T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KIŞ TURİZMİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET VE KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebru BOZDEMİR

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serkan ŞENGÜL

Ağustos 2021

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KIŞ TURİZMİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET VE KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebru BOZDEMİR

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez 18/08/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Doç. Dr. Serkan Şengül	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Didar Sarı Çallı	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Nihan Akdemir	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Ebru Bozdemir

18/08/2021

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana her konuda destek olan, değerli bilgi ve deneyimleri ile gelişimime katkı sağlayan, bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren, motive eden, bana inanan ve destekleyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Serkan ŞENGÜL'e teşekkürlerimi sunarım. Akademik hayatım boyunca kıymetli görüşlerinden ve bilgilerinden yararlandığım, üzerimde emeği olan Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği bölümünün tüm değerli hocalarına teşekkürlerimi sunarım.

Akademik başarısını örnek aldığım ve eğitim hayatımı şekillendiren, akademik süreçte desteklerini esirgemeyen ablam Merve BOZDEMİR AKÇİL'e teşekkür ederim. Son olarak hayatımdaki bu önemli süreçte, sabrı ve fedakarlıkları ile tüm öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, her zaman her koşulda yanımda olan canım anneme ve canım babama teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
KISALTMALAR ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**
ÖZET ..... **ix**
SUMMARY ..... **x**

BÖLÜM 1.
GİRİŞ **1**
1.1. Çalışmanın Konusu 3
1.2. Çalışmanın Problemi 3
1.3. Çalışmanın Amacı 4
1.4. Çalışmanın Önemi 4
1.5. Çalışmanın Yöntemi 4
1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları 5

BÖLÜM 2.
KIŞ TURİZMİ, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ **6**
2.1. Kış Turizmi Kavramı 6
2.2. Kış Turizmin Önemi ve Avantajları 7
2.3. Dünyada ve Türkiye'de Kış Turizminin Tarihsel Gelişimi 8
2.3.1. Dünyada kış turizmi gelişimi 8
2.3.2. Türkiye'de kış turizmi gelişimi 10
2.4. Kış Turizmine İlişkin Kavramlar 12
2.4.1. Teleski 12
2.4.2. Telesiyej 12
2.4.3. Telekabin 12
2.4.4. Teleferik 12
2.4.5. Baby lift 13
2.4.6. Dağ treni 13
2.4.7. Snowtrack 13
2.4.8. Alp disiplini 13
2.4.9. Kuzey disiplini 14
2.4.10. Buz disiplini 14
2.4.11. Helikopter kayağı (Heleski) 14

2.4.12. Serbest stil kayak 14
2.4.13. Kar kızağı 14
2.4.14. Kar motoru/kar raftingi 15
2.5. Dünyada Kış Turizmi 15
2.6. Kış Turizminde Öne Çıkan Ülkeler 19
2.6.1. Avusturya 20
2.6.2. Fransa 21
2.6.3. İtalya 22
2.6.4. İsviçre 23
2.6.5. İsveç 23
2.6.6. Birleşik Krallık 25
2.7. Türkiye'de Kış Turizmi 26
2.8. Türkiye'de Kayak Merkezleri 28
2.8.1. Uludağ Kayak Merkezi (Bursa) 28
2.8.2. Palandöken Kayak Merkezi (Erzurum) 29
2.8.3. Erciyes Kayak Merkezi (Kayseri) 29
2.8.4. Sarıkamış Kayak Merkezi (Kars) 30
2.8.5. Zigana Kayak Merkezi (Gümüşhane) 30
2.8.6. Kartepe Kayak Merkezi (Kocaeli) 31
2.8.7. Kartalkaya Kayak Merkezi (Bolu) 31
2.8.8. Davraz Kayak Merkezi (Isparta) 31
2.8.9. Hazarbaba Kayak Merkezi (Elazığ) 32
2.8.10. Ilgaz Kayak Merkezi (Kastamonu) 32
2.8.11. Çambaşı Kayak Merkezi (Ordu) 33
2.8.12. Konaklı Kayak Merkezi (Erzurum) 33

BÖLÜM 3.
REKABET STRATEJİLERİ 36
3.1. Rekabet ve Strateji Kavramı 36
3.2. Rekabet Gücü 37
3.3. Konaklama İşletmelerinde Rekabet 39
3.4. Turizm Sektöründe Rekabet Modelleri 41
3.4.1. Ritchie ve Crouch destinasyon rekabeti modeli 41
3.4.2. Dwyer ve Kim'in bütünleştirilmiş rekabet modeli 44
3.4.3. Heath'in sürdürülebilir turizm rekabet gücü modeli 46
3.4.4. Kim'in turizm rekabet modeli 48
3.5. Rekabet Stratejileri 49
3.5.1. Rekabet stratejisini güçlendiren yönler 51
3.5.1.1. Sektöre yeni giren tehdidi 52
3.5.1.2. Tedarikçilerin pazarlık gücü 54
3.5.1.3. Alıcıların pazarlık gücü 55
3.5.1.4. İkame ürün tehdidi 55
3.5.1.5. Mevcut firmalar arasında rekabetin yoğunluğu 56
3.5.2. Rekabet gücünde geleneksel yaklaşımlar 58
3.5.2.1. Merkantilizm 58
3.5.2.2. Mutlak üstünlükler teorisi 58
3.5.2.3. Karşılaştırmalı üstünlükler teorisi 59
3.5.2.4. Faktör donatımı teorisi 60
3.5.2.5. Leontief paradoksu 60

BÖLÜM 4.
PORTER "ELMAS MODELİ" VE "ÜÇ JENERİK STRATEJİSİ" 62
4.1. Porter Elmas Modeli 62
4.1.1. Faktör koşulları 64
4.1.2. Talep koşulları 66
4.1.3. İlgili ve destek endüstriler 67
4.1.4. Firma stratejileri, yapı ve rekabet 68
4.1.5. Devletin rolü 69
4.1.6. Şans faktörü 70
4.2. Porter Üç Jenerik Stratejisi 71
4.2.1. Maliyet liderliği stratejisi 73
4.2.2. Farklılaştırma stratejisi 74
4.2.3. Odaklanma stratejisi 76

BÖLÜM 5.
KIŞ TURİZMİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET VE KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ 79
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 79
5.2. Evren ve Örneklem 79
5.3. Veri Toplama Aracı 81
5.4. Verilerin Analizi 82
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 82
4.6. Bulgular 83
5.6.1. Katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler 83
5.6.2. Konaklama işletmeleri hakkında genel bilgiler 85
5.6.3. İnsan kaynakları yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri 86
5.6.4. Altyapı-üstyapı sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 87
5.6.5. Ulaşım sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 88
5.6.6. Sermaye sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri 89
5.6.7. Bilgi kaynaklarına yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 90
5.6.8. Müşteri istek ve beklentilerine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri . 91
5.6.9. Değer oluşturma sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 91
5.6.10. Müşteri ilişkileri yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri 92
5.6.11. İlgili ve destek endüstriler sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 93
5.6.12. Hammadde ve hizmet tedariklerine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 94
5.6.13. Pazar payını korumaya ve büyütmeye yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 95
5.6.14. Rakip destinasyonlara yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 97
5.6.15. Fiyat politikasına ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri 98
5.6.16. Şans faktörüne ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri 99
5.6.17. Devletin rolüne yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 100
5.6.18. Maliyet azaltıcı uygulamalar ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri .. 101

5.6.19. Tedarik maliyetlerine ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri 102
5.6.20. Hedef müşteri grubuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri 103
5.6.21. Pazar bölümlendirme sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 104
5.6.22. Farklılaştırma stratejisine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri 105
5.6.23. Kod ilişkileri analizi 106

BÖLÜM 6.
SONUÇ VE ÖNERİLER 114

KAYNAKLAR 125

EKLER 137

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
CRM	: Customer Relationship Management
ÇDP	: Çevre Düzeni Planı
FIS	: Federation Internationale de Ski
KDV	: Katma Değer Vergisi
KTKGB	: Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgeleri
M.Ö.	: Milattan Önce
SPA	: Selus Per Aqua
TM	: Turizm Merkezi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 5.1. Katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler. 83
Tablo 5.2. Konaklama İşletmeleri hakkında genel bilgiler. 85
Tablo 5.3. İnsan kaynakları yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 86
Tablo 5.4. Altyapı-üstyapı sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri. 87
Tablo 5.5. Ulaşım sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri. 88
Tablo 5.6. Sermaye sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 89
Tablo 5.7. Bilgi kaynaklarına yönelik katılımcıların değerlendirmeleri. 90
Tablo 5.8. Müşteri istek ve beklentilerine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri. 91
Tablo 5.9. Değer oluşturma sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 92
Tablo 5.10. Müşteri ilişkileri yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 93
Tablo 5.11. Destek endüstriler sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 94
Tablo 5.12. Hammadde ve hizmet tedariklerine yönelik katılımcılar değerlendirmeleri. 95
Tablo 5.13. Pazar payını koruma ve büyütmeye yönelik katılımcıların değerlendirmeleri. 96
Tablo 5.14. Rakip destinasyonlara yönelik katılımcıların değerlendirmeleri. 97
Tablo 5.15. Fiyat politikasına ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 98
Tablo 5.16. Şans faktörüne ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 99
Tablo 5.17. Devletin rolüne ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 100
Tablo 5.18. Maliyet azaltıcı uygulamalara ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 101
Tablo 5.19. Tedarik maliyetlerine ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 102
Tablo 5.20. Hedef müşteri grubuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 103
Tablo 5.21. Pazar bölümlendirme sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri. 104
Tablo 5.22. Farklılaştırma stratejisine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri. 105
Tablo 5.23. Faktör koşulları kod ilişkileri tablosu. 106
Tablo 5.24. Talep koşullarına kod ilişkileri tablosu. 107
Tablo 5.25. Bağlı ve destek endüstriler kod ilişkileri tablosu. 108
Tablo 5.26. Firma stratejileri, yapısı ve rekabet kod ilişkileri tablosu. 108
Tablo 5.27. Konumlandırma kod ilişkileri tablosu. 109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Dünyada kayak merkezlerinin dağılımı 16
Şekil 2.2. Dünyada liftlerin dağılımı 16
Şekil 2.3. Dünyada büyük tatil köylerinin dağılımı 17
Şekil 2.4. Kış destinasyonları ziyaretçi oranları 18
Şekil 2.5. Bölgelere göre ziyaretçi sayıları (milyon) 19
Şekil 2.6. Avusturya ziyaretçi oranları 20
Şekil 2.7. Fransa ziyaretçi oranları 21
Şekil 2.8. İtalya ziyaretçi oranları 22
Şekil 2.9. İsviçre ziyaretçi oranları 23
Şekil 2.10. İsveç ziyaretçi oranları 24
Şekil 2.11. İngiltere ziyaretçi oranları 25
Şekil 2.12. Türkiye'de kış turizm merkezleri 26
Şekil 2.13. Türkiye'de bulunan işletmelerin mevcut durumu 27
Şekil 3.1. Konaklama işletmelerinde rekabet gücünü belirleyen faktörler 40
Şekil 3.2. Destinasyon rekabetçiliği kavramsal modeli 42
Şekil 3.3. Bütünleştirilmiş rekabet modeli 45
Şekil 3.4. Sürdürülebilir turizm rekabet modeli 47
Şekil 3.5. Turizm rekabet modeli 48
Şekil 3.6. Rekabet stratejisi çarkı 49
Şekil 3.7. Rekabet stratejisinin kurulduğu bağlam 50
Şekil 3.8. Rekabet stratejisini güçlendiren yönler 52
Şekil 4.1. Porter elmas modeli 64
Şekil 4.2. Turizm sektörüne ait değerler şeması 68
Şekil 4.3. Elmas modelinin turizm endüstrisine uyarlanması 71
Şekil 5.1. Faktör koşulları kod haritası. 110
Şekil 5.2. Talep koşulları kod haritası. 111
Şekil 5.3. İlgili ve destek endüstriler kod haritası. 112
Şekil 5.4. Firma stratejileri, yapı ve rekabet kod haritası 112
Şekil 5.5. Konumlandırma stratejisi kod haritası. 113

KIŞ TURİZMİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET VE KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu araştırmada, kış turizmi destinasyonlarında bulunan konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejileri incelenmiştir. Araştırmada, işletmelerin rakipleri karşısında uyguladıkları rekabet ve konumlandırma stratejileri tespit edilmiş ve rekabet edebilirliklerinin artırılması açısından işletmelere katkı sağlanması amaçlanmıştır. Türkiye'de kış turizminin gelişmesi, uluslararası pazarda yer alabilmesi için işletmelerin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin geliştirilmesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır. 21 üst düzey konaklama işletmesi yöneticisine, yarı yapılandırılmış mülakat soruları yönlendirilmiştir. Çalışmanın analiz kısmında, betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın özgün olması için araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden kesitler alınmasının yanında sistematik analiz ile veriler kategorize edilerek incelenmiştir. Veri analizi için ön okuması yapılan metinlerin, MAXQDA 2020 programı ile kod ve temaları oluşturulmuş daha sonra analiz edilmiştir. Veri toplama aracı olarak Michael E. Porter'ın "Elmas Modeli" ve "Üç Jenerik Stratejisi" kullanılarak oluşturulan mülakat formu kullanılmıştır. Kış turizmi destinasyonlarında altyapı ve üstyapı yatırımlarının yetersiz olduğu, pazar payını genişletmek ve yurtdışı pazarına açılmak için stratejiler geliştirilmediği, bilgi kaynakları kullanımının küçük konaklama işletmelerinde yetersiz olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin Türkiye'de rakip olarak gördükleri kış destinasyonları arasında Uludağ, Palandöken, Kartalkaya yer alırken; dünyada rakip olarak gördükleri destinasyonlar arasında ise Alp Dağları'nın yer aldığı Fransa, İtalya, İsviçre gibi ülkeler yer almaktadır. Tanıtım, teşvik ve politikaların yetersiz olduğu, kış destinasyonlarına teşvik verme aşamasında yapılan tercihlerin rekabeti olumlu/olumsuz olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Odaklanma stratejisinde işletmelerin genel olarak mevcut pazarı elinde tutmaya yöneldiği, farklılaştırma stratejisi için genel olarak "kalite" ile farklılaştırma yapıldığı ön plana çıkmıştır ve işletmelerin büyük kısmı kaliteyi farklılaştırma stratejisi olarak tanımlamıştır. Kış turizminin gelişmesi için kış destinasyonlarında altyapı ve üstyapı yatırımları artırılmalı, kış turizmine yönelik plan ve politikalara ağırlık verilmeli, kış turizmine yönelik tanıtım ve reklam faaliyetleri artırılmalıdır. İşletmeler konumlandırma stratejilerine önem vererek, mal/hizmet farklılaştırması yoluna gitmeli, pazar bölümlendirme stratejilerini geliştirmeli ve hedef müşteri grubunu doğru seçmelidir. Konaklama işletmelerinde çalışmakta olan üst düzey yöneticiler, bilimsel çalışmalara daha fazla önem vermeli ve katkı sağlamalıdır.

Anahtar Kelimeler: Konumlandırma, Rekabet, Strateji, Kış Turizmi, Konaklama İşletmesi

COMPETITION AND POSITIONING STRATEGIES OF ACCOMMODATION BUSINESSES OPERATING IN WINTER TOURISM: THE CASE OF TURKEY

SUMMARY

In this research, competition and positioning strategies of accommodation businesses in winter tourism destinations were examined. In the research, the competition and positioning strategies implemented by the enterprises against their competitors were determined and it was aimed to contribute to the enterprises in terms of increasing their competitiveness. The development of winter tourism in Turkey and the development of competitive and positioning strategies of enterprises in order to take place in the international market constitute the importance of the study. Semi-structured interview questions were directed to 21 senior hotel managers by using the interview technique, which is a qualitative research method. In the analysis part of the study, descriptive analysis method was used. In order for the study to be original, citations were made from the individuals participating in the research, as well as the data were categorized and analyzed with systematic analysis. The codes and themes of the texts, which were pre-read for data analysis, were created with the MAXQDA 2020 program and then analyzed. As a data collection tool, an interview form created using Michael E. Porter's "Diamond Model" and "Three Generic Strategies" was used. It is among the results obtained that infrastructure and superstructure investments are insufficient in winter tourism destinations, strategies are not developed to expand the market share and open to the foreign market, and the use of information resources is insufficient in small hotels. In addition, the winter destinations that businesses see as competitors in Turkey include Uludağ, Palandöken, Kartalkaya; In the world, countries such as France, Italy and Switzerland, where the Alps are located, are among the results obtained. It has been concluded that the promotion, incentives and policies are insufficient, and the choices made during the incentives for winter destinations affect the competition positively/negatively. In the focus strategy, it has come to the forefront that the businesses generally tend to hold the existing market, the differentiation strategy is generally differentiated with "quality", and most of the businesses have defined quality as the differentiation strategy. For the development of winter tourism, infrastructure and superstructure investments should be increased in winter destinations, plans and policies for winter tourism should be emphasized, and promotion and advertising activities for winter tourism should be increased. Businesses should give importance to positioning strategies, go the way of product / service differentiation, develop market segmentation strategies and choose the target customer group correctly. Senior managers working in the hotel should give more importance and contribute to scientific studies.

Keywords: Positioning, Competition, Strategy, Winter Tourism, Accommodation Business.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Ulusal ve uluslararası alanda geçmişten günümüze kadar turizm hareketlerinde büyük değişikler yaşanmıştır. Bu değişikliklerin sebebi turizmin artan mekânsal yoğunluğu, kitlesel turizm, turist sayısında yaşanan artış ve boş zamanın artması olarak sıralanabilir (Nižic ve Grdic, 2018). 1990'lı yıllardan itibaren kişilerin turizm anlayışının değişmesi, sürdürülebilirlik anlayışının gelişmesi ile kitle turizmi türü ortaya çıkmıştır (Baytok vd., 2017). Alternatif turizm türlerinin alt dallarından biri olan kış turizmi gün geçtikçe ilgi çeken bir turizm çeşidi olmaya devam etmektedir (Kaya ve Kocaman, 2009). Sanayileşmenin çoğalması, şehirleşmenin artması, yaşam şartlarının iyileşmesi ile birlikte insanlar kış mevsiminde tatil yapma ihtiyacı hissetmeye başlamış bu durum kış turizminin gelişmesine sebep olmuştur (Tür, 2018). Kış turizmi, turizm faaliyetlerini tüm yıla yaymak açısından ülkeler için avantaj sağlamakta (Büyükipekçi vd., 2019), ekonomik büyüme dâhil olmak üzere dünyada önemli gelir kaynaklarından biri olmaya devam etmektedir (Genç, 2019).

Turizmde yaşanan talep artışı karşısında, işletmelerin müşterilerin gözünde farklılaşması ve endüstride rekabet edebilmesi büyük önem taşımaktadır. Sürekli gelişim gösteren turizm sektöründe rekabet ortamında işletmelerin diğer işletmelerden üstün olabilmesi için stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Tan ve Öztürk, 2018). Turizmde talebin esnek olması, işletmelerin dikkate alması gereken unsurları fazlalaştırmakta ve bu unsurlar büyük bir öneme sahip olmaktadır (Kaya vd., 2021). Günümüzde konaklama işletmelerinin pazarda tutunabilmeleri kendi işletmelerine uygun rekabet stratejileri belirlemeleri ile mümkün olmaktadır. Konaklama işletmelerinde ürünün soyut özellikte olması rekabeti daha önemli duruma getirmektedir (Coşar, 2008). Konaklama işletmeleri, işletmenin iş akışına uygun stratejiler oluşturarak ya da stratejileri değiştirerek rekabet etme olanaklarını arttırabilirler (Özdemir ve Yılmaz, 2016). Konaklama işletmelerinin rekabet etme olanaklarını artırmasında konumlandırma da önemli bir yere sahiptir. Konumlandırma stratejisi uygulayan işletmeler, müşterilerde verilen hizmete ve işletme

markasına karşı algı yaratmaktadır (Bulut, 2006). Konumlandırma, potansiyel ziyaretçilerin destinasyonun güçlü nitelikleri hakkındaki algılarını tanımlamayı, bunları rekabetçi hedeflerin nitelikleri hakkındaki algılarıyla karşılaştırmayı ve bir hedefi rakiplerinden ayırt etmeyi içermektedir (Crompton vd., 1992). Bunlara bağlı olarak günümüzde işletmelerin, kendilerine uygun rekabet ve konumlandırma stratejilerini belirlemeleri sürdürülebilirlik açısından önem taşımaktadır.

Rekabet, turizmde rekabet ve destinasyon rekabeti üzerine yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Ritchie ve Crouch (2000) tarafından ortaya çıkarılan "Destinasyon Rekabeti Modeli", karşılaştırmalı üstünlük ve rekabetçi üstünlük olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Geliştirilen modelde destinasyonların makro ve mikro çevreleri değerlendirilmiştir. Dwyer ve Kim (2003) tarafından geliştirilen "Bütünleşmiş Rekabet Modeli" destinasyonlar ve ülkeler arasında karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Model, turizm destinasyonlarının güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğunu ortaya çıkartmakta aynı zamanda rekabet gücüne etki eden faktörleri belirlemektedir. "Turizm Rekabet Modeli" ise turizmde rekabet ve rekabet gücünü belirlemek amacı ile Kim (2000) tarafından geliştirilen bir modeldir. Heath (2003) tarafından geliştirilen "Sürdürülebilir Turizm Rekabet Gücü Modeli" turizm destinasyonlarının rekabet gücünü belirlemeye yönelik bir modeldir. Ritchie ve Crouch (2000) tarafından geliştirilen model karşılaştırmalı üstünlük ve rekabetçi üstünlükler olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Ritchie ve Crouch (2000) tarafından oluşturulan modelden farklı olarak, Dwyer ve Kim (2003) tarafından geliştirilen modelde talep koşulları rekabetin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmiştir. Heath (2003) tarafından geliştirilen modelde ise rekabet gücü sağlayan insan, iletişim ve bilgi beceriler gibi diğer modellerde bulunmayan faktörler ön plana çıkarılmıştır. Kim (2000) tarafından geliştirilen modelde turizm sektöründeki rekabet dört başlık altında incelenmiştir.

Dünyada ve Türkiye'de kış turizmine olan ilginin gün geçtikçe artığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinin doğru bir rekabet ve konumlandırma stratejisi geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde kış turizmi destinasyonlarına yönelik rekabet ve konumlandırma çalışmalarının sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu tez çalışmasında Michael E. Porter'ın "Elmas Modeli" ve "Üç Jenerik Stratejisi" modelleri kullanılarak işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerini belirlemek amaçlanmıştır.

1.1. Çalışmanın Konusu

Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerini belirlemek bu tez çalışmasının konusunu oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerindeki üst düzey yöneticiler ile mülakat yolu ile görüşme yapılması çalışmanın kapsamı içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda çalışma dört başlık altında incelenmiştir. Birinci bölümde kış turizmine yönelik literatürde yer alan kış turizmi kavramı, kış turizminin önemi, tarihsel gelişimi, turizm çeşitleri içinde kış turizminin yeri, kış turizminin avantajları ve dezavantajları, dünyada ve Türkiye'de kış turizmi ve önemli kayak merkezleri konu alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet stratejilerine ilişkin konulara yer verilmiştir. Bu kapsamda rekabet tanımı, rekabet gücü kavramı, rekabet stratejileri ve rekabet gücünde geleneksel yaklaşım konuları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde tezin esas çerçevesini oluşturulan Porter'ın "Elmas Modeli" ve "Üç Jenerik Stratejisi" başlıkları altında faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destek endüstriler, firma stratejileri yapı ve rekabet, devletin rolü ve şans faktörü, maliyet liderliği stratejisi, odaklanma stratejisi ve farklılaştırma stratejisi başlıklarına yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın yöntem ve bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın önemi, evren ve örneklemi, veri toplama aracı hakkında bilgiler aktarılmış, verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Son bölümde ise elde edilen bulgular değerlendirilerek sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

1.2. Çalışmanın Problemi

Bu çalışmanın amacı, kış turizminde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin belirlenmesidir. Türkiye'de kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin eksik yönlerinin tespit edilmesi ve kış turizminde Türkiye'nin rekabet etme gücünün düşük olması çalışmanın problemini oluşturmaktadır. Araştırma problemini, "Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejileri nelerdir?", "İşletmelerde rekabet ve konumlandırma stratejileri belirlenirken nelere önem verilmektedir?", "Türkiye'nin kış turizminde ön plana çıkması için rekabet ve konumlandırma stratejilerinde eksiklikler nelerdir?" soruları oluşturmaktadır.

1.3. Çalışmanın Amacı

Kış turizmine olan ilgilinin giderek artması ile beraber konaklama işletmeleri arasındaki rekabette gün geçtikçe artmaktadır. Bununla beraber müşterilerin gözünde konaklama işletmelerinin konumlandırma stratejileri de önemli bir unsur haline gelmektedir. Bu çalışmanın amacı kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin belirlenmesidir. Çalışma kapsamında elde edilecek bulgularla rekabetin yoğun olduğu kış turizmi destinasyonlarına, rekabet ve konumlandırma stratejileri konusunda önerilerde bulunulabilecektir Böylece kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında öneriler sunularak rekabet ve konumlandırma stratejilerini geliştirme ve kış turizmi pazarından daha fazla pay alabilme konusunda fayda sağlaması amaçlanmıştır.

1.4. Çalışmanın Önemi

Literatürde kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerine ilişkin çalışmanın kısıtlı olması ve kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerini geliştirmesi için yol gösterici olmaya çalışması bu çalışmanın önemini kapsamaktadır. Kış turizminin gelişmesi için, işletmelerin doğru bir rekabet ve konumlandırma stratejisi uygulaması kış turizminin gelişmesi açısından önemli bir yer tutmaktadır.

1.5. Çalışmanın Yöntemi

Nitel araştırma yöntemi ile tasarlanan bu çalışmada verilerin elde edilmesi için görüşme tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen 20 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu Michael E. Porter'ın ortaya koyduğu "Elmas Modeli" ve "Üç Jenerik Stratejisi" kullanılarak oluşturulmuştur. Yöneticilere yönlendirilen mülakat sorularına Ek A'da yer verilmiştir.

1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları

Pandemi nedeni ile bazı konaklama işletmelerinin faaliyete açılmaması, kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden bazılarının dijital platformlarda yer almaması, kış turizminde zamanın kısıtlı olmasından ve iş yoğunluğundan dolayı üst düzey yöneticilerden geri dönüş alınamaması çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Kış turizminde faaliyet gösteren fakat ulaşılamayan konaklama işletmeleri çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktır. Görüşme tekniği ile elde edilen bulgular, katılımcı görüşleri ile sınırlı kalmaktadır**.**

BÖLÜM 2. KIŞ TURİZMİ, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

2.1. Kış Turizmi Kavramı

Turizmin genel özelliği mevsimsel olarak gerçekleşmesi ve yaz mevsiminde talebin yoğun olmasıdır. Yaz mevsiminde çoğalan talepler genel olarak kitle turizmi olarak gerçekleşmektedir. Günümüzde bireylerin tatil anlayışlarının değişmesi ile birlikle kış mevsiminde de tatil isteklerini sürdürdükleri gözlemlenmektedir. Artış gösteren turizm taleplerini karşılamak için turizm sektöründe gelişmiş olan ülkeler taleplere uygun olarak ürün geliştirme uygulamış ve bunun sonucu olarak kış turizmi ortaya çıkmıştır (Korgavuş, 2017). Kış turizmi, bölgelerde bulunan doğal varlıkların korunması ve sürdürülebilir olması, toplumsal, kültürel ve ekonomik olarak gelişmesine etki eden alternatif bir turizm çeşididir (Karaman ve Gül, 2016). Dağlık alanların gelişebilmesi, bölgelerin kalkınabilmesi ve bölgeler arasındaki dengenin sağlanabilmesi için oldukça önemli bir turizm çeşidi olarak görülmektedir (Akkuş, 2019). Kış turizmi literatürde dağ turizmi olarak da adlandırılmaktadır. Kentleşme ve sanayileşme ile birlikte, insanlar sağlıklarını tehdit edebilecek durumlardan kurtulmak için yaz mevsiminde deniz olan bölgelere, kış mevsiminde ise karlı bölgelere seyahat etmek istemektedir. Türkiye'de dağlık bölgelerin fazla olması sebebi ile insanlar kış turizmine yönelmiş ve kış turizmi dikkat çeken bir turizm türü haline gelmiştir (Aydın, 2007).

Kış turizmi ile ilgili literatürde birçok tanım yer almaktadır. Akkuş'a (2019) göre kış turizmi, *karlı ve dağlık olan bölgelerde gerçekleştirilen, kış sporlarını merkeze alan bir turizm çeşidi* olarak tanımlanmaktadır. Falk'a (2010) göre kış turizmi, *kayak sporunun merkezinde yer aldığı karlı ve eğimli alanlara yapılan seyahatler, konaklama ve diğer hizmetlerden oluşan etkinlikler ve ilişkiler bütünü* olarak tanımlanmaktadır. Korgavuş'a (2017) göre kış turizmi, *odağında kayak sporu bulunması sebebiyle kayak sporuna uygun karlı ve eğimli alanlara yapılan seyahatleri ve bu seyahatlerden konaklama hizmetleri başta olmak üzere diğer hizmetlerden faydalanmayı kapsayan faaliyetlerin tümü* olarak tanımlanmaktadır. Özbay'a (2018) göre kış turizmi, *kış turizmi, özellikle dağların karla*

kaplı olduğu zamanlarda gerçekleştirilen spor ağırlıklı bir turizm çeşidi olarak tanımlanmaktadır. Akdemir'e (2019) göre kış turizmi, *kış sporu faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için elverişli kar şartlarının ve eğimli bölgelerinde uygun pist, teçhizat, konaklama, yeme- içme işletmeleri ve boş zaman değerlendirmesine yönelik de aktivitelerin yer aldığı, yılın belli zamanlarında gerçekleştirilebilen faaliyetler bütünü* olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak kış turizmi, uygun kar olanakları, turizm çekiciliklerine sahip, belirli bir yükseklikte yer alan ve turizmin gerçekleşmesi için yeterli altyapı ve üstyapı kaynaklarına sahip destinasyonlara gerçekleştirilen turizm faaliyetlerini kapsayan bir turizm çeşidi olarak tanımlamak mümkündür.

Kış turizmine talebi etkileyen en önemli unsurlar kış sporları, doğa ile iç içe olmak ve dinlenme fırsatı olarak sıralanabilir (Apak, 2016). Kış turizmi, maceracı ve doğasever kişiler tarafından tercih edilen bir turizm çeşididir. Dağ turizmi olarak adlandırılan kış turizminde kayak, yürüyüş ve tırmanma gibi spor aktiviteleri yer almaktadır. Kış turizmi kayak sporu yapmaya elverişli olan belirli bir yükseklikte bulunan ve kar kalitesi, miktarı uygun olan bölgelere yapılan turistik hareketlerin tümünü kapsamaktadır. Kış turizminin önemli bir ögesi olan kayak sporunun gelişmesinde, kış destinasyonlarının belirli bir yükseklikte bulunması önemli bir etken olmuştur (Kozak vd., 2010; Ulema vd., 2020).

2.2. Kış Turizmin Önemi ve Avantajları

Dağlık alanlarda kış turizminin yapılabilmesi için çok fazla yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır. Doğru yatırımlar sonucunda kış turizmi destinasyonları geliştirilerek ülke ekonomisine katkı sağlamanın yanında toplumsal yararda sağlamaktadır. Örneğin; Alp dağlarının yer aldığı Avrupa ülkelerinde, kırsal alanda yapılan göçü azaltmak amacıyla dağlık bölgelere yatırımlar yaparak kış turizminin gelişmesi sağlanmıştır. Bölgelerde kış turizminin gelişmesi sonucunda yeni iş olanakları ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda göçler önlenerek ülke ekonomisine katkı sağlanmıştır (Dudu, 2015).

Kış turizmine katılan kişilerin farklı deneyimler yaşaması, doğal ortamdan faydalanmasının yanında dinlence ve doğa sporları gibi faaliyetleri yapabilmesi kış turizminde önem taşımaktadır. Günümüzde kişilerin yaşam olanaklarının iyi olması ve gelir seviyesinin yükselmesi ile refah artışı olması stres, kentleşme, sanayileşme gibi

olumsuz çevresel koşullardan uzaklaşmaya olanak sağlamaktadır. Kişiler bu durumda yaz tatili veya kış tatilini tercih etmektedir (Kara, 2020).

Kış turizminin önemi ve avantajları şunlardır (Daştan vd., 2016; Kara, 2020; Karaman ve Gül, 2016; Özbay, 2018; TÜRSAB, 2015):

- Kış turizmi destinasyonları, doğal kaynakların sürdürülebilirliğini sağlarken aynı zamanda sosyo-kültürel ve ekonomik yönden gelişmeyi sağlar.
- Dağlık bölgelerin ve ormanların doğru yatırımlar sonucunda gelişmesini sonucunda turizm gelirlerini artırarak ülke ekonomisine katkı sağlar.
- Turizm sezonun tüm yıl devam etmesine olanak sağlayarak istihdam sağlar.
- Bölgeler arasında yaşanan dengesizlikleri gidererek bölgeler arasında denge kurulmasını sağlar.
- Bölgesel olarak altyapı ve üstyapının gelişimini sağlar. Fakat kış turizminde mekanik tesisler gibi unsurların bulunması sebebiyle diğer turizm çeşitlerinden daha fazla yatırım gerektirdiği göz önüne alınmalıdır.
- Kış turizmi destinasyonları dağlık bölgelerde yer almaktadır. Bu nedenle yaz mevsiminde yayla turizmi, kırsal turizm vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlar.
- Kış turizmi genel olarak yüksek gelir grubuna hitap eden bir turizm çeşididir. Kış turizmde ekipmanların kiralanması gibi sebeplerden dolayı insanların kış turizminde harcama yapma potansiyeli daha fazladır.
- Kırsal alanların gelişmesine katkı sağlar.

2.3. Dünyada ve Türkiye'de Kış Turizminin Tarihsel Gelişimi

Geçmişten günümüze kadar dünyada ve Türkiye'de kış turizmi birçok gelişim ve değişim göstermiştir. Bu tarihsel gelişimler "Dünyada kış turizmi gelişimi" ve "Türkiye'de kış turizmi gelişimi" olarak iki başlık altında ele alınmıştır.

2.3.1. Dünyada kış turizmi gelişimi

Kış turizminin önemli bir parçası olan kayak tarih öncesi bir etkinlik olarak bilinmektedir. Bilinen en eski kayaklar Milattan Önce (M.Ö.) 8000 ile 7000 yılları arasında Rusya'da

keşfedilmiştir. Kuzey Avrupa'nın birçok bölgesinde kayak kalıntıları bulunmuştur. Norveç'teki Kuzey Kutup Dairesi'nin yakınında kayakları tasvir eden 4.000 yıllık bir kaya oyması bulunmasının yanında, İsveç, Norveç ve Finlandiya'daki bataklıklarda 1.000 ila 3.500 yıllık kayak parçalarına rastlanmıştır. Kayak ile ilgili ilk yazılı referanslar ise M.Ö. 220-M.Ö. 206'da Han Hanedanlığından gelmekte ve Kuzey Çin'de kayak sporunu konu almaktadır (Allen, 2006).

Modern anlamda kış turizminin tarihi 1860 yılında Norveç'in Telemark kasabasında, Sondre Nordheim'ın yokuş aşağı kaymasına dayanmaktadır. 1880'de Norveçli Fridtjof Nanasen ve ekibi Grönland'ın kuzeyine kayak kullanarak geçmiştir. Bu durum kayağa olan ilginin çoğalmasına sebep olmuştur. 1896 yılında Mathias Zdarsky yeni kayak teknikleri ortaya çıkarmış ve bu durum Alp Tekniği'ni ortaya çıkartmıştır. 1860 ve 1910 yılları arasında Norveç, İsveç ve Finlandiya'da kayak merkezleri ve kış sporları gelişmeye başlamıştır (Toy, 2013).

1905'te olimpiyatlarda kayak sporuna yer verilmesine rağmen 1924 yılında Fransa'da gerçekleşen Chamonix Oyunları'na kadar kayak olimpiyat etkinliği olarak bilinmemektedir. Kayak, 1932 yılında Placid Gölü'nde gerçekleştirilen kış olimpiyatları oyunlarında tekrar tanıtılmıştır. Bu durum, kayak sporunun Kuzey Amerika'da kış eğlencesi olarak daha çok ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Kayağın 1924-1932 yıllarında olimpiyatlarda kullanılması popülerliğini öne çıkarmış, özellikle elit kesimler tarafından daha çok benimsenerek bir turizm faaliyeti olmasına neden olmuştur. 1920'li yılların sonuna kadar sınırlı sayıda kayak merkezi, kayakçılar için yokuş yukarı taşıma kapasitesine sahipti. 1929'da Kanada'da kayakçılar için tasarlanan ilk mekanik yokuş yukarı asansör kurulmuştur ve birkaç yıl içinde Kuzey Amerika ve Avrupa'daki önemli kayak pistlerinin birçoğu, bu asansörlerin daha fazla geliştirilmiş versiyonuna sahip olmuşlardır. Ancak kış turizminin gerçek anlamda kitlelere ulaşması II. Dünya Savaşı sonrasında gerçekleşmiştir. 1950 yılında suni karlama makinelerinin bulunması ile kayak tesislerinin büyümesi ve gelişmesi ivme kazanmış aynı zamanda kayak sezonunun uzamasına neden olmuştur. 1970-1980 yıllarında ise kış turizmi yükselişe geçmiş ve pazarda büyüme, ürün genişleme dönemi yaşanmıştır. Demografik değişimlerden etkilenen kayak pazarı olgunlaşmaya başlamıştır. Kuzey Amerika'da, artan kış tatili talebini karşılamak için New England, Colorado, California, Canadian Rockies ve Quebec'in kasabalarında büyük tatil köyleri inşa edilmiştir. Ahşap kayaklar aşamalı

olarak metal ve fiberglasla, deri botlar kayak ayakkabılarına dönüştürülmüştür. 1980'lerin ortalarına gelindiğinde, birçok bölgede kayak tesisi arzı talebi aşmış ve kayak destinasyonları finansal zorluklar yaşamıştır. Buna karşılık, birçok kayak merkezi hem ürün hem de pazar sorunlarını daha ticari bir şekilde ele almak zorunda kalmış ve kayak alanı gelişimine daha turizm odaklı bir yaklaşım başlamıştır. 1990'lı yıllarda kayak unsuru kış turizminde kullanılmaya başlamış bununla birlikte kış turizmi bölgeleri ortaya çıkmıştır (Hudson, 2004; Hinnerth, 2010; Evren ve Kozak, 2019; Shackley, 2006). 1990 yıllarında başlayan alternatif kar sporları ile kış turizmi yeni bir ivme kazanmıştır. Bununla beraber karlı bölgelerde geyikli kızaklar, kar motorları ile yapılan turistik geziler insanların ilgi odağı haline gelmiştir (Clifford, 2002).

2.3.2. Türkiye'de kış turizmi gelişimi

Türkiye'de kayak sporu öğrenimi askeri birlikler tarafından 1915 yılında Erzurum'da Kerim Hitli Tabyası'nda açılmış olan kursta Avusturya'dan getirilen kayak uzmanı Albert Bilstein'in vermiş olduğu kurslar ile başlamıştır. Arif Hikmet Koyunoğlu, Cemal Dursunoğlu ve Kemal Hasip gibi ilk kayakçılar parkurkarda ortaya çıkmıştır (Baş, 2015). 1927 yılında askeri amaçlı Eğirdir Dağcılık Talimgahı'nda kayak sporu bölükleri kurulmuştur. Kayak sporu 1930 yılında Ankara Gazi Eğitim Enstitüsü ve Ziraat Yüksek Mektebi'nde Alman uyruklu beden eğitimi öğretmeni Ridel'in teşvikleriyle sivil olarak uygulanmaya başlanmıştır. Uygulamaya katılan öğrencilere ekipmanları okulları tarafından temin edilmiştir. (Şebin, 2009).

1930 yılının başında kayak sporuna ilgi duyan yerli halk Uludağ'a çıkmaya başlamış ve kayak turizminin temelleri Uludağ bölgesinde atılmıştır. Kış turizminin gelişmesinde en önemli olaylardan bir diğeri ise 22 Nisan 1993'te Bursa Dağcılık Kulübü'nün kurulmasıdır. Kulüp, Uludağ bölgesinin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Kış turizminin yeni gelişmeye başladığı dönemde Uludağ'da güvenlik ve emniyet, kayak ekipmanlarının olmaması, ulaşım gibi sorunlar yaşanmış fakat Bursa Dağcılık Kulübü bu sorunlara çözümler geliştirmiştir. 1933 yılında Uludağ'ın gelişim göstermesi ile birlikte İstanbul'dan varlıklı kişiler, daha sonra da Bursa halkı Uludağ'a ilgi göstermeye başlamıştır. 1931 yılında "Uludağ Büyük Otel" ve 1935 yılında Kayakevi açılmış buna bağlı olarak öğrenciler, sporcular gibi alt gelir grubuna sahip olan kişilerde Uludağ'a çıkmaya başlamıştır. 5 Şubat 1939 yılında Uludağ'da İstanbul, Ankara ve Bursa illerinden

kayakçıların katılım gösterdiği ilk kayak yarışması düzenlenmiştir 1939'da Ankara'da "Dağcılık ve Kış Sporları Federasyonu" kurulmuş ve kayak sporu Türkiye'de resmi olarak bir statü kazanmıştır. Kayak sporunun resmi bir statü kazanması ile 1950 yılında farklı destinasyonlar (Elmadağ, Erciyes, Palandöken, Sarıkamış, Kartalkaya) gelişmeye başlamıştır. 1959 yılında Uludağ modern anlamda gelişmeye başlamış, 1970 yıllının sonuna kadar kış turizmi pazarının %70'ine hâkim olmuştur. 1960 ve 1970 yıllarında Uludağ, kış turizminde en bilinen destinasyonlarından biri hâline gelmiştir. Bunlara ek olarak 1960-1965 yıllarında Palandöken, Erciyes, Sarıkamış, Bitlis kayak merkezleri olarak kabul edilmiş ve ilk mekanik tesisler kurulmuştur. Bu bağlamda kış sporları ve kış turizmi gelişim göstermiştir. 1 Ocak 1993 yılında Galatasaray Lisesi'nden bir grup öğretmen Uludağ'a kayak yapmak için gitmiş ve Türkiye'de kayak sporunun öncülüğünü yapmışlardır (Demiroğlu, 2013; Evren ve Kozak, 2018; Evren ve Güldemir, 2018; Ülker, 1992; Şebin, 2009).

2021 yılı itibariyle Türkiye'de devlet ve özel sektörün iş birliği ile kış turizmi ve sporlarına olan yatırımlar artmakta ve iyileştirmeler yapılmaktadır. 2023 Turizm Stratejisi'nde Erzincan, Erzurum, Ağrı, Kars ve Ardahan illerinde bulunan potansiyel alanların kış turizm merkezlerine dönüştürülmesi ve "Kış Turizm Koridoru" oluşturulması hedeflenmiştir. Bu bölgeler dışında potansiyel kış turizmi alanlarına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007). "Kış Turizm Koridoru" projesi, bölgede yapılacak olan altyapı ve üstyapı iyileştirmelerini kapsamaktadır. Proje kapsamında "Destinasyon Yönetim Merkezleri" kurulmuştur. Destinasyon yönetim merkezleri bölgede bulunan turizm rotaları hakkında turistler, tur operatörleri ve seyahat acentalarına bilgilendirme yapmaktadır. Aynı zamanda, kış turizmi olanakları, konseptleri konusunda yatırımcılar ile birlikte girişimlere halkla ilişkiler ve danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır. Böylelikle kış turizmi için yatırım imkânları artırılmıştır. Altyapı dernekleri, sivil toplum kuruluşları, kalkınma ajansları, valilikler, belediyeler tarafından desteklenen projede, kış turizmini geliştirme, pazarlama, tanıtım, markalaşma ve tanıtım faaliyetleri ve turist sayısını artırma hedeflenmektedir. Böylelikle bölgelerde rekabet gücü artırılarak, ekonomik kalkınma sağlanacaktır (Alagöz ve Dereli, 2020; Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, 2021).

2.4. Kış Turizmine İlişkin Kavramlar

Kış turizmi ve kış turizmine yönelik sporların ilk olarak Avrupa ülkelerinde ortaya çıkması sebebi ile kış turizmine yönelik birçok kavram yabancı kökenlidir. Bu bölümde çalışmanın içeriğinin daha iyi anlaşılması için bu kavramlara yönelik tanımlara yer verilmiştir.

2.4.1. Teleski

Teleski, motor gücüne dayalı olarak direkler arasında dönen, kısa/orta mesafede ve düz yüzeylerde kayakçıları taşıyan mekanik tesislerdir (Demiroğlu, 2013).

2.4.2. Telesiyej

Motor ile halata bağlı olarak direkler üzerinde dönen, en fazla 4 kişilik sandalyeli tesislerdir. Kayaklı ve kayaksız insan taşıyan bu tesisler genel olarak yüksekliği fazla olan yerlere konumlandırılır. Mekanik donanım ve motor gücüne bağlı olarak 1500 metreye kadar olan uzunluklar ile 500 metre civarında yüksekliğe çıkabilir. Mekanik tesisin hızı 0-3 metre/saniye, sandalye araları 10-20 metre arasında değişiklik göstermektedir (Toy, 2013).

2.4.3. Telekabin

İki veya dört kişilik olan bu kapalı kabin taşıyıcıları genel olarak düzlük olmayan arazilerde ve 3000 metreden uzun mesafelerde kullanılır. Hızı ve taşıma kapasitesi telesiyeje göre daha yüksektir. Azami sürati 5-6 metre/saniyedir. Yaz ve kış mevsimlerinde kullanılabilen bir mekanik tesistir (Mursalov, 2009).

2.4.4. Teleferik

Ulaşımı zor olan yüksekliklerde kullanılan bir mekanik tesistir. Teleferikler çelik halatlara asılı yolcu kabinlerinden oluşmaktadır. Tek yön ve tek halat dolaşımlı olan teleferik sitemleri iki ya da daha fazla çelik halattan oluşmaktadır. Halatlardan biri çekici diğeri ise taşıyıcı görevi görmektedir.

Dünyanın en uzun teleferiği İsveç'in Norsjö kentinde Örträsk ve Mensträsk yerleşim yerleri arasında çalışmaktadır. 1942'de kurulan bu hattın uzunluğu, 13.2 kilometredir. Yolculuk süresi, 1.5 saattir. Türkiye'de ise en uzun teleferik Bursa – Uludağ'da bulunmaktadır. 1963'te kurulan teleferik Yıldırım'da yer alan Teferrüç semti ile Uludağ'da bulunan Sarıalan Yaylası arasında bulunmaktadır. Kadıyayla istasyonundaki aktarma ile toplam 4766 metre uzunluğundadır. 374 metrelik rakımdan başlayan yol, 20 dakika sonra 1634 metrelik rakımda sona ermektedir. Bu teleferik aynı zamanda Türkiye'nin ilk teleferiğidir (Mızrak, 2011).

