

Türk Turizm ve Otelcilik Sektöründe Rekabet ve Rekabeti Etkileyen Faktörlerin Otel İşletmelerine Yönelik Olarak Değerlendirilmesi

Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Turizm İşletmeciliği Bölümü
bzengin@sakarya.edu.tr

Öğr. Gör. Hande UYAR

Bartın Üniversitesi, Bartın Meslek Yüksek Okulu
hande_uyar@hotmail.com

Özet: *Otel işletmelerinin öncelikle ulusal turizm piyasasında sonrasında ise uluslararası turizm piyasasında faaliyetlerine devam edebilmesi için rekabet kaçınılmazdır. Rekabetin Türk Dil Kurumu sözlük anlamı “aynı amacı güden kişiler veya işletmeler arasındaki çekişme, yarışma ve yarış” şeklindedir. Dolayısıyla, işletmelerin bu yarışın içerisinde olması, proaktif bir yapıda olmalarını sağlayarak, sektörün gelişimine de yardımcı olacaktır. Günümüzde rekabet son derece yoğun yaşanmakta, öyle ki bazen kişi, kurum ve işletmeleri faaliyetlerini sonlandırma noktasına da getirebilmektedir. Turizm sektörü; 2011 yılında ulaştığı 980 milyonluk uluslararası turist ve yaklaşık 830 milyar \$'lık gelir rakamları ile rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.*

Bu çalışmada otel işletmelerinin uygulayabilecekleri rekabet stratejilerinin neler olduğu açıklanarak rakiplerinin rekabetçi pazarlama stratejilerine yönelik olarak ne tür stratejiler geliştirdikleri belirlenmeye çalışılmış, bu stratejilere yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Otel, Rekabet, Rekabet Stratejileri, Michael Porter*

Competition in Turkish Tourism and Hotel Industry and Evaluation of Factors Affecting Competition in the Hotel Industry

Abstract: *Following hotel companies in the international tourism market, primarily the activities of the national tourism market, competition is*

inevitable in order to continue with their operations. Turkish Language Institution dictionary defines the term "competition" as "conflict and the race between people and firms those who aimed in the same goal". Therefore, businesses have in this race, ensuring that a proactive nature will also help development of the sector. Competition is intense extremely today, so that sometimes people, organizations and businesses also bring the point of termination activities. Tourism sector is one of the sectors that intensive competition occurs. Tourism sector covers 980 million international tourists and approximately 830 billion dollar of sectorial income.

In this study, we find out and try to explain what strategies can be applied within the hotel companies using marketing strategies against their competitors, and then to give some recommendations for achievement.

Key Words: Hotel, Competition, Competitive Strategy, Michael Porter,

Giriş

Rekabet şüphesiz değişik boyutları ile tüm işletmeleri ilgilendiren bir olgudur. Değişik kaynaklarda tanımlaması yapılan rekabet, en yalın anlamı ile "Uluslararası, ulusal veya bölgesel bazlı bir piyasada karşı karşıya gelen ve aynı ekonomik amacı güden bireylerin, işletmelerin vb. arz edenler ile arz edenler, talep edenler ile talep edenler arasında geçen, bunun sonucu olarak da mal ve hizmetlerin sunuş şekline, fiyat ve miktarlarına yansıyan bir çekişme ve/veya yarışma" olarak ifade edilebilir.

Rekabet kavramının birçok tanımı yapıyor olsa da, tanımlamalarda karşılaşılan bazı temel olgular söz konusudur. Bunun çeşitli nedenleri vardır (Atik, 2005: 14):

1) Rekabet gücünün tanımı ele alınmak istenen seviyeye (firma, endüstri ve ülke) göre değişmesi.

2) Rekabet gücünü belirlemek için kullanılan ölçütlerin farklılık göstermesi.

3) Tanımın, bakış açısına (makro ve mikro bakış açısı) bağlı olarak değişmektedir.

Rekabetin tüm boyutları ile ilgili yazında çok sayıda araştırma çalışması yapılmıştır. Buna göre çok boyutlu bir kavram olan rekabetçiliği 3 seviyede incelemek yararlı olacaktır (McFetridge, 1995:1).

1) Firma seviyesinde rekabet

2) Endüstri seviyesinde rekabet

3) Ülke seviyesinde rekabettir.

Porter'a göre (1990a;1990b), bir ülkenin belirli bir endüstride uluslararası başarı elde etmesi; yerel firmaların rekabet ettiği ortamı biçimlendiren, rekabetçi üstünlük yaratılmasını etkileyen be başarının sürdürülebilir kılınması için ilgili tüm alanlarda gelişme sağlanması gereken dört genel hususa bağlıdır.

Faktör Koşulları: Belirli bir endüstride rekabet edebilmek için gerekli olan, nitelikli işgücü veya altyapı gibi üretim faktörlerinin durumu.

Talep Koşulları: Bir endüstride üretilen ürünler veya hizmet için yurt içi talep yapısı.

İlgili veya destekleyici endüstriler: Uluslararası düzeyde rekabet gücü olan tedarikçi ve ilgili endüstrilerin mevcudiyeti.

