

Makale türü / Article type: Araştırma / Research

## **Porter'in Rekabet Stratejileri: Safranbolu Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama**

\*\*\*

### **Porter's Competition Strategies: An Implementation in Safranbolu Tourism Businesses**

Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, fatmazehra@karabuk.edu.tr

Mehtap ÖZTÜRK

Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi,  
mehtapozturk78@outlook.com

#### **Özet**

Turizm gelişme göstermeye devam ederken işletmeler arasındaki rekabet de her geçen gün artmaktadır. Artan rekabet koşullarında rakiplerine karşı avantaj sağlamak için işletmelerin kendilerine stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Strateji, amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş, rakiplerin çalışmalarını da gözlemleyerek sonuç odaklı, etkin, uzun süreli kararlar topluluğudur. Rekabet ise müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken onların beklentilerine karşılık veren stratejilerle sektörde mücadele etmektir. Dolayısıyla, rekabet stratejileri işletmenin konumu ile rakipleri arasındaki farklılık oluşturma düşüncesini kapsamaktadır. Araştırmamız Karabük ili Safranbolu ilçesindeki konaklama işletmelerinin rekabet edilebilirlik düzeylerinin tespiti için uyguladıkları temel rekabet stratejilerinin neler olduğu ve nasıl bir yol izlediklerinin analizini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin Michael Porter'ın toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak belirlediği üç jenerik stratejiden çoğunlukla odaklanma stratejisini uyguladıkları anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Rekabet, Porter'in Rekabet Stratejileri, Konaklama İşletmeleri, Safranbolu

**JEL Sınıflandırması:** M1

#### **Abstract**

Tourism, while continuing to show improvement, the competition between businesses is increasing with each passing day. In order to gain an advantage over their competitors in increasingly competitive conditions, businesses need to set their

*Makale gönderim tarihi / Received: 24.11.2017, Kabul tarihi / Accepted: 18.05.2018*

*DOI: 10.22466/acusbd.357648*

own strategies. The strategy is a collection of results-oriented, effective, long-term decisions designed to achieve goals, observing the work of competitors. Competition is to fight in the industry, with strategies that respond to the needs of customers while meeting their expectations. Therefore, competition strategies include the idea of making a difference between the position of businesses and its competitors. Our research has attempted to reveal the analysis of what the main competitive strategies that the tourism businesses in district Safranbolu of Karabük province counts for determining the competitiveness levels of the hospitality businesses are and how they follow the path. According to the results of the research, it is understood that the businesses implement the strategy of focusing mostly than three generic strategies that Michael Porter identifies as total cost leadership, differentiation and focusing.

**Keywords:** Strategy, Competition, Porter's Competition Strategies, Hospitality Businesses, Safranbolu

**JEL Codes:** M1

## **1. GİRİŞ**

### **1.1. Strateji**

Strateji kavramı, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamında tanımlanmaktadır. Strateji kelimesinin kökeninin iki kaynak olduğu belirtilmektedir. Birinci kaynakta, Latince yol, çizgi ve nehir yatağı olan “stratum” kelimesinden, ikinci kaynakta ise eski Yunanlı general Strategos’un isminden geldiği ifade edilmektedir. Strategos ismi generalin bilgisini ve sanatını belirtmektedir (Eren, 2013: 1). Strateji, farkı yaratmaktır. Strateji, müşterinin tercihlerindeki ve çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri inceleyerek bunun sonucunda müşteriye rakiplerinden farklı faydalar sunabilmektir (Kırım, 1999: 9).

Özetle strateji, amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş, rakiplerin çalışmalarını da gözlemleyerek sonuç odaklı, etkin, uzun süreli kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Strateji kavramı, literatürlere askeri literatürden girmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların taktiklerinin hesaplanması ve yönetilmesi sanatıdır (Ülgen & Mirze, 2013: 35).

Stratejik yönetim ise işletme yönetiminin bir parçasıdır. Stratejik yönetim, güçlü stratejiler oluşturmaya, uygulamaya ve sonuçlarını incelemeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2013: 35).

### **1.2. Rekabet**

Rekabet, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken onların beklentilerine karşılık veren stratejilerle sektörde mücadele etmektir. Sektörde aynı müşteri grubuna aynı mal ve hizmetleri sunan işletmelerin arasında rekabet oluşmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013: 255).