2.4.5. Baby lift

Baby lift, öğrenme lifti olup, kayak sporuna yeni başlayanların kullandığı bir mekanik tesistir. Genellikle konaklama tesislerine yakın alt istasyon toplanma alanlarında konumlandırılır. Uzunluğu 100 m ila 300 m arasında değişmektedir (Naghipour, 2017).

2.4.6. Dağ treni

Çok fazla eğim bulunmayan bölgelerde özel dişli ray sistemleri ile hareket eden ve kitle taşıma amacı ile kullanılan mekanik tesislerdir. Yüksek maliyetli olmasından dolayı kış turizminin çok geliştiği alanlarda kullanılır (Aydın, 2016).

2.4.7. Snowtrack

Kış turizmi destinasyonlarında pistlerde bulunan karı ezerek kayağa uygun bir zemin oluşturur ve karın geç erimesini sağlar. Kullanılan pistlerde yüzeyde bozulmalar olması sonucunda, yüzeyi düzelterek güvenli kayak yapma imkânı sağlamaktadır. Birçok kayak merkezinde kullanılan bir araçtır (Aydın, 2016).

2.4.8. Alp disiplini

Alp disiplini kar üzerinde yapılan hız ve yeteneğin kullanılarak en hızlı aşağı inmenin temel olduğu bir yarışmadır. İlk olarak Alplerde gerçekleştirilmiştir. Alp disiplini gerekli altyapı ve kar seviyesinin olduğu bölgelerde yapılan bir kayak çeşididir. Alp disiplini

kapsamında dört önemli yarış tipi (slalom, büyük slalom, süper büyük slalom, iniş) vardır. (Wikipedia; Aslan, 2019).

2.4.9. Kuzey disiplini

Kuzey Avrupa ülkesinde gelişim göstermiştir bundan dolayı Kuzey Disiplini olarak isimlendirilmiştir. Kuzey disiplininde sporlar belirli gruplara (biatlon, kayakla atlama, kuzey kombinasyonu, kros kayağı) ayrılmıştır. Kar bulunmayan zeminde tekerlekli kayaklar ile yaz mevsiminde ise özel rampalar kullanılarak kayak yarışları tüm yıl devam etmektedir (Aslan, 2019).

2.4.10. Buz disiplini

Belirli özellikleri ve ölçüleri bulunan yapay olarak hazırlanmış alanlarda yapılır. 3 farklı buz disiplini uygulaması (patenli koşu, artistik paten, buz hokeyi) bulunmaktadır (Aydın, 2016).

2.4.11. Helikopter kayağı (Heleski)

Dağ zirvesinde, buzul olan noktalardan kişilerin kendini aşağı doğru bıraktığı bir kayak stilidir. İlk olarak Kanada'da çıkmış daha sonra Avrupa'da görülmüştür (Kara, 2020).

2.4.12. Serbest stil kayak

Kayak sporu yapan kişilerin, çeşitli engel ve eğimlerin bulunduğu pistte tümsekler üzerinden sıçrayarak, çeşitli hareketler yapmalarını kapsayan kayak yapma stilidir. 1988 yılında Akrobatik Kayak Yarışmaları, Olimpik Kış Oyunlarında gösteri sporu olarak gerçekleştirilmiştir (Mursalov, 2009).

2.4.13. Kar kızağı

Genellikle çocuklar tarafından tercih edilmekle beraber yetişkinler tarafından da tercih edilen bir kayma stilidir. Kişilerin yüksek noktalara tırmanarak, kızakla aşağıya kaymaları ile gerçekleşir (Kara, 2020).

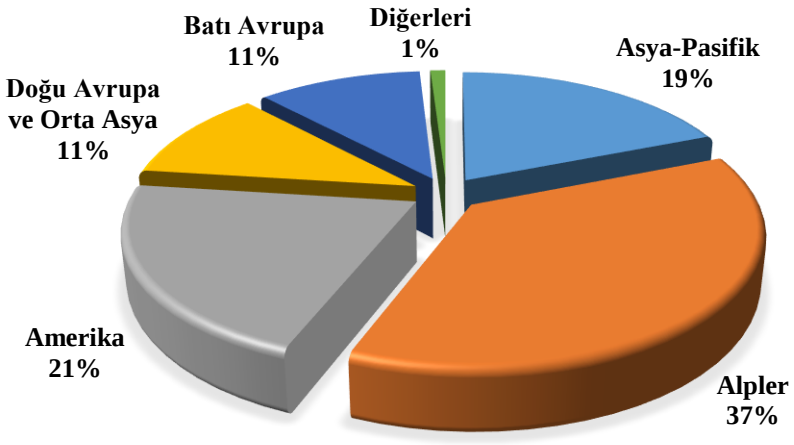
2.4.14. Kar motoru/kar raftingi

Güvenlik önlemleri alınmış bölgelerde, kar ve buz üzerinde kullanılan araçlardır. Yüksek noktalara çıkma olanağı sağlarken aynı zamanda kişilere heyecan vermekte ve haz yaşatmaktadır (Kara, 2020).

2.5. Dünyada Kış Turizmi

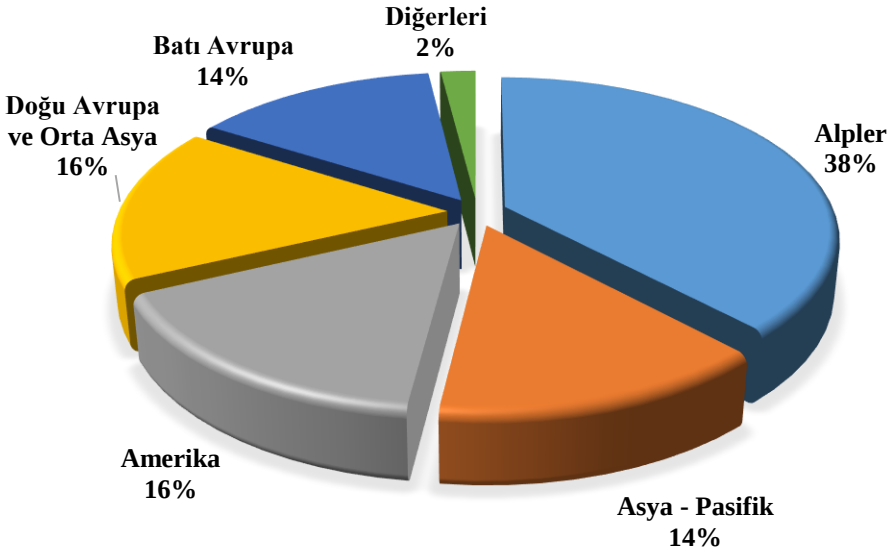
Dünyada ilk olarak, Nisan 1999 yılında Dünya Kar ve Kış Sporları Kongresi düzenlenerek kış turizmi gelişimi takip edilmiş ve kış turizmi üzerine değerlendirmeler yapılmıştır (Frangialli, 1999). İlk olarak Alpler'in gelişmeye başlaması Malthias Zdarsky'ın kayağı Avrupa'ya getirmesi ile başlamıştır (Fry, 2006). Kış turizminin gelişmesi adına ilk olarak Avrupa ülkeleri daha sonra ise Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Japonya gibi ülkeler çalışmalar yapmışlardır (Korgavuş, 2017). Kış destinasyonları arasında yer alan Çek Cumhuriyeti, Romanya, Polonya, Bulgaristan gibi ülkeler de pazar hacmini genişletmeye başlamıştır (Yücel, 2005).

100 ülkede kış turizmi yapılmakla beraber 85 ülkede açık kayak alanı, 15 ülkede kapalı kayak merkezi bulunmaktadır. Kayak merkezlerinin %37'si Alplerde yer alırken, %21'lik kısmı Amerika'da, %19'i Asya-Pasifik'te bölgesinde bulunmakta, %11 ile bu bölgeleri Batı Avrupa, Doğu Avrupa, Orta Asya bölgeleri izlemektedir. Bu bölgeler arasında küçük kayak merkezlerinin sayısı da oldukça fazladır fakat bu küçük merkezler genel olarak iç pazara yoğunlaşmaktadır. Dünyada yaklaşık 2.000 kayak merkezi bulunmakta, 26.334 lif ise faaliyet göstermektedir. Kış turizminde dünya genelinde yaklaşık olarak 6 milyon yatak kapasitesi bulunmaktadır (Akkuş, 2019; Aydın,2016; Korgavuş, 2017). 2020 yılında dünyada donanımlı açık kayak alanı sunan 68 ülke bulunmaktadır. Dünyada yaklaşık 2.000 kayak merkezi tespit edilmiştir. Günümüzde kış turizminde en belirgin şekilde gelişmekte olan yerler Doğu Avrupa ve Çin olarak görülmektedir. (Vanat, 2020).



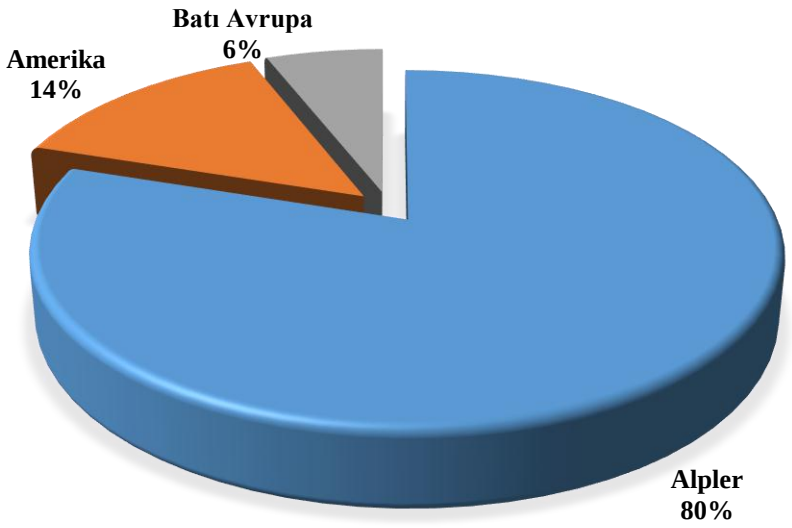
Şekil 2.1. Dünyada kayak merkezlerinin dağılımı (Vanat, 2020).

Şekil 2.1'de 2084 kayak merkezinin bölgelere göre dağılımı verilmiştir. %37 ile en çok kayak merkezi Fransa, İsviçre, Slovenya ve Avusturya'da bulunan Alpler'de yer almaktadır. Alpler'den sonra en fazla kayak merkezi bulunan ülke %21 oranı ile Amerika'da yer almaktadır. Bu bölgeleri takip eden diğer kayak merkezleri ise Asya-Pasifik, Doğu Avrupa ve Orta Asya, Batı Avrupa bölgelerinde bulunmaktadır (Vanat, 2020; Yanaşık, 2018).



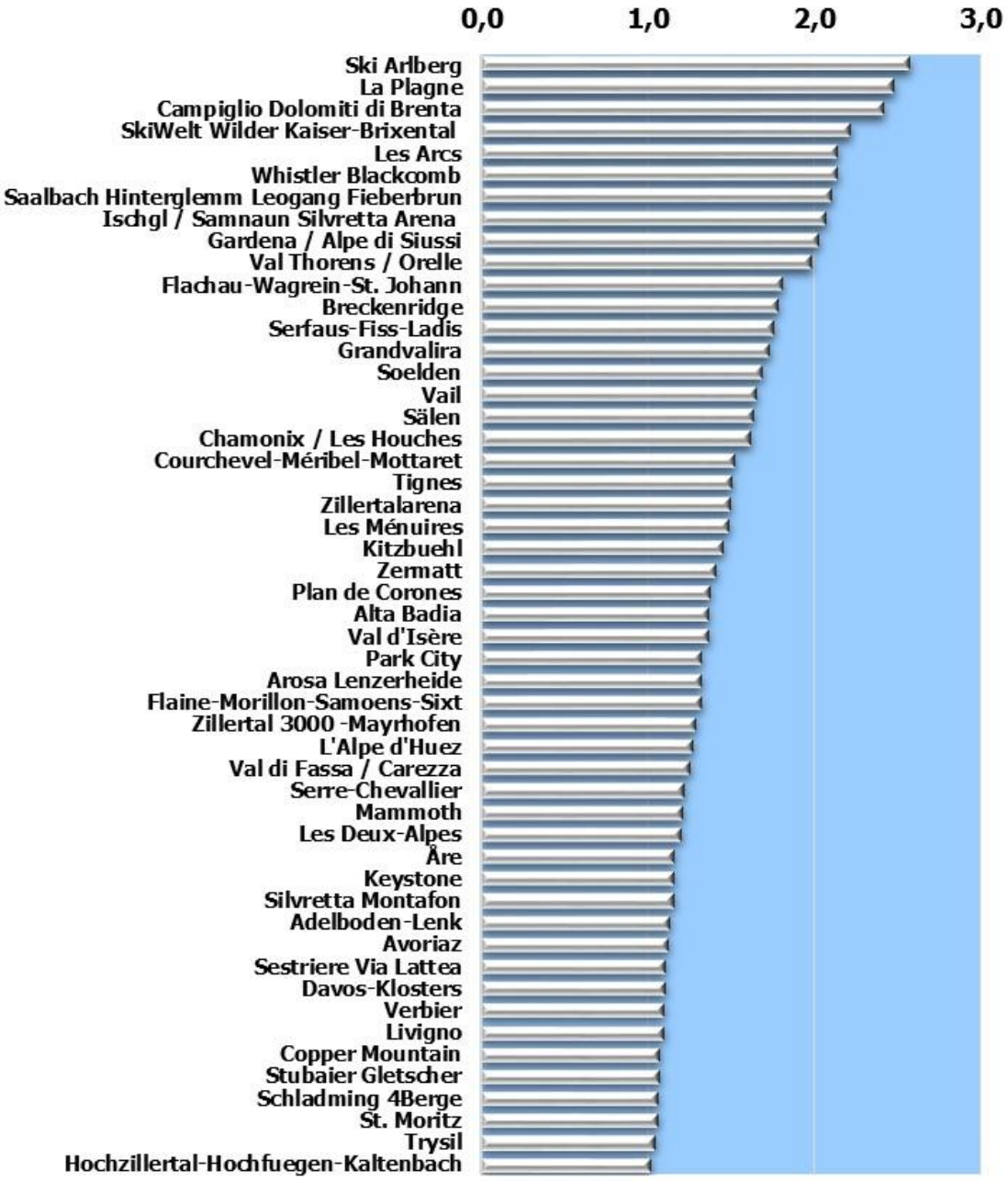
Şekil 2.2. Dünyada liftlerin dağılımı (Vanat, 2020).

Şekil 2.2'de 25857 liftin dağılımı verilmiştir. Kayak merkezleri ile orantılı olarak %38 oranı ile en çok lift Alpler'de yer almaktadır. Alpler'den sonra ise en fazla lift %16 oranı ile Doğu Avrupa, Orta Asya ve Amerika'da bulunmaktadır. Batı Avrupa ve Asya-Pasifik ise liftlerin dağılımında üçüncü sırada yer almaktadır.



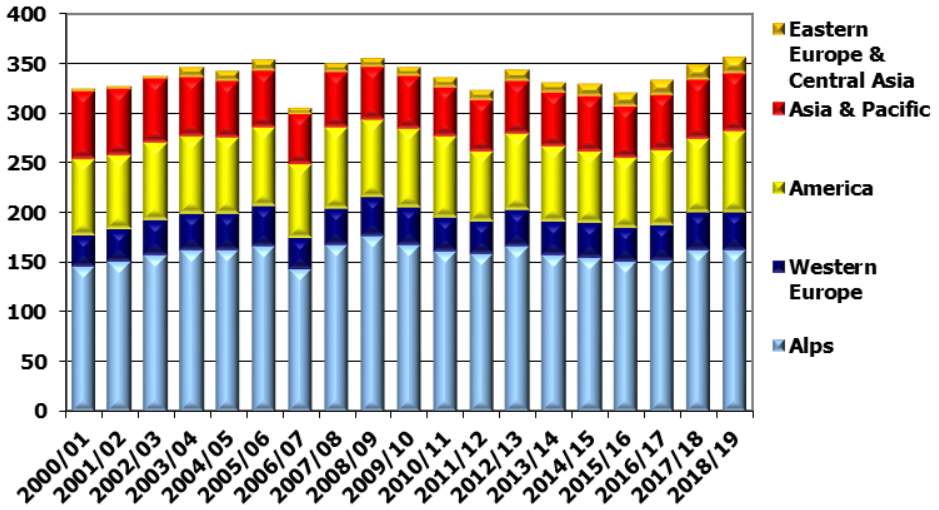
Şekil 2.3. Dünyada büyük tatil köylerinin dağılımı (Vanat, 2020).

Şekil 2.3'te kış turizmi yapılan büyük tatil köylerinin dağılımı verilmiştir. Kayak merkezi ve lift sayılarında olduğu gibi en çok tatil köyü %80 oranla Alpler'de, %14'ü ise Amerika'da yer almaktadır.



Şekil 2.4. Kış destinasyonları ziyaretçi oranları (Vanat, 2020).

Şekil 2.4'te dünyadaki büyük kayak merkezlerinin, son birkaç senenin ortalaması alınarak yıllık ortalama ziyaretçi verilerine yer verilmiştir. Avusturya (Ski Arlberg, Skiwelt Wilder Kaiser- Brixental), Fransa (La Plagne, Les Arcs), İtalya (Campiglio Dolomiti di Brenta), Kanada (Whistler Blackcomb) en çok ziyaretçi çeken ülkeler arasında yer almaktadır.



Şekil 2.5. Bölgelere göre ziyaretçi sayıları (milyon) (Vanat, 2020).

Şekil 2.5'te 2000-2018 arası kış destinasyonlarına gerçekleştiren taleplere yer verilmiştir. En çok ziyaretçi çeken bölge Alpler'dir. 2000-2005 yılları arasında Alpler'de sürekli ziyaretçi artışı olduğu görülmektedir. Alpler'den sonra en çok ziyaretçi çeken bölge Amerika'dır.

2.6. Kış Turizminde Öne Çıkan Ülkeler

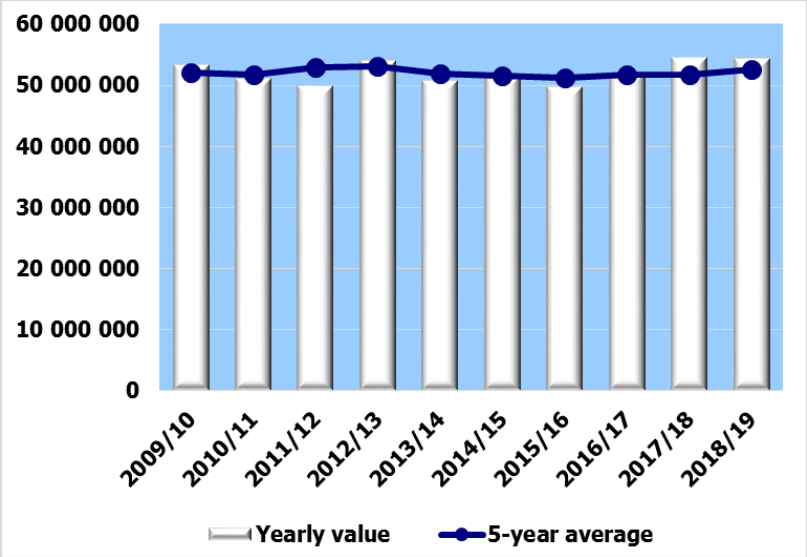
Kış turizminin gelişmiş olduğu ülkeler, turizm çeşitlilikleri ve turizm hareketlerini artırmak, istidamı çoğaltmak için kış turizmine ağırlık vermişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Avusturya, İsviçre, Almanya, Fransa, İtalya gibi Alp Dağları'nın bulunduğu ülkeler kış turizminde ön plana çıkmıştır. Kış sporları ile ilgilenen katılımcıların yarısı kayakçılar ve dağcılardan meydana gelmektedir (Naghipour, 2017).

Kış destinasyonlarının ziyaretçi oranları incelendiğinde %43 oranı ile en çok tercih edilen Alpler'dir. İkinci sırada ise Kuzey Amerika yer almaktadır. Ziyaretçilerin %21'i ise Amerika'yı tercih etmektedir. Amerika ile aynı oranda ziyaretçi çeken diğer bölgeler ise Asya ve Pasifik'tir (Paksadze, 2019).

Alplerde bulunan kış destinasyonlarının yanında Romanya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Bulgaristan gibi bölgelerin kış turizm talepleri artış göstermektedir. Alpler'in batısında bulunan Fransa'da kış turizminde gelişim göstermektedir. Avusturya ve İsviçre'den daha az kayak merkezine sahip olan Fransa'nın yatak kapasitesi, Avusturya ve İsviçre'ye göre daha fazladır (Türkeri, 2014).

2.6.1. Avusturya

Avusturya'da bulunan kış turizmi destinasyonlarında 3300 teleski, 450 telesiyej, 140 teleferik ve 4 dağ treni yer almaktadır. 325 adet kayak merkezi sayısı bulunmaktadır ve 82 kayak merkezi uluslararası nitelik taşımaktadır. Sadece uluslararası nitelik taşıyan kayak merkezlerinde yatak sayısı 450,000'dur. Avusturya'ya yılda 5 milyon ziyaretçi gelmektedir. Kış turizmi için destinasyonları en çok ziyaret eden Almanlardır ve bu oran 5.4 milyondur. Uluslararası nitelik taşıyan 82 kayak merkezinde, 2083 mekanik tesis bulunmaktadır. Avusturya'da en çok bilinen kayak merkezleri Innsbruck ve Saalbach'tır (Ağger, 2011).



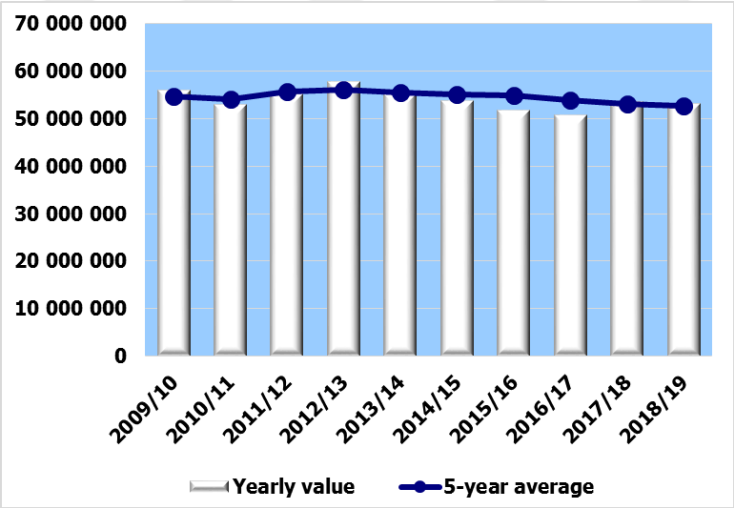
Şekil 2.6. Avusturya ziyaretçi oranları (Vanat, 2020).

Şekil 2.6'da Avusturya ziyaretçi oranları verilmiştir. Avusturya'da kış turizmine olan katılım 2008/2009 kış sezonuna kadar yıllık ortalama %2,25'lik artış göstermiş daha sonra diğer Alp bölgelerinden olduğu gibi yıllık katılım oranları azalma göstermeye başlamıştır. 2012/2013 yılında ziyaretçi rakamları artış gösterse de 2015/2016 kışına kadar pazarda düşüş olduğu gözlemlenmiştir. 2016/2017 yılında kış turizmi pazarında %4,4'lük bir artış gerçekleşmiştir. Fransa ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde ziyaretçi sayılarının düşük olması sebebi ile Avusturya 2017/2018 kış sezonunda birinci sırada yer almıştır.

2.6.2. Fransa

Kış turizmi Fransa'da gün geçtikçe gelişmekte olan bir turizm çeşididir. Fransa'da 233 kayak merkezi ve 14 büyük kayak merkezi yer almaktadır. Yılda 1 milyondan fazla kişi Fransa'yı ziyaret etmektedir. 2014'te Fransa'da yer alan kayak merkezlerini 56,2 milyon kişi ziyaret etmiştir ve bu ziyaretçilerin %33'ü uluslararası ziyaretçilerdir. Kış turizmi için Fransa'yı en çok tercih eden ülkeler ise İngiltere, İtalya, Belçika, Almanya ve Rusya'dır. İklim koşullarının uygun olması ve kar yağışının kesin olması Fransa'nın ziyaretçi sayısının fazla olmasına sebep olmaktadır (Korgavuş, 2017).

Fransa, 1.200 kilometre alanı kapsayan, 4.000 mekanik tesisi bulunan dünyadaki en geniş kış destinasyonlarına sahiptir. Her yıl milyonca insan kayak tatili için Fransa'yı tercih etmektedir. Fazla ziyaretçi çekmesi sebebi ile Fransa'da birçok kış destinasyonu hızla gelişmiştir. En büyük destinasyonlar Chamonix, La Plagne, Les Arcs gibi destinasyonlardır ve 30.000'den fazla turist için konaklama imkânı sunmaktadır (Tuppen, 2000).



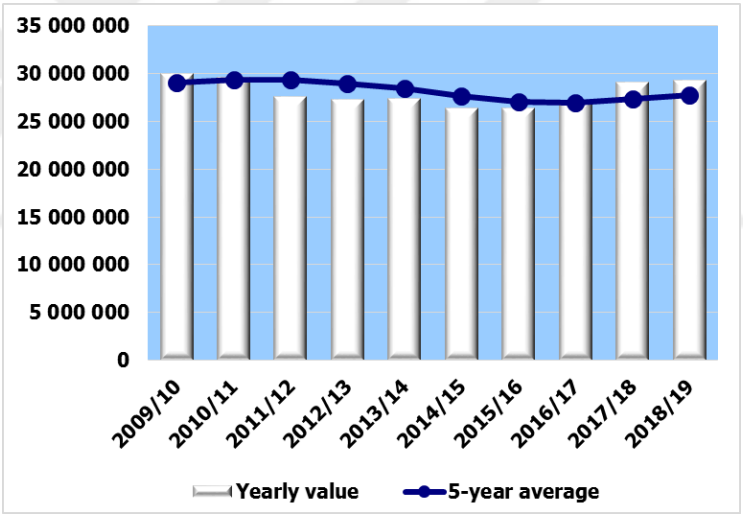
Şekil 2.7. Fransa ziyaretçi oranları (Vanat, 2020).

Şekil 2.7'de Fransa ziyaretçi oranları verilmiştir. 2017/2018 yılında ziyaretçi oranları %5,6 artmış ve 53,8 milyon ziyaretçiye ulaşmıştır. 2018/2019 yılı diğer yılında ziyaretçi oranları diğer yıllara göre iyi olsa da olumsuz durumlar sebebi ile ziyaretçi oranları azalmıştır.

2.6.3. İtalya

İtalya'da yüksek rakımlarda bulunan kayak merkezlerinin yanında, düşük rakımlarda yer alan kayak merkezleride bulunmaktadır. İtalya'da 251 kayak merkezi ve 1464 adet mekanik tesis bulunmaktadır. Sestrière, Dolomiti Superski gibi bazı büyük kayak merkezşeri ise üç veya daha az tesisten oluşmaktadır (Angelini ve Cetara, 2005).

İtalya'nın %17'sini Alp Dağları oluşturmaktadır. Ülkenin en tanınmış kayak merkezleri Cerniva, Courmayeur, Sestriére, Madonna di Campiglio, Cortina d'Ampezzo kayak merkezleridir. Ayrıca, Alp Dağları'nın eteklerinde bulunan Milan, Torino, Brescia, Verona gibi kayak merkezleri büyük şehirlere yakın olduğu için İtalya'nın sosyo-ekonomik yapısını etkilemektedir. Abertone, Terminillo gibi kayak merkezleri ise iç turizm açısından önem taşımaktadır (Demiroğlu, 2013).

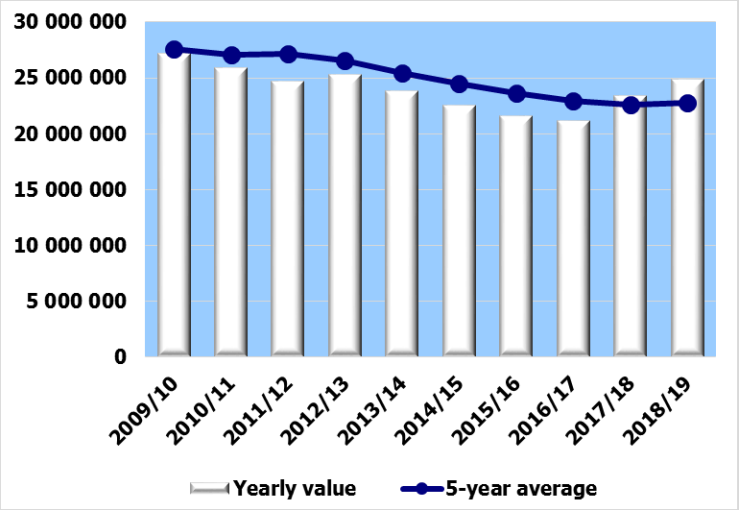


Şekil 2.8. İtalya ziyaretçi oranları (Vanat, 2020).

Şekil 2.8'de İtalya ziyaretçi oranları verilmiştir. İtalya'da 2000'li yıllarda oldukça büyük yatırımlar yapılmış olsa da ziyaretçi sayılarında düşüşler yaşanmıştır. 2010/2011 yılında ziyaretçi oranları tekrar yükselmeye başlamıştır fakat daha önce yaşanan düşüşler sebebi ile seviye dengelenememiştir. 2016/2017 sezonunda yaşanan yükselme ile birlikte 5 yıllık ortalama seviye dengelenmiştir. 2017/2018 yılında gerçekleşen iyileşme ile İtalya kış turizm pazarı yükselişe geçmiştir. 2018/2019 yılında ise %1'lik bir yükselme yaşanmıştır.

2.6.4. İsviçre

İsviçre, Alp Dağları'nın merkezinde bulunmaktadır. Bundan dolayı kış turizminde gelişmiş ülkeler arasında yer almaktadır. İsviçre'de 255 kayak merkezi bulunmaktadır ve 53 kayak merkezi uluslararası niteliklidir. 450.500 yatak kapasitesi ve 1550 mekanik tesis bulunmaktadır. İsviçre kayak merkezlerini en çok ziyaret edenler Almanlar daha sonra İngiliz ve İtalyanlardır. İsviçre'de en bilinen kayak merkezleri St. Moritz, Zermatt, Crans Montana, Gstaad, Davos kayak merkezleridir (Tür, 2018; Mammadli, 2020).



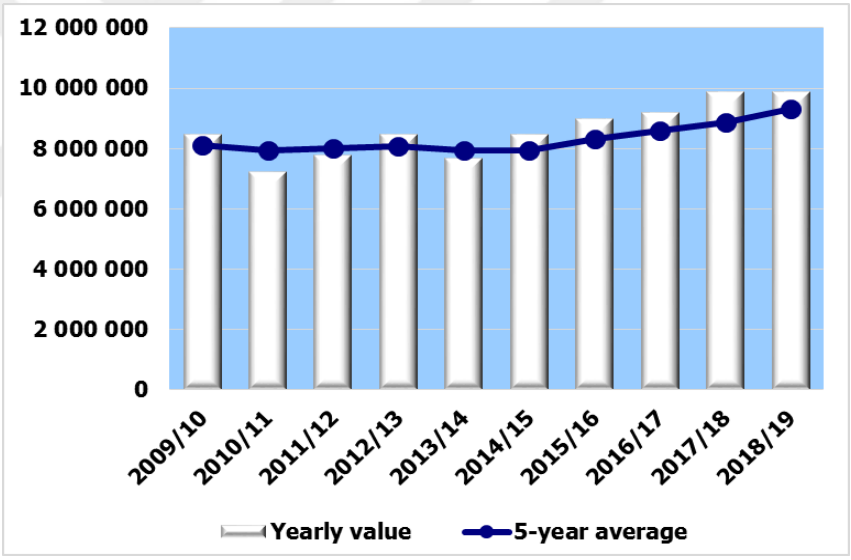
Şekil 2.9. İsviçre ziyaretçi oranları (Vanat, 2020).

Şekil 2.9'da İsviçre ziyaretçi oranları verilmiştir. İsviçre'nin suni karlama olanaklarını genişletmesi ve teleferik altyapısını yenilemesi gibi sebeplere bağlı olarak 2008/2009'da ziyaretçi sayılarında artış yaşanmıştır. 2014/2015 kışından itibaren devam eden olumsuz hava koşulları 3 yıl boyunca devam etmiş bu durum İsviçre kayak merkezlerine olan talebi olumsuz etkilemiştir. 2017/2018 yıllarında ise ziyaretçi sayısında artış göstermiştir. 2018/2019 yılında ise artış devam etmiştir. Fakat bu gelişmeler, 2016/2017 yılına kadar olan %25 oranında kaybı henüz telafi edememiştir.

2.6.5. İsveç

1950 yıllarında yaklaşık 20 kayak alanı geliştirilmiştir. İsveç'te 800'den fazla telesiyej, 200'den fazla kayak alanı bulunmaktadır. Son dönemlerde kış destinasyonlarında konaklama kapasiteleri genişletilmiş ve asansör sistemleri yenilenmiştir. Ülkenin en

büyük kayak merkezi, Dalarna eyaletinin kuzeybatısında, Stockholm'e yaklaşık 420 kilometre uzaklıkta bulunan Sälen'dir. Sälen'de, saatte 87,600 kayakçı kapasitesi, 100'den fazla parkur ve 87 asansör bulunmaktadır. İsveç'teki en büyük ikinci Kayak Merkezi Åre'dir. Stockholm'ün 650 kilometre kuzeybatısında yer alır ve 3 kayak alanından oluşur: Åre Björnen, Åre By ve Duved'in tek alanı ile birbirine bağlanır. Her birinin kendi profili ve hedef grubu bulunmaktadır. Åre'de 42 telesiyej, 89 kayak pisti ve 5.800 ticari yatak bulunmaktadır. Åre, İsveç'te uluslararası alanda en çok ziyaret edilen tatil beldesidir. İsveç'in en büyük üçüncü kayak merkezi ise Vamdalen'dir. Vamdalen 3 bölgeden (Björnrike, Vemdalsskalet, Klövsjö/Storhogna) oluşmaktadır. Klövsjö/Storhogna bölgesinde 35 asansör ve 58 yamaç bulunmaktadır. Riksgfänsen ülkenin en kuzeyinde bulunan kayak alanıdır ve 6 telesiyej, 15 kayak pisti ile gece yapmaya uygundur (Vanat, 2018; Vanat, 2020).



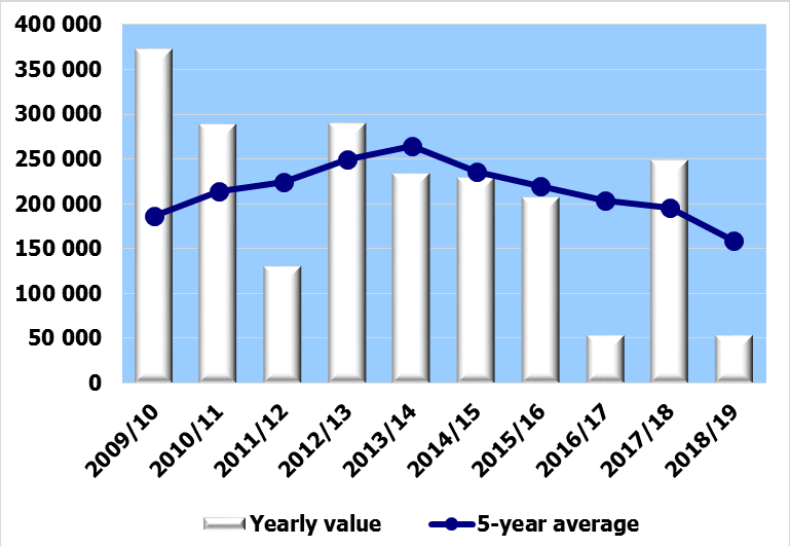
Şekil 2.10. İsveç ziyaretçi oranları (Vanat, 2020).

Şekil 2.10'da İsveç ziyaretçi oranları verilmiştir. Buna göre, İsveç'te dört kış mevsimi boyunca katılım artmış, uzun bir süre aynı seyirde kaldıktan sonra ziyaretçi oranları yükselmiştir. 2017/2018 yılında bir önceki yıla göre %7,6 artış göstermiştir. 2018/2019 yılında ise aynı seviyede kalmıştır.

2.6.6. Birleşik Krallık

Birleşik Krallık'ta kış turizmi talepleri fazla olsa da bölgede uygun arazinin olmaması ve ılıman iklime sahip olması sebebi ile yeterli kar yerde birikmemektir. Bu nedenle Birleşik Krallık'ta çok fazla kayak merkezi bulunmamaktadır. 80'e yakın küçük kayak merkezi vardır. Kış turizmi için en çok ziyaretçi çeken bölge ise İskoçya'dır (Demiroğlu, 2013).

Doğal kayak merkezlerinin yanında ayrıca 6 kapalı kayak alanı bulunmaktadır. Fakat günümüzde Birleşik Krallık'ta bulunan yerel halk Alpler'i ya da başka destinasyonlara ziyaret etmektedir. İngilizlerin büyük bir kısmı Fransa'da bulunan kayak merkezlerini tercih ederken, %25'i ise Avusturya'yı tercih etmektedir. Bu ülkeleri ise İtalya (%14), İsviçre (%6), Kuzey Amerika (%5) ve Bulgaristan (%4) takip etmektedir (Vanat, 2016).

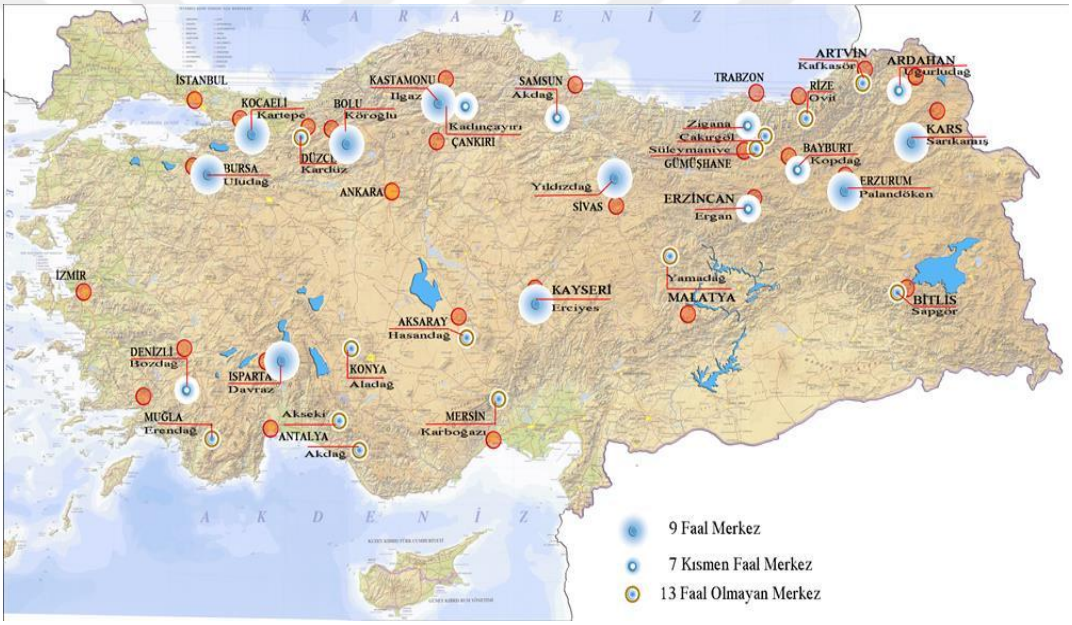


Şekil 2.11. İngiltere ziyaretçi oranları (Vanat, 2020).

Şekil 2.11'de İngiltere ziyaretçi oranları verilmiştir. Buna göre, 2009/2010 kışı sezon Mayıs/Haziran ayı boyunca devam etmiş ve rekor sezon olarak tanımlanmıştır. 2016/2017 yılında mevsim koşulları olumsuz ve kar yağışı yetersiz kalmıştır. Bu sebeple katılım 10 yılda en düşük seviyededir. 2017/2018 yılında ziyaretçi oranları yükselmiş, 2018/2019 yılında tekrar düşüş yaşanmıştır.

2.7. Türkiye'de Kış Turizmi

Türkiye doğal kaynakların çekiciliği, mevsim çeşitliliği ve lokasyonu ile kış sporlarına uygun bir destinasyondur. Türkiye'de %55'i Alp-Himalaya sıradağları üzerinde 1500-3000 metre yükseltisi olan dağlar yer almaktadır. Türkiye'de bulunan dağlar Beydağları, Toroslar, Balkanlar, Kaçkar Dağları, Alp-Himalaya Dağları'nın devamı halindedir ve Alp Dağları ile aynı süre zarfında meydana gelmiştir. Yükseklik ve doğal ortamın benzer olmasının yanında Türkiye'de bulunan dağlar Alp dağlarından daha büyüktür. Türkiye kış turizmi pazarında yeni yer almaya başlasa da ziyaretçi oranları fazladır fakat yetersiz yatırımlar, altyapı ve üstyapı sorunları sebebi ile kış turizmi gelişmemektedir (Akkuş, 2019; Koşan, 2013).



Şekil 2.12. Türkiye'de kış turizm merkezleri (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021).

Şekil 2.12'de görüldüğü üzere Türkiye'de faal olan 9, kısmen faal 7 ve faal olmayan 13 kayak merkezi olmak üzere 29 kayak merkezi bulunmaktadır. Kış turizminin Türkiye'de gelişmesi, sürdürülebilir olması ve turizmi tüm yıla yayarak ülkenin gelişimi ve ekonomiye katkı sağlaması için geliştirmeler yapılmalı ve kış turizmi içerisinde bulunan işletmecilerin beklentileri dikkate alınmalıdır (Oğuz, 2018).

Günümüzde Türkiye'de kış turizm destinasyonlarında miktar ve kapasite artışı olmasına rağmen dünyada bulunan diğer kış destinasyonları ile rekabet edebilecek düzeyde

değildir. Türkiye'de bulunan en büyük kış turizm merkezi bile uluslararası pazarda Türkiye'nin ciddi bir pay almasına yetecek düzeyde değildir. Uluslararası pazarda yer alabilmek için belirli bölgelere odaklanarak milyon dolarlık yatırımlar yapılması gerekmektedir. Türkiye kış turizmi alanları geliştirmekte ve yatırım yapmakta gecikmektedir. Ayrıca Avusturya, Fransa, İsviçre, İtalya gibi ülkeler ile karşılaştırma yapıldığında Türkiye'nin kış turizm destinasyonlarında mekanik tesisler, aktivite, faaliyet ve çeşitlendirme alanlarında da eksiklikler bulunmaktadır (Yücel, 2005).

No	TM / KTKGB	PLAN DURUMU		YATAK KAPASİTESİ		MEVCUT MEKANİK TESİSLER		
		ÇDP	NİP/UİP	Mevcut	Hedef	Adet	Kapasite (kişi/saat)	Uzunluk (m.)
1	Erzurum Palandöken KTKGB	VAR	VAR	2466	8850	**19**	**24563**	**22018**
2	Bursa Uludağ II. Gelişim Bölgesi KTKGB	VAR	VAR	2250	3500	**22**	**15000**	**16145**
3	Bolu Köroğlu Dağı KTKGB	VAR	VAR	1713	4000	**14**	**10000**	**10380**
4	Kayseri Erciyes KTKGB	VAR	VAR	1072	6000	**13**	**19300**	**21832**
5	Kastamonu Çankırı Ilgaz KTKGB	VAR	VAR	1217	1300	**6**	**5639**	**5983**
6	Kars Sarıkamış KTKGB	VAR	VAR	1013	12000	**4**	**5348**	**6263**
7	Kocaeli Kartepe KTKGB	VAR		800	1000	**4**	**6400**	**3250**
8	Isparta Davraz Dağı KTKGB	VAR	VAR	467	1600	**4**	**3800**	**3621**
9	Sivas Yıldız Dağı KTKGB	VAR	VAR	110	1600	**3**	**3000**	**4547**
10	Çankırı Ilgaz Kadınçayırı Yıldıztepe KTKGB		VAR	80	400	**1**	**1200**	**1588**
11	Ardahan Yalnızçam Uğurludağ KTKGB	VAR	VAR	74	4250	**3**	**2800**	**5250**
12	Bayburt Kop Dağı KTKGB	VAR	VAR	60	810	**1**	**600**	**1220**
13	Gümüşhane Zigana KTKGB	VAR	VAR	40	470	**1**	**843**	**661**
14	Erzincan Ergan Dağı KTKGB	VAR	VAR		8000	**3**	**3450**	**6967**
15	Denizli Tavas Bozdağ KTKGB	VAR	VAR		2250	**3**	**2400**	**3822**
16	Samsun Ladik Akdağ KTKGB		VAR		800	**1**	**800**	**1360**
17	Aksaray Hasan Dağı KTKGB	VAR	VAR	97	1235			
18	Mersin Tarsus Gülek Karboğazı KTKGB	VAR			8000			
19	Gümüşhane Çakırgöl KTKGB	VAR	VAR		5600			
20	Antalya Alanya Akdağ KTKGB	VAR	VAR		3000			
21	Muğla Eren Dağı KTKGB	VAR			1500			
22	Gümüşhane Süleymaniye KTKGB	VAR			1180			
23	Artvin Kafkasör KTKGB	VAR	VAR		2000			
24	Düzce Gölyaka Kardüz Yaylası KTKGB	VAR	VAR		380			
25	Malatya Hekimhan Yamadağı KTKGB	VAR						
26	Rize İkizdere Ovit Dağı KTKGB							
27	Antalya Akseki Göktepe KTKGB	VAR	VAR		450			
28	Bitlis Sapgör Kış Sporları TM							
29	Konya Derbent Aladağ KTKGB	VAR						
	TOPLAM	**25**	**21**	**11459**	**80175**	**102**	**105143**	**114907**
	FAAL OLAN TURİZM MERKEZLERİMİZ (9ADET)							
	TAM ANLAMIYLA FAAL OLMAYAN MERKEZLERİMİZ (7 ADET)							

Şekil 2.13. Türkiye'de bulunan işletmelerin mevcut durumu (T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021).

Şekil 2.13'te Türkiye'deki tüm bölgelere ilişkin plan durumu, yatak kapasitesi ve mekanik tesis bilgileri verilmiştir. Konaklama ve mekanik tesis imkânı sunması bakımından 9 adedi faal, 7 adedi ise kısmen faal turizm merkezleri bulunmaktadır.

Türkiye'de kış turizminin gelişimi için mevcut paydaşlar bir araya gelmelidir. Mevcut durumda tesisler ve yatak kapasitesi yetersiz kalmakta ve kış turizmini olumsuz etkilemektedir. Kış turizmi tanıtım faaliyetleri ve kış turizmi destinasyonlarına olan yatırımlar artırılmalıdır.

2.8. Türkiye'de Kayak Merkezleri

Türkiye'de Uludağ, Palandöken, Erciyes, Sarıkamış, Kartepe gibi birçok kayak merkezi bulunmaktadır. Aşağıda çalışmanın kapsamında yer alan kayak tesisleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.8.1. Uludağ Kayak Merkezi (Bursa)

Uludağ'ın zirvesi 2543 metre yüksekliktedir ve Batı Anadolu'nun en yüksek dağı özelliğini taşımaktadır. 800 metre pist uzunluğuna sahiptir. Bölgede 10 telesiyej, 11 teleski, 1 telekabin olmak üzere 22 mekanik tesis bulunmaktadır. Uludağ bölgesinde 31 pistten 7 tanesi zor, 7 tanesi orta, 17 tanesi ise kolay seviyede pistlerdir (Uludağ İnfo, 2021).