Firma stratejisi, yapısı ve rekabet düzeyi: Bir ülkede şirketlerin oluşumunu, organize yapısını ve yönetimini etkileyen ülke koşulları ve yurt içi rekabet durumudur.

İşletmelerin, piyasada aynı veya benzer iş yapan diğer firmaların satışa sundukları ürün ve hizmetler, üretim sistemleri, hedefledikleri müşteri kitlesi, bu müşteri kitlesine yönelik gerçekleştirilmeyi düşündükleri pazarlama faaliyetleri konularında birbirlerinden elde edecekleri bilgi ve tecrübeler doğrultusunda sektör ve/veya sektörler gelişecek, dolayısıyla ülkelerin hangi sektörlerde rekabetçi bir yapı içerisinde olacakları ve hangi sektörlerin gelişiminin sağlanması konusunda destek verilmesi gerektiği ortaya çıkacaktır.

Firma seviyesindeki rekabet gücü üreticilerin, rakiplerine kıyasla fiyat ve fiyat dışı özellikleri açısından daha çekici olan mal ve hizmetleri üretip satabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Başkılıç, 2006:22). Bir firma, müşteri gözünde rakiplerine kıyasla daha farklı niteliklere sahip ve daha düşük fiyatlı ürün ve hizmet üretirse, rekabetçi bir konum elde etmiş olacaktır. Günümüz işletmeleri rakiplerine kıyasla daha kaliteli ürün ve hizmet üretmenin de ötesinde müşterilerinin henüz oluşmamış ihtiyaçlarını görebilme ve sunacakları ürün ve hizmetlere, ihtiyaçlarını karşılayacak bu özellikleri de ekleyerek mevcut pazar yapılarını koruyabilmektedirler.

Bu çalışmada, otel işletmelerinin birbirlerini hangi konularda rakip olarak görebilecekleri ve rakiplerine karşı öncelikli olarak pazar payını korumak ve/veya artırmak hedefiyle işletme lehine ne tür stratejiler geliştirmeleri gerektiği konuları incelenecektir.

Otel İşletmelerinde Rekabet ve Rekabeti Etkileyen Faktörler

Sanayileşme ile birlikte büyük bir ivme kazanan otelcilik sektörü, insanların eğlenme, dinlenme, yeni yerler ve kültürler görme merakı, ulaşım araçlarının daha konforlu ve hızlı olması, teknolojik yeniliklerin sektöre hızlı bir şekilde adapte edilmesiyle birlikte, hizmet sektörleri arasında günümüzde önemli bir sektör haline gelmiştir.

Turizm sektörünün, ülkenin deniz, kum, güneş, doğa gibi kendisinde var olan özelliklerinin pazarlanmasıyla ilgili bir sektör oluşu, insanların geçmişe nazaran stresli iş yaşamları dolayısıyla dinlenmeye daha fazla zaman ayırmak istemeleri, turizm hareketliliklerine katılan insan sayısının giderek artıyor olması-ki 2020 yılında dünyada turizm hareketliliklerine 1,6 milyar kişinin ve turizmden elde edilecek gelirin ise 2,2 trilyon dolar olması beklenmektedir-yatırımcıları bu sektöre yatırım yapmaya teşvik etmektedir (www.unwto.org).

Günümüzde, özellikle Avrupa ve Akdeniz havzasının önemli bir destinasyon olmasından dolayı, otelcilik sektörüne yapılan yatırımların büyük bir çoğunluğu özellikle de Akdeniz çanağındaki ülkelere yapılmaktadır. Yatırımcıların sayısının fazla olması ise, aralarında rekabeti doğurmakta, bu durumdan en fazla kazançlı çıkanlar ise turistler olmaktadır. Şöyle ki; tesisler, tüketici nezdinde farklı olduklarını ortaya koyacak çeşitli stratejiler geliştirmekte ve uygulamaya koymaktadır. Aşağıda yer alan hususlarda, otel işletmelerinin birbirlerini hangi konularda rakip olarak görebilecekleri ve bu konularda neler yapabilecekleri konularına değinilecektir. Otel işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Doğan ve diğ.: 2003:115):

1. Maliyetler
2. Yatırım Yapabilme Gücü
3. Sipariş Teslim Süresi
4. Kapasite Esnekliği
5. Kalite ve Standartlara Uygunluk
6. Güvenilirlik
7. Teknoloji ve AR-GE

- 8.Nitelikli İşgücü
- 9.Firma İmajı ve Marka
10. Pazar Payı
- 11.Satış Sonrası Hizmetler
- 12.Envanter Yönetimi Uygulamaları
- 13.Üretim Zamanı
- 14.Ürün
- 15.Strateji
- 16.Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler

Yukarıda sıralanan rekabet etkenlerini kısaca açıklanacaktır:

1. Maliyetler

İşletmelerin, özellikle her şey dâhil çalışan otel işletmelerinin en fazla üzerinde durdukları konuların başında maliyetler gelmektedir. Maliyetleri kontrol altına alacak birtakım önlemler alınması, maliyetleri minimize edilmesi, satışa sunulacak ürün ve hizmetin üretim maliyetlerinin en düşük seviyede olmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi ve bu yöntemleri uygulayacak personelin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Maliyetleri kontrol altına almak, rekabet edebilmenin en önemli unsurudur. Şöyle ki, rakiplerinden daha düşük bir maliyetle ortaya konulan ürün ve hizmete olan talep daha da artacaktır. Rakipleriyle aynı kalitede hatta daha kaliteli ancak daha düşük fiyata satılan ürün ve hizmetten pazarda elde edilecek pay artacak, bu ise işletmenin pazardaki hâkimiyetinin artmasına neden olacaktır. Dolayısıyla işletmeler, öncelikle diğer işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili bilgi sahibi olduktan sonra yeni maliyet ve fiyat tekniklerini kullanarak fiyatlarını belirlemelidirler. Konaklama işletmelerinin kendilerine has yapıları, bu işletmelerde maliyetleri ve maliyet kontrolünü zorunlu kılmaktadır. Konaklama işletmelerini diğer sektördeki işletmelerden ve özellikle de endüstri işletmelerinden ayıran bazı özellikler şunlardır (Kutlan, 1998: 54):

- Duran Varlıkların yüksek, buna karşılık Dönen Varlıkların nispeten düşük olması,
- Kısa süreli üretim döngüsü,
- Tüm aktife oranla düşük stoklar,

- Yüksek sabit maliyetler ve düşük değişken maliyetler, yüksek marjinal gelir,
- Sabit maliyetlerinden yüksekliğinden doğan kâr değişkenliği,
- Satış indirimlerinin düşük olması,
- Diğer gelirlerin, yiyecek ve içecek gelirlerine göre oldukça düşük olması,
- Personel giderlerinin toplam giderlerin %80 'ine kadar çıkabilmesi,
- Cironun %20'sine varan kâr rakamlarına ulaşabilmesi ve dolayısıyla yatırım teşvikleri de göz önüne alındığında yatırımın geri dönme süresinin kısa olması,

Otel işletmelerinin yukarıda sayılan kendine özgü özellikleri dolayısıyla maliyet kontrolünü sağlamaları daha da zorlaşmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bu zorluğu yenmelerini sağlayacak bir yönetim tarzını benimsemeleri gerekmektedir. Turizm işletmelerinin modern yönetim teknikleri konusunda haberdar olması ve özellikle Toplam Kalite Yönetim tarzını benimsemesi, maliyetlerin aşağıda doğru çekilmesiyle sonuçlanacaktır.

2. Yatırım Yapabilme Gücü

Bilindiği üzere otel yatırımları uzun vadede geri dönüşümü gerçekleşen ve büyük meblağlarda yatırım yapmayı gerektiren yatırımlardır. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin herhangi bir destek almadan bu yatırımları gerçekleştirmeleri zordur.1980'li yıllara kadar otel yatırımlarının az olmasının en önemli sebeplerinden biri de budur. Ancak, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu, sektöre yatırım yapacaklara çok önemli teşvikler sağlamıştır. Günümüzde de bu teşvikler, sektörün gelişimi bağlamında artarak devam etmelidir.

Devletin turizm sektörüne yönelik yatırımları iki şekilde ele alınabilir. Birincisi otel tatil köyü, seyahat acentesi gibi işletme yatırımları; ikincisi ise turizme açılan bölgelerde ulaştırma, su elektrik, telefon, yol gibi temel gereksinimleri karşılamaya yönelik alt yapı yatırımlarıdır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde turizm sektörünün taşıdığı yüksek risk ve kaynak yetersizliği nedeniyle özel sektör yatırım yapmaktan kaçınmaktadır. Alt yapı yatırımlarının yapılması konusunda çoğu ülkede devlet gerekli yatırımları kendisi yapmaktadır (İçöz, 2001: 180).

Devletin finansman konusundaki faaliyetleri; turizm yatırımlarının finansmanı, yatırım ve pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesi şeklinde

kendini göstermektedir. Bazı ülkeler, yeni açılan turizm bölgelerini teşvik etmek amacıyla bölgede turizm amaçlı yatırımlar yapmak isteyen girişimcilere finansal destek sağlamaktadır. Bunlar kısa / orta/ uzun dönem düşük faizli krediler olabileceği gibi arazi tahsisi ve alt ve üst yapı yatırımları ile ilgili diğer kolaylıklar da olabilir; vergi muafiyeti, haberleşme ve enerji giderlerinde indirim, yurtdışından ithal edilen mallar için sağlanan gümrük muafiyeti gibi. Devletin turizm sektörü için finansal yönden en önemli katkısı, sektöre uygulanan teşvikler konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu teşviklerin dünya genelindeki ortak uygulamaları aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır (İçöz ve Kozak, 2002: 185):

- İthal mallarında ekipmanlarda, makinelerde vb. vergi indirimi ya da muafiyeti.
- İşletme vergilerinde indirim (satış vergileri, gelir vergileri, kazanç vergileri, vb. gibi).
- Yirmi yıllık dönem için vergi koşullarının ve oranlarının sabitleştirilmesi.
- Sermaye maliyetinin %30'una kadar hibeler.
- Düşük faizli krediler.
- Ulusallaştırmama garantisi.
- Kâr transferleri konusunda kolaylıklar.
- Düşük bedelli ya da bedelsiz arazi tahsisi,
- Minimum kâr garantisi

Alt ve üst yapı yatırımları başta olmak üzere devletin müdahalesini gerektiren bir sektör olan turizm sektörüne yönelik yapılacak yatırımlar işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

3. Sipariş Teslim Süresi

Otelcilik sektörü bir hizmet sektörü olduğu için üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmektedir. Yani üretim ile tüketim eş zamanlıdır. Dolayısıyla üretilen ürünün üretilmesi ile hizmetin tüketiciye sunulması arasında bir zaman farkı olması ürün ve hizmetin kalitesini tüketici nezdinde düşürür. Dolayısıyla ürün ve hizmeti üreten çalışanların kalifiye olması şarttır.

