karşılaştırabiliyoruz”* (Katılımcı 18).

*“Kadro sayıları, mesela az çok X Hotel’i kendimize yakın görüyoruz, yatak olarak ta, konsept olarak ta, fiyatları tabii karşılaştırıyoruz, personel ücretlerini karşılaştırırken; satış fiyatlarını da baz almak zorundayım. O kaçta satıyor, ben kaçta satıyorum; benim fiyatım ne olacak, orada kalkıp kişi başı 250 liradan verirken, personeline 1600-1700 lira veriyorsa; ben 150 liradan verirken 1300-1400 liradan vereceğim, daha fazla yukarı çıkmam mümkün olmuyor”* (Katılımcı 30).

## **11) Yönetim Teması**

Bu tema, dört yıldızlı otel katılımcıları tarafından hiç ele alınmamıştır. Ağırılık olarak diğer oteller olarak gruplandırılan katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar bu temada maliyetleri, ar-ge yapıp yapmadıklarını, teknolojik yenilikleri, yönetim şekillerini, işletmelerin sürekliliği ve kârlılığı gibi konularda kıyaslama yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu temayla ilgili bazı katılımcı ifadeleri aşağıdadır.

*“Fiyat: İşin açıkçası fiyatlar belirli, buna göre maliyetlerimizi düşürmeye çalışıyoruz”* (Katılımcı 2).

*“Araştırma geliştirme diye bir dal var biliyorsunuz. Maalesef yok. O yüzden Antalya’daki oteller “Business Development Manager” çalıştırıyorlar” (Katılımcı 4).*

*“Yenilikler: Yeni olan teknik ve sistemleri yakından takip ediyoruz” (Katılımcı 12).*

*“Maliyet iki; diyeceksiniz ki nasıl, bir şekilde öğreniyoruz tabi. Birde onda daha açık oteller, satış fiyatlarında biraz daha kapalı olabilirler birbirlerine ama söz konusu maliyetler olduğu zaman ‘Sen onu kaçta aldın, onu kaçta veriyor’ sık sık konuşuluyor” (Katılımcı 31).*

## **12) Mimari Teması**

Fiziki yapı, binanın eskiliği – yeniliği, modern olup olmaması, otelin bakımlı olması, yapılan yenilemeler ve yapısal farklılıklar bu temada katılımcılar tarafından bahsedilen konulardır. Buna ilişkin bazı katılımcı ifadeleri aşağıdadır.

*“...iyi para kazandığı sürece daha çok yatırım yapıyor, daha çok şeyi yeniliyor, daha çok şeyi güzelleştiriyor. Ne biliyim yani, bu mutfakta kullandığınız işte bilmem ne makinesinden tutunda, odada kullandığımız havluya kadar, personelin üzerine giydirdiğiniz kıyafete kadar size bir takım avantajlar sağlıyor” (Katılımcı 15).*

*“Tabi ki bu oteller X Hotel, Y Hotel falan değil, kendi kategorimizde, kendimize hem lokasyon olarak, hem tesis olarak yani fiziki yapı olarak, hem fiyat skalası olarak, hem de pazar pazar aynı pazarda yarıştığımız oteller...” (Katılımcı 16).*

*“Ama bina eskiliği ve yapısal olarak yeni yapılan otellerden iyi olmaya biliyoruz. Onların havuzları, kapalı havuzları, fitness centerları daha iyi olabilirken bizim daha küçük çaplı olabiliyor. Bunun gibi örnekler” (Katılımcı 18).*

*“Karşılaştırma yaparken, konumunu karşılaştırıyoruz, hizmet noktalarını karşılaştırıyoruz, personel sayılarını, genel alanları, temizliğini, verdiği hizmetlerdeki detaylara bakarsak işte: wi-fi,*

*televizyonu, kanalları, modern olup olmasını, yapının durumunu, manzarası, denizi, konsepti, personel sayısı, genel alanları, spa noktasındaki noktalar, verilen ürünlerin kalitesi yani tedarikçilerimizle ürün kalitesi konusunu kıyaslıyoruz. Fiyatlarımızı tabi ki karşılaştırıyoruz, bu tür karşılaştırma noktalarımız var” (Karşılaştırma 25).*

### **13) Pazarlama Teması**

Katılımcılar, rakiplerini çalıştıkları acenteleri ve ilişkileri, satış pazarlama teknikleri, reklamları ve sosyal medya kullanım gibi alanlarda karşılaştırdıklarını belirtmişlerdir. Bu tema ile ilgili katılımcı görüşleri aşağıdadır.

*“Beraberinde operatörlerle, acentelerle olan ilişkilerinizi de gündeme getiriyor” (Katılımcı 16).*

*“Böyle bir piyasada, bu fiyatlarda öyle sağlam bir bütçe ayıramıyorsunuz. Böyle sağlam bir tanıtım, televizyonlara çıkayım, şunu yapayım, yurtdışına şey yapayım. Ha, bu arada ne yaptık, bu Tire, Ödemiş, şey İzmir falan, işte Söke'den falan da şimdi, çok iyi bir ismimiz olduğunu duyuyorum. Şimdi en iyi X Hotel, işte düğünü X Hotel'da yaptık veyahut ta şeyi, orada konaklanır falan gibi. (Düşünüyor) dediğim gibi sosyal medyayı çok iyi kullanıyoruz, ondan sonra ister istemez dünya artık internet dünyası” (Katılımcı 35).*

### **14) Bilinirlik Teması**

Bu tema müşteri tercih sebeplerinde (f: 10) çıkmasına rağmen, katılımcıların ifadelerinde kıyaslama ile ilgili olarak sadece bir görüşmede geçmiştir. Bu görüşmedeki katılımcının ifadesi aşağıdadır.

*“Onun için Mariot olması şey. Bir de mesela, ben rehberlik yaptığımız dönemde veya şef rehberlik veya müdürlük yaptığımda, Antalya'da Maritim Otel var, Belek'te: biliyorum ki orada Maritim'i yazmamış olsa, o otelin yiyeceği şikayetin haddi hesabı yok ama o Alman Müşteri, orada Maritim yazdığı için sıfır ya, bir tane şikayet olsun! Şey böyle buz gibi odalar, doğru düzgün televizyon yok, ne biliyim işte kapıların altından rüzgar esiyor falan. Maritim, Alman*

*Markası, Alman Müşteri şey var yani, tutuyorlar. Tabi, bilerek geliyor. O müşteri firmalarda, sıcak tutuyor, reklamını yapıyor, mesajlarını... puan toplatıyor. Yani sürprizle karşılaşmıyor. Burada bizim Türk Otelciliğindeki en büyük sıkıntımız o zaten, biz yapıyoruz, çok iyi hizmet verebiliriz ama tanıtamıyoruz kendimizi, geldiği zaman müşteri zaten çekinerek geliyor. Yoksa X Hotel daha çok tanınmıyor, daha bir yıllık otel. X Hotel Kapadokya'dan dolayı da zaten yalnızca o bölgenin insanı bilir veyahut ta yani Anadolu Grupları bilir. Ve isim yapmakta o kadar kolay değil, ben istediğim kadar yırtayım X Hotel diye olmuyacak” (Katılımcı 35).*

### **15) Konsept Teması**

Bu tema, kendilerini konsept olarak farklılık ve müşteri tercih sebebi belirten iki katılımcı tarafından kıyaslama konusunda da belirtilmiştir. Katılımcıları bu temayla ilgili ifadeleri aşağıdadır.

*“Benim konseptim işte sejur bazında çalıştığım acenteler bazında kıyaslayabilirim” (Katılımcı 27).*

*“Dediğim gibi 13 yaş altı almamakla, bu en büyük farkımız. Yani çalışma konsepti olarak, başka? Başka ne yapıyoruz?” (Katılımcı 35).*

### **16) Otel tipi**

Bu temada katılımcılar kendi otellerini karşılaştıracakları tesisleri belirlerken, buldukları sınıfa uygun tesisler olmasına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu temayla ilgili ifadelerinden bazıları aşağıdadır.

*“X Tatil Köyü ile aynı konumda olması dolayısıyla fakat otelimizin deniz ile arasında karayolu olmaması bir avantajdır” (Katılımcı 10).*

*“Tabi kendi kulvarımızdaki otellerden bahsediyoruz. (Araştırmacı: Kendi kulvarınız olabilir, başka kulvardaki oteller olabilir.) Yok, başka kulvardaki otellerle karşılaştırmamızın çok fazla bir anlamı olmaz. Kendi kulvarlarımızda” (Katılımcı 15).*

“...denize sıfır, beş yıldızlı bir otel, tatil köyü değil ama beş yıldızlı bir otel”( Katılımcı 20).

“Diğer otellerle karşılaştırma yaparken dediğim gibi, bizdeki hizmet şekli biraz farklıdır. Diğer otellerde, kendi grubumuzdakilerle karşılaştırırken bunu ağırlıklı olarak bunu şeyden ölçüyoruz zaten” (Katılımcı 24).

“Kuşadası'nın yapısı olarak neyle neyi kıyaslıyorsunuz ki, 4 yıldız olarak baktığınızda, şimdi ben 4 yıldızlar içinde kıyaslamam lazım. 4 yıldızlarda yok”(Katılımcı 27).

Tablo 3.49. Farklılıkları Olmayan ve Kıyaslama Yapmayan Katılımcılar

Otel	Katılımcı	Farklılık ifadesi	Müşteri Tercih Sebebi	Kıyaslama
4 yıldızlı	Katılımcı 11			Genel bir kıyaslama yapmıyorum
	Katılımcı 19			Genel bir kıyaslama yapmıyorum
	Katılımcı 23	Hiç farkımız yok		
	Katılımcı 27			Acentenin bölgede çalıştığı başka 4 yıldızlı otel yok, Bölgede benzeri yok
	Katılımcı 28	Hiç farkımız yok		
5 yıldızlı	Katılımcı 7			Gelirler anlamında kıyaslama mümkün değil
	Katılımcı 18			Genel bir karşılaştırma yapmıyorum
	Katılımcı 31	Çok farklı değil		
Diğer	Katılımcı 2	Diğer otellerle aynı		Genel bir karşılaştırma yapmıyorum
	Katılımcı 5			Bölgede benzeri yok

Bu tablo katılımcıların ikinci, üçüncü ve beşinci soruya verdikleri cevaplardaki yok teması kullanılarak oluşturulmuştur.

Katılımcılardan bazıları farklılık konusunda diğer otellerden bir farklarının olmadığını belirttikleri gibi, bazı katılımcılarda kıyaslama yapmadıklarını da belirtmişlerdir. Bu ifadeler Tablo 3.49.'da bir araya getirilmiş olup, katılımcı ifadelerinden bazıları aşağıdadır. Katılımcı 2, hem farklılığının olmadığını hem de kıyaslama yapmadığını belirtmiştir. Diğer üç katılımcı farklılıklarının olmadığını



belirtmelerine rağmen kıyaslama yapmaktadır. Katılımcıların kıyaslama yapmamaları ile ilgili ifadelerinden bazıları aşağıdadır.

*“Genel bir karşılaştırma yapmıyoruz” (Katılımcı 2).*

*“Bizim bir örneğimiz yok Kuşadası’nda, karşılaştırma yapma şansım yok” (Katılımcı 5).*

*“Başka bir alanda ne yazık ki gelirler anlamında vs anlamında diğer otellerle bir kıyas yapmamız ne yazık ki mümkün değil, zaten bu insanların, işletmelerin kendi öz hesaplaşmaları, bunun haricinde başka bir şeyimiz yok” (Katılımcı 7).*

*“Onun haricinde kendimize şu otel bizim rakibimiz, bu otel bizim rakibimiz diye bir kaidemiz yok. Biz, onlar kendi farklı yollarında ilerliyor, bizde kendi bildiğimiz yolda ilerliyoruz” (Katılımcı 18).*

*“Ben kendi işimize bakıyorum, diğer oteller nasıl karşılaştığına bakmadım yani. (Araştırmacı: Yani personelidir, fiyatıdır... hiç karşılaştırmıyorsunuz? ) Hayır, kendi bütçemize göre...” (Katılımcı 19).*

*“(Araştırmacı: Kendi tesisinizi başka bölgedeki bir otelle karşılaştırıyor musunuz?) Yani karşılaştıramıyoruz, benzerimiz yok ürün olarak yani X pazarındayken” (Katılımcı 27).*

Sonuç olarak, katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, farklılık ve müşteri tercih sebeplerinde belirlenen temalarda kıyaslama yapıldığı anlaşılmaktadır. Katılımcı ifadelerindeki kod sayılarının kıyaslama sorusunda artması da bunun bir göstergesidir. Katılımcılar genel olarak kendilerince tesisleri için farklı veya önemli olduklarını düşündükleri birçok konuda karşılaştırma yapmaktadırlar.

### **3.3. Katılımcıların İfadelerinde Bulunan Temaların Farklılık, Rekabet Üstünlüğü, Müşteri Tercih ve Kıyaslama Olarak Açıklanması**

Kuşadası bölgesinde bulunan otellerin yöneticileri ile yapılan bu çalışmada, otellerin hangi alanlarda farklılıklara sahip olabileceği araştırılmıştır. Araştırmada ilk önce **“Size göre bir otel, diğer otellere göre hangi alanlarda farklılıklara sahip olmalıdır?”** sorusu sorulmuştur. Bu soru ile alanlarında uzman olarak kabul edilen bu kişilerin görüşlerine göre bir otelin genel olarak hangi alanlarda farklılıklara sahip olabileceği öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar 204 ifade (kod), 19 tema (konu) başlığında gruplandırılmıştır (Tablo 3.50. – Soru: 1 sütunu).

Katılımcılara ikinci olarak **“Size göre oteliniz, diğer otellerden hangi alanlarda önemli farklılıklara sahiptir?”** sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların incelenmesi sonucu 154 kod tespit edilmiştir. Bulunan bu kodlar, birinci soruya verilen cevapların incelenmesi sonucu oluşturulan 19 temaya göre gruplandırılmıştır. Katılımcılardan dört tanesi, otellerinin diğer otellerle aynı olduğunu, çok farklı olmadığını ve hiç farklılıklarının olmadığını belirtmişlerdir (Tablo 3.50. – Soru: 2 sütunu). Katılımcıların Soru 1’de verdikleri farklılık ifadeleriyle, kendi otellerindeki farklılık ifadeleri arasında fark olup olmadığı karşılaştırılabilmiştir. Bu soruya verilen ifadelerde Soru 1’e göre daha az sayıda kod çıkması, katılımcı otellerin genel olarak farklılıkların azaldığı ve birbirine benzemeye başladıkları anlaşılmıştır.

Üçüncü olarak katılımcılardan **“Oteliniz, diğer otellere göre hangi alanlarda rekabet üstünlüğüne sahiptir?”** sorusuna cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların ifadelerinin incelenmesinde 140 kod tespit edilmiş ve 19 temaya göre gruplandırılmıştır (Tablo 3.50. – Soru:3 sütunu). Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar sayesinde, katılımcı otellerin farklılık olarak kabul ettikleri özelliklerinin aynı zamanda rekabet üstünlüğü olup olmadığı karşılaştırılabilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların Soru:1 ve Soru:2’de farklılık olarak hiç bahsetmedikleri maliyet, arazi, çevreci, güvenlik ve mülkiyet temalarında rekabet üstünlüklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların üç tanesi, Kuşadası’nda bulunan diğer otellere göre bir rekabet üstünlüklerinin olmadığını aşağıdaki ifadeleriyle belirtmişlerdir:

- Katılımcı 2, satış anlamında tesislerin dört yıldız, beş yıldız ve tatil köyü sınıflarının olduğunu bu nedenle fazla bir üstünlükleri olmadığını.
- Katılımcı 28, hiçbir rekabet üstünlüğü yok.
- Katılımcı 31, Kuşadası'ndaki otellerin birinin diğerine çok büyük üstünlüğü olduğuna inanmadığını ifade etmişlerdir.

Dördüncü olarak katılımcılara “**Otelinizi, diğer otellerle hangi konularda karşılaştırıyorsunuz?**” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplarda 198 kod tespit edilmiş ve 19 temaya göre gruplandırılmıştır (Tablo 3.50. – Soru:4). Bu soruya verilen cevaplar sayesinde otellerin sahip oldukları farklılıkların, karşılaştırma konusu olup olmadığı karşılaştırılabilmiştir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, Soru: 1 ve Soru:2'deki ifadelerde belirtmedikleri malzemeler ve oda doluluk oranı temalarında da diğer otellerle kendi otellerini karşılaştırdıklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, katılımcılardan 7 tanesi, kendi otellerini rakipleriyle karşılaştırmadıklarını aşağıdaki ifadelerle belirtmişlerdir:

- Katılımcı 2, genel bir karşılaştırma yapmadığını,
- Katılımcı 5, Kuşadası'nda bir örneğinin olmadığını ve bu nedenle karşılaştırma yapma şansının olmadığını,
- Katılımcı 7, gelirler vs anlamında diğer otellerle bir kıyaslama yapmalarının mümkün olmadığını ve bunun işletmelerin kendi öz hesaplaşmaları olduğunu,
- Katılımcı 11, çok fazla kıyaslama yapmadığını,
- Katılımcı 18, kendilerine şu otel rakibi bu otel rakibi diye bir kaidelerinin olmadığını, onlar kendi farklı yollarında ilerlediğini, kendilerinin de kendi bildikleri yolda ilerlediklerini,
- Katılımcı 19, kendi işine baktığını, diğer oteller nasıl diye bakmadığını, kendi bütçelerine göre çalıştıklarını,

- Katılımcı 27 (f: 2), çalıştıkları acentenin katalogunda bölgedeki tek dört yıldızlı otel olduğunu ve çalıştığı konseptin de bölgedeki başka bir otelde uygulanmadığı için kıyaslama yapamadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.50. Araştırmada Tespit Edilen Temalar

	Tema	Soru: 1	Soru: 2	Soru: 3	Soru:4	Soru: 5	Toplam (f)
		Otellerin Farklılıkları	Katılımcıların Farklılıkları	Rekabet Üstünlükleri	Kıyaslama	Müşteri Tercih	
1	Hizmet	43	20	15	34	12	124
2	Konum	19	23	20	18	23	103
3	Aktivite	25	24	15	10	20	94
4	Personel	15	15	15	12	14	71
5	Fiyat	2	5	9	26	23	65
6	Müşteri Memnuniyeti	1	10	4	13	16	44
7	Konsept	26	9	2	2	3	42
8	Hedef Kitle	15	4	1	8	7	35
9	Oda	4	14	7	5	5	35
10	Mimari	10	5	9	11		35
11	Pazarlama	7	2	6	6	8	29
12	Otel Tipi	15	1	2	7	3	28
13	Pansiyon	9	4	2	9	4	28
14	Ortam	1	2	5		17	25
15	Yönetim	5	7	2	8	2	24
16	Bilinirlik	2	2	7	2	10	23
17	Kapasite	3	1	3	4	1	12
18	Sezon	1	2	2	2	4	11
19	Yatırım Maliyeti	1					1
	Farklılık Yok		4				4
	Maliyet			6			6
	Arazi			2			2
	Rekabet Üstünlüğü Yok			3			3
	Çevreci			1			1
	Güvenlik			1			1
	Mülkiyet			1			1
	Kıyaslama Yok				8		8
	Malzemeler				5		5
	Oda doluluk Oranı				5		5
	Kıyaslama var				3		3
	<b>Toplam (f)</b>	<b>204</b>	<b>154</b>	<b>140</b>	<b>198</b>	<b>172</b>	<b>868</b>

Beşinci olarak katılımcılara “Müşterilerinizin, otelinizi tercih etme sebepleri nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri ifadeler incelendiğinde 172 kod tespit edilmiş ve 19 temada gruplandırılmıştır (Tablo 3.50. – Soru: 5). Katılımcı otellerin sahip oldukları farklılıklarının, müşteri

tercihlerinde ne derecede etkili olduğu bu soruya verilen ifadelerle anlaşılmaya çalışılmıştır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ilk beş soruya verilen cevaplara göre oluşturulan temalar, yoğunluklarına göre sırasıyla farklılık, rekabet üstünlüğü, müşteri tercihi ve kıyaslama durumları kodların toplam yoğunluğuna göre sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

### 1-Hizmet Teması

Katılımcıların farklılık olarak üzerinde en fazla durdukları konu hizmet teması olmuştur. Müşterilerin otelden aldıkları bütün servisler (yeme - içme, oda, sıcak su, temizlik, resepsiyon hizmetleri, vb) genel olarak hizmet olarak tanımlanabilir. Katılımcıların hizmet teması ile ilgili ifadeleri Tablo 3.51.'dedir.

Tablo 3.51. Hizmet Teması İfadeleri

Soru	f	Hizmet Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1 Otelin Farklılıkları</b>	43	Ekipman teknolojisi, fiyat fayda oranı, girişte şampanya ikramı, havuz kenarında müşterinin gözlük camlarının silinmesi, havuz kenarında müşterinin havlusunun düzeltilmesi, hijyen - temizlik, hizmet kalitesi, hizmet kalitesi ve içeriği, hizmet kalitesinin sürekliliği, hizmet noktaları, ilave hizmet, farklı hizmet, kalite - personelin müşteriye davranışı, kalite ve rahatlık, kullanılan malzemelerin ve genel hizmetin kalitesi, oda temizliği, organik ve yerel yiyecekler, personel ile standart hizmet farklılaştırılması, personel sayısına bağlı hizmet kalitesi, sunum farklılığı, yeme içme, oda servisi, hijyen, yemeklerin çeşidi ve kalitesi, yiyecek ve içecek konusunda iyi hizmet
<b>Soru: 2 Katılımcıların Farklılıkları</b>	20	Fiyatla değil hizmet kalitesi ile rekabet, güler yüzlü ve kaliteli hizmet, servis kalitesinin çok iyi olması, sınıfına göre daha iyi hizmet, snack ve ikram sayısının fazla olması, temizliğe önem verilmesi, yiyecek ve içecek kalitesinin daha iyi olması
<b>Soru: 3 Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	15	Birçok tesisten daha iyi, bulunduğu sınıfın üzerinde hizmet, hizmet kalitesi diğer tesislerden üstün, hizmet kalitesi üstün, kaliteli hizmet, temizlik -diğer tesislere göre üstün, yiyecek - içecek kalitesi daha iyi
<b>Soru: 4 Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	34	Alakart restoran sayısı, hizmet noktaları, içeriği, kalitesi, kat hizmetlerinin nitelikli olması, malzemelerin kalitesi, personelin giyimi, görünüşü, konuşması, temizlik, Tv kanalları, Wi-fi, yemek büfesi içeriği, yemekten temizliğe kadar her şeyde kıyaslama, yenilik
<b>Soru: 5 Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	12	Hizmet kalitesi, hizmet kalitesinin sınıfına uygun olması, hizmet kalitesinin sınıfının üzerinde olması, hizmet kalitesinin sürekliliği, temizlik

Katılımcıların ifadelerinde belirttikleri hizmet kalitesi ve temizlik bir farklılık değildir. Her otel işletmesi bulunduğu sınıfa uygun kalitede hizmet

vermek zorundadır. Aynı şekilde temizlik de her otelin verdiği hizmette olması gereken bir unsurdur. Müşteri için bir oda temizdir ya da değildir. Bu nedenle kalite ve temizlik bir otelin farklılığı olarak kullanılamaz.

Bütün işletmeler küresel rekabeti bir stratejik amaç haline getirmelidirler. Hiçbir kurum, şirket, üniversite veya hastane, dünyanın herhangi bir yerinde kendi konumundaki liderlerin koyduğu standartlara sahip değilse, bırakın başarılı olmayı, varlığını sürdürmeyi bile ümit edemez. Ticari olsun olmasın, bir kurum, dünyanın neresinde olursa olsun, kendini, aynı endüstride bulunan liderlerin koyduğu standartlarla kıyaslayarak kendi ölçümünü yapmalıdır (Drucker, 1999/2014: 73-75).

Bununla birlikte, dört yıldızlı bir otelin hizmet kalitesini bir üst sınıf seviyesine eş değer olarak sunması farklılık olarak kabul edilebilir. Otellerde bulunan hizmet noktalarının (restoran, bar, diğer aktiviteler) sayısı ve bu noktalarda verdikleri hizmetlerin içeriklerindeki (menüler) değişiklikler farklılık olarak kabul edilebilir. Aynı şekilde yiyecek içecek hizmetlerinin daha kaliteli olması da bir farklılık değildir. Diğer taraftan bu yiyecek ve içeceğin servis şekli veya sunumu bir farklılık olabilir. Örneğin, bir içecek siparişi bardağa doldurulmuş bir şekilde servis bardan müşterinin kendisi tarafından alınması veya servis personelinin müşterinin masasına getirmesi bir farklılık olabilir. Dahası, servis personeli içecek şişesini ve bardağı ayrı getirip hoş bir gösteri eşliğinden müşterinin masasında bardağına doldurmak şeklindeki sunumla bir farklılık yaratılabilir. Bir işletmenin verdiği hizmetlerin kalitesini artırmasının ilave bir bedeli ortaya çıkar. Bu bedel işletmeye ve müşterilere göre değişir. İşletmenin hizmet kalitesinde artış sağlamak için yaptığı yüzde ikilik bir maliyet artışı için, bazı müşterileri yüzde onluk fiyat artışını kabul ederken, bir kısmı yüzde birlik hatta kimi hiçbir artışı bile kabul etmeyebilir. Bu nedenle işletmeler hizmet kalitelerini artırırken müşterilerinin tepkilerini çok iyi düşünmelidirler (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 147-151).

Oteller, rakipleri tarafından sunulmayan küçük ilave hizmetlerle de farklılaşabilirler. Katılımcı 35'in belirttiği gibi müşterinin havuzdayken, havlusunun düzeltilmesi, gözlük camlarının silinmesi, girişte şampanya ile karşılanması bunlara örnek verilebilir. Bu tarz ilave hizmetler farklılıklarını ancak diğer oteller bunları kopyalayana kadar devam ettirebilirler. Aynı ilave hizmetler

rakiplerin bir kısmı tarafından da verilmeye başladığında standart hizmetler haline geldikleri için müşterinin gözünde bir farklılık olarak görülmezler.

Katılımcıların ifadelerinde belirttikleri hizmet kalitesinin sürekliliği farklılık olarak alınabilir. Bir hizmetin farklı zaman dilimlerinde aynı kalitede alınacağı bilinmesi müşteriler için önemli bir unsurdur ve bunun için birçok müşteri daha fazla ücret ödeyebilir. Meksika kökenli bir çimento üreticisi olan Cemex, geliştirdiği bir nakliye programı sayesinde, aldığı siparişleri yüzde 98 oranında zamanında teslim ederek, müşterilerinin güvenini kazanmış ve rakiplerine göre daha yüksek fiyatla aynı ürünü tüketicilere satarak daha fazla kâr etmiştir. Rakiplerinin zamanında teslimat ortalamasının yüzde 34 olduğu bir sektörde, kalifiye personellerinin boş oturmasını istemeyen birçok inşaat şirketi daha pahalı olmasına rağmen Cemex'i tercih etmişlerdir (Luecke, 2005/2010: 43). Aynı şekilde uluslararası Hilton ve Ritz Carlton gibi otel zincirlerinde müşteriler alacakları hizmet kalitesinin sürekliliğine inandıkları için daha fazla ödeme yapmaktan çekinmezler.

**Rekabet Üstünlüğü:** Otellerde hizmet teması olarak farklılık (f: 20) ve rekabet üstünlüğü (f: 15) ifadesi kullanılmıştır. Katılımcılardan 10 tanesi hizmet temasını farklılık olarak kullanmasına rağmen rekabet üstünlüğü olarak kullanmamıştır. 5 tane katılımcı ise rekabet üstünlüğü olarak hizmet temasını belirtmelerine rağmen bunu farklılık olarak ifade etmemişlerdir. Katılımcılar ifadelerinde buldukları kategorilerdeki rakiplerinin birçoğundan daha iyi hizmet verdiklerini ve sınıflarının üzerinde hizmet kalitesine sahip olduklarını söylemişlerdir. İki katılımcı yine temizlik ifadesinin diğer tesislere göre daha iyi olduklarını belirterek kullanmışlardır. Sonuç olarak hizmet teması katılımcılara göre hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak ifade edilmiştir.

**Müşteri Tercih:** Katılımcılar müşteri tercihlerinde (f: 12), farklılıklara göre daha az sayıda hizmet temasından bahsetmişlerdir. Katılımcıların müşteri tercihlerinde ifade ettikleri hizmet temaları arasında sınıfına uygun hizmet kalitesi, sınıfının üzerinde hizmet kalitesi ve hizmet kalitesinin sürekliliği ifadeleri öne çıkmaktadır. Katılımcılar göre otellerin buldukları sınıflara uygun kalitede hizmet vermeleri ve kalitesini sürdürmeleri müşteri tercihleri için önemlidir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcılar hizmet kalitesi, sınıfına göre daha iyi hizmet, temizlik, yiyecek içecek kalitesi daha iyi gibi ifadelerle farklılıklarını

belirtmişlerdir. Hizmet kalitesi, hizmet kalitesinin sınıfına uygun olması, temizlik, hizmet kalitesinin sürekliliği ifadeleriyle müşteri tercihlerini anlatmışlardır. Hizmet kalitesi, hizmetin içeriği, personelin giyimi-görünüşü-konuşması, hizmet noktaları, temizlik, Tv kanalları, wi-fi, alakart restoran sayısı, yemek büfesi, yenilikleri, kat hizmetleri ve yemekten temizliğe kadar her alanda kıyaslama yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadelerden katılımcıların hizmete etki eden tüm alanlarda kıyaslama yaptıkları anlaşılmaktadır.

## 2-Konum Teması

Otel yatırımı açısından yer seçimi iki aşamadan oluşur. Birinci aşamada yatırım bölgesinin seçimi, ikinci aşamada ise yatırım bölgesi içerisinde otelin kuruluş yeri seçimidir. Otelin kolay ulaşılabilir, bulunabilir konumda olması ve havaalanına, otogara, şehir merkezine, denize, eğlence ve alışveriş merkezlerine, tarihi yerlere ve diğer çekiciliklere olan uzaklığı hem yatırımcılar hem de müşteriler için önemlidir (Kahraman, 1997: 68-70). Otellerin kuruluş yeri seçiminde üretim maliyetleri dışında sosyal kârlılık ve sosyal fayda amaçları da dikkate alınmalıdır (Olalı ve Korzay, 1993: 66-90).

Tablo 3.52. Konum Teması İfadeleri

Soru	f	Konum Teması Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1 Otellerin Farklılıkları</b>	19	Coğrafi konumu, denize sıfır, kır oteli, sahil oteli, şehir oteli, şehir merkezi, tarihi yerlere yakın olma
<b>Soru: 2 Katılımcıların Farklılıkları</b>	23	Ana yol üzerinde, girişte ilk tesis olması, deniz - mavi bayraklı plaj, denize sıfır, doğal hava sirkülasyonunun olması, iklim farklı - milli park temiz hava, kendine ait koyunun ve iskelesinin olması, milli parka yakın, ören yerlerine yakın, plaj ve deniz içinin kum olması, plaja yakın, şehir merkezi, şehir merkezine çok yakın, ulaşım kolay
<b>Soru: 3 Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	20	Anayol üzerinde ulaşımın kolay olması, bina olarak özel bir konumda olması, denize sıfır, milli parka yakın, plaja yakın, şehir merkezi, şehir merkezinden sonraki ilk otel, şehir merkezine yakın
<b>Soru: 4 Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	18	Denize yakınlık, denizi, eğlence merkezlerine uzaklık, havaalanına uzaklık, şehir merkezine uzaklık, ulaşım problemi
<b>Soru: 5 Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	23	Ana yol üzerinde, denize sıfır, Efes'e yakın, milli parka yakın, şehir dışı, Şehir merkezi, şehir merkezine çok uzak değil

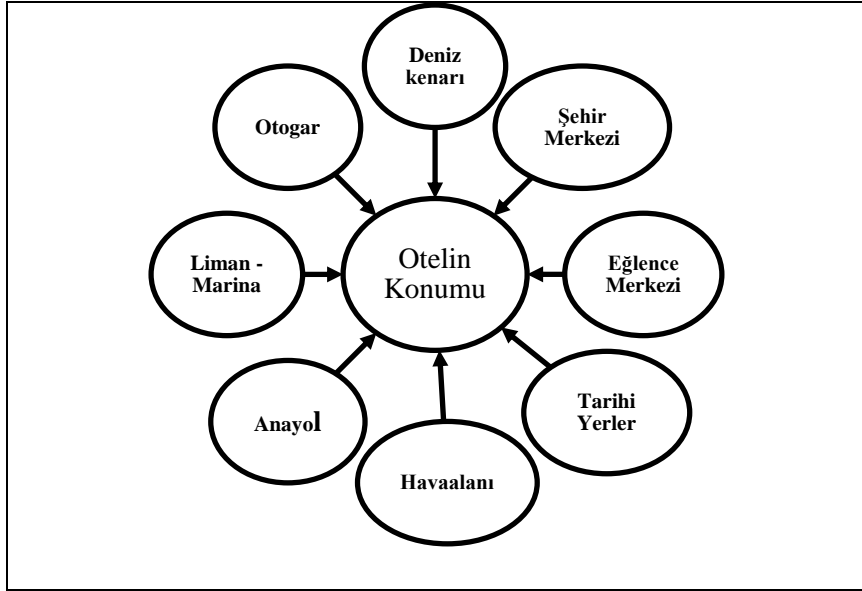
Kuşadası bölgesine bakıldığında deniz kenarındaki oteller, denize uzak olanlara karşı önemli bir farklılığa sahiptir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan otellerin büyük bir çoğunluğu deniz kenarındadır. Bu nedenle bu otellerin



birbirinden farkı yoktur. Diğer taraftan şehir merkezine olan uzaklığı, ana yola olan uzaklığı, kolay bulunabilir olması, Kuşadası girişindeki ilk otel olması gibi etkenlerden dolayı bir farklılık ve üstünlük söz konusudur. Deniz kenarında olmakla beraber özel bir koya sahip olmak, denizinin diğer otellere göre daha temiz olması veya kumlu olması, müşterinin, personelin ve tedarikçi firmaların çok kolay bir şekilde otele ulaşabilmesi konum açısından önemli farklılıklardır.