Uludağ büyükşehirlere (Sakarya, İstanbul, Bursa, Kocaeli) yakınlığından dolayı en çok ziyaret edilen ve günümüzde bilinirliğini koruyan kayak merkezleri arasında yer almaktadır. Şekil 24'te görüldüğü üzere Uludağ, I. ve II. Bölge olarak ayrılmıştır. 1985 yılında "Uludağ Kayak Merkezi Uygulamalı İmar Planı" ile I. Bölgeye yatırımlar durdurulmuş ve II. Bölgeye yatırım yapılmaya başlanmıştır (Aydın, 2016; Baş, 2015).

Bursa'nın merkezinden Uludağ Kayak Merkezi 40 kilometre mesafededir. Alp ve Kuzey disiplinlerine sahip bir kayak merkezi olması ile beraber snowboard, buz pateni, kar motoru, kızak gibi aktiviteler yapılmaktadır. Uludağ, 1961'de milli park olarak seçilmiştir. Kayak sporlarının yanında yüzme, Selus Per Aqua (SPA) imkânları sunmaktadır. 15'i özel, 12'si kamuya ait olmak üzere toplam 27 adet konaklama tesisi bulunmaktadır. Restoran, alışveriş, eğlence imkanları sunmaktadır. Türkiye'de ilk kayak merkezi olması, büyükşehirlere yakın olması gibi nedenlerle günümüzde popülerliğini korumaya devam etmektedir (Özçoban ve Adamış, 2020).

2.8.2. Palandöken Kayak Merkezi (Erzurum)

Palandöken'de dağların yüksekliği 2.200 ve 3.176 metredir. Türkiye'de önemli kayak merkezleri arasında yer almaktadır. Alp disiplinine sahip kayak merkezi olma özelliğini ile beraber en uzun pistlere sahip olan kayak merkezi özelliğini taşımaktadır. En uzun pisti 12 kilometre, pistlerin toplam uzunluğu ise 28 kilometre olup başlangıç ve bitiş kotları arasında 1100 metre fark bulunmaktadır (Zeydan ve Sevim, 2008; Koşan, 2013).

Palandöken Kayak Merkezi 1969'da yatırım yapılması ile hızla gelişim göstermiştir. Günümüzde Palandöken'de 22 pist bulunmaktadır. 8 pist kolay, 9 pist orta, 3 pist zor seviye için uygundur. 2 pist (Ejder ve Kapıkaya) ise, Alp Disiplininde yer alan Slalom ve Büyük Slalom yarışmaları için uygun olduğundan olimpik pist olarak ilan edilmiştir. Palandöken'de pistler ışıklandırılmıştır bu nedenle gece kayak yapma imkânı sunmaktadır. Palandöken'de 5 telesiyej, 1 teleski, 2 baby lift, 1 telekabin olmak üzere 9 mekanik tesis bulunmaktadır. Yatak kapasitesi yaklaşık 2.000'dir (Yanaşık, 2018; Palandöken, 2021).

2.8.3. Erciyes Kayak Merkezi (Kayseri)

Erciyes Kayak Merkezi; 19 Nisan 1989 tarihinde 20144 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 23 Mart 1989 tarih ve 89/13900 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 1989 yılında "Turizm Merkezi" ilan edilmiştir. Dağların yüksekliği 1800-3000 metre arasındadır. Toz kar özelliğine sahip alan Erciyes, Alp ve Kuzey disiplinlerine sahip bir kayak merkezidir. Sönmüş volkan özelliği taşıyan Erciyes Dağının yüksek kesimlerinde kalıcı kar özelliği bulunmaktadır (Ayaz ve Apak, 2017).

Erciyes Kayak Merkezi, Kayseri'ye yaklaşık 25 dakika mesafededir. Erciyes'te Snowboard Dünya Kupası ve Uluslararası Engelsiz Kayak Şampiyonası gibi etkinliklerin düzenlenmiştir. ISO 9001 belgesine sahip, ziyaretçilerin sağlık ve güvenliğini ön planda tutan bir kayak merkezidir (Özçoban, 2019).

Erciyes kayak merkezinde toplam 102 kilometre uzunluğunda 13 kolay pist, 15 orta pist, 6 zor pist olmak üzere toplam 34 pist bulunmaktadır. 4 farklı giriş noktası (Tekir, Develi, Hisarcık ve Hacılar) bulunan kış turizm merkezinde 18 adet telesiyej, baby lift ve

telekabin mekanik tesisleri bulunmaktadır. 21 otel özel sektör yatırımcılarına satılmış olmakla beraber 3 tanesi hizmet vermektedir. (T.C Kalkınma Bakanlığı, 2013).

2.8.4. Sarıkamış Kayak Merkezi (Kars)

Sarıkamış'ın güneyinde bulunan Sarıkamış Kayak Merkezi 20.05.1991 tarihinde 20876 sayılı Resmî Gazeteyle "Kars-Sarıkamış Süphandağı, Cıbıltepe, Balıklıdağ, Çamurludağ Turizm Merkezi" ilan edilmiştir. 26.07.2010 tarihinde 27653 sayılı Resmî Gazetede ise "Kars Sarıkamış Kış Sporları Merkezi" olarak günümüzdeki ismini almıştır. Sarıkamış'ta 23 adet çeşitli yıldız ve özellikte tesis, 1.620 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Yapımı devam eden ve yapılması planlanan tesisler ile birlikte ileri yıllarda yatak kapasitesinin 7.800 olması öngörülmektedir (Çelik ve Gelibolu, 2019).

Kars şehir merkezine 55 kilometre, Erzurum şehir merkezinde 150 kilometre mesafededir. Alp ve Kuzey disiplinlerine sahip bir kayak merkezidir. Karayolu, havayolu ve demiryolu ile ulaşım imkânı sunmaktadır. Dağların yüksekliği 2.073 metredir. Toplam pist uzunluğu 25 kilometredir ve toplam 7 pist bulunmaktadır. Ayrıca Sarıkamış'ta 200 metrelik snowboard pisti bulunmaktadır. Bölgede 3 adet mekanik tesis hattı yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası alanda birçok başarı elde etmiş bir kayak merkezidir. (Çalışkan, 2015; T.C Sarıkamış Kaymakamlığı, 2021)

Sarıkamış Kayak Merkezi'ne kristal toz kar yağmaktadır bu nedenle kar kalitesi yüksektir. Ormanın içinde yer alması sebebi ile çığ tehlikesi en az olan kayak merkezlerinden birisidir. Sarıkamış'ta kış sezonu Kasım ayında başlamakta ve Nisan sonuna kadar devam etmektedir. Kar kalınlığı ise 1-3 metredir (Aydın, 2016).

2.8.5. Zigana Kayak Merkezi (Gümüşhane)

Zigana Kayak Merkezi birçok turistik destinasyona yakındır. Kış sporlarının yanında, tırmanma, dağcılık, çim kayağı, yayla turizmi ve kamp alanları ile kamp yapma imkânı sunmaktadır (Aydın, 2017).

Zigana Kayak Merkezi'nin Gümüşhane'ye olan uzaklığı 70 kilometredir. 2500 metre yükseklikte bulunan kayak merkezinde kış sezonu Aralık ayında başlamakta ve Nisan ayına kadar sürmektedir. Zigana'da 2 işletme, 2 mekanik tesis ve 150 kişilik yatak kapasitesi bulunmaktadır (Polat, 2019).

2.8.6. Kartepe Kayak Merkezi (Kocaeli)

Kartepe Kayak Merkezi 1300-1600 metre yükseklikte yer almaktadır. İstanbul'a 10 kilometre, Kocaeli'ne 37 kilometre olması ve çevresinde küçük yerleşkelerin yer alması nedeni ile kayak sporuna yönelik projelerin gerçekleştirilmesi düşünülmüş fakat ilk tesis 2005 yılında açılmıştır (Demiroğlu, 2013).

Kartepe Kayak Merkezinde 42 kilometre pist alanı ve 14 pist bulunmaktadır. Pistlerin uzunluğu 400-3500 arasında değişim göstermektedir. Pistlerin derecesi kolay ve eğim seviyesi azdır. 3 telesiyej ve 2 teleski ile toplam 5 adet mekanik tesis bulunmaktadır. Kayak sezonu Aralık – Şubat ayları arasındadır. Kar kalınlığı ise 80-200 santim arasında değişiklik göstermektedir (Yanaşık, 2018; T.C. Kartepe Kaymakamlığı, 2021).

2.8.7. Kartalkaya Kayak Merkezi (Bolu)

Kartalkaya Kayak Merkezi'ne ilk yatırım 1975'de Mazhar Murtezaoğlu tarafından yapılmış olup ilk konaklama işletmesi ise 1977-1978 yıllarında hizmet vermeye başlamıştır. 1982'de "Turizm Merkezi" olarak ilan edilmiştir. 1990 ve 1998'de iki konaklama işletmesi, 2000 yılında ise oberj ve butik otel açılmıştır (Aydın, 2016).

Bolu ilinde yer alan Kartalkaya Kayak Merkezi şehir merkezine 32 kilometre mesafede bulunmaktadır. Köroğlu Dağları üzerinde 1850-2200 metre yükseklik üzerindedir. Kartalkaya, Alp disiplini, kayaklı koşu ve tur kayağı yapma imkânı sunmaktadır. Kayak merkezinde 2 telesiyej, 6 teleski, 3 baby lift ile birlikte toplam 11 mekanik tesis bulunmaktadır. Bölgede 12 pist bulunmaktadır ve uzunluğu 20 kilometredir. Yatak kapasitesi ise 1.220'dir. Kar kalınlığı 2-2,5 metre arasında değişiklik göstermektedir. Kış sezonu Aralık-Mart ayları arasındadır (Aydın, 2016; Baş, 2015).

2.8.8. Davraz Kayak Merkezi (Isparta)

Isparta'nın önemli kış destinasyonu olan Davraz Kayak Merkezi, Eğirdir ile Kovada Gölleri arasında Isparta'nın güneydoğusunda yer almaktadır. Isparta şehir merkezine yaklaşık 25 kilometre uzaklıkta bulunmaktadır. 1995 yılında "Kış Sporları Turizm Merkezi" olarak ilan edilmiştir. Davraz Dağı'nın kuzeyinde bulunan Kulovası 1650 metre

yükseltiye sahiptir. Zirvede ise yükseklik 2200 metreye kadar çıkmaktadır (Gül vd., 2016).

Davraz Kayak Merkezi'nde bulunan mekanik tesisler Karlıyayla Kış Sporları Turizm İşletme ve Alt Yapı Hizmet Birliği tarafından faaliyet göstermektedir. 2 telesesiyej, 1 teleski ve 2 baby lift olmak üzere toplam 5 mekanik tesis bulunmaktadır. Pistler 8-10 kilometre olmakla beraber kayağa yeni başlayan ve profesyonel kayakçılara uygundur. Kuzey-Alp disiplini, snowboard ve tur kayağı yapmaya uygundur. Pistlerin uzunluğu 23,500 metredir ve toplam 12 pist vardır. Kış sezonu Aralık ayında başlamakta ve Nisan ayında sona ermektedir. Yıllık ortalama kayak sezonu 120 gün civarındadır (Gül vd., 2016; Ceylan, 2009).

2.8.9. Hazarbaba Kayak Merkezi (Elazığ)

Elazığ'da bulunan Hazarbaba Kayak merkezi yüksekliği yaklaşık 1800-2000 metre arasındadır. Tesisler %22 eğimli bir yamaçta bulunmaktadır. Kış sezonu Ocak ayında başlayarak Mart ayında sona ermekte ve yaklaşık 90 gün sürmektedir. 1990'da 1100 metre olarak kullanılan teleski mekanik tesisi, 2000'de 1700 metreye kadar yükseltilmiş böylece kayağa yeni başlayanlar ve profesyonel kayak sporcuları için daha iyi duruma getirilmiştir. Hazarbaba Kayak Merkezi'nde 1 mekanik tesis, 1 pist ve 1 işletme bulunmaktadır (Boyraz ve Özdemir, 2005).

2.8.10. Ilgaz Kayak Merkezi (Kastamonu)

Ilgaz Kayak Merkezi milli parkı içerisinde yer alan Ilgaz Kayak Merkezi şehir merkezine 40 kilometre uzaklıktadır. İlk olarak 1980 yılının son dönemlerinde konaklama işletmesi inşa edilmiştir. Fédération Internationale de Ski (FIS) tarafından belirlenen koşullara uygun olmakla birlikte Kuzey ve Alp disiplinleri uygulamaya elverişlidir. Kış turizmi Aralık - Mart ayları arasında gerçekleştirilmektedir. Kar kalınlığı ortalama 0,5-2,5 santim arasında değişiklik göstermektedir. Ilgaz kayak merkezinde 660 metre, 950 metre, 1200 metre ve 1400 metre uzunluğunda toplam 4 pist bulunmaktadır. Mekanik tesis olarak 1 teleski ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı çalışan 1 telesiyej bulunmaktadır. 2 adet konaklama işletmesi bulunmakla beraber 666 yatak kapasitesine sahiptir (Göktuğ ve Arpa, 2015; İbret, 2006).

2.8.11. Çambaşı Kayak Merkezi (Ordu)

Çambaşı Kayak Merkezi yapım aşaması 2010 yılında başlamış, 2017 yılında faaliyet göstermeye başlamıştır. Çambaşı, 1,850 metre yükseklikte yer almaktadır ve şehir merkezine 54 kilometre mesafededir. Bölgede 1 pansiyon, 1 yayla evi, 1 dağ evi ve 2 konaklama işletmesi olmak üzere toplam 291 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Bölgede 2 telesiyej ve uzunluğu 17,275 metre olan 11 kayak pisti yer almaktadır (Demirel ve Tekeli, 2020; Çambaşı Doğal Tesisleri, 2021).

2.8.12. Konaklı Kayak Merkezi (Erzurum)

2011'de 25. Dünya Üniversiteler Kış Oyunlarının Erzurum'da gerçekleştirilmesi üzerine, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından 2008 yılında Konaklı'ya yatırım yapılmış ve 2010 yılının sonuna kadar 11 pist, 6 telesiyej, kayak okulu, kar havuzu vb. yatırımlar yapılmıştır. 11 adet pistin zorluk dereceleri farklılıklar göstermektedir (Altaş vd., 2015).

2.8.13. Yıldız Dağı Kayak Merkezi (Sivas)

2010 yılında Yıldız Dağı'nda turizm merkezi alanının belirlenmesine yönelik çalışmalar hızlandırılmış, Yıldız Dağı'nın kış sporları turizm merkezi ilan edilmesi yönünde Sivas Valiliği'nin teklifi, Bakanlar Kurulu'nca onaylanarak 26.07.2010 tarih ve 27653 sayılı resmî gazetede Yıldız Dağı, "Kış Sporları Turizm Merkezi" olarak resmen ilan edilmiştir. 2010 yılından itibaren bölgenin planlaması ile ilgili çeşitli teknik çalışmalar başlatılmıştır. Yıldız Dağı Kayak Merkezi'nde 1 teleksi, 2 telesiyejden oluşan 3 mekanik tesis, 100 yatak kapasiteli 1 adet turizm konaklama tesis alanı, 2 adet kafe/restoran alanı, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile Cumhuriyet Üniversitesine tahsisli alan, park, spor, sağlık, ticaret, kayak evi, yönetim merkezi, dini tesis, güvenlik, teknik alt yapı, helikopter ve oto park alanları bulunmaktadır (yildizdagikayakmerkezi.com, 2021).

2.8.14. Yıldıztepe Kayak Merkezi (Çankırı)

Kış sporlarının yanında dağ yürüyüşü, kros, dağ bisikleti, kampçılık, izcilik, karavan turizmi, dağcılık gibi etkinliklere uygun olup, yılın 12 ayında turizm hareketini bünyesinde barındıran Yıldıztepe Kayak Merkezi, Ilgaz ilçe merkezine 20, Çankırı'ya 70

kilometredir. Kadınçayırı mevkii 2005/9280 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla Çankırı Ilgaz Kadın Çayırı-Yıldıztepe Turizm Merkezi olarak ilan edilmiş, 2006 yılında da 2006/11264 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla da "Çankırı-Ilgaz-Kadınçayırı Yıldıztepe Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi" ilan edilmiştir. Yıldıztepe Kayak Merkezi'nde 2 konaklama tesisi, 2 mekanik tesis ve 2 adet pist bulunmaktadır (T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021).

2.8.15. Yalnızçam Kayak Merkezi (Ardahan)

Yalnızçam Kayak merkezi Ardahan'a 20 kilometre uzaklıktadır. 1998 yılında yapımına başlanan tesis baby-lift ile hizmete sunulmuş olup, telesiyej kurulması, çalışmaları sürdürülmektedir. Günübirlik, ihtiyaçlar karşılanmak üzere kafeterya ve 20 kişinin konaklayabilmesine imkân sağlayacak konaklama tesisi bulunmaktadır. Yalnızçam Kayak Merkezi'nde 3 adet pist, telesiyej ve teleski olmak üzere toplam 3 adet mekanik tesis bulunmaktadır (T.C Ardahan Valiliği, 2021).

2.8.16. Kop Dağı Kayak Merkezi (Bayburt)

Kop Dağı Kayak Merkezi Bayburt'a 39 kilometre uzaklıkta yer almaktadır. Merkezde 1300 metre uzunluğunda 70 adet teleksi askısı bulunmaktadır. Merkezin 2950 metrelik zirvelerden başlayan kayak pistleri uluslararası standartlarda amatör ve profesyonel sporcularımıza hizmet sunmaktadır. Kop Dağı Kayak Merkezi'nde 2 adet konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu bölge kış aylarında kayak merkezi olarak kullanılırken, yaz aylarında ise çim kayağı ve rekreasyonel amaçlı tırmanışlar için kullanılmaktadır (Taş ve Kapusızoğlu, 2017).

2.8.17. Ergan Dağı Kayak Merkezi (Erzincan)

Ergan Dağı Kayak Merkezi Erzincan'a 12 kilometre mesafededir. Ergan Kayak Merkezi Munzur Sıra Dağları'nın, eteklerindedir. Ergan Dağı Türkiye'nin en uzun liftlerinden oluşan teleferik ve telesiyej tesisine sahiptir. Ergan Kayak Merkezi alanında 2 etaptan oluşan telesiyej sistemi kuruludur. Kayak merkezinde 1 adet konaklama tesisi bulunmaktadır (T.C. Erzincan İl Özel İdaresi).

2.8.18. Bozdağ Kayak Merkezi (Denizli)

Bozdağ Kayak Merkezi'nin toplam kayak mesafesi 11 kilometredir. 2 adet telesiyej, 1 adet teleski mekanik tesisi bulunmaktadır. Kayak merkezi günübirlik seyahat hizmeti vermektedir. Bu yüzden bölgede konaklama tesisi bulunmamaktadır fakat kafe/restoran hizmetleri verilmektedir (denizlikayak.com, 2021).

2.8.19. Akdağ Kayak Merkezi (Samsun)

"Akdağ Kış Sporları ve Kayak Merkezi" 2010 yılında hizmete açılmış olup, Lâdik ilçesine uzaklığı 7 kilometre, Samsun il merkezine uzaklığı ise 80 kilometredir. Pist uzunluğu 1400 metre, telesiyej uzunluğu ise 1.360 metredir. Kayak merkezinde 1500-1770 rakım aralığındadır. Akdağ Kış Sporları Turizm Merkezi 800 kişilik mekanik tesis kapasitesiyle Türkiye'nin önemli kış turizmi merkezlerinden biridir (Kurt vd., 2019).

Kayak sporunun ortaya çıkması ile beraber dünyada büyük yatırımlar gerçekleştirilmiş ve kış turizminin en önemli unsuru olan kayak ülkelerde bir kültür haline gelmiştir. Türkiye'de ise kayak sporu zengin sporu olarak tanımlanmakta ve günümüzde hala belirli bir kitleye hitap etmektedir. Uludağ, Palandöken, Erciyes gibi büyük kayak merkezlerinin yanında diğer kayak tesislerine yapılan altyapı-üstyapı yatırımları, yatak kapasiteleri, mekanik tesisler yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte Türkiye'nin yaz aylarında gerçekleştirilen kitle turizmi ile ön plana çıkmış olması ve kış turizmi üzerine yapılan tanıtımların yetersiz kalması, kayak merkezlerinin uluslararası alanda rekabet etme gücünü etkilemektedir. Bununla beraber kayak merkezlerinde bulunan işletmelerin belirledikleri rekabet stratejileri büyük önem taşımaktadır. Tezin ikinci bölümünde "Rekabet Stratejileri" konusuna yer verilmiştir.

BÖLÜM 3. REKABET STRATEJİLERİ

3.1. Rekabet ve Strateji Kavramı

Rekabet kavramı insanlık tarihi boyunca var olan bir kavram olmakla beraber birçok alanda kullanılmaktadır. Günümüzde ise genel olarak işletmeler için rekabet kavramından söz edilmektedir. Küreselleşme ile beraber pazarda yaşanan gelişmeler mal/hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi kavramları ön plana çıkartmış böylelikle rekabet kavramı önemli bir boyut kazanmıştır (Bahar ve Kozak, 2012). Geçmişten günümüze kadar yaşanan ekonomik gelişim ve değişimler sonucunda rekabet tanımları farklı anlamlar kazanmıştır. Ekonomik boyutta rekabet kavramı ilk olarak Adam Smith (1776) tarafından "Ulusların Zenginliği" kitabında "Tam Rekabet" olarak ele alınmıştır. Uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde en önemli model ise Micheal E. Porter (1990) tarafından geliştirilen "Elmas Modeli"dir. Elmas Modeli üçüncü bölümde ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Rekabet kavramının birçok alanda kullanılması rekabet kavramı üzerine kesin bir tanımı zorlaştırmaktadır. Demir ve Demirel'e (2011) göre, rekabet *kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlükler ile insan haklarının garanti altına alındığı, hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış* olarak tanımlanmıştır. Tansu'ya (2003) göre, rekabet *piyasa ekonomisinde teknik gelişmeyi olumlu kılan, ekonomik birimlerin çevresel değişimlere karşı uyum esnekliğini artırarak verimliliği ve etkinliği olumlu yönde etkileyen, küreselleşme ve teknolojik gelişme gibi değişimlere uyum sağlanmasını mümkün kılan araç* olarak tanımlanmıştır.

Strateji kavramı, 1950 yıllarında işletmeler için kullanılmıştır. Strateji işletmenin amaçlarına ulaşmaya aracı olan en önemli unsurdur. Bu bağlamda tanım yapmak gerekirse strateji; işletmelerin amaç ve hedeflere ulaşmak için izlediği yol ve yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010). Diğer bir tanıma göre ise, strateji geçmişten faydalanarak gelecek için yön belirleme çalışması olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim açısından incelendiğinde strateji, bir işletmenin farklı işlevleri arasında ortaya çıkan karışıklıkları belirlemek, işletmenin genel amaçlarını belirleyen özellikleri düzenlemek ve ekonomik anlamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçim kararları setidir. Belirlenen stratejiler, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kaynaklarını harekete geçiren bir unsurdur (Doğan, 2011; Öğüt vd., 2004).

Günümüzde sürekli yaşanan gelişmeler sonucunda rekabet işletmeler için kaçınılmaz bir unsur olmuştur. İşletmeler için rekabeti etkileyen en önemli unsurlar ise müşterilerin sürekli değişim gösteren talep, istek ve beklentileridir. Buna bağlı olarak işletmelerin piyasada ve pazarda yaşanan gelişmeleri takip etmeleri ve bunlara uygun rekabet uygulamaları geliştirmesi gerekmektedir. Mal ve hizmetlerin standartlaşması ve aynı pazarda müşteriye sunulması rekabet stratejileri belirlemeyi daha önemli hale getirmiştir. İşletmenin pazarda tutunabilmesi yalnızca doğru bir rekabet stratejisi ile gerçekleşmektedir (Dinçer, 2015).

Genel itibari ile pazarda yer alan işletmelerin sadece kendi aralarında rekabet ettikleri düşünülmektedir fakat bu yanlış bir olgudur. Bir işletme için pazarda yer alan diğer işletmeler önemli bir unsurdur fakat işletmeler birçok unsurla rekabet halindedir. Rekabet halinde olan işletmelerin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan unsurlar şunlardır (West, 2001):

- Stratejik – Satın Alma Rekabeti
- Teknoloji – Patentlenebilir Ürünler ve Süreçler İçin Rekabet
- İnsan – En İyi Personel İçin Rekabet
- Finans – Yatırımcılar ve Fonlar İçin Rekabet
- Lokasyonlar – Üretim, Depolama ve Ofis Alanları
- Tedarikçiler – Hammadde ve Bileşenler İçin Rekabet
- Pazar – Müşteri İçin Rekabet

3.2. Rekabet Gücü

Dünyada yaşanan küreselleşme sonucunda ticari ilişkilerin artması, teknolojinin tüm dünyada kullanımına sunulması, ülkeler arasında sınırların kalkması gibi gelişmeler ile rekabet ortamı hızla gelişmekte ve bu gelişmelere ayak uyduramayan işletmelerin başarılı olmaları zorlaşmaktadır. Pazar ve endüstrilerin küreselleşmesi ile birlikte rekabet gücü

kavramı ülkeler arasında önemli bir kavram haline gelmiş ve ülkeler rekabet gücünü arttırmaya, korumaya daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Altyapıları güçlü ülkelerin pazarda yer alması ile beraber oligopol piyasada yer alan ülkeler rekabet güçlerini muhafaza etmek amacıyla sürekli geliştirme ve iyileştirme yapmak zorunda kalmıştır (Çivi, 2001; Çivi ve Erol, 2008).

Rekabet gücü, değerlendirilmek istenen alana göre makro ya da mikro olarak farklı şekillerde anlamlandırılmaktadır. Araştırmacılardan bazıları rekabet gücü kavramının bütün ekonomi biliminde kullanmaya uygun bir kavram olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmacılar ise işletme düzeyinde değerlendirilmesi gereken, ülke boyutunda kullanıldığında verimliliğin diğer türdeki açıklamasından başka bir anlam taşımayan bir kavram olduğunu savunmaktadır. İşletmelerde birinin kaybı bir diğer işletmenin kazancı olacak şekilde rekabet ederken, ülkeler uluslararası ticaretten ülke olarak kâr etmektedir (Aktan ve Vural, 2004).

Rekabet kavramında olduğu gibi rekabet gücü kavramında da kesin bir tanım yapmak oldukça zordur. Karaaslan ve Tuncer'e (2010) göre rekabet gücü, *verimlilik, etkinlik ve kârlılığın unsurlarını ifade etmektedir. Rekabet gücü en güçlü anlamıyla, hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için yaşam standardını yükseltmek ve sosyal refahı artırmak için kullanılan bir araç* olarak tanımlanmıştır.

Rekabet ve rekabet gücü farklı anlamlar taşımaktadır, işletmeler ancak doğru rekabet stratejileri uygulayarak rekabet güçlerini artırabilmektedir. Rekabet gücü, işletmelerin rekabet ortamında kaynakların etkin kullanılmasıyla sağladığı üstünlük olarak tanımlanmaktadır. Rekabet alanında işletmeyi öne çıkartacak olan ürünler, işletmeler arasında farklılaşmaktadır. İşletmelerde rekabet gücü üretkenlik, tercih edilme ya da üretimde sürekli olarak yaşanan gelişme olarak üçe ayırmaktadır (Çakırlı, 2019).

Rekabet üstünlüğü, işletmelerin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerden pazarda yer alan rakiplerinden daha üstün olabilmek için farklı, taklit edilemeyen ürünler sunmalıdır. Fakat farklı ürünler sunmak sürdürülebilirliği sağlamamaktadır. Bu nedenle işletmeler, kolay taklit edilemeyen ve zaman içinde anlamını kaybetmeyen, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü tercih etmelidir. İnsan (personel), teknoloji, bilgi, birikimi sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlayan unsurlardır (Demir, 2003).

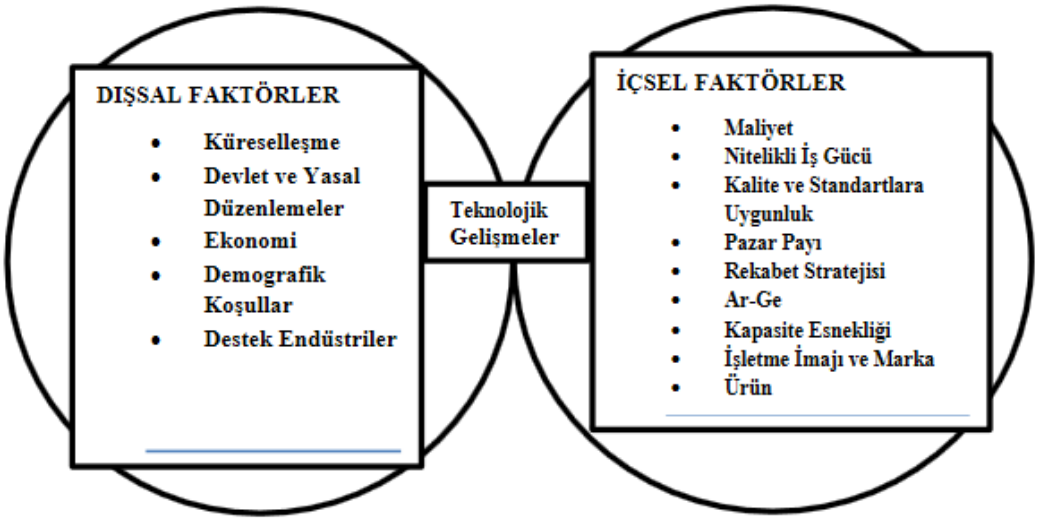
3.3. Konaklama İşletmelerinde Rekabet

1950'li yıllara kadar kalkınma ve zenginlik için gerçekleştirilen çalışmalarda turizm sektörü arka planda kalmıştır. II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile turizm özellikle Batı'da gelişim göstermeye başlamıştır. Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler toplumların refah seviyesinin yükselmesine, ihtiyaçların zorunluluk haline gelmesine sebep olmuştur. Böylece turizm hareketleri yüksek gelir grubuna hitap eden bir sektör olmaktan çıkmış, düşük ve orta gelirli kişilere de hitap eden kitlesel bir nitelik kazanmıştır (Bahar ve Kozak, 2012). Turizmin her kesime hitap etmesi ile birlikte turizm hareketleri artış göstermiş bu durum işletmeler arasında rekabetin artmasına neden olmuştur.

Destinasyonların pazar payını koruması, sürdürülebilir olması ve sürekli gelişim sağlaması turizm rekabeti olarak tanımlanmaktadır. Turizm bölgeleri, talep yapılarını analiz ederek, talebe uygun rekabet stratejileri geliştirmeli ve pazarda rekabet gücü sağlayarak pazar payını genişletmelidir. Turizmde rekabet üstünlüğü sağlamak için diğer turizm destinasyonlardan farklı çekicilikler ve deneyimler sunmak önem taşımaktadır (Aydemir vd., 2014).

Porter (1980), her işletmenin rekabeti araştırması ve analiz etmesi gerektiğini savunmuştur. Turizm işletmeleri için rekabet avantajlarını belirlemek, müşterilerin gözünde oluşturduğu imajı, mal/hizmet kalitesini diğer işletmelerle karşılaştırmak ve uygun stratejileri belirlemek için önemli bir unsurdur. Her turizm işletmesi, belirli aralıklarla, rakiplerin izlediği rekabet stratejilerini takip etmeli, aynı rekabet stratejisini belirleyen işletmeleri haritalandırmalı ve işletmeleri etkileyen olumlu ve olumsuz durumları kaydetmelidir. Bir turizm işletmesi, rakiplerinde bulunan kaynakları, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, pazarda bulunan her rakip için bilgi toplama gücüne sahip olmalıdır. Turizm işletmeleri için rekabet ortamının analizi, rekabet çekiciliğinin değerlendirilmesi ile doğru orantılıdır (Varelas ve Georgopoulos, 2017).

Rekabet üstünlüğünün devamlılığı için müşteri istek ve beklentilerine uygun olarak mal/hizmet sunmak, yüksek kalite, düşük fiyat gibi unsurlar önem taşımaktadır. Turizm işletmelerinde rekabeti etkileyen önemli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; maliyet, yatırım gücü, hizmet olanağı, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygun olma, güvenilirlik vb. olarak sıralanabilir (Zengin ve Bilgiçli, 2018).



Şekil 3.1. Konaklama işletmelerinde rekabet gücünü belirleyen faktörler (Özdemir ve Yılmaz, 2016).

Şekil 3.1'de konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörlere yer verilmiştir. Destek endüstriler, demografik koşullar, ekonomi, devlet ve yasal düzenlemeler, küreselleşme faktörleri olumlu ve olumsuz olarak konaklama işletmelerini etkilemekte, işletmeleri için fırsat veya tehdit oluşturabilmektedir. Ürünler, işletmenin imajı ve marka, kapasite esnekliği, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge), rekabet stratejileri, pazar payı vb. unsurlar ise konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen içsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörlerin konaklama işletmelerinde bulunması veya bulunmaması, işletmenin güçlü ve zayıf taraflarını belirlemektedir. Teknolojik gelişmeler, işletmeler için fırsat veya tehdit oluşturabilecek bir dışsal faktördür (Özdemir ve Yılmaz, 2016).

Turizmde rekabet kavramı ulusal ve uluslararası olarak iki başlık altında değerlendirilmektedir (Koban ve İşçioğlu, 2019):

Ulusal Açıdan Turizmde Rekabet: Turizm içinde birçok yan endüstrinin yer aldığı ve kültürel açıdan önem taşıyan bir sektör olmakla beraber ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Turizmde rekabet avantajını korumak için kalitatif ve kantitatif verileri analiz etmek ve yorumlamak, rakip bölgeler ile karşılaştırmalar yapmak rekabet açısından avantaj sağlamaktadır. Turizm küresel olduğu için sadece ülke içi rekabeti dikkate almak doğru değildir bu nedenle uluslararası rekabet gücüde büyük önem taşımaktadır.

Uluslararası Açıdan Turizmde Rekabet: Küreselleşmenin artması ile rekabet ve rekabet avantajları kavramı ulusal yönetimler açısından da önem kazanmıştır. Ülkelerin uluslararası rekabet stratejileri geliştirmesi, güçlü ve zayıf olduğu sektörleri belirlemesi gerekmektedir. Teknolojinin gelişimi ve müşterilerin istek/beklentilerinin sürekli artması rekabetin artmasında önemli bir etkendir. Bu nedenle turizm işletmeleri ve destinasyonlar pazarda rekabet edebilmek için rekabet avantajı sağlamalıdır.

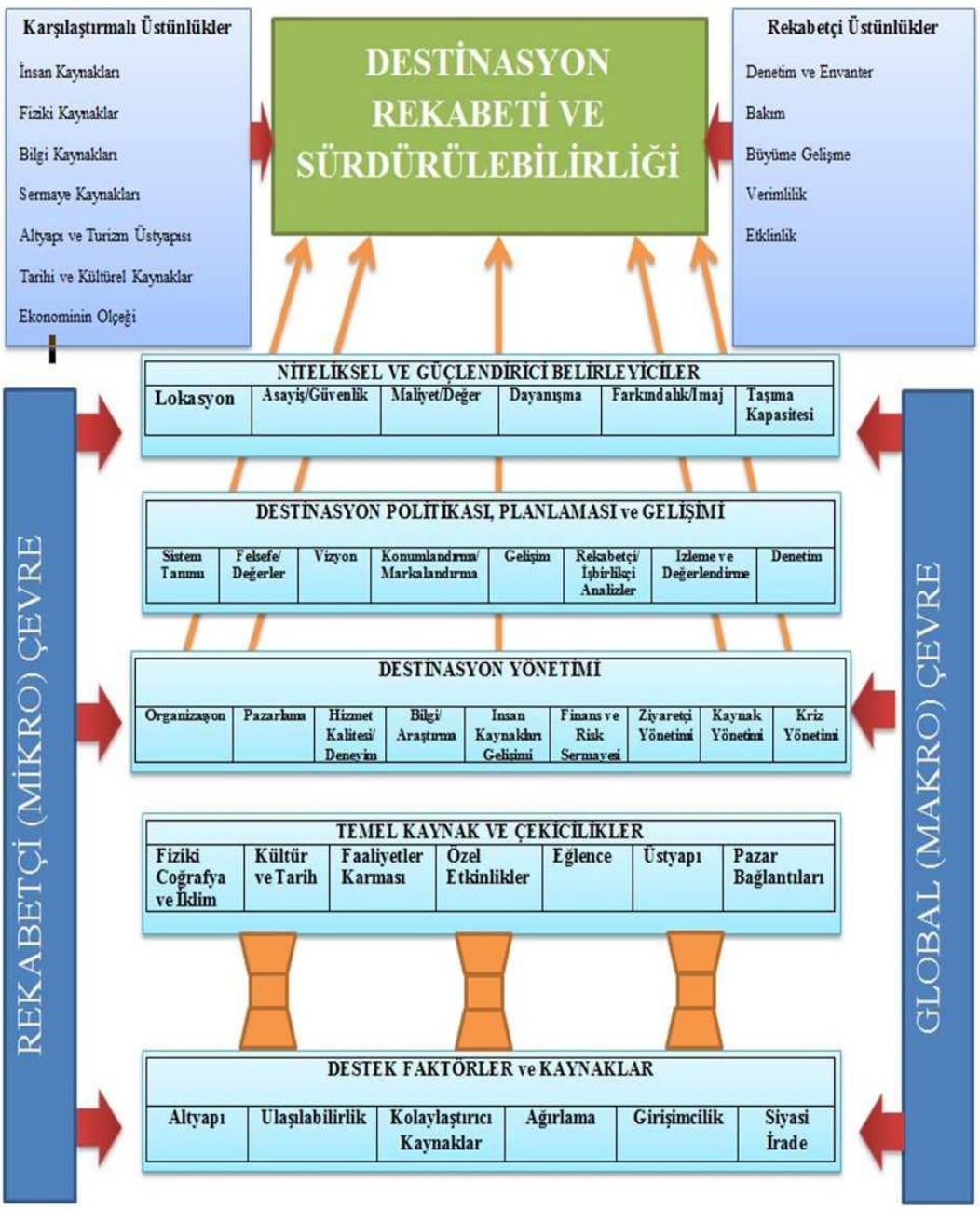
3.4. Turizm Sektöründe Rekabet Modelleri

Destinasyon rekabet gücünü etkileyen ve ölçen faktörler hakkında önemli araştırmalar yapılmıştır. Yıllar boyunca oldukça makul sayıda model ve konsept geliştirilmiştir ve bu modeller arasında birçok benzerlik bulunmaktadır. Faktörler modellerde çoğu zaman farklı gruplandırılmış ya da farklı adlandırılmış olsa da birçok faktörün benzerlik gösterdiği gözlemlenmektedir (Benedetti, 2010). Aşağıda Ritchie ve Crouch, Dwyer ve Kim, Heath, Kim tarafından geliştirilen rekabet modelleri incelenmiştir.

3.4.1. Ritchie ve Crouch destinasyon rekabeti modeli

Ritchie ve Crouch tarafından geliştirilen "Destinasyon Rekabeti Kavramsal Modeli" çeşitli araştırmalar sonucunda birçok kişinin görüşü alınarak geliştirilmiş bir modeldir. Model üzerine gerçekleştirilen çalışmalar 1992 yılında deneyimlerin rekabetçilik ile ilişkilendirilmesi ile başlamış, 8 yıl teorik altyapısı oluşturulmuş ve 2000 yılında son halini almıştır (Ritchie ve Crouch, 2003).

Geliştirilen bu kavramsal modelde turizm sermaye kaynakları, altyapı ve üstyapı, tarihsel ve kültürel kaynakların karşılaştırmalı üstünlüğü oluşturduğu belirtilmiştir. Ülkelere göre bu unsurların var olması karşılaştırmalı üstünlük göstergesi olarak kabul edilmiştir. Bu unsurlar destinasyon tercihinde ve turistik ziyaretlerde en önemli faktörlerdir (Çelik, 2014). Model karşılaştırmalı üstünlük ve rekabetçi üstünlükler olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Destinasyon rekabeti modeli, Smith ve Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlük teorisi ve Porter'ın rekabet avantajı teorisi ile birleştirilerek oluşturulmuştur (Crouch, 2007).



Şekil 3.2. Destinasyon rekabetçiliği kavramsal modeli (Ritchie ve Crouch, 2003).

Şekil 3.2'de Ritchie ve Crouch tarafından geliştirilen destinasyon rekabetçiliği kavramsal modeli verilmiştir.

Destek Faktörler ve Kaynaklar: Başarılı turizm endüstrisi için destek faktörler ve kaynaklar büyük önem taşımaktadır. Temel kaynaklara ve çekiciliğe sahip olan fakat yeterli miktarda destekleyici faktör ve kaynak bulunmayan turizm sektörü gelişmekte zorluk yaşayabilir. Destek faktör ve kaynaklar 6 unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; altyapı,

ulaşılabilirlik, kolaylaştırıcı kaynaklar (insan, bilgi, finans vb.), ağırlama, girişimcilik ve siyasi idaredir (Crouch, 2007).

Temel Kaynaklar ve Çekicilikler: Bu faktörde destinasyon çekiciliğinin unsurları yer almaktadır. Destinasyonda bulunan temel kaynaklar ve çekicilikler o bölgenin çekme gücünü belirler. Başarı ve karlılık için diğer faktörler önemli görünebilir fakat bir bölgenin temel kaynak ve çekicilik unsurlarından yoksun olması potansiyel ziyaretçileri başka destinasyonlara yönlendirebilmektedir. Temel kaynak ve çekiciliklerde 7 unsur bulunmaktadır. Bunlar; fiziki coğrafya ve iklim, kültür ve tarih, faaliyetlerin karışımı, özel etkinlikler, üstyapı ve pazar bağlantılarıdır (Crouch, 2007).

Destinasyon Yönetimi: Bu faktörde destinasyon politika, planlama ve geliştirme için oluşturulan politika ve planlamayı uygulamak; temel kaynak ve çekiciliklerin gücünün artırılması, destekleyici faktörler ve kaynakların kalitesinin ve etkinliklerinin güçlendirilmesi ile faaliyetlerini üzerine odaklanmaktadır. Bunların gerçekleştirilmesi destinasyonun rekabet gücü ve sürdürülebilirliğin yönetilmesi için doğrudan bir mekanizma sunmaktadır. Destinasyon yönetiminde 9 unsur bulunmaktadır. Bunlar; organizasyon, pazarlama, hizmet kalitesi/deneyim, bilgi/araştırma, insan kaynakları gelişimi, finans ve risk sermayesi, ziyaretçi yönetimi, kaynak yönetimi ve kriz yönetimidir (Crouch, 2007).

Destinasyon Planlaması, Politikası ve Gelişimi: Amaçlanan belirli ekonomik, sosyal ve toplumsal hedeflerle destinasyonun planlanması ve kalkınması için stratejik veya politika temelli çerçeve turizm gelişiminin ve tarzının yönetilmesine katkı sağlayabilir. Bu sebeple, turizm geliştirme ve planlamasının iyileştirilmesi, daha çok destinasyon rekabeti olmasına yardımcı olmaktadır. Destinasyon planlaması, politikası ve gelişiminde 8 unsur bulunmaktadır. Bunlar; sistem tanımı, felsefe/değerler, vizyon, konumlandırma/markalandırma, gelişim, rekabetçi/işbirlikçi analizler, izleme ve değerlendirme ve son olarak denetimden oluşmaktadır (Crouch, 2007).

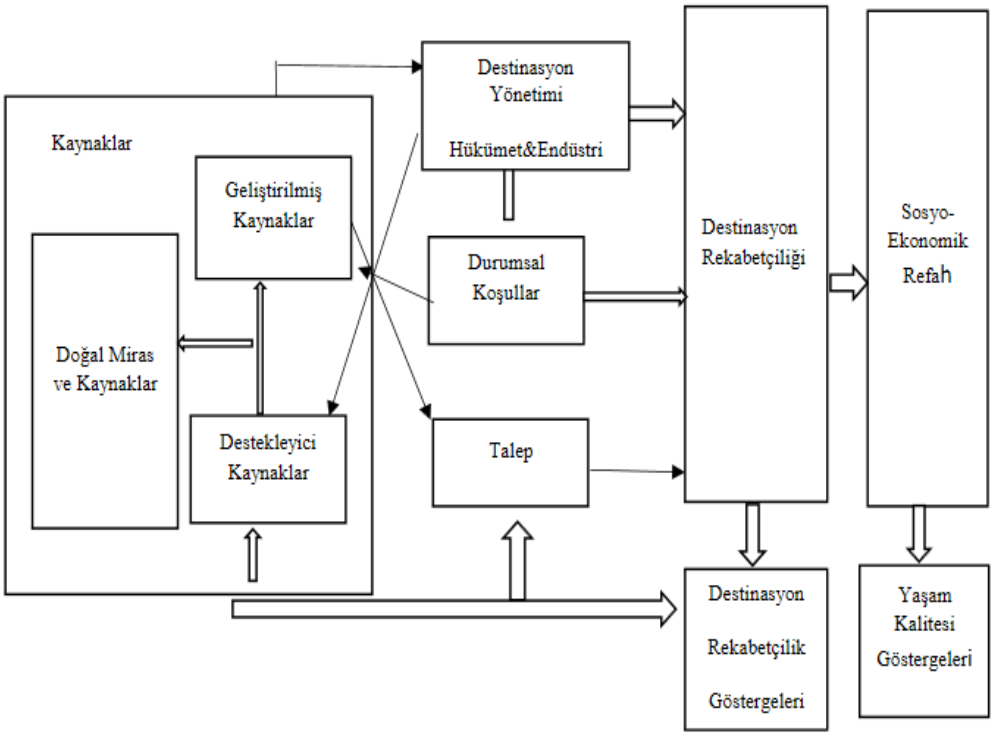
Niteliksel ve Güçlendirici Belirleyiciler: Destinasyonların potansiyel rekabet güçleri, diğer dört rekabet faktörü dışında kalan birçok faktör tarafından belirlenmektedir. Bu faktörler rekabetin durumsal belirleyicileri olarak isimlendirilebilir çünkü turist destinasyonlarının rekabetini önemli oranda etkilemektedir. Bu faktörler yukarıda yer alan dört başlığın etkisini artırarak ya da azaltarak destinasyon rekabet gücünü azaltmakta

veya büyütmektedir. Yalnızca bu faktörlerin destinasyon rekabet gücü üzerindeki etkiyi kontrol etmesi ve etkilemesi ise çok zordur. Niteliksel ve güçlendirici belirleyiciler 6 unsur altında toplanmaktadır. Bunlar; lokasyon, güvenlik, maliyet/değer, dayanışma, farkındalık/imaj ve taşıma kapasitesidir (Crouch, 2007).