Bir hizmet, satın almak üzere hazır olduğunda, temel tamamlayıcı bileşenlerinden; başvurular, siparişler ve rezervasyonların kabul edilmesi, yani sipariş alma aşaması devreye girer. Hizmet işletmesi ya da aracılığı

eğer müşterilerin sipariş vermek yer ve zamanda erişilebilir ya da ulaşılabilir durumda değilse, işletme önemli ölçüde kazanç kaybedebilir (İçöz, 2005: 89).

Rezervasyonlar(randevularda dahil) müşteriye belirli bir hizmet birimini (bir uçak koltuğu, bir restoran masası, bir otel odası, nitelikli bir meslek sahibi ile geçirilecek zaman ya da sınırlı kapasitedeki bir sergi salonu gibi bir binaya giriş gibi) kullanma hakkını veren özel bir sipariş alma yöntemidir (İçöz, 2005: 89).

4. Kapasite Esnekliği

Talebin istikrarsızlığı ve dönemsellik özelliğinin sonucu olarak hizmet işletmelerinde çoğunlukla arz ve talep arasında ideal bir denge kurmak zorlaşır. Endüstriyel ürünlerde malların stoklanarak bekletilmesi yolu ile bu denge kurulabilir, ancak hizmet işletmelerinde bu durum oldukça zordur. Hizmet işletmelerinde arz talep dengesi dört şekilde ortaya çıkar (Coşar, 2006: 75):

- 1) Talep maksimum kapasiteyi aşabilir: Bu durumda, otelcilik endüstrisinde müşteriler kendilerine kalacak başka oteller ararlar ve işletme potansiyel gelir kaybına uğrar. Yiyecek-içecek işletmelerinde ise kısa vadede hizmetlerin hızlandırılması ile sorun çözümlenebilir. Uzun dönemde ise, istikrarlı bir talep fazlalığı varsa, kapasitenin talebe göre artırılması gerekir.
- 2) Talep en uygun kapasiteyi aşabilir: Bu durumda müşteriler geri çevrilemez, fakat hizmet kalitesinde gerileme ortaya çıkabilir ve bu da müşteri tatminsizliğine neden olur. Örneğin, uzun süre kayıt (check-in) ve ayrılma (check-out) işlemleri müşterilerde sıkıntı yaratır.
- 3) Talep ile en uygun kapasite dengede olabilir: Böyle bir durum kuşkusuz işletme için ideal olacaktır. Çünkü hem yönetim hem de müşteriler memnundur. İşletme için temel pazarlama hedefi değişen tüketici tercihleri ve artan rekabet ortamı da göz önüne alınarak mevcut durumun korunmasıdır.
- 4) Talep en uygun kapasitenin altında kalabilir: Böyle bir durumda işletmenin kaynakları yetersiz kullanılmaktadır ve işletmenin uzun sürede varlığını sürdürmesi tehlikeye girer. Talebin azalması karşısında pazarlamacılar bu azalmanın nedenlerini analiz etmeli ve daha etkili reklam ve promosyon ile yeni pazar dilimlerine ulaşarak talebi uyarmalıdır.

5. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Geçmiş dönemlerde işletmeler için ürünün dayanıklılığı, kullanım kolaylığı, satış sonrası hizmetler, ihtiyacı karşılama düzeyi, ürünün şekli, kullanım süresi gibi faktörler önemli olmazken, günümüzde ürüne ait bu özellikler ürünün olmazsa olmazlardır. Şöyle ki; Henry Ford'un "müşteri istediği renkte arabayı alabilir, siyah olmak kaydıyla"adlı ünlü sözü bu durumu özetlemektedir.

1950'li yıllarda gelişmeye başlayan hizmet sektörü için kalite kavramını tanımlamak biraz daha zor olmuştur. Şöyle ki; hizmetin kendine özgü özellikleri, örneğin, üretim ve tüketimin eş zamanlılığı, hizmetin onu üretime bağlı olması, heterojenliği gibi özellikleri kalite standartlarının belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Günümüzde bir işletmeyi diğer işletmeden ayıran en önemli unsur, müşteri istek ve beklentilerinin de üzerinde ürün ve hizmet sunmaktır. Bunu başarabilen ve kalite sürekliliğini sağlayabilen işletmeler mevcut müşteri portföylerini koruyabilecekler, hatta genişletebileceklerdir.