Genellikle rekabet, piyasadaki işletmelerin zamanla ortaya çıkan bir yarış ve karşıtlık biçimindeki ilişki süreci olarak tanımlanmaktadır (Coşar, 2008: 46). Rekabet etmek için rakiplerin bilinmesi, hangi pazara hitap edildiğinin bilinmesi açısından önemlidir. Müşterilerin isteklerinin bilinmesi, rekabet ortamının ve fiyatların değerlendirilmesini, mal/ hizmetlerin sunulmasını belirleyen önemli bir etkidir (Gümüş, 2012: 241). M. Porter, piyasadaki rekabeti ve işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen beş güç bulunduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar:

- İş çevresine girebilecek yeni işletmelerin (olası rakipler) yarattığı tehditler,
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehdit,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Sektördeki rakipler arası rekabetin şiddeti

olarak sıralanır. İlk iki etken tehdit ögesidir. Tedarikçi ve müşterilerin güçlerinin derecesi ise bu iki grubun piyasa özelliklerine göre tehdit ya da fırsat olarak algılanabilir. Son etken, geleneksel rekabetteki rakipleri içermektedir (Ülgen & Mirze, 2013: 251-252).

### **1.3. Porter'ın Rekabet Stratejileri**

Rekabet stratejileri, işletmenin konumu ile rakiplerinin konumları arasında farklılık oluşturma düşüncesini kapsamaktadır. İşletme pazardaki yerini bulabilmek için, rakiplerinden farklı olarak hangi faaliyetleri gerçekleştireceğine ve faaliyetleri nasıl gerçekleştireceğine karar vermelidir. Stratejiler, müşterilere fayda ve rekabet üstünlüğü sağlamak için tasarlanmaktadır. Dolayısıyla, rekabet stratejileri işletmenin rakiplerine göre hangi konumda olduğuna ilişkin bir görüş sağlamaktadır (Bal, 2012: 51).

Michael Porter, sektörde eşsiz bir değer bileşeni yaratmak amacıyla farklı faaliyetlerin bulunmasını rekabet stratejisi olarak açıklamaktadır (Coşkun, Mesci & Kılınç, 2013: 105). Uzun dönemli ya da temel bir strateji,

işletmenin rakipleriyle daha iyi şekilde nasıl mücadele edeceğine dayanmalıdır. Bu ana düşünce genellikle jenerik strateji olarak adlandırılır. Michael Porter'ın modeline göre rekabet üstünlüğü elde etmek için toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üç jenerik stratejiden birinin seçilmesi gerekli görülmektedir (Pearce II & Robinson, 2015: 183).

### **1.3.1. Toplam Maliyet Liderliği**

Maliyet liderliği, pazarda etkin olarak rekabet edebilmek için, müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılarken işletmenin bütün faaliyetlerinde maliyetlerin en aza indirilmesidir (Ülgen & Mirze, 2013: 258). Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin çalışmalarını rakiplerine göre daha düşük maliyetle gerçekleştirerek, sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlamasıdır (Yılmaz, Başar & Pabuçcu, 2015: 411). Bu strateji, yüksek pazar payına, hammaddelere erişilebilirliğe, ürünlerin pazardaki yüksek fiyat esnekliğine bağlıdır (Dinçer, 2013: 200).

Düşük maliyet liderliğini sağlayan etkenler önemli pazara giriş engellerine sebep olmaktadır. Bu etkenlerin sağladığı avantajlarla işletme ikame ürünler karşısında daha baskın bir konum elde etmektedir (Özkan, 2007: 60).

Maliyet liderliği; teknolojik değişiklikler, rakiplerin işi düşük maliyetle öğrenmeleri, ürün ve pazarlamadaki değişikliklerin fark edilememesi, farklılaştırma yaklaşımlarının uygulanamaması gibi risklere yol açmaktadır (Porter, 2010: 47).

### **1.3.2. Farklılaştırma**

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin sattığı ürün veya verdiği hizmeti farklılaştırarak, sektörde değişik olan bir şey yaratmaktır. Tasarım veya marka ismi, teknoloji, nitelikler, müşteri hizmetleri, satıcılar veya değişik boyutlar gibi alanlarda farklı biçimlerde uygulanan yaklaşımlar bu strateji ile ilgilidir. Farklılaştırma stratejisi, işletmenin maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez (Porter, 2010: 47).