Tablo 3.52.'de görüldüğü gibi, katılımcılar konum ile ilgili olarak, deniz kenarında, ana yol üzerinde, girişte ilk otel, doğal hava sirkülasyonu, kendine ait koyu var, ören yerlerine yakın, milli parka yakın, şehir merkezine yakın, eğlence merkezine yakın, ulaşımı kolay gibi ifadeler kullanmışlardır.

Bir otelin konumunda dikkat edilmesi gereken unsurlar Şekil 3.4.'de görülmektedir. Bu unsurların tamamı otelin rekabet gücünü etkiler. Sonuç olarak bir otelin konumu, kuruluş aşamasında, işletme dönemi ve geleceği düşünülerek karar verilmesi gereken, çok sayıda unsurun etkili olduğu önemli ve değiştirilemeyen bir farklılıktır.



Şekil 3.4. Konum Teması

**Rekabet Üstünlüğü:** Otelin bölgedeki konumu katılımcılar tarafından farklılık (f: 23) ve rekabet üstünlüğü (f: 20) olarak belirtilmiştir. Otelin şehir merkezine yakınlığı, denize kenarında olması veya plaja yakınlığı, anayol üzerinde

ve ulaşım kolaylığı, milli parka yakınlığı ifadeleri katılımcılar tarafından rekabet üstünlüğü olarak görülmüştür.

**Müşteri Tercihi:** Bu tema farklılık (f: 23) ve müşteri tercihi (f: 23) olarak en yoğun ifade edilen tema olmuştur. Katılımcı dört yıldızlı 13 otelden 11'i, beş yıldızlı 10 otelden 4'ü ve diğer kategorisindeki 11 otelden 8'i farklılık ve/veya müşteri tercihlerinde konum temasına değinmişlerdir. Beş yıldızlı otellerin konum temasına dört yıldızlı ve diğer otellere göre daha az değinmelerinin nedeni, bölgedeki beş yıldızlı otellerin tamamının konum olarak deniz kenarında olmaları, dolayısıyla rakiplerine karşı bir üstünlük ifade etmemesidir. Bölgede bulunan bazı dört yıldızlı otellerin denizden uzak olması, deniz kenarında olan tesisler için bir farklılık olmuştur. Bu nedenle müşteri tercihlerde denize sıfır (f: 11) ve şehir merkezine yakın olma (f: 7) ön plana çıkmıştır. Milli parka ve Efes'e yakın olma, anayol üzerinde, şehir dışı müşteri tercihlerinde konum ile ilgili olarak kullanılan diğer ifadelerdir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcılar konum temasıyla ilgili kıyaslamalarında (f: 18) denize, şehir merkezine, eğlence merkezine yakınlıkları ve deniz ifadelerini kullanmışlardır. Rakip olarak belirledikleri tesisin kendileri ile aynı konumda olması, müşterilerin otel seçiminde etili olan denize, şehir merkezine, eğlence yerlerine vs uzaklıklarında katılımcılar tarafından kıyaslandığı anlaşılmaktadır.

### 3-Aktivite Teması

Oteller, müşterilerine öncelikli olarak konaklama hizmeti vermek amacıyla kurulmuşlardır. İkinci hizmetleri ise, konaklayan müşterilerinin yeme içme ihtiyaçlarının bir dereceye kadar karşılanması olmuştur. Günümüzde konaklama ve yeme içme hizmetine ilaveten, otellerde bulunan birçok aktivite (verilen ilave hizmetler) rakip işletmeleri hem geçmek hem de daha fazla müşteriye kendilerine çekmek için kullanılmaktadır (Tablo 3.53.).

Katılımcıların, aktivite teması ile ilgili müşteri ihtiyaçlarını karşılamada hangi alanlarda eksikliklerinin olduğunu öğrenebilmek için Soru: 6'da **“Otelinizin müşteriler tarafından daha çok tercih edilebilmesi için hangi ilave özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz?”** sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar, daha önce farklılık olarak ifade ettikleri aktiviteler ile birleştirilerek havuz, çocuklara yönelik olan aktiviteler, yiyecek içecek,

eğlence, bahçe, plaj, spor ve diğer aktiviteler olarak Tablo 3.54.'te sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.53. Aktivite Teması İfadeleri

Soru	f	Aktivite Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1 Otelin Farklılıkları</b>	25	Animasyon, aqua park, beach club, beach party, köpük partisi, çeşitli faaliyetleri, çocuklara yönelik aktiviteler, çok özel bir pastane, eğlence, farklı eğlenceler, farklı kokteyller, farklı mutfaklar, futbol sahası, hayvanat bahçesi, ilgi çekebilecek aktivite, kaydıraklı havuz, opera, plaj, plajın durumu, Spa-güzellik merkezi, su kaydıracağı, şovlar, teknolojik gelişmelere cevap veren aktiviteler, ücretsiz aktiviteler, açık hava jimnastik aletleri, yapay şelale
<b>Soru: 2 Katılımcıların Farklılıkları</b>	24	36 tane su kaydırığının olması, alakart restoranının farklı olması - Çin Restoranı, animasyon, aqua park, bahçe - ağaçlar 60 yıllık, bahçe - doğa ile iç içe, beach club, çiçek serası, doğa sporları için uygun, doğayla denizin birleştiği bir bahçe, eğlenceler, en iyi beach party yapan otel, farklı havuzları var (eğlence ve sakin havuz), geniş bir bahçesi var, havuz otelin kapasitesine göre büyük, Irish Pub, Isıtılmalı ve kaydıraklı açık havuz, kapalı havuzu büyük, Omega arena, Spa merkezi 2500 metre kare, şarap evi
<b>Soru: 3 Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	15	Animasyon, aqua park, büyük bir mini kulüp, büyük çocuk havuzu, futbol arazisi, havuz, Omega arena, özel plaj, peyzaj anlamında üstün, plaj, su kaydıracağı, şovlar
<b>Soru: 4 Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	10	Animasyon yoğunluğu, aqua park, bahçe, canlı müzik, genel alanlar, havuz, kapalı havuz, fitness center, müşteriye sunulan olanaklar, Spa noktaları ve içeriği, tenis kortu, langirt, toplantı salonu: Banket - düğün
<b>Soru: 5 Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	20	Animasyonun iyi olması, aqua park, bahçenin büyük ve geniş olması, bahçenin doğa ile iç içe olması, bahçenin düz arazi olması, çocuk havuzları, çocuklara yönelik hizmetler, denizinde mavi bayrak olması, plajı geniş, plajın düzgün olması, deniz-platform olması, eğlence, mini kulüp, Spa

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, müşteri tarafından talep edilen ilave aktiviteler ile farklılık olarak daha önce belirtilen aktiviteler arasında oldukça fazla benzerlik olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların rakip işletmeleri takip ettiklerini ve sürekli olarak kıyaslama yaptıklarını da göstermektedir.

Araştırma bölgesinde yer alan tesisler, kendilerinde olmayıp diğer tesislerde olan aktiviteleri de uyguladıklarında tamamen benzer tesisler ortaya çıkacaktır. Bu durumda rekabeti sadece fiyatla veya yeni hizmet ve aktiviteler bulmak yoluyla yapacaklardır. Bu nedenle tesislerin, tüm aktiviteleri kendi tesislerinde sağlamaya çalışmak yerine, kendi müşteri kitlelerince tercih edilen belirli sayıdaki aktivitelere yoğunlaşmaları ve bu alanlarda uzmanlaşmaları halinde önemli bir farklılık sağlamış olabilirler.

Tablo 3.54. Otellerdeki Aktiviteler

Aktivite	Farklılık (Soru 1 ve Soru 2'ye göre)	Müşterilerin Otellerden İlave Talepleri (Soru 6)
<b>Havuz</b>	Su kaydıraqları (36 tane), Aqua park, Eğlence havuzu, Otelin kapasitesine göre büyük havuz, Isıtılmalı ve kaydıraklı açık havuz, Kaydıraklı havuz, Sakin havuz, Kapalı büyük havuz	Aqua parkın güncellenmesi, Daha büyük havuz, Isıtılmalı açık havuz, Kapalı havuz, Kaydıraklı havuz
<b>Çocuklara yönelik aktiviteler</b>	Çocuk havuzu, Mini club, Farm village, Hayvanat bahçesi	Çocuklara yönelik düzenlemeler, Hayvanat bahçesi, Küçük farm village, Oyun alanları
<b>Yiyecek – içecek</b>	Alakart Restoran – Çin Restoranı, Özel bir pastane, Farklı kokteyller, Farklı mutfaklar, Irish Pub, Şarap evi	24 saat her şey dahil, Alakart restoran, Minibar fiyata dahil edilebilir, Türklere özgü alakart, Yemek kalitesi
<b>Eğlence</b>	Animasyon, Farklı eğlenceler, Omega Arena (açık hava tiyatro alanı), Şovlar, Opera	Disko, Eğlence
<b>Bahçe</b>	60 yıllık ağaçlardan oluşan bahçe, Doğa ile iç içe olan bahçe, Doğa ile denizin birleştiği bir bahçe, Çiçek serası, Geniş bir bahçe	Bahçe düzenlenmesi, Yeşil alan, Yaşlılara yönelik çevre düzenlemesi
<b>Plaj</b>	Beach club, Deniz platform olması, Plajın kumlu olması, Beach party, köpük partisi, En iyi beach party yapan otel	Beach club Deniz yosunlarının temizlenmesi Plaj
<b>Spor</b>	Doğa sporları için uygun alan, Futbol sahası, Açık hava jimnastik aletleri	Spor alanları, Spor merkezi, Mini golf
<b>Diğer Aktiviteler</b>	İlgi çekebilecek aktiviteler, Farklı aktiviteler, Teknolojik gelişmelere cevap veren aktiviteler, Spa merkezi (2500 m <sup>2</sup> ), Güzellik merkezi	Aktivite alanları, Bahçe santrancı, Daha geniş spa alanları, Güzellik merkezi, Spa, Hamam, sauna, Kapalı alanların genişletilmesi, Kitap okuma odası, Özgün bir tema, Toplantı salonu, Wi-fi'nin her alanda olması

Günümüzde özellikle yenilikçi oteller, diğer sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme gibi, müşteriler tarafından daha çok tercih edilebilmek için geçerlilikleri tam olarak bilinmeyen yeni aktiviteleri bünyelerine ilave etmektedirler (Godin, 2002/2015: 22-29). Bununla birlikte, konaklama işletmelerinin daha çok müşteri çekebilmek için ücretsiz olarak bazı aktiviteleri sunmaları, bu aktivitelerin müşterinin gözünde değerinin düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca bu aktiviteler işletmelerin maliyetlerini artırabilir veya müşterilerin ihtiyaçları duymadıkları ve kullanmayacakları aktiviteler için fazladan para ödemelerine de neden olmaktadır (Kotler, 2005/2011: 75-77).

**Rekabet Üstünlüğü:** Katılımcılar, otellerinde bulunan aktiviteleri farklılık (f: 24) ve rekabet üstünlüğü (f: 15) olarak ifade etmişlerdir. Katılımcı 33

animasyon, Katılımcı 3 eğlence ve omega arena, Katılımcı 5 ve Katılımcı aqua park ifadelerini hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak ifade etmişlerdir. Diğer katılımcıların farklılık ve rekabet üstünlüğü ifadeleri aynı değildir. Bahçe, havuzunun büyük olması, animasyon, spa merkezi, doğayla denizin birleştiği bahçe, büyük kapalı havuz, ısıtmalı ve kaydıraklı açık havuz, en iyi beach party, diğer otellerden farklı alakart restoran, beach club, Irish Pub, şarap evi, çiçek serası, su kaydırakları, sessiz ve sakin havuzlar farklılık olarak ifade edilmiştir. Animasyon, plaj, şovlar, peyzaj, büyük mini kulüp ve çocuk havuzu, su kaydıracağı, aqua park, futbol sahası, havuz katılımcılar tarafından kullanılan rekabet üstünlüğü ifadeleri olmuştur.

**Müşteri Tercihi:** Bu temada beş yıldızlı 10 otelden 9'u, dört yıldızlı 13 otelden 5'i ve diğer otel kategorisindeki 11 otelden 3'ü farklılık ve/veya müşteri tercihi olarak ifade de bulunmuşlardır. Bahçenin büyük ve geniş olması (f: 6) müşteriler tercihlerinde en çok bahsedilen aktive olmuştur. Mini kulüp ve çocuk havuzu, animasyon, aqua park, eğlence, plajın düzgün olması, denizde platform olması müşteri tercihlerinde belirtilen diğer aktivite konuları olmuştur. Kuşadası bölgesine tatil amacıyla gelenlerin genel olarak büyük şehirlerde yaşıyor olmaları ve çocuklu ailelerin fazla olması, konaklayacakları otellerin seçiminde bahçe ve çocuk aktivitelerini ön plan çıkardığı anlaşılmaktadır.

**Rakipleri Kıyaslama:** Toplantı salonu, aqua park, bahçe, havuz, kapalı havuz, fitness center, canlı müzik, tenis kortu, langirt, animasyon yoğunluğu, genel alanlar, spa noktaları ve içeriği, müşteriye sunulan olanaklar aktivite temasında katılımcılar tarafından kıyaslama yapılan konular olmuştur. Katılımcıların otellerinde öne çıkan aktiviteleri sürekli olarak rakipleriyle kıyasladıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, yer durumu müsait olan katılımcıların ise rakiplerinde olan ve müşteriler tarafından talep edilen aktiviteleri kıyaslayarak kendi tesislerine yapmaya çalıştıkları da tespit edilmiştir. Son on yıllık dönemde otellerin havuzlarına kaydırak ilave etmeleri ve çocuklar için mini kulüb yapmaları bu konuda verilebilecek en uygun örneklerdir.

#### **4-Personel Teması**

Personel teması oteller için bir farklılık olarak kabul edilebilir. Personel otellerde müşteriye verilen hizmetin tamamlayıcısı ve en önemli unsurlarından birisidir. Otelin fiziki olarak tek başına kaliteli ve düzgün olması, müşterinin aldığı

hizmetin de kaliteli olacağı anlamına gelmez. Otel personelinin de, otelin fiziki yapısı ve özellikleri ile aynı derecede kaliteli (kalifiye) olması gereklidir.

Otele girişte müşterinin asık suratlı bir personel tarafından karşılanması veya resepsiyonda ortak bir dili konuşmadığı bir personelin bulunması, müşterinin aldığı hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle tesisler kendi buldukları sınıflarına uygun olarak personel istihdam etmek ve bu personelin çalışma koşullarını da iyileştirmek zorundadır. Hizmet veren her eleman “patron”dur ve kurumun diğer çalışanları talimatları onlardan alır (Drucker, 1999/2014: 19). Katılımcılar ifadelerinde personelin devamlılığı, eğitimi, kalifiye olması, müşteriye davranışı, yabancı dil bilmesi ve personelin memnun edilmesi gibi personel ile ilgili konular farklılık olarak öne çıkmıştır (Tablo 3.55.).

Tablo 3.55. Personel Teması İfadeleri

Soru	f	Personel Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin</b> <b>Farklılıkları</b>	15	Personelin devamlılığı, eğitimi, mesleki eğitim, genel eğitim, meslek içi eğitim, elemanların devamlılığının sağlanması, devamlı personel, kalifiye olması, müşteriye davranışı
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların</b> <b>Farklılıkları</b>	15	Personelin devamlılığı, eğitime çok önem vermesi, kalifiye personel, müşteriye davranışı, personelin memnuniyeti, yabancı dil - İrlanda aksanı konuşabilmesi, yabancı dil bilmesi
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların</b> <b>Rekabet</b> <b>Üstünlükleri</b>	15	Departman amirlerinin uzun süredir aynı otelde çalışması, personelin devamlılığı, ikame personeli olması, personelin kalifiye olması, kapalı olduğu dönemde kadrosunun önemli bir kısmını tutması, müşteriye davranışı, sürekli iş başı eğitim
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların</b> <b>Kıyaslamaları</b>	12	Çalışan sayıları, davranışları, devamlılığı, eğitim programları, kalifiye durumu, kıyafetleri, personel maaşları
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların</b> <b>Müşteri Tercihleri</b>	14	Güler yüz ve iyi hizmet, ilgisi ve alakası, kalitesi, motivasyonu, örgüt kültürü, personelin uyumu, işbirliği, sürekliliği, yardımseverliği

Katılımcıların personel ile ilgili düşüncelerinin detaylı olarak öğrenilebilmesi amacıyla Soru: 8’de “**Oteliniz ‘personel’ açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?**” sorulmuştur. Katılımcılar ifadelerinde personelin temel gereksinimlerini çeşitli şekillerde karşıladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, personel değişim oranının düşük olması (f: 12), personelin konusunda uzman olması (f: 4), oteli tanınması ve yapacağı işi bilmesi (f: 4) katılımcılar açısından rakiplere göre bir üstünlük olarak görülmektedir (Tablo 3.56.).

Tablo 3.56. Katılımcı Otellerin Personel Açısından Üstünlükleri

Temel Gereksinimler (a)	Personel Üstünlükleri (b)	5*	4*	Diğer	Toplam
<b>Sadakat</b>	Aidiyet duygusu	1	1		2
	Otele bağlı personel		1	1	2
<b>Dayanışma</b>	Personelin üst yönetimle iletişime kolay geçebilmesi	2			2
<b>Değer verme</b>	Personel motivasyonu	4		1	5
	Personelin özel sorunlarının takip edilmesi ve çözümünde yardımcı olunması	1		1	2
<b>Eşitlik</b>	Kurumsal bir yönetim sahip olması	2	1		3
	Terfi imkânı	2		1	3
	Başarılı stajyerlerin kadroya alınması			1	1
<b>Gelişme</b>	Personel değişim oranı düşük olması	4	6	2	12
	Konusunda uzman personel	1	2	1	4
	Personele sürekli eğitim verilmesi ve alanında uzman olmasının sağlanması	3	1		4
	Personel ödüllendirme		1	1	2
	Hizmet içi eğitim		1		1
	Stajyerlerin eğitilmesi			1	1
<b>Güvenlik</b>	Sezonun 12 ay olması	3	2	2	7
	Kapalı olduğunda kilit personeli çıkarmaması		3		3
<b>Koruma</b>	Personel özlük haklarının tam olarak verilmesi	2	6		8
<b>Rahatlık</b>	Rahat bir çalışma ortamının olması	3	2	1	6
	Otelin kolay ulaşılabilir bir konumda olması		1	1	2
	Personele sınırsız wi-fi	1			1
<b>Yararlılık</b>	Otel tanıyan ve yapacağı işi bilen personel	1	1	2	4
	Eğitilmiş personel seçimi		1	2	3
	Animasyon konusunda uzman personel	1			1
	Yabancı dil bilen personel	1			1
<b>Yaşam düzeyi</b>	Lojman imkânının iyi olması	2	3		5
	Yüksek maaş	2		1	3
(a) Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu.(1997). Personel Yönetimi. (8.Baskı).Bursa: Ezgi Kitapevi. S.49					
(b) Katılımcıların Soru 8'e verdikleri cevaplar.					

Personel değişim oranının düşük olması için, otel yönetiminin personelin ihtiyaçlarını çok iyi bir şekilde karşılaması gerekmektedir. Katılımcıların ifadelerinde belirtilmemesine rağmen, işletmeler uyguladıkları stratejilerde başarılı olabilmek için, özellikle müşteri ile doğrudan iletişimde olan personellerine

gerekli olan bilgileri vermelidirler. İşletmenin stratejisindeki değişiklikler ve amacı personelle paylaşılmalıdır. Aksi takdirde, işletmenin politikalarından haberi olmayan personel, sadece kendinin ne kadar süre daha çalışacağına odaklanır ve hatta kendi çalışma süresini uzatacağını düşündüğü eylemlere yönelerek işletme politikalarını sabote etmeye çalışabilir (Kim ve Mauborgne, 2005/2015:178-181).

Katılımcılar, personelin motivasyonu yükseltmek için çeşitli aktiviteler düzenlediklerini, daha yüksek maaş verdiklerini, kalacakları yerlerin daha iyi olması için çalıştıklarını ve özlük haklarını tam olarak verdiklerini ifadelerinde belirtmişlerdir. Personelin sürekli olarak hizmet içi eğitimlerle bilgi seviyesinin artırılması ve kapalı olduğu dönemlerde önemli personelin tutulması da otellerin vermiş oldukları hizmetin kaliteli olarak sürdürülebilmesi için önemlidir. Katılımcıların personel ile ilgili düşünceleri Sun Tzu (1920/2013) ile uyusmaktadır. Personel ile ilgili ifadelerine bakıldığında, beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı ve diğer otel sınıflarına göre personele daha fazla imkân sağladıkları görülmektedir. Otellerin kalite seviyesi yükseldikçe personele verilen önem de doğru oranda arttığı buradan anlaşılmaktadır. Fred Reichheld, çalışanlarını, tedarikçilerini ve dağıtım kanallarını cömertçe ödüllendiren pek çok başarılı şirketi betimlemiştir. Bunu başaran işletmeler hem kendi pazar paylarını hem de buldukları pazarın genişlemesini sağlamışlar (Kotler, 2005/2011: 55). Bununla birlikte, geleneksel emeklilik yaşını geçmiş bilgili çalışanlarını çekmekte ve tutmakta başarılı olan ve onları tam anlamıyla verimli kılan bir işletme büyük bir rekabet avantajı ve farklılık yaratmış olacaktır (Drucker, 1999/2014: 59).

Sonuç olarak oteller müşterilerine verecekleri hizmetler için personellerini hazır tutmak zorundadırlar. Müşteri ile beraber gelen yeni bir personelin işi hemen öğrenmesi oldukça zordur. Özellikle temalı otellerde çalışan personelin çok nitelikli ve oteli tanıyor olması gereklidir. Beş ve dört yıldızlı oteller de nitelikli personel ile hizmetlerini tamamlamak zorundadırlar. Niteliksiz personel çalıştırmaları durumunda, buldukları sınıflara uygun kalite hizmet veremezler. Personel, otellerde müşteriye verilen hizmetin önemli bir unsurudur. Otellerde çalışan personelin niteliği, otelin hizmet verdiği sınıfa uygun olmalıdır. Bu nedenle personel bir farklılık aracı olarak görülmemelidir. Bununla birlikte, bazı otellerin fiyat rekabetine girip, çalışan sayılarını azalttıkları veya niteliksiz personel çalıştırdıkları piyasa koşullarında, sınıfının gerektirdiği şekilde personel ile hizmet veren tesisler için bir farklılık olarak görülebilir.



**Rekabet Üstünlüğü:** Katılımcıların ifadelerinde personel teması farklılık (f: 15) ve rekabet üstünlüğü (f: 15) eşit sayıda kod olarak tespit edilmiştir. Personelin ve bölüm yöneticilerinin devamlılığı (f: 4) hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak en çok kullanılan ifadelerden birisi olmuştur. Personelin kalifiye olması ifadesi de en çok beş yıldızlı otel katılımcıları tarafından kullanılmıştır. Kapalı oldukları dönemde personel kadrosunun bir kısmının tutulması, sürekli iş başı eğitimlerinin yapılması ve önemli personellerini ikame edecek personelinin olması rekabet üstünlüğü olarak kullanılan diğer ifadeler olmuştur.

**Müşteri Tercihi:** Farklılık (f: 15) ve müşteri tercihi (f: 14) olarak personel teması birbirine yakın sayılarda katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Dört yıldızlı otel katılımcıları personelin kalitesini (f: 2) ifade ederken diğer katılımcılar bahsetmemiştir. Personelin ilgi ve alakası, güler yüz ve iyi hizmet, yardımseverliği, uyumu, sürekliliği gibi ifadelerde müşteri tercihi temasında kullanılmıştır.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcıların rakip işletmelerin çalışan sayıları, personellerine verdikleri eğitimler, personelin devamlılık durumları, maaşları, uniformaları, müşteriye davranışları vb gibi konularda karşılaştırma yaptıkları anlaşılmaktadır. Oteller, rakiplerinin personellerini kıyaslamak yerine buldukları sınıflarına uygun niteliklere sahip personel çalıştırmalıdır.

## 5-Fiyat Teması

Katılımcıların diğer tesislere göre düşük fiyat (f: 1), ekonomik otel (f: 1), pansiyona göre farklı fiyatlar (f: 1), ucuz beş yıldız (f: 1) ve uygun fiyat (f: 3) ifadelerini fiyat temasında (f: 7) kullanmışlardır (Tablo 3.57). Bu ifadelere incelendiğinde ekonomik, uygun, ucuz, düşük kelimelerinin birbirlerinin yerine kullanılabileceği anlaşılmaktadır. Bu durumda katılımcıların benzer hizmeti veren otellere göre daha ucuz fiyat verdikleri sonucuna varılabilir. Sadece bir katılımcı, otelin uygulamış olduğu farklı pansiyonlara göre fiyat belirlediklerini söylemiştir. Tanım olarak bakıldığında birbirinin aynı olan iki ürünün veya hizmetin fiyatı da aynı olmalıdır. Bu durumda, fiyat teması bu iki ürün veya hizmet için bir farklılık olarak kabul edilmez.

Ürün ve hizmet kategorilerinde markaların birbirine giderek daha çok benzemeye başlaması, bu benzerlikler arttıkça da tüketicilerin fiyata göre ürün

veya hizmeti seçmesine neden olmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2005/2015: 8). İşletmelerin benzer ürünlerle fiyat rekabeti yaparak, birbirlerini yok etmeye çalışmak yerine, pazara dahil olmayan müşterileri de kapsayacak fiyat ve farklı ürün politikaları uygulamaları daha avantajlı olmaktadır (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 54-58).

Tablo 3.57. Fiyat Teması İfadeleri

Soru	f	Fiyat Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	2	Pansiyona göre farklı fiyatlar, uygun fiyat
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	5	Diğer tesislere göre düşük, yarım pansiyon olduğu için, ekonomik otel, ucuz beş yıldız, uygun fiyat
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	9	Farklılık, fiyat fayda oranı sunulan hizmetten düşük, satış fiyatı düşük, yarım pansiyon, diğer tesislere göre fiyatı düşük
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	26	Fiyat fayda oranı, grup fiyatları, promosyonlar, rakiplerin altında kalmamaya çalışıyor, rakiplerin fiyatı
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	23	Fiyat fayda oranı, istikrarın oluşu, promosyon vermemesi, promosyon verilmesi, uygun fiyat

Sonuç olarak, aynı kategoride olan iki otelin verdikleri hizmetler aynı ise fiyatları da aynıdır. Eğer bu tesislerden birisi farklı bir fiyat uyguluyorsa, müşterilerine verdiği hizmetin diğerinden farklı olması gerekir. Bu farklılık verilen hizmetin artırılması veya azaltılması şeklinde olabilir. Katılımcılardan sadece birisi fiyat temasını farklılık olarak kullandığını belirtmiştir. Bu katılımcı “en ucuz beş yıldız” ifadesini kullanmıştır. Katılımcı bu fiyatı verebilmek için bazı hizmetlerini azalttıkları, daha düşük kalite de ürün kullandıklarını, kalifiye olmayan düşük ücretli personel çalıştırdıklarını vs söylemiştir.

Araştırmada katılımcılarla yapılan görüşmelerde, fiyat teması ile ilgili daha fazla bilgi alabilmek için Soru 12’de **“Oteliniz satış fiyatları açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?”** sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların içerik analizi ile incelenmiş ve Tablo 3.58. oluşturulmuştur. Katılımcılar konseptlerini değiştirerek fiyatlarını yükselttiklerini (f: 5) veya düşürdüklerini (f: 1) belirtmişlerdir. Doluluk oranlarına (f: 5), pazarlara (f:5) ve rakiplerine (f: 5) göre satış fiyatlarını değiştirdikleri görülmektedir.

Katılımcıların fiyatlarının sezona ve pansiyon durumuna göre de değiştiği anlaşılmaktadır. İşletmenin ürün veya hizmetlerine farklı fiyat tarifeleri

uygulamasını, hem müşterilerin hem de pazara girecek yeni işletmelerin gerçek fiyatı anlamalarını zorlaştırır. Bu yöntemle işletmeler düşük olan fiyatlarını gizleyebilirler (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 250-253). Yedi gün kal, altı gün öde veya hafta içi ve hafta sonu fiyatlarının farklı olması, deniz ve kara manzaralı oda fiyatları, farklı oda ve pansiyon fiyatları gibi farklı fiyatlar otellerde uygulanmaktadır.

Tablo 3.58. Katılımcı Otellerin Satış Fiyatları Üstünlükleri

<b>Satış Fiyatı Üstünlükleri</b>	<b>Değişken</b>	Doluğa göre (f: 5), Farklı pansiyonlara göre (f: 1), Konsept farklılığı (f: 1), Farklı konsept - düşük fiyat (f: 1), Farklı konsept - fiyatı yüksek (f: 5), Last minute satış (f:1), Pazarlara göre farklı fiyat (f: 5), Rakiplerini takip etme ve fiyat belirleme (f: 5), Rakiplerini takip etmiyor (f: 1), Sezona göre fiyat belirliyor (f: 2), Süreklilik (f: 1)
	<b>Hizmet</b>	Dengeli fiyat (f: 1), Düşük fiyat (f: 4), Ekonomik fiyat (f: 2), Kaliteden dolayı yüksek fiyat (f: 1), Maliyetlerden dolayı düşük fiyat (f: 3), Maliyetlere göre fiyat belirliyor (f: 1), Satış fiyatı yüksek (f: 7) , Uygun fiyat (f: 6) ,Üstünlüğü yok (f: 4)
	<b>Lokasyon</b>	Çevresindeki oteller otelin belirlediği fiyata göre kendi fiyatlarını belirliyor (f: 1), Çevresindeki otellere göre fiyatı çok fazla değil (f: 1), Çevresindeki otellere göre yeni olduğu için satış fiyatı yüksek (f: 1), Denize yakın olduğu için fiyatı yüksek (f: 1), Düşük fiyat (f: 1), Kategorisinden dolayı – düşük fiyat (f: 1), Kategorisinden dolayı – yüksek fiyat (f: 1), Yüksek fiyat (f: 1)
	<b>Pazarlama</b>	Acente ile dikey bütünleşme (f: 2), Acente tek yetkililik anlaşması var (f: 2), Acenteler ile iyi ilişkiler kurmaya çalışıyor (f: 1), Bir otel zincirine dahil olmak istiyor (f: 1), Çalıştığı pazarlarda acentelerle uzun süredir iyi ilişkilere sahip (f: 1), Çok ileri tarihlere fiyat verebiliyor (f: 1), Eğlence aktiviteleri yapıyor (f: 1) Garantili satışlarda düşük fiyat (f: 1), Kapı müşterisi fazla (f: 1), Kategorisine göre düşük fiyat (f: 1), Online pazarlamayı etkin kullanıyor (f: 1), Pazar analizi yapıyor – çalışacağı acenteleri seçiyor (f: 1), Sabit fiyat – promosyon vermiyor (f: 2), Tanıtım için düşük fiyat veriyor (f: 1), Tekrar gelen müşteri sayısı fazla (f: 2), Yeniliklere açık (f: 1), Yurt dışındaki acentelere gidiyor (f: 1)
Bu tablo Katılımcıların Soru 12'ye verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur.		

Katılımcılar verdikleri hizmetten dolayı fiyatlarını yüksek (f: 7), düşük (f: 4), dengeli (f: 1), ekonomik (f: 2), uygun (f: 6) vs. olarak tanımlamaktadırlar. Katılımcılar, otellerinin bulunduğu lokasyona göre satış fiyatlarının değiştiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, katılımcıların pazarlama açısından da farklı fiyatları kullandıkları görülmektedir. Bu amaçla, acentelerle dikey bütünleşme, tek yetkililik, garantili satış, tanıtım fiyatı, uluslararası zincir otellere dahil olma, kapı müşterilerine yönelik fiyat belirleme, online için fiyat belirleme gibi farklı fiyat düşünceleri olduğu anlaşılmaktadır.

**Rekabet Üstünlüğü:** Otellerin satış fiyatı ile ilgili olarak katılımcılar rekabet üstünlüğü (f: 9) ifadelerini, farklılık (f: 5) ifadelerinden daha fazla kullanmışlardır. Beş yıldızlı otel katılımcılarından sadece Katılımcı 20, ucuz beş yıldız ifadesi ile farklılık, satış fiyatının düşük olması ifadesi ile rekabet üstünlüğü olarak belirtmiştir. Diğer beş yıldızlı otel katılımcıları fiyat temasını farklılık veya rekabet üstünlüğü olarak kullanmamışlardır. Dört yıldızlı otellerden üç katılımcı ise müşteriye sundukları hizmete göre satış fiyatlarının düşük olduğunu belirterek bunu rekabet üstünlüğü olarak belirtmişlerdir. Diğer otel kategorisindeki katılımcılardan üçü ise fiyatlarının düşük olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı 29, yarım pansiyon çalışması nedeniyle satış fiyatının daha uygun olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 4 ise, fiyat olarak farklı olmasını rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Sonuç olarak, dört yıldızlı ve diğer otel kategorisindeki katılımcılar tarafından rekabet üstünlüğü ve farklılık olarak kullanılmıştır.

**Müşteri Tercih:** Müşteri tercihlerinde konum teması ile beraber fiyat (f: 23) teması en çok geçmesine rağmen, farklılık (f: 5) olarak daha az ifade edilmiştir. Uygun fiyat (f: 12), fiyat fayda oranı (f: 9), promosyon verilmesi ve istikrarlı olup promosyon vermemesi müşteri tercihlerinde kullanılan ifadeler olmuştur. Otelin fiyatının verdiği hizmet kalitesine ve sınıfına göre uygun olması müşteri tercihlerinde öne çıkan ifade olmuştur. Beş yıldızlı 10 otelden 5'i, dört yıldızlı 13 otelden 7'si ve 11 diğer otelden 7'si fiyat temasına müşteri tercihlerinde değinmişlerdir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcılar rakiplerinin fiyatlarını (f: 19) karşılaştırdıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan biri fiyat olarak rakiplerinin altında kalmamaya çalıştıklarını, diğerleri ise promosyonları, grup fiyatları ve fiyat fayda oranını kıyasladıklarını ifade etmiştir.

İşletmeler rakiplerinin fiyatlarını sürekli olarak kontrol etmelidirler ancak bir işletme rakiplerinin ürettiği ürün veya verdiği hizmetten farklılıklara sahipse, rakiplerinin fiyatları yerine kendi ürün veya hizmetinin ikamesi olanların fiyatlarını takip etmeli ve ona göre fiyatını belirlemelidir (Kim ve Mauborgne, 2005/2015: 129).