3.4.2. Dwyer ve Kim'in bütünleştirilmiş rekabet modeli

Dwyer ve Kim (2003) tarafından geliştirilen "Bütünleşmiş Rekabet Modeli" turizm destinasyonları ve ülkeler arasında karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Model, turizm destinasyonlarının güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğunu ortaya çıkartmakta aynı zamanda rekabet gücüne etki eden faktörleri belirlemektedir (Bahar ve Kozak, 2012).

Modelde, Porter tarafından oluşturulan rekabet gücü modeli ile Ritchie ve Crouch tarafından oluşturulan destinasyon rekabeti modelinin ana unsurları birlikte değerlendirilmiştir. Ritchie ve Crouch tarafından oluşturulan modelden farklı olarak, talep koşulları bu modelde rekabetin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmiştir (Sert ve Şahbaz, 2017).



Şekil 3.3. Bütünleştirilmiş rekabet modeli (Dwyer ve Kim, 2003).

Şekil 3.3'te görüldüğü üzere son çıktı olan sosyo-ekonomik zenginlik yer almaktadır. Destinasyon rekabeti sonucunda halkın ekonomik refaha ulaşması temel amaç olarak gösterilmiştir.

Destinasyon Yönetimi: Bu faktör, destinasyonların yönetim, pazarlama, politika, planlama ve geliştirme, insan kaynakları ve çevre yönetimini kapsamaktadır. Yönetim özel sektör ve kamu sektörü olarak iki başlık şeklinde ayrılmıştır. Kamu sektörünün faaliyetleri ulusal turizm stratejilerinin geliştirilmesi, pazarlama, iş gücü programları, çevre koruma olarak belirlenirken özel sektör faaliyetleri ise, pazarlama/finansman, eğitim programları, yeşil turizm operasyonları olarak belirlenmiştir (Dwyer ve Kim, 2003).

Durumsal Koşullar: Dış ortamda destinasyonun rekabet gücünü etkileyen unsurlardır. Ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, siyasi, hukuki, yasal, teknolojik vb. birçok unsuru kapsamaktadır. Durumsal koşullar, Crouch ve Ritchie (1999) tarafından tanımlanan "Niteliksel ve Güçlendirici Belirleyiciler" başlığına karşılık gelmektedir. Yönetimin kontrolü dışında gelişen güçleri ve olayları kapsamaktadır (Dwyer ve Kim, 2003).

Talep Koşulları: Bu faktör farkındalık, algı ve tercihler olarak üç ayrı başlıkta ele alınmıştır. Pazarlama faaliyetleri de dâhil olmak üzere çeşitli yöntemler ile farkındalık yaratılacağı, yansıtılan imajın ise algıları ve tercihleri etkileyeceği vurgulanmıştır (Dwyer ve Kim, 2003).

Doğal Kaynaklar, Geliştirilmiş Kaynaklar, Destek Faktör ve Kaynakları: Doğal kaynaklar, geliştirilmiş kaynaklar ve destek kaynaklar destinasyonun rekabet gücü açısından çok önemlidir. Doğal kaynaklar (iklim, doğa, tarihi ve sanatsal eserleri vb.), geliştirilmiş kaynaklar (turizm altyapısı, festival, eğlence vb.), destek faktör ve kaynaklar (hizmet kalitesi, ulaşılabilirlik, pazar ilişkileri) olarak üç başlık altında toplanmıştır (Dwyer ve Kim, 2003).

3.4.3. Heath'in sürdürülebilir turizm rekabet gücü modeli

Heath (2003) tarafından geliştirilen "Sürdürülebilir Turizm Rekabet Gücü Modeli" Afrika'da turizm destinasyonlarının rekabet gücünü belirleyerek, yoksulluğun azaltılması için oluşturulmuştur. Heath bu modeli oluştururken Porter (1990), Dwyer ve Kim (2003), Ritchie ve Crouch (2003) tarafından geliştirilmiş olan modellerden faydalanmıştır. Heath bu modellerde rekabet gücü çerçevesinde bulunan faktörlerin, önemli bir destinasyon rekabet gücü sağlayan insan ve önemli yaşamsal bağlantılara (iletişim, bilgi becerileri gibi.) önem vermediklerini söyleyerek kendi oluşturduğu model ile diğer modeller arasında yer alan farkı ifade etmiştir.

Heath tarafından geliştirilen model 6 unsurdan oluşmaktadır. Bunlar:

- Anahtar çekicilikleri sağlamak ve yönetmek,
- Devredilmeyen temellerin belirlenmesi,
- Etkinleştiricilerin sağlanması,
- Değer toplayıcılardan yararlanmak,
- Uygun kolaylaştırıcıların sağlanması,
- Deneyim artırıcılara odaklanma, olarak sayılabilmektedir.



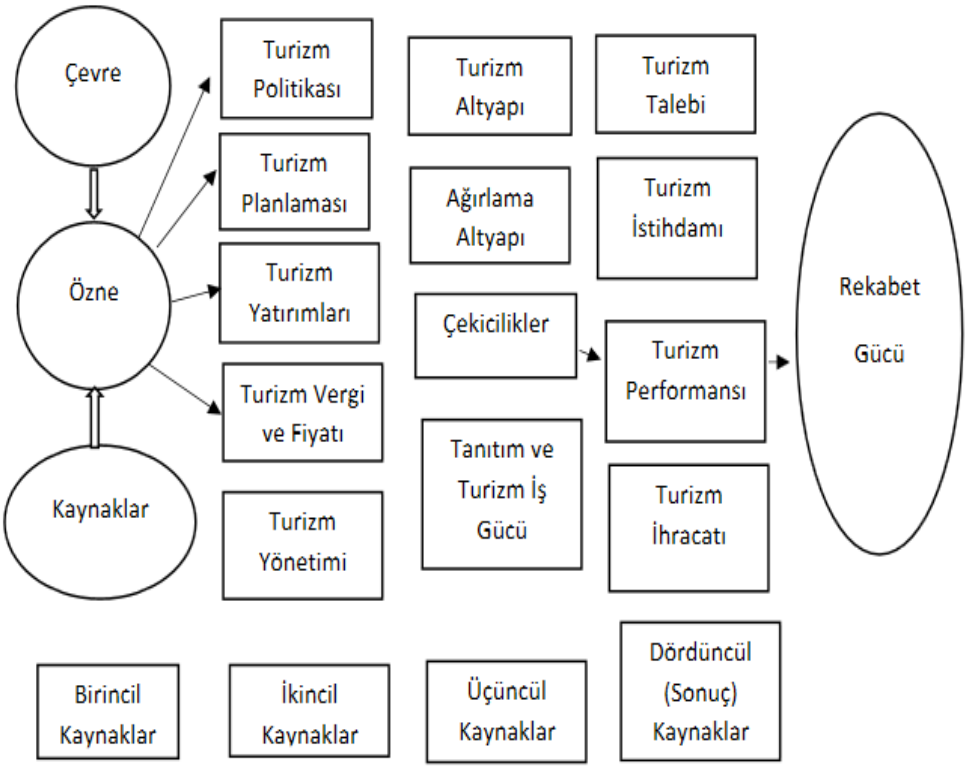
Şekil 3.4. Sürdürülebilir turizm rekabet modeli (Heath, 2003).

Şekil 3.4'te temel unsurların üzerinde yer alan kısımlarda politika, pazarlama, gelişim, sürdürülebilirlik, strateji konularına önem verildiği görülmektedir. Modelin çatısını oluşturan başarı anahtar sürücülerinde ise insan faktörü ön plana çıkmaktadır.

3.4.4. Kim'in turizm rekabet modeli

Şekil 3.5'te Kim tarafından geliştirilen turizm rekabet modeli bulunmaktadır. Bu bağlamda, Kim (2000) tarafından oluşturulan rekabet modeli turizmde rekabet ve rekabet gücünü belirlemek için oluşturulmuştur. Bu modelde turizm sektöründeki rekabet dört başlık altında ele alınmıştır. Bunlar:

- Birincil Kaynaklar: havayolları, konaklama işletmeleri, seyahat acentaları, işletme yöneticileri, politikacılar ve kamu görevlileri,
- İkincil Kaynaklar: Turizm politikaları, planlama, yönetim, turizm yatırımları, vergilendirme ve ürün fiyatı,
- Üçüncül Kaynaklar: Turizm altyapısı, konaklama kapasiteleri, kaynakların çekiciliği, tanıtım, turizm işgücü,
- Dördüncül Kaynaklar: Turizm talebi, istihdam, turizm performansı ve turizm ihracatıdır.



Şekil 3.5. Turizm rekabet modeli (Kim, 2000).

3.5. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri, ilgili stratejik iş biriminde performansı artırarak işletmelerin uzun süreli bir rekabet pozisyonu elde etmesi, bu durumda işletmelerin pazar payının korunması ve büyümesi sağlanmaktadır. İşletmeler müşteri tarafından önemli görülen ve algılanan performans özellikleri ile rekabet avantajı yaratmaktadır fakat bu özellikler rakiplerden farklı ve taklit edilemeyen özellikleri kapsamalıdır. (Corsten ve Will, 1993). Rekabet stratejileri, işletmelerin başarılı olabilmesi için belirledikleri yol ve yöntemlerdir. Belirlenen rekabet stratejileri, iç ve dış etkenlere (rakipler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler) göre uyarlanacak şekilde değiştirilebilir olmalıdır (Yaylacı, 2007).

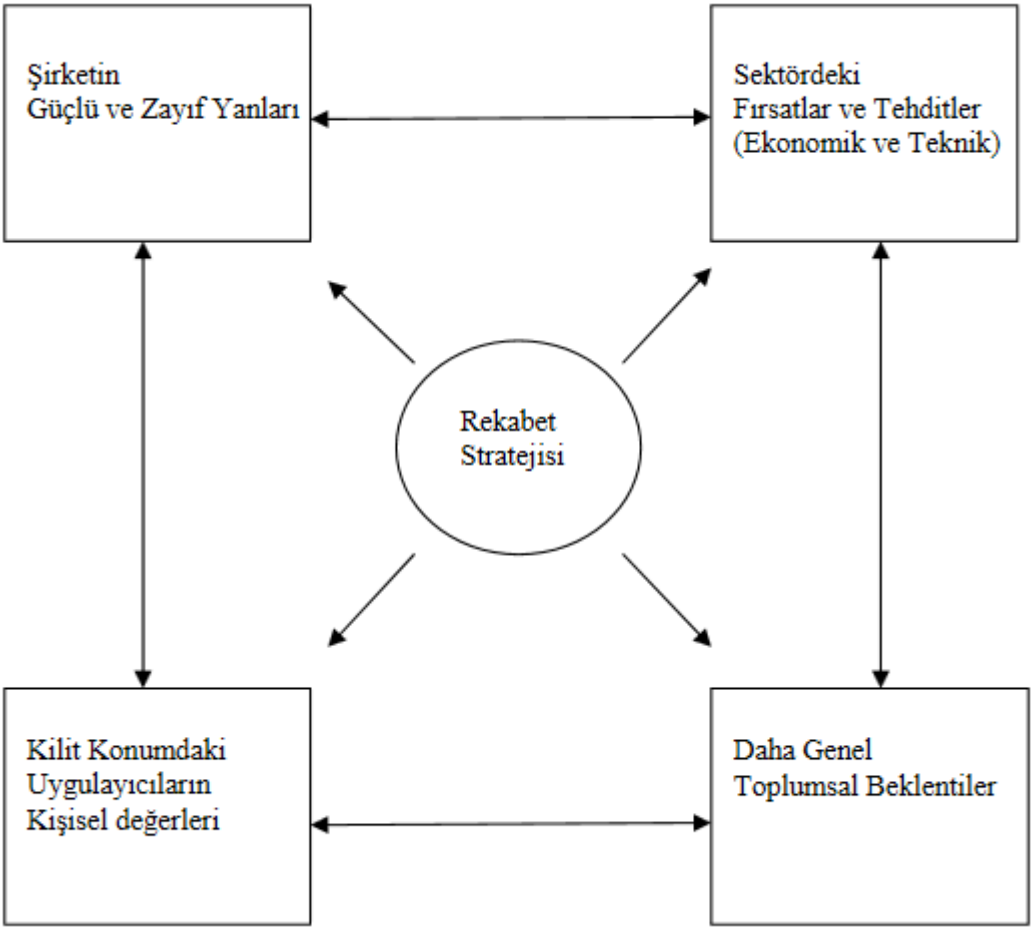
Porter'a (1980) göre, rekabetçi bir strateji geliştirmek, işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu politikaları formüle etmektir. Bu nedenle Porter tarafından "Rekabet Stratejisi Çarkı" şekillendirilmiştir.



Şekil 3.6. Rekabet stratejisi çarkı (Porter, 1980).

Şekil 3.6'da Porter (1980) tarafından geliştirilen şekil "Rekabet Stratejisi Çarkı" merkezinde işletmelerin nasıl rekabet etmek istedikleri, ekonomik ve ekonomik olmayan

hedefleri yer almaktadır. İşletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmak için izledikleri politikalar ise merkezin etrafında bulunan bölümler içinde yer almaktadır. Tekerlek modelinde yer alan politikalar (üretim, işgücü, satın alma vd.), merkezden dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır. Porter bu şekilde işlemediği takdirde tekerleğin yuvarlanmayacağını ifade etmiştir.



Şekil 3.7. Rekabet stratejisinin kurulduğu bağlam (Porter, 1980).

İşletmenin başarı olabilmesi için sınırları belirleyen dört temel faktörün dikkate alınması gerekmektedir. Porter (1980) tarafından geliştirilen "Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam" modeline Şekil 3.7'de yer verilmiştir.

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönleri, kaynakları, teknolojileri, marka kimliği gibi unsurlardır ve bu unsurlar rakiplerine karşı farklılık oluşturmaktadır. İşletmelerin kişisel değerlerini ise seçilen stratejileri uygulamak zorunda olan kilit yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçları ve motivasyonları oluşturmaktadır. Değerler ile bir araya getirilen güçlü ve

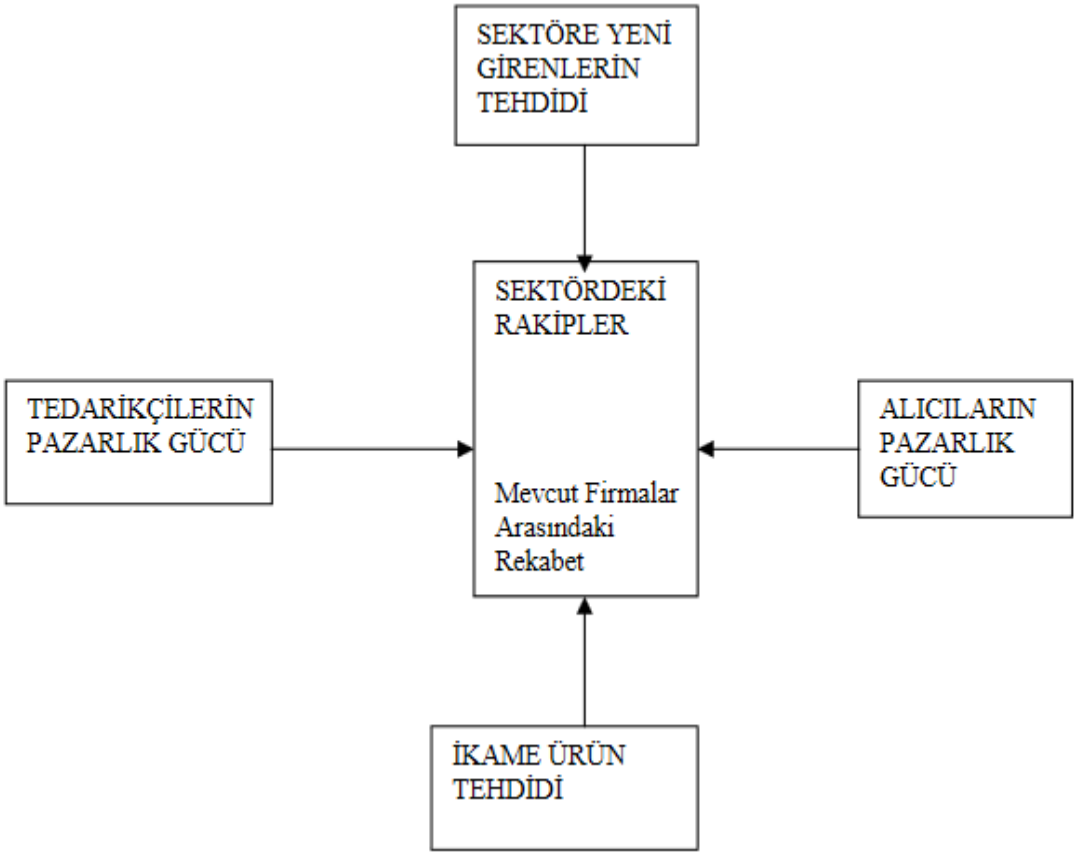
zayıf yönler, rekabet stratejisinin şirket içi sınırlarını belirlemektedir. Dış sınır ise endüstri ve geniş çevresi tarafından belirlenir. Endüstri içinde var olan fırsat ve tehditler barındırdıkları riskler ve ödüller ile rekabet ortamını tanımlamaktadır. İşletmelerin gerçekçi ve uygulanabilir bir hedef ve politika geliştirebilmesi için bu dört unsur dikkate alınmalıdır (Porter, 1980).

3.5.1. Rekabet stratejisini güçlendiren yönler

Porter, rekabet üstünlüğü ile ilgili çalışmaları bulunan en önemli bilim insanlarından birisidir. Pazarda yaşanan yoğun rekabet ortamında, rekabet üstünlüğünün analizine yardımcı olmak için Porter tarafından model geliştirilmiştir. Bu modelde, müşterilerin ve tedarikçilerin ekonomik güçleri, işletmenin ekonomik performansının rekabet etme gücüne etkisi açıklanmıştır. Sektörde yer alan rakipler, sektöre giriş engelleri, ikame mal/hizmetlerin işletmenin rekabet gücünü nasıl etkilediği konularına da yer verilmiştir (Enz, 2010).

Rekabet stratejisinin doğru ve etkili olabilmesi için işletmenin içinde olduğu sektör iyi analiz edilmelidir. Porter bunu "yapısal analiz" olarak isimlendirmiştir. Yapısal analiz, rekabet stratejisini çözümleyebilmek için kilit bir unsur olarak görülmektedir (Dursun, 2021).

İşletmelerin pazarda rekabet etmesini güçlendiren bazı yönler bulunmaktadır. Sektöre yeni girenler, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürünler işletmeler için tehdit oluşturabilmektedir. Bu unsurlar işletmelerin yeni stratejiler geliştirerek pazarda güçlü olmasına olanak tanımaktadır. Rekabet stratejisini güçlendiren yönlendiren yönler Şekil 3.8'de verilmiştir.



Şekil 3.8. Rekabet stratejisini güçlendiren yönler (Porter, 1980).

3.5.1.1. Sektöre yeni giren tehdidi

Sektöre yeni girenler ile birlikte işletmelerin yeni kapasite oluşturması, pazar payını artırma isteği büyük kaynak kullanımlarını beraberinde getirmektedir. Fiyatların düşmesi ya da personel maliyetleri artırılarak kârlılık azaltılır. Sektöre giriş engelleri, katılımcının beklediği mevcutta var olan rakiplerin tepkisi ve mevcut giriş engellerine bağlıdır. Pazara giriş engellerinin fazla olması durumunda, yeni işletmeler mevcut rakipler karşısında zor durumda kalabilmektedir (Porter, 1980). Porter (1980), pazara giriş engellerini 6 başlık altında toplamıştır. Bunlar; ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırması, sermaye gereksinimleri, geçiş maliyetleri, dağıtım kanallarına erişim ve devlet politikalarıdır. Aşağıda bu unsurlardan kısaca bahsedilmiştir.

Ölçek Ekonomisi: Mutlak hacim arttıkça ürünün birim maliyetlerinde yaşanan düşüşü ifade etmektedir. Ölçek ekonomileri, üretme, satın alım, AR-GE, pazarlama, satış gücü ve dağıtım dâhil olmak üzere işletmelerin her alanında bulunmakla birlikte işlevsel bir

alanda veya işlevsel alanın parçası olan operasyon ve faaliyetlerden kaynaklanabilir (Porter, 1980). Ölçek ekonomileri artı ya da eksi yönlü olabilmektedir. Ölçek ekonomisi reel ekonomi ve parasal ekonomi olarak ikiye ayrılmaktadır. Reel ekonomiler, pazarlama, satış, depolama gibi unsurları kapsarken parasal ekonomiler ise işletmelerin üretimi artırması sonucunda pazarlık gücünün artması ve satın alım yaptığı firmalar tarafından indirimlerden faydalanması olarak açıklanmaktadır. Eksi yönlü gerçekleşen negatif ölçek ekonomisi ise firmanın katlanmak zorunda olduğu maliyetleri ifade etmektedir (Özkan, 2007).

Ürün Farklılaştırma: Ürün farklılaştırmanın amacı, hiç olmayan bir ürünü ortaya koyarak müşteri sadakati oluşturmaktır. Müşterilerde oluşan sadakat sonucunda, işletme ve rakipler arasında bir duvar oluşmakta ve müşteriler üründeki farklılıkları daha iyi kavramaktadır (Sherman vd., 2008). Ürün farklılaştırma, fiyat dışı stratejilerin önem kazandığı pazarların özellikleri arasında gösterilmektedir. Ürün farklılaştırma stratejisi, ürünleri kalite, güvenilirlik, performans, tasarım gibi açılardan farklı hale getirmek kısacası ürünleri birbirinden farklılaştırmak olarak tanımlanabilir. Farklılaştırma stratejisi risk taşıyabilmektedir çünkü zaman, sermaye maliyeti, farklılaştırma uygulanan ürünün talep görmesi gibi sorunlar yaşanabilmektedir (McGee, 2015).

Sermaye Gereksinimleri: Büyük finansal kaynaklara yatırım yapmak için sermaye gereklidir. AR-GE, reklam çalışmaları için yüksek sermayeye ihtiyaç duyulmakta ve bu durum işletmeler için pazara giriş engeli oluşturmaktadır. Sermayenin sadece üretim aşamasında gerekli olduğu düşüncesi yanlıştır çünkü müşteri kredisi, stok, başlangıç zararları gibi unsurlar içinde sermaye gereklidir. Günümüzde işletmeler her endüstriye girmek için finansal kaynaklara sahip olsa da büyük sermaye gereksinimleri katılımcıları sınırlamaktadır (Porter, 1980).

Dağıtım Kanallarına Erişim: Pazara yeni giren işletmeler için güvenli dağıtım kanalları önemli bir unsurdur ve pazara giriş engeli oluşturmaktadır. Sektör içinde yer alan firmaların dağıtım kanalları ile uzun süreli ilişkileri, bu kanallar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Pazara yeni giren işletmelerin dağıtım kanallarından faydalanması işletmenin kârını azaltmaktadır. Ürün için dağıtım kanallarının sınırlı olması sektöre girişi oldukça zorlaştırmaktadır. Bu giriş engeli bazı durumlarda işletmelerin kendi dağıtım kanallarını kurmasına sebep olabilir (Porter, 1980).

Devlet Politikaları: Giriş engellerinde bulunan son ve en önemli faktör devlet politikalarıdır. Devletin, lisans gereklilikleri ve hammaddelere erişimi kısıtlaması pazara yeni işletmeler için giriş engeli oluşturmaktadır. Yeni bir buluş ortaya koyan kişi veya kurumlar patent hakkı elde etmektedir. Söz konusu ürünün, patent hakkını alan kişi ve kurumlar dışında kimse bu ürünü üretmez böylece yeni işletmeler güçlü giriş engelleri ile karşıya karşıya kalır. Bununla beraber devlet hava/su kirliliği vb. gibi sebeplerle de kısıtlamalar uygulamaktadır. Buna benzer devlet politikaları sosyal açıdan yararlıdır fakat pazara giriş engeli olarak işletmelerin karşına çıkmaktadır (Porter 1980; Özkan, 2007).

3.5.1.2. Tedarikçilerin pazarlık gücü

Ürünlerde fiyat yükseltme veya kalite düşürme, tedarikçilerin pazarlık gücü olarak tanımlanmaktadır. Tedarikçiler, yüksek fiyata kalitesi düşük ürünler sunarak işletmenin karlılığını düşürebilmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2011). Porter (1980), aşağıda yer alan maddelerin geçerli olması durumunda tedarikçilerin güçlü olduğunu dile getirmiştir. Bunlar:

- Tedarikçinin yer aldığı sektörde aynı fiyat, kalite ve şartlarda başka tedarikçiler bulunuyorsa tedarikçiler oldukça önemli etkiye sahip olmaktadır.
- Tedarik edilen ürünün ikâmesi veya benzeri olmaması durumunda tedarikçi güçlü bir konumda yer almaktadır.
- Tedarikçilerin birden fazla sektöre hizmet vermesi durumunda ve belirli bir sektörde satışların önemli bir bölümünü oluşturmadığı durumlarda tedarikçiler güçlü hissetmektedir.
- Tedarikçilerin sundukları ürünler, alıcının üretim süreci ve ürün kalitesi için büyük önem taşımaktadır. Bu durumda tedarikçi kendini güçlü hissetmektedir.
- Alıcıların, tedarikçi değişikliğini tercih etmesi sonucunda geçiş maliyeti ortaya çıkmaktadır. Bu durumda tedarikçiler güçlü hissetmektedir.
- Tedarik gruplarının ileriye dönük entegrasyon yapma imkânı bulunmaktadır. Bu durum, sektörün satın alma şartlarını iyileştirmesine karşı kontrol sağlamaktadır.

3.5.1.3. Alıcıların pazarlık gücü

Alıcılar, daha kaliteli mal/hizmet için pazarlık yaparak fiyatları düşürmekte ve sektörde yer alan rakipleri birbirine düşürerek avantajlar sağlamaktadır. Alıcılar dolaylı yoldan rekabeti arttırmakta ve sektör karlılığını etkilemektedir (Porter, 1980). Porter (1980), aşağıda yer alan maddelerin geçerli olması durumunda alıcıların güçlü olduğunu dile getirmiştir. Bunlar:

- Alıcıların, satıcılardan toplu satın alım yapması durumunda (sabit maliyetler yüksekse) alıcılar rekabette önemli bir yere sahip olmaktadır.
- Sektörden satın alınan ürünler, alıcı maliyetlerinin önemli bir bölümünü temsil etmektedir. Alıcılar, uygun fiyatla alışveriş yapmaya ve seçici olmaya özen göstermektedir.
- Alıcılar tarafından tercih edilen ürünler standart veya farklılaştırılmamış ürünler ise alıcılar başka tedarikçileri tercih edebilmektedir.
- Geçiş maliyetlerinin olması alıcıların tedarikçileri değiştirmesine engel olmaktadır fakat geçiş maliyetleri tedarikçiler için geçerliyse alıcı güçlü konuma gelmektedir.
- Düşük kâr, satın alma maliyetini düşürmekte ve alıcıları güçlü hissettirmektedir.
- Alıcıların, geriye dönük entegrasyon yapmaları söz konusu olduğunda alıcılar pazarlık yaparken satıcıları tehdit edebilmekte veya ayrıcalık talep edebilmektedir.
- Endüstri ürünlerinde, mal ve hizmet kalitesi alıcılar için önemsizdir. Alıcılar genel olarak ucuz ürünleri tercih etmektedir.
- Alıcının gerçek piyasa fiyatları, tedarikçi maliyetleri hakkında tam bilgiye sahip olması, alıcıya daha fazla pazarlık olanağı sağlamaktadır. Alıcının bütün bilgilere sahip olması uygun fiyatlı satın alımlar yapmak için alıcıyı avantajlı konuma geçirmektedir.

3.5.1.4. İkame ürün tehdidi

Bir ürünün yerini doldurabilen başka bir ürün ikame üründür. Alıcıların tüketim eğilimlerinin değişmesi sonucunda, ikame ürünü tercih etmesi, ikame edilebilen ürünler için risk oluşturmaktadır. İkame ürünlerin maliyetlerinin düşük olması durumunda alıcılar

her zaman ikame ürün tercih etme şansına sahiptir. Pazarda yer alan firmalar ise aynı ürünü sunan bütün firmalar ile rekabet etmektedir (Kılıç ve Uslu, 2019; Yiğit ve Yiğit, 2011; Dursun, 2021).

En çok ilgi gören ikame ürünler, fiyat-performans ticaretini arttırma eğilimine sahip olan ve yüksek kâr elde eden endüstriler tarafından üretilen ürünlerdir. Endüstriler tarafından üretilen ürünler rekabeti artırırsa, fiyat düşüşü ve performans artırmaya sebep olursa, ikame ürünler hızlı bir şekilde devreye girer (Porter, 1980).

3.5.1.5. Mevcut firmalar arasında rekabetin yoğunluğu

Firmaların aralarında bağımlı olmaları ve kârlılık olarak birbirlerini etkilemeleri sonucunda herhangi bir firmanın faaliyeti sonucunda diğer firmalar rekabetçi olarak yanıt verebilmektedir. Rakipler tarafından işletmeye misilleme yapılması ve pazarı geliştirme fırsatı sunulduğu takdirde rekabet yoğunluğu artmaktadır (Karacaoğlu, 2009). Firmalar arasında yaşanan bu rekabet firmaları pozitif ya da negatif yönlü olarak etkileyebilmektedir. İşletmeler arasında güçlü bir rekabetin olması alıcıların mal/hizmetleri düşük fiyatlı elde etmesine olanak sağlarken, rekabetin olmadığı bir endüstride fiyatlar çok yüksek olabilmektedir. Endüstriler arasında gerçekleşen rekabetin çok fazla olması durumunda işletmeler alıcılara değer sağlayacak ürünler sunmalıdır. Fakat bu durum işletmelerin maliyetlerini artırarak, kârların azalmasına neden olmaktadır. Fiyat üzerine gerçekleştirilen rekabetler istikrarsız olmasından dolayı tüm endüstriyi kârlılık açısından negatif yönlü etkileyebilmektedir (Porter, 1980; Anolay, 2015).

Sektörde gerçekleşen rekabet yoğunluğu, etkileşim halinde olan birçok unsurun bir araya gelmesi ile gerçekleşir. Sektörde rekabeti etkileyen unsurlar şunlardır (Porter, 1980; Engin, 2005; Karacaoğlu, 2009):

Rakiplerin Yoğunluğu: İşletme sayısının fazla olması kontrolü zorlaştırmaktadır ve bazı işletmeler fark edilmeden hamle yapacaklarını düşünmektedir. İşletme sayısının az olması ise istikrarsızlığa sebep olmaktadır.

Sektörün Yavaş Gelişimi: Sektörün yavaş gelişimi işletmeler arasında yaşanan rekabeti yoğunlaştırmaktadır. Sektörün yavaş gelişmesi sonucunda, gelişim göstermek isteyen

işletmeler, endüstride bulunan diğer işletmelerin payını almak isteyecek ve rekabet yoğunlaşacaktır.

Yüksek Sabit Maliyetler: Bu maliyetler işletmelerin kapasiteleri doldurmak için baskı yaratır ve aşırı kapasite sonucunda fiyat düşüşü yaşanır. Sabit maliyetlerin yüksek olması sonucunda rekabet yoğunlaşmaktadır.

Farklılaşma ve Geçiş Maliyetlerinin Olmaması: Sektörde bulunan ürünlerin benzer olması halinde tüketici tercihleri genel olarak fiyatlar üzerinden gerçekleşmektedir. Bu durum işletmeler arasında fiyatla rekabet gerçekleştirmek için baskı oluşturmaktadır. Ürün farklılaştırma uygulanması durumunda, alıcıların belirli satıcılara karşı olan tercih ve sadakatleri, fiyat rekabetini engellemektedir.

Aşırı Kapasite: Kapasitenin aşırı artması, faaliyet gösteren işletmeye bağlı olarak dönemsellik gösterdiği gibi, yapısal sorunun da bir parçası olabilmektedir. Burada önemli olan husus aşırı kapasitenin eritilebilir olmasıdır.

Rakiplerin Çeşitliliği: Köken, kişilik ve ilişki bakımından farklılık gösteren rakipler, rekabet konusunda farklı hedef ve stratejilere sahiptir. Bir rakip için doğru olan stratejik hamle diğer işletmeler için yanlış olabilmektedir. Küçük işletmelerde, endüstriye çeşitlilik kazandırmaktadır çünkü kendi işletmesinin bağımsızlığını korumak için normalin altında bir getiri oranından memnun olabilirler. Büyük firmalar için ise bu rasyonel olarak kabul edilmez.

Yüksek Stratejik Çıkarlar: Sektörde var olan rekabet, firmaların başarıya ulaşma konusunda yüksek hedefleri varsa daha değişken hale gelmektedir. Örneğin; çeşitlendirme uygulayan bir firma, kurumsal stratejisini ileriye taşımak için belirli bir sektörde başarılı olmaya çok fazla önem verebilmektedir. Hedeflerin farklılaşması, istikrarın bozulmasına sebep olabilir. Bazı durumlarda kârlılıktan ödün vererek, hedefler genişletilmedir.

Yüksek Çıkış Engelleri: İşletmelerin düşük veya olumsuz yatırım getirileri elde etmesine rağmen rekabet etmelerini sağlayan ekonomik, duygusal ve stratejik faktörlerdir. Sektörden çıkan firmaların katlanmak zorunda olduğu maliyetleri kapsar. Özel varlıklar, stratejik ilişkiler, duygusal engeller, devlet ve sosyal kısıtlamalar çıkış engellerinin ana kaynaklarını oluşturmaktadır. Giriş engellerinin yüksek, çıkış engellerinin düşük olduğu durumlar sektör kârlılığı için en uygun olan durumdur.

3.5.2. Rekabet gücünde geleneksel yaklaşımlar

İnsanlık tarihi boyunca var olduğundan düşünülen rekabet kavramı, günümüze kadar birçok aşamadan geçmiş ve değişime uğramıştır. Bu bağlamda rekabet gücünde geleneksel yaklaşımları incelemek rekabet teorilerinin geçirdiği değişimi görmede faydalı olacaktır.

3.5.2.1. Merkantilizm

Avrupa'da altın, gümüş gibi değerli maden sıkıntıları yaşanırken, hızla artan ticaret hacmine hizmet etmek için yeterli paraya sahip olunmadığı ortaya çıkmıştır. Merkantilizm ortaya çıkmadan önce Bulyonizm dönemi yaşanmıştır ve bu dönemde altın ve gümüş ihracatı ülkelerde yasaklanmıştır. Merkantilizm ortaya çıktığında ise ülke içinde altın ve gümüşü en üst düzeye çıkarma isteği, ülkede daha fazla paraya sahip olma şeklini almıştır. Altın gümüş gibi değerli madenlerin ülkede stoklanması ve ihracatta yapılan düzenlemeler sonucunda ihracatın yasaklanması sonucunda Merkantilizm ortaya çıkmıştır (Hunt ve Lautzenheiser,2011)

Merkantilizm artan ticaret hacmine uygun bir dengenin oluşturulması gerektiğine vurgu yapmıştır. Tüccarlar parasal kaygıları olmadan ticaret yapmaya başlamışlardır. Ticarete teşvik eden, bireysel işletme kârlarını artıracak olan yöntemler ve işletmeler için kârlarını sigorta altına almak merkantilist politika içinde kabul edilmektedir. Merkantilist dönemde, ekonomik düşünce üç aşamada (Bulyonizm, Merkantilizm ve Üreticilik) ele alınmıştır (Ehrlich, 2016).

3.5.2.2. Mutlak üstünlükler teorisi

Merkantilizm, ticaret fazlasının bir başka ülkenin ticaret açığı ile dengelendiği, sıfır toplamlı bir oyun olarak görülmektedir. Adam Smith (1776) ise tüm ticaret ortaklarının yararlanabileceği pozitif toplamlı bir oyun olduğunu savunmaktadır, bu nedenle "Ulusların Zenginliği" kitabında merkantilizm ile ilgili eleştiriler yer almaktadır. Smith, görünmez elin işleyişine inandığı için bireycilik ve serbest ticareti savunmuştur (Cho ve Moon, 2000).

Adam Smith öncesi merkantilistler dış ticaret kuramına kesin olarak bir katkıda bulunamamışlardır. Smith, uluslararası uzmanlaşma ve serbest ticareti mutlak üstünlükler teorisi ile açıklamıştır (Kibritçioğlu, 1994). Ticaret gerçekleştirilirken ülkeler hangi ürünü daha ucuz ve daha az faktör kullanarak üretiyorsa bu ürünlerde uzmanlaşması gerektiğini, yüksek maliyetli ürünlerde ise ithalat yapılması durumunda toplam üretimde yaşanan artış ile beraber uluslararası ticaretle ülkelerin kazançlı bir sistem oluşturacağını savunmuştur (Çallı, 2015). Ülkeler arasında iş bölümü artışı olması sebebi ile pazar hacmi genişleyecek ve ülkelerde belirli ürünlerin düşük maliyetler ile üretilmesi bütün ülkelere pozitif bir katkı sağlayacaktır. Bunların sonucunda tüketici ucuz ve kaliteli ürünler elde edecek ve dünya refahına da katkı sağlanacaktır. Emek ve verimliliğin artması sonucunda, ülkeler arasında gerçekleştirilen ticarette piyasalar genişleyecektir. Smith, iş bölümü ve verimliliğin etkileri sonucunda teknolojik alanda gelişmeler olacağını da dile getirmiştir. Fakat bütün bu unsurların gerçekleşmesi için ticaret yapılan ülkelerin, gelişmiş ülkeler olması önem taşımaktadır (Arıç, 2013).

3.5.2.3. Karşılaştırmalı üstünlükler teorisi

Adam Smith tarafından 1776'da yayınlanan "Ulusların Üstünlüğü" kitabında ele aldığı "Mutlak Üstünlükler" teorisine birçok ekonomist önemli katkı bulunmuştur. En önemli katkı ise David Ricardo tarafından sağlanmıştır. Ricardo, ülkelerin her iki üründe de mutlak avantaja sahip olması durumunu ele alarak Smith tarafından geliştirilen teoriyi sarsmıştır. Ricardo, ülkelerin hangi ürünlerde üstün olduğunu belirleyerek o ürünler üzerinden ihracat yapması gerektiğini savunmuş ve bu teori karşılaştırmalı üstünlük teorisi olarak kabul edilmiştir (Cho ve Moon, 2000).

Ricardo tarafından ortaya çıkan karşılaştırmalı üstünlükler teorisinde fiziksel ve doğal etkiler ön planda tutulmuştur. Sonraki aşamalarda ise ekonomistler genel olarak faktör donanımı, insan ve teknolojiyi ön plana çıkarmıştır. Ricardo ile başlayan karşılaştırmalı üstünlükler teorisi Mill, Marshall ve Heckscher-Ohlin'le devam etmiş ve günümüze kadar gelmiştir. Ekonomistler serbest ticaretin faydalarını öncelikle teorik olarak akıl yürütmeye, daha sonra mutlak üstünlükler yasasına dayandırmaktadır (Bernhofen ve Brown, 2005; Erkan, 2012).

3.5.2.4. Faktör donatımı teorisi

İsviçreli ekonomistler Heckscher ve Ohlin tarafından geliştirilmiş olup, karşılatırmalı üstünlükler teorisinin farklı bir yorumu olarak kabul edilmiştir. Faktör donatımı teorisi, ülkeler arasında yaşanan üstünlüklerin, üretim faktörlerinin çok ya da az olmasına bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu teoriye göre, üretim faktörleri fazla olan ülkeler, üretim aşamasında bu faktörün kullanıldığı ürünlerde karşılaştırmalı üstünlük sağlar ve ürünü az maliyetle üreterek, bu ürünün üretiminde uzmanlaşır. Üretim faktörleri emek veya sermaye olabilir (Şahin, 2016). Bu teoriye göre sermaye yoğun ülkeler sermaye-yoğun ürünleri, emek-yoğun ülkeler emek-yoğun ürünleri ihraç etmelidir. Heckscher ve Ohlin tarafından ortaya çıkarılan bu teoride, ülkeler arasındaki rekabet gücü, faktör fiyatlarındaki farklılığa dayanmaktadır (Bayraktutan, 2003; Gökmenoğlu vd., 2012).

3.5.2.5. Leontief paradoksu

Heckscher ve Ohlin tarafından geliştirilen "Faktör Donatımı Teorisi", 1953 yılında Leontief tarafından incelenmiştir. Faktör donanımı teorisini test etmek amacıyla, ABD ekonomisinin 1947 yılına ait verileri girdiler-çıktılar yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir (Leontief, 1953). Çalışmanın sonucunda, sermaye yoğun ülke olan ABD'nin sermaye yoğun ürünleri ithal ettiği, emek yoğun ürünlerde ise ihracat ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum "Leontief Paradoksu" olarak isimlendirilmiştir. Emek ve sermaye dışındaki unsurların, özellikle bilginin, üretim ve dış ticaretteki rolünü ön plana çıkararak yeni teorilere katkı sağlamıştır. Bunun sonucunda bilginin, belirli malzeme ve insan gücü ile elde edilebilen, üretimi yükselten bir etken olduğu kanısına varılmıştır (Bayraktutan, 2003).

1960 yılına kadar üretime bağlı gelişen rekabet stratejilerinin temelinde üreticiler yer almıştır. Diğer yıllarda ise rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler/ülkeler yeni politikalara yönelmiş ve 1970 yılında maliyet üstünlüğüne dayalı bir üretim anlayışı gelişmiştir. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle beraber ülkeler/işletmeler düşük maliyetli çıktılar ile rekabet üstünlüğü elde etmişlerdir. 1980 yıllarının başına kadar, azalan kâr marjı ve artan rekabet ortamında Japon, Kuzey Amerika ve Avrupa'da bulunan işletmeler rekabette rakiplerine karşı üstünlükler elde etmişlerdir. 1990 yılından günümüze kadar olan süreçte ise teknolojik gelişmeler, küreselleşme, müşteri memnuniyeti, bilgi

toplumuna geçiş, sürekli olarak pazarda yer alan yeni ve farklı ürünler rekabet ortamının artmasına neden olmuştur (Bahar ve Kozak, 2012).

Porter (1990), "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" eserinde yer alan "Elmas Modeli" ile yeni ve farklı bir görüş ortaya çıkmıştır. Elmas Modeli, önceden belirlenen 10 ülke ve 100'den fazla sektör/endüstri üzerinde uygulanmıştır. Porter tarafından ortaya çıkarılan bu modelde, ülkelerin uluslararası rekabet gücünün belirlenmesi, rekabet ortamının analiz edilmesi ve en uygun stratejilerin geliştirilmesi hedef alınmıştır. Tezin üçüncü bölümünde Elmas Modeli ve Üç Jenerik Stratejisi konuları ele alınmıştır.

BÖLÜM 4. PORTER "ELMAS MODELİ" VE "ÜÇ JENERİK STRATEJİSİ"

4.1. Porter Elmas Modeli

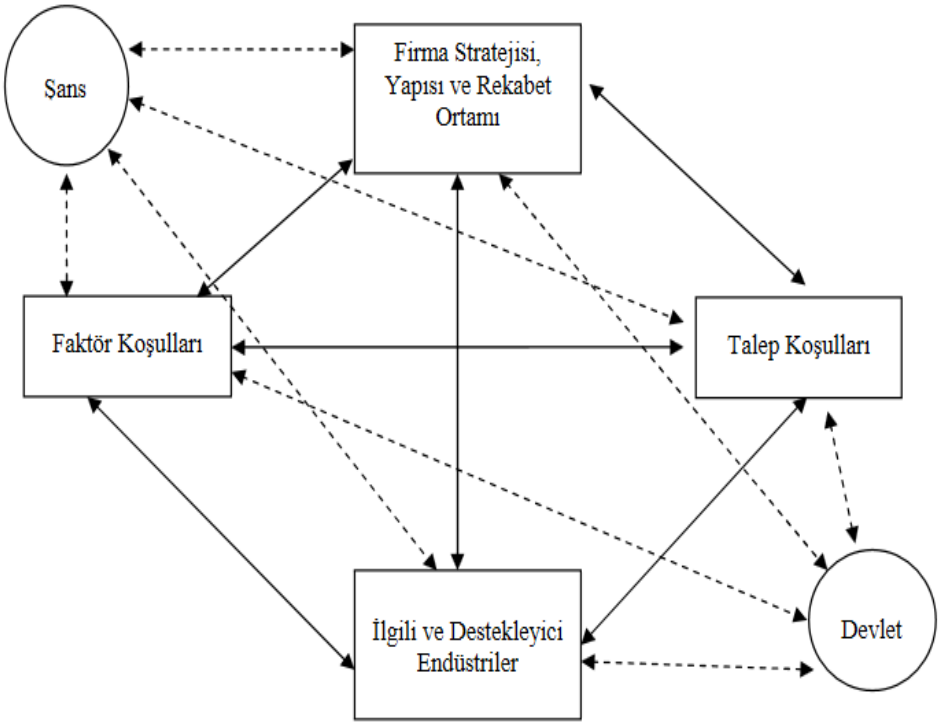
Geçmişten günümüze kadar rekabet ve rekabet gücü ile ilgili birçok teori geliştirilmiş fakat karmaşık olması sebebi ile genel bir tanım ve ölçüm yöntemi geliştirilememiştir. Porter'ın "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" çalışması, değişen koşullar karşısında karşılaştırmalı üstünlüklerden değil, rekabet avantajlarından söz edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Porter rekabet gücünü ekonomik, doğal ve faktör koşullarına bağlamıştır (Karácsony, 2008).

Porter (1990) "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" eseri ile rekabetçilik konusunda, stratejik yönetim ve teorik literatür arasında köprü kurarak, gelişmiş politikalara temel oluşturmuştur (Davies ve Ellis, 2000). Porter, ticaret teorilerinin yalnızca maliyete odaklanması sebebiyle yeni bir teorinin gerekli olduğunu ve pazar bölümlendirme, ürün farklılaştırma, teknoloji farklılıkları ve ölçek ekonomisi unsurlarını içermesi gerektiğini savunmuştur. Ayrıca bu teorinin, belirli ülkelerde rekabet içerisinde yer alan firmaların, neden diğer firmalardan daha iyi stratejiler seçtiklerini açıklayabilmesi gerektiğini dile getirmiştir (Watchravesringkan vd., 2010).

Porter, "Bir ülke neden belirli endüstrilerde uluslararası başarı elde eder?" sorusuna cevap aramıştır. Porter'ın bu çalışmadaki amacı, neden sadece belirli sosyal grupların, firmaların ve ulusların ilerleyip, geliştiğini açıklamaktır. Bu bağlamda ABD, Almanya, Japonya, Danimarka, İtalya, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık, Güney Kore ve Singapur ülkelerinde, 100 farklı sektörde, 4 yıl süren bir araştırma yapmıştır. Çalışmalar sonucunda, elmasın en çok bilinen dört köşesi olan faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destek endüstriler, firma stratejileri, yapı ve rekabet ortaya çıkmış ve "Elmas Modeli" (Diomond Model) oluşturulmuştur (Davies ve Ellis, 2000; Özdemir, 2019). Elmas modeli, rekabette başarılı olabilmek için önemli faktörleri içermektedir. Bu faktörler, tüm kaynaklar ve yetenekler, fırsatları şekillendiren bilgiler, var olan kaynak ve yeteneklerin

nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin cevap vermektedir. İşletmeler üzerinde baskı yaparak yenilik ve yatırım yapmalarını sağlamaktadır. Bu faktörler işletme çevresinde yer alan fırsat/tehditlerin ve güçlü/zayıf yönlerin ilişkilendirilmesini sağlamaktadır (Cini ve Nater, 2009).