Otel işletmelerinin, sundukları ürün ve hizmetlerin belirli bir kalite düzeyinde olduğunu konuklarına ve müşterilerine gösterebilmek için fiziksel kanıtlara ihtiyaç duyarlar. Bu fiziksel kanıt, otel odasında kullanılan malzemelerin çeşidi olabileceği gibi, çalışanların üniformaları, *a la carte* restoran masalarında oteli temsil eden bir çiçek de olabilir. Bir turist, otelin gözle görülebilir bu kanıtları sayesinde verilen hizmetin kalitesiyle ilgili bir fikre sahip olabilir. Öyle ki; turizm sektörü ürün ve hizmetin önceden satın alınıp sonrasında ürün ve hizmet tüketiminde bulunan tecrübeler toplamıdır. Ürün ve hizmeti iade özelliğinin olmaması fiziksel kanıtları daha da önemli kılmaktadır. Turizm sektöründe kalite standartlarının yakalanması her ne kadar güç olsa da imkânsız değildir. Öncelikle, üst yönetim tarafından benimsenecek Toplam Kalite Yönetim anlayışı, bu geçişi daha da hızlandıracaktır. Günümüzde zincir otel işletmelerinin belirlenmiş standartlarda hizmet veriyor olmaları, bu otel işletmelerinin dünyanın her yerinde olmalarını kolaylaştırmış, hatta yatırım yaptıkları ülkelerin yerel yatırımcılarına da örnek olmuşlardır.

6. Güvenirlilik

Güvenirlilik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin bir ölçüsüdür (Doğan ve diğ., 2003:119)Bu durumda güvenirliliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakipleri karşısında yüksek olması kaçınılmazdır. Turistik işletmelerin sunduğu hizmetleri satın alan müşteriler bu ürünleri daha önce kullanmadıkları zaman daima bir kuşku ve tedirginlik hissederler. Örneğin, satış yöneticisi tarafından mevsimlik bir satış toplantısı hazırlaması

istenen satış elemanı düşünülmediğinden, eğer bu satış elemanı daha önce böyle bir otel ile çalışmamış ise bu eleman kuşkusuz tedirgin olacaktır. Eğer toplantı iyi giderse sorun yoktur ve satış yöneticisi bu toplantıdan olumlu yönde etkilenir. Ancak bir aksilik çıktığı zaman bundan satış elemanı sorumlu bulunur ve suçlanır (Coşar, 2006:78). Otel işletmelerinde özellikle ziyafet organizasyonlarında ziyafetin sorunsuz ve istenildiği gibi gerçekleşeceğinin taaddüdünün verilmesi bir güven unsurudur. Dolayısıyla ziyafet organizasyonlarını organize eden satış sorumlusu veya ziyafet sorumlusuna güven oluşturma konusunda büyük bir sorumluluk düşmektedir.

7. Teknoloji, Araştırma ve Geliştirme

Günümüzde teknoloji hızla gelişmekte ve değişmektedir. Bu değişime ayak uydurmak zorlaşsa da teknolojik yenilikleri yakından takip etmek her işletme için bir zorunluluktur. Teknolojik yenilikleri hızlı bir şekilde işletmelerine aktarabilenler, rekabet avantajı elde edeceklerdir. Bir otel işletmesi için bu yenilikler ürün ve hizmet sunumu için gerçekleştirilebileceği gibi, konuklara ulaşabilirlik yönüyle de değerlendirilebilir. Şöyle ki; günümüzde internet kullanımı oldukça yaygındır. Dünyanın neresinde yaşıyor olursanız olun, gitmek istediğiniz destinasyonla ilgili her türlü görsel ve yazılı bilgiye anında ulaşabilirsiniz.

Teknoloji, konaklama işletmeleri için rekabette ve örgütsel performansı arttırmada önemli bir stratejik boyut haline gelmiştir (Wang ve Qualls, 2007:560-573). Oteller, uluslar arası pazarlama ve reklam açısından en aktif internet kullanıcılarıdır (Soh ve diğ., 1997:199). Web siteleri, çekici grafik ve resimlerle birlikte olanaklar, hizmetler ve fiyatlara ilişkin bilgiler sunarlar (Soh ve diğ., 1997:217-228).

Ülkemizdeki otel işletmelerinin web tasarımına yönelik bir araştırmaya göre; otel işletmeleri web sitelerinde bulunan başlıca ortak özellikler olarak oda ve otel resimleri, siteye kolay ulaşım imkânı, iletişim ve ulaşım bilgisi, çoklu dil seçeneği, ana sayfaya kolay ulaşım, kullanışlı menü, sistemin hızlı açılması, hızlı indirilme ve e-posta ile rezervasyon olduğu belirlenmiştir (Bayram ve Yaylı, 2009: 23). Otellerin İnternet sitelerini kullanım amaçları farklılık gösterebilmektedir. İnternet, pazarlama ve satış aracı olarak daha sık kullanılmasının yanı sıra, rezervasyon aracı olarak da kullanılmaktadır (Pınar, 2005:28-55). Çok sayıda tüketici geleneksel dağıtım kanallarını atlayarak otellere doğrudan rezervasyon yapmaktadır (Jeong ve diğ., 2003).