Farklılaştırma stratejisi; beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için maliyet liderliğinde yararlanılan yöntemden değişik olsa da; uygulanması durumunda (Porter, 2010: 47) işletmenin mal ve hizmetlerini rakiplerden

değişik bir biçimde ve yüksek fiyatlarla sunarak; ortalamanın üzerinde kar etmesidir (Ülgen & Mirze, 2013: 262).

Bu stratejinin de bazı riskleri vardır. Düşük maliyet uygulayan rakiplerine karşı farklılaştırma yapan işletme, rakipleriyle aralarındaki maliyet değişikliklerinin artması durumunda müşterilerinin markaya olan bağımlılığını yönetme konusunda zorlanacaktır. Bunun sonucunda müşteriler, maliyetten daha çok tasarruf edebilmek için farklılaştırılmış işletmenin bazı ürün ve hizmetlerini satın almayı bırakır. Müşterilerin isteklerinin veya müşterilerin değişmesi farklılaştırma etkenine olan ihtiyacı azaltır. Sektörler büyüdükçe taklitlerin oluşması algılanan farklılaştırmayı azaltır (Porter, 2010: 57).

### **1.3.3. Odaklanma**

Odaklanma stratejisi, farklılaştırmada olduğu gibi belirli bir coğrafi pazar, ürün çeşidi ve bir alıcı grubu üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer stratejiler hedeflerini bütün sektöre uygulamayı amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejileri, belirli bir hedefe en iyi biçimde hizmet vermek amacıyla oluşturulurlar ve her bir işlevsel politika, bu düşünceyle geliştirilmiştir. Odaklanma stratejisi uygulayan işletme geniş pazarda düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirmemesine karşın, dar pazarda bu stratejilerin birisine veya ikisine birden ulaşmayı başarabilmektedir. Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak sektör ortalamasının üzerinde kar edebilmektedir. Odaklanma, işletmenin stratejik hedefine bağlı olarak düşük maliyet durumunu veya farklılaştırmayı ya da her ikisini de kapsamaktadır (Porter, 2010: 48,49).

Odaklanma stratejisinin riskleri; rakiplerin ürün yelpazelerini genişletmesi, istenen ürün veya hizmetlerdeki farklılıkların azalması, rakiplerin alt pazarlar bulması ve işletmenin odağını dışarıda bırakmalarıdır (Dinçer, 2013: 204).

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi tüm sektörü, odaklanma stratejisi ise bir sektördeki daha küçük müşteri gruplarını kapsamaktadır. Porter (1985)'a göre işletmeler bu üç stratejiden birisini, duruma göre uygulayarak başarılı olduklarında rekabet üstünlüğünü sağlamaktadırlar (Uyar, 2012: 37).

## **2. PORTER'İN REKABET STRATEJİLERİ: SAFRANBOLU TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Aynı pazarda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları etkin biçimde uygulayacakları rekabet stratejileri ile mümkündür. Bu araştırmanın amacı Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları temel rekabet stratejilerini ortaya koymaktır.

Safranbolu coğrafi konumu nedeniyle tarih boyunca idari ve ticari bir merkez olmuştur. UNESCO'nun 1994'te Dünya Miras Listesi'ne aldığı Safranbolu müze kent durumundadır. Turistlerin ilgisi ile 90'ların başından itibaren turistik tesislerin oluşumu başlamıştır ve bu sayede terkedilen konaklar otel gibi yapılara dönüşmüştür. Bu otel işletmeleri rakiplerinden daha fazla gelir elde etmek ve varlıklarını sürdürmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. Bu araştırma ile konaklama işletmelerinin rakipleri karşısında uyguladıkları rekabet stratejilerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu işletmelerin hızla gelişen dünya koşullarına ayak uydurmak ve rekabet edebilirliklerinin artırılması açısından sağlayacağı önem noktasında katkı sağlayacaktır.