Elmas modeli içinde bulunan unsurlar birbiri ile etkileşim ve ilişki içerisindedir. Bu modelde yer alan unsurlardan biri faktör koşullarıdır. Faktör koşulları doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye kaynakları, altyapı, üstyapı gibi unsurları içermektedir ve firmalar için başlangıç aşamasında avantaj sağlayan unsurulardır. Talep koşulları, müşterilerin istekleri doğrultusunda gerçekleşen bir unsurdur ve firmaların ürün geliştirme, yenilik yapma gibi faaliyetlerine etki etmektedir. İlgili ve destek endüstriler, ilgili endüstride yer alan tedarikçileri ve firmaları kapsamaktadır. Destek endüstrilerin rekabet içinde bulunması, firmaların yenilikçi girdiler ve uygun maliyetlerden yararlanmasına olanak tanımaktadır. Firma stratejisi, yapı ve rekabet ise sürekli yükselme, yatırım, teşvik sistemleri ve yerel rakipler arasında rekabete zorlayan bir unsurdur. Modelde yer alan 4 ana unsur dışında 2 değişken unsur bulunmaktadır, bu unsurlar şans ve devlet faktörüdür. Bu iki değişken unsur, ulusal rekabeti desteklemekte ama sürekli olarak bir avantaj oluşturmamaktadır. Şans faktörü, beklenmedik zamanda gerçekleşen olayları kapsamaktadır. Bunlara örnek olarak doğal afetler, salgın hastalıklar, politik olaylar örnek verilebilir. Devlet faktörü ise rekabet ortamına direkt olarak müdahalede bulunamamakla beraber, rekabetçi ortam için politikalar geliştirmektedir. Devletin rekabet ortamına direkt müdahalede bulunabilmesi gelişmemiş ülkelerde görülebilir. Bir firmanın ulusal ya da uluslararası alanda başarılı olabilmesi 4 ana unsur tarafından belirlenmektedir. Porter, bu unsurların bir arada kullanılmaması durumunda rekabet avantajı elde edilemeyeceğini belirtmektedir. Özellikle bilgi yoğun endüstrilerde, elmas modeli içerisinde yer alan faktörlerin tümünün etkileşimi rekabet avantajı oluşturmada zorunludur. (Porter, 1990; Zhao vd. 2009; Gürpınar ve Sandıkçı, 2008; Gökmenoğlu vd., 2012).



Şekil 4.1. Porter elmas modeli (Porter, 1990).

Şekil 4.1'de "Elmas Modeli"ne yer verilmiştir. Şekilde 4 ana unsur olan faktör koşulları, talep koşulları, firma stratejisi, yapısı ve rekabet ortamı ve son olarak ilgili/destek endüstriler yer almaktadır. Şans ve devlet faktörü ise iki dışsal değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu unsurların açıklaması aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

4.1.1. Faktör koşulları

Turizm bölgeleri için bir destinasyonda faktör koşullarının bulunması çekicilik ve motivasyon açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Turistin bir destinasyonu tercih etmesindeki en önemli sebep, ülkenin kültürel, tarihi, fiziksel faktörlere sahip olmasıdır. Bu unsurlar destinasyonların rekabet gücünü oluşturmakta ve etkilemektedir (Bahar ve Kozak, 2012).

Porter'a göre faktör koşulları, endüstride rekabet edebilmek için gerekli olan faktörleri ifade etmektedir (Jin ve Moon, 2006). Faktör koşulları alt unsurları, işletmelerde ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını, fiziksel kaynaklarını, bilgi kaynaklarını, sermayeyi ve altyapı unsurlarını kapsamaktadır. Bu unsurların bulunması ülkelerin rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir fakat sadece bu kaynaklara sahip olmak yeterli değildir. Aynı

zamanda bu kaynakların verimli bir şekilde ülkeler için pozitif yönlü bir etki oluşturacak ve ulusal rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecek şekilde kullanılması gerekmektedir (Özer, 2012).

Aşağıda rekabet gücünü etkileyen faktörler açıklanmıştır (Porter, 1990; Bahar, 2004);

İnsan kaynakları: Turizm işletmelerinde nitelikli işgücü, mesleki bilgi, tecrübe, deneyim, iş etikleri gibi unsurlar insan kaynaklarının temel ve önemli özellikleridir. Destinasyonu ziyaret eden müşterilerin, tekrar aynı destinasyonu ziyaret etmesinde önemli bir unsurdur.

Fiziki kaynaklar: İklim, toprak, su, maden, güç kaynakları gibi ülkede yer alan fiziksel unsurları ve bunların kaliteli, erişilebilir olması gibi özellikleri kapsamaktadır. Turizmde sürdürülebilirlik ve rekabet avantajının sağlanması için fiziksel/çevresel kaynakların korunması çok önemli bir etkendir. Fiziksel ve çevresel özelliklerini kaybeden destinasyonlar çekiciliklerini kaybedeceğinden dolayı ülkeler bu durumda olumsuz etkilenecektir.

Bilgi kaynakları: Mal/hizmetlere yönelik veriler, raporlar ve bilgiler bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır. Turizmde bu alanda öğrenci yetiştiren üniversiteler, turizm verileri yayınlayan kaynaklar, turizm bakanlığına bağlı olarak çalışan özel kurum ve kuruluşlar örnek verilebilir.

Sermaye kaynakları: İşletmeleri finanse etmek için var olan sermaye miktarını kapsamaktadır. Turizmde ise sektörle bağlantılı olan finans, maliye, teşvik konularını kapsamaktadır.

Altyapı: Konut, sağlık, fon transferi sistemi, haberleşme, taşıma, eğitim, kültür hizmetleri altyapı unsurlarıdır. Ülkelerin uluslararası düzeyde rekabet gücü elde edebilmeleri ancak altyapıya yapılan yatırımlar ile gerçekleşebilir. Turizmde talepleri karşılamak için altyapı yatırımlarına önem vermek, ekonomik olarak ülkeye olumlu katkı sağlayacaktır.

Bu faktörler kullanılan endüstrilere göre farklılıklar göstermektedir. Bir ülkede bulunan işletmeler, belirli endüstrilerde rekabet edebilmek için, düşük maliyetli ya da yüksek kaliteli faktörlere sahip ise rekabet avantajı elde etmektedir. Faktörlerden rekabet avantajı elde etmek, bu faktörlerin verimli ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilişkilidir. Turizm endüstrisinde yer alan destinasyonlar da rekabet gücü açısından farklılıklar göstermektedir. Turizm endüstrilerinde, uluslararası rekabet gücü kazanabilmek için

öncelikle ulusal rekabet gücü artırılmalıdır. Bunun için üretim faktörlerinin sürekliliği ve geliştirilmesi sağlanmalıdır. Faktör donatımında yeterli kaynakları bulunmayan destinasyonlar, sahip oldukları kaynakların kullanım ve yerini değiştirerek avantaj sağlayabilirler. Destinasyonların oluşmasında önemli etkenleri içeren faktör koşulları, rekabet gücünü pozitif ya da negatif olarak etkilemektedir (Porter, 1990; Bahar, 2014; Bahar ve Kozak, 2012).

4.1.2. Talep koşulları

Elmas modelinin ikinci faktörü olan talep koşulları, iç pazarda yer alan tüketiciler ile doğrudan ilişkili bir faktördür. İç pazarda talep ne kadar fazla olursa, ulusal rekabet avantajı da aynı oranda artmaktadır. Talep koşulları, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile doğrudan ilişki içerisinde olmakla birlikte, işletmelerin rekabet edebilmesi için ilk sırada yer alan kaynaktır. İç pazarda yer alan tüketicilerin talepleri, işletmelerin verimli ve üretken olmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda tüketici standartlarına uygun ürünler geliştirmeleri, dünyada gerçekleşen yenilikleri takip etmeleri için işletmelere itici güç oluşturmaktadır (Watchravesringkan vd., 2010; Porter, 1990). Yurt içi talep 3 temel özellik altında toplamıştır. Bunlar (Porter, 1990; Furman vd., 2002);

Yurt içi talebin niteliği: Ürüne olan yurt içi talep fazla ise bu ürün bölgesel işletmeler tarafından daha çok önemsenmekte ve rekabet avantajı oluşturmaktadır.

Yurt içi talebin büyüklüğü: Ürüne olan yurt içi talebin fazla olması rekabet avantajı oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler teknolojileri geliştirmekte ve verimliliklerini artırmak için yatırımlara yönelmektedir.

Yurt içi talebin uluslararasılaşması: Yurt içi talebi yoğunluğunun, uluslararasılaşmada avantajlı duruma gelebilmesi için ulusal işletmelerin pazar ve piyasayı takip etmesi açısından itici güç oluşturmaktadır.

Turizm işletmelerinde tüketicilerin talepleri, işletmelerin yenilikler yapması için itici güç oluşturur ve rekabet güçlerini artırarak devamlılık sağlar. Bu durum uluslararası alanda, turizm işletmelerinin rekabet avantajı oluşturmasında etkilidir. Ulusal turizm pazarında yer alan işletmelerin rekabet güçlerinin yüksek olması, uluslararası alanda rekabet edebilme şansını kolaylaştırmaktır. Turizm faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ülkelerde, iç talep önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin doğru

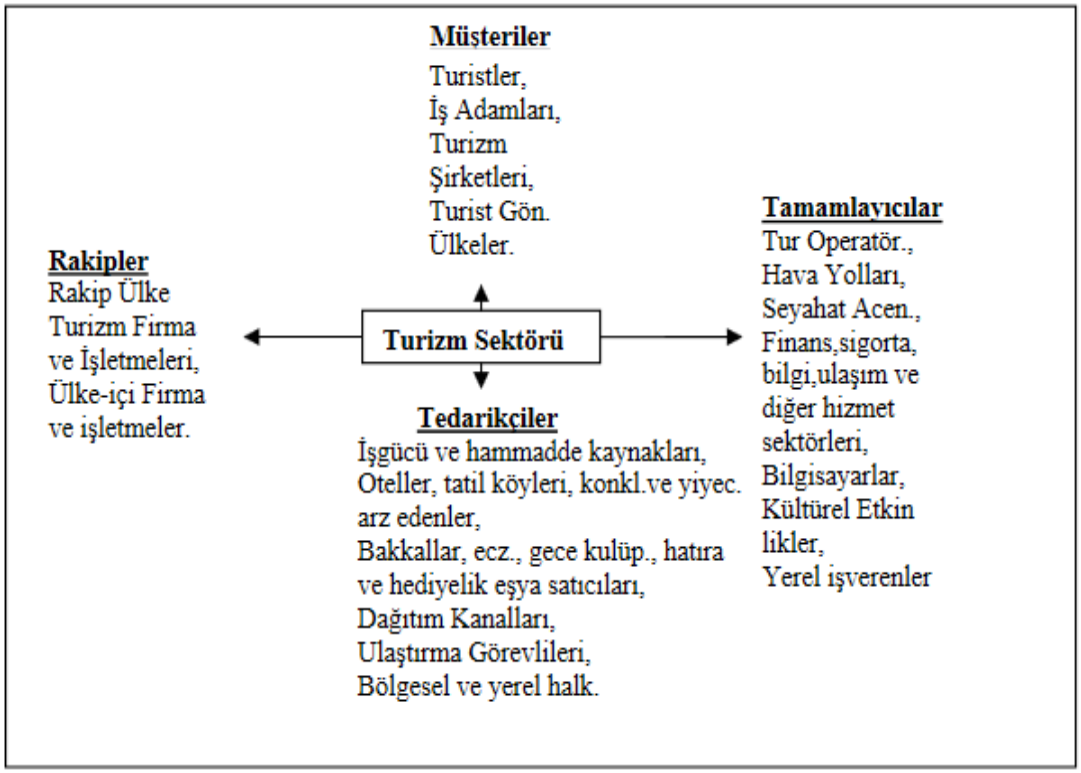
algılanması ve karşılanması iç pazar ile mümkün olmaktadır. İç talebi geliştirmek için gerçekleştirilen nitelikli işgücü alımı, personel eğitimleri, sermaye ve bilgi birikimlerinin doğru kullanımı, altyapı yatırımları uluslararası pazara açılmak için işletmelere kolaylık sağlamaktadır. Kısacası uluslararası alanda rekabet gücünü artırmak için, iç pazarda gerçekleşen talep büyük önem taşımaktadır. Turizm endüstrilerinde talebi etkileyen önemli unsurlar (ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, yasal) bulunmaktadır. Bu unsurlardan birkaçı turizm destinasyonlarının uluslararası alanda rekabet gücü elde etmesine katkı sağlamaktadır (Bahar, 2014; Bahar ve Kozak, 2012).

4.1.3. İlgili ve destek endüstriler

Elmas modelinde yer alan üçüncü unsur olan ilgili ve destek endüstriler, rekabet gücüne sahip olan ilgili/destek endüstrilerin ülkedeki varlığıdır. İlgili/destek endüstriler rekabet avantajı için önemli konumdadır çünkü yenilik ve uluslararasılaşma için ürünler üreterek, işletmelere önemli girdiler sağlayan endüstrilerdir (Porter, 1990). Ürünlerin tedarikleri, uluslararası pazara açılma ve yeniliklerin gerçekleştirilmesinde ilgili ve destek endüstriler önemi bir belirleyici olmaktadır. Destek endüstriler, işletmelere etkinlik, hız, öncülük ve maliyet avantajı kazandırmada etkilidir. İlgili endüstriler, işletmelerin rekabet ortamında ihtiyaç duyduğu tamamlayıcı ürünleri üretmektedir. İlgili endüstriler girdi üreterek, bilgi aktarımı, yenilik gibi fırsatlar sağlamaktadır. İşletmelerin ilgili ve destek endüstrilerine olan ihtiyaçları, faktör ve talep koşullarıyla aynı oranda ilerlemektedir. Destekleyici endüstrilerin rekabetçi bir yaklaşım izlemesi sonucunda işletmeler maliyet, ürünlere hızlı erişim, yenilik vb. avantajlara sahip olmaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008; Bakan ve Doğan, 2012).

Turizm işletmelerinde, ilgili ve destek endüstrilerin varlığı, destinasyonların rekabet gücü için önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerde ihtiyaç duyulan işgücü, hammadde gibi temel girdilerin sağlanmadığı durumlarda turistik ürün kavramı anlamını kaybedecektir. Turizmin hizmete dayalı bir sektör olması, 41 sektör ve alt sektör ile birlikte işlemesi, destek endüstrilerin önemini daha çok ön plana çıkarmaktadır. Konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, acenteler, tur operatörleri gibi unsurlar özel hizmetleri oluştururken ulaşım, dağıtım, kültürel ve rekreasyon faaliyetleri vb. unsurlar genel hizmetleri oluşturmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin sistemli bir işleyiş

içerisinde, müşterilerin talep ettikleri turistik ürünleri sunması, turizmde rekabeti zorlaştırmaktadır. Turizm işletmelerinin, istenilen düzeyde rekabet gücü elde edebilmesi özel hizmetler ve genel hizmetlerin uyum içinde işleyişi ile mümkün olmaktadır (Bahar, 2004; Bahar ve Kozak, 2012).



Şekil 4.2. Turizm sektörüne ait değerler şeması (Bahar, 2004).

Şekil 4.2'de turizm sektörüne ait değerler şemasına yer verilmiştir. Turizm sektörünün dikey boyutunda tedarikçiler ve müşteriler, yatay boyunda ise tamamlayıcı unsurlar ve rakipler yer almaktadır. Sektörde yer alan işletmeler ve firmalar, tedarikçilerden elde ettikleri girdiler ile müşteriler mal/hizmet sunarak kâr elde etmektedir. Tamamlayıcılar ise turizm içerisinde yer alan birimleri bütünleştirici özelliğe sahiptir. Yatay boyutta yer alan rakipler, uluslararası alanda rekabetin artmasına olanak sağlamaktadır.

4.1.4. Firma stratejileri, yapı ve rekabet

Firma stratejileri, yapı ve rekabet diğer üç unsuru kapsamakta ve "Elmas Modeli"nin dördüncü faktörünü oluşturmaktadır. Porter (1990), firma stratejilerinin, endüstri

yapısının ve rekabetin, sektörün rekabet gücüne etki ettiğini savunmaktadır. İşletmeler tarafından belirlenen stratejiler, uluslararası rekabette önemli bir konuma sahiptir.

İşletmenin kültürü ve ulusal kimlik ile birlikte ulusal pazarın rekabet ortamı ve kültürü, uluslararası rekabet için önemlidir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008). Ülkelerin özellikleri, yerel koşullar ve şartlar, işletmelerin yapı ve yönetim şekilleri üzerinde etki oluşturan unsurlardır. Farklılık oluşturan unsurlar (eğitim düzeyi, liderlik, organizasyon yapısı, tüketici davranışları gibi) uluslararası rekabette ülkeleri olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Rekabetin düşük olduğu sektörler çekici bulunurken, yüksek rekabetin bulunduğu endüstriler, işletmelerin yenilikler yapması için motive edici olmaktadır. Stratejik yönetime uygun seçilen işletme stratejileri, uluslararası alanda işletmeleri olumlu yönde etkilemektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri endüstrilerin özellikleri, rekabet gücü ve stratejiler üzerinde önemli bir oynamaktadır. Ulusal alanda bulunan rakip işletmeler fiyat düşürme, kalite, yeni ürünler ve süreç üretiminde etkili olacaktır (Porter, 1990; Koç ve Özbozkurt, 2014).

Endüstrilerde yoğunluğun fazla olması, işletmelerin tekelleşmesine olanak sağmakta ve bu durum rekabeti olumsuz yönde etkilemektedir. Tekel piyasalarda pazara birkaç işletme hâkim olmaktadır. Turizm endüstrilerinde de eksik piyasa yapısı olduğu bilinmektedir. Turizme yönelik mal ve hizmet üreten ekonomik birimler, eksik rekabet koşullarında faaliyetlerini devam ettirmektedir. Her birimin faaliyet alanı, yeri ve hacmi farklı özellikler taşımaktadır. Bu bağlamda, endüstri içerisinde yer alan işletme ve firmalar için farklı piyasa koşulları geçerli olmaktadır. Bu durumda turizm işletmelerinin stratejilerini ve yönetim biçimlerini piyasaya göre belirleyerek rekabet güçlerini artırması gereklidir. Turizm işletmelerinde, fiyat ile rekabetten daha çok mal ve hizmetlerde farklılaşmaya giderek rekabet gücü artırılmalıdır. Ulusal rekabet için yenilik, yenilikçi ürünler ve üretim süreçleri önemli unsurlardır ve uluslararası alanda rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Bahar, 2004; Bahar ve Kozak, 2012).

4.1.5. Devletin rolü

Ulusal rekabet avantajının dört ana belirleyicisi haricinde, devletin rolü değişken bir faktördür. Devletlerin, uluslararası rekabet etme konusunda etkileri kesin olarak bilinmemekte ve tartışılmaktadır. Devletin ulusal rekabet avantajına etkisi, dört ana

faktörü etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Firmalar ve işletmeler faktör koşulları, sübvansiyonlar, sermaye piyasalarına yönelik politikalar, eğitime yönelik politikalar gibi unsurlar sebebi ile devlet rolünden etkilenmektedir. Devlet kurumları, alıcı ihtiyacını zorunlu kılan ya etkileyen ürün standartları ile ilgili düzenlemeler oluşturmaktadır. Ayrıca telekomünikasyon ekipmanlar, ulusal havayolları gibi birçok ürünün alıcısı konumundadır. Devletin alıcı olması, ulusal endüstriye faydalı ya da zararlı olabilmektedir. Devlet, reklam medyalarının kontrolü, destekleyici hizmetler gibi unsurlarla ilgili ve destek endüstrilerin koşullarını; sermaye düzenlenmeleri, vergi politikası gibi yasalar ile firma stratejisini, yapısını ve rekabet koşullarını da etkilemektedir. Devlet düzenlemeleri veya satın alma işlemleri, ulusal alanda rekabet eden işletmelerin uluslararası alanda hizmet etmesine engel oluşturuyorsa, devletin rolü olumsuz olmaktadır. Devlet, piyasalara doğrudan müdahalede bulunmamalı sadece rekabet ortamını iyileştirme ve işletmelere yenilikler yapmak için ilham vermek üzerine politikalar geliştirmelidir (Porter, 1990; Tasevska, 2006; Mehrizi ve Pakneiat, 2008).

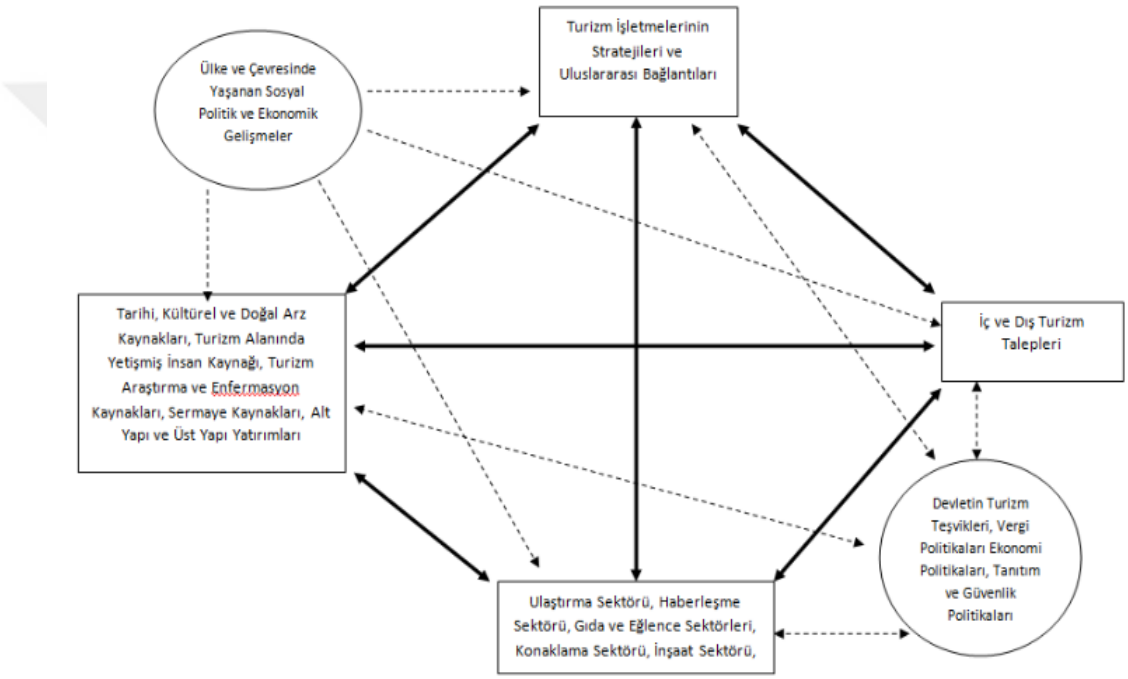
4.1.6. Şans faktörü

Şans faktörü, rekabet pozisyonlarında kaymalara yaratmakta ve süreksizlik sağlamaktadır. Yani şans faktörüne bağlı olarak gerçekleşen olaylar, rakiplerin önceden planladıkları avantajların geçersiz olmasına sebep olur ve işletmelerin yeni/farklı koşullara karşılık rekabet avantajı oluşturması için var olan firmaların yerine geçebileceği potansiyeller yaratmaktadır (Tasevska, 2006).

Rekabet avantajına etki eden bazı şans faktörleri şunlardır (Porter, 1990; Bahar ve Kozak, 2012):

- Politik boykot ve ambargolar
- Virüs ve salgın hastalıklar
- Doğal afetler
- Beklenmeyen ürün ve teknolojilerin ortaya çıkması
- Petrol şokları ve savaşlar
- Dünya genelinde döviz kurlarında meydana gelen değişimler
- Devletler tarafından belirlenen siyasi kararlar
- Dünya ve ülkelerde yaşanan talep dalgalanmaları sayılabilmektedir.

Bu ve benzeri olayların yaşanması, turizm piyasalarını ve rekabet ortamını değiştirebilmektedir. Şans faktöründe yer alan bu olayların önceden öngörülememesi, piyasa yapısını yüksek oranda etkilemektedir. Öngörülemeyen olayların gerçekleşmesi sonucunda değişen fırsatların etkisi ile bazı destinasyonlar avantaj kaybederken, bazı destinasyonlar avantaj kazanmaktadır. Örneğin; bir bölgede doğal afet yaşanması turistlerin başka destinasyonlara yönelmesine sebep olabilmektedir. Turizmi etkiyen olumsuz durumlar için kriz yönetimi masasının kurulması ve işletilmesi, destinasyon rekabetinde önemli bir unsur olmaktadır (Bahar, 2004).



Şekil 4.3. Elmas modelinin turizm endüstrisine uyarlanması (Özer, 2012).

Elmas modelinde yer alan rekabet gücü faktörleri çerçevesinde içerik göz önünde bulundurularak turizm terimlerine uygun duruma getirilmiş ve turizm endüstrisine uygun hale getirilerek Şekil 4.3'te verilmiştir.

4.2. Porter Üç Jenerik Stratejisi

İşletme düzeyinde rekabet stratejileri maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bu üç jenerik stratejisi uygulanarak müşterilerde değer yaratma ve konumlandırma gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Firmalar, endüstriler içinde belirli bir pozisyon seçmelidir. Konumlandırma, firmanın rekabete yönelik yaklaşımlarını

somutlaştırmaktadır. Konumlandırma, işletmelerin ürün ve hedef müşteri grubu dışında, rekabete yönelik yaklaşımına da etkilemektedir. (Porter, 1990; Kılıç ve Uslu, 2019).

Konumlandırma, müşterilerin mal ve hizmetleri pazarda nereye yerleştirdiği ile ilgili bir kavramdır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için rakiplerden farklı şekillerde ürün, hizmet veya markaların hedef kitleye yöneliminin sağlanması gerekmektedir (Çelik, 2009). Konumlandırma, diğer mal veya hizmetlerden ayrılan özellikleri ile tüketici zihninde oluşturulan yerdir. Konumlandırma yapılırken mal veya hizmetlerin kime, nasıl ve hangi şartlarda sunulması gerektiğinin planlanması önemli bir süreçtir (Arlı, 2012). Konumlandırma sürecinin sonunda başarılı olabilmek için bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Akpulat, 2017):

Açıklık: Konumlandırma düşüncesi açıkça ifade edilmelidir.

Tutarlılık: Tüketici istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, müşteriler tutarlı mesajlar gönderilmelidir.

Rekabet Edebilme Özelliği: Konumlandırma sürecinde pazarda yer alan diğer işletmelerden farklı özellikler öne çıkarılarak rekabet gücü artırılmalıdır.

İnandırıcılık: Diğer işletmelerden farklı olan ve işletmenin müşterinin zihninde konumlanmasını sağlayacak olan özellik inandırıcı olmalıdır.

Turizm işletmeleri için konumlandırma, bölgenin özellikleri ve kilit müşteri gruplarının talepleri ile uyumlu olan imajlarını, sistematik bir şekilde potansiyel müşterilerin zihnine yerleştirme sürecidir. Turizmde destinasyon imajı, turistlerin bölgeyi ziyaret etmesinde kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir. Konumlandırma, pazar bölümlendirme ve hedef pazarlamanın takibi için bir iletişim stratejisidir. Ayırt edici ve çekici özellikler, destinasyonların seçimi aşamasında sadece rekabet avantajı sağlamamakta aynı zamanda destinasyonlarda ziyaret artışına sebep olabilmektedir. Bu nedenle, doğru bir konumlandırma stratejisi, destinasyonu rakiplerinden farklılaştırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Doğru bir konumlandırma stratejisi için, destinasyon nitelikleri ve hedef pazarın ihtiyaç ve istekleri ayrıntılı bir şekilde analiz edilmelidir. Doğru bir konumlandırma stratejisi seçimi yapılmaması durumunda bazı olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilir (Williams, 2001; Chacko, 1996);

- Destinasyon, daha güçlü bir destinasyon ile rekabet etmekte zorluk çekmektedir.

- Destinasyonların konumu belirsizleşir ve bu durumda hedef pazar grubunda yer alan turistler, konumlandırma amaçlı gönderilen mesajı anlamayabilir. Bu durum genel olarak herkese hitap etmeye çalışan destinasyonlarda gözlemlenmektedir.
- Destinasyon kimliğinin belirsiz olması veya müşterinin zihninde destinasyonun olumsuz bir imaja sahip olması, müşteri talebi oluşturmamaktadır.

Turizm işletmelerinde hizmetin soyut olması, müşterilerin işletmeler arasındaki farkı ayırt edebilmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple, aynı pazara hitap eden turizm işletmeleri, hizmeti farklı kılacak, avantajlar ve ek hizmetleri misafire sunmalıdır. Örneğin, iki havayolunu şirketinden bir tanesi güvenli ve emniyetli uçuş ile konumlandırma yaparken, diğeri elektronik bilette kolaylık sağlayan havayolu olarak konumlandırma yapabilir (Arlı, 2012).

Porter (1985), üç jenerik stratejisini geliştirmiş ve bu stratejileri uygulayarak müşterilerde değer yaratma ve konumlandırma gerçekleştirilmesi amaçlamıştır. Bu stratejiler ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

4.2.1. Maliyet liderliği stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin mal/hizmetlerini rakiplerinden daha verimli şekilde pazarlama, üretme ve tasarlama yeteneğidir. Düşük maliyetler ile rakiplere yakın fiyatlandırma yapmak, işletmeler için üstün getiriler sağlamaktadır. İşletmelerin maliyet liderliği stratejisinde başarı olması ve bunu sürdürmesi, pazarda fiyatlara hâkim olmasına sebep olacak ve işletme sektör ortalamasının üstünde yer alacaktır. (Porter, 1985; Porter, 1990).

Maliyet liderliği stratejisinde iki önemli faktör bulunmaktadır. Birincisi, maliyet liderliği stratejisini uygulayan tek bir işletme olmalıdır. Birden fazla işletmenin bu stratejiyi uygulaması rekabeti artıracak ve bu durum işletmeler için olumsuz sonuçlanacaktır. İkincisi ise maliyet liderliğinde farklılaşmanın gerekli olmasıdır. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler tarafından sunulan mal/hizmetler tüketiciler tarafından istenilen ve satın alınan mal/hizmetler olmalıdır (Porter, 1985).

Maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler iç süreçlerde etkin olan tedarik, üretim, dağıtım gibi önemli maliyetleri olan unsurları geliştiren işletmeler olmalıdır. Böylelikle, pazar payını ve satış miktarını artırarak, ölçek ekonomilerinden de faydalanarak, maliyet

avantajlarını koruyabilmektedirler. Yüksek pazar payına sahip işletmeler yüksek pazarlık gücü de elde edebilmektedir. Maliyet liderliği uygulayan işletmeler, kazanılan tecrübeler sayesinde rekabet gücünü artırabilir. Maliyet liderliğinde mal ve hizmetlerin standartlaşması sonucu iş sürecini kolaylaştırmak amaçlanmaktadır. Fakat tüketici tercihlerinin değişmesi sonucunda müşterilerin farklı ürünler tercih etmesi gibi unsurlar maliyet liderliği uygulayan işletmeler için olumsuz durumlar meydana getirmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012).

Maliyet liderliği stratejisi elde edebilmek için genel olarak yüksek pazar payı, hammaddelere elverişli erişim, teknolojik ekipmanlara yüksek oranda sermaye yatırım, agresif fiyatlandırma gibi başlangıçta uygulanması gereken yüksek maliyetli işlemler bulunmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler için birtakım risklerden söz edilebilir. Bunlar (Tasevska, 2006);

- Teknolojik gelişmeler ve değişimler sonucunda yapılan yatırımlar yetersiz olabilmektedir.
- Sektöre yeni giren veya rakiplerin, taklit yolu veya son teknoloji tesislere yatırım yapma yetenekleri ile maliyet liderliği stratejisini öğrenmesi, maliyet liderliği uygulayan işletmeler için risk oluşturmaktadır.
- İşletmeler maliyete önem verilmesi sebebi ile gerekli ürün/pazarlama değişikliklerini göremeyebilir.
- İşletmelerin yeterli fiyat farkını koruma yeteneğini daraltan maliyet enflasyonu işletmeler için risk oluşturabilmektedir.

4.2.2. Farklılaştırma stratejisi

Porter tarafından geliştirilen ikinci rekabet ve konumlandırma stratejisi farklılaştırmadır. Farklılaştırma, işletmelerin mal ve hizmetlerine uyguladıkları yenilikler olarak tanımlanmaktadır. Farklılaştırma; tasarım ve marka imajı, teknoloji, mal/hizmet özelliklerinde değişikler, müşteri hizmetleri, bayi ağı oluşturma gibi faktörler ile gerçekleştirilebilir. İşletmeler için birkaç boyutta farklılaştırma yapmak uygundur. Başarılı farklılaştırma stratejileri uygulayan işletmeler, sektörde ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmektedir. Farklılaştırma stratejisi, müşterilerde marka sadakati oluşturmakta ve rekabete karşı işletmeyi güçlendirmektedir, bu durum müşterilerde fiyata karşı daha

düşük hassasiyet oluşmaktadır (Porter, 1985; Porter, 1980). Bu nedenle farklılaştırma stratejisi ile rekabet etmeyi tercih eden işletmelerin fiyatları, rakiplerinden daha yüksek olmalıdır. Farklılaştırma stratejileri uygulayan işletmeler, yüksek fiyatlar talep etmek için gerçek ve algılanabilir farklar oluşturmalıdır. Fiyat, mal/hizmetin farklılaştırıldığının gösterilmesinde önemli bir faktördür (Green vd., 1993; Brenes vd., 2014).

İşletmeler farklılaştırma stratejisi uygulamak için aşağıda yer alan aşamaları sırası ile uygulamalıdır (Porter, 1985);

1. Alıcının kim olduğu belirlenmelidir.
2. Alıcının değer zinciri ve firmanın yaratacağı etki belirlenmelidir.
3. Alıcının satın alma kriterleri belirlenmelidir.
4. İşletmenin değer zincirinde bulunan benzersizliğin, mevcut ve potansiyel kaynakları değerlendirilmelidir.
5. Mevcut ve potansiyel farklılaştırma kaynaklarının maliyetleri belirlenmelidir.
6. Farklılaştırma maliyetleri göz önüne alınarak, müşteri tarafından en değerli görülen farklılaştırma seçilmelidir.
7. Seçilen farklılaştırma stratejisi test edilmelidir.
8. Farklılaştırma üzerinde çok fazla etkisi bulunmayan faktörlerin maliyetleri azaltılmalıdır.

Farklılaştırma ile elde edilen avantajların sürdürülebilirliği daha uzun süre devam etmektedir. Müşteriler tarafından değer oluşturan mal/hizmetler, sektörde yer alan rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemez. Güvenilir ve kaliteli ürünler üretmeye odaklanmak, gelişmiş veya düşük performans maliyetlerinin yüksek olduğu pazarlarda satışlarda önemli bir etki yaratmaktadır. Rakiplerin belirli avantajlar karşında tepki vermesi ne kadar uzun olursa, farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmenin avantajlardan yararlanma ve yeni fırsatlar oluşturma avantajı daha fazla olmaktadır. Ayrıca farklılaştırma, işletmelerin tedarikçiler olan ilişkilerini de etkilemektedir. İşletmelerin müşteriler ve tedarikçiler ile kurdukları ilişkiler karmaşık olduğu için diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi maliyetli olacaktır. Bu sebeple farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler rekabet avantajı elde edecektir (Porter, 1985; Banker vd., 2014).

Farklılaştırma stratejileri üç değişik şekilde uygulanabilmektedir (Koban ve İşçioğlu, 2019);

Mal ve hizmetin performansı: farklılaştırılan mal/hizmetler müşterilere eşsiz bir fayda sağlamalıdır. Bu durumda, mal ve hizmetin farklı algılanması ve tercih edilebilirliği artmaktadır.

Mal ve hizmetin algısı: Mal/hizmet algısı yaratmak müşteri ile işletme arasında olan bağı güçlendirmektedir. Tutundurma stratejileri, marka ve müşteri deneyimleri ile bağ oluşturmak mümkündür.

Mal ve hizmetin genişlemesi: Mal/hizmet farklılaştırma ile müşteriye sunulan ek faydalar, müşteri tarafından algılanan değeri artırmaktadır.

Maliyet liderliğinde olduğu gibi farklılaştırma stratejisi de bazı riskleri beraberinde getirmektedir. Bunlar (Ağgez, 2013);

- Farklılaştırma stratejisi uygulamayan rakipler endüstride düşük fiyatlarla yer almaktadır. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin fiyatları yüksek olduğundan, müşteriler farklılaştırılmış firmalardan vazgeçebilmektedir.
- Tüketiciler bazı durumlarda farklılaştırılmış mal/hizmetler ihtiyaç duymayabilir.
- Farklılaştırma stratejisini bazı pazar ve ülkelere uyarlamak gerekmektedir. Bu durumda, farklılaştırma stratejilerini uluslararası pazarda uygulamak düşük maliyetli stratejilerden daha zor bir süreç olabilmektir.
- Dünyada farklılaştırma stratejilerinin kabullenilmesi, kısa vadede düşük maliyetli stratejilerden daha az savunmasız olabilmektedir.

Farklılaştırma stratejileri uygulayan işletmelerin teknolojik olarak yeterli olması, işletme içi yaratıcılık potansiyelinin yüksek olması, pazarlama yeteneği, mal/hizmet geliştirme yeteneğine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca farklılaştırmanın müşteriler üzerinde yaratacağı değer etkisi sürekli olarak takip edilmelidir (Koban ve İşçioğlu, 2019).

4.2.3. Odaklanma stratejisi

Odaklanma stratejisi, belirli bir müşteri grubu, belirli ürünler veya belirli bir coğrafi pazar üzerine yoğunlaşmaktır. Odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe en nitelikli şekilde hizmet etmek üzerine kurulu bir stratejidir, odaklanma stratejisi uygulayacak olan işletmenin bütün politikaları buna göre belirlenmelidir. Odaklanma stratejisini uygulayan işletmeler,

maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisi uygulan işletmeler ile rekabete etmek yerine, eksik pazar segmentlerini bulmaya çalışmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi bütün sektörü kapsamakta fakat odaklanma stratejisi belirli bir grubu hedef almaktadır. Odaklanma stratejisi, işletmenin rakiplerinden daha etkin/verimli şekilde hizmet etmesine dayanan stratejidir. İşletmeler belirledikleri hedeflerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı veya hedef müşteri grubuna daha düşük maliyetle hizmet etmeyi hedefleyebilmektedir ya da her ikisi seçeneği de uygulamayı tercih edebilmektedir (Porter, 1980; Ağgez, 2013).

Bir hedef üzerine odaklanan işletmeler, işletme stratejilerinin tümünü bu hedef doğrultusunda yönlendirecek ve bu konuda uzmanlaşacaktır. Uzmanlaşma ile beraber işletmeler, sektörde yer alan rakipler karşısında daha avantajlı bir konuma gelecektir. İşletmeler odaklandıkların hedef grup üzerinde farklılaşarak, hedeflerini gerçekleştirirken aynı zamanda maliyeti azaltacaktır. Odaklanma stratejisinin beraberinde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini uygulayabilen işletmeler, sektör ortalamasının üzerinde gelirler edecektir (Özkan, 2007).

Odaklanma stratejisinin bazı yararları ve riskleri bulunmaktadır. Odaklanma stratejisinin yararları şunlardır (Doğan, 2011);

- Odaklanma stratejisi belirli bir pazara hitap etmektedir. Bu durum pazara yeni girecek olan işletmeler için tehdit olarak algılanabilir.
- Belirli bir gruba yönelik sunulan mal/hizmetlerde ikamenin zor olması, ikame mal/hizmetlerin oluşturduğu riskleri azaltmaktadır.
- Belirli bir pazarı kapsaması sebebi ile tedarikçilerin farklı özellikler sahip olması gerekmektedir. Farklı özellikleri taşımayan tedarikçilerin dikey büyüme stratejileri, belirli bölüme odaklanma sebebi ile zorlaşabilir.
- İşletmelerin genel olarak geniş pazarlara odaklanmaktadır. Bu nedenle belirli pazara odaklanan işletmeler için çok güçlü bir rekabet ortamı olmayacaktır.
- Odaklanma stratejisi, işletmelerin büyümesine ve yeni pazarlara ulaşmasına olanak sağlayacaktır.

Odaklanma stratejisinde riskler ise şunlardır (Porter, 1980; Tasevska, 2006; Yaylacı, 2007);

- Geniş bir pazara hitap eden işletmeler ile odaklanma stratejileri arasında bir maliyet farkı oluşmaktadır. Bu maliyet farklı odaklanma stratejisi uygulayan işletmelere avantaj sağlamayacak biçimde azalmaktadır.
- Stratejik hedef ile birlikte, pazarda istenilen mal/hizmet farklılıkları daralmaktadır.
- Rakip işletmeler, stratejik hedef dâhilinde bir alt pazar bulup bu pazara odaklanmaktadır.

Sonuç olarak, işletmeler uygulamak istedikleri rekabet ve konumlandırma stratejisini doğru seçmelidir. Porter (1990), konumlandırmada işletmelerin ürün çeşitlilikleri, dağıtım kanallarını, alıcı türlerini, rekabet edecekleri sektörleri doğru seçmesini önermiştir. Porter'a göre en kötü stratejik hata ortada sıkışıp kalmak ya da tüm stratejileri aynı anda takip etmeye çalışmaktır. Bu iki kötü stratejik hatayı yapmak, işletmenin sektörde ortalamanın altına düşmesine sebep olmaktadır. Çünkü tüm stratejileri aynı anda takip etmeye çalışmak, işletmede içsel çelişkiler yaşanmasına sebep olacak ve işletme hiçbir stratejide başarılı olamayacaktır.

BÖLÜM 5. KIŞ TURİZMİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET VE KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için doğru bir rekabet ve konumlandırma stratejisi büyük önem taşımaktadır. Türkiye'de gelişmiş olan deniz, kum, güneş turizminin yanında, alternatif turizm çeşitlerinin geliştirilmesi ülke turizminin devamlılığı açısından çok önemlidir. Alternatif turizm içerisinde yer alan kış turizminin doğal kaynakları ülkemizde oldukça zengindir. Çalışmanın amacı; kış turizmi destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin belirlenmesidir. İşletmelerin rakipleri karşısında uyguladıkları rekabet ve konumlandırma stratejileri tespit edilerek, rekabet edebilirliklerinin artırılması açısından işletmelere katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu çalışmada, Türkiye'nin kış turizmi destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, yöneticiler gözünden rekabetçi yanlarının belirlenmesi de hedeflenmektedir.

Türkiye'de kış turizminin gelişmesi, uluslararası pazarda yer alabilmesi için işletmelerin rekabet ve konumlandırma stratejilerinin geliştirilmesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilecek bulgularla rekabetin yoğun olduğu kış turizmi destinasyonlarına, rekabet ve konumlandırma stratejileri konusunda önerilerde bulunulabilecektir.

5.2. Evren ve Örneklem

Çalışmada verilerin elde edilebilmesi için nitel araştırma yöntemi olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmada seçkin veriler elde edebilmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın kış destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerini kapsamaktadır, bu nedenle ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Amaçlı örnekleme yöntemi nitel araştırmalar için kullanılan bir yöntem olup, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumlarda, derinlemesine çalışma yapmaya olanak sağlamaktadır. Bu sebeple, amaçlı örnekleme yöntemi olayların ve olguların açıklanmasında yarar sağlayan bir yöntemdir. Amaçlı örnekleme yönteminde birden çok örnekleme vardır. Bunlar; kartopu örnekleme, ölçüt örnekleme, maksimum çeşitlilik örneklemesi, aşırı veya aykırı durum örneklemesi vb. olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ölçüt örnekleme ise, çalışmanın problemi ile ilgili olarak belirlenen nitelikleri bulunduran kişiler, olaylar, durumlar veya nesneler olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012).

Çalışmanın evreni, kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerdir. Bu sebeple öncelikle kış turizmi destinasyonları sonraki aşamada ise destinasyonlarda yer alan konaklama işletmelerine ulaşılmıştır. Belirlenen kış destinasyonları; Uludağ, Palandöken, Erciyes, Sarıkamış, Zigana, Kartepe, Kartalkaya, Davraz, Hazarbaba, Ilgaz, Çambaşı, Kopdağı, Yıldızdağı, Murat Dağı, Yalnızçam kayak merkezleridir. Türkiye'de kış turizmi destinasyonlarında faaliyet gösteren araştırmaya uygun 42 konaklama işletmesinden 21 işletmenin üst düzey yöneticilerine yarı yapılandırılmış mülakat soruları yönlendirilmiştir. COVID-19 pandemisi ile birçok konaklama işletmesinin açılmaması ve bazı konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşmeyi kabul etmemesi sebebi ile 21 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan üst düzey yöneticiler ile görüşme yapılabilmesi için randevu talep edilmiş ve yöneticiler ile bireysel görüşme yapılmıştır. Katılımcıların üst düzey yönetici olması koşulu aranmıştır. Araştırmada yer alan katılımcılar hakkında tanımlayıcı bilgilere Tablo 4.1'de yer verilmiştir. 21 katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, verilerin doygunluğa ulaşması nedeniyle görüşmeler yeterli görülmüştür. Verilerin doygunluğa ulaşması örneklem sayısına bağlı değildir. Verilerin derinlemesine bilgi sağlaması sonucunda veri doygunluğu gerçekleşmektedir. Toplanan verilerin tekrara düşmesi ve yeni bilgiler sunmuyor olması durumunda veri doygunluğuna ulaşılmış olur ve veri toplama sürecine son verilebilir (Demirel ve Karakuş, 2019).

5.3. Veri Toplama Aracı

Verilerin elde edilmesi için görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmada, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış mülakat, belirli bir soru çerçevesine bağlı kalmakla birlikte, soruların genel olarak esnek olduğu bir veri toplama tekniğidir. Bu teknikte araştırmacı, tam yapılandırılmış mülakatın aksine, görüşmenin seyrine bağlı olarak sorularda değişiklikler yapıp, ek sorular sorulabilir. Bu sayede, görüşülen kişinin bilgilerini aktarmasında ortaya çıkan muhtemel sınırlamaların önüne geçilerek, ilgili konuda daha detaylı bilgiler elde edilebilmektedir (Merriam, 2013).

Araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen 20 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu Michael E. Porter'ın 1990 yılında ortaya koyduğu "Elmas Modeli" ve 1985 yılında literatüre kazandırdığı "Üç Jenerik Stratejisi" kullanılarak oluşturulmuştur. Mülakat sorularının birinci kısmında faktör koşulları başlığı altında insan kaynakları yönetimi, altyapı-üstyapı, sermaye ve bilgi kaynakları ele alınmıştır. İkinci kısımda talep koşulları, üçüncü kısımda bağlı ve destek endüstrileri, dördüncü kısımda firma stratejileri yapı ve rekabet koşulları temel başlıkları altında sorulara yer verilmiştir. Porter'ın elmas modelinde yer alan ve iki dışsal değişken olan devlet ve şans faktörü ile ilgili sorulara da yer verilmiştir. Son kısımda ise konumlandırma başlığı altında üç jenerik stratejisi olan maliyet liderliği, odaklanma stratejisi ve farklılaştırma stratejisi ile ilgili sorular yer almaktadır.