## 6-Müşteri Memnuniyeti Teması

Tablo 3.59.'da Beş (f: 5) ve dört (f: 5) yıldızlı otel katılımcılarından bazıları kendi otelleri ile ilgili bir farklılık olarak bu temadan bahsetmelerine rağmen, Diğer otel katılımcılarından hiçbiri bu temayı farklılık olarak ifade etmemişlerdir. Katılımcılar kendi otellerinin müşteri memnuniyet oranlarının yüksek olduğunu ve bununla müşterinin tekrar kendi otellerine gelmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise sadece tekrar gelen müşteri oranlarının yüksek olduğunu belirterek bunu bir farklılık olarak ifade etmişlerdir.

Tablo 3.59. Müşteri Memnuniyeti İfadeleri

Soru	f	Müşteri Memnuniyeti Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	<b>1</b>	Misafir memnuniyetinin artması
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	<b>10</b>	Misafir memnuniyet oranı yüksek, tekrar gelen müşteri
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	<b>4</b>	Misafir memnuniyet oranı yüksek, Misafir yorumlarına göre en iyilerden birisi, tekrar gelen müşteri oranı yüksek, tekrar gelen müşteri sayısı
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	<b>13</b>	Memnuniyet oranları, müşterinin satın aldığı hizmeti eksiksiz olarak alması (Kalitesi, çeşidi vd) anlatılanları alması, yorum siteleri
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	<b>16</b>	Eş dost tavsiyesi, misafir memnuniyeti, müşterinin tatilini uzatması, tekrar gelen müşteri, yorum siteleri

Çalışanlar önce kendilerinin müşteri memnuniyetini tanımlamaları gereklidir. Daha sonra bu müşteri memnuniyetini kalite olarak tanımlamaları ve algılamaları gereklidir. Hiç şikâyet olmaması, yüksek kalite için hedef olmamalıdır. Şikâyet edenler bir üründen ya da hizmetten çok mutsuz olanlardır. Belirli sayıdaki her müşteriye verilen hizmetin veya ürünün kontrol edilmesi hem çalışanı hem de müşteriye rahatsız eder. Hizmeti verenin kendisinin bir süre sonra bir hafta ya da on gün sonra müşteriye arayıp yapılan işten memnun olup olmadığını ve kendilerini memnun etmek için ne yapılabileceğini sorması daha uygun olur (Drucker, 1999/2014: 171).

Bir işletmenin müşterilerini anlamadığının en iyi işaretlerinden birisi şikâyetlerin ve iade edilen ürünlerin çok fazla olmasıdır. Ürünlerin geri getirilmesi bir şirketin müşterilerine yapmış oldukları tekliflerini yanlış sunmasından veya kötü anlaşmalar yapmasından kaynaklanır. Şirketlerin müşteri şikâyetlerini hızlı ve en uygun bir şekilde cevap vermesi gereklidir. Bazı durumlarda bir çalışanın basit

müşteri şikâyetlerini çözmesi, müşterinin memnuniyetini sağlamakla beraber işletmeye sadık müşteriler de kazandırabilir (Kotler, 2005/2011: 36).

Bir ürün ya da hizmetten müşterinin memnun olması bir farklılık olarak görülmemelidir. İşletmenin devamlılığı için, üretilen ürün ya da hizmetin müşteriye memnun edecek şekilde olması ve müşterinin tekrar aynı ürünü veya hizmeti almasının sağlanması zorunluluktur. Bu nedenle müşteri memnuniyeti bir farklılık olarak kabul edilemez. Her ürün ya da hizmet müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde üretilmelidir. Pazara giren yeni otellerin sayısının sürekli arttığı ve arz fazlalığının bulunduğu bir dönemde, müşteri memnuniyetini sağlayamayan işletmelerin uzun süre faaliyete devam etme şansları yoktur.

Bir işletme sadece reklam yoluyla marka oluşturamaz. Bunun için müşterilerin işletmenin ürününü kullanmaları ve deneyim sahibi olmaları gerekir. Müşterinin deneyimi markayı oluşturur. Bu deneyim sırasında işletme, müşteriye verdiği taahhütleri yerine getirirse marka oluşur. İşletmenin oluşan bu marka deneyimini koruması da müşterilerini elinde tutmasını sağlar. Bir işletmenin elindeki müşterileri memnun etmesi, her zaman yeni müşteriler bulmaya çalışmasından daha az masraflıdır. Ayrıca bir işletmenin müşterisine çok fazla şey vaat etmesi ve bunu yapmaya çalışması yerine, daha azını söyleyip daha fazlasını vermesinin müşteri memnuniyeti açısından daha önemlidir. Örneğin, üç yıldızlı bir otelin müşterilerine üç yıldızlı hizmet vaat etmesi ama müşterilerine dört yıldızlı bir otel seviyesinde hizmet vermesi, müşteri memnuniyetini sağlar (Kotler, 2001: 13-14). Ayrıca, işletmeler müşterilerinin ürün veya hizmetlerini tekrar satın almalarını teşvik edici sadakat programları uygulamalıdır. Bunu sağlamak için müşterilerin önemli olarak kabul edebilecekleri bazı ödüller vermelidirler (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 156-169). Bu anlamda, oteller tekrar gelen müşterilerine, kendileri için fazla bir maliyeti olmayan ama müşterileri için önemli olarak kabul edilebilecek uygulamalar yapabilirler. Tekrar gelen müşterilerine uygunluklarına göre bir üst seviyedeki odaların ücretsiz olarak verilmesi, odalarına meyve veya tatlı tabağı ikramı, ücretsiz erken giriş veya geç çıkış imkânı, ücretsiz içecek ikramı veya ücretsiz transfer vb. uygulamalar yapabilirler.

**Rekabet Üstünlüğü:** Katılımcılar müşteri memnuniyeti temasını farklılık (f: 10) olarak rekabet üstünlüğüne (f: 4) göre daha fazla sayıda kullanmışlardır. Katılımcılardan sadece Katılımcı 11, tekrar gelen müşteri ifadesi ile farklılık,

misafir memnuniyet oranının yüksek olması ifadesi ile rekabet üstünlüğü olarak kullanmıştır. Diğer katılımcılar ise farklılık veya rekabet üstünlüğü olarak ifade etmişlerdir. Katılımcı 11 ve Katılımcı 18 misafir memnuniyet oranlarının yüksek olmasını rekabet üstünlüğü olarak, Katılımcı 25 ve Katılımcı 31 ise tekrar gelen misafir oranlarının yüksek olmasını rekabet üstünlüğü olarak belirtmişlerdir. Üretilen bir ürün veya hizmetten müşteri memnun olması bir gereklilik olduğu için farklılık olarak kabul edilmemelidir. Bununla birlikte, müşteri memnuniyet oranının yüksek olması ürün veya hizmette rekabet üstünlüğü olarak kabul edilebilir.

**Müşteri Tercihi:** Farklılık olarak beş yıldızlı otel (f: 5) ve dört yıldızlı otel (f: 5) katılımcılar müşteri temasından bahsederken, müşteri memnuniyeti olarak beş ve dört yıldızlı oteller ile beraber diğer otel kategorisindeki katılımcılarda değinmemişlerdir. Katılımcılar müşteri memnuniyetinin sağlanması ile tekrar gelen müşteri sayılarının arttığını ifade etmişlerdir. Eş dost tavsiyesi, misafir yorum siteleri, misafirin memnun olup tatilini uzatması kullanılan diğer ifadelerdir. Bu tema farklılık olarak kabul edilmemektedir. Her ürün ve hizmetin müşteriye memnun etmesi bir zorunluluktur. Yeteri düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayamayan işletmelerin varlıklarını uzun süre devam ettiremezler.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcılar rakiplerinin müşteri memnuniyet oranları ile kendi oranlarını yorum siteleri, ortak çalıştıkları acenteler, karşılaştırma siteleri vs gibi araçları kullanarak karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Müşteri şikâyetlerinde belirtilen alınan eksik hizmet kalitesi ve çeşitleri de kıyaslama yapılan konular arasındadır.

## **7-Konsept Teması**

Katılımcılar tarafından konsept kelimesi genel olarak iki farklı anlamda kullanılmıştır. İlk olarak, otelin vermiş olduğunu yeme - içme hizmetlerini ifade eden pansiyon durumu anlamında kullanılmıştır. Katılımcıların bu anlamda gelen ifadeleri, pansiyon teması altına toplanmıştır. Konseptin ikinci anlamı ise, otelin belirli bir hizmetini öne çıkarmasıyla oluşturduğu hizmetlerdir. Müşterilerin ilgi alanına, beraber tatile çıktığı kişilere ve müşterinin görüşlerine göre farklı konseptler oluşturulabilir.

Tablo 3.60.'da katılımcıların konsept temasıyla ilgili ifadeleri görülmektedir. Katılımcılardan bir tanesi su temalı otel olarak öne çıkmıştır.

Bölgedeki tesislerden bir başkası ise gurme oteli olarak öne çıkmıştır. Termal otel, sağlık oteli, doğa sporları oteli, spa oteli, kongre oteli, havaalanı oteli, şehir oteli ve dağ oteli gibi konseptler müşterinin ilgi duyduğu alanlara yönelik faaliyet gösteren otellerdir. İkinci gruptaki konseptler ise müşterilerin beraber tatile çıktıkları kişilere göre oluşturulan aile oteli, yetişkin oteli, yalnız seyahat edenler (single) oteli gibi konseptlerdir. Müşterilerin görüşlerine göre ise İrlanda oteli, İslami oteli, muhafazakar oteli, Alman oteli gibi konseptler oluşturulabilmektedir. Belirli bir konsepte yönelmek bir otel için önemli bir farklılaşma stratejisidir ve rakiplerin sayısını ciddi sayılara kadar azaltabilir. Bununla birlikte, pazarın yeteri kadar büyük olmadığı veya çok sayıda tesisin aynı konsepti seçmesi durumunda olumsuzluklara da neden olabilir. Konsept oteller, uzmanlık gerektirir. Bu nedenle sayıları azdır ve rakip sayısının az olması işletmeciler için avantajlıdır. Aynı zamanda belirli bir müşteri kitlesine odaklandıkları ve uzmanlaştıkları içinde müşteri memnuniyet oranları diğer tesislere göre yüksektir.

Tablo 3.60. Konsept Teması İfadeleri

Soru	f	Konsept Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin</b> <b>Farklılıkları</b>	26	Aile oteli, dağ turizmi, doğa sporları, evcil hayvan kabul eden otel, farklı servis, gurme, günlük ev kiralama, İslami otel, konsept otelleri, muhafazakar otel, otel bulunduğu konuma göre konsept belirlemeli, otelin kendine özgü konsepti olmalıdır, sağlık turizmi, single oteli, tarım turizm, teknoloji oteli, termal turizm, yeni konseptler - müşterinin alım gücüne göre, yetişkin oteli, yoğun çalışılan pazarlara özgü konsept yaratılabilir
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların</b> <b>Farklılıkları</b>	9	9 adet suitinde kalanlara kişiye özel hizmet veriyor, apart otel, müşteri yiyeceklerini alakart restorandan veya dışarıdan karşılıyor, butik otel gibi, düğün konsepti, herşey dahil ve aqua park, İrlanda konsepti, muhafazakar oteli, su parkı tema oteli, yetişkin oteli
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların</b> <b>Rekabet</b> <b>Üstünlükleri</b>	2	Ekonomi plus, İrlanda konsepti
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların</b> <b>Kıyaslamaları</b>	2	İrlanda konsepti, yetişkin oteli
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların</b> <b>Müşteri Tercihleri</b>	3	Aqua parklı otel, İrlanda Konsepti, yetişkin oteli

**Rekabet Üstünlüğü:** Bu tema katılımcılar tarafından farklılık (f: 9) olarak rekabet üstünlüğüne (f: 2) göre daha fazla belirtilmiştir. Katılımcı 25 eski bir tesis olmalarına rağmen sınıflarına göre daha kaliteli hizmeti ekonomik bir fiyata vermelerini rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Katılımcı 27, kendilerinin müşteri taleplerine göre oluşturmuş oldukları ve uzun yıllardır başarıyla



uyguladıkları İrlanda Konseptini rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Bu konsepti uzun süredir uyguladıkları için müşterilerin diğer tesislere ve fiyatlara ilgi duymadıklarını belirtilmiştir. İki katılımcının ifadesi incelendiğinde, başarıyla uygulanan ve müşteri tarafından beğenilen bir konseptin rekabet üstünlüğü sağladığı anlaşılmaktadır.

**Müşteri Tercih:** Farklılık (f: 9) olarak ifade edilmesine rağmen müşteri tercihlerinde (f: 3) daha sayıda belirtilmiştir. Katılımcı 26 müşteri tercihleri için aqua park konsepti, Katılımcı 27 İrlanda konsepti ve Katılımcı 35 ise yetişkin konsepti olmasını ifade etmişlerdir. Konsept otel olmaları rakiplerinin sayısını azaltmanın yanında müşteri tercihlerinde de öne çıkmaktadır. Sadece üç katılımcının konsept temasını müşteri tercihlerinde belirtmeleri, diğer katılımcıların ise benzerlikleri nedeniyle konsepti önemsemedikleri anlaşılmaktadır.

**Rakipleri Kıyaslama:** Konsept teması katılımcılar tarafından otellerin farklılıkları ile ilgili olarak 26 kod ile belirtilmesine rağmen kıyaslama ile ilgili sadece üç katılımcı tarafından belirtilmiştir. Katılımcı 26 aqua park, Katılımcı 27 İrlanda ve Katılımcı 35 yetişkin konseptini karşılaştırdıklarını ama bölgede benzerleri olmadığı için diğer bölgeler veya ülkelerde bulunan otellerle karşılaştırma yaptıklarını belirtmişlerdir.

## **8-Hedef Kitle**

Bir otel kuruluş aşamasından başlayarak hedef kitleyi belirlemeli ve ona uygun mimari ile yapılmalıdır. Mevcut bir otelin sonradan hedef kitleyi değiştirmesi, mimari yönden birçok değişikliğin yapılmasını gerektirebilir, hatta bazen fiziki olarak bu değişiklikleri gerçekleştirmek mümkün dahi olmayabilir. Günümüzde bir otelin tüm müşteri tiplerine yönelik hizmet vermesi oldukça güçtür. Müşteriler, geçmiş dönemlere göre daha fazla deneyim kazanmışlardır ve iletişim araçlarının gelişmesi nedeniyle çok hızlı karşılaştırmalar yaparak aldıkları hizmeti kontrol edebilmektedirler.

Günümüzde bir işletmenin herkese satış yapmayı hedeflemesi kabul edilemez. Bu çok büyük bir pazarlama hatasıdır. Bir işletme başarılı olmak ve varlığını devam ettirmek istiyorsa mutlaka satış yapacağı hedef kitleye karar vermelidir. Belirlediği hedef kitesinin isteklerine göre ürün ve hizmetinde gerekli

değişiklikleri yapmalıdır (Kotler, 2005/2011: 23). Bir konaklama işletmesi sadece hedeflediği müşteri kitlesini düşünmemelidir. Gelişen teknolojiler veya insanların alışkanlıkları ve beklentilerindeki değişiklikler hedef kitleleri dışındakilere hizmet vermesini sağlayabilir. Bu nedenle, oteller diğer işletmeler gibi başlangıç noktalarını hizmetlerine değil, müşterilerin değer olarak gördüklerini sağlamaya çalışmalıdırlar. Müşteri için değerli olan şey, satıcının değer veya kalite anlayışından oldukça farklıdır (Drucker, 1999/2014: 37-38).

Bazı katılımcılar görüşmelerde, otellerinin yapıldığı dönemdeki şartlarla, şu an ki müşteri istekleri arasında önemli farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Günümüzden yirmi yıl önce yapılan bir otel, yapıldığı dönemde birçok farklı müşteriye hitap edebilirken, artık bunda zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Hatta şuan bazı müşterilerin ihtiyaçlarına cevap veremez durumda olduklarını belirtmişlerdir. Örnek olarak, otelinin fiziki durumu nedeniyle çocuklu aileler tarafından istenilen oyun alanı, mini kulüp, vb etkinlik alanlarını ilave edemediklerini, otel binasının birçok yerinde kot farkları olması nedeniyle de yaşlı ve engelli müşterilerine tam olarak hizmet veremediklerini söylemişlerdir. Oteller daha iyi hizmet verebilmek ve müşteri memnuniyetini artırarak, bu müşterilerinin tekrar gelmelerini sağlayabilmek için belirli müşteri kitlelerine yönelmelidirler. İki farklı müşterinin bir otelden istediği aynı değildir. Oteller belirli müşterilere yönelerek, vermiş oldukları hizmetleri farklılaştırabilirler ve bu farklılık için oteli tercih eden müşterilerin memnuniyet oranları da artar (Kotler, 2001: 63). Yalnız seyahat edenler, üçüncü yaş grubu, çocuklu veya çocuksuz aileler gibi yaş grupları belirlenebilir. Aynı zamanda Almanya, Fransa, İngiltere vb ülkelere göre de hedef kitlesi seçilebilir. Bununla birlikte spa grupları, kültür grupları veya toplantı grupları gibi hedef kitleleri de seçilebilir. Son yıllarda yapılan birçok araştırmada çocukların ve kadınların tatile gidilecek otellere karar vermede daha etkili oldukları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle oteller çocuklara yönelik oyun aktiviteleri, havuzlar, su kaydırakları, mini kulüpler, hayvanat bahçeleri ve bayanlar için spa, detoks, güzellik merkezleri vb aktivitelerle onların zayıf yanlarından etkilemeye çalışmaktadırlar (Moriya, 2008/2014: 125). Oteller kendilerine belirleyecekleri hedef kitleler ile rakip otellerinin sayılarını çok önemli derece azaltabilirler. Bununla birlikte, tanıtım ve pazarlamaya ayırdıkları bütçelerini de daha etkili kullanırlar. İşletmeler hedef kitlesi oluştururken birbirlerinin tamamlayıcısı, hedef kitlesini bölme konusunda ise birbirinin rakibi olurlar (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 53).

Kuşadası bölgesindeki otellerin büyük bir çoğunluğu çocuklu aileleri hedef kitlesi olarak seçmişlerdir. Bu bölgeye turist gönderen ülkelerde ve Türkiye’de doğum oranları düşmeye devam etmektedir. Bu durum ilerleyen dönemlerde daha az sayıda çocuğa sahip olan veya hiç çocuğu olmayan müşterilerin sayısının artacağını göstermektedir. Ayrıca, az sayıda çocuğa sahip olan aileler ise daha kaliteli veya bir üst seviyedeki otelleri tercih etmeye başlayacakları, konaklama işletmeleri tarafından göz önünde bulundurulmalıdır (Drucker, 1999/2014: 60).

Araştırmaya dâhil olan iki katılımcının ifade ettikleri gibi, otellerini hedefledikleri müşterilere göre planladıkları için, kendilerine gelen müşterileri çok daha ucuza veya aynı fiyata daha lüks başka bir tesise dahi gönderseler, müşterilerin kendi otellerine dönmek istemeleri, doğru bir farklılaşmanın ve müşteri memnuniyetinin göstergesidir. Her iki katılımcı da satış fiyatlarını pazarda kendilerinin belirledikleri ve bölgede başka örnekleri olmadığı için, alternatif bölgelerde bulunan tesisleri takip ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.61. Hedef Kitlesi İfadeleri

Soru	f	Hedef Kitlesi Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1 Otelin Farklılıkları</b>	<b>15</b>	18 Yaş altı oteli, 45-65 yaş arası oteli, 60 yaş üzeri, aileler ve gençler, Almanya, alternatif pazarlara yönelerek, branşlaşma, çocuklu aile oteli, farklı pazarlara yönelik olmalıdır, Fransa, futbol grupları, spa grupları, hizmet verilecek kitle, İrlanda, İngiltere, ödeme gücüne göre, pazarına göre
<b>Soru: 2 Katılımcıların Farklılıkları</b>	<b>4</b>	Çocuklu aileler, İrlandalılar, kültür turizmi grupları, pazarlar farklı
<b>Soru: 3 Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	<b>1</b>	Çocuklu aileler
<b>Soru: 4 Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	<b>8</b>	Çocuklu aileler, gruplar, milliyeti, pazarları
<b>Soru: 5 Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	<b>7</b>	Birçok müşteri portföyüne hitap ediyor, çocuklu aileler, firmalar, İrlandalılar, Spa veya kongre için gelmiyor - öne çıkabilecek yapıda değil, üçüncü jenerasyon

**Rekabet Üstünlüğü:** Tablo 3.61.’de katılımcılar farklılık (f: 4) ifadesi olarak belirtmelerine rağmen sadece bir tanesi rekabet üstünlüğü (f: 1) ifade etmiştir. Farklılık olarak hedef kitlerini belirten katılımcılardan hiçbiri bunu rekabet üstünlüğü olarak belirtmemiştir. Katılımcı 24, hedef kitlesi olarak çocuklu aileleri rekabet üstünlüğü olarak söylemiştir. Özellikle küçük çocuğu olan ailelerin, odalarda bulunan mutfaklarda çocukları için kendi yemeklerini yapabildiklerini,

otelin bahçesinin de geniş olmasının çocuklar için uygun olduğunu ifade etmişlerdir.

**Müşteri Tercihi:** Katılımcı 27 farklılık teması ve müşteri tercihi olarak İrlandalıları hedef kitlesi olarak belirtmişlerdir. Hedef kitlesini farklılık olarak belirten diğer katılımcılar (f: 3), müşteri tercih sebeplerinde belirtmemişlerdir. Katılımcılar çocuklu aileler, üçüncü jenerasyon, spa ve kongre grupları, firmalar ve birden fazla portföye hitap etme gibi müşteri tercih sebeplerini ifade etmişlerdir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcıların ifadelerinde rakiplerinin müşterilerini takip ettikleri ve kendi çalıştıkları hedef kitlesine uygun olanlara yönelik çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Kuşadası bölgesindeki otellerin büyük bir çoğunluğu hedef kitlesi olarak çocuklarıyla beraber seyahat edenleri hedef kitlesi olarak seçmişlerdir. Bununla birlikte katılımcıların ifadelerinde birçok müşteri portföyüne hitap ediyor, çocuklu aileler, firmalar, İrlandalılar, Spa veya kongre için gelmiyor - öne çıkabilecek yapıda değil, üçüncü jenerasyon hedef kitlesi olarak karşılaştırma yaptıkları anlaşılmaktadır.

## 9-Oda Teması

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde (Tablo 3.62.) deniz manzarası (f: 11) ve odanın genişliği (f: 3) bu temada en fazla öne çıkan konular olmuştur. Kuşadası gibi bir tatil bölgesinde müşteri odasının deniz manzarası görmesi, en çok arzulanan bir özelliktir. Tüm odaları deniz manzarasına sahip olmayan oteller, deniz manzaralı odalar için müşterilerinden ilave ücret talep etmektedirler. Manzarası iyi olmayan müşteri odaları, oteller tarafından daha düşük fiyatla satılmaktadır. Bununla birlikte, çevredeki tüm otellerin aynı özelliğe sahip olması, deniz manzarasını farklılık olmaktan çıkarabilir.

Otel işletmecileri, 20-25 yıl öncesine kadar, binalarında ne kadar çok müşteri odası sığdırabileceklerinin hesabını yaparlar ve bu nedenle de müşteri odalarını mümkün olduğunca küçük tutarlar. Bunun bir nedeni de müşterinin oda da fazla zaman geçirmesini engellemek ve otel içindeki servis noktalarında harcama yapmasını sağlamaktır. Günümüzde özellikle her şey dahil olarak çalışan otellerde ise tam tersi bir durum söz konusu, işletmeciler müşterinin mümkün olduğunca odasında durmasını ve her şey dahil tüketimlerini azaltmayı

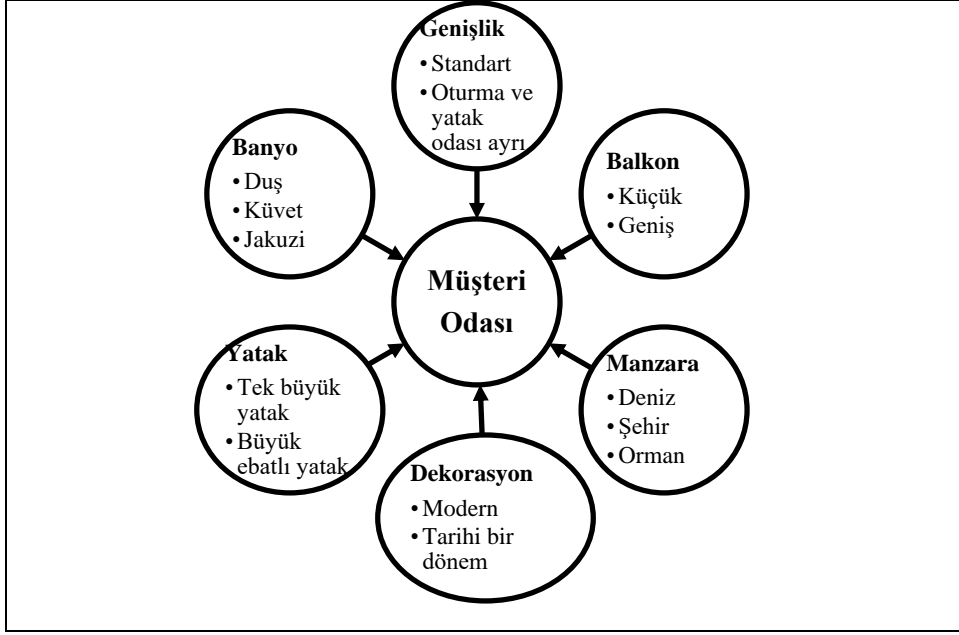
hedeflemektedirler. Bununla birlikte, özellikle yeni yapılan tesisler, müşterilerin de talepleri doğrultusunda daha geniş müşteri odaları yapmakta ve birçok hizmeti ilave ücret karşılığı müşterinin odasında vermeye çalışmaktadır. Özellikle çocuklu aileler tarafından geniş otel odaları önemli bir tercih nedenidir.

Tablo 3.62. Oda Teması İfadeleri

Soru	f	Oda Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	<b>4</b>	Çağa göre yenilikler ilave edilmeli, deniz manzarası, farklılık
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	<b>14</b>	Deniz manzarası, geniş, oda konforu ve yatak konforu, odalar lüks döşenmiş
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	<b>7</b>	4 tane kral dairesi olan tek otel, deniz manzarası, geniş odalar 35 metrekare ve üzeri, konforlu oda
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	<b>5</b>	Deniz manzarası, genişliği, malzemelerin durumu, uyumu
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	<b>5</b>	Delüks oda konsepti, deniz manzarası, geniş olması

Dört yıldızlı otellerde müşteri odalarının kullanım alanı 16 m<sup>2</sup>, beş yıldızlı otellerde 20 m<sup>2</sup> olarak belirlenmiştir (Olalı ve Korzay, 1993: 77). Bu metre karelerin üzerinde oda kullanımına sahip otel odaları geniş olarak kabul edilebilir. Otel odalarında yapılabilecek diğer uygulamalar özellikle dekorasyonun uyumu, odanın dizaynı, konforu, daha büyük ve kaliteli bir yatak, sahil otelleri için balkonun veya terasının olması ve müşterinin tatili süresince ihtiyacı olan eşyaları barındırması önemlidir. Otelin hizmet verdiği sınıfa göre daha geniş olması iyi durumda oda malzemelerinin kullanılması, rakiplerine göre bir farklılıktır (Şekil 3.5.).

**Rekabet Üstünlüğü:** Tablo 3.62.'de katılımcılar oda temasını farklılık (f: 14) olarak rekabet üstünlüğüne (f: 7) göre daha fazla sayıda etmişlerdir. Deniz manzarası (f: 4) ifadesi en çok kullanılan rekabet üstünlüğü ifadesi olmuştur. Katılımcı 35, odalarının geniş ve konforlu olması, 4 tane kral dairesinin olmasını rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Oda temasının rekabet üstünlüğü olarak, bir katılımcı dışında sadece deniz manzarası olarak ifade edilmiştir.



Şekil 3.5. Müşteri Odası Farklılıkları

**Müşteri Tercihi:** Katılımcılar farklılık olarak 14 defa değinirken, müşteri tercihinde sadece 5 defa değinmişlerdir. Deniz manzarası farklılık (f: 9) ve rekabet üstünlüğü (f: 3) olarak en fazla kullanılan ifade olmuştur. Odanın geniş olması, lüks döşenmiş olması, konforu ve yatak müşteri tercihlerinde kullanılan diğer ifadeler olmuştur. Deniz manzarasının müşterinin kalacağı odalar için önemli bir tercih nedeni olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca çocuklu aileler içinde odanın genişliği ön plana çıkmaktadır.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcıların ifadelerinde rakip otellerin oda malzemelerinin durumu ve uyumu (f: 3), odanın genişliği ve deniz manzarası konularında kıyaslama yapıldığı anlaşılmaktadır. Mevcut otellerin deniz manzarası ve odalarının genişliğini değiştirmeleri mümkün değildir. Bununla birlikte, oteller özellikle müşteri odalarına ilave edilen yeni malzemeleri takip etmekte ve mali durumlarına bağlı olarak eklemektedirler.

### 10-Mimari Teması

Katılımcılar, otellerin mimarisini bir farklılık olarak ifade etmişlerdir. Diğer taraftan müşterilerinin kendi otellerini tercih sebeplerinde ise mimari temasından hiç bahsetmemişlerdir. Bir otelin mimarisi, müşteri tercihleri için önemli bir

çekiciliktir. Bir otelin mimarisi, kuruluş aşamasında planlanır ve daha sonra değiştirilmesi pek mümkün olmaz. Özellikle dış mimari görünümünün hem otelin bulunduğu çevre ile uyumlu olması hem de müşterileri için bir çekicilik yaratması gerekir. Çevresindeki diğer tesislere göre değişik bir mimariye sahip olmak, bir otel için hem farklılık hem de sürekli olarak müşterinin aklında bir kalıcılık sağlar. Katılımcılar dış mimari ile ilgili olarak denize doğru sıralanmış sütunlar, H şeklinde mimari, her açıdan görülebilen köşeli mimari, şato – manastır görünümü, V şeklinde mimari, yamaca özel olarak tasarlanmış, ödül almış özel mimari gibi ifadelerle kendi otellerinin farklılıklarını belirtmişlerdir. Özellikle son yıllarda yapılan tesisler de Titanik gemisi, Topkapı Sarayı, Kremlin Sarayı, Apollon Tapınağı gibi farklı tasarımlarıyla müşterileri hem kendilerine çekmeye hem de akıllarında yer edinmeye çalışmaktadırlar. Otel müşterilerinin büyük bir çoğunluğu, konaklayacakları otelleri seçerken görsellerine bakarak karar verirler.

Bununla birlikte, bir otelin mimarisinin sadece farklı olması yeterli değildir. Bunun sürekli olarak bakımlı olması ve yenilenmesi de gerekmektedir. Ayrıca otel mimarisi uzun yıllar hem müşterilerin hem de otel yönetiminin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak özelliklere sahip olmalıdır. Katılımcılar kendi tesislerini, modası geçmiş, yeni tesis, modern yapı, dışarıdan otele benziyor, dışarıdan otele benzemiyor, çevresiyle uyumsuz, çekici değil gibi ifadelerle mimari olarak tanımlamışlardır. Bazı katılımcılar ise led giydirme, traverten ve ahşap kaplama ifadeleriyle dış cephelerinin farklılığını belirtmişlerdir. Kuşadası'nın tatil bölgesi olması nedeniyle bazı katılımcılar, otel odalarında balkon olmasının hem yöresel bir kültür hem de farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Sahilde olup da, otelin balkonsuz olmasının büyük bir eksiklik olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Geniş arazilere sahip olan tatil köylerinde ise çoğunlukla yatay iki üç katlı dağınık binalardan oluşan mimariler görülmektedir. Bu dağınık mimari, doğayla iç içe olmak isteyen çocuklu aileler tarafından daha çok tercih edilmektedirler. Müşteriler açısından kalabalıktan uzak, sakin ortam sağlayan bu tarz mimari ise yönetim açısından tek binadan oluşan tesislere göre biraz daha masraflıdır. Diğer taraftan tatil köyleri kadar geniş araziler sahip olmayan tesisler ise çok katlı binaları tercih etmektedirler. Bu tarz tesisler sınırlı alanlara sahip olmalarına rağmen işletim maliyetleri tatil köyelerine göre daha düşüktür ve kapalı alan yönünden daha avantajlıdır. Bu nedenle tüm yıl boyunca düşük bir dolulukla bile çalışabilirler.

Tablo 3.63. Katılımcı Otellerin Dış Mimari İfadeleri

Otelin Dış Görünümü	Katılımcı İfadesi	5*	4*	Diğer	f
	Çekici			1	1
	Çekici değil	5	1		6
	Mimari eksikliği var			1	1
	Çevre uyumlu değil	2			2
	Otele benzemiyor			1	1
	Otele benziyor	2	4	2	8
	Standart	2	4		6
	Üstün	3	1	1	5
	Üstün değil	2	2	5	9

Bu tablo katılımcıların Soru 13'e verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur. Bazı katılımcılar birden fazla ifade kullanmışlar ve bazıları (f: 9) da bu soruya cevap vermemişlerdir.

Otellerin dış mimari görünümünün bir farklılık olarak düşünüldüğü için, Soru 13'de “**Oteliniz ‘dış mimari’ açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?**” sorulmuştur. Katılımcıların otellerinin dış görünümü ile ilgili ifadeleri Tablo 3.63'de görülmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler de katılımcılardan sadece beş tanesi otellerinin dış görünüm olarak üstünlüğü olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise otelin bulunduğu çevre ile uyumlu olmadığını belirtmişlerdir. Otele benziyor (f: 8), standart (f: 6) ve üstün değil (f:9) ifadeleri katılımcılar tarafından en çok kullanılan ifadeler olmuştur.