### **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Konaklama işletmelerinin uyguladıkları temel rekabet stratejilerini ortaya koymak için çalışmanın evreni olan Karabük ili Safranbolu ilçesinde faaliyet gösteren 76 adet konaklama işletmesinden 36 tanesine kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken Kaya (2014)'nin yüksek lisans tezindeki anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait demografik bilgilere ilişkin, ikinci bölümde ise işletmelerin temel rekabet stratejilerini ölçen sorular yer almaktadır. Çalışma çerçevesinde analizler, örneklemden elde edilen veriler kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla öncelikle anket sorularına güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Elde edilen verilere frekans analizi

uygulanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS 18 paket programı aracılığıyla ölçülmeye çalışılmıştır.

## 2.3. Analizler

### 2.3.1. Güvenilirlik Analizi

**Tablo 1.** Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Değeri	Soru Sayısı
0,876	56

Tablo 1’de yer alan güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde, anket sorularına ilişkin elde edilen güvenilirlik değerlerinin 0,80’in üzerinde olduğu görülmektedir. Güvenilirliğe ilişkin sonuç genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

### 2.3.2. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İşletmedeki Pozisyon	Eğitim Durumu		Cinsiyet					
	F	%	F	%	F	%		
İşletme Sahibi	15	41,7	İlköğretim	2	5,6	Kadın	5	13,9
Yönetici	12	33,3	Ortaöğretim	10	27,8	Erkek	31	86,1
Çalışan	9	25	Üniversite	21	58,3	Toplam	36	100
Toplam	36	100	Diğer	3	8,3			
<b>Yaş</b>			<b>Toplam</b>	36	100	<b>Oda Sayısı</b>		
	F	%	<b>Sektördeki Yılı</b>	F	%		F	%
20-25	5	13,9				10 ve altı	10	28,6
26-30	5	13,9	1-5	12	33,3	11-20 arası	13	37,1
31-40	14	38,9	6-10	5	13,9	21-30 arası	6	17,1
41-45	6	16,7	11-15	8	22,2	31-50 arası	4	11,4
45 ve üzeri	6	16,7	16 ve üzeri	11	30,6	51 ve üzeri	2	5,7

Toplam	36	100	Toplam	36	100	Toplam	35	100
Çalışan Sayısı			Stratejik Yönetim Süreci			Beş Yıldaki Planlama		
	F	%		F	%		F	%
5-20	31	96,9	Evet	30	83,3	Evet	22	62,9
21-50	1	3,1	Hayır	6	16,7	Hayır	13	37,1
Toplam	32	100	Toplam	36	100	Toplam	35	100

Katılımcıların işletmedeki pozisyonunun %41,7 oranı ile 15'nin işletme sahibi, %33,3 oranı ile 12'sinin yönetici, %25 oranı ile 9'nun ise çalışan olduğu görülmektedir. Katılımcıların %86,1' i erkek, %13,9'u kadındır. Katılımcıların %38,9 oranı ile 31-40 yaş aralığında, %16,7 oranı ile 41-45 yaş aralığında, %16,7 oranı ile 45 yaş ve üzerinde, %13,9 oranı ile 20-25 yaş aralığı ve %13,9 oranı ile 26-30 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %58,3'ü üniversite, %27,8'i ortaöğretim, %8,3'ü diğer, %5,6'sı ise ilköğretim mezunudur.

İşletmelerin %33,3' ünün 1-5 yıl arasında, %30,6'sının 16 yıl ve üzerinde, %22,2'sinin 11-15 yıl arasında ve %13,9'unun 6-10 yıl arasında bu sektörde olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin oda sayılarının ise %37,1'inin 11-20 arası, %28,6'sının 10 ve daha az, %17,1'inin 21-30 arası, %11,4'ünün 31-50 arası, %5,7'sinin 51 ve üzeri olduğu görülmektedir. İşletmelerin çalışan sayısının %96,9'sının 5-20 arasında olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelere "İşletmeniz stratejik yönetim süreci var mıdır?" diye sorulduğunda işletmelerin %83,3'ü evet, %16,7'si hayır yanıtını vermiştir. İşletmelere "5 yılda bir planlama yapıyor musunuz?" diye sorulduğunda ise %62,9'u planlama yaptığını, %37,1'i planlama yapmadığını belirtmiştir.