Michael E. Porter'ın "Elmas Modeli" ve "Üç Jenerik Stratejisi" kullanılarak oluşturulan mülakat formu, yapı geçerliliğinin sağlaması amacı ile dokuz akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Akademisyenler tarafından belirsizlik, bütünlük, anlaşılırlık gibi konularda yapılan eleştiriler dikkate alınarak sorular düzenlenmiştir. Ön görüşme ve mülakatlar Şubat–Haziran tarihleri arasında 20 ile 50 dakika arasında değişen bireysel görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler Zoom programı üzerinden ve telefon ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler görüntü ve ses kayıt cihazları ile kayıt altına alınarak raporlanmıştır.

5.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın analiz kısmında, elde edilen verilerin belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını temel alan betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde, görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilir. Elde edilen veriler açık ve sistematik bir biçimde betimlenir. Daha sonra bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden sonuç ilişkileri irdelenir ve sonuca ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırmada verilerin analizi için Wolcott'un (1994) önerdiği üç yol kullanılmıştır. Çalışmanın özgün olması için araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden alıntılar yapılmasının yanında sistematik analiz ile veriler kategorize edilerek incelenmiştir. Bununla beraber veri analizi sürecinde araştırmacının yorumları da kullanılmıştır. Strauss ve Corbin'in (1990) önerdiği model kapsamında kodlama, kategorileri belirleme, kategorileri isimlendirme ve bu kategorilerin özelliklerinin tanımlanması gerçekleştirilerek süreç tamamlanmıştır. Veri analizi için araştırmacı tarafından ön okuması yapılan metinlerin MAXQDA 2020 programı ile kod ve temaları oluşturulmuş daha sonra analiz edilmiştir.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada üç sınırlılık bulunmaktadır. Birincisi, COVID-19 pandemisi nedeni ile bazı konaklama işletmelerinin faaliyete açılmamasıdır. Bu sebeple konaklama işletmeleri ile iletişime geçilememiştir. İkinci sınırlılık, kış destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden bazılarının dijital platformlarda yer almaması ve internet sitelerinin bulunmamasıdır. Bu sebeple bazı konaklama işletmelerine ulaşılamamış ve iletişim kurulamamıştır. Üçüncü sınırlılık, kış turizminde sezonun kısa olmasından dolayı, zamanın kısıtlı olması ve iş yoğunluğundan dolayı üst düzey yöneticilerden geri dönüş alınamamasıdır. Kış turizminde faaliyet gösteren fakat ulaşılamayan konaklama işletmeleri çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler, katılımcı görüşleri ile sınırlı kalmaktadır.

4.6. Bulgular

Bu bölümde, kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerine ilişkin yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. 21 üst düzey konaklama işletmesi yöneticisine, nitel araştırma yöntemi olan görüşme tekniğiyle, yarı yapılandırılmış mülakat soruları yönlendirilmiştir. Verilerin analizi için ön okuması yapılan metinlerin MAXQDA 2020 programı ile kod ve temaları oluşturularak analiz gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan katılımcıların gizliliğine önem verildiği için isimler kodlama yapılarak verilmiştir. Tablo 4.1'de katılımcılara ait tanımlayıcı bilgilere, Tablo 4.2'de konaklama işletmeleri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra araştırma sorularına verilen cevaplardan bazı alıntılara ve bu kapsamda oluşturulan kodlara yer verilmiştir.

5.6.1. Katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler

Aşağıda görüşmede yer alan katılımcılara ait tanımlayıcı bilgilere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, unvan, konaklama işletmesinde çalışma süresi) yer verilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler.

Kodlama	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Medeni Durum	Unvan	Konaklama İşletmesinde Çalışma Süresi
K1	Erkek	26-35	Lisans	Evli	Önbüro Müdürü	11 yıl ve üstü
K2	Erkek	46-55	Lise	Evli	Genel Müdür	1 yıldan az
K3	Erkek	46-55	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Satış Müdürü	1-3 yıl
K4	Erkek	36-45	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Önbüro Müdürü	11 yıl ve üstü
K5	Kadın	26-35	Lisans	Bekâr	Misafir İlişkileri Müdürü	6-10 yıl
K6	Erkek	46-55	Lisans	Evli	Genel Müdür	1-3 yıl
K7	Erkek	36-45	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	1-3 yıl

K8	Erkek	36-45	Lisans	Evli	Genel Müdür	11 yıl ve üstü
K9	Erkek	36-45	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Sorumlu Müdür	4-5 yıl
K10	Erkek	26-35	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Satış ve Pazarlama Müdürü	1-3 yıl
K11	Erkek	46-55	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	1 yıldan az
K12	Erkek	18-25	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	4-5 yıl
K13	Erkek	46-55	Lise	Evli	Genel Müdür	6-10 yıl
K14	Erkek	26-35	Lise	Evli	Teknik Müdür	4-5 yıl
K15	Erkek	26-35	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Otel Yöneticisi	4-5 yıl
K16	Erkek	26-35	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	1-3 yıl
K17	Erkek	36-45	Lisans	Evli	Genel Müdür	11 yıl ve üzeri
K18	Erkek	36-45	Lise	Bekâr	Operasyon Müdürü	1 yıldan az
K19	Erkek	56 ve üzeri	Yüksek Lisans/Doktora	Bekâr	Otel Müdürü	4-5 yıl
K20	Erkek	46-55	Yüksek Lisans/Doktora	Evli	Genel Müdür	6-10 yıl
K21	Erkek	26-35	Lisans	Bekâr	Önbüro Müdürü	1-3 yıl

Tablo 5.1'de katılımcıların yaş oranlarına bakıldığında yaklaşık %33'ünün 26-35, %23,8'inin 36-45, %28,5'inin 46-55 yaş aralığında yer aldığı ve katılımcıların çoğunlukla erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük kısmının erkek olması konaklama işletmelerindeki çalışma sürelerinin uzun ve şartlarının zor olmasına bağlanabilir. Katılımcıların unvanları incelendiğinde genel olarak üst düzey yöneticiler olmasının yanı sıra konaklama işletmesinde çalışma sürelerinin 1 yıldan fazla olması çalışmanın geçerliliği konusunda belirleyici bir unsur olarak düşünülmektedir. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerinin çoğunlukla 11 yıldan fazla olduğu fakat bulundukları konaklama işletmesinde çalışma sürelerinin çoğunlukla 1-3 yıl arasında olduğu

görülmektedir. Bu durum üst düzey yöneticilerde de değişimlerin fazla olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyelerinin çoğunlukla yükseköğretim düzeyinde olması çalışmadan elde edilen bulgular arasındadır.

5.6.2. Konaklama işletmeleri hakkında genel bilgiler

Aşağıda konaklama işletmeleri hakkında genel bilgilere (işletme büyüklüğü, işletmenin açık olduğu dönemler, yılda ortalama ziyaretçi sayısı, işletmenin destinasyonu) yer verilmiştir.

Tablo 5.2. Konaklama İşletmeleri hakkında genel bilgiler.

Kodlama	İşletme Büyüklüğü	İşletmenin Açık Olduğu Dönemler	Yılda Ortalama Ziyaretçi	Kayak Merkezleri
K1	Butik Otel	12 Ay	10.000	Zigana
K2	İl Özel İdare Tesisi	12 Ay	-	Yalnızçam
K3	4 Yıldız	12 Ay	-	Uludağ
K4	5 Yıldız	12 Ay	65.000	Palandöken
K5	4 Yıldız	Aralık- Nisan	20.000	Kartalkaya
K6	4 Yıldız	12 Ay	60.000	Palandöken
K7	4 Yıldız	12 Ay	22.000	Erciyes
K8	3 Yıldız	12 Ay	25.000	Hazarbaba
K9	Butik Otel	Aralık- Nisan	100	Kopdağı
K10	3 Yıldız	12 Ay	50.000	Konaklı
K11	5 Yıldız	Kasım- Mart	5.000	Sarıkamış
K12	5 Yıldız	12 Ay	20.000	Kartepe
K13	4 Yıldız	Aralık- Mart	10.000	Kartalkaya
K14	3 Yıldız	Aralık- Mart	10.000	Kartalkaya
K15	3 Yıldız	Aralık- Mart	15.000	Uludağ
K16	4 Yıldız	Aralık- Mart	50.000	Kartalkaya
K17	4 Yıldız	12 Ay	32.000	Palandöken

K18	4 Yıldız	12 Ay	7.400	Erciyes
K19	3 Yıldız	Kasım- Nisan	7.000	Sarıkamış
K20	İl Özel İdare Tesisi	Aralık- Mart	1.500	Yıldızdağı
K21	5 Yıldız	Aralık -Mart	100.000	Uludağ

Tablo 5.2'de konaklama işletmelerinin yaklaşık %38'inin 4 yıldızlı olduğu, 3 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin toplam %42,8 oranında olduğu görülmektedir. Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin %52,3'ünün 12 ay açık olması elde edilen bulgular arasındadır. Kış destinasyonlarının yaz aylarında tırmanma, yürüyüş, yayla turizmi için kullanılması konaklama işletmelerinin 12 ay açık olmasına sebep olarak gösterilebilir. Yılda ortalama ziyaretçi sayısının ise en çok K21 olarak kodlanan konaklama işletmesinde olduğu görülmektedir. Katılımcılardan bazıları işletmenin yeni olmasından ya da işletmeyi yeni devralmasından dolayı ortalama ziyaretçi sayısı verememiştir.

5.6.3. İnsan kaynakları yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Faktör koşullarının alt unsuru olan, insan kaynakları yönetimi sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.3. İnsan kaynakları yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Faktör Koşulları	Çalışanlarınızın bilgi ve becerilerinin işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?	**İKY**	**K18:** "*Olabildiğince kalifiye personel ile çalışıyoruz. Her alanda olabildiğince kalifiye personelimiz ile fark yaratmaya çalışıyoruz. Bilgi beceri ön planda tutuluyor. Güleryüz, sıcaklık hepsi çok önemli. Üstünlük sağlar."* **K16:** "*Çalışanların bilgi ve becerisi üstünlük sağlar. Çalışanın işi bilmesi, tecrübesi çok önemlidir. Çalışanın bilgi sahibi olması, ne iş yaptığını bilmesi misafirin taleplerini karşılamada çok önemli bir unsurdur. Misafir belli bir miktarda para ödediği için otele her zaman gergin gelir, evinden daha rahat edeceği bir yer olarak düşünür, odanın evinden daha güzel olmasını ister, kolanın tadının bile farklı olmasını ister."*

Tablo 5.3'te insan kaynakları yönetimi sorusuna ilişkin bulgular ele alındığında çalışanların bilgi ve becerilerinin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar arasında "kalifiye eleman" ifadesinin 10 kez tekrarlandığı tespit edilmiştir. Katılımcılar uzun süre birlikte çalıştıkları kalifiye elemanların konaklama işletmesinin işleyişini ve sorumluluklarını iyi bildiklerini, misafir istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebildiklerini belirtmektedir. Çalışanların güler yüzlü, çözüm odaklı, yardımsever ve eğitimli olmasının katılımcılar nezdinde işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı ortaya çıkmaktadır.

5.6.4. Altyapı-üstyapı sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Faktör koşullarının alt unsuru olan, altyapı-üstyapı sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.4. Altyapı-üstyapı sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Faktör Koşulları	İşletmenizin altyapı ve üstyapı olanaklarının işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	**Altyapı- Üstyapı**	**K17:** "*Altyapı ve üst yapı çok önemli bir faktör. Hizmet sektöründe misafiri memnun etmek için altyapı ve üstyapının yeterli olması lazım. Bu anlamda işletmeyi öne taşıyan etmenlerden bir tanesidir. Yıldızı, konumu, bulunduğu lokasyonu, odalarının genişliği, rahatlığı, verilen hizmet bunların hepsi rekabette öne taşır."* **K8:** "*Altyapı çok önemlidir. Birincisi mekanik tesisler, ikincisi ulaşım, kanalizasyon, elektrik sistemleri çok önemli bir altyapı olanağıdır. Üstyapı içinse misafirlere yetecek üstyapının planlanması, alan yönetimi bunlar çok önemli. Kış turizm standartları kuralına göre merkezin planlanması üstyapıda önemli bir etken. Misafirlerin giriş ve çıkış noktalarının, kayak yapılan alanın doğru planlanması, pistlerin yapısı çok önemli ve rekabet üstünlüğü sağlar*."

Tablo 5.4'te altyapı ve üstyapıya ilişkin bulgular incelendiğinde 19 katılımcı üstünlük sağladığını, 2 katılımcı üstünlük sağlamadığını ifade etmiştir. Kış turizmi kapsamında altyapı ve üstyapı unsuru olarak mekanik tesislerin ve pistlerin yapısının rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olduğu elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamadığı dile getiren katılımcılar, kış turizmi kapsamında sadece kar

olmasının yeterli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Katılımcılardan bazıları da konaklama işletmelerinin altyapısının yanında çevre altyapısının da çok önemli olduğunu alışveriş merkezleri, eğlence yerleri vb. unsurların bulundukları bölgede yetersiz olduğunu ve bu unsurların eksik olmasının diğer bölgeler ile rekabeti olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Bazı bölgelerdeki katılımcılar oda sayısının yetersiz olduğunu ve yurtdışı pazarına açılamadıklarını da belirtmiştir, bu durum konaklama işletmesi ve oda sayısı fazla olan kayak merkezlerine göre konaklama işletmesi ve oda sayısı az olan kayak merkezlerini olumsuz etkilemektedir.

5.6.5. Ulaşım sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Faktör koşullarının alt unsuru olan, ulaşım sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.5. Ulaşım sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Faktör Koşulları	Ulaşım olanaklarınızın işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	**Ulaşım**	**K19:** "*Çok olumlu yönde rekabeti arttırıyor. Sarıkamış kayak merkezinin havaalanına uzaklığı 45 km bu çok büyük bir avantaj sağlıyor. İstanbul'dan uçağa binen misafirimiz 2 saat sonra havaalanında en fazla 45 dakika sonra otelde oluyor. Havaalanın bize yakınlığı ve otoyollarının uygun olması bize avantaj sağlıyor. Ulaşım alanında bir sıkıntımız yok. Bu da rekabetimizi olumlu yönde etkiliyor, arttırıyor."* **K21:** "*Otel hemen teleferiğin karşısında, teleferik ile Bursa'dan otele gelebiliyorlar. Bu da bize üstünlük sağlıyor."*

Bir üstyapı unsuru olan ulaşım ile ilgili bulgular Tablo 5.5'te incelenmiştir. 19 katılımcı rekabet üstünlüğü sağladığı, 2 katılımcı üstünlük sağlamadığını ifa etmiştir. Karayolunun ulaşıma uygun olması, işletmenin havaalanına yakın olması ve konaklama işletmelerinin şehir merkezine yakın olması rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olmaktadır. Kayak merkezlerinin büyükşehirlere yakın olması, havalimanı ile ulaşımın kısa zamanda gerçekleşmesi gibi etkenlerin de kış destinasyonlarına rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcılardan bazıları telesiyejlerin ve teleferiklerin ulaşımda önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan bazıları konaklama işletmesinde bulunan özel araçlar ile ulaşım imkânı sağlayarak misafir memnuniyetini

arttırdıklarını ve bu durumun diğer konaklama işletmelerine karşı rekabet üstünlüğü sağladığını belirtmiştir. Rekabet üstünlüğü sağlamadığı ifade eden 2 katılımcı, özel ulaşım imkanları sunmadığı fakat bunun rekabeti olumsuz etkilemediğini ifade etmiştir. Kış mevsiminde yolların kar ile kapanması ve buzlanmaya karşı alınan tedbirlerin de işletmelere üstünlük sağladığı elde edilen bulgular arasındadır.

5.6.6. Sermaye sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Faktör koşullarının alt unsuru olan, sermaye sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.6. Sermaye sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Faktör Koşulları	İşletmenin sermaye gücünün rakiplerinize karşı avantaj sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyor musunuz?	**Sermaye**	**K13:** "*Borcu olmayan bir işletme olduğumuz için rahat bir çalışma yapabiliyoruz. Kendini yenileme anlamında da inovasyon anlamında da sorun yaşamıyoruz çünkü içinde yaşadığımız için değişimlerin her yıl düzenli yapıldığı hisseden bir misafir kitlesi var. Kayak yapan misafir Türkiye'de belli bir sayıda, o yüzden misafirler de bunu takip ediyorlar. Sermaye olarak güçlü bir işletmeyiz. Üstünlük sağladığını düşünüyorum*." **K17:** "*Maddi durumu, sermayesi iyi olan bir işletme her zaman rakiplerine göre önde olur. Yani misafir tarafından tercih edilmesi, çalışanlar tarafından tercih edilmesi, maaşın gününde verilmesi, satıcılara gününde ödeme yapılması, gününde birtakım eksikliklerin giderilmesi sizi rekabette öne taşır. Bu misafir anlamında pek göze yansımaz.*"

Tablo 5.6'da sermaye ile ilgili bulgular incelendiğinde 14 katılımcı üstünlük sağladığını, 3 katılımcı üstünlük sağlamadığını, 4 katılımcı ise rekabeti etkilemediğini ifade etmiştir. Katılımcılar sermayenin işletmenin modernizasyonunda, hizmet kalitesinde, beklenmedik krizlerde, çalışan ve misafirler tarafından tercih edilmede işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını belirtmiştir. 3 katılımcı, hizmet kalitesinin iyi olması durumunda sermayenin rekabet üstünlüğü sağlamadığını belirtmiştir. Rekabeti etkilemediğini ifade eden 4 katılımcı ise, sermayenin herhangi bir üstünlük sağlamadığını kış destinasyonlarında işletmelerin sermayelerinin birbirine yakın olduğunu dile getirmiştir.

Kamu ve holding çatısı altında bulunan işletmelerin sermaye açısından avantajlı oldukları elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

5.6.7. Bilgi kaynaklarına yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Faktör koşullarının alt unsuru olan, bilgi kaynakları sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.7. Bilgi kaynaklarına yönelik katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Faktör Koşulları	Bilgi kaynaklarınız ve bilgi akışının işletmenize rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	**Bilgi Kaynakları**	**K8:** "*Son sistemleri kullanıyoruz. Bize de avantajları var. Acentelerle olan diyaloglarda, rezervasyon yönetimi kısmında, misafir isteklerine cevap verecek bilişim siteminin olması kolaylık sağlıyor. Şu an online web sitesi kullanıyoruz ve avantaj sağlıyor.*" **K1:** "*Bilgi kaynakları otelin iş akışında çok etkilidir. Kaynakları güzel inceleyip, istatistikleri iyi tutarsanız bir şeyleri öngörebilirsiniz. Buna göre fiyatlandırma vs. yaparsınız ve bu her şeyi etkiler. Talebe göre arz oluşturabiliyorsunuz. Bunları iyi yönetmek çok önemli.*"

Tablo 5.7'de bilgi kaynakları ile ilgili bulgular incelendiğinde katılımcıların tamamı bilgi kaynaklarının işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını ifade etmiştir. Kullanılan programlar ile konaklama işletmesi içinde çalışanların anlık bilgi alışverişi yapabilmesi, misafirlerin bilgi ve isteklerinin veri tabanlarında kaydedilmesinin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Bunlara ek olarak işletme yöneticileri online rezervasyon kanalları ile gerçekleştirilen bilgi akışının da çok önemli olduğunu ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını dile getirmiştir. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile beraber insanların sosyal medya, web siteleri, online rezervasyon sistemlerini kullanımı artmıştır, bu kanallardan gerçekleştirilen bilgi akışının işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır.

5.6.8. Müşteri istek ve beklentilerine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Talep koşulları unsuru altında yönlendirilen, müşteri istek ve beklentilerine yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.8. Müşteri istek ve beklentilerine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Talep Koşulları	Müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi uyguladığınız rekabet stratejilerini nasıl etkiler?	**Müşteri İstek ve Beklentileri**	**K17:** "*Çağa, gelişen teknolojilere ayak uydurmak zorundayız. Müşteri istek ve beklentilerini analiz edip buna göre hareket etmek zorundayız. Yerinde sayan bir işletmeye göre yeniliğe açık, kendini geliştirebilen, müşteri istekleri nezdine yer veren işletmeler her zaman rekabette üstündür."* **K12:** "*Misafir istekleri oluyor örneğin öğle yemeği istiyorlar. Biz yarım pansiyon hizmet veriyoruz tabi ki istesek koyarız, ücret farkı yansıtırız, fiyatta artış yaparız ama burada 50 tane işletme var dışarda kafeler ve restoranlar var. Biz öğle yemeği koyarsak bu işletmeler iflas eder. Misafir ister burada ücretli yiyor ister dışarda yiyor."*

Tablo 5.8'de müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. 18 katılımcı, müşterilerin istek ve beklentilerinin değişmesiyle birlikte uyguladıkları rekabet stratejilerinin olumlu etkilendiğini dile getirmiştir. Müşteri istek ve beklentilerinin dikkate alınması gerektiği, işletmeye motivasyon ve itici güç kazandırdığı, işletmenin gelişmesine katkıda bulunduğu ve müşteri memnuniyetini etkilediği elde edilen bulgular arasındadır. Müşteri istek ve beklentileri dikkate alınarak işletmede yenilikler yapılması rekabeti de olumlu yönde etkilemektedir, bazı katılımcılar yeniliğe açık olunmaması durumunda diğer işletmeler ile rekabet edemeyeceklerini belirtmiştir. 3 katılımcı ise, tüm müşteri istek ve beklentilerine cevap vermenin mümkün olmadığı çünkü mevcut sermaye, çevre koşulları gibi unsurların buna uygun olmadığını ifade etmişlerdir.

5.6.9. Değer oluşturma sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Talep koşulları unsuru altında yönlendirilen, değer oluşturmaya yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.9. Değer oluşturma sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Talep Koşulları	Müşterileriniz için değer oluşturmada hangi konulara önem verirsiniz?	**Değer Oluşturma**	**K10:** "*Verilen hizmetin kaliteli olması temel önceliğimizdir. Bizi tercih eden misafirler tatilleri boyunca memnun kalmalı ve mutlu bir şekilde işletmeden ayrılmalıdır. Bu durumda çalışan kalitesi, yiyecek-içecek kalitesi, ürünlerin kalitesi yani genel itibariyle otelin kalitesi çok önemlidir. Fiyatta tüm işletmeler için önemlidir fakat müşteri şunu demelidir: "Verdiğim paranın karşılığını aldım". Örneğin, bin lira para verdim ama bu paranın hakkı. Ya da on bin lira verdim ama bu para hakkı.* **K12:** "*Üst düzey memnuniyeti hedefliyoruz. Misafirler arasında kesinlikle ayrımcılık yapmıyoruz. Herkesi memnun etmeye çalışıyoruz. Misafir kaybetme korkumuz var, misafir kaybetmek istemiyoruz. Misafire her konuda yardımcı oluyoruz."*

Tablo 5.9'da değer oluşturma ile ilgili bulgular incelendiğinde müşteriler için değer oluşturmada en çok kalite ve memnuniyete önem verildiği saptanmıştır. "Kalite" ve "memnuniyet" ifadelerinin 10 kez tekrarlandığı tespit edilmiştir. Katılımcılar bazıları değer oluşturmada fiyatın önemli olduğunu belirtirken, diğer katılımcılar değer oluşturmada fiyatın önemli bir unsur olmadığı, verilen hizmetin kaliteli olmasın durumunda müşterilerin fiyatı önemsemediğini ifade etmiştir. Değer oluşturmada önemli görülen diğer unsurlar ise müşteriyi tanımak, özel günlerini hatırlamak, işletmede aile ortamı oluşturmak ve misafire güven vermek olarak sıralanmıştır.

5.6.10. Müşteri ilişkileri yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Talep koşulları unsuru altında yönlendirilen, müşteri ilişkileri yönetimine katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.10. Müşteri ilişkileri yönetimi sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Talep Koşulları	Müşteri ilişkileri yönetimini nasıl gerçekleştiriyorsunuz? Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığını hakkında ne düşünüyorsunuz?	**Müşteri İlişkileri Yönetimi**	**K12:** "*Müşteri ilişkileri yönetimi departmanımız var. Bir şikâyette direkt çözüm odaklıyız. Bir şikâyet olduğu zaman hemen çözüme kavuşturuyoruz. Odayla ilgili sıkıntı olduğunda odayı değiştiriyoruz, değiştirdikten sonra misafire o sorunu yaşadığı için jest yapıyoruz, odasına ikramda bulunuyoruz. Misafir odaklı çalışıyoruz. Bu da bize üstünlük sağlıyor."* **K7:** "*Birçok tesis bu konuda 'guest relation' departmanını kullanıyor. Guest relation departmanında da sayılı kadro olduğu için bütün misafirler ile birebir ilgi olanağı olmuyor. Biz genelde çalışan arkadaşlarımıza her misafire bir guest relation çalışanı gibi ilgilenmelerini güdülediğimiz için misafirler bundan dolayı kendilerini evinde hissediyor, arkadaş ve ailesinin gelip rahatça konaklayacağı, bir sorun yaşadığı zaman o sorunun mutlaka birisi tarafından çözüleceğini düşündüğü için bu konuda rekabet üstünlüğümüz yüksek diyebilirim."*

Tablo 5.10'da müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili bulgular incelendiğinde sorun, şikâyet ve önerilerin hemen çözülmesinin müşterilerin memnuniyet derecesini arttırdığı, bu sebeple rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Misafirin bir sorun yaşaması ya da bir şikâyette bulunması durumunda işletmelerde bulunan üst düzey yöneticiler, misafir ilişkileri yönetimi veya ön büro elemanları en hızlı şekilde sorunu çözmeye yönelik uygulamalar gerçekleştirmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi birimi bulunmayan küçük işletmelerde genellikle üst düzey yöneticilerin misafirler ile birebir iletişim kurması da elde edilen bulgular arasındadır. Üstünlük sağlamadığını ifade eden 1 katılımcı, küçük bir işletme olduklarını ve markaları ile ön plana çıktıklarından dolayı müşteri ilişkileri yönetiminin ek değer yaratmadığını ve rekabeti etkilemediğini dile getirmiştir.

5.6.11. İlgili ve destek endüstriler sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

İlgili ve destek endüstriler faktörü altında yönlendirilen, destek endüstriler sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.11. Destek endüstriler sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
İlgili ve Destek Endüstriler	İşletme faaliyetlerini sürdürmek için ilişki içinde olduğunuz diğer endüstri ve işletmelerin (ulaştırma, seyahat acentesi vs.) işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	**Destek Endüstriler**	**K4:** "*Bireysel başarılarınız acentelerin ve yan kuruluşların dikkatini çekiyor. Bu da mutlaka rekabet gücünüzü arttırıyor. Eğer işletmeniz güçlüyse bu sizi olumlu yönde etkiler, güçsüzse olumsuz yönde etkiler."* **K1:** "*Rekabet üstünlüğü sağlar. Acenteler, transfer hizmeti veren kuruluşlar ile ne kadar iyi ilişkileriniz olursa bu rekabet üstünlüğünüzü arttırır. Ne kadar güven verirseniz o kadar iyi. Firmalarla olan olumlu ilişkilerimizden dolayı firmalar her gün buraya tur getirebiliyor. Çünkü misafirin bir hizmet alacağını biliyor. Sürekli bir misafir akışı oluyor bu da rekabet olarak işletmeyi bir adım öne çıkarıyor."*

Tablo 5.11'de destek endüstriler sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. 18 katılımcı üstünlük sağladığını, 2 katılımcı üstünlük sağlamadığını, 1 katılımcı ise rekabeti etkilemediğini ifade etmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirliği için büyük önem taşıyan ulaştırma, seyahat acenteleri, tedarikçiler gibi destek endüstrilerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin büyük çoğunluğunun acenteler ile çalıştığı ve acentelerin işletmeye büyük bir rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Acente ve online satış kanallarını kullanmayan konaklama işletmesi yöneticileri, COVID-19 pandemisi sebebi ile online satış kanalları kullanmaya başlamıştır. Bu durumun hedef kitleye daha hızlı ulaşmada etkili olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Pistlere belli uzaklıkta olan işletmelerin, misafire özel ulaşım hizmeti sunmasının da rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Buna ek olarak havaalanı, terminalden misafirlere özel ulaşım imkânı sağlayan işletmeler rekabet üstünlüğü elde ettiğini dile getirmiştir. 3 katılımcı, bütün işletmelerin benzer endüstrilerle çalıştığını ve rekabet üstünlüğü sağlamadığını ve rekabeti etkilemediğini ifade etmiştir.

5.6.12. Hammadde ve hizmet tedariklerine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

İlgili ve destek endüstriler faktörü altında yönlendirilen, hammadde ve hizmet tedarikleri sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.12. Hammadde ve hizmet tedariklerine yönelik katılımcılar değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
İlgili ve Destek Endüstriler	İhtiyaç duyulan hammadde ve hizmet tedariklerini nasıl yönetiyorsunuz? Bu durum diğer işletmelere karşı rekabet gücünüzü nasıl etkiliyor?	**Hammadde ve Hizmet Tedarikleri**	**K21:** "*Dağ oteli olduğumuz için bu tarz alışverişler biraz zor oluyor. Her istediğinizi her zaman alamıyorsunuz. Belli şartlarda servislerimiz aşağı iniyor ve tedariklerimizi sağlıyor. Onun dışında anlaştığımız firmalar ile iletişime geçiyoruz. Aradığımız zaman istediğimiz malzemeleri bize ulaştırıyorlar. Bu da bize üstünlük sağlıyor."* **K14:** "*Hammadde olarak ihtiyaçları genelde anlaşmalı yerlerden tedarik ediyoruz. Çok farklı bir durum söz konusu değil. Diğer otellerde hemen hemen aynı şirketlerle çalışıyor o yüzden çok rekabet üstünlüğü sağladığını söyleyemem. Tabi ki demirbaş ürünler için aynı şeyi söyleyemem bunların kaliteli olması çok önemli bu ürünlerin iyi, kaliteli seçilmesi diğer otellere karşı rekabet üstünlüğü sağlıyor.*"

Tablo 5.12'de hammadde ve hizmet tedariklerine ilişkin 17 katılımcı üstünlük sağladığını, 3 katılımcı rekabet üstünlüğü sağlamadığını ve 1 katılımcı rekabeti etkilemediğini ifade etmiştir. Üstünlük sağlamadığını ve rekabeti etkilemediğini dile getiren katılımcılar, kış destinasyonlarında bulunan konaklama işletmelerinin genellikle aynı tedarikçiler ile çalıştığını, tedarik hizmetlerinin bir fark yaratmadığını ifade etmiştir. Kış turizminde işletmelerin genel olarak şehir merkezinden uzak destinasyonlarda bulunması, ihtiyaç duyulan ürün ve hammaddeye anında ulaşılamaması gibi sebepler ile katılımcılar kurumsal, zincir ve güvenilir olan tedarikçileri tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. İşletmeler ile tedarikçiler arasında karşılıklı güven duygusu oluşması, tedarikçilerin işletmeyi zor durumda bırakmamasına sebep olmakta bu durum işletme için avantaj sağlamaktadır. Bazı yöneticiler ise işletmelerinin şehir merkezine yakın olması gibi sebeplerden dolayı tedarik hizmetlerini birebir kendileri sağlamaktadır.

5.6.13. Pazar payını korumaya ve büyütmeye yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Firma stratejileri, yapı ve rekabet faktörü altında yönlendirilen, pazar payını koruma ve büyütme sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.13. Pazar payını koruma ve büyütmeye yönelik katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları	Pazar payınızı korumak ve büyütmek için izlediğiniz stratejilerin işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	**Pazar Payını Koruma ve Büyütme**	**K11:** "*Pazar payını korumak ulusal ve uluslararası pazara açılmakla oluyor. Bunun için pek çok tur operatörüyle ve internet üzerinden satış yapan acentelerle çalışıyoruz. Bu satış ağını iyi kurabilen oteller pazarda üstünlük sağlar. Bulunduğumuz çağda online satış kanallarını iyi kuramayan ve elektronik ticaret yollarını öğrenmeyen oteller pazarda geri kalır.*" **K6:** "*Otelimizde sosyal ilişkilerimizi güçlü tutuyoruz. Daha iyi olduğundan dolayı misafir memnuniyeti ön planda ve tercih edilen bir otel oluyoruz. Bu seyahat acentelerine de olumlu yansıyor ve 7/24 bana ulaşabildikleri için pazar payını büyütme de etkili oluyor.*"

Tablo 5.13'te pazar payını korumaya ve büyütmeye yönelik bulgulara yer verilmiştir. 20 katılımcı rekabet üstünlüğü sağladığını, 1 katılımcı üstünlük sağlamadığını ifade etmiştir. Bu alanda uygulanan stratejilerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcıların cevapları analiz edildiğinde, işletmelerin pazar payını korumak için gelen misafirler ile iyi ilişkiler kurması, kaliteli mal/hizmet sunması ve misafir memnuniyetine önem vermesi elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcılar, memnun kalan misafirlerin tekrar aynı konaklama işletmesini tercih ettiklerini ve yakın çevrelerine önerdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum işletmelerin pazar payını arttırmasına olanak sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinde yenilik yapılması, diğer işletmelerde bulunmayan bir mal veya hizmetin misafire sunulması da işletmenin pazar payını arttırmakta etkili olmaktadır. İşletmeler web siteleri, seyahat acenteleri ve sosyal medya platformlarını kullanarak uluslararası pazarlara açılmakta böylelikle yurtdışı misafirinin ilgisini çekerek pazar payını genişletmektedir. Üstünlük sağlamadığını ifade eden 1 katılımcı ise kış destinasyonlarında pazar payını korumak için kar yağışının etkili olduğunu, kar olmadığı durumlarda stratejilerin yetersiz olduğunu dile getirmiştir.

5.6.14. Rakip destinasyonlara yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Firma stratejileri, yapı ve rekabet faktörü altında yönlendirilen, rakip destinasyonlar sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.14. Rakip destinasyonlara yönelik katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları	Türkiye'de ve dünyada kış turizmi destinasyonlarından hangisini kendinize rakip olarak görüyorsunuz? Neden?	**Rakip Destinasyonlar**	**K15:** "*Dünya örneği veremem çünkü Türkiye ve dünyayı karşılaştırabilecek bir yatırım yok. Ne kadar parasal yatırım olsa da kayak merkezileri yurt dışında bir şehir, kasabadır yaşayan yerlerdir. Türkiye'de hiçbir yer böyle değil şu anda belki Erzurum şehre yakın olduğu için örnek verilebilir ama o da doğru bir örnek değil. O yüzden yurt dışında birebir rakip örnek veremem. Türkiye'de de herkes kendi bölgesi içinde bir rekabet halinde. Yani Uludağ'ın rakibi Kartalkaya dersek müşteri kitleleri çok farklı aslında. Erzurum ya da Kars rakip değil. Müşterilerin oralara da gitmesi lazım ki Uludağ'a da gelsin. Biz daha Türkiye'deki kayak merkezleri olarak bir olmaya çalışıyoruz. Bir olalım ki yurtdışına kafa tutalım mantalitesindeyim. Önceliğimiz bir olup kış turizmini yayabilmek."* **K17:** "*Türkiye'de Uludağ'ı rakip olarak görüyoruz. Bunun sebebi ulaşımın kolay olması, İstanbul, Ankara, İzmir'den karayolu ile ulaşılıyor olması bizim için dezavantaj. Türkiye'de Uludağ ve diğer kayak merkezleri olarak adlandırabiliriz çünkü malum Uludağ yıllardır bilinen bir yer. Hem sosyete merkeze olması hem ulaşımın rahat olması bir de bilinirliğinin fazla olması rakip olarak görmemize sebep oluyor. Yurtdışında ise Fransa çünkü çok fazla tesisisin olması, kayak merkezlerinin uzunluğunun çok fazla olması ve tesisleşme anlamında bizden çok iyi olması. Türkiye'de yaklaşık olarak kayak misafiri 5 milyonken Fransa'nın sadece bir sezonda aldığı misafir sayısı ise 50 milyon. Yurtdışında konsept olarak misafir kış turizminde aradığı her şeyi elde edebiliyor."*

Tablo 5.14'te katılımcıların iç ve dış pazarda rakip gördükleri destinasyonlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların büyük kısmı dünyadaki kış turizmi destinasyonlarını rakip olarak görmediklerini dile getirmiştir. Katılımcılardan bazıları ise Alp Dağları ve Bulgaristan'da yer alan Bansko Kayak Merkezi'ni rakip olarak

gördüklerini ifade etmiştir. Katılımcılara Türkiye'de rakip olarak gördükleri destinasyonlar sorulduğunda 6 katılımcı hiçbir destinasyonu rakip olarak görmediklerini dile getirmiştir. Katılımcılardan bazıları rakip gördükleri destinasyonlarının ismini vermeyi doğru bulmadıklarını belirtmiştir. 2 katılımcı Türkiye'de bulunan kış destinasyonlarını rakip olarak göremediklerini, diğer destinasyonların köklü ve uzun yıllar kış turizmi yaptığını dile getirmiştir. 6 katılımcı Bursa'da bulunan Uludağ kayak merkezini rakip olarak gördüklerini dile getirmiştir. 5 katılımcı Erzurum'da bulunan Palandöken kayak merkezini rakip olarak gördüklerini, 2 katılımcı ise Bolu'da bulunan Kartalkaya kayak merkezini rakip olarak gördüğünü ifade etmiştir.

5.6.15. Fiyat politikasına ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Firma stratejileri, yapı ve rekabet faktörü altında yönlendirilen, fiyat politikası sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.15. Fiyat politikasına ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları	Daha rekabetçi olmak için izlediğiniz fiyat politikası nedir?	**Fiyat Politikası**	**K19:** "*Genelde otel yönetimlerinin uyguladığı düşük fiyat politikalarını tercih etmiyorum. Rekabet fiyat ile değil hizmet ile ölçülür. Bizim genel düşüncemiz bu yönde. Burada en köklü otel ve en tanınmış otel biz olduğumuz için fiyatlarda rekabete kesinlikle girmiyoruz. Diğer oteller bizi örnek alıyor, bizim afişlerimize, fiyatlarımıza bakıyorlar. Önce bizim otelimiz doluyor sonra diğer oteller doluyor. Fiyatı düşürmenin olumlu bir yanı olduğunu düşünmüyorum. Ama otel sektöründe bu yapılıyor, kolaya kaçıyorlar. Otel boşsa fiyatları düşürüyorlar ben buna karşıyım. Fiyat ile rekabet benim tarzım değil, personel kalitesi, hizmet kalitesini tercih ediyorum. Kısa vadeli yapılan fiyat düşürmeler uzun vadede otele kaybettirir.*" **K10:** "*Fiyat politikaları bir turizm işletmesi için anlık değişiklikler göstermektedir. Belli zamanlarda en pahalı fiyat belli zamanlarda da en ucuz fiyat bizim otelimizde olabilir. Fakat otelimizin hizmet verdiği Palandöken Kayak Merkezi otellerinin ve ülkedeki diğer Kayak Merkezi otellerinin fiyat takiplerinin yapılması önemlidir. Ortalama fiyatların ne altında ne de çok üzerinde kalmak mantıklı olmayacaktır.*"

Tablo 5.15'te katılımcıların uyguladıkları fiyat politikalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. 11 katılımcı fiyat politikalarını hizmet kalitesi ile doğru orantılı

gerçekleştirdiklerini dile getirmiştir. Hizmet kalitesi ile doğru orantılı olmayan bir fiyat politikasının hem işletmenin imajını olumsuz etkileyeceğini hem de misafirin aynı konaklama işletmesini tekrar tercih etmeyeceğini de ifade etmişlerdir. 3 katılımcı ise fiyatı arz ve talebe göre belirlediklerini, kış sezonu dışında fiyatlar çok uygun olsa da misafir sayısının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Diğer işletmelerin ise masraflarla doğru orantılı, memnuniyet odaklı, ekonomik fiyat, düşük fiyat politikası izlediği elde edilen bulgular arasındadır.

5.6.16. Şans faktörüne ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Dışsal faktörlerden biri olan şans faktörüne ilişkin katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.16. Şans faktörüne ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Dışsal Faktörler	Kontrolünüz dışında gelişen olumlu veya olumsuz durumlarda nasıl bir strateji izlersiniz? (Politik olaylar, pandemi, savaş, ekonomik kriz, teknoloji gelişimi vs.)	**Şans Faktörü**	**K9:** "*Kış turizm merkezi kısa olduğu için stratejik 100 gün üzerinden değerlendirilir. Olumlu veya olumsuz durumlarda yöneteceğimiz strateji 100 güne bağlıdır. Olumlu veya olumsuz durumlar sezon başında göz önüne alınır. Bu durum pandemi olabilir, mekanik tesiste problem olabilir, kar yağışı olmayabilir çünkü rezervasyon alıyorsunuz ve kar yağışı olmayınca rezervasyon iptali oluyor. Tesis içerisinde problemler olabilir, iklim değişikliği sorunları olabilir ki şu an kayak merkezlerindeki en büyük etki iklim değişikliğidir*."
			K7: "*Her sektör içerisine bakacak olursanız en hassas turizm sektörüdür. Yurtdışından gelen misafirlerden COVID-19 testi istenmesi bizim %70-80 rezervasyonumuzu iptal edebiliyor. Televizyonda çıkan Erciyes'e kar yağdı haberi ise iç pazarda bunun iki katına varacak bir rezervasyon talebini doğurabiliyor. Ancak her negatif haberden sonra da muhakkak buna göre bir yol izlemek zorundayız. Bu sektörde olduğumuz sürece sürekli strateji ve planlarımız olacak. Bu dönem içinde sokağa çıkma yasağının olduğu dönemler birçok misafir bizim otelimizde konaklamayı tercih etti çünkü burada konakladıkları takdir de kayak yapabileceklerdi. Ama konaklamayan misafirler bölgeye gelip kayak yapamayacaklardı. Bundan dolayı negatif olan sokağa çıkma durumu bizim açımızdan avantaj sağladı. Dediğim gibi yurtdışı operasyonumuzda da COVID-19 testi istenmesi ek maliyet doğurdu ve rezervasyon kaybı oldu, bunu iç pazarla telafi ettik*."

Tablo 5.16'da şans faktörüne ilişkin, işletmenin veya yöneticilerin kontrolü dışında gelişen olayların bulgularına yer verilmiştir. 8 katılımcı, belli bir strateji geliştirmediklerini, politik olaylar, pandemi, savaş, ekonomik kriz, teknoloji gelişimi gibi durumların öngörülebilir olmadığını, kontrolleri dışında gelişen olaylarda hangi stratejiyi uygulamak gerekiyorsa o stratejiyi uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Şans faktörüne ilişkin soru katılımcılara yönlendirdiğinde, katılımcılar genellikle günümüzde devam etmekte olan COVID-19 salgınına yönelik cevap vermişlerdir. COVID-19 salgını kapsamında, işletmelerin "Güvenli Otel Sertifikası" alarak misafirlere güven verdiği, reklam ve tanıtım faaliyetleri gerçekleştirerek dış pazarı tercih eden misafirleri iç pazara yönlendirdiği elde edilen bulgular arasındadır. İşletmelerin kontrolleri dışında gelişen olaylarda, sermayelerine uygun stratejiler geliştirerek kampanyalar yaptığı, düşük fiyat politikaları izlediği, hizmeti artırmaya yöneldiği elde edilen bulgular arasındadır.

5.6.17. Devletin rolüne yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Dışsal faktörlerden bir diğeri olan devlet faktörüne ilişkin katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.17. Devletin rolüne ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Dışsal Faktörler	Kış turizmine yönelik devlet teşviklerinin, tanıtım ve vergi politikalarının rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	**Devletin Rolü**	**K15:** "*Rekabet üstünlüğü sağlar. Çünkü Erzurum, Sarıkamış ve Erciyes'e yatırım yapıldı. Uludağ, Kartalkaya, Saklıkent bunların hepsini oteller kendi imkânları ile yaptı. Devletten teşvik istedik ama teşvik vermiyorlar o yüzden kendimiz yapıyoruz. Bu da rekabeti bozuyor. Erzurum neden daha ucuz diyorlar ya da Erciyes daha ucuz diyorlar bir sürü avantajları var. Bu sene turnike sistemi için kendimiz bir sürü yatırım yaptık. Devlet devlete yatırım yapıyor. Devlet, özel sektör beraber kalkınsın istiyoruz. Ayrımcılık sonucu ciddi anlamda rekabet farkı oluşuyor*." **K18:** "*Teşvik alıyoruz, konaklama vergileri düşürüldü. Bu da bize üstünlük sağlıyor. Erciyes yönetiminin tanıtımı iyi yaptığını düşünüyorum."*

Dışsal faktör olan devletin rolüne ilişkin, devlet teşvikleri, tanıtım ve vergi politikaları ile ilgili cevapların bulgularına Tablo 5.17'de yer verilmiştir. 10 katılımcı rekabet üstünlüğü sağladığını, 9 katılımcı rekabet üstünlüğü sağlamadığını ifade etmiştir. Katılımcılardan 1 kişi rekabeti etkilemediğini dile getirirken, 1 katılımcı çekimser davranarak soruya cevap vermek istememiştir. Rekabet üstünlüğü sağladığı cevabını veren 10 katılımcıdan 3'ü kış turizmi destinasyonları arasında ayrımcılık yapıldığını, teşviklerin ve tanıtımların yetersiz düzeyde olduğunu ve bu durumun kış destinasyonları arasında rekabeti olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. 1 katılımcı devlet teşvik, politika ve tanıtımlarının ülke içinde rekabeti etkilemediğini ancak yurt dışı ile rekabette Türkiye için üstünlük sağlayacağını dile getirmiştir.

5.6.18. Maliyet azaltıcı uygulamalar ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Konumlandırma stratejilerinden biri olan maliyet liderliği faktörü altında yönlendirilen, maliyet azaltıcı uygulamalar sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.18. Maliyet azaltıcı uygulamalara ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Maliyet Liderliği	Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalarını tercih ediyor musunuz? Bunun işletmenize avantajları ya da dezavantajları nelerdir?	**Maliyet Azaltıcı Uygulamalar**	**K8:** "*Maliyet azaltıcı sistem kış turizminde yok. Çok azaltacak gider yok. Bunu da engelleyemezsiniz. Mekanik tesislerde çıkan bir arıza, kar yağışının geç olması, sezonun erken bitmesi maliyeti arttırır. Giderleriniz sabittir. Dediğim gibi 100 günlük periyoda göre hareket ediyorsunuz. Maliyet artar ama azaltamazsınız. Bu da iklim, mekanik gibi sebeplerden ötürüdür*." **K19:** "*Maliyeti en fazla kapsayan personel giderleri ama biz bundan ödün vermiyoruz. Fiyatla rekabet etmediğimiz için, personelden de ödün vermiyoruz. Diğeri enerji giderleri, bunda önlemleri alıyoruz, eğitimler veriyoruz. Kişisel tercihlere bırakıyoruz işleri. Bunun dışında malzemeden de kısmıyoruz tabi ki malzeme alırken en az 3 firmadan teklif geliyor. Mutfakta fırına ihtiyaç varsa 3 firmadan teklif alıyoruz hem kalite hem fiyat anlamında uygun olacak ürünleri tercih ediyoruz. Kalitesiz olsun ucuz olsun gibi bir düşüncemiz yok. Ancak dediğim gibi kişisel olarak kısabildiğimiz kalemleri kısıyoruz. Bunun dışında özel bir çabamız yok."*

Tablo 5.18'de maliyet azaltıcı uygulamalara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. 15 katılımcı maliyet azaltıcı uygulamaların işletmelerine rekabet üstünlüğü sağladığını, 6 katılımcı ise avantaj sağlamadığını dile getirmiştir. Katılımcılar işletmelerin en büyük gider kalemlerinin enerji giderleri ve personel gideri olduğunu ifade etmiştir. Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamaları kullanmanın sürdürülebilirlik, ekosistem ve çevre için önemli bir unsur olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Misafir memnuniyetini önemsediklerini dile getiren işletmeler hammadde ve demirbaş ürünlerinde maliyet azaltıcı sistemleri kullanmadıklarını, bu durumun misafir memnuniyetini olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir. 6 katılımcı, kış destinasyonlarında bulunan konaklama işletmelerinde maliyet azaltıcı sistemleri kullanmanın işletme için risk oluşturduğunu ve misafir memnuniyetinin olumsuz etkileneceğini ifade etmekle beraber maliyet azaltıcı sistem ve uygulamaların avantaj sağlamadığını ve bu uygulamaları tercih etmediklerini dile getirmişlerdir. İşletmelerin maliyetlerini azaltmak için yiyecek atıklarını azaltması, gıda ürünlerini toplu şekilde satın alması da elde edilen bulgular arasındadır.