Tablo 3.64. Katılımcı Otellerin İç Mimarisi İfadeleri

Otellerin İç Mimarisi	Katılımcı İfadesi	5*	4*	Diğer	f
	Özel iç mimarisi var	5	2	5	12
	İç mimarla çalışıyor	5	2	2	10
	Kullanılan malzemeler birbiriyle uyumlu	7	5	1	13
	Kullanılan malzemeler birbiriyle uyumsuz	3	3		7
	Dezavantajı var	1			1
	Fark yok	1	1	1	3
	Üstünlüğü yok, sıradan, standart	2	5	7	14
	Sadece duvar kağıtları üstün	1			1

Bu tablo katılımcıların Soru 14'e verdikleri cevaplar kullanılarak oluşturulmuştur. Bazı katılımcılar birden fazla ifade kullanmışlardır. Bu soruyu cevaplamayan katılımcılarda vardır.

Oteller, iç mimari olarak farklılaşabilirler. Özel tasarım veya belli bir dönemi yansıtan iç mimari örneklerinin kullanıldığı oteller bulunmaktadır. Soru 14'de katılımcılara “**Oteliniz ‘iç mimari’ açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?**” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların kendi



otellerine ait iç mimari ile ilgili ifadeleri incelendiğinde bunu bir farklılık olarak görmedikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların iç mimari ile ilgili ifadeleri Tablo 3.64'dedir.

Oteller gerek dış mimari gerekse iç mimariyi kullanarak farklılık yaratabilirler. Dış mimari konusunda Topkapı Palace, Kremlin Palace ve Titanik otelleri örnek olarak verilebilir. İç mimari olarak Divan Çukurhan – Ankara ve Wow Ensari Konağı – İstanbul belirli bir döneme ait iç mimari ve dekorasyonun kullanıldığı otellerdir. Ayrıca Casa Dell'Arte – Bodrum ve Reanissanca İstanbul Bosphorus otelleri gibi bazı otelleri ise dekorasyonlarında özel heykel ve resimler kullanarak modern sanat müzeleri gibi görünerek farklılaşmışlardır.

Tablo 3.65. Mimari Teması İfadeleri

Soru	f	Mimari Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	<b>10</b>	Binanın görselliği, faaliyetleri, büyük binalar, özel mimari, fiziki yapısı, fiziksel olarak hedeflenen müşteriye göre, mimarisi farklı olmalı, özel mimari (Titanik, Palace gibi), yatay binalar
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	<b>5</b>	Fiziki anlamda daha iyi, tasarım olarak farklı, tesis tamamen yenilendi, yatay binalar
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	<b>9</b>	Devamlı yenileme yapılması, farklı bir dekorasyona sahip, tek bina olması, yeni tesis
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	<b>11</b>	Bina eskiliği - yeniliği, fiziki yapı, modern olup olmaması, otelin bakımlı olması, yapılan yenilemeler, yapısal farklılıkları
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>		

**Rekabet Üstünlüğü:** Tablo 3.65.'de mimari teması rekabet üstünlüğü (f: 9) ifadeleri farklılık (f: 5) ifadelerine göre daha fazla kullanılmıştır. Beş yıldızlı otel olan Katılımcı 18, bu temayı hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak tesisin tamamen yenilenmesi olarak ifade eden tek katılımcıdır. Diğer katılımcılar farklılık veya rekabet üstünlüğü olarak bu temada ifade de bulunmuşlardır. Yeni tesis (f: 5) olması, katılımcılara göre en çok kullanılan rekabet üstünlüğü ifadesidir. Tek bina (f: 2) ifadesi de katılımcılar tarafından kullanılan bir başka rekabet üstünlüğüdür. Katılımcılar, tek bina olmanın hem işlerlik hem de tasarruflu olduğunu, müşteri isteklerini çok hızlı ve seri bir şekilde yerine getirilmesini sağladığını ifade etmişlerdir. Devamlı yenileme yapılması ve farklı bir dekorasyona sahip olması da rekabet üstünlüğünde kullanılan diğer ifadelerdir.

**Müşteri Tercihi:** Mimari teması katılımcılar tarafından farklılık (f: 5) olarak belirtilmesine karşın, müşteri tercihlerinde hiç bahsedilmemiştir. Bununla birlikte müşteri tercihlerinde otel binasının mimari yapısı tek bina veya yatay birden fazla bina olması, modern olup olmaması, eski veya modern oluşu gibi unsurlar müşterilerin otel tercihlerinde önemlidir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcılar rakip otellere ait binaların fiziki yapısını (f: 5) en fazla karşılaştırdıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, binanın eskiliği veya yeniliği, modern olup olmaması, bakımı, yenilemeleri ve yapısal farklılıkları da kıyaslama konularıdır.

### **11-Pazarlama Teması**

Katılımcılar pazarlama teması ile ilgili olarak genel bir farklılık yaratılabileceğini söylemelerine rağmen, kendi çalıştıkları otellerin rakiplerine göre pazarlama farklılığını sorusuna gelindiğine sadece iki katılımcı farklılık olarak kabul etmişlerdir. Katılımcılar, acente ile dikey bütünleşme, bir acenteye tek yetkililik verme, online kanalları kullanma, farklı müşteri kitleleri ve yeni pazarlar yaratma, teknolojik gelişmelerle oluşan yeni satış politikalarını belirleme gibi ifadeler kullanmışlardır. Otelin genel satışından en fazla oranını online kanallar olduğunu belirten bir katılımcı bu pazarlama yöntemiyle bölgedeki diğer tesislerden farklı olduklarını belirtmiştir. Bir başka katılımcı, yabancı tur operatörüyle oluşturdukları özel konsepti, yine bu operatör aracılığıyla pazarladıklarını belirterek farklı olduklarını belirtmişlerdir.

Hızla değişen bir dönemde, dağıtımıcılar ve dağıtım kanalları her şeyden daha çabuk değişme eğilimlidirler. Ayrıca “Bilgi Devrimi”nin en çok bu dağıtımıcılar ve dağıtım kanalları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. “Dağıtımıcılar” ve “dağıtım kanalları” elbette iş dünyasıyla ilgili terimlerdir. Ancak her kurumun “dağıtımıcıları” vardır ve bunlar o kurumun ilk “müşterileri” dir (Drucker, 1999/2014: 93).

Markalaşmak için yapılan reklam harcamalarının bedelini müşteriler ödemektedir. İşletmeler giderek artan oranda markalaşmaya çalışıyor ve bunun için de daha fazla reklam yapıyorlar. Birçok müşteri, markalı ürünlere ödedikleri paraların önemli bir kısmının bu anlamsız reklamlara gittiğinin farkındalar ve artık

kalitesinden emin oldukları ürünleri markalılara tercih etmektedirler (Kotler,2005/2011: 15)

Uzun zamandır, hangi otomobilin alınmayacağına evde kadının karar verdiği bilinir. Aslında satın alma kararını veren kadındır. Fakat kadınların otomobil satıcılarından alışveriş yapmaktan pek hoşlanmadıkları da bilinir. Bu nedenle, çift satıcıya gittiğinde koca alıcı gibi görünür –aslında karar çoktan verilmiştir ve kararı kadın vermiştir. İnternet kadının gerçek alımı yapmasını sağlar –artık satıcı “çıkış noktası” olmaktan öteye geçememektedir (Drucker, 1999/2014: 94). Hiper rekabet dönemine geldiğimiz bu dönemde satış kanalları ve pazarlama araçları da çok hızlı bir şekilde değişikliğe uğramıştır. İşletmelerin bu hiper rekabet döneminde, eski satış kanallarını ve pazarlama araçlarını kullanmaya devam etmeleri onları bir süre sonra başarısızlığa götürecektir. İşletmeler pazardaki mevcut konumlarını korumak istiyorsa, teknolojik gelişmeleri ve yeni trendleri takip etmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir (Kotler, 2001: 6).

Şirketler, müşteri ilişkileri yönetimini kullanarak insanların kişisel bilgilerini toplamaya çalışıyorlar ve onlara email, sms, mektup gönderme ve telefonla arama yapıyorlar. Bu durum birçok soruna yol açmaktadır. İnsanlar artık gelen bu tür email ve sms mesajlarını okumamaktadırlar. Ayrıca birçok ülkede bu tür etkinlikler için tüketicilerin onayını alma zorunluluğu getirmeye başlamıştır. İşletmelerin bu pazarlama yolunu tüketicilerin iznini aldıktan sonra yapmaları gerekli hale gelmiştir (Kotler,2005/2011: 15).

Araştırmada katılımcılarla yapılan görüşmelerde, pazarlama teması ile ilgili daha fazla bilgi alabilmek için Soru 10'da “**Oteliniz tanıtım ve pazarlama açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?**” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların içerik analizi ile incelenmesi sonuçları Tablo 3.66.'da görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde birbiriyle çelişen ifadeler olduğu görülmektedir. Acente ile tek yetkililik anlaşmasının olması bir katılımcı için üstünlük olarak görülürken, başka bir katılımcı tek yetkililik anlaşmasının olmamasını üstünlük olarak görmektedir. Oteller ve acenteler dikey bütünleşme yaparak, rekabette daha güçlü duruma gelebilmektedirler. Özellikle rakipleri ile yaptıkları fiyat rekabetinde, pazarda kalabilmek için otelin veya acentenin kârından vazgeçerek satış yapma imkânına sahip olurlar. Ayrıca, reklam ve pazarlama bütçelerini birleştirerek rakiplerine

göre daha üstün bir konuma geçebilirler (Brandenburger ve Nalebuff, 1996/1999: 113-118).

Tablo 3.66. Katılımcıların Pazarlama Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Üstünlükleri	Zayıflıkları
Acente analizlerinin yapılması (f: 1)	Acentelerle Sürekli iletişim halinde değil (f: 1)
Acente ile dikey bütünleşme (f: 5)	Eski tesislerin daha fazla bilinir olması (f: 1)
Acente ziyaretleri yapılması(f: 1)	Eski tesis (f: 1)
Acenteleri otele çağırma (f: 1)	Kiracı olması (f: 1)
Acentelerin workshop larına ve kataloglarına katılma (f: 2)	Yeterli yatırım yapıp hizmet kalitesini artırmama (f: 2)
Acentelerle sürekli iletişim halinde (f: 2)	Konseptin yeni olması (f: 1)
Acentelerle tek yetkililik olmaması (f: 3)	Modası geçmiş bina yapısı (f: 1)
Acentelerle uzun dönemli anlaşma yapması (f: 1)	Müşteri profilini değiştirmek zorunda olması (f:1)
Bilinen tesis olması (f: 9)	Oda sayısının az olması (f: 1)
Billboard reklamları (f: 1)	Pansiyon – sadece oda satışı yapması (f: 1)
Bir otel grubuna dahil olmaları (f: 1)	Profesyonel satış pazarlama departmanı yok (f: 2)
Enerjik satış ekibi (f: 1)	Reklam ve tanıtım bütçesi yok (f: 1)
Fuarlara katılım (f: 10)	Tek yetkililik anlaşması olmaması (f: 1)
Garantili kontenjan satışı (f: 1)	Uluslar arası bir zincir otele dahil olmaması (f: 1)
Hizmet kalitesi (f: 2)	Yeni otel olması (f: 1)
Koder çatısı altında fuarlara katılıyor (f: 1)	Yeterli bütçe ayırmaması (f: 3)
Konum – denize sıfır (f: 2)	İlave aktivite yapmak için yeterli alan yok (f: 1)
Konum – şehir merkezi (f: 1)	
Kurumsal firmalara tanıtım yapıyor (f: 2)	
Küçük pazarlarda tek yetkililik vermesi (f: 1)	
Loyalty Card uygulaması (f: 1)	
Mal sahibi–hizmet kalitesini artıracak yatırımlar yapıyor (f: 1)	
Müşteri memnuniyeti (f: 6)	
Müşterinin otel içerisinde aranması (f: 2)	
Online satış (f: 1)	
Pansiyon – her şey dahil (f: 1)	
Profesyonel satış ekibi var (f: 1)	
Sivil toplum örgütlerine katılım (f: 1)	
Sms – mailing (f: 1)	
Sosyal medya kullanımı (f: 6)	
Tek yetkililik anlaşmasının olması (f: 1)	
Tek yetkililik anlaşmasının olmaması (f: 1)	
Tekrar gelen müşteri sayısının fazla olması (f: 4)	
Tekrar gelen müşteriye odaklanması (f: 2)	
Tv Reklamı (f: 1)	
Yeni otel olması (f: 1)	
Yoğun çalışma (f: 1)	

Aynı şekilde eski tesis olması bir katılımcı için üstün olmama nedeni olarak görülürken, başka bir katılımcı için eskilerin daha fazla bilinir olması üstün olmama nedeni olarak ifade edilmiştir. Yeni otel ifadesi bir katılımcıya göre üstünlük iken başka bir katılımcıya göre üstünlük olarak görülmemektedir.

İşletmeler tarafından kullanılan sadakat programı çok kolay bir şekilde rakipleri tarafından kopyalanabilmekte ve aynı ödül promosyonları hatta daha fazlası verilmektedir (Kotler,2005/2011: 15).

Sonuç olarak katılımcıların pazarlama ile ilgili ifadelerinde fuarlara ve kataloglara katılım, dikey bütünleşme, sosyal medya kullanımı alanlarında bir yoğunlaşma görülmektedir. Tablo 3.66.'da çok fazla değişik ifadelerin yer alması, katılımcıların kendi değerlerine ve düşünce yapılarına göre farklı pazarlama teknikleri kullandıkları söylenebilir. Katılımcıların ayrıntılı olarak ifadeleri incelendiğinde, her katılımcının birden fazla pazarlama taktiği kullandığı ve rakiplerini sürekli olarak takip ettikleri anlaşılmıştır.

Tablo 3.67. Pazarlama Teması İfadeleri

Soru	f	Pazarlama Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	7	Acente ile dikey bütünleşme, farklı müşteri kitleleri yaratarak pazar büyütülebilir, online satış, talebe göre ürün yaratmak, tek yetkililik, teknolojik çağın gerektirdiği satış politikaları, yenilikleri takip etmek
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	2	Acente ile dikey bütünleşme, online kanallar
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	6	Acente ile dikey bütünleşme, doğru hedef kitlesinin belirlenmesi, düşük sezon ve yüksek sezonda farklı pazarları olması, on line kanallar, pazar sınırlaması yok, sosyal medyayı çok iyi kullanma
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	6	Acenteler, reklam, satış pazarlama teknikleri, sosyal medya
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	8	Acente - garantili satış, acente ile dikey bütünleşme, acente seçimi - uçağı olan acente, acentenin müşteriyi yönlendirmesi, müşterinin ulaşabileceği satış sayfalarında ve kataloglarda olmak, sosyal medyanın kullanılması

**Rekabet Üstünlüğü:** Tablo 3.67.'de pazarlama teması ile ilgili ifadeler görülmektedir. Katılımcı 1 online kanalları bölgedeki diğer otellere göre çok daha fazla kullanmalarını hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak belirtmiştir. Acente ile dikey bütünleşmesini farklılık olarak ifade eden Katılımcı 27, bunu rekabet üstünlüğü olarak ifade etmemiştir. Katılımcı 35 sosyal medyayı diğer

tesislere göre daha iyi kullanmasını, Katılımcı 31 ise acente ile dikey bütünleşmesinin olmasını rekabet üstünlüğü olarak söylemiştir. Katılımcı 16 ise tesislerinin bulunduğu statüsünü ve konumu göz önünde bulundurarak hedef kitlelerini çok iyi belirlediklerini, düşük sezonda ve yüksek sezonda farklı pazarlarla çalıştıklarını ve hiçbir pazara sınırlama yapmadıklarını belirterek bunları rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Sonuç olarak bölgedeki rakiplerine göre bir veya daha fazla pazarlama temasında bir otel rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

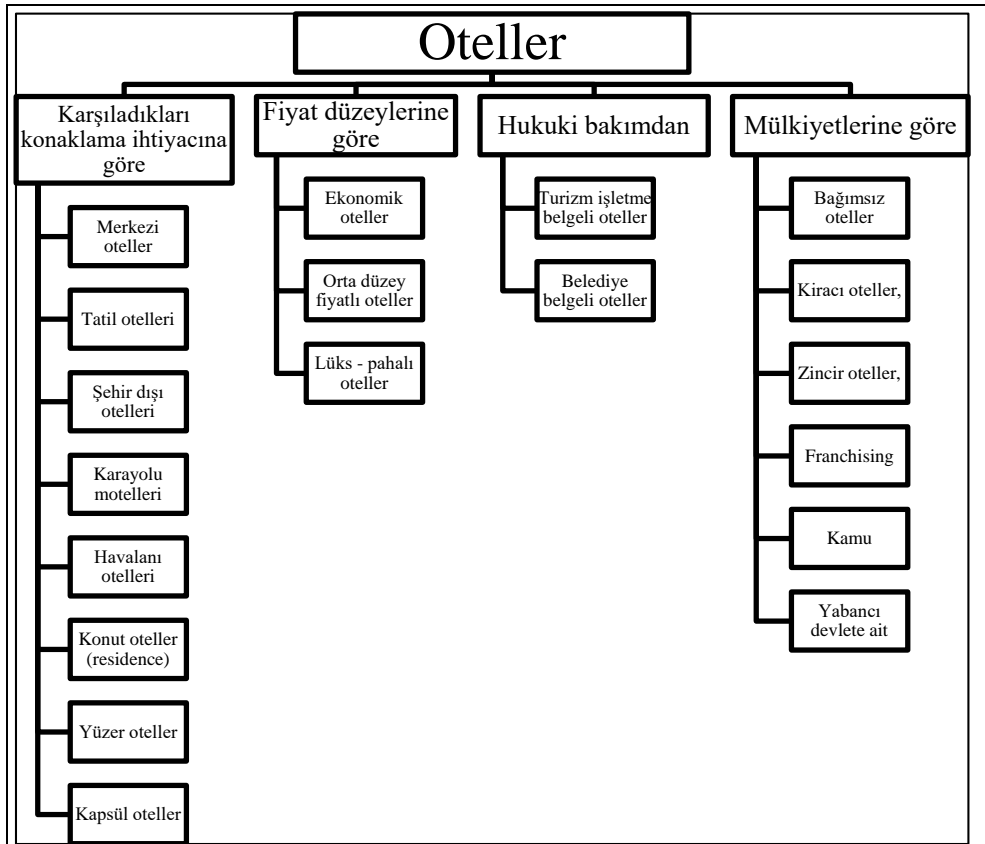
**Müşteri Tercih:** Dört yıldızlı otellerden Katılımcı 1 online kanallar ve Katılımcı 27 acente ile dikey bütünleşme ifadelerini farklılık olarak belirtmişlerdir. Bu iki katılımcı müşteri tercihlerinde bu farklılıklarını belirtmemişlerdir. Müşterilerin ulaşabileceği satış sayfalarında ve kataloglarında olmak, acentenin müşteriyi yönlendirmesi, sosyal medyanın kullanılması, uçağı olan acentenin seçimi, acentelere garantili satış ve acente ile dikey bütünleşme katılımcılar tarafından kullanılan diğer ifadeler olmuştur. Katılımcılar bu ifadelerle kullandıkları pazarlama araçlarının müşteri tercihlerinde önemli rol oynadıklarını belirtmişlerdir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcıların ifadelerinde pazarlama temasıyla önce çıkan ifade acentenin müşteriyi yönlendirmesi (f: 3) olmuştur. Bazı acentelerin, kendilerine gelen müşterilerden özellikle hangi bölgeye ve otele gideceğine karar vermemiş olanları, kendine ait otellere yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Oteller bu nedenle acentelere garantili satış yapmaya, uçağı olan acentelerle çalışmaya ve potansiyel müşterilerin ulaşabileceği satış sayfalarında ya da kataloglarda olmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunun için son dönemlerde öne çıkan sosyal medyayı da kullanmaya çalışmaktadırlar.

## 12-Otel Tipi

Otel yatırımcısının, yatırım yapacağı bölgeyi seçtikten sonra karar vermesi gereken en önemli konulardan birisi de yapılacak otelin hangi tipte olacaktır. Katılımcıların ifadelerinde apart, butik, de lüks, tatil köyü, hostel, tema oteller ve bir yıldızdan beş yıldıza kadar çok sayıda otel tipi bulunmaktadır. Oteller farklı tiplere ayrılırlar (Oral, 2005: 32-54). Şekil 3.6'da farklı otel tipleri gösterilmiştir.

Marriott kendini başlangıçta orta seviyenin yukarısında bir otel zinciri olarak konumlandırmış ve başarılı olmuştur. Bununla birlikte, iş amaçlı seyahat edenler arasında daha düşük ve gösterişi olmayan otel talebinde artış olduğunu fark etmesiyle, Courtyard denen ucuz bir motel sistemi tasarlamıştır. Bu zincirin başarılı olduğunu gördüğünde Marriott, seyahat eden aileler içinde bir motel sistemi geliştirmesi gerektiğini anlamıştır. Fairfiled Inn'i de seyahat eden aileler için ucuz motel zinciri olarak yarattı. Bu başarılı otel zincirlerinden sonra Marriott, Residence Inn, Marriot Suite, Marriott Resort vb gibi diğer otel konseptlerini oluşturmuştur. Marriott, yaratmış olduğu farklı otel konseptleri ile tek bir müşteri kitlesine bağlı olmadan farklı tiplerde kendini konumlandırmıştır. Yatırımın yapılacağı bölgedeki konaklama işletmeleri incelenerek, bölgede sayıca daha az olan veya hiç olmayan bir otel tipi yapılarak baştan bir farklılık yaratılabilir. Örneğin, Tokyo'daki otel odalarının yüksek fiyatları bir şirketin dikkatini çekmiş ve şirket odaları satmak yerine yataklarını daha ekonomik bir fiyattan satan ekonomik bir otel tipi oluşturmuştur (Kotler, 2005/2011: 48-64).



Şekil 3.6. Otel Tipleri

Tablo 3.68. Otel Tipi Teması İfadeleri

Soru	f	Otel Tipi Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	15	Apart otel, butik otel, de luxe otel, golf oteli, küçük oteller, lüks otel, resort oteli, sejur otel, sınıfı, statüsü, spa oteli, şehir oteli, talebe göre yeni otel tipleri - hostel gibi, tema otel
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	1	Apart otel
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	2	4 yıldızlı otel, apart otel
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	7	4 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel, 5 yıldızlı de lüks, apart otel, tatil köyü
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	3	4 yıldız, lüks otel yapısı değil, temizlik ve düzenlilik, tatil köyü

**Rekabet Üstünlüğü:** Tablo 3.68.'de Katılımcı 24, apart otel olarak hem farklılık hem de rekabet üstünlüğüne sahip olduğunu ifade etmiştir. Katılım 7, çalışmaları tamamlandığında deniz kenarında beş yıldızlı otel olarak termal hizmeti verecek olmasını farklılık olarak belirtmektedir. Katılımcı 33 ise dört yıldızlı olmasını bir rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir.

**Müşteri Tercih:** Katılımcı 24 apart otel ifadesini farklılık olarak belirtirken lüks olmaması, temizlik ve düzenlilik ifadelerini müşteri tercihi olarak ifade etmiştir. Katılımcı 6, dört yıldızlı otel olmasını Katılımcı 17 ise tatil köyü olmasını müşteri tercih sebebi olarak ifade etmiştir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcıların ifadelerinde buldukları sınıflarına göre dört yıldızlı veya beş yıldızlı otel rakiplerini karşılaştırmaktadırlar. Ayrıca otel, tatil köyü ve apart otel olması da karşılaştırma için önemlidir.

### 13-Pansiyon Teması

Otellerin konaklama dışındaki temel işlevlerinden birisi de müşterilerinin yeme içme ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Otellerin satış fiyatlarına sabah kahvaltısı, öğle yemeği, akşam yemeği ve diğer bazı yiyecek içecekleri dahil ederek satmaları farklı pansiyon isimleri ile tanımlanmaktadır. Sadece oda, oda kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, tam pansiyon plus, her şey dahil, alkolsüz her şey dahil, ultra her şey dahil gibi farklı pansiyon uygulamaları bulunmaktadır.

Herhangi bir alandaki sürekli iyileştirmeler, zaman içinde işletmeyi değişime uğratar. Yeni ürünlere yol açar. Yeni hizmetlere ve yeni işlere yol açar.



Sürekli iyileştirmeler zamanla köklü değişikliklere yol açar (Drucker, 1999/2014: 97). Otellerin pansiyonlarının değişmesi buna örnek gösterilebilir (Şekil 3.7.). Başlangıçta sadece konaklama hizmeti veren oteller süreç içerisinde aşağıda belirtilen birçok hizmeti vermeye başlamışlardır.

Verilen Hizmet	Pansiyonlar							
	Sadece oda	Oda kahvaltısı (BB)	Yarım pansiyon (HB)	Tam pansiyon (FB)	Tam pansiyon plus (FB+)	Her şey dahil (Alkolsüz)	Her şey dahil (Alkollü) (AI)	Ultra her şey dahil (UAI)
Konaklama								
Sabah kahvaltısı								
Akşam yemeği								
Öğle yemeği								
Yemeklerde birer adet alkolsüz içecek								
Geç kahvaltısı (10:00 – 11:00), Snack ikramları (11:00 – 16:00), Çay ve pasta ikramları (16:00 – 18:00), Alkolsüz içecekler (11:00 – 23:00), Mini bar (su ve bazı alkolsüz içecekler olabilir), Türk hamamı, fitness center, voleybol, basketbol, masa tenisi, dart, kano, deniz bisikleti								
Yerli alkollü içecekler (11:00 – 23:00) Alakart Restoran (haftalık konaklamalarda 1 defa rezervasyon ile)								
Yabancı alkollü içecekler, Gece çorbası (00:00 – 01:00), Disco / gece kulübü (23:00 – 02:00), Loby bar (24 saat)								

Şekil 3.7. Otel Pansiyon İçerikleri

Araştırma bölgesindeki tesislerin büyük bir çoğunluğu yaz döneminde her şey dahil olarak çalışmaktadır. Bu nedenle her şey dahil dışındaki pansiyonları uygulayan oteller bir farklılığa sahip olurlar. Katılımcı 9 ve Katılımcı 29, etrafındaki tesislerden farklı olarak oda kahvaltısı ve yarım pansiyon olarak müşterilerine hizmet verdiklerini belirtmişlerdir. Her iki tesiste kendi sınıflarında bu pansiyon şeklini uygulayan tek tesislerdir. Katılımcı 24 ise, sadece oda olarak müşteriye satış yaptıklarını, kahvaltısı ve diğer öğünleri müşterinin alakart olarak kendi tesislerinde veya dışarıda alabildiğini belirtmiştir. Bu katılımcı da, araştırmaya katılanlar arasında bu şekilde satış yapan tek otel olduğu için bir farklılığa sahiptir.

**Rekabet Üstünlüğü:** Tablo 3.69.'da katılımcılar buldukları bölgedeki tesislerin uyguladığı pansiyon dışında farklı bir pansiyon uygulayanlar için farklılık olarak ifade etmişlerdir. Bununla birlikte pansiyon temasını farklılık olarak ifade eden katılımcılardan hiçbiri bunu rekabet üstünlüğü olarak belirtmemişlerdir. Katılımcı 8, kış döneminde oda kahvaltısı ve yarım pansiyon, yaz döneminde ise her şey dâhil olarak çalıştığını belirterek bunu farklılık olarak ifade etmiştir. Bölgedeki diğer tesislerde her şey dahil çalışmasına rağmen Katılımcı 8,

konum olarak şehir merkezinde bulunmakta ve yaz döneminde şehir merkezindeki tesislerin yarım pansiyon veya oda kahvaltı olarak çalışmaktadırlar. Katılımcı 24 ise, sadece oda olarak satış yaptıklarını, müşterinin yeme ve içme hizmetlerini tesis içersinde ilave ücret karşılığı veya tesis dışında alabildiklerini belirtmiştir. Katılımcı 24, uyguladığı sadece oda hizmeti olarak faaliyet gösteren tesis sayısının bölgede çok az olduğunu ayrıca her şey dâhile göre daha kolay uygulanabilir olduğunu söylemiştir.

Tablo 3.69. Pansiyon Teması İfadeleri

Soru	f	Pansiyon Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	9	Her şey dahil, her şey dahil'den farklı pansiyonlar, oda kahvaltı, pansiyon çeşitleri veya otelin geliştirdiği versiyonları, ultra all inclusive, yarım pansiyon, yarım pansiyon
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	4	Oda kahvaltı ve yarım pansiyon, her şey dahil, yarım pansiyon
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	2	Kışın oda kahvaltı ve yarım pansiyon, yazın her şey dahil, sadece oda
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	9	Herşey dahil, pansiyonun içeriği, yarım pansiyon
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	4	Oda kahvaltı veya yarım pansiyon, her şey dahil, yarım pansiyon

**Müşteri Tercih:** Beş yıldızlı otel olan Katılımcı 9 oda kahvaltı ve yarım pansiyon çalışmasını farklılık olarak belirtmesine rağmen müşteri tercihlerinde belirtmemiştir. Katılımcı 11 ve Katılımcı 29 yarım pansiyon çalışmalarını hem farklılık hem de müşteri tercihinde belirtmişlerdir. Her şey dahili Katılımcı 27 farklılık olarak belirtmesine rağmen müşteri tercihinde belirtmemiştir. Katılımcı 33 ve Katılımcı 5 farklılık olarak belirtmemelerine rağmen müşteri tercih sebebi olarak belirtmişlerdir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcı otellerin ifadeleri incelendiğinde her şey dahil (f: 6) öne çıkmaktadır. İki katılımcı ise pansiyonun içeriğini karşılaştırdığını ifade etmiştir. Kuşadası bölgesindeki otellerin çoğunluğunu her şey dahil olarak çalışmaları nedeniyle katılımcıların hem pansiyon durumlarını hem de içeriğini kıyasladıkları anlaşılmaktadır.

## 14-Ortam Teması

Farklılık olarak Tablo 3.70’de, Katılımcı 21 ve Katılımcı 29 bu temadan bahsetmişlerdir. Bu katılımcıların ikisi de diğer otel kategorisindedir. Katılımcılar özet olarak, beş ve dört yıldızlı otellerde personelin müşteriye resmi olarak davrandıklarını, kendi tesislerinde ise daha samimi ve içten davrandıklarını ifade etmişlerdir. Personelin, müşterilere kendi aile bireyleri gibi samimi olarak davrandıkları, müşterilerin de bu ilgiden hoşlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 21, personelin müşterilere “abi, abla” diye hitap ettiğini ve müşterilerin kendilerini güvende hissettikleri için çok rahat bir şekilde çocuklarını personelin gözetimine bırakıp İzmir veya Pamukkale’ye gezmeye bile gidebildiklerini, böyle bir ortamın beş ve dört yıldızlı otellerdeki resmi ortamlarda olmasının çok zor olduğunu söylemiştir. Aile ortamı yaratmak, bir otel için önemli bir farklılık olarak kabul edilebilir. Müşteriler, aile bireyleri tarafından üretilen ürünleri veya hizmetleri tercih edebilirler. Özellikle yerel yemek kültürüne meraklı olan müşteriler, ev kadınlarının kendi evlerinde yaptıkları yemekleri denemek isterler.

Tablo 3.70. Ortam Teması İfadeleri

Soru	f	Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	1	Samimi ortam
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	2	Müşteri - personel ilişkisi resmi değil, Sessiz, sakin ortam
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	5	Rahat, samimi ortam, Sakin ortam
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>		
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	17	Animasyon olmaması, sakinlik, eğlence ve dinlenme ortamı, evlerinde hissetmeleri, rahat bir ortam, samimi ortam, sessizlik, sakinlik

**Rekabet Üstünlüğü:** Diğer otel kategorisindeki 2 katılımcı tarafından farklılık olarak ifade edilen ortam teması, rekabet üstünlüğü olarak 5 katılımcı tarafından belirtilmiştir. Katılımcı 21 ve Katılımcı 29 otellerinde samimi ve sakin ortamı hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak ifade etmişlerdir. Katılımcı 7, Katılımcı 16 ve Katılımcı 32 sessiz, sakin, rahat ve samimi kelimeleriyle ortam temasının rekabet üstünlüğü sağladığı belirtmişlerdir.

**Müşteri Tercih:** Sadece diğer otel katılımcıları tarafından farklılık (f: 2) olarak ifade edilen ortam teması müşteri tercihlerinde beş ve dört yıldızlı otel

katılımcıları tarafından da ifade edilmiştir. Beş yıldızlı oteller kapasiteleri rakiplerine göre düşük olan üç katılımcı animasyonun olmaması, sakinlik, rahat bir ortam olarak bu temayı ifade etmişlerdir. Dört yıldızlı otellerden Katılımcı 14 evlerinde hissetmeleri, Katılımcı 22 ise eğlence ve dinlenme ortamı, sessizlik, sakinlik olarak belirtmiştir. Diğer otel kategorisinde bulunan 11 katılımcıdan 7'si bu temadan bahsetmişlerdir. Rahat, samimi, sessizlik, sakinlik, animasyon olmaması, evlerinde hissetmeleri ifadeleri müşteri tercihlerinde diğer otel katılımcıları tarafından kullanılmıştır.

**Rakipleri Kıyaslama:** Farklılık (f: 2), rekabet üstünlüğü (f: 5) ve müşteri tercihlerinde (f: 17) belirtmelerine rağmen katılımcılar bu temayı rakipleriyle kendi otellerini karşılaştırırken hiç kullanmamışlardır.