Oteller de en iyi fiyat garantisi ile doğrudan rezervasyon yapanları cezp etmeye çalışmaktadırlar (O'Connor ve Murphy, 2004). Çevrimiçi alışveriş yapanların % 90'ın rezervasyona karar vermelerinde % 6'lık bir indirimin etkili olduğunu belirlenmiştir. Bu indirim oranı, otel işletmelerinin

seyahat acentelerine verdikleri komisyondan (genel olarak %8) daha azdır (Wong ve Law, 2005). Bu gelişmelere rağmen, geleneksel yöntemlerin tanıtımında en etkin yol olduğunu düşünen otellerde bulunmaktadır. İnternet aracılığıyla alınan rezervasyonların oranları, telefon ve faks ile alınan rezervasyonlara oranla daha düşüktür. Fakat İnternet kullanıcılarının artması ve nesil değişimi, zaman yetersizliği ve artan enformasyon yoğunluğu gibi sosyal değişimler, tüketicilerin genel anlamda elektronik ticareti kabullenmelerine yardımcı olacaktır (Pırnar, 2005:28-55).

Yeni teknoloji uygulamak daima rekabet avantajı sağlar. Birçok otelde bilgisayara bağlı videolu kayıt (check-in) ve ayrılma (check-out) işlemleri yapılmaktadır. Elektronik oda kilitleme sistemleri kat hizmetleri sorumlularına ne kadar odanın dolu olduğunu bildirmekte, mini bar kilit sistemleri mini bardaki stokların kullanım düzeyini göstermektedir. Restoranlar rezervasyonlarını elektronik posta (e-mail) yada özel fax makineleri ile almaktadır. Bilgisayara dayalı getiri yönetimi sistemleri de bir otelin talebe göre fiyatlandırmasını yaparak kazancını optimize etmesini sağlamaktadır. Bütün bunların üzerinde de internet kullanımı sayesinde tüketiciler bir seyahat için gerekli olan bütün hizmetleri kendi bilgisayarlarından kredi kartı numaraları ile yapabilmektedirler. Akıllı kartların (smart cards) sektörün her alanında kullanımı ile insanlar hiç para taşımadan bütün seyahatlerini yapabilmektedir (İçöz, 2001:69).

8. Nitelikli İş Gücü

Uluslararası turizm piyasasında, çok çetin bir rekabet yaşanmaktadır. Bu nedenle, özellikle gelişmekte olan ülkelerin mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, turizm hizmetlerinin istenilen standartları yakalayamaması, tur operatörlerinin bu ülkelere seyahat düzenlemekte isteksiz ve çekimser davranmasına neden olmaktadır (Olalı,1982: 36).

Bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe, emek-yoğun olması nedeniyle, her ne kadar otomasyona gidilirse gidilsin insan faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla insan kaynağı turizm olgusunun en önemli unsurudur. Bir otel işletmesinde insana yapılan yatırım, verilen hizmet kalitesinin artmasında çok önemlidir. Ancak görülmektedir ki, ülkemizde konaklama işletmeleri, kalifiye personel çalıştırma konusunda isteksiz davranmaktadır. İşletmeciler tarafından bunun en önemli nedeni olarak da kalifiye personel çalıştırmanın kendilerine olan maliyetini arttırması gösterilmektedir. Devlet tarafından da yaptırım gücünün yetersiz kalması, bölüm mezunlarını mektepli-alaylı ikilemine düşürmektedir.

Ancak, son yıllarda, rakiplerinden farklı bir hizmet anlayışına sahip olmak isteyen otel işletmeleri, personeline eğitim verme konusunda istekli davranmaktadır. Verilen bu eğitimler, mesleki bilginin yanı sıra, konukla

iletişim ve problem çözme teknikleri gibi kişisel gelişimi de sağlayan eğitimlerdir. Çalışanlarının belirli bir bilgi birikiminde olması kuşkusuz verilen bu eğitimlerden sonuçların daha hızlı alınmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle otel işletmeleri, en az lise düzeyinde turizm eğitim almış personeli istihdam etmeye başlamışlardır.

9. Firma İmajı ve Marka

Turizm sektöründe tüketiciler satın alma faaliyetlerinde bulunmadan önce, işletme ile ilgili ipuçları ararlar. Tüketicilere sunulan hizmet kalitesi ile kurumsal imaj bu ipuçları arasında yer almaktadır. Kurumsal imaj ile hizmet kalitesinin, yani ürün imajının hedef kitle üzerinde etkili olmasında yönetici ve iş gören nitelikleri önemli rol oynamaktadır. Turizm işletmeleri, imaj konusunda tüketicilerle yüz yüze iletişimde bulunan ve çoğunlukla tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan “uç birimlerdeki” yönetici ve iş görenlere güvenebilmelidir (Zengin, 2005: 41).

İşletmenin sınır birimlerinde çalışan yönetici ve iş görenlerin genellikle tüketicilere psikolojik ve fiziksel açıdan yakın olmaları, bu yönetici ve iş görenlerin bilgi toplayıcı ve imaj güçlendirici rollerinin ön planda olduğu dikkate alınarak, kurumsal imaj ve ürün imajının güçlendirilmesi amacıyla, işletmeler yönetici ve iş görenler arasında rol belirsizliğine ve rol çatışmalarına da neden olmayacak uygulamalara başvurulmalıdır (Zengin, 2005: 41).