5.6.19. Tedarik maliyetlerine ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Maliyet liderliği faktörü altında yönlendirilen, tedarik maliyetlerine yönelik soruya katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.19. Tedarik maliyetlerine ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Maliyet Liderliği	İşletmenizde ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri daha düşük ya da daha yüksek maliyetlerle temin etmek işletmenize nasıl avantaj ya da dezavantaj sağlıyor?	**Tedarik Maliyetleri**	**K5:** "*Tabi ki düşük maliyetli bir şey tedarik etmek kar açısından olumlu olacaktır ama dediğim gibi biz düşük maliyetli iyi bir mal alamayacağımızı biliyoruz. Onun için bu bizim için avantajlı bir durum olmaz. Kalitemizden ödün vermeyiz. Düşük maliyette çok tercih etmiyoruz. Kalite bizim için ön plandadır*." **K17:** "*İşletmelerin en büyük gider kalemlerinden birisi de hammadde. Tabi ki dışardan sağladığımız ürün maliyetinin az olması, bu gideri başka yerde kullanmamız için büyük bir avantaj. Aynı ürünü, aynı kaliteyi, aynı markayı en ucuz nereden tedarik edebiliriz onun yollarına bakıyoruz. Onu içinde sürekli teklifler alıyoruz. Hiçbir zaman ilk teklif aldığımız firmayı tercih etmiyoruz. Karşılaştırma yapıyoruz."*

Tablo 5.19'da katılımcıların tedarik maliyetlerine ilişkin cevaplarına yer verilmiştir. Düşük maliyetlerin işletme kalitesini ve imajını olumsuz etkileyeceği, yüksek maliyetli ürünlerin ise işletme tarafından tercih edilmediği elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcıların tedarikçi firmalardan teklif aldıkları ve işletmelerine uygun kalitede ürün tercih ettikleri elde edilen bulgular arasındadır. Bu sebeple işletme yöneticileri uygun fiyata kaliteli ürün temin ettiklerini dile getirmişlerdir. Katılımcılar düşük maliyetli ürünlerin işletmelerine dezavantaj sağladığını, düşük maliyetli ürünleri tercih etmediklerini ifade etmişlerdir.

5.6.20. Hedef müşteri grubuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri

Odaklanma stratejisi altında yönlendirilen, hedef müşteri grubu seçimi sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.20. Hedef müşteri grubuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Odaklanma Stratejisi	Hedef müşteri grubunu seçerken hangi unsurlara dikkat ediyorsunuz? Sizce belli bir pazara odaklanmanın ortaya çıkardığı avantajlar ve dezavantajlar nelerdir?	**Hedef Müşteri Grubu**	**K10:** "*Kendi işletmenize göre belli bir müşteri kitlesine hitap etmek önemli avantajlar doğurmaktadır. Örneğin oteliniz outdoor sporseverlere hitap eden bir işletmeyse müşterilerinizin ihtiyaçlarını daha kolay algılayıp daha kolay ve hızlı çözümler üretebiliyorsunuz. Ve sabit bir müşteri kitlesinin sürekli sizi tercih etmesi gibi olumlu durumlar doğuruyor. Bu durum olumsuz durumlarda doğurabilecektir. Örneğin bu kitlenin sizi tercih etmemesi durumunda maddi kayıp yaşanması gibi. Genel itibariyle toplayacak olursam, belli 3-4 müşteri kitlesine hitap etmek başarı açısından oldukça önemlidir. İşletmemizin özellikleri göz önünde bulundurularak hitap ettiği müşteri gruplarını tercih etmekteyiz."* **K1:** "*Belli bir pazara odaklanmanın avantajları ve dezavantajları var. İşletmemenizi bilmeniz gerekiyor. Benim sunduğum hizmet hangi insanları mutlu eder. Konaklamasını lüks otelde geçirmek isteyen bir müşteriye reklam yaparsanız, bizim otelimiz için konuşuyorum, çok kötü dönüş alırsınız. Belki otelinizi doldurursunuz ama çok kötü dönüş alırsınız ve bunun ikinci, üçüncü dönüşü olmaz çünkü o insanlar daha lüks hizmete, daha çok konfora önem veren insanlar. Ama yerinizi, işletmenizi iyi tanırsanız buna uygun misafir bulursanız iyi bir geri dönüş alırsınız. İnsanlara vadettiğinizi vermeniz gerekir. Veremezseniz iptaller, geri ödemeler olur ve günleriniz kaybolur. Hem ekonomik hem psikolojik olarak da kötü etkiliyor."*

Tablo 5.20'de işletmelerin hedef müşteri grubunu seçerken dikkat ettikleri unsurlar ve belli bir pazara odaklanmanın yarattığı avantaj ve dezavantajlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Hedef müşterini grubunu seçerken belli bir pazara odaklanmanın doğru olmadığı, işletmelerin birden çok pazara odaklanmayı tercih ettiği elde edilen bulgular arasındadır. Katılımcılardan bazıları kış turizmi destinasyonlarında doğa sporlarını seven müşteri grubunu seçtiklerini ifade etmiştir. Bazı katılımcıların ise hizmet kalitesi ve sunulan ürüne uygun müşteri gruplarına odaklandığı elde edilen bulgular arasındadır. İşletmeler yurt dışı pazarı hedeflediklerini fakat COVID-19 sürecinde yurtiçi pazara odaklandıklarını dile getirmişlerdir.

5.6.21. Pazar bölümlendirme sorusuna yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Odaklanma stratejisi altında yönlendirilen, pazar bölümlendirme sorusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.21. Pazar bölümlendirme sorusuna ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Odaklanma Stratejisi	Rakiplerinizden daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi uygulamanız işletmenize nasıl bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır?	**Pazar Bölümlendirme**	**K13:** "*Bizim için önemli bir unsurdur. İlkokul yaş grubunun devamlılığını sağladığımız zaman ailelerin size gelme oranı yükseliyor. Çocukların tatil seçimlerinde ailelerinde etkin rol oynadığı görülüyor. Annelerin ve çocukların tercihleri daha ön planda olacak. Her yaş grubunun iyi vakit geçireceği, eğleneceği çalışmalar yapıyoruz. Güzel bir oyun alanımız var, kayak okulu çalışmamız var. Aileler çocuklarını okula bırakıyor, eğitmenlerimizden belli bir kayak eğitimi alarak tatillerini daha olumlu bitiriyorlar."*
			K8: "*Rakiplerin izlediği politikaları yok sayarak biz kendi iç politikamızı belirledik ve bu da bize rekabet üstünlüğü sağladı. Örneğin, rakipler kamu, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile diyalog kurarken biz doğa sporları, doğa tutkunları, acentelere ulaşmaya çalıştık. Bölgeye ziyaret eden her müşteriyi potansiyel kayak müşterisi olarak gördük. Bu bize rakiplerimize göre üstünlük sağladı. Bir diğer nokta sosyal projelere önem verdik. Gençleri, üniversite öğrencilerini, dezavantajlı durumda bulunan kişileri kayak ile buluşturarak sosyal farkındalık yarattık*."
			K22: "*Pazar bölümlendirme uygulamıyoruz. O yüzden avantaj ya da dezavantajından söz edemem*."

Tablo 5.21'de pazar bölümlendirme stratejisine yönelik değerlendirmeye yer verilmiştir. 15 katılımcı Pazar bölümlendirme uygulamasının rekabet üstünlüğü sağladığını, 3 katılımcı üstünlük sağlamadığını, 3 katılımcı ise rekabeti etkilemediğini ifade etmiştir. İşletmelerin yurt dışı pazara odaklandığı, kış sporuna ilgisi olan misafirlere tanıtımlar yaptıkları elde edilen bulgular arasındadır. Yurt dışı pazarına odaklanan işletmeler yabancı para girdisi bakımından daha avantajlı olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazıları devamlı gelen misafirler ile sosyal medya aracılığıyla sürekli iletişim içinde olduklarını bu sebeple pazar bölümlendirme stratejisi geliştirmediklerini dile getirmişlerdir. Bazı katılımcılar ise pazar bölümlendirme stratejisini doğru bulmadıklarını her pazara hitap edilmesi gerektiğini ifade etmişler. Buna bağlı olarak bir pazarda yaşanan misafir kaybının diğer pazarlar ile telafi edilebileceğini dile getirmişlerdir.

5.6.22. Farklılaştırma stratejisine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri

Konumlandırma başlığı altında yönlendirilen, farklılaştırma stratejisi sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar ve elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.22. Farklılaştırma stratejisine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri.

Tema	Soru	Kod	Alıntı
Konumlandırma	İşletmenizi diğer işletmelerden farklılaştıran, müşterilerin sizi tercih etmesinde ön plana çıkan bir unsur var mı? Neden bu unsuru tercih ediyorsunuz?	**Farklılaştırma Stratejisi**	**K13:** "*Belli bir düzeyde kalmayı hedefliyoruz. Fiyat ile değil hizmetle misafir kazanmayı tercih ediyoruz. Bu unsur bizim için uyguladığımız ve başarılı olduğumuz bir taraftır. Fiyat indirerek misafir kazanma düşüncemiz olmadı. İndirim yerine artı hizmet istemesi bizim için daha olumlu karşılanıyor*." **K19:** "*Hizmet kalitemiz, misafir ile birebir ilgilenmemiz ama her bölümde bunu yapıyoruz. Misafir geliyor giriş esnasında çalışanı hemen tanıyor, oradan odasına geçerken bellboyu tanıyor, yemek yerken garsonu, komiyi, şefleri tanıyor. En büyük avantajımız çalışan arkadaşlarımız. Uzun yıllar buradalar ve birlikte çalışıyoruz. Bu anlamda kıskanılan bir tesisiz. Kesinlikle ilgi, alaka, misafiri kendine özel hissettirme bizi diğer işletmeler göre her zaman öne çıkarıyor. Ben bu yönümüzle her zaman övünüyorum. Bundan da müdür olduğum sürece taviz vermeyeceğim ve bunu korumaya çalışacağım."*

Tablo 5.22'de farklılaştırma stratejisine yönelik katılımcıların değerlendirmeleri yer almaktadır. "Kaliteli hizmet" katılımcılar tarafından 8 kez, "çevrenin doğal güzelliği" 3 kez, "ulaşım kolaylığı", "büyükşehirlere yakınlık" toplam 5 kez tekrarlanmıştır. Personelin güler yüzlü olması, işletmede uzun süre çalışması, anlayışlı ve tecrübeli olmasının işletmeyi ön plana çıkardığı elde edilen bulgular arasındadır. Bazı katılımcılar işletmenin aile oteli olmasının, işletmeyi ön plana çıkardığını ve bu yüzden tercih edildiklerini dile getirmiştir.

5.6.23. Kod ilişkileri analizi

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, çalışmanın daha iyi anlaşılması için oluşturulan kodlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Görsel olarak verilmiş olan kod ilişkileri analizi yapılan görüşmelerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Şans ve devlet faktörlerinin ilişki içinde olduğu kodlar bulunmadığı için bu faktörlere yer verilmemiştir.

Tablo 5.23. Faktör koşulları kod ilişkileri tablosu.

Kod Sistemi	Bilgi Kaynakları	Sermaye	Ulaşım	Altyapı-Üstyapı	İnsan Kaynakları
Faktör Koşulları	21	21	24	25	22
Faktör Koşulları\Bilgi Kaynakları	0	0	0	0	1
Faktör Koşulları\Sermaye	0	0	0	4	0
Faktör Koşulları\Ulaşım	0	0	0	3	0
Faktör Koşulları\Altyapı-Üstyapı	0	4	3	0	1
Faktör Koşulları\İnsan Kaynakları	1	0	0	1	0

Tablo 5.23'te faktör koşullarına yönelik kod ilişkilerine yer verilmiştir. Faktör koşulları ile bilgi kaynakları 21, sermaye 21, ulaşım 24, altyapı/üstyapı 25, insan kaynakları 22 kez eşleştiği tespit edilmiştir. Bu durumda faktör koşulları ile en çok ilişkili olarak görülen kod altyapı/üstyapı, en az ilişkili kodun ise insan kaynakları olduğu görülmektedir. Faktör koşulları, işletmelerin rekabet edebilmesinde önemlidir. Ayrıca bilgi kaynakları ve insan kaynakları arasında 1 kez, sermaye ve altyapı/üstyapı arasında 4 kez, ulaşım ve

altyapı/üstyapı arasında 3 kez ilişki kurulmuştur. Sermaye ile altyapı/üstyapı arasında 4 kez ilişki kurulmasının sebebi destinasyonlarda bulunan otellerinin ve bölgenin gelişiminin sermayeye bağlı olması olarak değerlendirilebilir. Altyapı/üstyapı ve ulaşım arasında 3 kez ilişki kurulmasının sebebi ise kış destinasyonlarının dağlık bölgelere kurulması, ulaşımın aksamamasının altyapı ve üstyapı gelişmişliğine bağlı olması olarak değerlendirilebilir.

Tablo 5.24. Talep koşullarına kod ilişkileri tablosu.

Kod Sistemi	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Değer Oluşturma	Müşteri İstek ve Beklentileri
Talep Koşulları	21	22	23
Talep Koşulları\Müşteri İlişkileri Yönetimi	0	1	1
Talep Koşulları\Değer Oluşturma	1	0	1
Talep Koşulları\Müşteri İstek ve Beklentileri	1	1	0

Tablo 5.24'te talep koşullarına yönelik kod ilişkilerine yer verilmiştir. Talep koşulları ile müşteri ilişkileri yönetimi 22, değe1 oluşturma 22, müşteri istek ve beklentileri ise 23 kez eşleşmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi, değer oluşturma, müşteri istek ve beklentileri talep koşulları oluşturmada ve devamlılık sağlamada önemli unsurlardır. Talep koşullarında en çok ilişkili görülen kod müşteri istek ve beklentileri olurken, en az ilişkili kod ise müşteri ilişkileri yönetimi olmuştur. Müşteri ilişkileri yönetimi kodu ile değer oluşturma, müşteri istek ve beklentileri kodları 1 kez eşleşmiştir. Oluşturulan kodlar (müşteri ilişkileri yönetimi, değer oluşturma, müşteri istek ve beklentileri) birbiri ile etkileşim içinde olan unsurlardır. Bu unsurlardan bir tanesinin olumsuz olması durumda diğer unsurlarda olumsuzluktan etkilenecektir.

Tablo 5.25. Bağlı ve destek endüstriler kod ilişkileri tablosu.

Kod Sistemi	Hammadde ve Hizmet Tedarikleri	Destek Endüstriler
Bağlı ve Destek Endüstriler	21	20
Bağlı ve Destek Endüstriler\Hammadde ve Hizmet Tedarikleri	0	1
Bağlı ve Destek Endüstriler\Destek Endüstriler	1	0

Tablo 5.25'te bağlı ve destek endüstrilere yönelik kod ilişkilerine yer verilmiştir. Bağlı ve destek endüstriler kodunda hammadde ve hizmet tedarikleri 21 kez, destek endüstriler ise 20 kez eşleşmiştir. Hammadde ve hizmet tedarikleri ile destek endüstriler arasında 1 kez etkileşim gerçekleşmiştir. Turizm endüstrisinin hizmet odaklı olması, destek endüstrileri ve hammadde/hizmet tedariklerini daha önemli duruma getirmektedir. Tedarikçilerinde içinde olduğu destek endüstriler, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemlidir. Bu sebeple kodların ilişki içerisinde oldukları söylenebilir.

Tablo 5.26. Firma stratejileri, yapısı ve rekabet kod ilişkileri tablosu.

Kod Sistemi	Fiyat Politikası	Rakip Destinasyonlar	Pazar Payını Korumak
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları	24	21	21
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları\Fiyat Politikası	0	1	2
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları\Rakip Destinasyonlar	1	0	0
Firma Stratejileri, Yapı ve Rekabet Koşulları\Pazar Payını Korumak	2	0	0

Tablo 5.26'da firma stratejileri, yapısı ve rekabet koşullarına yönelik kod ilişkilerine yer verilmiştir. Firma stratejileri, yapısı ve rekabet koşulları ile fiyat politikası 24 kez, rakip destinasyon ve pazar payını korumak 21 kez eşleşmiştir. Fiyat politikası ile rakip destinasyonlar 1 kez, pazar payını korumak ise 2 kez etkileşim göstermiştir. Firma stratejileri, yapısı ve rekabette işletmelerin belirledikleri fiyat politikaları, rakip destinasyonların uygulamış olduğu stratejiler ve diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için pazar payını koruma ve büyütme stratejileri büyük önem taşımaktadır.

Tablo 5.27. Konumlandırma kod ilişkileri tablosu.

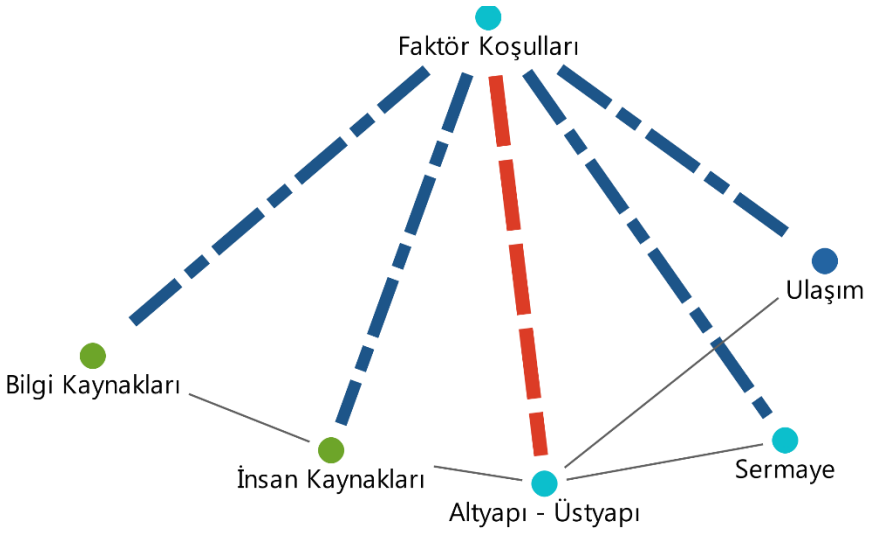
Kod Sistemi	Farklılaştırma Stratejisi	Odaklanma Stratejisi	Pazar Bölümlendirme	Hedef Müşteri Grubu	Maliyet Liderliği	Tedarik Maliyetleri	Maliyet Azaltıcı Uygulamalar
Konumlandırma	21	17	22	21	19	21	21
Konumlandırma\Farklılaştırma Stratejisi	0	0	0	0	0	0	0
Konumlandırma\Odaklanma Stratejisi	0	0	18	17	0	0	0
Odaklanma Stratejisi\Pazar Bölümlendirme	0	18	0	1	0	0	0
Odaklanma Stratejisi\Hedef Müşteri Grubu	0	17	1	0	0	0	0
Konumlandırma\Maliyet Liderliği	0	0	0	0	0	19	19
Maliyet Liderliği\Tedarik Maliyetleri	0	0	0	0	19	0	0
Maliyet Liderliği\Maliyet Azaltıcı Uygulamalar	0	0	0	0	19	0	0

Tablo 5.27'de konumlandırmaya yönelik kod ilişkilerine yer verilmiştir. Konumlandırma ana teması, farklılaştırma stratejisi ile 21 kez, odaklanma stratejisiyle 17 kez, maliyet liderliği ile 19 kez eşleşmiştir. Odaklanma stratejisinin alt başlıkları olan pazar bölümlendirme kodu ile 22, hedef müşteri grubu ile 21 kez eşleşmiştir. Aynı şekilde maliyet liderliği alt başlıkları olan tedarik maliyetleri ve maliyet azaltıcı uygulamalar ile 21 kez eşleşmiştir.

Odaklanma stratejisi, pazar bölümlendirme kodu ile 18 kez, hedef müşteri grubu ile 17 kez etkileşim göstermiştir. Ayrıca pazar bölümlendirme ve hedef müşteri grubu 1 kez etkileşim göstermektedir. Maliyet liderliği kodu alt kodları olan tedarik maliyetleri ve maliyet azaltıcı uygulamalar ile 19 kez etkileşim göstermiştir.

5.6.24. Kod haritası analizi

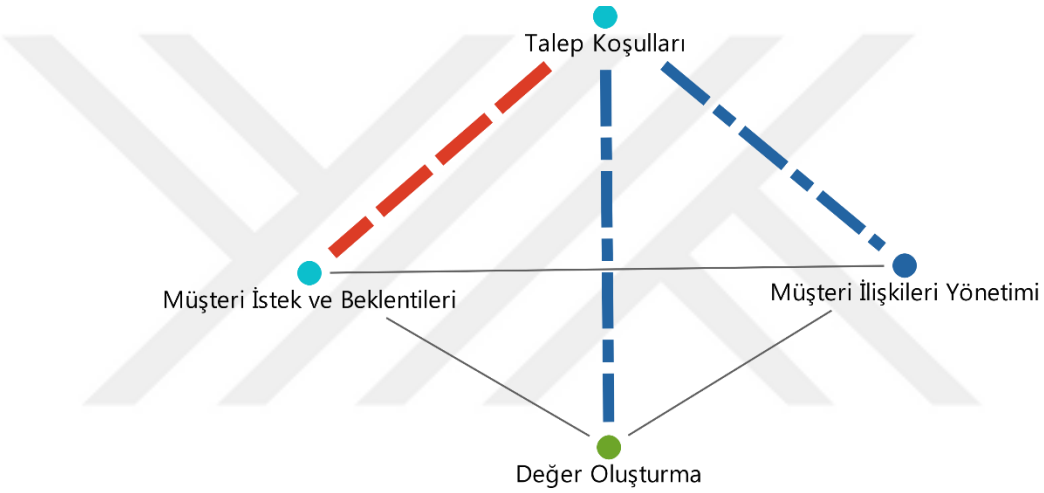
Kod haritası, kodların frekans sıklıkları yardımıyla kodlar ve temalar arasında oluşan ilişkileri çizgilerin kalın ve inceliği ile açıklamasına yardımcı olan bir görseldir. Bu bağlamda faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destek endüstriler ve firma stratejileri, yapı ve rekabet faktörlerinin kod haritaları aşağıda verilmiştir. Şans ve devlet faktörlerinin alt kodları bulunmadığı için faktörlerin kod haritası analizi yapılamamıştır.



Şekil 4. Faktör koşulları kod haritası.

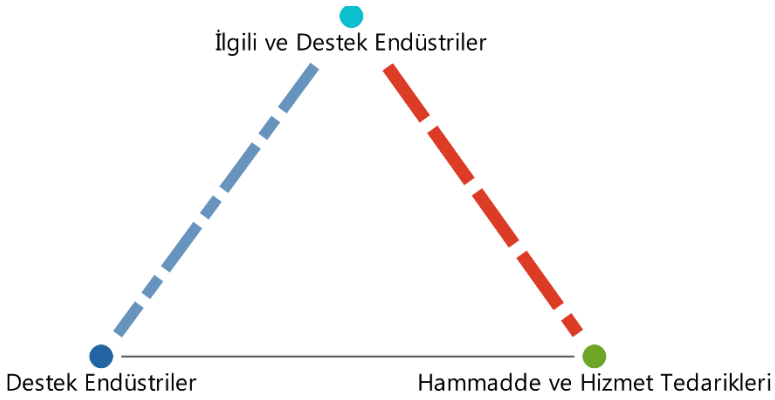
Şekil 5.1'de faktör koşulları kod haritası yer almaktadır. Faktör koşulları teması altında 5 kod yer almaktadır. Bu kodlar incelendiğinde faktör koşulları altında yer alan unsurların

tamamı ile yoğun bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletmelerin endüstride faaliyete başlaması ile beraber bu unsurların bulunması büyük önem taşımaktadır, bu unsurlardan birinin eksik olması işletmenin rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Faktör koşullarının alt unsurları ile olan ilişkilerin yoğun çıkması ve unsurların birbiri içinde etkileşim içinde olması bu durumu açıklamaktadır. Faktör koşulları içerinde en yoğun ilişki kurulan unsur ise altyapı/üstyapı olmuştur. Alt unsurlardan arasında en çok ilişkisi olan kodlar altyapı/üstyapı ile sermaye arasındadır. Altyapı/üstyapı ve sermaye kodu 4 kez ilişkilendirilmiştir. Bunun nedeni sermayesi güçlü olan işletmelerin altyapı ve üstyapı olarak gelişmiş olması olarak yorumlanabilir.



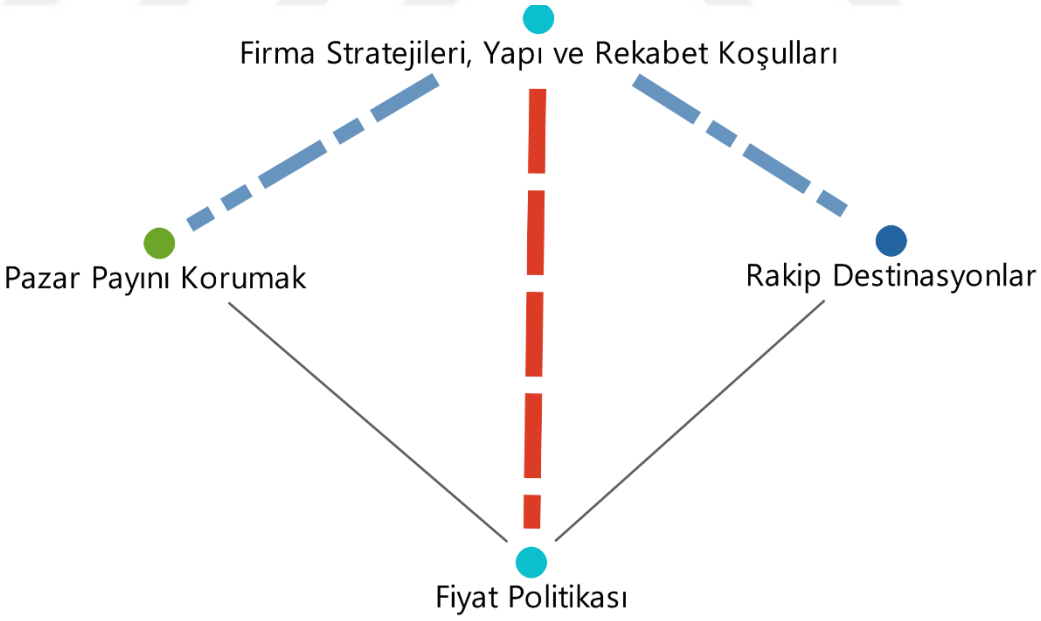
Şekil 5. Talep koşulları kod haritası.

Şekil 5.2'de talep koşulları kod haritasına yer verilmiştir. İşletmelerin rekabet içerisinde yer alabilmesi için müşteri istek ve beklentilerini bilmesi, müşteri ilişkilerini yönetimi doğru şekilde gerçekleştirmesi ve müşterilerde değer oluşturarak müşteri sadakati oluşturması rekabette önemli unsurlardır. Bu nedenle, talep koşulları ile üç unsur arasında yoğun bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Talep koşulları faktörü içerisinde en yoğun ilişki kurulan unsur ise müşteri istek ve beklentileri olmuştur. Müşteri istek ve beklentileri, değer oluşturma, müşteri ilişkileri yönetimi unsurlarının birbiri ile olan ilişkisi ise zayıftır. Bu unsurların birbiri ile bağlantılı olduğu fakat birbirini çok etkilemediği görülmektedir.



Şekil 6. İlgili ve destek endüstriler kod haritası.

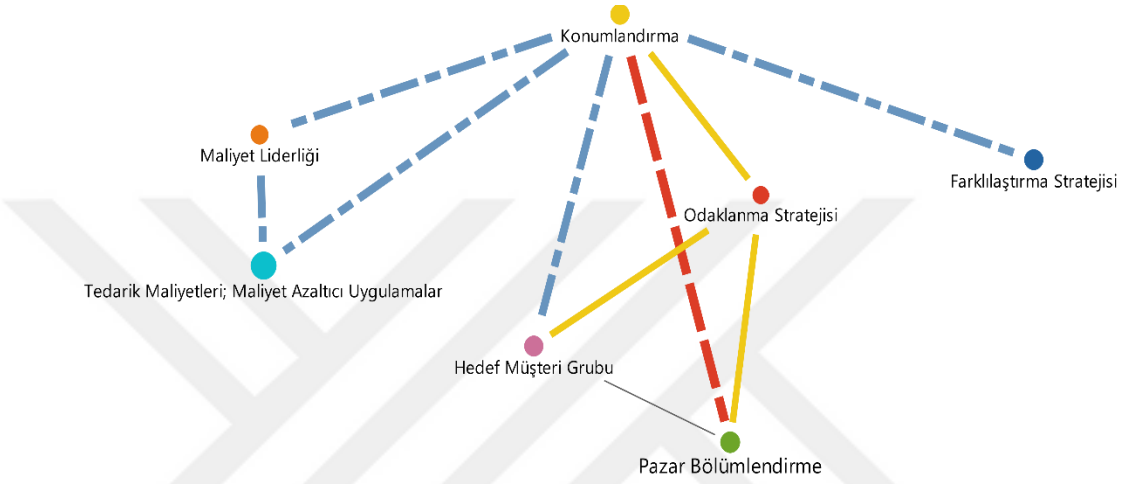
Şekil 5.3'te ilgili ve destek endüstriler kod haritasına yer verilmiştir. İlgili ve destek endüstriler faktöründe destek endüstriler ve hammadde/hizmet tedarikleri arasında olan ilişkinin yoğun olduğu görülmektedir. Destek endüstriler ve hammadde/hizmet tedarikleri işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde etkili unsurlardır. İlgili ve destek endüstriler faktörü altında yer alan unsurdan en çok ilişki kurulan hammadde ve hizmet tedarikleri olmuştur. Destek endüstriler ve hammadde/hizmet tedarikleri arasında ilişki ise bir kez tekrar etmiştir.



Şekil 7. Firma stratejileri, yapı ve rekabet kod haritası.

Şekil 5.4'te firma stratejileri, yapı ve rekabet kod haritasına yer verilmiştir. Firma stratejileri, yapı ve rekabet faktörü altında pazar payını koruma, fiyat politikası ve rakip

destinasyonlarla ilişkiler yoğundur. Bunun sebebi rekabet ortamında bu unsurların önemli olmasıdır. Firma stratejiler yapı ve rekabet koşullarında en güçlü ilişki fiyat politikası ile gerçekleşmiştir. Rekabette en önemli unsurlardan olan fiyatın, işletme tarafından doğru ve hizmete uygun belirlenmesi önemlidir. Alt unsur arasında ise pazar payını korumak ve fiyat politikası 4 kez ilişkilendirilmiştir. Bunun sebebi, katılımcıların pazarın payını koruma ve büyütme stratejilerini fiyat ile ilişkilendirmesi olarak açıklanabilir.



Şekil 8. Konumlandırma stratejisi kod haritası.

Şekil 5.5'te konumlandırma stratejilerine yönelik kod haritası verilmiştir. Konumlandırma stratejisine yönelik verilen kodlar farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliği stratejisidir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri yoğunluğu aynı oranda çıkarken odaklanma stratejisi yoğunluğu en az olan unsur olarak belirlenmiştir. Odaklanma stratejisi altında yer alan pazar bölümlendirme kodu, konumlandırma stratejisi ile en çok yoğunluğu olan kod olmuştur. Bunun sebebi ise konumlandırma stratejisinde, pazar bölümlendirmenin önemli bir rol oynaması ve katılımcıların bu kod üzerinde birçok görüşünün olması olarak değerlendirilebilir.

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Alternatif turizm türleri içerisinde yer alan olan kış turizmi, ülkenin kalkınmasına katkı sağlamak ve turizmi 12 aya yaymak adına önemli bir turizm çeşididir. Günümüzde kış/kayak turizmine ve kış destinasyonlarına olan ilgi artmaya devam etmektedir. Bu tez çalışmasının amacı kış turizmi destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejilerini belirlemektir. Konaklama işletmelerinde bulunan üst düzey yöneticilere, rekabet ve konumlandırma stratejilerine ilişkin 20 soru yönlendirilmiştir. Bu bölümde çalışmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Faktör koşullarının alt unsuru olan insan kaynakları konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Çalışanların nazik olması, müşteri ihtiyaçlarını bilmesi ve anlaması, kalifiye eleman olması, çalışanlara düzenli eğitimler verilerek motivasyon ve memnuniyetlerinin yüksek tutulması, misafir talep ve isteklerinin karşılamasında pratik olması gibi faktörler konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Çalışan motivasyon ve memnuniyetinin, misafirlere yansıması kaçılmazdır. Bu bağlamda, çoğunlukla dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri, eğitimler ile çalışan motivasyonunu yüksek tutmakta ve misafirlerden olumlu geri dönüş almaktadır. Aynı zamanda eğitimli ve donanımlı çalışanlar, krizleri ve misafir ilişkilerini daha iyi yönetmektedir. Uzun süre aynı konaklama işletmesinde çalışmakta olan personelin konaklama işletmesini benimsemesi işletmeye rekabet üstünlüğü açısından avantaj sağlarken aynı zamanda misafirlerin konaklama işletmesi seçiminde de etkili olmaktadır. Kış turizminde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde misafirlerin sık sık ziyaret ettikleri işletmelerde tanıdık çalışanlar görmesi, misafirlerin daha rahat ve aile ortamında hissetmesine sebep olmaktadır. Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde sezonluk olarak personel değişiminin fazla olması ile birlikte, küçük işletmelerde çalışan personelin iş akışını öğrendikten sonra daha büyük ve bilinen konaklama işletmelerini tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, kalifiye

personele sahip olmak için küçük işletmeler, imkânları dâhilinde çalışan memnuniyetini sağlayarak, kalifiye eleman elde edebilirler.

Faktör koşullarının bir diğer alt unsuru olan altyapı ve üstyapının yeterli olması konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin dağlık alanlara kurulması, altyapı ve üstyapı unsurlarını daha önemli hale getirmektedir. Konaklama işletmelerinde bulunması gereken pistler, mekanik tesisler, ulaşım, konaklama kapasitesi kış destinasyonları için son derece önemlidir ve işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Konaklama işletmeleri haricinde destinasyonun altyapı ve üstyapısının yeterli olması rekabette önemli bir unsurdur. Palandöken, Uludağ, Erciyes gibi büyük ve tanınmış kayak merkezlerinin ziyaretçi oranlarının yüksek olması destinasyonun daha gelişmiş olmasına ve daha fazla yatırım yapılmasına sebep olmaktadır. Bu durum yeni kurulan ve küçük kayak merkezlerinin rekabetini olumsuz etkilemektedir. Sarıkamış, Zigana, Hazarbaba gibi kayak merkezlerinin altyapı ve üstyapısının yetersiz olması, yeterli eğlence alanı, kafe, restoran, alışveriş merkezi gibi alanların sınırlı olması ya da bu unsurların kış destinasyonlarından uzak olması kayak merkezlerini rekabette olumsuz etkilemektedir. Özel sektör ve devlet işbirliği artırılarak, kış turizm destinasyonlarının altyapı ve üstyapı unsurları geliştirilerek kış turizminin Türkiye'de daha çok ön plana çıkmasını sağlanabilir. Ayrıca işletmeciler tarafından işletme çevresine yapılacak olan yatırımlar artırılarak üstyapının gelişimine katkı sağlanabilir.

Turizm destinasyonlarının ulaşılabilir olması turizm için en önemli gerekliliklerden biridir. Altyapı üstyapı başlığı altında değerlendirilen ulaşımın, rekabeti olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşımının kolay olması, kayak merkezlerinin büyük şehirlere yakın olması misafirlerin destinasyon tercihlerini etkilemektedir. Havaalanı, otogar gibi ulaşım kolaylığı sağlayan alanların bulunduğu şehirlerde yer alan kayak merkezleri günübirlik ve kısa süreli tatiller için daha çok tercih edilmektedir. Ayrıca havaalanı, otogar gibi yerlerden özel ulaşım imkânı sunan işletmeler misafir memnuniyeti sağlamakta ve rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Havaalanı, otogara uzak olan destinasyonlar özel ulaşım imkânı sunarak müşteri memnuniyeti sağlayabilir ve rekabette üstünlük elde edebilir. Kış destinasyonlarında kar nedeni ile yolların kapanmaması ve yolların sürekli olarak açılması, iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar misafirin güvenliği ve ulaşım kolaylığı için önemlidir. Ayrıca kayak merkezlerinin şehir

merkezlerine yakın olması, ulaşım kolaylığı, eğlence, alışveriş ve yeme-içme unsurlarına yakın olması açısından konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Faktör koşullarının alt unsuru olan sermaye konaklama işletmelerinin koşullarını iyileştirilmesi, yenilik, inovasyon ve kriz durumları için önem taşımaktadır. Günümüzde misafir istek ve ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir, misafir beklentilerinin karşılanması için sermaye önemli bir yer tutmaktadır. Sermaye gücünün fazla olması sadece yenilik için gerekli olmadığı, aynı zamanda sermaye unsurunun misafir ve personel işletme seçimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber sermaye gücünün iyi olması, konaklama işletmelerinin giderlerini zamanında ödenmesi, tedarikçiler ve diğer destek endüstrilerin konaklama işletmesini tercih etmesine sebep olmakta, bu durum işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Sermayesi yüksek olan işletmeler belli bir standart sağlamakta ve bu standardın dışına çıkan konaklama işletmeleri ürün kalitesinin düşmesi sonucunda misafir, çalışan kaybı yaşayabilmektedir. Bu durum konaklama işletmelerinin rekabetini olumsuz etkilemektedir. Holding ve şirketlere bağlı olan konaklama işletmelerinin sermaye açısından daha güçlü olduğu ve olumsuz durumlardan daha az etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte küçük işletmelerin sermayeleri, büyük konaklama işletmelerinin sermayeleri karşısında yetersiz kalmaktadır.

Konaklama işletmeleri içinde bulunan veriler, raporlar ve bilgiler iş akışında önemli unsurlardır. Faktör koşullarının alt unsuru olan bilgi kaynakları konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinin seyahat acentaları ile olan ilişkileri, ön büroda kullanılan programlar, konaklama işletmesinin gelir/gider verilerinin tutulması, Customer Relationship Management (CRM) programları konaklama işletmelerinin devamlılığı için fayda sağlamaktadır. Kullanılan programlar ve raporlar, konaklama işletmesi içerisinde bulunan bütün departmanların sistematik bir şekilde işlemesini sağlayarak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesine sebep olmaktadır. Günümüzde sosyal medya kullanımı, web siteleri ile misafirlere bilgilendirme yapılması ve sürekli olarak iletişim sağlanmasının bilgi akışında önemli unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletme içerisinde bulunan verilerin, istatistiklerin, bilgilerin düzenli olarak takip ve kontrol edilmesi konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamasında etkili olacaktır. Bütün faktör koşullarının sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirmesi, konaklama işletmelerinin uluslararası alanda rekabet etme gücünü artıracaktır.

Talep, turizm bölgelerinin devamlılığı ve var olması için en önemli etkendir. Talep koşullarının alt unsuru olarak, müşteri istek ve beklentileri, değer oluşturma, müşteri ilişkileri yönetimi başlıkları incelenmiştir. Müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi, konaklama işletmelerinin yenilikler yapmasında motive edici ve itici güç olmaktadır. Değişen istek ve beklentiler sonucunda yapılan yenilik ve değişimler, misafir artışına sebep olmaktadır. Müşteri istek ve beklentileri analiz edilerek bu duruma uygun mal ve hizmet geliştirmek müşteri memnuniyeti sağlarken aynı zamanda konaklama işletmelerinin rekabet gücü elde etmesini olumlu yönde etkilemektedir. Turizm sektörünün hizmet odaklı olması, müşteri memnuniyetinin sağlanamadığı durumlarda konaklama işletmelerinin rekabet etme gücünü azaltmaktadır. Bu nedenle işletmeler, yenilikleri takip etmeli, müşteri istek ve beklentilerini dikkate alarak ürün ve hizmet geliştirmelidir. İşletmelerin müşteri isteklerini karşılaması ve müşteri beklentilerini yerine getirmesi, misafirin işletme seçiminde etkili olarak işletmelere üstünlük sağlayacaktır.

İşletmelerin müşterilerde değer oluşturması, işletmelerin tercih edilmesini etkilemektedir. Misafirlerin özel istek ve zevklerinin bilinmesi, özel günlerinin bilinmesi, kaliteli hizmet sunumu misafir memnuniyetini artırmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olmaktadır. Misafirde değer oluşturmak için birden fazla unsur tercih edilebilir. Misafirin kendini özel hissetmesi, zihinde oluşturulan marka ve imaj konumlandırması, verilen hizmet ile misafirin kendini rahat ve güvende hissetmesi değer oluşturmada oldukça önemlidir. Konaklama işletmelerinde personel kalitesi, yiyecek/içecek kalitesi, hizmet kalitesi, fiyat-hizmet orantısının değer oluşturmada tercih edilen unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin doğru uygulanması, müşteri şikâyet, istek ve beklentilerinin en kısa sürede çözülmesi misafir memnuniyetini artırmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri departmanı yer alırken, üç yıldız ve altı işletmelerde, müşteri şikâyet, istek ve beklentileri ile genel olarak üst düzey yöneticiler, ön büro departmanında bulunan personeller ilgilenmekte veya bütün çalışanlar müşteri şikâyetleri ile ilgilenme görevini üstlenmektedir. Müşteri ilişkileri departmanı ile diğer departmanlar arasında iletişimin kuvvetli olması müşteri istek, beklenti ve şikâyetlerini daha hızlı

çözüme kavuşturmaktadır. Bu bağlamda bilgi kaynaklarının kullanımı ve önemi ön plana çıkmaktadır.

İlgili ve destek endüstriler faktörü altında katılımcılara destek endüstriler, hammadde ve hizmet tedariklerine yönelik sorular yönlendirilmiştir. Ulaştırma, seyahat acentaları, tedarikçiler gibi destek endüstrilerin konaklama işletmelerine rekabet üstünlüğü sağladığı ulaşılan sonuçlar arasındadır. Turizm endüstrisinde birçok yan sektörün bulunması, turizm işletmeleri ve destek endüstriler arasında gerçekleşen iletişimin güvene dayalı olması gerektiğini göstermektedir. Destek endüstriler ile konaklama işletmeleri arasında gerçekleşen iletişim kopukluğu, güvensizlik ve yaşanan diğer sorunlar müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilmekte ve konaklama işletmesinin iş akışında olumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir. Bu bağlamda müşteri ile konaklama işletmesi arasında yaşanan olumsuzluklar, konaklama işletmesinin sektörde rekabet gücünü negatif yönlü etkilemektedir. Bu sebeple, destek endüstriler ile kurulan karşılıklı güven ilişkisi önem taşımaktadır. Hammadde ve hizmet tedariklerinin işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin şehir merkezlerine uzak olması, ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmet tedariklerine anında ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Kış destinasyonlarının dağlık bölgelere konumlandırılması sebebiyle, destinasyonlarda yer alan konaklama işletmeleri genel olarak aynı tedarikçilerden ürün girdisi sağlamaktadır. Hammadde ve hizmet tedarikçilerinin kurumsal, zincir ve güvenilir olması, işletmelerin ise zamanında ve düzenli ödemeler gerçekleştirmesi, işletme ile tedarikçiler arasında güven duygusu oluşturmaktadır. Karşılıklı güven oluşması durumunda tedarikçiler işletmeyi zor durumda bırakmamakta vekonaklama işletmeleri rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Bazı konaklama işletmeleri kendi tedarik zincirlerini kurmakta ve işletme bu durumda anında tedarik yapabilme özelliği ile rekabet üstünlüğü elde etmektedir. İlgili ve destek endüstriler, kış destinasyonlarının rekabet gücü elde edebilmesi için önemli bir yer tutmaktadır.

Firma tarafından belirlenen stratejiler, işletmenin bulunduğu endüstrinin yapısı ve işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamı, işletmenin rekabet edebilmesinde önemli unsurlardır. Firma stratejisi, yapı ve rekabet faktörü altında, işletmelerin pazar payını koruma ve genişletme stratejileri, rakip gördükleri destinasyonlar ve fiyat stratejilerine yönelik sorular yönlendirilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin pazar payını korumak için

izledikleri stratejilerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Konaklama işletmesi ile müşteri arasında gerçekleştirilen iletişimin doğru yönlendirilmesi, yeni mal/hizmet geliştirme, kaliteli mal ve hizmet sunumu, şikâyetlere geri dönüş süreleri ve çözüm geliştirme, dijital platformlarda gerçekleştirilen reklam ve tanıtım çalışmaları, müşteri memnuniyeti gibi uygulamalar,pazar payını korumak ve genişletmek için tercih edilen unsurlardır. Konaklama işletmeleri pazar payını genişletmek ve mevcut pazarı elde tutmak için çeşitli stratejiler geliştirmektedir.Bazı kış destinasyonlarında pazar payını genişletmek isteyen konaklama işletmeleri, yatak kapasitesi, altyapı-üstyapı yetersizliği gibi sebeplerden dolayı dış pazara açılamamakta ve pazar genişletme stratejilerini uygulayamamaktadır.COVID-19 pandemisiile birlikte konaklama işletmelerinin büyük bir kısmı iç pazara yönelmiş ve iç pazar müşterilerine yönelik pazar koruma ve genişletme stratejileri uygulamıştır.Bu bağlamda konaklama işletmeleri, dönemsel koşullar ve politikaların değişmesi ile buna uygun stratejiler geliştirmekte ve pazar payını korumaktadır.