### **15-Yönetim Teması**

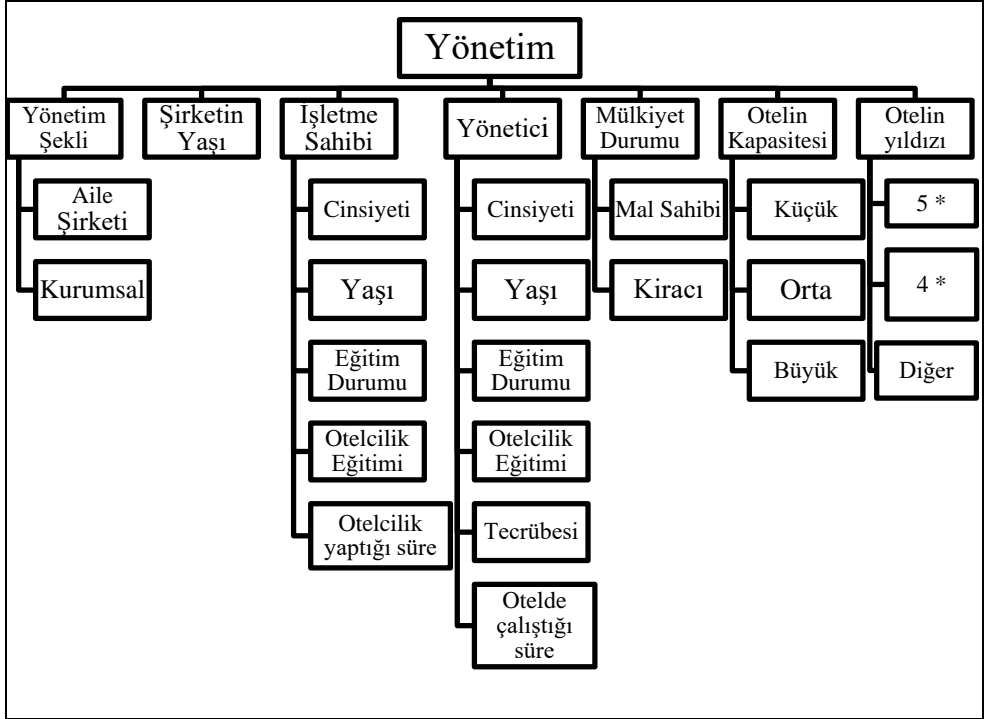
Bir organizasyonda, -ticari veya ticari olmayan fark etmez- yönetimin sadece son yüzde onluk bölümü kurumun çok özel misyonuna; çok özel kurum kültürüne; çok özel tarihine ve çok özel kelime dağarcığına mutlaka uygun hale getirilmelidir. Bu nedenle, yönetim bütün kuruluşların en belirgin ve en ayırt edici unsurudur (Drucker, 1999/2014: 15-16).

Oteller yönetim şekli ile farklılaşabilirler. Katılımcılar ifadelerinde kurumsal, profesyonel ve patron yönetimi gibi ifadeler kullanmışlardır. Özellikle son dönemlerde ortaya çıkan uluslararası kabul gören bir markanın franchising sistemine katılma da yönetim temasına dâhil edilebilir. Otel yöneticisinin yönetim anlayışı, otelin müşterilerine verdiği hizmetlerinin verilme şekillerini tamamen farklılaştırabilir (Şekil 3.8.).

İşletmenin kaç yıldır faaliyette olduğu da yönetim teması için önemli bir konudur. Yönetim ve girişimcilik aynı işin iki ayrı boyutudur. Yönetmesini öğrenemeyen bir girişimci başarılı olamayacaktır. Yaratıcılığı öğrenemeyen bir yönetim de fazla uzun ömürlü olamaz. Gerçekte, işletme –ve bugün her türlü kuruluş- düstur olarak değişim için tasarlanmalı ve değişime karşı olmaktansa değişimi yaratmalıdır (Drucker, 1999/2014: 49).

Katılımcı işletmelerin kiracı veya mal sahibi olmaları da yönetim anlayışının değiştirebilir. Görüşme yapılan işletmelerin mülkiyet durumları kiracı (f:8 , %23,53) ve mal sahibi (f: 26, %76,47) olma olarak görülmektedir. Tesislerin

açılış tarihleri ile şuan ki işleten şirketlerin işleme süreleri de görülmektedir. Tesislerin yaş ortalaması 19,82 yıl olarak bulunurken, işletme süresi ortalamaları 10,65 olarak bulunmuştur. Bazı işletmelerin satıldığı, bazılarının ise kiraya verildiği belirtilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılardan bazıları, tesislerini bazı dönemlerde kiraya verdiklerini söylemişler ama kiraladıkları süre hakkında bilgi vermemişlerdir.



Şekil 3.8. Yönetim Temasına Etki Eden Unsurlar

Bilgi işçileri kendilerine işveren kurumdan fazla yaşayacak gibi görünmektedir. Bilgi işçileri işgücüne mümkün olduğunca erteleseler bile örneğin doktora yapmak için otuz yaşına kadar okulda kalarak gelişmiş ülkelerdeki bugünün ortalama ömrüne göre, yetmiş-seksen yaşlarına kadar yaşamaları olasıdır. Sadece part-time olsa bile yetmiş yaşlarına gelinceye kadar çalışmaya devam etmeleri olasıdır. Diğer bir deyişle, ortalama çalışma hayatının, özellikle bilgi işçileri için elli yıl olması olası görünmektedir. Ama başarılı bir işletmenin ortalama ömrü sadece otuz yıldır; özellikle yaşamakta olduğumuz gibi büyük çalkantılı dönemde bu kadar bile olmamaktadır (Drucker, 1999/2014: 179).

Tablo 3.71. Katılımcıların Yönetim Açısından Üstünlükleri

<b>Üstün olduğu alanlar</b>
Aile bireylerinden oluşan yönetim (f: 2)
Aile şirketi (f: 6)
Başarılı personelin ödüllendirilmesi (f: 1)
Çalışanlar tarafından tercih edilen otel olması (f: 1)
Departman yöneticilerinin alınan kararları uygulaması (f: 1)
Departman yöneticilerinin otel içersinde yetişmiş olması (f: 1)
Çalışma ortamının eğlenceli olması (f: 1)
Genç ve yenilikçi (f: 1)
Hızlı karar alma (f: 4)
Koordineli çalışma (f: 1)
Kurumsal denetim (f: 1)
Kurumsal yönetim (f: 3)
Otel yönetiminin kaliteli hizmete odaklı olması (f: 1)
Personel sayısının az olması (f: 1)
Personelin yönetimle doğrudan bağlantıya geçebiliyor olması (f: 1)
Personele adil davranılması (f: 1)
Personelin yöneticilere güvenmesi (f: 1)
Piyasada bilinir olma (f: 1)
Planlı çalışma (f: 1)
Profesyonel kadro (f: 9)
Aile bireylerinin profesyonel yöneticilerle uyumlu çalışması (f: 3)
Departman müdürlerinin yıllardır aynı olması – süreklilik (f: 8)
Tam sorumlu yönetim (f: 1)
Tecrübeli yönetim (f: 1)
Tedarikçilere adil davranma (f: 1)
Üst yönetimin egosunun olmaması (f: 1)
Yöneticilerin ortaklaşa karar alması (f: 2)
Yönetim ile personel arasında iletişim sorununun olmaması (f: 2)
Yönetim kadrosunun alanında eğitim almış kişilerden oluşması (f: 2)
Yönetimin personel ile daha fazla vakit geçirmesi (f: 1)
Yönetimde hiyerarşinin olması (f: 1)
<b>Üstün olma nedenleri</b>
Mimari olarak daha kolay kontrol edilebilir tesis olması (f: 1)
Olgun davranış, anlayışlı yönetim (f: 1)
Patronun otelde olmaması (f: 1)
Personel eğitimine önem verilmesi (f: 1)
Personel seçiminin, yönetiminin stratejilerine göre yapılması (f: 1)
Personelin denetlenmesi (f: 1)
Personel el kitabı olması (f: 1)
Yönetim kadrosunun az kişiden oluşması (f: 1)
Yönetimin el kitabı olması (f: 1)
<b>Zayıf nedenleri</b>
Aile şirketi olması (f: 3)
Patronun kararlarda etkin olması (f: 1)
Personele aidiyet duygusu verilememesi (f: 1)
Personelin ve yöneticilerin kalifiye olmaması (f: 1)

Araştırmada katılımcılarla yapılan görüşmelerde, yönetim teması ile ilgili daha fazla bilgi alabilmek için Soru 9’da “**Oteliniz yönetim açısından diğer**

**otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?”** sorusu sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevapların içerik analizi ile incelenmesi sonuçları Tablo 3.71.’de görülmektedir. Katılımcıların yönetimle ilgili ifadelerinde profesyonel kadro (f: 9), aile şirketi (f: 6), departman müdürlerinin yıllardır aynı olması (f: 8) ve kurumsal yönetim (f: 3) alanlarında bir yoğunlaşma görülmektedir. Diğer yönetim ile ilgili ifadelerde ise farklı düşünceleri bulunmaktadır.

Tablo 3.71. incelendiğinde bazı ifadelerde otorite eksikliği ve yöneticilerin karar ve uygulamada yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, su almaya başlayan bir gemide kaptan toplantı yapmaz, sadece emir verir. Eğer gemi kurtarılacaksa, herkesin emirlere uyması, ne yapacağını, nereye gideceğini bilmesi gerekir ve bunlar “katılım” veya tartışma olmaksızın yapılır. Kriz zamanlarında olduğu gibi müşteriye hizmet anında da tek çare, organizasyondaki herkesin “Hiyerarşi”yi soru sormadan kabullenmesidir (Drucker, 1999/2014: 18).

Sonuç olarak, tesislerin yönetimini etkileyen çok sayıda unsur olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin işletme sahibi veya profesyonel olmaları, otelcilik alanında eğitim alma durumları, tecrübe durumları, tesisin kira veya kendi mülkleri olması, otelin yıldızı, departman yöneticilerinin tesiste çalışma süreleri vs bunlardan bazılarıdır. Bütün bu unsurlar tesisin rekabet stratejisini belirlemesine, uygulamasına etki eder ve farklılaştırır.

Tablo 3.72. Yönetim Teması İfadeleri

Soru	f	Yönetim Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	5	Yenilikçi olmalı, yeşil yıldız, yöneticinin bakış açısı ile
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	7	Healty and safety, kurumsal yönetim, patron memnuniyeti son sıradadır, profesyonel yönetim, tesisteki tüm birimleri kendi işletiyor (Spa, market vs), travelife gold, yeniliklere açık
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	2	Enerjiyi çok daha indirimli alması, kârlılığı
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	8	Ar-ge departmanı, işletmenin sürekliliği, kârlılığı, maliyetleri, teknolojik yenilikler, yönetim şekli - aile, yönetim şekli – kurumsal
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	2	Çevreye duyarlı - Orman oluşturuyorlar, Kurumsal işletme

**Rekabet Üstünlüğü:** Tablo 3.72.'de katılımcı ifadelerinde farklılık (f: 7) olarak belirtilmesine rağmen, rekabet üstünlüğü (f: 2) olarak belirtilmiştir. Katılımcı 11 eski bir tesis olduklarını ve işletmelerinde belirli bir kârlılık sağlamak için çalıştıklarını bu nedenle de yeni açılan birçok tesis gibi kesinlikle maliyetlerinin altında veya maliyetlerine yakın bir fiyat uygulama politikasının kendilerinde olmadığını belirtmiştir. Katılımcı 26 ise, yönetim olarak çok planlı çalıştıkları ve iki yıl önce aldıkları yeşil yıldız sayesinde özellikle elektrik enerjisini çok avantajlı bir fiyata alabildiklerini belirterek yönetim açısından rekabet üstünlüğü olduğunu belirtmiştir.

**Müşteri Tercih:** Katılımcılardan beş tanesi farklılık (f: 7) olarak yönetim temasından bahsetmiştir. Müşterilerinin tercih etme sebeplerinde ise sadece bir beş yıldızlı otel olan Katılımcı 3 bahsetmiştir. Bu katılımcı çevreye duyarlı olduklarını ve orman oluşturduğu ifadelerini yönetim temasında kullanmıştır.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcıların yönetim teması ile ilgili kıyaslamalarında beş yıldızlı otellere ait iki ifade tespit edilebilmiştir. Katılımcı 3, çevreye duyarlı olduklarını, otellerinin yeni yapılmasına karşın, daha önceden mevcut olan zeytin ağaçlarının başka bir alana nakledildiğini ayrıca kendi adlarını taşıyan bir orman yapacaklarını ve bölgede bu anlayışta başka bir yönetim olmadığını ifade etmiştir. Katılımcı 7 ise, işletmelerinin diğer tesisler gibi olmadığını tamamen kurumsal olduklarını, bunu bilen birçok müşterinin de bu nedenle kendilerini tercih ettiklerini belirtmiştir.

## **16-Bilinirlik Teması**

Günümüzde gelişen teknoloji sayesinde tüketiciler internette bulunan birçok sitede istedikleri ürün veya hizmeti karşılaştırarak hangi satış kanalı aracılığı ile kaçta satın alabileceğini görmektedir. Bu incelemelerde, müşteriler yüzde yirmi-otuzlara ulaşan oranlarda fiyat farklılıkları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumda müşteriler, hem ürünün hem de satış kanalının ne kadar güvenilir olduğu problemi ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Kotler,2005/2011: 16).

Bilinirlik temasında katılımcılar, otelin çalıştığı pazarda tanınması, çok eski olması, ilk açılan otellerden olması ve ilk marka olarak Tablo 3.73.'de bulunan ifadeleri kullanmışlardır. Araştırmaya katılan otellerden sadece dört yıldızlı



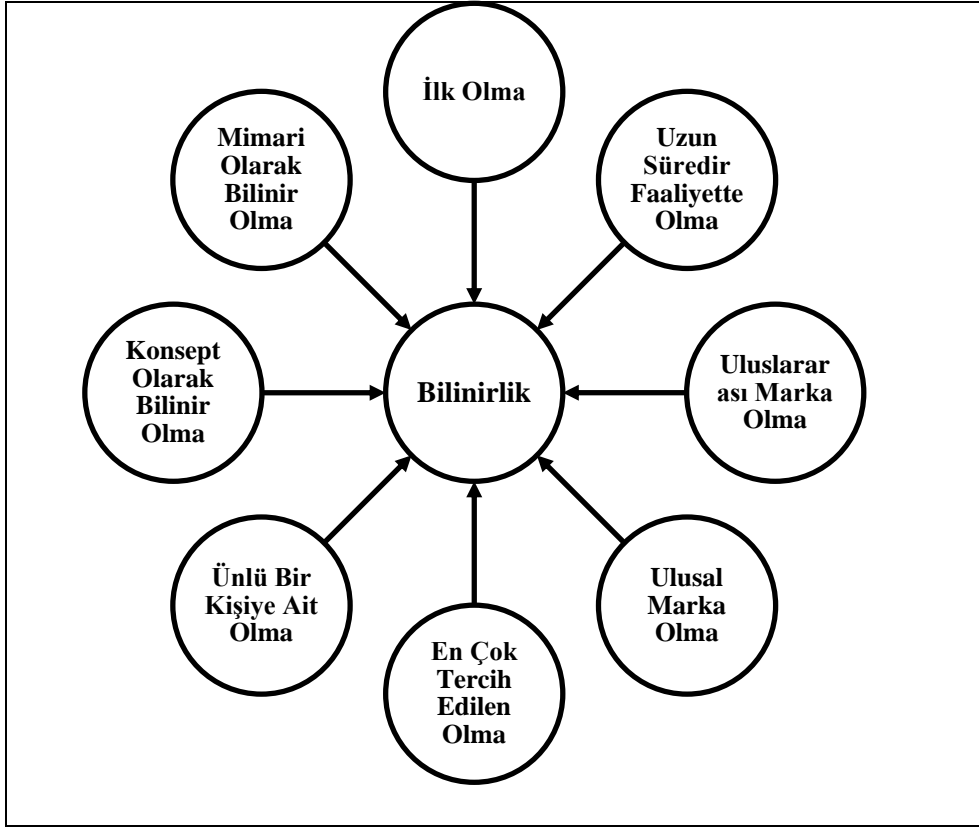
Katılımcı 10 ve Katılımcı 27 bu temayı kendileri için farklılık olarak belirtmişlerdir.

Tablo 3.73. Bilinirlik Teması İfadeleri

Soru	f	Bilinirlik Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	2	Çok eski olarak, ilk marka olarak
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	2	Çalıştığı pazarda tanınması, ilk açılan otellerden olması
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	7	Almanya pazarında çok bilinen bir tesis, Ege bölgesinde Almanların en çok geldiği ikinci tesis, düğün - banket oteli, eski tesis olması, ilk olma - salonlar, otel sahibinin acente çevresinde tanınması
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	2	Marka, otelin yeni olması
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	10	Bölgenin imajı, bölgenin tanınması, eski otel olması

Katılımcı 10, tesisin kuruluşunun 1953 yılına kadar gittiğini belirtmiştir. İlk olarak mo-kamp olarak açılan tesisin zaman içerisinde kulübelere vs. değişim göstererek bugünkü haline geldiğini ifade etmiştir. Katılımcı 27 ise, otelin uygulamış olduğu konsepti ve dahil olduğu gruba ait ismi ile çalıştıkları pazarda uzun yıllardır faaliyette oldukları için tanındıklarını belirtmiştir. Diğer katılımcılarla yapılan görüşmelerde, özellikle eski olan tesis katılımcılarına, uzun yıllardır faaliyette olmalarının bir farklılık olup olmadığı sorulmuştur. Bu katılımcılardan özellikle beş yıldızlı otel katılımcıları, tesislerinin uzun yıllardır faaliyette olmasının bir anlam ifade etmediğini çünkü bölgedeki rakiplerinin de uzun faaliyette olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, tesisin uzun süre faaliyette olması ile beraber, müşteriler tarafından tercih edilmeye devam edebilmesi için, sürekli olarak kendini güncellemesi, müşteri tercihlerini ve isteklerini yerine getirmesi gereklidir.

Katılımcılar incelendiğinde bazı eski tesislerin, kuruldukları dönemde beş yıldızlı olarak bilinmelerine rağmen, bu günkü koşullarda ancak dört yıldız otel veya diğer otel kategorilerinde faaliyetlerine devam ettikleri görülmektedir. Sonuç olarak, pazarda faaliyete ilk başlayan ve kendini sürekli olarak güncel tutan tesisler tüketicinin zihninde hep öncelikli olarak kabul edilirler ve bu durum önemli bir farklılık olarak kabul edilir (Şekil 3.9.).



Şekil 3.9. Bilinirlik İfadeleri

**Rekabet Üstünlüğü:** Katılımcı 10, ilk açılan otellerden olmasını ve Katılımcı 35’de otel sahibinin acenteler tarafından bilinmesini farklılık olarak ifade etmişlerdir. Diğer katılımcılar bilinirlik temasını farklılık olarak belirtmemişlerdir. Katılımcı 4, otelinde bulunan salonların bölgedeki ilk salonlar olmasını, tesisinin uzun süredir bölge faaliyet göstermesini ve tesisinin banket – düğün oteli olarak tanınmasını rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Katılımcı 31 ise Ege Bölgesinde en fazla Alman’ın geldiği ikinci tesis olmasını rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Katılımcı 16 ve Katılımcı 23 ise tesislerin eski olmaları ve isim değiştirmeleri nedeniyle bilinir olduklarını belirtmiştir. Katılımcı 35 yine otel sahibinin acenteci olarak tanınmasını rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Sonuç olarak müşterinin veya satıcıların zihninde iyi bir yer edinme anlamına gelen bilinirlik rekabet üstünlüğü olarak kabul edilebilir.

**Müşteri Tercih:** Farklılık olarak sadece dört yıldızlı Katılımcı 10 tarafından ilk açılan otellerden olması ve Katılımcı 27 tarafından çalıştığı

pazarlarda tanınması olarak ifade edilmiştir. Müşteri tercihlerinde ise beş yıldızlı otel katılımcıları da bilinirlik temasından bahsetmişlerdir. Katılımcılardan dört tanesi bölgenin tanınmasını ve imajını, diğerleri ise eski otel (f: 6) olmaları olarak bu temadan müşteri tercihlerinde bahsetmişlerdir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcılar rakiplerini yeni ve marka olma konularında karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

### 17-Kapasite Teması

Otellerin tiplerine göre sahip olmaları gereken en az oda sayıları Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan tebliğlerle belirlenmiştir. İki, üç ve dört yıldızlı otellerdeki en az oda sayıları ilk çıkarılan tebliğde yer almasına rağmen daha sonra yapılan değişikliklerde belirtilmemiştir. Bununla birlikte sadece butik oteller için oda sayılarına bir sınırlama getirilmiş olup, diğer konaklama tesisleri için bir sınırlama getirilmemiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016b). Tablo 3.74.'de konaklama tesislerinin niteliklerine göre sahip olmaları gereken en az oda sayıları görülmektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikte konaklama tesislerinin kapasitesi sadece oda sayısı olarak belirtilmiş olup, yatak sayılarından bahsedilmemektedir.

Tablo 3.74. Konaklama İşletmelerin Oda Sayıları

Otel Tipi	Oda Sayısı (En az)
1 yıldızlı otel	10
2 yıldızlı otel	20
3 yıldızlı otel	40
4 yıldızlı otel	80
5 yıldızlı otel	120
Motel	10
Tatil Köyü	80
Pansiyon	5
Kamping	10 ünitelik alan
Apart	10
Hostel	10
Butik	10 (En fazla 60)

Katılımcı otellerin oda ve yatak kapasiteleri de Tablo 4.75.'de görülmektedir.

Tablo 3.75. Katılımcı Otellerin Oda ve Yatak Kapasiteleri

4 Yıldızlı Oteller (f: 13)			5 Yıldızlı Oteller (f: 10)			Diğer Oteller (f: 11)		
Katılımcı	Oda	Yatak	Katılımcı	Oda	Yatak	Katılımcı	Oda	Yatak
1	85	170	3	720	2700	2	90	220
10	225	700	7	177	400	4	329	750
11	87	174	9	218	450	5	81	273
13	82	150	15	333	750	6	131	262
14	83	166	17	450	980	8	90	183
16	168	350	18	265	650	12	105	210
19	319	702	20	314	636	21	100	250
22	82	164	26	868	2.850	24	70	280
23	76	160	31	352	1.080	29	78	105
25	263	500	35	144	300	30	400	800
27	156	342				32	125	270
28	96	200						
33	137	300						
<b>Toplam</b>	<b>1.859</b>	<b>4.078</b>	<b>Toplam</b>	<b>3.841</b>	<b>10.796</b>	<b>Toplam</b>	<b>1.599</b>	<b>3.663</b>
<b>Ortalama</b>	<b>143</b>	<b>313</b>	<b>Ortalama</b>	<b>384</b>	<b>1.079</b>	<b>Ortalama</b>	<b>145</b>	<b>333</b>

Kapasite teması, otelin bulunduğu kategoride en fazla yatak veya oda sayısına sahip olması olarak katılımcılar tarafından Tablo 3.75.'de ifade edilmiştir. Oteller buldukları kategorilerde, bölgelerinde en fazla veya en küçük kapasiteye sahip olarak bir farklılık yaratabilirler. Beş yıldızlı otel kategorisinde faaliyet gösteren Katılımcı 26, Türkiye genelinde tek tesiste en büyük yatak kapasitesine sahip olduklarını belirterek bunun önemli bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Özellikle çok sayıda katılımcının olduğu toplantılar veya farklı aktiviteler için bu tarz tesisler tek adres olarak gösterilir.

Bununla birlikte, bir kategoride faaliyet gösteren tesislerden daha az kapasiteye sahip olup, müşteriye diğer büyük tesislerde kapasiteden dolayı verilemeyen ilave hizmetler sağlayarak farklılık yaratılabilir. Katılımcı 7, bulunduğu kategoride rakiplerinin oda kapasitelerinin, kendi tesislerinin en az iki katı olduğunu ve bu durumu müşterileriyle daha fazla ilgilenerek, kişiye özel servisler vererek bir farklılık haline getirdiklerini belirtmiştir. Kalabalıktan hoşlanmayan, sessizlik ve sakinlik arayan misafirlerin kendi otellerini tercih ettiklerini belirtmiştir (Tablo 3.76.).

**Rekabet Üstünlüğü:** Katılımcı 26, yatak sayısının fazla olmasını hem farklılık hem de rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir. Katılımcı 7 ve Katılımcı

35 ise oda sayılarının diğer otellere göre daha az olduğunu ve bu sayede müşterilerine daha kaliteli hizmet verdiklerini belirterek bunun kendilerine rekabet üstünlüğü sağladığını söylemişlerdir. Kapasite teması sadece beş yıldızlı katılımcılar tarafından farklılık veya rekabet üstünlüğü olarak ifade edilmiştir. Dört yıldızlı otel ve diğer otel kategorisindeki katılımcılar kapasite temasını kullanmamışlardır.

Tablo 3.76. Kapasite Teması İfadeleri

Soru	f	Kapasite Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	3	Yüksek kapasiteye sahip olarak
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	1	Yatak kapasitesi en fazla olan tesis
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet Üstünlükleri</b>	3	Oda sayısı az, daha kaliteli hizmet verebiliyor, tek tesiste en büyük yatak kapasitesine sahip
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	4	Oda sayısı, yatak sayısı
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	1	Oda sayısının fazla olmaması

**Müşteri Tercihi:** Katılımcı 26, yatak sayısının fazla olmasını farklılık olarak ifade etmiştir. Beş yıldızlı otel olan Katılımcı 7 ise oda sayısının az olmasından dolayı müşteriler tarafından tercih edildiğini belirtmiştir.

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcıların ifadelerinden rakiplerinin oda ve yatak sayılarını karşılaştırdıkları anlaşılmaktadır.

### 18-Sezon Teması

Kuşadası'nın tatil bölgesi olması nedeniyle otellerin önemli bir kısmı sezonluk olarak çalışmaktadır. Ağırlıklı olarak şehir merkezinde bulunan oteller ise 12 ay açıktırlar. Katılımcı otellerin sezonluk ve 12 ay açık kalma durumları Tablo.3.77.'de görülmektedir.

Tablo 3.77. Katılımcı Otellerin Sezon Durumları

Otel Tipi	Sezonluk		12 Ay Açık		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
<b>5 yıldızlı oteller</b>	4	11,76	6	17,64	10	29,41
<b>4 yıldızlı oteller</b>	9	26,46	4	11,76	13	38,22
<b>Diğer oteller</b>	7	20,58	4	11,76	11	32,35
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>58,82</b>	<b>14</b>	<b>41,18</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

Araştırmaya katılan iki katılımcı farklılık olarak bu temadan bahsetmiştir (Tablo 4.36.). Katılımcı 7 ve Katılımcı 8, Kuşadası bölgesindeki tesislerin önemli bir kısmının sadece sezonda faaliyette olduklarını, kendi tesislerinin ise 12 ay boyunca açık olduğunu belirtmişlerdir. Kendilerine müşteri gönderen acenteler için yılın 12 ayı hizmet alabilecekleri bir tesisin olmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 7, Kuşadası merkezinden uzakta ve deniz kenarında olan bir tesistir ve ifadesine göre yakınındaki diğer tesisler sadece sezon hareketlendiğinde tesislerini açmaktadırlar. Kuşadası merkezinde olan Katılımcı 8 ise, iş amaçlı gelen müşterilerinin kendi tesislerini seçmelerindeki en önemli nedenlerinin konumlarıyla beraber, 12 ay boyunca hizmet vermeleri olduğunu belirtmiştir. Her iki katılımcı açısından bakıldığında, tüm yıl boyunca faaliyetlerine devam etmeleri önemli bir farklılık olarak görülmektedir.

Tablo 3.78. Sezon Teması İfadeleri

Soru	f	Sezon Temasında Kullanılan İfadeler
<b>Soru: 1</b> <b>Otellerin Farklılıkları</b>	1	12 ay açık
<b>Soru: 2</b> <b>Katılımcıların Farklılıkları</b>	2	12 ay açık
<b>Soru: 3</b> <b>Katılımcıların Rekabet</b> <b>Üstünlükleri</b>	2	12 ay açık
<b>Soru: 4</b> <b>Katılımcıların Kıyaslamaları</b>	2	12 ay, her şey dahil başlangıç zamanı
<b>Soru: 5</b> <b>Katılımcıların Müşteri Tercihleri</b>	4	12 ay

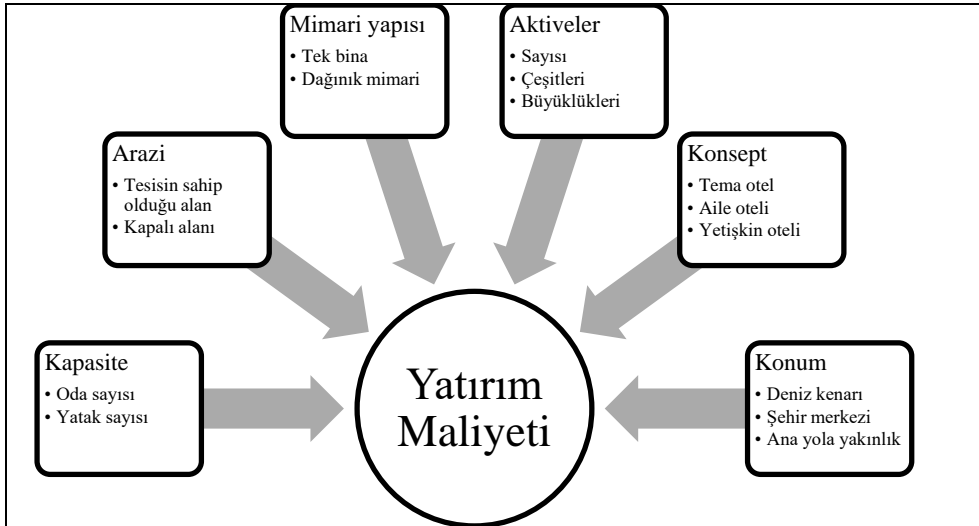
**Rekabet Üstünlüğü:** Katılım 8, 12 ay açık kalmayı farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak belirtmiştir. Beş yıldızlı otel olan Katılımcı 7, kış döneminde çevresindeki otellerin kapalı olmasına rağmen kendisinin açık olmasını farklılık olarak belirtirken, yine beş yıldızlı otel olan Katılım 3 kış döneminde de açık olarak iki yüzden fazla personelini de tutmasını rekabet üstünlüğü olarak ifade etmiştir.

**Müşteri Tercih:** Katılımcı 7 sezon temasını 12 ay açık olarak hem farklılık hem de müşteri tercihi olarak belirtmiştir. Katılımcı 8 sezon teması olarak 12 ay açık olmayı belirtmesine rağmen müşteri tercihlerinde bahsetmemiştir. Katılımcı 2, Katılımcı 11 ve Katılımcı 32 farklılık olarak belirtmemelerine rağmen 12 ay açık olmayı müşteri tercihlerinde belirtmişlerdir. Üç katılımcıda şehir merkezinde bulunmaktadır. Katılımcı 2 ve Katılımcı 11 tüm yıl yarım pansiyon olarak çalıştıkları için sezon temasını müşteri tercihlerinde kullanmışlardır

**Rakipleri Kıyaslama:** Katılımcı ifadelerinde rakiplerinin çalışma dönemlerini sezonluk veya 12 ay açık olarak karşıladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca Katılımcı 8'in ifadesinden 12 ay açık olmalarına rağmen diğer tesisler açılmaya ve müşteri yoğunluğu artmaya başladığında uygulamış olduğu pansiyonu da değiştirerek rekabet ettiği sonucu çıkarılabilir.

### 19-Yatırım Maliyeti Teması

Katılımcı 16, otellerin yaptıkları yatırım miktarlarının farklılıkları da beraberinde oluşturduğunu belirtmiştir. Aynı kategoride faaliyet göstermelerine rağmen, tesislerin buldukları konum, alanlarının büyüklüğü, aktivite sayıları, kullanılan malzemeler vs çok sayıda etken yatırım miktarı ile ilgilidir. Bir otelin yatırım maliyetine etki eden unsurlardan bazıları Şekil 3.10.'da görülmektedir.



Şekil 3.10. Otel Yatırım Maliyetine Etki Eden Unsurlar

Sonuç olarak, yatırımcı tesisi için ne kadar çok yatırım yapar ve sürekli güncellerse, farklılığını da korumuş olur. Katılımcıların yatırım maliyeti temasına rekabet üstünlüğü, müşteri tercihi ve rakiplerini kıyaslama konularında ifadelerine rastlanılmamıştır.

### 20-Rekabet Üstünlüğündeki Diğer Temalar

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde otellerin farklılıkları ile ilgili ifadelerde yer almamasına rağmen maliyet (f: 6), arazi (f: 2), çevreci (f: 1), güvenlik (f: 1) ve

mülkiyet (f:1) temaları Soru 3'e "Oteliniz, diğer otellere göre hangi alanlarda rekabet üstünlüğüne sahiptir?" ait ifadelerde yer almıştır. Bu ifadeler farklılık olarak katılımcılar tarafından tanımlanmamasına rağmen, rekabet üstünlüğü olarak açıklanmışlardır.

### **a) Maliyet Teması**

Katılımcı 2, diğer otellere göre maliyetlerinin düşük olduğunu belirterek bunu üstünlük olarak ifade etmiştir. Katılımcı 30, müşterinin otele girmesine kadar geçen çalışmaların kendileri için maliyet olduğunu, müşteri otele girdikten sonra ise müşteriye söz verdikleri hizmetleri eksiksiz olarak verdiklerini bu nedenle maliyetlerinin diğer otellere göre düşük olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 26 ise kapasitesinin büyüklüğünün sağladığı maliyet avantajlarını (f: 4) belirtmişlerdir. Bunlar: güneş enerjisini sıcak su sağlamada kullanması, genel yönetim giderlerinin odabaşına maliyetinin düşük olması, reserve osmos sistemi ile kendi suyunu üretmesi ve toplu alımlardaki avantajlarıdır.

Bir işin veya ülkenin ekonomik gelişmesini ucuz işçiliğe dayandırmak artık mümkün değildir. Ücretleri düşük olduğu halde bir işletmenin –yerel bir restoran gibi çok küçük işletmeler hariç- işgücü, hızlı bir şekilde endüstrisinin dünyadaki liderlerinin verimliliğine erişmeye çalışmadıkça, çok para kazanması bir yana ayakta kalması bile mucize olur. Bu özellikle imalat için geçerlidir. Çünkü gelişmiş dünyada imalat endüstrilerinin birçoğunda el işçiliği maliyeti hızla küçülen bir faktör haline gelmektedir –tüm maliyetin sekizde biri, bazı durumlarda daha bile azı (Drucker, 1999/2014: 73).

Bir şirket, ürününün üretimini yerel olarak ne kadar ucuza mal ederse etsin Çin'in söz hakkı olduğu sürece, bunun dünyadaki en ucuz ürün olması mümkün değildir. Çin her şeyi daha ucuza mal ediyor ve diğer işletmeler kadar kaliteli üretmeye başlamaktadır. Gelecekte Çin, Japonya'nın yaptığını yaparak her şeyi çok daha ucuza çok daha kaliteli olarak üretecek bir konuma gelecektir (Kotler,2005/2011: 15).