### 2.3.3. Frekans Analizleri

İlk dört ifade ile ilgili bilgiler Tablo 3'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.** İlk Dört İfade İle İlgili Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Tablosu

	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İfade 1	8	22,2	5	13,9	11	<b>30,6</b>	5	13,9	7	19,4
İfade 2	1	2,9	1	2,9	8	22,9	13	<b>37,1</b>	12	34,3
İfade 3	2	5,7	0	0	4	11,4	12	34,3	17	<b>48,6</b>



İfade 4 3 8,8 1 2,9 5 14,7 12 35,3 13 **38,2**

Tablo 3'te ankette rekabeti ölçen ilk dört ifadenin cevabı bulunmaktadır. "İşletmenizin içinde bulunduğu pazardaki rekabet şartları işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir." olan ilk ifadeye işletmeler %30,6 ile bazen yanıtını vermişlerdir. "Rakip işletmelere göre işletmenizin performansı yüksektir." olan ikinci ifadeye işletmeler %37,1 ile çoğu zaman yanıtını vermişlerdir. "Kuruluşun faaliyetleri, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirilmektedir." olan üçüncü ifadeye işletmeler %48,6 ile her zaman yanıtını vermişlerdir. "Stratejik planda yer alan "misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, iç analiz ve çevre analizi sonuçları" dikkate alınarak hazırlanmıştır." olan dördüncü ifadeye ise işletmeler %38,2 ile her zaman yanıtını vermişlerdir.

İşletmeler arası rekabetin işletmeye sağladığı yararlar ve yarar sağlama düzeyleri Tablo 4'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 4.** İşletmeler Arası Rekabetin İşletmeye Yarar Sağladığı Alanlara ve Yarar Sağlama Düzeylerine İlişkin Frekans Analizi Tablosu

İşletmeler Arası Rekabet Firmanıza Hangi Alanda Yarar Sağlar?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Toplumsal Olarak Yarar Sağlar.	1	3	1	3	7	21	10	30	14	42,4
Ekonomik Açıdan Yarar Sağlar.	4	11,8	1	2,9	6	17,6	10	29,4	13	38,2
Kaynak Dağılımında Verimlilik Sağlar.	3	8,8	4	11,8	6	17,6	10	29,4	11	32,4
Yenilikte Verimlilik Sağlar.	0	0	1	2,9	3	8,6	12	34,3	19	<b>54,3</b>

Tablo 4'e göre ankete katılan işletmeler, işletmeler arası rekabetin kendisine en çok %54,3 ile yenilik alanında yarar sağladığını belirtmişlerdir.

İşletmelerin rakipleri ile ilgili bilgileri elde etme durumu Tablo 5'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 5.** İşletmelerin Rakipleri İle İlgili Bilgileri Elde Etme Durumuna İlişkin Frekans Analizi Tablosu

Rakip Firmaların	Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her
------------------	--------	---------	-------	------	-----

Bilgilerine Hangi Kaynağı Kullanarak Ulaşırsınız?	zaman				zaman				zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Diğer Firmalardan	8	<b>23,5</b>	7	20,6	6	17,6	7	20,6	6	17,6
Ortak Tedarikçilerden	8	25	6	18,8	8	<b>25</b>	7	21,9	3	9,4
İnternet, Dergi, Gazetelerden	4	11,4	4	11,4	8	22,9	10	<b>28,6</b>	9	25,7
Ortak Müşterilerden	10	<b>31,3</b>	4	12,5	4	12,5	9	28,1	5	15,6
İşe Alınan Yeni Personelden	15	<b>50</b>	6	20	2	6,7	4	13,3	3	10
Toplantı Ve Konferanslardan	11	<b>33,3</b>	6	18,2	6	18,2	7	21,2	3	9,1

Tablo 5'e göre, internet, dergi ve gazetelerden ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %28,6 ile çoğu zaman, işe alınan yeni personelden ifadesine verilen cevaplarda ise en yüksek frekansın %50 ile hiçbir zaman olduğu görülmektedir. İşletmelerin toplantı ve konferanslardan, ortak müşterilerden, ortak tedarikçilerden, diğer firmalardan rakipleri ile ilgili bilgilere genellikle ulaşmadığı tespit edilmiştir. Sektöre yeni giren işletmelerin giriş engelleri Tablo 6'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 6.** Sektöre Yeni Giren İşletmelerin Giriş Engellerine İlişkin Frekans Analizi Tablosu