Katılımcılara Türkiye'de ve dünyada rakip gördükleri destinasyonlara yönelik soru yönlendirilmiş vekatılımcılardan bazıları dünyada bulunan kış turizmi destinasyonlarını rakip olarak göremediklerini dile getirmişlerdir. Yurtdışında kış turizminin bir kültür haline gelmesi ve uzun zamandan beri kayak sporu ile kış turizminin gelişmesi, Türkiye'de kış turizmine yeterli yatırımın yapılmaması, yöneticilerin yurtdışında bulunan kayak destinasyonlarını rakip olarak görememesine sebep olmaktadır. Bazı katılımcılar ise kış turizmine yönelik dünyada rakip olarak gördükleridestinasyonun İsviçre, İtalya ve Fransa'da yer alan Alp Dağları olduğunu ifade etmiştir.Alp Dağları'nın rakip olarak görülme sebebinin ise tesisleşmenin kaliteli ve fazla olması, pistlerin uzunluğu, pistlerin konforu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rakip olarak görülen diğer bir destinasyonise, Bulgaristan'da yer alan Bansko kayak merkezidir. Bansko'nun İstanbul'a yakın olması ve Türkiye'den daha uygun fiyatlı hizmet vermesi rakip destinasyon olarak görülmesine neden olmaktadır. 6 katılımcı Türkiye'de hiçbir destinasyonu rakip olarak görmemektedir. Bunun sebebinin ise misafir profillerinin farklı olması, mal/hizmet kalitesinin diğer destinasyonlarda daha gelişmiş olması, altyapı-üstyapının gelişmiş olması gibi unsurlara bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de rakip olarak görülen destinasyonlar arasında ilk sırada Uludağ, ikinci sırada ise Palandöken yer almaktadır. Uludağ'a ulaşımın kolay olması, bilinen bir destinasyon olması, büyükşehirlere yakın

olması, eğlence imkanlarının fazla olması ve belirli misafir portföyünün olması Uludağ'ın rakip destinasyon olarak görülmesine sebep olmaktadır. Palandöken'de ise pist yapısının kaliteli olması, destinasyonda büyük ve marka konaklama işletmelerinin bulunması, destinasyonun altyapı-üstyapı olarak gelişmiş olması, ulaşım kolaylığı, kar kalitesinin iyi olması, olimpiyatlar sebebi ile tanınmış olması rakip destinasyonlar arasında yer almasına neden olmaktadır. Kartalkaya ise büyük şehirlere yakın olduğu için rakip destinasyon olarak görülmektedir.

Fiyat politikası belirlemek için mevcut sektörün durumu iyi analiz edilmeli ve işletme buna uygun bir fiyat politikası geliştirmelidir. Sektör analizi yapılmadan, fiyat politikasının belirlenmesi işletmelerin pazarda uzun süre kalmasına engel oluşturmaktadır. Bu yüzden fiyat politikası belirlenmeden, pazar analizinin yapılması sürdürülebilirlik için önem taşımaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda, yöneticilerin fiyat politikalarını mal/hizmet kalitesi ile doğru oranda belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kış destinasyonlarında taleplerin belirli zamanlarda yoğunlaşması, işletmelerin fiyat politikalarını belirlemesinde etkili olmaktadır. Düşük fiyat politikası izleyen işletmeler, politikaya uygun mal ve hizmetler geliştirmektedir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda, hizmet kalitesinin iyi olması durumunda misafirin fiyatı çok fazla önemsemediği ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Şans ve devlet faktörleri dışsal faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörler işletmelerin uyguladıkları rekabet politikalarını etkileyebilmekte ve rekabetin devamlılığına engel olabilmektedir. Şans faktörü öngörülemeyen olayları kapsamaktadır. Bu sebeple, işletmeler şans faktörü olarak yaşanan olaylar karşısında önceden bir strateji geliştirememektedir. Belirli stratejiler izleyen işletmeler beklenmeyen olaylarla karşılaşması durumunda strateji değişikliğine yöneldikleri elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Devlet teşvikleri, politikaları ve tanıtımları rekabette işletmeleri güçlendiren faktörlerdir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda devletin rolüne ilişkin, Uludağ, Sarıkamış, Kartalkaya, Erciyes, Palandöken, Zigana destinasyonlarında bulunan konaklama işletmelerinden bazılarının teşvikler ve tanıtımları yetersiz bulduğu, kış destinasyonlarının işletmeleri imkânları dâhilinde geliştirildiği ve teşviklerin kış destinasyonlarına eşit oranda verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kış destinasyonlarına verilen teşviklerin dağılımı bölgeler arasında rekabeti olumsuz olarak etkilemektedir. Teşvik alan bölgelerin gelişimi ziyaretçi sayısının artmasına sebep olurken, teşvik

alamayan bölgeler rekabette geri planda kalmaktadır. COVID-19 pandemisi sebebi ile konaklama vergilerinde katma değer vergisi (KDV) oranının düşürülmesi sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bu durum Türkiye'de bulunan bütün konaklama işletmelerini kapsamakta ve yurtiçi rekabeti olumlu ya da olumsuz etkilememektedir. Konaklama vergilerinde KDV oranın düşürülmesi ancak yurtdışı ile rekabette işletmelere avantaj sağlamaktadır.

Konumlandırma stratejilerinden ilki olan maliyet liderliği stratejisi unsuru altında katılımcılara maliyet azaltıcı uygulamalar ve tedarik maliyetlerine ilişkin sorular yönlendirilmiş, konaklama işletmelerinin en büyük gider kalemlerinin elektrik, su, doğalgaz ve personel gideri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sezonluk personel çalıştırılması ön plana çıkmaktadır. Fakat kış sezonu başlangıcında yeni personel alımı yüksek maliyet giderlerine sebep olmaktadır. Bununla birlikte konaklama işletmelerinde bulunan demirbaş ve hammadde giderlerinde maliyet azaltıcı sistemler, kaliteyi düşürmemek açısından tercih edilmemektedir. Konaklama işletmelerinin, yüksek ve düşük maliyetler ile tedarik ettikleri ürün/hammaddeler işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Konaklama işletmeleri satın almayı gerçekleştirmeden önce üç firmadan fiyat almakta ve işletme kalitesine uygun olan ürünü tercih etmektedir. Düşük maliyetli ürün ve hammaddeler ise müşteri memnuniyeti olumsuz etkilemesi ve işletme kalitesi düşürmesi gibi sonuçlardan dolayı tercih edilmemektedir. Piyasada yaşanan fiyat artışlarından dolayı işletmelerden bazıları ürün çeşitliliğinde azaltma yaparak kaliteli ürünleri tercih etmekte, uygun fiyatlı oda satışı yapan işletmeler ise düşük maliyetli ürünleri tercih etmektedir.

Odaklanma stratejisi kapsamında, hedef müşteri grubu seçilirken birden çok gruba odaklanma tercih edilmektedir. Kış destinasyonlarında yurtdışı pazarının hedeflendiği fakat COVID-19 pandemisi ile birlikte yurtiçi pazara odaklanıldığı dikkat çekmektedir. Bununla beraber bazı destinasyonlarda altyapı ve üstyapının yetersiz olması, yurt dışı pazarına hitap etmeye engel oluşturmaktadır.Ülkeler arası yaşanan salgın, siyasi olaylar gibi olumsuz durumlarda, hedef müşteri grubu olarak yabancı turistleri tercih eden ve yurtdışı pazara yatırım yapan işletmeler olumsuz etkilenmektedir. Uygun hedef müşteri grubuna ulaşan işletmelerin misafir sorunlarına daha hızlı cevap verebildiği, misafir isteklerini daha kolay anlayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Konaklama işletmelerinden bazıları pazar bölümlendirme stratejisi uygulamamakta ve mevcut müşteri grubunu

memnun etmeye yönelik stratejiler geliştirmektedir. Hedef müşteri grubu seçiminde olduğu gibi pazar bölümlendirme aşamasında işletmeler yurtdışı pazarı tercih etmektedir. Bunun sebebi ise döviz girdisinin daha kârlı olarak görülmesidir. Pazar bölümlendirme stratejisinin bazı konaklama işletmeleri tarafından doğru bulunmadığı, her pazara hitap edilmesi gerektiği ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır. Odaklanma stratejisi kapsamında konaklama işletmelerinin strateji geliştirmedikleri ve mevcut müşteriyi elde tutmaya yönelik çalışmalar uyguladığı elde edilen sonuçlar arasındadır.

Konumlandırma stratejilerinin en son unsuru farklılaştırma stratejisidir. İşletmeler rekabet edebilmek ve rakiplerinden ön plana çıkmak için farklılaştırma stratejileri geliştirmektedir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler en çok kalite ile ön plana çıkmayı tercih etmişlerdir. Fakat işletmeler ön plana çıkabilmek için farklı stratejiler geliştirmelidir. Kalite, farklılaştırma stratejisi değil, rekabet ortamında yer alabilmek için bir gerekliliktir. Doğal güzellik, ulaşımın kolay olması, personelin eğitimli ve deneyimli olması sonucu hizmet kalitesi işletmelerin farklılaştırma stratejileri arasında yer almaktadır.

Kış turizminde mevcut durumun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, Türkiye'nin kış turizminde dünya ile rekabet edebilmesi adına konaklama işletmelerine, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

Konaklama İşletmelerine Öneriler

- Hizmet kalitesinin yükselmesi gelişmiş iş gücüne bağlıdır. Personelin bilgisi, deneyimi ve nitelikli olması hizmet kalitesine doğrudan etki etmektedir. Bu sebeple kış ve yaz mevsiminde faaliyet göstermekte konaklama işletmeleri mevsimlik olarak personel değişimi yaparak, nitelikli personel yetiştirebilir.
- Pazar bölümlendirme, işletmelerin hizmet vereceği en uygun grubu seçmesidir. Hedef pazarı doğru seçen işletmeler, misafir istek ve ihtiyaçlarını daha iyi bilir ve karşılar. Rekabette pazar bölümlendirme önemli bir unsurdur ve bütün işletmeler pazar bölümlendirme stratejisi uygulamalıdır.
- Küçük sermayeli işletmeler, yüksek sermayeli işletmeler ile rekabet edebilmek için farklılaştırma stratejileri uygulayarak misafirlerde değer oluşturabilir.

- Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bilgi kaynakları daha etkin ve verimli kullanılarak hizmet kalitesi yükseltilebilir ve rekabet gücü artırılabilir.
- Kış turizminde müşteri istek ve beklentileri, pazar yapısı iyi analiz edilmeli ve buna uygun mal/hizmet geliştirilerek destinasyonlar daha çekici hale getirilmelidir.
- Rekabet gücü elde edebilmek için ve rekabet gücünü artırabilmek için konaklama işletmeleri ile yan sektörlerin ilişkilerinin güçlü olması önemlidir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin ilişki içinde olduğu ilgili ve destek endüstriler ile ilişkiler kuvvetlendirilmelidir.
- Kış turizminde sürdürülebilirliğin sağlanması açısında pazar bölümlendirme ve hedef müşteri grubunu belirlemek önemlidir. Bu nedenle yöneticiler işletme özellikleri iyi analiz etmeli ve buna uygun stratejiler geliştirilmelidir.
- Kış destinasyonlarında bulunan kaynakların daha etkin ve verimli kullanımı sağlanarak rekabet gücü artırılmalıdır.
- Dünyada kış turizminin önde gelen destinasyonlarında yapılan yenilikler ve faaliyetler takip edilerek, farklılaştırma stratejileri geliştirilebilir.
- Kış turizminin gelişmesi adına yapılan çalışmalara işletme yöneticileri daha fazla destek vermelidir.
- İşletme yöneticileri konumlandırma stratejilerine daha çok önem vererek rekabet gücünü artırabilir.

<u>Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Öneriler</u>

- Türkiye'nin kış turizminde dünya ile rekabet edebilmesi için tanıtım/reklam faaliyetlerini artırılmalı,Türkiye'de kitle turizmi ile beraber kış turizmi de ön plana çıkarılmalıdır.
- Kış turizminin gelişmesine yönelik plan ve politikalara ağırlık verilmelidir.
- Kış turizmi destinasyonlarının gelişimi daha fazla desteklenmelidir.
- Gelişmekte olan kış turizmi destinasyonlarına, devlet-özel sektör iş birliğiyle, mekanik tesisler, konaklama tesisleri, eğlence ve yiyecek/içecek alanları, pistler gibi altyapı-üstyapı unsurlarını geliştirmek adına yatırımlar artırılabilir.

Araştırmacılara Öneriler

- Bu çalışma, COVID-19 pandemi döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, bazı işletmelerin kapalı olması veya COVID-19 sebebi ile katılımcıların yorumlarında farklılıklar olabilir. COVID-19'dan sonraki süreçte çalışmanın tekrarlanması literatüre daha fazla katkı sağlayabilir.

KAYNAKLAR

ADAMIŞ, E., & ÖZÇOBAN, E. (2020) Kış turizminin dijital medya haberlerinde temsili: Uludağ kayak merkezi üzerine bir söylem analizi. *International Journal of Social Inquiry*, *13*(1), 1-26.

AĞGER, V. (2011). *Universiade 2011 kış oyunlarının Erzurum kış turizmi potansiyeline etkileri.* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

AĞGEZ, G. (2013). *Integrated factors for competitive advantages in a new competitive environment where competitive advantages are temporary: application in pc industry.* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

AKDEMİR, N. (2019). Kış turizm merkezlerinde çevre duyarlılığı, yaklaşım ve çözümler: Palandöken otelleri örneği. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, *4*(1), 1-16.

AKKUŞ, G. (2019). Ilgaz dağında kış turizm talebi ve gelişimi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(1), 1-27.

AKPULAT, N. A. (2017). Turistik destinasyonlarda pazarlama kararlarının marka konumlandırma açısından değerlendirilmesi; Çeşme ilçesine yönelik bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *9*(3), 443-467.

AKTAN, C. C., & VURAL, İ. Y. (2004). *Rekabet gücü ve rekabet stratejileri.* Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.

ALAGÖZ, G., & DERELİ, A. N. (2020). Kış Turizmi Koridoru'ndaki otel işletmelerinin sosyal medya kullanımlarına ilişkin. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, *8*(4), 2802-2824.

ALLEN, B. & JOHN, E. (2006). *Skiing sport.* erişim tarihi: 28.06.2021, erişim adresi: https://www.britannica.com/sports/skiing,

ALTAŞ, N., ALTAŞ, N. T., ÇAVUŞ, A., & ZAMAN, N. (2015). Türkiye'nin kış turizmi koridorunda yeni bir kış turizm merkezi: Konaklı. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (31), 345-365.

ANGELİNİ, P. &. CETARA, L. (2005). Data and elaboration on the ıtalian alpine and pre-alpine ski stations, ski facilities and artificial snowmaking. *Italian Ministry of Environment, Land and Sea.*

ANOLAY, R. M. (2015). *Algılanan rekabet güçleri, rekabet stratejisi ve organizasyonel performans ilişkisi: Türkiye otelcilik endüstrisi uygulaması*. **(**Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

APAK, Ö. C. (2016). *Kış turizmine katılan yerli turistlerin tüketici davranışları üzerine bir araştırma: Kayseri örneği.* (Yüksek Lisans Tezi) Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

ARIÇ, K. H. (2013). Yeni bir dış ticaret teorisi olarak Porter'ın rekabetçi üstünlükler teorisi'nin yapısı. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*(5), 81-97.

ARLI, E. (2012). Konumlandırma stratejilerinin işletme performansı ile ilişkisi: liman işletmeciliğinde bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(2), 99-121.

ASLAN, H. T. (2019). *Kayak alp disiplininde ülkelerin sportif başarı durumları ile kış turizmi potansiyelinin incelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi, Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

AVRUPA BİRLİĞİ (2021). *Erzurum, Erzincan ve Kars kış turizm koridorunun geliştirilmesi*. Erişim adresi: https://www.avrupa.info.tr/tr/proje/erzurum-erzincan-ve-kars-kis-turizmi-koridorunun-gelistirilmesi-6865, erişim tarihi: 21.08.2021.

AYAZ. N., & APAK, Ö. C. (2017). Kış turizmine katılan yerli ziyaretçilerin seyahat davranışları: Erciyes kayak merkezi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (49), 27-43.

AYDEMİR, B., SAYLAN, U., & AYDOĞMUŞ, F. (2014). Turizmde rekabet: seyahat ve turizm (t&t) rekabet edebilirlik raporunda Türkiye'nin ve Avrupa'nın değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 18*(1), 1-15.

AYDIN, A. D. (2007). Sarıkamış'ın kış sporları turizmi potansiyeli açısından değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 203-210.

AYDIN, B. (2016). *Van ve Bitlis illerinde kış turizm potansiyelinin belirlenmesi ve planlamaya yönelik öneriler.* (Yüksek Lisans Tezi) Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

AYDIN, S. (2017). *Zigana doğa okulu uygulamalarının sürdürülebilir turizm ölçeğinde değerlendirilmesi. Proceedings Book*, 588.

BAHAR, O. (2004). *Türkiye'de turizm sektörünün rekabet gücü analizi üzerine bir alan araştırması: Muğla örneği.* (Doktora Tezi) Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

BAHAR, O., VE KOZAK, M. (2012). *Turizm ve rekabet (1. Baskı).* Detay Yayıncılık, Ankara.

BAKAN, I., & DOĞAN, İ. F. (2012). Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences, 11*(3), 441-455.

BANKER, R. D., MASHRUWALA, R. & TRİPATHY, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision, 52*(5), 872-896.

BAŞ, M. (2015). *Kış turizminde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının hizmet verme yatkınlığının tespiti: bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

BAYRAKTUTAN, Y. (2003). Bilgi ve uluslararası ticaret teorileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1*(4), 175-186.

BAYTOK, A., PELİT, E., & SOYBALI, H. H. (2017). Alternatif turizm mi turizmde çeşitlilik mi? Kavramsal bir değerlendirme. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1-14.

BENEDETTİ, J. (2010). The competitiveness of Brazil as a Dutch holiday destination. *Unpublished Master Thesis, Breda University of Applied Science, Breda*.

BERNHOFEN, D. M., & BROWN, J. C. (2005). An empirical assessment of the comparative advantage gains from trade: evidence from Japan. *American Economic Review, 95*(1), 208-225.

BOYRAZ, Z., & ÖZDEMİR, M. A. (2005). Gelişmekte olan bir kış turizm merkezi (Elâzığ) Hazar Baba. *Doğu Coğrafya Dergisi*, *10*(13), 253-272.

BRENES, E. R., MONTOYA, D., & CİRAVEGNA, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research, 67*(5), 847-855.

BULUT, Z. A. (2006). Bodrum'da bulunan konaklama işletmelerinin konumlanması ve algılama haritalarının düzenlenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *4*(5), 105-119.

BÜYÜKİPEKÇİ, S., ŞEYDA, S., & ŞENEL, G. (2019). Winter tourism as a sample of touristic product diversification and the situation of the Bursa-Uludağ region in Turkey with regard to culture tourism. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (4).

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E. K., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş., & DEMİREL, F. (2012). *Örnekleme yöntemleri*.

CEYLAN, S. (2009). Davraz dağı (Isparta)'nda kış turizmi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, *14*(22), 205-230.

CHACKO, H. E. (1996). Positioning a tourism destination to gain a competitive edge. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 1*(2), 69-75.

CHO, D. S., & MOON, H. C. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter: evolution of competitiveness theory (2. Baskı).* World Scientific Publishing, Singapur.

CİNİ, V., & NATER, N. (2009). Porter's diamond model of Osijek-Baranja county industry. *Interdisciplinary Management Research, 5*, 761-769.

CLIFFORD, H. (2002). *Downhill slide: why the corporate ski industry is bad for skiing, ski towns, and the environment.* Sierra Club Books, Kaliforniya.

CORSTEN, H., & WİLL, T. (1993). Reflections on competitive strategy and its impact on modern production concepts. *MIR: Management International Review,* 315-334.

COŞAR, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *19*(1), 45-56.

CROMPTON, J. L., FAKEYE, P. C., & LUE, C. C. (1992). Positioning: The example of the Lower Rio Grande Valley in the winter long stay destination market. *Journal of Travel Research*, 31(2), 20-26.

CROUCH, G. I. (2007). *Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes.* Sustainable Tourism, Avusturalya.

ÇAKIRLI, H. (2019). *Konaklama işletmelerinde rekabet avantajı kaynaklarının incelenmesi: Bodrum örneği.* (Yüksek Lisans Tezi)i Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

ÇALIŞKAN, U. (2015). Sarıkamış müşteri memnuniyeti araştırması ve kırsal alana etkileri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, *5*(2), 103-112.

ÇELİK, K. & GELİBOLU, L. (2019). Sarıkamış Kayak Merkezi'nin destinasyon markalaşması üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *28*(2), 402-420.

ÇELİK, P. (2014). *Antalya turizm destinasyonunun rekabetçilik analizi.* (Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

ÇELİK, S. (2009). *Afyonkarahisar'da uluslararası termal turizm destinasyonu oluşturma potansiyelinin analizi.* **(**Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

ÇİVİ, E. (2001). Rekabet gücü: literatür araştırması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(2), 21-38.

ÇİVİ, E., & EROL, E. D. (2008). Ulusal rekabet gücünü arttırma yolları: literatür araştırması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *15*(1), 99-114.

DAŞTAN, H., DUDU, N. & ÇALMAŞUR, G. (2016). Kış turizmi talebi: Erzurum ili üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *30*(2).

DAVIES, H., & ELLIS, P. (2000). Porter's competitive advantage of nations: time for the final judgement?. *Journal of management studies*, *37*(8), 1189-1214.

DEMİR, C., & YILMAZ, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *25*(1), 69-88.

DEMİR, M. Ö. (2003). *Türk şarapçılık sektörünün rekabet analizi: tekel üzerine bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

DEMİR, Y., & DEMİREL, E. T. (2011). Rekabet avantajı yaratmada entelektüel sermayenin önemi. *İşgüç The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *13*(1), 81-104.

DEMİREL, H., & KARAKUŞ, H. (2019). Balıkesir yeme içme kültürü ve değişimi üzerine bir alan araştırması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 1383*, 1404.

DEMİREL, N., & TEKELİ, E. K. (2020). Ordu-Çambaşı kayak merkezinin gelişimine ilişkin paydaşların görüşlerinin değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *24*(1), 315-332.

DEMİROĞLU, O. C. (2013). *İklim değişikliğinin kış turizmine etkisi.* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DİNÇER, G. (2015). *Termal konaklama işletmelerinin beş güç modeli ile rekabetçilik analizi ve rekabet stratejilerinin değerlendirilmesi bir alan çalışması.* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

DOĞAN, İ. F. (2011). *Stratejik rekabet aracı olarak Porter'ın elmas modeli ve bir alan çalışması.* (Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

DUDU, N. (2015). *Erzurum'da kış turizmi talep tahmini.* (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

DURSUN, İ. T. (2021). Michael E. Porter ve Jay Barney'in rekabet üstünlüğü ile ilgili yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Akademik Hassasiyetler*, *8*(15), 189-208.

DWYER, L., & KİM, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, *6*(5), 369-414.

EHRLİCH, H. B. (2016). British mercantilist theories of profit. *The American Journal of Economics and Sociology*, *14*(4), 377-386.

ENGİN, E. (2005). *İşletmelerin uluslararası rekabet stratejileri ve uygulamalı bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

ENZ, C. A. (2009). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. John Wiley and Sons, Kanada.

ERKAN, B. (2012). Ülkelerin karşılaştırmalı ihracat performanslarının açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük katsayılarıyla belirlenmesi: Türkiye-Suriye örneği. *Uluslararası Yönetim iktisat ve işletme Dergisi*, *8*(15), 195-218.

EVREN, S., & GÜLDEMİR, O. (2018). Dünden bugüne Türkiye'de turizm kurumlar, kuruluşlar, turizm bölgeleri ve meslekler. KOZAK, N. (Ed.), içinde, *Türkiye'de kış turizminin başladığı yer: Uludağ (s.263-296).* Yıkılmazlar Basın Yayın, İstanbul.

EVREN, S., & KOZAK, N. (2018). Competitive positioning of winter tourism destinations: A comparative analysis of demand and supply sides perspectives–Cases from Turkey. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 247-257.

EVREN, S., & KOZAK, N. (2019). Kış turizmi destinasyonlarının algılanan performansı: Türkiye'deki beş destinasyonun kıyaslaması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *30*(1), 45-56.

FALK, M. (2010). A dynamic panel data analysis of snow depth and winter tourism. *Tourism Management*, *31*(6), 912-924.

FRANGİALLİ, F. (1999*). A Vision for 2020 and Seven Axes of Influence on Mountain Tourism*.

FRY, J. (2006). *The story of modern skiing*. University Press, New England.

FURMAN, J. L., PORTER, M. E., & STERN, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research policy*, *31*(6), 899-933.

GENÇ, R. (2019). Alternativne aktivnosti zimskog turizma: kako se destinacije prilagođavaju aktivnostima koje ne uključuju skijanje. *Acta Economica Et Turistica*, *5*(1), 65-77.

GÖKMENOĞLU, S. M., AKAL, M., & ALTUNIŞIK, R. (2012). Ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine değerlendirmeler. *Competition Journal/Rekabet Dergisi*, *13*(4).

GÖKTUĞ, T., & ARPA, N. (2015). Korunan alanlar yönetimi bağlamında kayak merkezilerinin fiziksel ve sosyal taşıma kapasitelerinin analizi: Ilgaz Dağı milli parkı, Ilgaz kış sporları turizm merkezi. *Kastamonu University Journal of Forestry Faculty*, *15*(1), 104-119.

GREEN, R. F., LİSBOA, J., & YASİN, M. M. (1993). Porter′s (1980) generic strategies in Portugal. *European Business Review*, *93*(2).

GÜL, A., KELEŞ, E., UZUN, Ö. F., & TÜRKER, H. B. (2016). Davraz Kayak Merkezi'nin Isparta kentine çok yönlü etkileri. In *International Winter Cities Symposium* (s.1216-1231).

GÜRPINAR, K., & SANDIKÇI, M. (2008). Uluslararası rekabetçilik analizinde Michael E. Porter'ın elmas modeli yaklaşımı: Türkiye'deki bazı endüstrilerdeki uygulanabilirliğinin ve sonuçlarının araştırılması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *8*(15), 105-125.

HEATH, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective.

HINNERTH, A. (2010). Artificial snow production in winter sport destinations: Strategies and challenges in Sälen, Sweden. *Högskolan Dalarna, Falum*.

HOSEIN REZAZADEH MEHRIZI, M., & PAKNEIAT, M. (2008). Comparative analysis of sectoral innovation system and diamond model (the case of telecom sector of Iran). *Journal of technology management & innovation*, *3*(3), 78-90.

HUDSON, S. (2004). Sport tourism interrelationships, impacts and issues. RITCHIE, B. W. & ADAIR, D. (Ed.), içinde, *Winter sport tourism in North America (s.77-100).* Cromwell Yayıncılık, Kanada.

HUNT, E. K., & LAUTZENHEİSER, M. (2011). *History of economic thought: A critical perspective (3. Baskı).* M.E. Sharpe, New York.

İBRET, Ü. B. (2006). Ilgaz dağlarında kış turizmi. *Türk Coğrafya Dergisi,* (44), 61-78.

JIN, B., & MOON, H. C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry: Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *10*(2), 195-208.

KARA, E. (2020). *Kış turizminin yerel kalkınmaya etkisi: Ordu ili örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

KARAASLAN, A., & TUNCER, G. (2010). Uluslararası rekabet gücünün artırılmasında temel devlet politikaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (26).

KARACAOĞLU, K. (2009). Rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurların yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: ISO 500 büyük sanayi işletmesi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 165-187.

KARÁCSONY, P. (2008). Analysis of competitiveness of Hungarian wheat sector with Porter's Diamond Model. *Journal of Central European Agriculture*, *9*(3), 399-403.

KARAMAN, A., & GÜL, M. (2016). Alternatif turizm kapsamında Kahramanmaraş ili Yedikuyular bölgesi dağ ve kış sporları turizmi için öneriler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *20*(2).

KAYA, F., & KOCAMAN, S. (2009). Turizm coğrafyası açısından bir araştırma: Eleşkirt (Güneykaya) Kayak Merkezi'nin kış turizm potansiyelinin sürdürülebilir yöresel kalkınma açısından değerlendirilmesi. *Ekev Akademi Dergisi,* (40).

KAYA, M. C., BATMAN, O., & TÜRKAY, O. (2021). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan kritik başarı faktörleri: Trabzon ilindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, *5*(1), 346-364.

KILIÇ, B., & USLU, T. (2019). Porter'ın rekabet modelinin İstanbul'daki zincir otel işletmelerinde incelenmesi. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, *3*(2), 83-98.

KIM C. (2000). *A model development for measuring global competitiveness of the tourism*
industry in the Asia-Pacific region. Kore.

KİBRİTÇİOĞLU, A. (1994). Adam Smith'in uluslararası iktisat kuramına katkıları hakkında. *Ekonomik Yaklaşım*, *5*(12), 55-62.

KOBAN, E., VE İŞÇİOĞLU, E. T. (2019). *Turizm pazarlaması rekabet yaklaşımıyla*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

KOÇ, M., & ÖZBOZKURT, O. B. (2014). Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, *2*(3), 85-91.

KORGAVUŞ, B. (2017). Erzurum Palandöken'in kış turizmi açısından değerlendirilmesi. *ATA Planlama ve Tasarım Dergisi*, *1*(1), 13-23.

KOŞAN, A. (2013). Kış sporları turizmi–kayak turistlerinin kış turizm merkezlerini algı ve değerlendirmelerine ait bir araştırma (Palandöken'de bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*(2).

KURT, A., YAŞAR, Z., & ARSLANTÜRK, Y. (2019). Akdağ Kayak Merkezi'nin arz yönlü paydaş değerlendirmesi: ne kadar sürdürülebilir?. In *International Winter Cities Symposium* (pp. 65-72).

KOZAK N., KOZAK, M. A., VE KOZAK, M. (2010). *Genel turizm: ilkeler-kavramlar (9. Baskı).* Detay Yayıncılık, Ankara.

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (2007). *Türkiye turizm stratejisi (2023).* Ankara, 2007.

LEONTIEF, W. (1953). Domestic production and foreign trade; the American capital position re-examined. *Proceedings of the American philosophical Society*, *97*(4), 332-349.

MAMMADLI, A. (2020). *Azerbaycan'da kış turzimi potansiyeli ve Guba-Haçmaz, Şeki-Zagatala kış turizm bölgelerinde bir uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

MCGEE, J. (2015). Differentiation strategies. *Wiley encyclopedia of management*, 1-3.

MERRRIAM, S. B. (2013). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

MIZRAK, O. (2011). *Kayak alanlarının yönetimi ve güvenliği: Palandöken kayak merkezi uygulaması*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

MURSALOV, M. (2009). *Bir turistik ürün çeşitlendirmesi olarak kış turizmi ve kış turizmi açısından Azerbaycan'ın Guba – Haçmaz turizm bölgesinin arz potansiyeli.* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

NAGHIPOUR, P. (2017). *Ilgaz dağı kış turizm merkezi ziyaretçilerinin motivasyon ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

NIŽIĆ, M. K., & GRDIĆ, Z. S. (2018). Winter tourism in croatia: is it possible? *Sustainability*, *10* (10), 3563.

OĞUZ, A. (2018). Kış turizm merkezi seçimi için kriter ağırlıklarının bulanık AHP kullanılarak belirlenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (18. EYİ Özel Sayısı), 789-802.

ÖĞÜT, A., AKGEMCİ, T., & DEMİRSEL, T. M. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.

ÖZBAY, G. (2018). Alternatif turizm politikaları içerisinde kış turizmi: Türkiye'ye yönelik SWOT analizi. *The Journal Of International Lingual Social And Educational Sciences*, *4* (2), 203-213.

ÖZÇOBAN, E. (2019). Türkiye'de kış turizmi ve Erciyes Kayak Merkezi üzerine bir değerlendirme. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, *7*(3), 1606-1625.

ÖZDEMİR, A. (2019). Ulusların rekabetçi avantajı: elmas model çerçevesi ve Türk turizm sektörünün rekabet gücü. *Tesam Akademi*, *6*(1), 11-41.

ÖZDEMİR, E. G., & YILMAZ, V. (2016). Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen faktörler üzerine Nevşehir ilinde bir uygulama. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, *1*(1), 61-80.

ÖZER, K. O. (2012). *Türk turizm endüstrisinin uluslararası rekabet gücünün değerlendirilmesi: elmas modeli ile Türkiye İspanya karşılaştırması.* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

ÖZKAN, R. B. (2007). *Rekabet stratejileri ve örnek bir sektör analizi*. (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZTÜRK, M., & TAN, F. Z. (2018). Porter'ın rekabet stratejileri: Safranbolu turizm işletmelerinde bir uygulama. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 4* (1), 131-147.

PAKSADZE, M. (2019). *Gürcistan kış turizmine katılan uluslararası turistlerin beklenen faydalara göre pazar bölümlendirmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

POLAT, M. Ş. (2019). *Bölgesel kalkınmada kış turizminin önemi: Sarıkamış kayak merkezi örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

PORTER, M. E. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy*. The Free Press, New York.

PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, New York.

PORTER, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, *1*(1), T14-14.

RITCHIE, J. B., & CROUCH, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi Yayıncılık, Kanada.

SARI ÇALLI, D. (2015). *Destinasyon rekabet gücü açısından İstanbul'un karşılaştırmalı analizi.* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

SERT, A. N., & ŞAHBAZ, R. P. (2017). Turist bakış açısıyla destinasyon rekabet gücünün belirlenmesinde sosyo-demografik özelliklerin etkisine yönelik bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 74, 92.

SHACKLEY, M. (2006). *Atlas of travel and tourism development*. Elsiver Yayıncılık, ABD.

SHERMAN, H., LEACH, T. C., & ROWLEY, D. J. (2008). Sabre yachts: a case study. *Business Strategy Series*, *9*(5), 249-271.

STRAUSS, A. & CORBİN, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedurs and techniques*. Sage Yayınları, Kaliforniya

ŞAHİN, D. (2016). Faktör yoğunluğuna göre endüstri-içi ticaretin statik ölçümü: Türkiye örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 174-187.

ŞEBİN, K. (2009). *Erzurum kış sporları turizmi ile ilgili yöre halkının tutum ve beklentileri.* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

T.C. ARDAHAN VALİLİĞİ (2021). *Yalnızçam kayak sporları merkezi*. Erişim Adresi: http://www.ardahan.gov.tr/yalnizcam-kayak-sporlari-merkezi-, Erişim Tarihi: 22.08.2021.

T. C. ERZİNCAN İL ÖZEL İDARESİ (2021). *Ergan kayak.* Erişim Adresi: http://www.erzincanilozelidaresi.gov.tr/ergan-kayak, Erişim Tarihi: 22.08.2021.

T.C. KALKINMA BAKANLIĞI (2013). *Erciyes master planı etki analizi projesi (Rapor No: TR72-12-DFD/037).*

T.C. KARTEPE KAYMAKAMLIĞI (2021). *Kartepe kayak merkezi.* Erişim Adresi: http://www.kartepe.gov.tr/kartepe-kayak-merkezi1, erişim Tarihi: 04.07.2021.

T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (2021). *Kış sporları turizmi temalı ktkgb'ler.* Erişim Adresi: https://yigm.ktb.gov.tr/TR-10176/kis-sporlari-turizmi-temali-ktkgb39ler.html, Erişim Tarihi: 03.07.202.

T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (2021). *Yıldıztepe turizm merkezi.* Erişim Adresi: https://cankiri.ktb.gov.tr/TR-70695/yildiztepe-turizm-merkezi.html, Erişim Tarihi: 22.08.2021.

T.C. SARIKAMIŞ KAYMAKAMLIĞI (2021). *Kristal karlar diyarı Sarıkamış.* Erişim Adresi: http://www.sarikamis.gov.tr/sarikamis-kayak-merkezi, Erişim Tarihi: 04.07.2020.

TANSU, Ö. (2003). *Türkiye'nin rekabet gücünü artırmada teşvik politikaları.* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

TASEVSKA, G. M. (2006). *An economic analysis of the Macedonian viticulture-A Competitiveness View of the Grape and Wine Sectors.*

TAŞ, E., & KAPUSIZOĞLU, M. (2017). Spor turizminde farklı alternatifler: Bayburt ili örneği. *Socıal Scıences Studıes Journal, 7*(3), 233-242.

TORLAK, Ö., VE ALTUNIŞIK, R. (2012). *Pazarlama stratejileri yönetsel bir yaklaşım (2. Baskı)*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

TOY, H. (2013). *Kayak merkezi müşterilerinin tatmin düzeylerinin bazı demografik değişkenlerle ilişkisinin karşılaştırılması.* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.

TUPPEN, J. (2000). The restructuring of winter sports resorts in the French Alps: problems, processes and policies. *International Journal of Tourism Research, 2*(5), 327–344.

TÜR, E. (2018). Türkiye ve İsviçre'nin kış turizmi faaliyetleri açısından değerlendirilmesine yönelik bir çalışma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 10-31.

TÜRKERİ, İ. (2014). *Destinasyon aidiyeti oluşturulmasında destinasyon imajının ve kişiliğinin rolü: kış turizmi örneği (Palandöken kayak merkezi).* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

TÜRSAB (2021). *Türsab kış turizmi raporu.* Erişim Adresi: https://www.tursab.org.tr/haberler/tursab-kis-turizmi-raporu_11931, Erişim Tarihi: 27.06.2021

ULEMA, Ş., UZUT, İ., & İNANÇLI, S. (2020). Kış turizmi kapsamında destinasyonlara yönelik e-şikayetlerin analizi: Uludağ kayak merkezi örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, *4*(3), 2945-2959.

URL-1 <http://cambasidoga.com/hakkimizda>, erişim tarihi: 04.07.2021.

URL-2 <https://www.uludaginfo.com/sayfa/uludag-acik-kapali-pist-ve-lift-durumu>, erişim tarihi: 04.07.2021.

URL-3 <http://www.yildizdagikayakmerkezi.com/k-2-yildiz-dagi-kayak-merkezi.html>, erişim tarihi: 22.08.2021.

URL-4 <https://www.denizlikayak.com/merakedilenler/>, erişim tarihi: 22.08.2021.

ÜLKER, İ. (1992). *Dağ turizmi: planlama yöntemler, yüksek dağlarımız, kayak merkezleri*. Ankara, T.C. Turizm Bakanlığı.

VANAT, L. (2014). 2014 international report on snow & mountain tourism. *Overview of the key industry figures for ski resorts*.

VANAT, L. (2016). 2016 international report on snow & mountain tourism. *Overview of the key industry figures for ski resorts*.

VANAT, L. (2018). 2018 international report on snow & mountain tourism. *Overview of The Key İndustry Figures For Ski Resorts.*

VANAT, L. (2020). 2020 international report on snow & mountain tourism. *Overview of the key industry figures for ski resorts*.

VARELAS, S. & GEORGOPOULOS, N. (2017). Competition as a critical factor of the strategic planning of hotel businesses. *J Hotel Bus Manag*, *6*(167), 17.

WATCHRAVESRINGKAN, K. T., KARPOVA, E., HODGES, N. N., & COPELAND, R. (2010). The competitive position of Thailand's apparel industry: Challenges and opportunities for globalization. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *14*(4), 576-597.

WEST, C. (2001). *Competitive intelligence*. Springer, New York.

WILLIAMS, P. (2001). Positioning wine tourism destinations: an image analysis. *International Journal of Wine Marketing*, *13*(3), 42-58.

WOLCOTT, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. Sage Yayınları, Kaliforniya.

YANAŞIK, E. (2018). *İkincil konutların Erciyes kış turizmi bağlamında incelenmesi: Hisarcık örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

YAYLACI, A. F. (2007). *Türkiye endüstriyel mutfak sektörünün rekabetçilik analizi ve rekabet stratejileri.* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

YILDIRIM, A., VE ŞİMŞEK, H. (2018), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11. Baskı*). Seçkin Yayıncılık, Ankara.

YİĞİT, S., & YİĞİT, A. (2011). Stratejik yönetimde dış çevre analizi: KOBİ'ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 119-136.

YÜCEL, C. (2005). Dünyada kar turizmi ve Türkiye. *TÜRSAB AR-GE Departmanı.*

ZENGİN, B. & BİLGİÇLİ, İ. (2016). Turizm işletmelerinde rekabet ve rekabet gücünü etkileyen unsurlar üzerine kavramsal bir inceleme, 17. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 20-23.

ZEYDAN, Ö., & SEVİM, B. (2008). İklim değişikliğinin kış turizmine etkileri. *TMMOB İklim Değişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 159-174.

ZHAO, Z. Y., HU, J., & ZUO, J. (2009). Performance of wind power industry development in China: A Diamond Model study. *Renewable energy*, *34*(12), 2883-2891.

EKLER

EK A: Mülakat Soruları

EK B: Etik Kurul Mülakat Soruları İzin Formu

EK C: Etik Kurul Tez Konusu Onay Formu

EK A

KIŞ TURİZMİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN REKABET VE KONUMLANDIRMA STRATEJİLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

MÜLAKAT FORMU

Kişisel Bilgiler

İsim Soyisim: ……

Cinsiyet: ( ) Kadın ( ) Erkek

Yaş: ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üzeri

Eğitim Durumu: ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans/Doktora

Medeni Durum: ( ) Bekâr ( ) Evli

Otelde Çalışma Süreniz: ( ) 1 yıldan az ( ) 1–3 yıl ( ) 4–5 yıl ( ) 6–10 yıl ( ) 11 ve üstü

İşletmenizin Büyüklüğü: ( ) 5 Yıldız ( ) 4 Yıldız ( ) Diğer

Otel Ön Bilgi Formu

1) İşletmenin Adı:

2) İşletmenin açık olduğu dönemler hangileridir?

3)Otelinize yılda ortalama kaç ziyaretçi gelmektedir?

Mülakat Soruları

FAKTÖR KOŞULLARI	**İKY**	Çalışanlarınızın bilgi ve becerilerinin işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
	Altyapı Üstyapı	İşletmenizin altyapı ve üstyapı olanaklarının işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz? (Kayak unsurları, turizm üst yapısı, koruma ve emniyet, kayak destek unsurları vs.)
	Altyapı	Ulaşım olanaklarınızın işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz? (Sefer sıklığı, araç kalitesi vb.)
	Sermaye	İşletmenin sermaye gücünün rakiplerinize karşı avantaj sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyor musunuz?
	Bilgi Kaynakları	Bilgi kaynaklarınız ve bilgi akışının işletmenize rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?
TALEP KOŞULLARI	Müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi uyguladığınız rekabet stratejilerini nasıl etkiler?	
	Müşterileriniz için değer oluşturmada hangi konulara önem verirsiniz? (Fiyat, kalite vb.)	
	Müşteri ilişkileri yönetimini nasıl gerçekleştiriyorsunuz? Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığını hakkında ne düşünüyorsunuz?	

BAĞLI VE DESTEK ENDÜSTRİLER	İşletme faaliyetlerini sürdürmek için ilişki içinde olduğunuz diğer endüstri ve işletmelerin (ulaştırma, seyahat acentesi vs.) işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	
	İhtiyaç duyulan hammadde ve hizmet tedariklerini nasıl yönetiyorsunuz? Bu durum diğer işletmelere karşı rekabet gücünüzü nasıl etkiliyor?	
FİRMA STRATEJİLERİ YAPI VE REKABET KOŞULLARI	Pazar payınızı korumak ve büyütmek için izlediğiniz stratejilerin işletmenize rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz? (Kaliteli ürün, satış sonrası hizmet vs.)	
	Türkiye'de ve dünyada kış turizmi destinasyonlarından hangisini kendinize rakip olarak görüyorsunuz? Neden?	
	Daha rekabetçi olmak için izlediğiniz fiyat politikası nedir?	
ŞANS FAKTÖRÜ	Kontrolünüz dışında gelişen olumlu veya olumsuz durumlarda nasıl bir strateji izlersiniz? (Politik olaylar, pandemi, savaş, ekonomik kriz, teknoloji gelişimi vs.)	
DEVLETİN ROLÜ	Kış turizmine yönelik devlet teşviklerinin, tanıtım ve vergi politikalarının rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?	
KONUMLANDIRMA	**Maliyet Liderliği**	Maliyet azaltıcı sistem ve uygulamalarını tercih ediyor musunuz? Bunun işletmenize avantajları ya da dezavantajları nelerdir?
		İşletmenizde ihtiyaç duyulan hammadde ve hizmetleri daha düşük ya da daha yüksek maliyetlerle temin etmek işletmenize nasıl avantaj ya da dezavantaj sağlıyor?

	Odaklanma Stratejisi	Hedef müşteri grubunu seçerken hangi unsurlara dikkat ediyorsunuz? Sizce belli bir pazara odaklanmanın ortaya çıkardığı avantajlar ve dezavantajlar nelerdir?
		Rakiplerinizden daha etkin pazar bölümlendirme stratejisi uygulamanız işletmenize nasıl bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır?
	Farklılaştırma Stratejisi	İşletmenizi diğer işletmelerden farklılaştıran, müşterilerin sizi tercih etmesinde ön plana çıkan bir unsur var mı? Neden bu unsuru tercih ediyorsunuz?

EK B

19.02.2021

T.C

SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSİ MÜDÜRLÜĞÜNE

"Kış Turizminde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinin Rekabet ve Konumlandırma Stratejileri: Türkiye Örneği" isimli araştırmam için Bursa, Erzurum, Kayseri, Kars, Gümüşhane, İzmit, Antalya, Bolu, Samsun, Isparta, Elazığ, Kastamonu, İzmir, Ordu, Bayburt şehirlerindeki kış destinasyonu otellerinden mülakat soruları için kış otelleri genel müdür, genel müdür yardımcısı veya pazarlama müdürlerinden veri toplamak istiyorum.

Konu ile ilgili gerekli izinlerin verilmesini arz ederim.

Ebru BOZDEMİR

EK C

Evrak Tarih ve Sayısı: 31.05.2021-E.12669

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : E-26428519-044-12669 31.05.2021
Konu : Etik Kurul İzni

TURİZM FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

Etik Kurulunun **31/05/2021** tarih ve **10 no**'lu toplantısında almış olduğu beşinci maddesine **(madde 5)** ilişkin karar örneği aşağıda sunulmuştur.
Bilgilerinize gereğini rica ederim.

Madde 05 –Turizm Fakültesi Dekanlığı 'nın **03/05/2021** tarihli ve **900/10972** sayılı Etik Kurul İzni konulu yazısı ve ekleri görüşmeye açıldı.
Öğr. Üyesi Doç. Dr. Serkan ŞENGÜL 'ün danışmanı olduğu **Ebru BOZDEMİR** 'e ait **"Kış Turizminde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerinin Rekabet ve konumlandırma Stratejileri: Türkiye Örneği"** konulu çalışmasının Etik açıdan **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof.Dr. Yusuf ÇAY
Etik Kurulu Başkanı

Ek: Başvuru dilekçesi ve ekleri (12 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik İmza ile imzalanmıştır. [

Doğrulama Kodu :BSD4YPHDKC Pin Kodu :86482 Belge Takip Adresi :
https://ebys.subu.edu.tr/tr/VisionV/Validate_Doc.aspx?cD=BSD4YPHDKC&cS=12669

Adres:Etik Kurulu
Telefon No:0 264 616 00 09 Faks No:0 264 616 00 14
e-Posta:etik@subu.edu.tr Elektronik Ağ:www.subu.edu.tr
Kep Adresi:sakaryauygulamalıbilimler@hs01.kep.tr

Bilgi için: Şeyda Atay
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.