Hizmet şirketleri, imalat şirketlerinin geleneksel maliyet muhasebesinde yaptığı gibi bireysel işlemlerin maliyetinden yola çıkamaz. Hizmet şirketlerinin tek bir maliyeti vardır, o da sistemin toplam maliyetidir ve varsayımından yola çıkmaları gerekir. Belirli bir zaman diliminde bu maliyet sabittir. Geleneksel



maliyet muhasebesinin dayandığı, sabit ve değişken masraflar arasındaki herkesçe bilinen fark hizmetlerde pek bir şey ifade etmez. Aynı şekilde, geleneksel maliyet muhasebesinin diğer bir temel varsayımı olan sermayenin işçilik yerine kullanılabileceği düşüncesi de pek bir şey ifade etmez. Gerçekte, özellikle bilgiye dayalı işlerde ek sermaye yatırımı işçiliği azaltmaktan ziyade daha çok işçilik gerektirir. Yeni bir tetkik aleti alan bir hastane sonuçta kimseyi işten çıkarmayacaktır. Ama yeni donanımı çalıştırmak için kadrosuna dört ya da beş kişi daha almak zorunda kalacaktır (Drucker, 1999/2014: 129). Sonuç olarak, bir işletmenin maliyet avantajı bir süre sonra aynı sektörde faaliyet gösteren rakipleri tarafından kopyalanacak veya daha üstün olanı bulunacaktır. Bu nedenle araştırmada bulunan maliyet teması bir işletme için belirli bir süre rekabet üstünlüğü olarak kabul edilebilir.

### **b) Arazi Teması**

Farklılık olarak hiçbir katılımcı tarafından belirtilmeyen bu tema, Katılımcı 6 tarafından bulunduğu otel kategorisindeki diğer tesislere göre daha geniş bir arazisi olduğunu, sıkışık bir alan içerisinde olmadığını belirterek bunun kendisi için bir rekabet üstünlüğü olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 30 ise tesisin 50 dönüm arazi üzerine kurulu olduğunu, değişen müşteri tercihlerine göre çok rahat bir şekilde yeni aktivite alanlarını ilave edebildiğini ve bunun çok önemli bir rekabet üstünlüğü olduğunu söylemiştir. Bir otelin sahip olduğu arazinin büyük olması ilave maliyet yaratmasına rağmen, zaman içerisinde müşteri isteklerindeki değişimlere göre yeni aktivite alanları eklenebilmesine imkân sağlaması açısından önemli bir rekabet üstünlüğüdür. Bununla birlikte bir otelin geniş bir alana sahip olması ve müşterilerin bunun için ilave ücret ödemeleri beklenemez. Bu nedenle arazi teması müşteri açısından bir farklılık olarak kabul edilmez.

### **c) Çevreci Teması**

Katılımcı 26, rekabet üstünlüğü olarak bu temadan bahsetmiştir. Kullandıkları teknolojinin tamamen çevre dostu olmasına dikkat ettiklerini ve yaklaşık üç yıldır yeşil yıldızlı tesis olduklarını, bunu sağlamak için de çok ciddi yatırımlar yaptıklarını belirtmiştir. Çevreci kalabilmek içinde yeni yatırımlarına devam ettiklerini ifade etmiştir.

Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren oteller genel olarak deniz, kum ve güneş turizmi için gelen müşterilere hitap etmekte ve büyük bir çoğunluğu deniz kenarında bulunmaktadır. Otellerin, müşterilerin gelme nedenleri olan denizi ve buldukları çevreyi kirletmemeleri ve korumaları gerekir. Bir otelin kendini çevreci olarak diğer tesislerden öne çıkarması, bunu bir rekabet üstünlüğü ve farklılık olarak görmesi doğru değildir.

Bir işletmenin müşterilerinin gözünde kendini çevreci olarak ön plana çıkarmasıyla ilgili iki farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüşe göre, işletme büyük çevre hedefleri belirler ve uygularsa, uzun vade de kârının artırabilir. İkinci görüşe göre ise, bir işletmenin varlık amacı, mümkün olduğu kadar hissedarlarına kâr sağlamaktır. Bu nedenle, bir işletmenin birinci amacının çevreyi korumaya hizmet etmesi birçok insan için inandırıcı değildir. Ayrıca bir işletmenin kendini çevreci olarak farklılaştırabilmesi için öncelikle, çevreye duyarlı olduğu için daha fazla para ödemeye istekli müşteriler bulmalıdır. İşletmenin müşterilerine, üretmiş olduğu ürünlerin çevreye zarar vermediğini kanıtlarla gösterilmelidir. Son olarak, yapmış olduğu çevreyi koruma etkinliklerinin rakipleri tarafından taklit edilmesini önlemelidir (Trout ve Rivkin, 2008/2011: 147).

Kültür ve Turizm Bakanlığı 1993 yılından itibaren çevre dostu olan konaklama işletmelerini sınıflandırmaya başlamıştır. “Çam simgesi” ile sınıflandırılan Çevre Dostu Oteller, bakanlığın 22 Eylül 2008 tarihinde yapmış olduğu değişiklikle “yeşil yıldız” simgesi ile sınıflandırılmaya başlanmıştır. Ayrıca, 8 Temmuz 2013 tarihinde Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı yayınlamış olduğu tebliğ ile yeşil yıldızlı konaklama tesislerinin kullanmış oldukları elektrik enerji bedellerinin bir kısmının bütçeden karşılanacağını belirterek konaklama işletmelerinin çevreye duyarlı olmalarını teşvik edilmiştir. Yeşil yıldızlı otellere tanınan elektrik indirimi ve diğer öncelikler, bu belgeye sahip olan işletmelerin sayısının artmasını sağlamıştır. Bir süre sonra, oteller için çevreci olmak standartlaşacağı için farklılık ve rekabet üstünlüğü olarak kabul edilmeyecektir.

#### **d) Güvenlik Teması**

Bu tema ile ilgili olarak sadece Katılımcı 33 otelinin güvenli olduğunu ifade ederek bunu rekabet üstünlüğü olarak belirtmiştir. Otellerin, müşterilerinin güvenliği için gerekli tedbirleri almaları ve uygulamaları yasal zorunluluktur. Bu

nedenle güvenlik teması rekabet üstünlüğü veya farklılık olarak bir anlam ifade etmez.

### e) Mülkiyet Teması

Katılımcı 9, otelde kiracı olmadıklarını ve mülkiyetin kendilerinde olduğunu, kira ödemedikleri gibi istedikleri yeni aktivite alanlarını ilave edebildikleri ve yenileme çalışmalarını çok büyük bir rahatlıkla yaptıklarını ifade etmiştir. Katılımcı otellerin mülkiyet durumları Tablo 3.79.'da görülmektedir. Araştırmaya katılan otellerin dörtte üçü (f: 26, %76,50) mal sahibi olduğunu belirtmiştir. Bu durumda mülkiyet teması, Kuşadası'ndaki konaklama işletmeleri için rekabet üstünlüğü olarak kabul edilmemelidir.

Tablo 3.79. Otellerin Mülkiyet Durumları

Mülkiyet Durumu	5* Oteller		4* Oteller		Diğer Oteller		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Kiracı	2	5,88	2	5,88	4	11,76	8	23,50
Mal Sahibi	8	23,53	11	32,36	7	20,59	26	76,50
Toplam	10	29,41	13	38,24	11	32,35	34	100,00

### 21-Kıyaslamadaki Diğer Temalar

Görüşmelerde Soru 4'te "Otelinizi, diğer otellerle hangi konularda karşılaştırıyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. Daha önce farklılık ve müşteri tercihlerinde belirtilen ortam teması, kıyaslamada katılımcılar tarafından hiç kullanılmamıştır. Bununla birlikte daha önce farklılık ve müşteri tercihlerinde belirtilmeyen malzemeler ve oda doluluk oranı temaları katılımcılar tarafından kıyaslamada belirtilmiştir. Yedi katılımcı ise karşılaştırma yapmadıklarını farklı ifadelerle söylemişlerdir.

#### a)Malzemeler Teması

Görüşmelerde katılımcılar ifadelerinde farklılık temasında yer almayan malzemeler konusunda (f: 5) karşılaştırma yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 4 (f: 2), Katılımcı 15 (f:2) ve Katılımcı 30 oda havlusu, telefonu, şezlongu, mutfak ve restoran malzemeleri, satın alınan tüm malzemelerin fiyatlarının karşılaştırdıklarını ifade etmiştir.

## **b) Oda Doluluk Oranı Teması**

Katılımcılardan beşi, ifadelerinde diğer otellerle karşılaştırma yaptıklarında oda doluluk oranlarına baktıkları ifade etmişlerdir. Katılımcı 7, Katılımcı 15, Katılımcı 26, Katılımcı 32 ve Katılımcı 35 rakiplerinin oda doluluklarını ve hangi günler yoğun olduklarının karşılaştırdıklarını söylemişlerdir.

## **22-Farklılık Olarak Kabul Edilmeyen Katılımcı İfadeleri**

Yapılan görüşmelerde, katılımcılar tarafından ifade edilmesine rağmen farklılık olarak kabul edilmeyen bazı temalar da bulunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

### **a) Sertifikalar Farklılık Değildir**

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar yönetim teması içerisinde yeşil yıldız, travelife, mavi bayrak, ISO, healthy and safety gibi sertifikalara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde yeşil yıldız sertifikasını hem çevreyi koruduğunu belirterek, çevreye duyarlı olan müşterilerin dikkatini çekmek, hem de bu sertifikaya sahip işletmelere devlet tarafından sağlanan avantajlardan faydalanmak amacıyla almak istediklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, bu sertifikayı almak istemelerine rağmen yapılması gereken değişikliklerin maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle işletme sahiplerinin onay vermediklerini de belirtmişlerdir.

Travelife ile ilgili olarak katılımcılar, yoğun olarak çalıştıkları acentelerin bu sertifikanın alınması istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu sertifika için önemli yatırımlar yaptıklarını ve bu yaptıkları yatırımlarla çok rahat bir şekilde yeşil yıldızı da alabileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu sertifikayı almak için çeşitli yardım kuruluşlarına yardım yapma, enerji tüketimlerini azaltma, çevreyi koruma, yerel halktan personel çalıştırma, yerel üreticilerden ürün tedarik etme vs gibi çok farklı uygulamalar yaptıklarını belirtmişlerdir.

Kendi kullanımına ait plajı olan bazı katılımcılar ise mavi bayrak olarak, rakiplerinin önüne geçtiklerini belirtmişlerdir. Bunun için plaj temizliği, plajda cankurtaran bulundurma, plajı etkileyecek kanalizasyon ve sanayi atığı deşarjının engellenmesi, yeterli sayıda duş ve wc yapılması, plajdaki yosun ve bitki artıklarının temizlenmesi, düzenli olarak plajdaki çöplerin toplanması, deniz suyu

analizleri yaptırılması ve sonuçlarının plajda herkesin görebileceği bir şekilde sergilenmesi vb gibi uygulamalar gereklidir. Kuşadası bölgesinde 9 Haziran 2016 tarihinde Charisma Hotel’de yapılan törenle 21 plaja mavi bayrak verilmiştir.

Healty and safety sertifikaları da özellikle yabancı acentelerin zorlamaları ile oteller tarafından alınmaktadır. Turizm Bakanlığı son yaptığı değişiklikle, sağlık ve güvenlikle ilgili otellerin yapmış olduğu bazı uygulamaları yıldız puanlama sistemine dâhil ederek, bu uygulamaların tüm otellere yaygınlaştırılmasını teşvik etmiştir. Sonuç olarak bu tarz sertifikalar, otelin bulunduğu bölgedeki diğer tesisler de yok ise, bir farklılık olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, çalışmış oldukları acentelerin veya yasal zorunluluktan dolayı almak zorunda olmaları durumunda, tüm otellerin de aynı sertifikaları olacağından bir farklılık olarak kabul edilemez.

### **b) Teknoloji Farklılık Değildir**

Teknolojiye katılımcılar hizmet teması içinde değinmişlerdir. Teknolojik olarak üstün olduğunu belirten katılımcı, bu durumu farklılık olarak ifade etmiştir. Teknoloji tek başına sürekli bir farklılık sağlamaz. Aynı teknolojiye diğer işletmelerde sahip olduğunda veya işletmenin kullandığı teknolojinin yeni bir modeli çıktığında işletmenin sahip olduğu farklılık sona erer. Teknolojik üstünlüğün farklılık olarak kullanılabilmesi için işletmenin düzenli aralıklarla teknolojisini yenilemesi gerekir. Müşterilerin otellerini seçme sebepleriyle ilgili katılımcı ifadelerinde de herhangi bir teknolojik farklılık belirtilmemiştir. Bununla birlikte, işletmeler kendi sektörleri dışında olan teknolojileri mutlaka takip etmelidirler. Birçok sektörde önemli değişikliklere yol açan teknolojik gelişmeler çoğunlukla o sektörün dışında geliştirilen teknolojilerin etkisiyle olmuştur. Teknolojik gelişmeler konaklama sektöründe özellikle satış ve pazarlama konularında önemli değişikliklere yol açmıştır. Ayrıca, birçok teknoloji konaklama işletmelerini etkilemeye devam etmektedir. Rekabet üstünlüklerini kaybetmemek için, işletmelerin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri bir zorunluluktur (Kotler, 2005/2011, 47).

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde Soru 11’de **“Oteliniz teknoloji açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?”** sorusu sorulmuştur. Katılımcıların ifadeleri Tablo 3.80.’da özetlenmiştir. Teknolojik olarak bilgi işlem (f: 4), enerji tasarrufu (f: 4), pazarlama (f: 6), wi-fi alanı (f: 6),

mutfak ekipmanları (f: 3) alanlarında yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Katılımcılar açısından bakıldığında ifadeler beş yıldızlı oteller (f: 17), dört yıldızlı oteller (f: 11), diğer oteller (f: 6) olarak dağılmaktadır.

Katılımcılar teknoloji açısından üstün olma nedenlerini, yeni açılan otel (f: 5) olmaları olarak belirtmişlerdir. Sadece Katılımcı 25, yatırım yaptığı için teknolojik olarak üstün olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 3.80. Katılımcı Otellerin Teknolojik Olarak Üstünlükleri

	Açıklama	Katılımcı (sıra numaraları)		
		5* Otel	4* Otel	Diğer Otel
<b>Üstün oldukları alan (f: 34)</b>	Akıllı bina sistemi (f: 1)	26		
	Arıtma (f: 1)	17		
	Bilgi işlem (f: 4)	17, 18, 31		32
	Çamaşırhane (f: 1)		33	
	Eğlence ekipmanı (f: 1)	33		
	Enerji tasarrufu (f: 4)		1, 25, 27, 33	
	İklimlendirme soğutma (f: 1)	26		
	Led aydınlatma (f: 1)	9		
	Mutfak ekipmanı (f: 3)	17, 18		30
	Müşteri bilgilendirme (f: 1)	18		
	Osmoz – su arıtma (f: 1)			30
	Pazarlama (f: 6)	18	1, 16, 27, 33	32
	Tv Kanalları (f: 2)	9		29
	Wi-fi alanı (f: 6)	3, 7, 9	25, 33	30
Yeniliklere açık olma (f: 1)	26			
<b>Üstün olma nedeni (f: 7)</b>	Yatırım yapıyor (f: 1)		25	
	Yeni açılan otel (f: 6)	3, 9, 18	1, 22	6
<b>Zayıf olma nedeni (f: 21)</b>	Bilinçsiz yatırım yapılması (f: 2)	35		5
	Eski otel (f: 3)	15	11, 23	
	Eski otel yatırım yapmıyor (f: 3)		19	2, 4
	Kiracı – Fazla yatırım yapmıyor (3)	20	10	4
	Apart otel olduğu için fazla teknolojiye ihtiyacı yok (f: 1)			24
	Teknoloji çok hızlı ilerliyor (f: 3)	7	11, 23	
Yatırım yapıyor ama yeterli değil (f: 7)	7	10, 11, 27	4, 5, 21	
<b>Üstünlük durumu (f: 31)</b>	Aynı teknolojiyi kullanıyor (f: 6)		10, 16, 22, 28	6, 29
	Üstünlük var (f: 7)	18, 26, 9	1, 25, 33	32
	Üstünlük yok (f: 18)	15, 17, 20, 31, 35	11, 13, 19, 23, 27	2, 4, 5, 8, 12, 21, 24

Katılımcılar, üstün olmama nedenlerini de çeşitli ifadelerle (f: 21) açıklamışlardır. Yatırım yaptıklarını ama yeterli olmadığını ifade eden katılımcılardan (f: 7) iki tanesi (Katılımcı 7 ve 11) teknolojinin çok hızlı değiştiğini (f: 3) belirtmiştir. Üç katılımcı eski otel olduklarını, üç katılımcı ise

eski oldukları için yatırım yapmadıklarını belirtmişlerdir. Kiracı oldukları için teknolojik yatırım yapmayan (f: 3) katılımcılar da bulunmaktadır. Bununla birlikte Katılımcı 5 ve Katılımcı 35, yapılan yatırımların yanlış olmasından dolayı teknolojik üstünlükleri olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların üstünlük durumları ile ilgili ifadeler incelendiğindeyse 18 katılımcı üstünlüklerinin olmadığını, 7 katılımcı üstünlüklerinin olduğunu ve 6 katılımcı ise diğer otellerle aynı teknolojiyi kullandıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında beş yıldızlı otellerin teknolojik üstünlüğe daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Otellerin açıldıktan sonra eskiyen teknolojileri değiştirme eğilimleri olmasına rağmen, yerleşik olan teknolojilerin (merkezi klima, merkezi bina kontrolü, tesisat çekilmesi gereken güvenlik kamerası, yangın ihbar tesisatı, panik butonları, radyo, televizyon anten, vb) değişiminde çok zorlandıkları görülmektedir. Ayrıca teknolojinin çok hızlı değişmesi, otellerin bu teknolojileri takip etmesini zorlaştırmaktadır. Son teknoloji ile açılmış bir otel bile, yatırım aşamasından işletme aşamasına geçtiği zamana kadar, teknolojik açıdan geride kalabilmektedir. Bu nedenle, teknoloji tek başına bir farklılık unsuru değildir. Rakiplerine göre daha yeni teknoloji kullanan tesisler bir süreliğine (rakiplerinin de aynı teknolojiyi veya daha üstününü kullanana kadar) rekabet üstünlüğüne sahip olacaktırlar. Bu süre, kullanılan teknolojinin alanına ve uygulanabilme durumuna göre birkaç haftadan bir iki yıla kadar değişebilir.

### **c) Düşük Maliyetlere Sahip Olmak Farklılık Değildir**

Katılımcılar yapılan görüşmelerde maliyet açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlükleri olduğu ve bunun bir farklılık olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcılar genel olarak diğer tesislere göre maliyet açısından üstünlükleri olmadığını, bununla birlikçe çeşitli alanlarda bazı tesislere göre üstünlükleri olduklarını belirtmişlerdir. Personel, teknoloji, satınalma gibi bazı alanlarda sağlanan maliyet üstünlüklerinin bir süre sonra diğer tesislerce de yapılmaya başlandığını bu durumu uzun süre üstünlük veya farklılık olarak koruyamadıklarını ifade etmişlerdir. Personel sayısının az olması (f: 4), personelin eski olması (f:2), personelin otellerinde çalışmaktan mutlu olmaları (f:1), bazı tesislerde aile bireylerinin çalışıyor olmaları gibi üstünlükler katılımcılarca söylenmiştir. Yeşil yıldızla sahip olan bir katılımcı ile bir gruba bağlı olan diğer

katılımcı elektrik enerjisinin diğer tesislere göre daha ucuza aldıklarını belirtmişlerdir.

Toplu alım yapılması (f: 9), satın almayı aile bireylerinin yapması (f: 1), satıcılara düzenli ödeme yapılması ve daha fazla indirim alınması gibi ifadeler mal alımlarında elde edilen üstünlükler olarak bazı katılımcılar tarafından söylene de, büyük ölçekli otellerin hepsinin birbirinin izlediğini söyleyen katılımcılar daha çoğunluktadır. Katılımcılardan bazıları, satış fiyatları konusunda kendi aralarında otellecilerin anlaşılamamalarına rağmen, mal alımlarından çok rahat bir şekilde hangi malı kimden kaçta aldıkları konusunda bilgi aktarımda çok rahat bir şekilde bulduklarını ifade etmişlerdir.

Otellerin maliyetlerin de farklılıkta en belirgin etken çalıştıkları pansiyonlar ve kapasiteler olarak ifade edilmiştir. Yarım pansiyon olarak çalışan bir tesisin genel olarak personel ve mal alım giderlerinin, her şey dahil olarak çalışan tesislere göre daha düşük olduğu da belirtilmiştir.

Bazı katılımcılar tesislerinin eski olması nedeniyle özellikle enerji tüketiminde yeni tesislerin daha avantajlı olduğunu, bazı teknolojilerini yenileseler bile bir yıl bile geçmeden daha üstünlerinin çıktığını bu nedenle yeni tesislere karşı dezavantajlı durumda olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca özellikle oda sayısı az olan tesisler, daha büyük kapasiteye sahip olan tesislerin odasına düşen genel maliyetlerde kendilerine göre daha avantajlı olduklarını ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak katılımcılar ifadelerinde rakiplerine göre bazı alanlardaki üstünlüklerinin toplam maliyetleri düşürmede yetersiz olduğunu, önemli ve sürekli bir maliyet üstünlüklerine sahip olmadıklarını söylemişlerdir. Bu nedenle bir otel işletmesinin bazı alanlarda rakiplerine göre düşük maliyete sahip olma durumuna fazla güvenmemesi gerekir. Çünkü rakipleri bu üstünlüklerin farkına vardıklarında, hemen kendi tesislerine kopyalamaya çalışacaklar hatta bazıları bu üstünlüğü daha da geliştirecektir.

### **3.4. Değerler**

1943 yılından Johnson & Johnson firmasının Ceo'su olan General Robert Wood Johnson tarafından hazırlanan müşterilerine, çalışanlarına, topluma ve hissederlarına karşı sorumluklarını belirten yazısından yararlanılarak oluşturulan



değerler tablosu, yapılan görüşmelerin sonunda, otellerin kendi önceliklerine göre katılımcılar tarafından birden yirmi üçe kadar sıralanmıştır (Tablo 3.81.).

Bir işletmenin yöneticileri öncelikli olarak hangi grubu tatmin etmelidir. Hissedarlarını öncelikli olarak tatmin etmek isteyen işletmeler ve yöneticileri başarısız olacaktırlar. Jonhson and Johnson'un memnuniyet sıralaması daha uygundur. Buna göre ilk öncelik müşteriler, sonra çalışanların ve en sonunda yatırımcıların memnuniyeti gelmektedir. Marriot otelleri ise önce iyi çalışanları işe alıp eğitmektedirler. Eğer çalışanları mutluysa, müşterilerine coşkulu ve rekabetçi bir şekilde hizmet vereceklerini düşünmektedirler (Kotler, 2005/2011: 29).

Tablo 3.81. İşletme Değerleri ve Öncelikleri

D1	Çalışanlarımızın yeterli bir geliri olması,
D2	Çalışanlarımızın sağlıklı bir Çalışma ortamına sahip olması,
D3	Çalışanlarımızın her hangi bir ayrımcılığa maruz kalmadan adil olarak ödüllendirilmeleri,
D4	Çalışanlarımızın, onurlarına saygı gösterilmesi (müşteriler, çalışma arkadaşları, yöneticileri, otel sahipleri, vb),
D5	Çalışanlarımızın, toplumda saygın bir yere sahip olmalarını sağlamaları,
D6	Müşterilerimizin otelimize ödedikleri paranın karşılığında aldıkları hizmetlerin yeterli olması,
D7	Müşterilerimizin memnun olmalarının sağlanması,
D8	Müşterilerimizin, makul bir fiyata hizmetlerimizden yararlanmalarının sağlanması,
D9	Müşterilerimizin, otelimize tekrar gelmelerinin sağlanması,
D10	Tedarikçilerimizin yeterli bir kazanç sağlamaları,
D11	Paydaşlarımızın (Seyahat acenteleri, tur operatörleri, satış kanalları vb) yeterli bir kazanç sağlamaları,
D12	Yerel halkın otelimizden beklentilerinin karşılanması,
D13	Otelimizin bulunduğu çevreyi koruması,
D14	İyi bir mükellef olarak devlete vergilerin ödenmesi,
D15	Otel binamızın sürekli bakımlı olması / korunması,
D16	Otel hizmetlerimizin sürekli olarak geliştirilmesine ve yeni ürünler bulmaya yönelik çalışmalar yapmak
D17	Kötü koşullara veya beklenmeyen durumlar için hazırlıklı olmak (para ayırmak),
D18	Otelimize yatırım yapanların (mal sahiplerinin, hissedarların), diğer yatırım araçlarına göre daha yüksek kâr elde etmeleri sağlamak,
D19	Bölgedeki otellere göre en yüksek pazar payına sahip olmak,
D20	Diğer oteller tarafından örnek alınan ve saygı duyulan bir otel olmak,
D21	Sürdürülebilir turizme yönelik çalışmalar yapmak,
D22	Şirketimizin yatırım sermayesini artırarak büyümesini sağlamak,
D23	Otelimizin vermiş olduğu tüm hizmetlerde mükemmeliyete ulaşmak.
Bu tabloda yer alan değerler, 1943 yılında Johnson & Johnson 'un CEO'su General Robert Wood Johnson tarafından şirketin müşterilerine, çalışanlarına, topluma ve hissedarlarına karşı sorumluluklarını derlediği anttan uyarlanmıştır.	

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin sonunda, Tablo 3.81.'deki değerleri, kendi işletmelerinin önceliklerine göre 1'den 23'e kadar sıralamaları istenmiştir. Katılımcıların bazıları bu değerleri sıralamamak istememişler, bazıları ise kendileri için önemli olduklarını düşündükleri değerleri sıralamış, diğerlerini boş bırakmışlardır.

Tablo 3.82. Katılımcılara Göre Değerlerin Öncelikleri

Sıra No	4* Oteller (f: 13)				5* Oteller (f:10)				Diğer Oteller (f:11)				Tüm Katılımcılar (f:34)			
	Değer	Cevaplayan	Toplam	Ortalama	Değer	Cevaplayan	Toplam	Ortalama	Değer	Cevaplayan	Toplam	Ortalama	Değer	Cevaplayan	Toplam	Ortalama
1	D6	9	24	2,66	D6	10	34	3,4	D2	10	64	6,4	D7	31	145	4,67
2	D7	10	34	3,4	D7	10	37	3,7	D9	11	71	6,45	D2	28	145	5,17
3	D9	10	48	4,8	D2	8	30	3,75	D23	10	67	6,7	D6	29	153	5,27
4	D2	10	51	5,1	D1	9	41	4,55	D7	11	74	6,72	D9	31	167	5,38
5	D8	7	39	5,57	D9	10	48	4,8	D20	10	68	6,8	D1	28	188	6,71
6	D13	9	64	7,11	D3	8	60	7,5	D16	11	78	7,09	D16	30	231	7,7
7	D16	9	65	7,22	D4	8	60	7,5	D4	10	71	7,1	D4	27	209	7,74
8	D1	9	68	7,55	D15	9	70	7,77	D15	10	77	7,7	D15	29	231	7,96
9	D5	7	53	7,57	D8	8	69	8,62	D1	10	79	7,9	D5	22	181	8,22
10	D15	10	84	8,4	D5	5	44	8,8	D5	10	84	8,4	D23	28	234	8,35
11	D4	9	78	8,66	D16	10	88	8,8	D19	10	90	9	D8	25	217	8,68
12	D23	9	80	8,88	D13	8	77	9,62	D6	10	95	9,5	D3	25	225	9
13	D3	7	68	9,71	D23	9	87	9,66	D3	10	97	9,7	D20	28	268	9,57
14	D11	9	98	10,8	D20	9	89	9,88	D21	10	98	9,8	D13	27	260	9,62
15	D21	9	104	11,5	D21	9	91	10,1	D8	10	109	10,9	D21	28	293	10,4
16	D14	8	94	11,7	D18	6	62	10,3	D14	10	116	11,6	D19	26	285	10,9
17	D20	9	111	12,3	D19	8	84	10,5	D17	10	116	11,6	D14	23	270	11,7
18	D18	9	116	12,8	D22	8	87	10,8	D12	11	131	11,9	D18	25	298	11,92
19	D10	8	104	13	D14	5	60	12	D13	10	119	11,9	D22	26	330	12,6
20	D22	8	110	13,7	D11	6	81	13,5	D18	10	120	12	D17	27	361	13,3
21	D17	9	125	13,8	D17	8	120	15	D22	10	133	13,3	D11	25	337	13,48
22	D19	8	111	13,8	D10	6	94	15,6	D11	10	158	15,8	D12	25	347	13,88
23	D12	8	118	14,7	D12	6	98	16,3	D10	10	161	16,1	D10	24	359	14,9

Katılımcıların sıralamaları incelendiğinde genel olarak farklılıklar görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar buldukları kategorilere dört yıldızlı oteller, beş yıldızlı oteller ve diğer oteller olarak her değere verdikleri sıralama toplanarak, cevap veren sayısına bölünerek aritmetik ortalamaları bulunmuş ve sonuçlara göre değerler sıralanmıştır (Tablo 3.82.). Ortalaması en düşük olan değer, katılımcı oteller için en önem verilen değer olarak belirlenmiştir. Ortalaması en yüksek olan değer ise, katılımcılar için önem sırasına göre göre en sondadır.

Katılımcı otellerin statülerine göre değer sıralamaları ayrı ayrı Tablo 3.82.'de gösterilmiştir. Katılımcıların değerlere verdikleri önem sırasına göre dört yıldızlı otel katılımcılarının (f: 9) aritmetik ortalaması 2,66 ile D6 **“Müşterilerimizin otelimize ödedikleri paranın karşılığında aldıkları hizmetlerin yeterli olması”** değeri en önemli ifade olmuştur. Beş yıldızlı otellerde de D6 değeri birinci sıradadır. Bununla birlikte, Diğer otellerde birinci sırada D2 **“Çalışanlarımızın sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olması,”** değeri en önemli ifade olmuştur.

D12 **“Yerel halkın otelimizden beklentilerinin karşılanması,”** ifadesi beş yıldızlı otel katılımcıları ifadesinde aritmetik ortalaması 16,3 ile son sıradaki değer olmuştur. Yeni ekonomik düzende bir işletmenin kazanmasının tek yolu, paydaşlarını memnun etmesidir. Bunlar sırasıyla işletmenin çalışanları, müşterileri, dağıtım kanalları, tedarikçiler vbdir (Kotler, 2001: 12).

Katılımcıların dört yıldız, beş yıldız ve diğer otel olarak önem verdikleri ilk on değer sırasıyla Tablo 3.83.'da gösterilmiştir. Bu tablo detaylı olarak incelendiğinde otellerin buldukları sınıflara göre farklı değere sıralamalarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu farklılıkların bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- a) D6 **“Müşterilerimizin otelimize ödedikleri paranın karşılığında aldıkları hizmetlerin yeterli olması”** değeri dört ve beş yıldızlı otellerde 1.sırada olmasına rağmen, diğer otellerde ilk on değer arasında değildir,
- b) D8 **“Müşterilerimizin, makul bir fiyata hizmetlerimizden yararlanmalarının sağlanması”** değeri dört yıldızlı otellerde 5.sırada ve beş yıldızlı otellerde 9.sırada olmasına rağmen, diğer otellerde ilk on değer arasında değildir,

Tablo 3.83. Katılımcıların Değer Öncelikleri

<b>4* Otellerin Değer Sıralaması</b>		
1	D6	Müşterilerimizin otelimize ödedikleri paranın karşılığında aldıkları hizmetlerin yeterli olması,
2	D7	Müşterilerimizin memnun olmalarının sağlanması,
3	D9	Müşterilerimizin, otelimize tekrar gelmelerinin sağlanması,
4	D2	Çalışanlarımızın sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olması,
5	D8	Müşterilerimizin, makul bir fiyata hizmetlerimizden yararlanmalarının sağlanması,
6	D13	Otelimizin bulunduğu çevreyi koruması,
7	D16	Otel hizmetlerimizin sürekli olarak geliştirilmesine ve yeni ürünler bulmaya yönelik çalışmalar yapmak
8	D1	Çalışanlarımızın yeterli bir geliri olması,
9	D5	Çalışanlarımızın, toplumda saygın bir yere sahip olmalarını sağlamaları,
10	D15	Otel binamızın sürekli bakımlı olması / korunması,
<b>5* Otellerin Değer Sıralaması</b>		
1	D6	Müşterilerimizin otelimize ödedikleri paranın karşılığında aldıkları hizmetlerin yeterli olması,
2	D7	Müşterilerimizin memnun olmalarının sağlanması,
3	D2	Çalışanlarımızın sağlıklı bir Çalışma ortamına sahip olması,
4	D1	Çalışanlarımızın yeterli bir geliri olması,
5	D9	Müşterilerimizin, otelimize tekrar gelmelerinin sağlanması,
6	D3	Çalışanlarımızın her hangi bir ayrımcılığa maruz kalmadan adil olarak ödüllendirilmeleri,
7	D4	Çalışanlarımızın, onurlarına saygı gösterilmesi (müşteriler, çalışma arkadaşları, yöneticileri, otel sahipleri, vb),
8	D15	Otel binamızın sürekli bakımlı olması / korunması,
9	D8	Müşterilerimizin, makul bir fiyata hizmetlerimizden yararlanmalarının sağlanması,
10	D5	Çalışanlarımızın, toplumda saygın bir yere sahip olmalarını sağlamaları,
<b>Diğer Otellerin Değer Sıralaması</b>		
1	D2	Çalışanlarımızın sağlıklı bir Çalışma ortamına sahip olması,
2	D9	Müşterilerimizin, otelimize tekrar gelmelerinin sağlanması,
3	D23	Otelimizin vermiş olduğu tüm hizmetlerde mükemmeliyete ulaşmak.
4	D7	Müşterilerimizin memnun olmalarının sağlanması,
5	D20	Diğer oteller tarafından örnek alınan ve saygı duyulan bir otel olmak,
6	D16	Otel hizmetlerimizin sürekli olarak geliştirilmesine ve yeni ürünler bulmaya yönelik çalışmalar yapmak
7	D4	Çalışanlarımızın, onurlarına saygı gösterilmesi (müşteriler, çalışma arkadaşları, yöneticileri, otel sahipleri, vb),
8	D15	Otel binamızın sürekli bakımlı olması / korunması,
9	D1	Çalışanlarımızın yeterli bir geliri olması,
10	D5	Çalışanlarımızın, toplumda saygın bir yere sahip olmalarını sağlamaları,

- c) D13 **“Otelimizin bulunduğu çevreyi koruması”** dört yıldızlı otellerde 6.sırada olmasına rağmen, beş yıldızlı ve diğer otellerde ilk on değer arasında değildir,
- d) D16 **“Otel hizmetlerimizin sürekli olarak geliştirilmesine ve yeni ürünler bulmaya yönelik çalışmalar yapmak”** dört yıldızlı otellerde 7.sırada ve diğer otellerde 6.sırada olmasına rağmen, beş yıldızlı otellerde ilk on değer arasında değildir,
- e) D3 **“Çalışanlarımızın her hangi bir ayrımcılığa maruz kalmadan adil olarak ödüllendirilmeleri”** beş yıldızlı otellerde 6.sırada olmasına rağmen, dört yıldızlı ve diğer otellerde ilk on değer arasında değildir,
- f) D4 **“Çalışanlarımızın, onurlarına saygı gösterilmesi (müşteriler, çalışma arkadaşları, yöneticileri, otel sahipleri, vb)”** beş yıldızlı ve diğer otellerde 7.sırada olmasına rağmen, dört yıldızlı otellerde ilk on değer arasında değildir,
- g) D23 **“Otelimizin vermiş olduğu tüm hizmetlerde mükemmeliyete ulaşmak”** diğer otellerde 3.sırada olmasına rağmen, beş yıldızlı ve dört yıldızlı otellerde ilk on değer arasında değildir,
- h) D20 **“Diğer oteller tarafından örnek alınan ve saygı duyulan bir otel olmak”** diğer otellerde 5.sırada olmasına rağmen, dört yıldızlı ve beş yıldızlı otellerde ilk on değer arasında değildir,
- i) D12 **“Yerel halkın otelimizden beklentilerinin karşılanması”** diğer otellerde 18.sırada yer alırken, beş ve dört yıldızlı otellerde en son değer olarak 23.sırada yer almıştır.