Sektöre Yeni Giren Firmaların Giriş Engelleri Nelerdir?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Maliyetlerin Yüksek Olması	2	5,7	2	5,7	8	22,9	10	28,6	13	37,1
Devlet Politikaları	7	20	7	20	7	20	4	11,4	10	28,6
Geçiş Maliyetlerinin Yüksek Olması	1	2,9	4	11,4	7	20	9	25,7	14	40
Hizmet Farklılaştırması	4	11,4	2	5,7	14	40	6	17,1	9	25,7
İş Birikiminin Yetersiz Olması	6	17,6	3	8,8	8	23,5	8	23,5	9	26,5
Rakiplerin Güçlü Olması	7	20,6	4	11,8	12	35,3	3	8,8	8	23,5

Tablo 6'ya göre, maliyetlerin yüksek olması ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %37,1 ile her zaman, devlet politikaları

ifadesine verilen cevaplarda ise en yüksek frekansın %28,6 ile her zaman, geçiş maliyetlerinin yüksek olması ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %40 ile her zaman olduğu görülmektedir. Hizmet farklılaştırması ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %40 ile bazen, iş birliğinin yetersiz olması ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %26,5 ile her zaman, rakiplerin güçlü olması ifadesine verilen cevaplarda ise en yüksek frekansın %35,3 ile bazen olduğu görülmektedir. İşletmenin performansını etkileyen unsurlar Tablo 7'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 7.** İşletmenin Performansını Etkileyen Unsurlara İlişkin Frekans Analizi Tablosu

İşletmenizin Performansını Etkileyen Unsurlar Nelerdir?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Fiyat	5	14,3	4	11,4	5	14,3	10	28,6	11	31,4
Kalite	5	14,7	5	14,7	2	5,9	3	8,8	19	55,9
İnsan Kaynakları Düzeyi	6	18,2	5	15,2	3	9,1	4	12,1	15	45,5
Güvenirlilik	7	20,6	5	14,7	0	0	2	5,9	20	58,8
Müşteri Odaklı Olması	5	15,2	3	9,1	0	0	4	12,1	21	63,6
Pazar Payı	5	14,3	4	11,4	5	14,3	10	28,6	11	31,4

Tablo 7'de işletmenin performansını en çok etkileyen unsurun %63,6 oranı ile müşteri odaklı olması olduğu görülmektedir. Bunu sırası ile % 58,8 ile güvenirlilik, %55,9 ile kalite, %45,5 ile insan kaynakları düzeyi, %31,4 ile de fiyat ve pazar payının izlediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre işletmelerin performanslarını arttırmak için müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Maliyetleri düşürme yöntemlerinin kullanımı Tablo 8'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 8.** Maliyetleri Düşürme Yöntemlerinin Kullanımına İlişkin Frekans Analizi Tablosu

Maliyetleri Düşürmek İçin Hangi Yöntemleri Kullanırsınız?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Satın Alma Maliyetlerini Düşürmek	4	11,4	2	5,7	8	22,9	6	17,1	15	<b>42,9</b>
Nitelikli İşgücü Kullanmak	4	11,1	1	2,8	7	19,4	14	<b>38,9</b>	10	27,8
Vasıfsız İşgücü Kullanmak	21	<b>63,6</b>	4	12,1	4	12,1	2	6,1	2	6,1
Hizmet Kalitesini	30	<b>88,2</b>	1	2,9	1	2,9	0	0	2	5,9

Düşürmek

Tablo 8'e göre, satın alma maliyetlerini düşürme ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %42,9 oranında her zaman, nitelikli işgücü kullanma ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %38,9 ile çoğu zaman olduğu görülmektedir. Vasıfsız işgücü kullanma ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %63,6 ile hiçbir zaman, hizmet kalitesini düşürme ifadesine verilen cevaplarda ise en yüksek frekansın %88,2 ile hiçbir zaman olduğu görülmektedir. İşletmede stratejik kararların alınması Tablo 9'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 9.** İşletmede Stratejik Kararların Alınmasına İlişkin Frekans Analizi Tablosu