Tüketicilere ürünü en kolay tanıtır ve hatırlatacak en temel olgu markadır. Dünyanın her yerinde kola denildiğinde akla Pepsi ve Coca Cola gibi iki isim gelmektedir. Firmalar markaları sayesinde tüketicilerine kendilerini ifade etme imkânı bulurlar ki, bu tüketiciler memnun olduğu sürece geçerli olacaktır. Tüketiciler için kalite ifadesi olmuş markalar kendilerini ifade etmede zorluklar yaşamayacakları gibi bazı olumsuz durumlardan da kolay sıyrılacaklardır. Bali’de düzenlenen bombalı terörist saldırısının etkisi yalnız o sezonda ancak bir miktar rezervasyon iptaline neden olmuş, saldırının ardından kısa bir süre sonra iptaller de sona ermiştir. Bunda Bali’nin dünya turizminde oluşturduğu marka ve bu markayla elde ettiği bağlantıların, ilişkilerin ve en önemlisi turistlerin bu destinasyonu algılayış tarzları en önemli etkidir (Zengin, 2005: 41).

10. Pazar Payı

Bir otel işletmesinin pazarlama stratejilerinden biri veya birkaçını uygulamasının en önemli sebeplerinden biri mevcut pazar payını korumaktır. İşletmenin mevcut pazar payını korumak içinse, rekabet gücü belirleyicilerinin neler olduğu hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu

belirleyiciler işletme içi ve işletme dışı etkenler olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir.

Günümüz otel işletmelerinin belirledikleri hedef pazar pay ve /veya paylarını koruyabilmek için ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklı üretmeye çalışmaktadırlar. Bunun içinse tüketici istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak analiz edilmesi gerekir. İşletmelerin ürün ve hizmetlerini farklılaştırma çabalarına konumlandırma adı verilir. Konumlandırmanın amacı, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili tüketicinin zihninde farklı bir imaj yaratmaktır. Bu imajı yaratmayı başaran işletmelerin faaliyette bulunduğu pazardan elde edeceği pay ve gelir artacaktır.

11. Satış Sonrası Hizmetler

Otel işletmelerinin düzenli olarak kendilerini tercih eden bir konuk ve müşteri portföyü oluşturabilmeleri için yapmaları gereken bir diğer unsur ise satış sonrası bu konuklarla sürekli iletişim halinde olmalarıdır. Alınacak olumlu veya olumsuz geri dönüşler sayesinde konuk memnuniyetinin hangi düzeyde olduğu tespit edilebilir. Konukların önemli günlerinde hatırlanması, onlarda değer bilincini oluşturacaktır.

Satış sonrası verilen ürünle ya da hizmetle ilgili olarak sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği pazarda işletmenin rekabet gücü açısından önemli bir faktördür. Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikâyetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir. Satış sonrası hizmetlerde yukarıda sayılan özelliklere sahip olan, kısacası kaliteyi yakalayan bir işletmenin rekabet gücü yükselecektir (Doğan ve diğ., 2003:121).

12. Envanter Yönetimi Uygulamaları

Modern yönetim tekniklerinden biri olan toplam kalite yönetimi anlayışına göre işletmelerin sıfır stokla çalışmaları istenilen durumdur. Ancak otel işletmelerinin özellikle de sayfiye otellerinin sıfır stokla çalışmaları mümkün değildir. Dolayısıyla otel işletmeleri eğer tedarikçileri ile *win&win* anlayışı ile çalışıyorlarsa hammadde temininde bir sıkıntı yaşamayacaklardır. Bu ise işletmenin stok giderlerinin minimize edilmesi anlamına gelmektedir. Minimum stokla çalışan işletmelerin rekabetçi bir avantaj sağlayacağı açıktır.

İşletmelerin stok yönetimi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip personelle çalışması, maliyetlerin kontrolünün sağlanmasına yardımcı olacaktır. Bu durum ise işletmenin rekabet gücü elde etmesine yardımcı olacaktır.

13. Üretim Zamanı

Günümüzde uluslararası rekabet hızla büyümektedir. Bu rekabet şartlarında var olabilmenin ön koşulu daima en önde koşabilmektir. Bunun için de çağın dinamik yapısına ayak uydurmak, değişiklik ve yeniliklere açık olmak gereklidir. Globalleşmeye de bağlı olarak artan rekabet ortamında firmalar güçlü olabilmek için değişik stratejiler geliştirmektedir.

Tüketicinin her geçen gün bilinçlenmesi ve rekabet şartları firmaları daha kaliteli ürünler üretmeye zorlamaktadırlar. Bunun bilinci ile firmalar düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretmek için her an teknolojik değişimlere ve yeni üretim sistemlerine yönelmektedir. Japonların JIT (Just in Time) olarak nitelendirdikleri tam zamanın da üretim; en az kaynak kullanımıyla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, " müşteri taleplerine cevap verecek şekilde en az israfta ve tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp potansiyellerin tümünden yararlanmak " demektir (ninova.itu.edu.tr).