İşletmelerin tek bir yönetim şekli olduğu inancı, hatalı bir düşüncedir. Biyolojik varlıkların çok sayıda farklı yapılarının olması gibi sosyal organizmanın da –bu da modern kurumdur- çok sayıda farklı organizasyon şekli vardır. Doğru organizasyonu aramak yerine, yönetimin araştırması, geliştirmesi ve denemeyi öğrenmesi gereken şey: Göreve uygun organizasyon’dur. Otel işletmeleri farklı insanlar tarafından yönetilmekte ve yine farklı insanlara hizmet vermektedirler. Bu nedenle de farklı yönetilmeleri gereklidir (Drucker, 1999/2014: 25-26).

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma bir otel işletmesinin, bazı alanlarda rakiplerinden farklılıklara sahip olması durumunda, rakipleriyle daha etkili bir şekilde rekabet ettiğini göstermektedir. Otellerin hangi alanlarda farklılıklara sahip olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan görüşmelerin içerik analiziyle incelenmesi sonucu tespit edilen temalar ve bu temaları ifade eden katılımcı düşünceleri önceki bölümde verilmiştir. Tespit edilen bu temaların alanyazına göre farklılık olup olmadığı anlatılmıştır.

Araştırmada, Soru 1’de otellerin hangi alanlarda farklılıklara sahip olabileceği, Soru 2’de katılımcıların kendi otellerinin diğer otellerden hangi alanlarda farklılıkları olduğu sorulmuştur. Katılımcıların Soru 1’deki ifadelerinden 204 kod, Soru 2’deki ifadelerinden 154 kod tespit edilmiştir. Katılımcı otellerin farklılıklarındaki kodların, genel farklılıklara göre 50 kod (%32,46) daha az olması, Kuşadası bölgesindeki otellerin farklılıklarının azaldığını ve giderek birbirlerine benzediğini göstermektedir.

Katılımcılardan 15’i turizm eğitimi alanlardan ve 3’ü de turizm eğitimi almayanlardan toplam da 18’i (%52,94) ifadelerinde otellerin birbirlerinden farklı olması gerektiğini (20 ifade ile) açık bir şekilde belirtmişlerdir. Katılımcılar, bir otelin kuruluş aşamasında farklılaşmasının en ideali olduğunu, bununla birlikte mevcut kurulu bir otelde çevresindeki otellerin durumunu değerlendirerek birçok şekilde (temada) farklılaşabileceğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan 4’ü (%11,76) Soru 2’deki ifadelerinde, otellerinin diğer otellerden farklı olmadığını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılar otellerinin konum-denize sıfır olma, konum-şehir merkezinde olma, farklı aktivitelere (şarap evi ve Irish Pub) sahip olma, bulunduğu sınıfa göre hizmet kalitesinin daha yüksek olması, çocuklar için geniş bir mini club olması, konum-doğal hava sirkülasyonuna sahip olma gibi diğer otellere göre farklılıklara sahip olmalarına rağmen, bunların farklılık için yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre sahip oldukları bir veya iki farklılığın, bölgede birçok diğer otelde de olması, farklılığının önemini kaybetmesine neden olmaktadır. Bir otelin diğerlerinden farklı olması için bir veya ikiden daha fazla alanda (temada) farklılıklara sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Hizmet teması katılımcılar tarafından farklılık olarak üzerinde en fazla bahsedilen konu olmuştur. Hizmetin kalitesi, hizmetin sürekliliği, verilen hizmetlerin çeşitliliği, hizmet verilen noktaların sayısı, temizliği-hijyeni, hizmet veren personel, hizmette kullanılan malzemelerin kalitesi gibi ifadeler katılımcılar tarafından bu temada kullanılmıştır. Hizmetin sürekliliği, kalitesi, temizliği katılımcılar tarafından farklılık olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte her otel işletmesi rekabet edebilmek için bulunduğu sınıfa göre belirlenen hem ulusal hem de uluslararası kurallara uygun kalitede hizmet vermesi gerekir. Bu kurallara uygun hizmet vermek farklılık değildir. Diğer taraftan, kendi sınıfının üstünde bir kalitede hizmet vermek, kendi sınıfında verilmeyen ilave hizmet çeşitlerini sunmak, verilen hizmetlerde değişiklik yapmak farklılık olarak kabul edilmektedir.

Bir otelin konumu önemli bir farklılıktır. Katılımcılar deniz kenarında, şehir merkezinde, ana yola yakın, Kuşadası girişinde ilk otel, oteller bölgesine girişte ilk otel, şehir merkezine yürüme mesafesi gibi ifadeler kullanmışlardır. Konum teması katılımcılar tarafından önemli bir farklılık olarak belirtilmesine rağmen, bölgedeki otellerin çoğunluğunun deniz kenarında olmaları veya benzer konumlarda bulunmaları nedeniyle önemini kaybetmektedir. Bununla birlikte, sayıları az da olsa deniz kenarından uzakta olan otellere karşı, denize kenarında olmak önemli bir farklılıktır. Aynı şekilde şehir merkezinde olmak, özel bir koya sahip olmak, şehirden sonra başlayan oteller bölgesindeki ilk otel olmak gibi özel konumlara sahip olmakta diğer otellere göre farklılıktır.

Otellerin konaklama dışında verdikleri hizmetler aktivite temasında toplanmıştır. Havuz (su kaydıracağı, aqua park, otelin kapasitesine göre büyük havuz, açık-kapalı havuz, ısıtmalı havuz, vb), çocuklara yönelik aktiviteler (çocuk havuzu, mini club, farm village, hayvanat bahçesi, vb), yiyecek – içecek (alakart restoran, özel bir pastane, farklı kokteyller, farklı mutfaklar, Irish Pub, şarap evi, vb), eğlence (animasyon, farklı eğlenceler, Omega Arena-açık hava tiyatro alanı, şovlar, opera, vb), bahçe (60 yıllık bahçe, doğa ile iç içe, denizle birleşen, çiçek serası, geniş olması, vb), plaj (beach club, denizde platform olması, denizin kum olması, en iyi beach part yapılan yer olması, vb), spor (doğa sporları için uygun alan, futbol sahası, açık hava jimnastik aletleri, vb) ve diğer aktiviteler (ilgi çekebilecek aktiviteler, farklı aktiviteler, teknolojik gelişmelere cevap veren aktiviteler, spa merkezi, güzellik merkezi, vb) bu tema altında toplanmıştır. Diğer otellere göre farklı aktivitelere sahip olmak önemli bir farklılıktır. Bununla birlikte, katılımcıların kendilerinde olmayan aktiviteleri takip ettikleri ve mümkün

olanları kendi bünyelerine ilave ettikleri görülmektedir. Bunun sonucunda tüm oteller aynı aktivitelere sahip olacağı için bir farklılıkları kalmayacaktır. Ayrıca, müşterilere sunulan ilave aktiviteler fiyatın artmasına neden olacaktır ve müşterilerin bu artışı kabul etmeme durumu ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, bir bölgede bulunan otellerin hepsinin, aynı aktiviteleri müşterilerine sunmak yerine, farklı aktiviteleri müşterilerine sunarak farklılaşmaları gerekir. Otellerin birbirlerine göre farklı aktiviteleri sunmaları rekabeti olumlu yönde etkileyeceği için pazarın büyümesini sağlayacaktır.

Otellerin vermiş oldukları hizmetin önemli bir unsuru da personel temasıdır. Katılımcılar, personelin devamlılığı, eğitimi, kalifiye olması, memnuniyeti, müşteriye davranışı, yabancı dil bilmesi, sayısı gibi ifadelerle diğer otellere göre farklılıklara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte bir otelin bulunduğu sınıfa uygun kalitede ve sayıda personel istihdam etmesi gerekir. Bu nedenle personel teması bir farklılık değildir. Bulduğu sınıfa göre daha üstün kalitede (nitelikli, kalifiye) ve sayıda personel çalıştırması bir farklılıktır. Diğer taraftan yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda, rakiplerin kalifiye olmayan ve daha az sayıda personel çalıştırmasına karşın bir otelin sınıfına uygun personeli istihdam etmesi farklılık olarak kabul edilebilir. Kuşadası otellerine bakıldığında 12 ay açık olan otellerin personelinin önemli bir bölümünün kışın da çalıştırması, sezonluk otellerin ise personelinin büyük bir bölümünü işten çıkarması ve daha çok yeni, kalifiye olmayan personel çalıştırdığı görülmektedir. Bu nedenle 12 ay açık olan oteller için personel teması, sezonluk otellere göre önemli bir farklılıktır.

Fiyat teması katılımcılar tarafından pansiyona göre farklı fiyatlar, uygun, ekonomik, ucuz ve diğer otellere göre düşük ifadeleri ile kullanılmıştır. Fiyat, önemli bir farklılıktır. Bununla birlikte, aynı sınıfta olan ve aynı hizmeti veren otellerin fiyatları da aynı olmalıdır. Katılımcılardan sadece bir tanesi “en ucuz beş yıldızlı otel” ifadesi ile bu farklılık temasını doğru bir şekilde ifade etmiştir. Bu katılımcı vermiş olduğu hizmeti, daha düşük kalitede ürün kullanarak, daha az sayıda ve kalifiye olmayan personel çalıştırarak müşteriye sunduğunu belirtmiştir. Diğer bir katılımcı ise çevresinde bulunan otellerin her şey dahil olarak çalıştığını, kendilerinin ise yarım pansiyon olarak hizmet verdiklerini ve bu nedenle fiyatlarının diğer otellere göre daha uygun olduğunu söylemiştir. Aynı sınıfta bulunan otellerin fiyat temasını farklılık olarak kullanabilmeleri için vermiş oldukları hizmeti değiştirmeleri gerekir.



Müşteri memnuniyeti teması beş ve dört yıldızlı otel katılımcıları tarafından kullanılmasına rağmen diğer otel olarak sınıflandırılan katılımcılar tarafından farklılık olarak kullanılmamıştır. Bir işletmenin çalışmaya devam edebilmesi için üretmiş olduğu üründen veya vermiş olduğu hizmetten müşterilerinin memnun olması gerekir. Müşterilerinin memnun olmadığı bir işletmenin uzun süre faaliyetine devam etmesi mümkün değildir. Sonuç olarak her otel vermiş olduğu hizmetten müşterilerinin memnun olması için çaba göstermelidir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti bir farklılık değildir. Diğer taraftan bir pazarda faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksek müşteri memnuniyet oranına sahip olmak, farklılık olarak görülebilir.

Oteller vermiş oldukları hizmetlerin bazılarına yoğunlaşıp, konseptler oluşturarak farklılaşabilirler. Bu hizmetler yiyecek-içecek (gurme), toplantı, spa, futbol, termal ve sağlık, doğa sporları, iş adamlarına hitap eden hizmetler, aquapark veya belirli bir hedef kitlesine yönelik olarak İrlanda, Fransız, Alman, İngiliz, İslami, muhafazakar, belirli yaş gruplarına hitap etme (çocuklu ailler, çocuksuz aileler, üçüncü yaş, yalnız seyahat edenler), vb olabilir. Katılımcılardan bir tanesi su parkı konseptinde, bir başkası ise İrlanda konseptinde hizmet verdiğini belirtmiştir. Diğer bir katılımcı ise tur operatörünün oteli olmaları nedeniyle Alman Oteli haline dönüştüklerini söylemiştir. Belirli bir konsepti uygulayan otellerin müşteri memnuniyet oranlarının, diğer otellere göre yüksek olduğu, çünkü müşterinin bu konsepti isteyerek geldikleri katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Konsept otel olarak hizmet veren katılımcılardan bir tanesi, dolu oldukları zaman müşterilerini daha yüksek sınıftaki bir otele gönderdiklerinde, bu müşterinin daha kaliteli olan bu otelde mutlu olmadığını ısrarla kendi otellerine gelmek istediklerini söylemiştir. Bölgede olmayan bir konseptin uygulanması, rakiplerin sayısını azaltır. Bu nedenle bir otelin, yeterli talep oluşacağını düşündüğü ve bölgesinde olmayan bir konsepti oluşturarak uygulaması önemli bir farklılıktır.

Otellerin ve seyahat edenlerin sayısının artması, rekabet avantajı sağlamak için birçok otelin kendine hedef kitlesi (müşteri grubu) belirlemesine yol açmıştır. Müşteri sayısının artması, farklı hizmet istek ve beklentilerin ortaya çıkması, otellerin farklı müşteri isteklerini karşılayamaması bunun başlıca nedenidir. Diğer taraftan müşterilerin deneyim sahibi olmaları ve aldıkları hizmetleri karşılatırmaya başlamaları özellikle eski otellerin müşteri memnuniyet oranlarında düşmelere neden olmuştur. Bu nedenle özellikle son yıllarda açılan oteller, kendilerine belirli

bir müşteri hedef kitlesi belirlemişler ve onların isteklerine göre otelin hizmetlerini düzenlemişlerdir. Belirli bir hedef kitlesi belirleyen oteller, bütün müşteri isteklerini karşılamaya çalışmak yerine, sadece kendi belirledikleri hedef kitlesinin isteklerine yoğunlaştıkları için daha yüksek müşteri memnuniyet oranlarına sahip olmuşlardır. Sonuç olarak kendileri ile aynı hizmeti veren otellerin sayısının da azalmasına neden olan önemli bir farklılık sağlamışlardır. Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren otellerin büyük bir kısmı kendilerine çocuklu aileleri hedef kitlesi olarak seçmişlerdir. Katılımcılardan biri 13 yaş ve üzeri müşterileri hedef kitlesi olarak belirleyerek önemli bir farklılığa sahip olduğunu belirtmiştir. Başka bir katılımcı ise otellerinde animasyon olmadığını, kendilerinden animasyon isteyen müşterilere başka otellere gitmeleri gerektiğini belirterek, sessizlik ve sakinlik isteyen müşterilere hizmet verdiklerini ifade etmiştir.

Bir otel odasının deniz manzarasının olması, genişliği, balkona sahip olması, banyosunun farklı olması (jakuzi veya küvet vb), dekorasyonu, modern, klasik, lüks veya daha konforlu olması farklılık olarak kabul edilebilir. Kuşadası bölgesindeki otelerde deniz manzarası müşteri tarafından en çok istenen bir özelliktir. Tüm odaları deniz manzarasına sahip olmayan oteller, kara veya bahçe manzaralı odalarını daha düşük fiyata müşterilerine sunarken, deniz manzaralı oda isteyen müşterilerinden bu odalar için daha yüksek fiyat talep etmektedirler. Odaların balkona sahip olması da yine birçok müşteri tarafından istenen önemli bir diğer farklılıktır. Odada kullanılan malzemelerin birbiriyle uyumlu olması, belirli bir tarzı veya dönemi yansıtması müşteri tercihiine etki eden önemli bir farklılıktır. Otelin bulunduğu sınıfa göre daha geniş odaya sahip olması ve yatak ebatlarının daha büyük olması da önemli bir farklılıktır.

Bir otelin mimarisi önemli bir farklılıktır. Müşterilerin büyük bir çoğunluğu dış mimarisinden dolayı kalacakları oteli tercih etmelerine rağmen katılımcılar ifadelerinde bunu belirtmemişlerdir. Katılımcılardan bir tanesi otelin dışarıdan bakıldığında şato/manastır gibi göründüğünü belirtmiştir. Diğer bir katılımcı ise otelin dış kaplamasında ve genel alanların bazı bölümlerinde mermer kullanılmasından dolayı diğer otellere göre farklı olduğunu ifade etmiştir. Bir başka katılımcı ise otelin dış mimarisinin ödül aldığını ve iç mimarisinde özel olarak tasarlandığını söylemiştir. Denize doğru sıralanmış sütunlar, H şeklinde mimari, V şeklinde mimari, yamaca özel olarak tasarlanmış mimari, iki katlı binalardan oluşan dağınık mimari, tek binadan oluşan mimari gibi ifadeler katılımcılar tarafından kullanılmıştır. Otelin dış mimarisinin çevresiyle uyumlu

olması, özel bir mimariye sahip olması, müşterinin zihninde kalmasına yardımcı olur. Katılımcıların bazıları otelin dış görünüşünün müşteriler için çekici olmadığını, otele benzemediğini, çevreyle uyumlu olmadığını, mimari eksikliklerinin olduğu şeklinde belirtmişlerdir. İç mimari olarak özellikle son dönemde açılan oteller uyumlu bir iç mimariye sahip olduklarını, eski tesislerde ise katılımcılar yapılan birçok değişiklikte otel sahiplerinin veya yöneticilerinin karar vermesi nedeniyle iç mimari uyumlarının artık kalmadığını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak hem dış hem de iç mimaride bir otel farklılaşabilir.

Oteller kullandıkları pazarlama yöntemleri ile de farklılaşabilirler. Katılımcılar ağırlıklı olarak online kanalları kullanma, acentelerle dikey bütünleşme, belirli pazarlarda tek yetkililik verme veya tüm acentelerle çalışma, teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni satış kanallarını kullanma gibi ifadelerle pazarlama temasında sahip oldukları farklılıkları ifade etmişlerdir. Şehir merkezinde olan bir katılımcı otelin pazarlamasında online kanalları çok yoğun kullandıkları ifade ederken, bazı katılımcılar birkaç acenteye yoğun olarak çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılar apart, butik, de lüks, tatil köyü, tema otel, dört yıldız, beş yıldız, üç yıldız, ucuz otel, ekonomik otel, vb ifadelerle farklı otel tipine sahip olduklarını açıklamışlardır. Katılımcılardan bir tanesi apart otel olduğu, bu nedenle bölgedeki birçok otele göre farklı olduğunu ifade etmiştir. Bir başka katılımcı ise kendini butik aquapark oteli olarak tanımlamıştır. Beş yıldızlı bir otel ise bölgedeki en lüks ve en pahalı otel olduğunu, başka bir beş yıldızlı otel ise bölgedeki ilk de lüks tesis olduğunu ifade etmiştir. Şehir merkezinde olan bazı katılımcılar ise ekonomik/ucuz otel olduklarını söyleyerek diğer otellere göre farklı olduklarını söylemişlerdir.

Oteller sadece oda, oda – kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon, tam pansiyon plus, alkolsüz her şey dahil, alkollü her şey dahil, ultra her şey dahil gibi farklı pansiyonlar uygulayarak farklılaşabilirler. Kuşadası bölgesindeki tesislerin büyük bir kısmı yüksek sezon döneminde her şey dahil olarak çalışırken, oda-kahvaltı veya yarım pansiyon çalışmaya devam eden tesisler bir farklılığa sahip olmaktadır. Aynı şekilde şehir merkezinde bulunan tesisler ağırlıklı olarak oda-kahvaltı ve yarım pansiyon olarak çalışırken, her şey dahil olarak çalışan şehir merkezindeki bir tesiste diğerlerine göre bir farklılığa sahiptir. Katılımcıların bir tanesi sadece oda olarak çalıştığını belirterek bölgedeki tesislerin birçoğuna göre

önemli bir farklılığa sahip olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak bir otel bulunduğu bölgedeki tesisler tarafından az kullanılan veya kendinin geliştirdiği bir pansiyon şeklini kullanarak farklılık oluşturabilir.

Ortam teması rahat, samimi, sakin, sessiz, müşteri – personel ilişkisinin resmi olmaması gibi ifadelerle diğer otel kategorisindeki (dört ve beş yıldızlı olmayan) katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Personelin müşteriye samimi davrandığı, hanım efendi / beyfendi yerine abi/abla diye hitap ettiğini, müşterinin kendini bu ortamda çok rahat ve güvende hissettiklerini, otel dışına günübirlik gezmeye çıkarken çocuklarını otel personeline çok rahat bir şekilde emanet ettikleri ifade etmişlerdir. Bu müşterilerin beş ve dört yıldızlı otellerin resmiyetinden hoşlanmadıklarını, kendi otellerinin ortamını sıcak ve personelin davranışlarını çok samimi bulduklarını söylemişlerdir. İki katılımcı ortam temasını bu şekilde farklılık olarak açıklamıştır.

Oteller yönetim şekli ile farklılaşabilirler. Katılımcılar kurumsal, profesyonel, patron yönetimi gibi ifadelerle yönetim olarak farklı olduklarını belirtmişlerdir. Otel sahibinin ve yöneticinin yaşı, tecrübesi, otelcilik alanında aldığı eğitim, otelde bulunduğu süre, cinsiyeti, otelin kira olması veya mal sahibi olması, otelin dört yıldız veya beş yıldız olması, aile oteli olması, oteli işleten şirketin yaşı ve otelin kapasitesi gibi birçok unsur yönetim anlayışının farklı olmasına neden olur. Yönetim anlayışının farklı olması da personeli ve personelin müşteriye verdiği hizmeti etkiler. Yönetimin sahip olduğu değer öncelikleri (birinci önceliğin müşteri, ikinci önceliğin personel, üçüncü önceliğin hissedarlar, vs) de otelin vermiş olduğu hizmeti etkiler ve farklı olmasına neden olur.

Bir otelin bölgede ilk olması, uzun süredir faaliyette olması, mimari olarak bilinir olması, ulusal veya uluslararası bir marka olması, konsept olarak bilinmesi, bir pazarda en çok tercih edilen tesis olması, tesis sahibinin tanınan bir kişi olması gibi ifadeler bilinirlik teması altında toplanmıştır. Bu ifadelerin hepsi önemli bir farklılıktır. Katılımcıların çoğunluğu, Kuşadası bölgesindeki birçok tesisin uzun yıllardır faaliyette olması nedeniyle bilinirlik olarak birbirlerine karşı bir üstünlükleri olmadığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, bir katılımcı işletme sahibi olarak kendisinin acente camiasında bilindiğini ve Kapadokya’da bulunan oteli ile beraber aynı grupta olduğu için bölgedeki diğer tesislere göre daha fazla bilinirliğe sahip olduğunu, başka bir katılımcı ise bölgedeki ilk de lüks tesis olduğu için bilinirliğinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Otellerin buldukları sınıflarında en fazla veya en az kapasiteye sahip olmaları farklıdır. Bir katılımcı kapasite olarak sadece bölgede değil, tüm Türkiye’de tek bir tesisteki en fazla oda ve yatak kapasitesine sahip olduğunu belirterek bunun önemli bir farklılık olduğunu ifade etmiştir. Başka bir beş yıldızlı otel katılımcısı, bölgedeki diğer beş yıldızlı otellere göre oda kapasitesinin yarı yarıya daha az olduğunu, bu sayede müşterileri ile rakiplerine göre daha fazla birebir ilgilenebildiklerini, bunun kendileri için önemli bir farklılık olduğunu söylemiştir. Büyük beş yıldızlı otellerdeki kalabalıktan hoşlanmayan müşterilerin kendilerini tercih ettiklerini ifade etmiştir.

Otellerin 12 ay boyunca veya sadece sezonluk olarak faaliyet göstermeleri sezon temasında toplanmıştır. Katılımcı otellerin 20’si (%59) 12 ay açık olduğunu belirtirken, 14’ü (%41) sadece sezonda açık olduklarını ifade etmişlerdir. Bölgedeki konumları itibari ile ağırlıklı olarak şehir merkezine yakın otellerin 12 ay hizmet verdikleri tespit edilmiştir. Bu tesisler bu temayı farklılık olarak kullanmamışlardır. Bununla birlikte, şehir merkezinden uzakta olan tesislerden de kış döneminde faaliyette olan oteller, 12 ay açık olmalarını farklılık olarak ifade etmişlerdir. Hem acenteler hem de müşteriler için bir otelin 12 ay açık olması önemlidir. Çevresindeki tesisler kapalıyken, bir veya iki tesisin bir bölge de faaliyette olması önemli bir farklılıktır.

Yatırım maliyeti teması, aynı sınıfta olmasına rağmen tesise yapılan yatırımın farklı olabileceği bir katılımcı tarafından otellerin hangi alanlarda farklılaşabileceği sorusuna verilen cevapta belirtilmiştir. Aynı sınıfta bulunan oteller kapasite, otelin kapladığı alan, aktivite sayıları, kullanılan malzemeler, hedef kitlesi, teması, konumu vb çok sayıda etken yatırım miktarını değiştirir. Sonuç olarak yatırımcı tesisi için ne kadar çok yatırım yapar ve tesisini güncellemeye devam ederse rakip tesislerine göre farklılık sağlamış olur.

Katılımcılar tarafından mavi bayrak, haccp, yeşil yıldız, travellife, ISO vb sertifikalar bir farklılık unsuru olarak belirtilmiştir. Bu sertifikalar rakipleri tarafından da alınabilir. Ayrıca, bir işletme pazarda varlığını sürdürebilmek için ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenen bir takım sertifikalara sahip olmak ve belirlenen kalite standartlarına uygun üretim yapmak zorundadır. Bu nedenle bu tür sertifikalara sahip olmak farklılık değil, zorunluluktur.

Teknolojik olarak üstün olmak veya diğer tesislere göre daha yeni teknolojiye sahip olmak bazı katılımcılar tarafından hem rekabet üstünlüğü hem de farklılık olarak belirtilmiştir. Yeni bir teknolojinin gelişmesi çok hızlı olmaktadır. Geçmişte oldukça uzun bir süre teknolojik olarak işletmeler üstünlüğünü korurken, günümüzde bu süre çok kısalmıştır. Günümüzde, bir otelin inşası aşamasında karar verdiği ve kullandığı son teknoloji, otel işletmeye açılmadan eski teknoloji durumuna gelebilmektedir. Ayrıca, teknolojik olarak geride olan diğer oteller, yapacakları yenileme çalışmaları ile aynı teknolojiye ve hatta daha yenisine sahip olabilir. Bu nedenle rakiplere göre yeni teknolojiye sahip olmak farklılık olarak kabul edilmemektedir.

Bazı katılımcılar rakiplerine göre daha düşük maliyetlere (üretim maliyetlerine) sahip olduklarını farklılık olarak belirtmişlerdir. Bu katılımcılar, eski ve kalifiye personele sahip olma, teknolojik olarak yeni olma, toplu alım yapma vb ifadelerle rakiplerine göre farklı olduklarını söylemişlerdir. Bu tarz üstünlükler rakipleri ya da sektöre yeni giriş yapanlar tarafından da yapılmaya başlanabileceğinden, düşük maliyetlere sahip olmak farklılık olarak kabul edilmemelidir. Araştırmaya katılan oteller ortalama 20 yaşındadır ve yeni açılan oteller kullandıkları teknoloji, tasarım vb nedenlerle daha düşük maliyete sahiptirler. Bu yeni oteller, düşük maliyetteki farklılıklarını kendilerine göre, daha yeni tesisler açılana kadar veya eski tesisler yenilenene kadar sürdürebilirler.

Katılımcılar tarafından otellerin farklılaşabilecekleri konularda belirtilmemesine rağmen rekabet üstünlüğü olarak rakiplerine göre daha büyük araziye sahip olma, çevreci olma (çevreye duyarlı olma), güvenli olma ve mülkiyet (mal sahibi veya kiracı olma) temaları katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Arazinin büyük olması bazı katılımcılar tarafından değişen müşteri taleplerine cevap vermek için avantaj sağladığı belirtilirken, bazı katılımcılar arazinin büyük olmasının maliyetlerini artırdığını söylemişlerdir. Katılımcı otellerden birisi diğer otellere göre çevreci oldukları belirtmiştir. Bu otelin üstünlüğü diğer otellerinde çevreci olması ile sona erer. Ayrıca, bu otelin çevreci olduğunu inanılır kanıtlarla müşterilerine kanıtlaması ve müşterilerinde bu çevreci ürünlere daha fazla para ödemeye istekli olması gerekir. Bir otelin müşterilerinin güvenliğini sağlaması yasal bir zorunluluktur. Bu nedenle güvenli olma, rekabet üstünlüğü olarak kabul edilmemelidir.

Sonuç olarak bir otel, yukarı belirtilen farklılaşma temalarını veya kendisinin bulacağı yeni temalarda farklılık sağlayabilir. Farklılık konusunda önemli olan, sahip oldukları farklılıkların rakipleri tarafından kolay bir şekilde kopyalanmaması, müşteriler için bu farklılığın değerinin olması ve müşterilerin ilave ücret ödemeye istekli olmalarıdır.

Katılımcıların belirtmiş oldukları yönetim değerlerinin öncelikleri ile ilgili varılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- a)** Dört ve beş yıldızlı oteller, müşterinin ödediği paranın karşılığı olan hizmeti almasına birinci derecede önem vermektedirler.
- b)** Dört yıldızlı oteller, vermiş oldukları hizmetlerden müşterilerinin makul bir fiyata yararlanmalarını sağlama konusuna beş yıldızlı ve diğer otellere göre daha çok önem vermektedirler.
- c)** Buldukları çevrenin korunması dört yıldızlı oteller için, beş yıldızlı ve diğer otellere göre daha önemlidir.
- d)** Beş yıldızlı oteller, hizmetlerinin sürekli olarak geliştirilmesine ve yeni ürünler bulmaya yönelik çalışmalar yapmaya, dört yıldızlı ve diğer oteller kadar önem vermemektedirler.
- e)** Beş yıldızlı oteller, çalışanlarının her hangi bir ayrımcılığa maruz kalmadan adil olarak ödüllendirilmelerine daha çok önem vermektedir.
- f)** Beş yıldızlı ve diğer oteller, çalışanlarının onurlarına saygı gösterilmesine (müşteriler, çalışma arkadaşları, otel sahipleri, vb), dört yıldızlı otellere göre daha çok önem vermektedirler.
- g)** Diğer oteller, vermiş oldukları tüm hizmetlerde mükemmeliyete ulaşmaya, dört ve beş yıldızlı otellere göre daha çok önem vermektedirler.
- h)** Diğer oteller için, örnek alınan ve saygı duyulan bir otel olmak, dört ve beş yıldızlı otellerden daha önemlidir.
- i)** Dört ve beş yıldızlı oteller, yerel halkın beklentilerinin karşılanmasına en son sırada önem vermektedir.

j) Dört ve beş yıldızlı oteller, paydaşlarının (seyahat acenteleri, tur operatörleri, satış kanalları, vb) yeterli bir kazanç sağlamalarına, diğer otellere göre daha çok önem vermektedirler.

k) Beş yıldızlı oteller, hissedarlarının daha yüksek getiri elde etmelerine dört yıldızlı ve diğer otellere göre daha çok önem vermektedirler.

l) Dört yıldızlı oteller, tedarikçilerinin yeterli bir kazançta sahip olmalarına beş yıldızlı ve diğer otellere göre daha çok önem vermektedirler.

Yapılan görüşmelerde katılımcıların birçoğu altyapı eksikliklerinden, tesis çevrelerinin bakımsız olmasından, tesislere giden yolların çok kötü durumda olmasından, içme suyu ve kanalizasyon problemlerinden bahsetmişlerdir. Tesislerin kendi imkânları ile çözülemeyecek bu tarz problemleri yerel veya merkezi yönetimler tarafından ele alınmalı ve çözülmelidir.

Mevcut ve oluşturulacak yeni otel bölgelerinde yerel ve merkezi yönetimler birbirlerinden farklı tesislerin olmasına dikkat etmelidirler. Oteller bölgesindeki tesislerin hepsinin aynı özelliklere sahip olması ve aynı hedef kitlesine hitap etmesi, tesislerin birbirleriyle fiyat rekabetine girmelerine neden olmaktadır.

Kuşadası'nın simgesi haline gelebilecek alanlar ve yapılar oluşturulmalıdır. Şehir merkezinde bulunan yardımcı işletmeler (alışveriş dükkânları, hediyelik eşya satıcıları, kafeler, lokantalar, vb) ağırlıklı olarak yolcu gemileriyle gelen turistlere yönelik olarak faaliyet göstermektedirler. Bölgedeki otellere gelen ve her şey dahil konaklayan turistlerin, otellerinden çıkmalarını sağlayacak aktiviteler ve merak uyandıracak, insanları heyecanlandıracak tesisler yapılmalı ve eğlence merkezleri oluşturulmalıdır.

Oteller tanıtımlarında Efes'i daha fazla önplana çıkarmalı, ayrıca diğer ören yerlerini de pazarlama çalışmasında kullanmalıdırlar. Acenteler tarafından Kuşadası'na ilk defa gelen müşterilere Efes gezisi dahil olarak satış yapılmalıdır. Kuşadası'na daha önce gelmiş ve Efes'i ziyaret edenlere ise diğer ören yerleri anlatılmalıdır.