İşletmenizde “Stratejik Kararlar” Nasıl Alınır?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kararlar Yeni Fırsatların Değerlendirilmesi Yönünde Alınır.	4	11,4	3	8,6	5	14,3	8	22,9	15	<b>42,9</b>
Kararlar Genellikle Sezgisel Olarak Alınır.	4	12,5	11	<b>34,4</b>	6	18,8	3	9,4	8	25
Kararlar Firma Sahibi Tarafından Alınır.	2	6,1	0	0	6	18,2	9	27,3	16	<b>48,5</b>
Kararlar Hep Büyüme İle İlgilidir.	2	6,1	1	3	5	15,2	9	27,3	16	<b>48,5</b>
Kararlar Yasal Mevzuat Şartlarına Göre Alınır.	3	8,8	1	2,9	3	8,8	7	20,6	20	<b>58,8</b>
Kararlar Müşteri İsteklerine Göre Alınır.	3	9,4	0	0	5	15,6	10	31,3	14	<b>43,8</b>

Tablo 9'a göre, kararlar yasal mevzuat şartlarına göre alınır ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %58,8 oranında her zaman olduğu görülmektedir. İşletmeyi yenilik yapmaya iten etmenler Tablo 10'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 10.** İşletmeyi Yenilik Yapmaya İten Etmenlere İlişkin Frekans Analizi Tablosu

İşletmenizi Yenilik Yapmaya İten Etmenler Nelerdir?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yenilikler, Pazar Payını Korumayı Ve Artırmayı	2	5,6	1	2,8	1	2,8	9	25	23	<b>63,9</b>

Sağlar										
Yapılan Yenilikler Sayesinde										
Yeni Pazarlar Bulunur Ve Bu Pazara Girilir	2	5,9	1	2,9	5	14,7	12	35,3	14	<b>41,2</b>
Yenilik, Hizmete Olan Talebi Artırır	1	3	0	0	2	6,1	10	30,3	20	<b>60,6</b>
Yenilikler Sayesinde Hizmet Geliştirilmiş Olur.	2	5,9	0	0	2	5,9	9	26,5	21	<b>61,8</b>

Tablo 10'a göre, yeniliklerin pazar payını korumayı ve artırmayı sağlar ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %63,9 oranında her zaman olduğu görülmektedir. İşletmelerin rakiplerinin rekabet hamlelerine karşı stratejisi Tablo 11'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 11.** İşletmelerin Rakiplerinin Rekabet Hamlelerine Karşı Stratejisine İlişkin Frekans Analizi Tablosu

Rakiplerinizin Rekabet Hamlelerine Karşı Stratejiniz Nedir?	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Fiyat Düşürme	18	<b>54,5</b>	6	18,2	6	18,2	0	0	3	9,1
Hizmette Farklılık Yaratmak	1	2,8	1	2,8	0	0	11	30,6	23	<b>63,9</b>
Kalite Artırma	1	2,9	0	0	1	2,9	8	23,5	24	<b>70,6</b>
Kalite Azaltma	30	<b>88,2</b>	0	0	1	2,9	2	5,9	1	2,9

Tablo 11'e göre, fiyat düşürme ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %54,5 ile hiçbir zaman, hizmette farklılık yaratmak ifadesine verilen cevaplarda ise en yüksek frekansın %63,9 ile her zaman olduğu görülmektedir. Kalite artırma ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %70,6 ile her zaman, kalite azaltma ifadesine verilen cevaplarda ise en yüksek frekansın %88,2 ile hiçbir zaman olduğu görülmektedir.

İşletmelerin oda sayısına göre strateji politikası Tablo 12'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 12.** İşletmelerin Oda Sayısına Göre Strateji Politikasına İlişkin Frekans Analizi Tablosu

Oda Sayısına Göre Strateji Politikanız	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

---

Maliyet	2	7,1	1	3,6	8	28,6	5	17,9	12	<b>42,9</b>
Hizmet Anlayışındaki Farklılık	3	9,4	0	0	5	15,6	9	28,1	15	<b>46,9</b>
Her İkisi	1	3,7	1	3,7	7	25,9	3	11,1	15	<b>55,6</b>

---

Tablo 12'ye göre, maliyet ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %42,9 ile her zaman, hizmet anlayışındaki farklılık ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %46,9 ile her zaman, her ikisi ifadesine verilen cevaplarda en yüksek frekansın %55,6 ile her zaman olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Rekabet işletmelerin ayakta kalabilmesi için gereklidir. Rekabetin önemi günümüzde de artarak devam etmektedir. Bu nedenle aynı pazarda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamaları da etkin biçimde uygulayacakları rekabet stratejileri ile mümkündür. Bu çalışma, Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları temel rekabet stratejilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada ilk olarak strateji, rekabet ve Porter'ın rekabet stratejileri genel olarak açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın uygulama bölümünde verilerin analizi yapıp değerlendirilmiştir. Çalışma çerçevesinde analizler, örneklemeden elde edilen veriler kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla öncelikle anket sorularına güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Elde edilen verilere frekans analizi uygulanmıştır.

Her işletmenin yöredeki hizmet anlayışına bağlı olarak performansları da yüksektir. İşletmeler stratejik planlamaya önem vermekte ve faaliyetlerini buna göre yürütmektedirler. Rekabet noktasında işletmeler birbirlerini örnek alarak ve sürekli yenilik yaparak kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Rekabet stratejilerini stratejik planda göz önüne aldıkları ve uygulamaya geçirdikleri için rekabet şartlarından olumsuz etkilenmemektedirler. Safranbolu'nun küçük bir ilçe olması, işletmelerin sahiplerinin birbirlerini çok iyi tanıyor olması rakiplerin bilgi kaynaklarına çok fazla ihtiyaç doğurmamıştır.

Sektöre yeni giren firmaların giriş engelleri diğer sektörlerdeki gibi maliyetlerin yüksek olması, devlet politikaları, geçiş maliyetlerinin yüksek olması, rakiplerin güçlü olması, iş birikiminin yetersiz olması ve hizmet farklılaştırması olarak görülmektedir. İşletmenin performansını etkileyen unsurlar ise güvenilirlik, müşteri odaklı olması, insan kaynakları düzeyi ve kalite olarak çıkmıştır. Bu unsurlar, hizmet sektörü anlayışının işletmelerde tam olarak oturduğunu göstermektedir. Maliyet noktasında da işletmeler hizmet kalitesi ve iş gücünden ödün vermeden satın alma maliyetini düşürmeye gitmişlerdir.

Stratejik kararların oluşturulmasında kararlar çoğunlukla üst yönetim tarafından alınmakta ve müşteri istekleri göz önünde bulundurularak büyüme ve yeni fırsatların değerlendirilmesi yönünde alınmaktadır. İşletmeyi yenilik yapmaya iten etmenler ise hizmetin geliştirilmesi, yeniliğin hizmete olan talebi artıyor olması, pazar payını koruma ve artırma ile yeni pazarların oluşturulmasıdır.

Rakiblerinin rekabet hamlelerine karşı işletmeler çoğunlukla farklılaştırma stratejisini tercih etmektedirler. Farklılaştırma stratejisi uygulayan konaklama işletmelerinin hizmetlerini farklılaştırarak rakiplerine karşı rekabet avantajı sağladıkları ortaya çıkmıştır.

Oda sayılarına göre izledikleri strateji politikasına göre konaklama işletmelerinin yarısından fazlasının hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejisini birlikte uyguladığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre, konaklama işletmelerinin her iki stratejiyi birlikte uygulaması odaklanma stratejisini uyguladıklarını göstermektedir. Odaklanma stratejisi nispeten küçük işletmeler için daha uygundur. Bu nedenle Safranbolu'daki konaklama işletmelerinin uygun stratejiyi uyguladıkları görülmüştür.

İşletmeler, rakiplerinden farklı hizmet verebilmek için müşteri hedeflerini belirlemeli ve sınırlandırmalıdır. Hedefledikleri müşteri grubuna göre hangi stratejileri uygulayacaklarına karar vermelidirler. Belirli bir müşteri grubu üzerinde yoğunlaşmak ve uygun stratejiyi seçmek işletmelerin başarılı olmaları açısından oldukça önemlidir.

## KAYNAKLAR

- Bal, Y. (2012). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi Ve Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 23 (72), 48-76.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 45-56.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 101-132.
- Diñer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gümüş, M. (2012). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kaya, H. (2014). *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri Adıyaman'da Bulunan KOBİ'lere Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırım, A. (1999). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özkan, R. B. (2007). *Rekabet Stratejileri Ve Örnek Bir Sektör Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pearce II, J. A. ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. (Çev.: M. BARCA). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2010). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev.: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Uyar, H. (2012). *Konaklama Sektörünün Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi Antalya Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, M. K., Başar, E. E. ve Pabuçcu, H. (2015). Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi: Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15 (39), 409-419.