Kuşadası bölgesindeki oteller ağırlıklı olarak deniz, kum, güneş amacıyla gelen turistlere yönelik olarak çalışmaktadır. Milli park tanıtımlarda öne çıkarılmalı ve daha etkin olarak kullanımına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Doğa



sporları, eko turizm, engelli ve yaşlılara yönelik turizm, golf turizmi, sağlık turizmi, termal turizm vb gibi bölgede yapılacak turizm çeşitlerine yönelik alternatif turizm portföyü oluşturulmalı ve durumları uygun olan tesisler bu turizm çeşitlerine yönlendirilmelidir. Kongre merkezinin daha etkin olarak kullanılması için gerekli olan çalışmalar yapılmalıdır.

Kuşadası merkezinde büyük otel yatırımlarına izin verilmemelidir. Merkezde bulunan küçük aile otellerinin varlıklarını sürdürebilmeleri sağlanmalıdır. Pansiyon, butik otel, küçük otel, apart vs olarak faaliyette olan bu tarz tesisler yerel yönetimler tarafından desteklenmeli ve korunmalıdır.

Özellikle büyük kapasiteye sahip tesisler tarafından yapılan fiyat rekabeti, küçük ölçekli otelleri koruyacak şekilde yasal olarak sınırlandırılmalıdır. Gerekli pazar araştırmaları yapılmadan açılan tesislerin yapmış oldukları fiyat rekabeti, birçok küçük tesisinin kapanmasına neden olmaktadır. Ayrıca, düşük fiyat bölgenin de imajına zarar vermektedir.

Kuşadası bölgesinde, önceki yıllarda mart ayı sonundan kasım ayı ortalarına kadar devam eden sezon, ağırlıklı olarak haziran ve eylül ayları arasında olmaya başlamıştır. İlk etapta sezonun uzaltılması ve sonrasında 12 aya çıkarılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Kuşadası'nın iklimi birçok sahil bölgesine göre daha iyidir. Tanıtımlarda iklim ön plana çıkarılmalıdır.

Tesislerin büyük çoğunluğunun sezonluk olması ve sezonunda her yıl daha geç açılması personel bulamama sorununa neden olmaktadır. Sezonda çalışan personelin kışın işten çıkarılması ise sektörde çalışan eğitimli personelin umutsuzluğa düşmesine ve 12 ay çalışabildiği diğer sektörlerle geçmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, oteller tecrübeli personel bulmakta her yıl daha çok zorlanmaktadır. Ayrıca, her şey dâhil çalışan bazı tesislerin düşük ücretlerle çalışan kalifiye olmayan personel çalıştırmaları da bu sorunun artmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan İşkur tarafından düzenlenen eğitim programları da birçok işletme tarafından ucuz işgücü olarak istismar edilmektedir.

Kuşadası'na bir kimlik kazandıracak orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır. Mevcut durumda çarpık bir kentleşme ve beton yığını görünümünü ile bölgeye gelen turistler için bir çekicilik oluşturamamaktadır. Yapılacak düzenlemelerle kendine ait bir kimlik oluşturulmalı, Bodrum, Çeşme vb yerlerle

karşılaştırma yapmaktan kaçınılmalıdır. Kaleiçi ve eski yerleşim yerlerinin olduğu mahalleler yeniden düzenlenmelidir. Kervansaray etrafında bulunan binalar, sözde alışveriş alanları vb yerler yıkılarak şehir meydanı ve tarihi bir alan oluşturulmalıdır. Bu alana sadece yerel hediyelik eşya satıcıları, kafeler, restoranlar, el sanatları atelyeleri vb yerler yapılarak düzenlenmelidir. Kuşadası'na gelen yerli ve yabancı turistlerin, yerel halkın aileleriyle beraber rahatlıkla gidebilecekleri güvenli ortamlar yaratılmalıdır. Oluşturulacak olan yeni imar planlarında daha fazla yeşil alan bırakılmalı, sahile yakın bölgeler ikincil konutlara tahsis edilmemelidir.

Türkiye'de faaliyete geçen ilk otellerin olduğu önemli turizm merkezlerinden birisi olan Kuşadası, birçok eski konaklama tesisine sahiptir. Bunların bir kısmı zamana yenik düşmüş ve kendilerini yenileyemedikleri için yeni tesislerle rekabet edemez duruma gelmişlerdir. Bu tesislerin tekrardan sektöre kazanılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca sadece belediye belgeli olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, turizm işletme belgesi alması zorunlu hale getirilmeli veya yıldızlama kriterleri belediye belgeli tesislere de yapılmalıdır. Eski tesislerin değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermelerini sağlamaya yönelik imar planları yapılmalı, tesislere yakın ikincil konutlara ise yenileme ruhsatı veya yıkılarak yeniden konut yapılmasına izin verilmemelidir. Birçok katılımcı, tesislerinin yirmi yıl önceki müşteri isteklerine göre yapıldığını, değişen müşteri isteklerini karşılamak için ilave yerlere ihtiyaçları olduğunu ama çevrelerinin konutlar tarafından sarılmış olmalarından dolayı bunları yapamadıklarını ve bu nedenle de yeni tesislerle rekabette hergeçen gün daha çok zorlandıklarını belirtmişlerdir.

Bölgedeki birçok otelin yönetimi, işletme sahipleri tarafından yapılmaktadır. Bu kişilerin yönetim ve otelcilik konularından eğitilmeleri gerekmektedir. Oteller, alanında eğitim görmüş ve yeterli sektör tecrübesine sahip, işletme ile ilgili her türlü karar yetkisi olan profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmelidir. Belediyeler ve turizm bakanlığı bu konuya daha çok önem vermelidir. Sadece otel müdürlerinin değil, oteldeki diğer departman müdürlerinin de alanında eğitim almış ve yeterli sektör tecrübesi olan kişilerden olması zorunlu hale getirilmelidir.

Bölgeye yeni tesis yapılması konusunda bir sınırlama getirilmelidir. Mevcut tesislerin doluluk durumları kontrol edilmeli, düşük doluluklardan dolayı sadece

fiyat rekabetine neden olacak yeni yatırımlara izin verilmemelidir. Ayrıca, yeni tesislerin mevcut tesislerle benzer olmaması, farklı temalara, konseptlere ve sınıflara sahip olması yerel yönetim ve bakanlıklar tarafından teşvik edilmelidir. Yeni açılacak büyük tesisler için otel bölgeleri planlanmalı ve bu tesislerin ilerleyen dönemlerdeki ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yeterli alanlar tahsis edilmelidir. Marka olan uluslararası tesislere öncelik verilmelidir. Kuşadası'nda her bütçeye ve her kesime hitap edecek uygun konaklama tesisleri yapılmalıdır.

Öncelikle Kuşadası'nın kaybetmiş olduğu eski pazarları, tekrar kazanmak için çalışılmalıdır. Bu pazarlara yerleşmiş olumsuz Kuşadası imajını değiştirecek çalışmalar yapılmalıdır. Güzelçamlı, Davutlar, Soğucak, Kuştur, Pamucak, vb gibi alt bölgeler yaratılmalı ve bunların merkezinde Kuşadası gösterilmelidir. İç pazara ve komşu ülkelere yönelik tanıtım çalışmaları yapılmalı, fuarlarda tesislerin bireysel olarak tanıtımları yerine bölgesel birlikler olarak tanıtım yapımları sağlanmalıdır.

Yerel yönetimler, imar planlarında otel bölgeleri oluşturmamalıdır. Otellerin de diğer sanayi kuruluşları gibi çok önemli ihtiyaçlarının oldukları kabul edilmeli, gerekli alt yapı hizmetleri sağlanmalı ve yakınlarına yerleşim yeri yapılmasına izin verilmemelidir. Ayrıca, bölgesel yönetim kurulları oluşturmamalıdır. Bölgede açılacak olan yeni otellerin yerleri, temaları, tipleri, sınıfları, kapasiteleri bu kurulca belirlenmeli ve denetlenmelidir. Turizm işletme belgeli tesisler ile turizm işletme belgesi olmadan faaliyet gösteren işletmeler arasındaki hizmet farklılıklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Ayrıca, otellerin sadece bina olarak hizmet verdiği düşüncesinden vazgeçilmelidir. Personelin, otellerin vermiş oldukları hizmetin en önemli parçalarından birisi olduğu kabul edilmelidir. Otellere verilen ruhsatlarda ve işletmeleri süresince yapılacak denetimlerde otelin fiziki şartları ile beraber personelin niteliği ve sürekliliği de kontrol edilmelidir.

Otel yöneticileri ve sahiplerine göre otellerin hangi alanlarda farklılıklara sahip oldukları bu araştırma ile ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda bulunan farklılaşma temaları turistler, yerel halk, otel çalışanları, seyahat acenteleri, tedarikçiler ve yerel yönetimler açısından da araştırılmalıdır.

Kuşadası bölgesindeki oteller genel olarak tatil amaçlı gelen turistlere yönelik olarak yapılmışlardır. Bu nedenle şehir, termal, kongre vb otellerine yönelik benzer araştırmalar da yapılarak sonuçlar karşılaştırılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Akad M. T. (2003). *Strateji Üzerine*. (2.baskı). İstanbul: Kastaş Yayınları.
- Akbaba, A. (2008). Turizm İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. F. Okumuş ve U. Avcı (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* içinde (39-57). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*. (3.baskı). Ankara Gazi Kitapevi.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2012). *Turizm ve Rekabet*. (1.baskı). Ankara Detay Yayıncılık.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri – Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yourm*.(2.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Bilgin, N. (2014). *Soyal Bilimlerde İçerik Analizi – Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. (3.Baskı). Siyasal Kitapevi.
- Binton, C., Craig, G. A., ve Gilbert, F. (2015). *Jomini*. E. M. Earle, (Ed.). *Modern Stratejinin Ustaları* (Çev. Selma Koçak). (1.Baskı). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L. & Mitra, C. S., (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, V:1, N:2, 173-178.
- Brand Keys, Customer Loyalty Engagement Index 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 yıllarına ait listeler: <http://brandkeys.com/portfolio/customer-loyalty-engagement-index/> Erişim Tarihi: 26.01.2016
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1999). *Ortaklaşa Rekabet* (Çev. Levent Cinemre). (1.Baskı). İstanbul: Scala Yayıncılık. (Eserin orijinali 1996'da yayınlandı).
- Carver, M. (2015). Nükleer Çağda Uyuşumsuz Savaş. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Machiavelli'den Nükleer Çağa*. (1.Baskı). (933-976). (Çev. Doruk Can Koçak). İstanbul: Doruk Yayınevi.

- Clausewitz, C. V. (2011). *Savaş Üzerine* (Çev. Selma Koçak). (1.baskı). İstanbul: Doruk Yayınevi. (Eserin orijinali 1972’de yayınlandı)
- Clayton, S. (2008). *Strateji Geliştirme* (Çev. Mehmet Zaman). (1.Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık. (Eserin orijinali 1998’de yayınlandı).
- Collins, J. C. ve Porras, J. I. (1999). *Kalıcı Olmak – Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak* (Çev. Z. Çivi). (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (Eserin orijinali 1994’te yayınlandı).
- Collins, J. C. ve Porras, J. I. (2013). Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak. *Harvard Business Reviewden En Etkili Yönetim Fikirleri* içinde (103-136). (Çev. M. İnan). Optimist Yayınları. (Eserin orijinali 2011’de yayınlandı).
- Craig, G. A. (2015). Stratejist Olarak Siyasi Lider. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Machiavelli’den Nükleer Çağa*. (1.Baskı). (567-602). (Çev. Doruk Can Koçak). İstanbul: Doruk Yayınevi.
- Craig, G. A. ve Gilbert, F. (2015). Günümüzdeki ve Gelecekteki Strateji Üzerine Düşünceler. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Machiavelli’den Nükleer Çağa*. (1.Baskı). (1033-1042). (Çev. Doruk Can Koçak). İstanbul: Doruk Yayınevi.
- Creswell, J.W. (2015). *Nitel Araştırma Yöntemleri – Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (Çev. Editörleri: M. Bütün ve S. B. Demir). (2.Baskı). Siyasal Kitapevi. (Eserin orijinali 2013’de yayınlandı).
- Denk, N. (2011). *Strateji Oluşturma Modeli*. (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Dennis, G. T. (2011). *Strategikon – Bizans Kültüründe Strateji Sanatı* (Çev. Volkan Atmaca). İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi. (Eserin orijinali 1984’te yayınlandı)
- Dixit, A. K. ve Nalebuff, B. J. (2015). *Strateji Sanatı – Oyun Kuramı İle İş Hayatında Başarı* (Çev. Ümit Şensoy). (1.Basım). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. Eserin Orijinali 2008’de yayınlandı)
- Drucker, P. F. (2014). *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon) (4.Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık. (Eserin orijinali 1999’da yayınlandı).

- Earle, E. M. (2015). *Modern Stratejinin Ustaları-Machiavelli'den Hitlere Askeri Düşünce* (Çev. Selma Koçak). (1.Baskı). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Fogg, C. D. (2012). *Strateji Uygulamak* (Çev. Melis İnan). (2. Baskı). İstanbul: Optimist Kitap. (Eserin orijinali 2009'da yayınlandı).
- Freedman, L. (2015).*Strateji – Bir Tarih* (Çev.B. Ç. Dişbudak ve T. Belge). (1.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım. (Eserin Orijinali 2014'de yayınlandı).
- Gadiesh, O. ve Gilbert. J. L. (2013). Ofis Katı Stratejisini Cephe Eylemine Dönüştürmek. *Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri*. (Çev. M. İnan). Optimist Yayınları. (Eserin orijinali 2011'de yayınlandı).
- Geyer, M. (2015). Makine Savaşı Çağında Alman Stratejisi: 1914-1945. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Machiavelli'den Nükleer Çağa*. (1.Baskı). (625-708). (Çev. Doruk Can Koçak). İstanbul: Doruk Yayınevi.
- Godin, S. (2015). *Mor İnek – Farklılaşarak İşinizi Dönüştürün* (Çev. L. Göktem). (Baskı Nisan 2015). İstanbul: MediaCat Yayınları. (Eserin orijinali 2002'de yayınlandı).
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*.(1.baskı). Ankara Detay Yayıncılık.
- Grant, R.M. ve Jordan, J. (2014). *Stratejinin Temelleri* (Çev. Gamze Sart). (1.baskı) Ankara Nobel Akademik Yayıncılık. (Eserin Orijinali 2012'de yayınlandı).
- Gray, S. G. (2008). *Modern Strateji* (Çev. Handan Öz). (1.Baskı). İstanbul: Truva Yayınları. (Eserin Orijinali 1999'da yayınlandı).
- HarperCollins Dictionary (2015). *İngilizce Sözlük*. <http://www.collinsdictionary.com> Erişim: 10.09.2015
- Hart, B. H. L. (2003). *Strateji – Dolaylı Tutum*. (Çev. Selma Koçak) (2.Baskı). İstanbul: Doruk Yayınları.(Eserin orijinali 1967'de yayınlandı).
- Holborn, H. (2015). Moltke ve Schlieffen: Prusya – Almanya Ekolü. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Mavhiavelli'den Nükleer Çağa*. (Çev. Doruk Can Koçak). (1.Baskı). içinde (39-78). İstanbul: Doruk Yayınları.

Hürriyet Cumartesi, 14.07.2012, s.5.  
Hürriyet İK, 02.09.2012, s.3.  
Hürriyet Ege, 06.01.2013,s.11.  
Hürriyet Seyahat, 14.01.2013,s.22-23:  
Hürriyet Cumartesi, 23.02.2013, s.4:  
Hürriyet Ege, 15.05.2013, s.8.  
Hürriyet Gazetesi, 22.07.2013, s.5.  
Hürriyet Gazetesi, 31.07.2013, s.5.  
Hürriyet Gazetesi, 19.08.2013, s.4.  
Hürriyet Gazetesi, 16.10.2013, s.8.  
Hürriyet Gazetesi, 01.11.2013, s.10.  
Hürriyet Lüks Seyahat, 27.08.2014, s.5.  
Hürriyet Cumartesi, 30.08.2014, s.13.

James, D. C. (2015). Pasifik Savaşındaki Amerikan ve Japon Stratejileri. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Machiavelli'den Nükleer Çağa*. (1.Baskı). (843-880). (Çev. Doruk Can Koçak). İstanbul: Doruk Yayınevi.

Jomini, A. H. (2013). *Savaş Sanatı – Prensipler – Anahatlar*. (Çev. A. Turhan Büyükonat). (Ocak 2013 Baskı). (Eserin orijinali 1862'de basılmıştır).

Kahraman, N. (1997). *Turizm Yatırım Projeleri Analizi*. (1.baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.

Kaliappen, N. ve Hilman, H., (2014). Does Service Innovation Act as a Mediator in Differentiation Strategy and Organizational Performance Nexus? An Empirical Study. *Asian Social Science*, V:10, N:11, 123-131.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2015). *Mavi Okyanus Stratejisi* (Çev. Şükrü Alpagur). (12.baskı). İstanbul: CSA Global Publishing. (Eserin orijinali 2005'te yayımlandı).

Kotler, P. (2001). *Dijital Çağda Pazarlama*. İstanbul: Capital Dergisi.

Kotler, P. (2011). *On Ölümcül Pazarlama Günahı* (Çev. Banu Adıyaman). (4.baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları. (Eserin orijinali 2005'te yayımlandı).



- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2016a). *Yıllara Göre Turizm Belgeli Tesislerin Sayısı 1970 - 2015*. 16.11.2016, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2016b). *Turizm Tesislerinin Nitelikleri ve Belgelendirilmesine İlişkin Yönetmelik*. 05.06.2016, <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>
- Lo, Y., (2012). Back to hotel Strategic Management 101: An examination of hotels' implementation of Porter's generic strategy in China. *The Journal of International Management Studies*, V:7, N:1, April, 56-69.
- Luecke, R. (2010). *Strateji – İşinize en Uygun Stratejiyi Oluşturun ve Uygulayın* (Çev. Turan Parlak). (11.Basım). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. (Eserin orijinali 2005'te yayınlandı).
- Maslsaac, D. (2015). Central Blue'dan Gelen Sesler: Hava Gücü Kuramcıları. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Machiavelli'den Nükleer Çağa*. (1.Baskı). (741- 774). (Çev. Doruk Can Koçak). İstanbul: Doruk Yayınevi.
- Merriam, S.B. (2015). *Nitel Araştırma – Desen ve Uygulama için Bir Rehber* (Çev. Editörü: Selahattin Turan). (Baskı Eylül 2015). Nobel Akademi. (Eserin orijinali 2013'de yayınlandı).
- Moriya, H. (2014). *36 Gizli Strateji* (Çev. Utku Umut Bulsun). (4.basım). İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi. (Eserin orijinali 2008'de yayınlandı).
- Musashi, M. (2013). *Beş Çember Kitabı – Klasik Strateji Rehberi* (Çev. Sibel Özbudun). (5.basım). İstanbul: Anahtar Kitaplar. (Eserin Orijinali 1992'de yayınlandı)
- Nayyar, P. R., (1993). On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct U.S. Firm. *Academy of Management Journal*, V:36, N:6, 1652-1669.
- Neumann, S. (2015). Engels ve Marx: Sosyal Devrimcilerin Askeri Kavramları. E. M. Earle (Ed.). *Modern Stratejinin Ustaları – Machiavelli'den Hitlere Askeri Düşünce* (Çev. Selma Koçak) (1.baskı). (218-244). İstanbul: Doruk Yayınları.

- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, (2.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. (5.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pamukoğlu, O. (2014). *Savaş Sanatı – Sun Tzu*. (2.Baskı). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Paret, P. (2015). *Modern Strateji – Machiavelli'den Nükleer Çağa* (Çev. Doruk Can Koçak). (1.Baskı). İstanbul: Doruk Yayıncılık.
- Patton, M.Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (Çev. Editörleri: M. Bütün ve S. B. Demir). (1.baskı). Pegem Kitapevi. (Eserin orijinali 2002'de yayınlandı).
- Pintner, W. (2015). Rus Askeri Düşüncesi: Batı Modeli ve Suvorov'un Gölgesi. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Machiavelli'den Nükleer Çağa*. (Çev. Doruk Can Koçak). (1.baskı). içinde (415-440). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Porter M. E. (2013). Strateji Nedir? *Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri* içinde (7-53). (Çev. M.İnan). Optimist Yayınları. (Eserin orijinali 2011'de yayınlandı).
- Porter, M. E. (2010). *Rekabet Stratejisi – Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri*. (Çev. G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayınevi. (Eserin orijinali 1990'da yayınlandı).
- Porter, M. E. (2010). *Rekabet Üzerine*. (Çev. K. Tanrıyar). Optimist Yayınevi. (Eserin orijinali 2008'de yayınlandı).
- Püsküllüoğlu, A. (1994). *Türkçe Sözlük*. (1.baskı). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Rice, C. (2015). Sovyet Stratejisinin Oluşumu. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Machiavelli'den Nükleer Çağa*. (Çev. Doruk Can Koçak). (1.Baskı). içinde (775-808). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Ries ve Trout (2015). *Pazarlamanın 22 Kuralı* (Çev. Murat Yaz). (1.baskı). İstanbul: MediCat Yayınları. (Eserin orijinali 1993'te yayınlandı).

- Ries, A. ve Trout, J. (2014). *Aşağıdan Yukarıya Pazarlama* (Çev. S. Konukseven ve F. Şansal). (1.baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları. (Eserin orijinali 1989’da yayınlandı).
- Rothenberg, G. E. (2015). Vauban: Bilimin Savaş Üzerine Etkisi. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Mavhiavelli’den Nükleer Çağa*. (Çev. Doruk Can Koçak). (1.baskı). içinde (39-78). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Rothfels, H. (2015). Clausewitz. E. M. Earle (Ed.). *Modern Stratejinin Ustaları – Machiavelli’den Hitlere Askeri Düşünce* (Çev. Selma Koçak) (1.Baskı). (137-166). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*. (8.Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Shy, J. (2015). Jomini. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Mavhiavelli’den Nükleer Çağa*. (Çev. Doruk Can Koçak). (1.baskı). içinde (165-214). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Sığırı, Ü. (2010). Karar Verme ve Savaş. H. Yalçinkaya (Der.). *Savaş: Farklı Disiplinlerde Yeni Yaklaşımlar*. İçinde (91-120). (1.baskı) Ankara: Siyasal Kitap.
- Stalin, J.V. (2012). *Strateji ve Taktik* (Çev. A. Fırat). (4.basım Ağustos 2012). İstanbul: Evrensel Basım Yayım. (Eserin Orijinali 1924’de yayınlandı).
- Tarakçı, N. (2010). *Stratejik Karar Verme ve Senaryo Oluşturma*. (1.baskı). İstanbul: Truva Yayınları.
- Tarakçı, N. (2011). *20.Yüzyılın Strateji Dehası Atatürk*. (1.Baskı). İstanbul: Truva Yayınları.
- TDK. (1988). *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu. Ankara.
- TDK. (2005). *Türkçe Sözlük*. (10.baskı). Türk Dil Kurumu. Ankara.
- TDK. (2015). *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr> Erişim: 07.09.2015
- Toptaş, E. (2009). *21.Yüzyılda Savaş*. (1.baskı). Ankara: Kripto Yayınları.

- Trout, J. ve Rivkin, S. (2011). *Farklılaş ya da Öl – Ölümcül Rekabet Çağında Hayatta Kalmanın Sırları* (Çev. B. Adıyaman).(2.baskı). İstanbul: Media Cat Yayınları. (Eserin orijinali 2008’de yayınlandı).
- Turuñ, Ö. (2010). Geleceğin Savaşları ve Stratejik Yönetim. H. Yalçinkaya (Der.). *Savaş: Farklı Disiplinlerde Yeni Yaklaşımlar*. İçinde (197-225). (1.baskı) Ankara: Siyasal Kitap.
- Türksoy, A. (2007). Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler. *Ege Akademik Bakış*. 7 (1), 99-115.
- Tzu, S. (2013). Savaş Sanatı (Çev. Adil Demir). (13.basım). (Eserin orijinali1920’de yayınlandı).
- Uşaklı, A. B. ve Alper, İ. H. (2010). Teknolojik Gelişmelerin Savaşları Dönüştürmesi ve Gelecekteki Savaşlara Hazır Olmak. H. Yalçinkaya (Der.). *Savaş: Farklı Disiplinlerde Yeni Yaklaşımlar*. İçinde (31-52). (1.baskı) Ankara: Siyasal Kitap.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (5.baskı).İstanbul Beta Basım.
- Ünüsan, Ç. ve Sezgin, M. (2005). *Turizmde Strateji Eksenli Pazarlama İletişimi*. (1.baskı). Konya: Nüve Kültür Merkezi Yayınları.
- Weigley, R. F. (2015). Başlangıcından Birinci Dünya Savaşı’nın Sonuna Dek Amerikan Stratejisi. P. Paret (Ed.). *Modern Strateji – Mavhiavelli’den Nükleer Çağa*. (Çev. Doruk Can Koçak). (1.baskı). içinde (479-522). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemi*. (9.baskı). Seçkin Yayıncılık
- Zel, U. (2010). Kamu Yönetiminde Etik ve Askeri Sektörde Etik Konusuna Farklı Yaklaşımlar. H. Yalçinkaya (Der.). *Savaş: Farklı Disiplinlerde Yeni Yaklaşımlar*. İçinde (177-196). (1.baskı) Ankara: Siyasal Kitap.

## EKLER

### Ek 1. Görüşme Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında “**Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklaşma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**” adlı **doktora tezi** için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. İstenilmesi durumunda araştırma sonuçları tarafınızla paylaşılacaktır.

Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her bir ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı olması araştırmanın amacına ulaşmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Ali İzzet YILMAZ  
aliizzetyilmaz@hotmail.com  
Tel: +90 – 505 – 663 68 74

1- Size göre bir otel, diğer otellere göre hangi alanlarda farklılıklara sahip olmalıdır?	
Farklılık Alanı	Açıklama

2- Size göre oteliniz, diğer otellerden hangi alanlarda önemli farklılıklara sahiptir?	
Farklılık Alanı	Açıklama

3- Oteliniz, diğer otellere göre hangi alanlarda rekabet üstünlüğüne sahiptir?	
Üstünlük Alanı	Açıklama

<b>4- Otelinizi, diğer otellerle hangi konularda karşılaştırıyorsunuz?</b>	
Karşılaştırma konusu	Açıklama

<b>5- Müşterilerinizin, otelinizi tercih etme sebepleri nelerdir?</b>	
Tercih Nedeni	Açıklama

<b>6- Otelinizin, müşteriler tarafından daha çok tercih edilebilmesi için hangi ilave özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz?</b>	
İlave Özellik	Açıklama

<b>7- Oteliniz “maliyet” açısından diğer otellere göre hangi alanlarda avantajlara sahiptir?</b>	
Maliyet Alanı	Açıklama

<b>8- Oteliniz “personel” açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?</b>	
Üstünlük Alanı	Nedeni?

<b>9- Oteliniz “yönetim” açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?</b>	
Üstünlük Alanı	Açıklama

<b>10- Oteliniz “tanıtım ve pazarlama” açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?</b>	
Üstünlük Alanı	Açıklama
<b>11- Oteliniz “teknoloji” açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?</b>	
Üstünlük Alanı	Açıklama

<b>12- Oteliniz “satış fiyatları” açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?</b>	
Üstünlük Alanı	Açıklama

<b>13- Oteliniz “dış mimari” açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?</b>	
Üstünlük Alanı	Açıklama

<b>14- Oteliniz “iç mimari” açısından diğer otellere göre hangi alanlarda üstünlüklere sahiptir?</b>	
Üstünlük Alanı	Açıklama

<b>15- Otelinizin “çevreyi korumak” için ne tür uygulamalar yapmaktadır?</b>	
Uygulama Konusu	Açıklama

<b>16- Oteliniz “sürdürülebilir turizm” için hangi uygulamaları yapmaktadır?</b>	
Uygulama Konusu	Açıklama

<b>17- Kuşadası Bölgesinde otelcilik sektörünün daha iyi bir konuma gelmesi için neler yapılabilir? Önerileriniz nelerdir?</b>	
Öneriniz	Açıklama
<b>Otelinizin rekabet stratejisini oluştururken dikkate aldığımız aşağıdaki değerleri / amaçları, şirketinizin önceliklerine göre 1'den başlayarak sıralayınız.</b>	<b>Öncelik sıralamanız</b>
Çalışanlarımızın yeterli bir geliri olması,	
Çalışanlarımızın sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olması,	
Çalışanlarımızın her hangi bir ayrımcılığı maruz kalmadan adil olarak ödüllendirilmeleri,	
Çalışanlarımızın, onurlarına saygı gösterilmesi (müşteriler, çalışma arkadaşları, yöneticileri, otel sahipleri, vb),	
Çalışanlarımızın, toplumda saygın bir yere sahip olmalarını sağlamaları,	
Müşterilerimizin otelimize ödedikleri paranın karşılığında aldıkları hizmetlerin yeterli olması,	
Müşterilerimizin memnun olmalarının sağlanması,	
Müşterilerimizin, makul bir fiyata hizmetlerimizden yararlanmalarının sağlanması,	
Müşterilerimizin, otelimize tekrar gelmelerinin sağlanması,	
Tedarikçilerimizin yeterli bir kazanç sağlamaları,	
Paydaşlarımızın (Seyahat acenteleri, tur operatörleri, satış kanalları vb) yeterli bir kazanç sağlamaları,	
Yerel halkın otelimizden beklentilerinin karşılanması,	
Otelimizin bulunduğu çevreyi koruması,	
İyi bir mükellef olarak devlete vergilerin ödenmesi,	
Otel binamızın sürekli bakımlı olması / korunması,	
Otel hizmetlerimizin sürekli olarak geliştirilmesine ve yeni ürünler bulmaya yönelik çalışmalar yapmak	
Kötü koşullara veya beklenmeyen durumlar için hazırlıklı olmak (para ayırmak),	
Otelimize yatırım yapanların (mal sahiplerinin, hissedarların), diğer yatırım araçlarına göre daha yüksek kâr elde etmeleri sağlamak,	
Bölgedeki otellere göre en yüksek pazar payına sahip olmak,	
Diğer oteller tarafından örnek alınan ve saygı duyulan bir otel olmak,	
Sürdürülebilir turizme yönelik çalışmalar yapmak,	
Şirketimizin yatırım sermayesini artırarak büyümesini sağlamak,	
Otelimizin vermiş olduğu tüm hizmetlerde mükemmeliyete ulaşmak,	



1	Tesisin işletmeye açıldığı yıl: .....
2	Oteli işleten şirketiniz: ( ) Mal sahibi, ( ) Kiracı
3	Otelinizin hukuki statüsü: ( ) Bağımsız otel, ( ) Bir gruba bağlı otel, ( ) Diğer .....
4	Kaç yıldır bu oteli işletiyorsunuz? ..... Yıl
5	Otelinizin , Oda sayısı: ..... Yatak sayısı: .....
6	Otelinizin statüsü: ( ) 5 yıldızlı otel, ( ) 4 yıldızlı otel, ( ) Diğer .....
7	Oteliniz çalışan sayısı: a) Kapalı olduğunda..... b) Düşük Sezonda ..... c) Yüksek Sezonda .....
8	Yaşınız:
9	Cinsiyetiniz: ( ) Bayan, ( ) Erkek
10	Eğitim durumunuz: ( ) İlköğretim, ( ) Lise, ( ) Meslek Yüksek Okulu (2 yıl), ( ) Üniversite (4 yıl), ( ) Yüksek Lisans/Doktora
11	Otelcilik ile ilgili aldığınız eğitimler: ( ) Eğitim almadım, ( ) Turem, ( ) Turizm Lisesi, ( ) Turizm MYO (2 yıl), ( ) Üniversite (4 yıl), ( ) Yüksek Lisans, ( ) Doktora, ( ) Diğer .....
12	Otelcilik sektöründe çalıştığınız süre: ..... Yıl
13	Şuan da görev yaptığınız otelde çalıştığınız süre: ..... Yıl
14	Kaç yıldır bu görevde çalışıyorsunuz? ..... Yıl
15	Anket sonuçlarını almak istiyorsanız e-mail adresiniz: .....
16	Bu çalışmaya ilave etmek istediğiniz düşünceleriniz: .....



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ali İzzet Yılmaz  
Doğu Yeri ve Tarihi : Çorum, 24 Mart 1972

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi: Merkezi Rezervasyon Sistemleri ve İstanbul'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Uygulamalar  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (66 – KPDS 2 Mayıs 2010)

### BİLİMSEL FAALİYETLERİ

#### Makaleler

-SCI : -Yüksel, A., Yılmaz, A.İ., Yüksel, F., Kayacan, M., Tanıtım Materyalleri ve Çekicilikler: Türkiye, İspanya ve Yunanistan Karşılaştırması, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, yıl:8, sayı:2, 2011  
-Yüksel, A., Kayacan, M., Yılmaz, A.İ., Appeals in Destination Promotion: A Comparison between Tour Operators' e-catalogues and the Official Website of Turkish NTO, Journal of Travel and Tourism Research, Spring 2014.

-Diğer :

#### Bildiriler

-Uluslararası :

-Ulusal :

Katıldığı Projeler :

## **İŞ DENEYİMİ**

- Çalıştığı Kurumlar ve Yıl :-Royal Palace Kuşadası Hotel,  
Genel Müdür (01.01.2015-30.04.2015)
- Tatlıses Hotel Kuşadası,  
Genel Müdür (01.05.2013-31.12.2014),  
Genel Müdür Yardımcısı (01.04.2011-30.04.2013)  
Satış Pazarlama Müdürü (09.04.2007-31.03.2011)
- Tatlıses Paradise Hotel Bodrum,  
Genel Müdür (16.06.2008-10.09.2008)
- Kuştur Tatil Köyü,  
Ön Büro Müdürü (13.03.2006-01.11.2006)
- Hotel İmbat,  
Ön Büro Müdürü (26.04.2004-12.03.2006)
- Hv.K.K. Erdek Özel Eğitim Merkezi,  
Subay Moteller ve Nizamiye Subayı (15.08.2003-  
31.03.2004)
- Avanos Irmak Oteli,  
İşletme Müdür Yardımcısı (01.04.2000-10.04.2003),  
Ön Büro Müdürü (01.04.1997-31.12.1999),  
Resepsiyonist (01.04.1996-31.03.1997)

## **İLETİŞİM**

- E-posta Adresi : aliizzetyilmaz@hotmail.com
- Telefon : +90 – 505 – 663 68 74
- Tarih : 10.10.2016