Tam zamanda üretimin temel amacı, üretimi, akış süresini azaltarak arttırmak, böylelikle maliyet ve kalitede iyileştirmelerde bulunmaktır. JIT şu israfları azaltmayı amaçlar (<http://ninova.itu.edu.tr>):

- Hurdalar,
- Fazla üretim,
- Gereksiz malzeme taşımaları,
- Yarı mamul ve bitmiş ürün stokları,
- Gereksiz, katma değer yaratmayan operasyonlar

Otel işletmelerinde iş süreçleri belirlenerek, ürün ve hizmetin ne kadar sürede tamamlanabileceğine dair geliştirilecek yöntemler belirlenmeli, iş süreçleri ile ilgili çalışanlar haberdar edilerek, ne kadar sürede, hangi kalite düzeyinde ürün ve hizmet ortaya koymaları konusunda çalışanlar bilgilendirilmelidir. Örneğin; bir servis elemanın aynı anda kaç konuğa servis verebileceği önceden belirlenirse işgücü tahminleri daha sağlıklı yapılmış olacak, zaman ve emek israfının önüne geçilmiş olunacak böylelikle işletme performansı ve kalite artacaktır. Böylelikle otel işletmesinin rekabet gücünün artacağı söylenebilir.

14. Ürün

Genel olarak ürün denilince, insanların gereksinimlerini karşılayan herhangi bir mal veya hizmet anlaşılır. Dolayısıyla bir ürün, cep telefonu örneğinde olduğu gibi bir mal olabileceği gibi görselliği olmayan bir danışmanlık hizmeti olabilir (Rızaoğlu, 2004:171). Dolayısıyla turizm ürünü,

bireylerin sürekli olarak yaşamlarını sürdürdükleri konutlarından ayrılışından itibaren başlayıp, yeniden evlerine dönmelerine kadar geçen sürede satın aldıkları veya yararlandıkları mal ve hizmetlerin oluşturduğu bir paket veya edindikleri deneyimlerin toplamıdır (Usal ve Oral, 2001: 33).

Turizm ürünü, örneğin bir yiyeceğin içeriğini oluşturan öğeler açısından maddi bir ürün olabildiği gibi, aynı zamanda lezzet açısından maddi olmayan üründür. Bir lokantanın konumu, manzarası, masaların düzeni, büyüklüğü, havası, kokusu, masa örtülerinin temizliği, yemeğin kısa zamanda sunulması, ya doğrudan turizm ürününü oluşturmakta ya da ürünü birincil derecede etkileyen unsurlar olarak dikkate alınmaları gerekmektedir (Kozak,2006:127).

Konaklama İşletmelerinin sundukları ürün ve hizmetlerin çekiciliği ve bu ürün ve hizmetlere ulaşılabilir olunması önemlidir. Şöyle ki, bir otel işletmesinin doğal çevre ve tarihi bakımdan çok zengin bir destinasyonda faaliyet gösterdiğini varsayalım. Bu noktaya ulaşım imkânları sınırlı ise, diğer bir deyişle sunulan ürün ve hizmetlere ulaşmak zor ise, turistin o destinasyonu tatil yeri olarak değerlendirmesi güçtür. Çünkü günümüzde belirli zamanlarda tatil imkânı olan turistler, kısa sürede o destinasyona ulaşmak istemektedirler. Dolayısıyla hava yolu ulaşımı gelişmiş ülkelere olan turist trafiğinin daha yoğun olduğu gözlenmektedir.

Değinilmesi gereken bir diğer konu ise çekiciliktir. Bir turist için yöre ya da destinasyonun çekiciliği, karar vermede ilk önemli unsurdur. Çekicilik, bir turist gelme nedenidir. Bu nedenler doğal nedenler, gidilecek yerdeki kültürel zenginlikler, milletlerin geçmişle olan bağlantıların olabileceği gibi, turist parasının satın alma gücü de olabilir.

Sektörel bazda rekabet edebilirliğin en önemli unsuru turistik üründür. Turistik ürün kavramı geniş bir yelpazede değerlendirilebilir. Örneğin, turistik ürün bir otel işletmesinin sunduğu ürün ve hizmetler olabileceği gibi bir turizm bölgesi ya da bir otel işletmesinin kendisi olabilir. Otel işletmesi olarak sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi, rekabet edebilirlik açısından işletmeleri diğerlerinden ayırmada kullanılan ancak rakiplerin karşılaştırılmalarında belirli kıstaslarla ölçülmesi güç karakteristiklerin tümüdür.

15. Uygulanan Strateji

Bir araştırmaya göre ise rekabet avantajı, strateji oluşturma yeteneği ile ilgilidir. Strateji oluşturma ve örgüt geliştirme yönelik ortaya konulan ilk teorilerden birisi de Mc Kinsey'in 7S teorisidir. Bu teori, bir strateji değişimine yönelik tahmin üzerinde taban bularak işletmenin üstünlükleri ve paylaşılan değerleri içindeki gerekli olan bir değişimi ifade etmektedir. Pek çok rekabetçi çevre rekabet avantajını ve yeni kaynakları, rekabetin seviyesini

artıran unsurlar olarak tanımlanmıştır. Bu unsurlar, kalite, hız, yüksek yenilik derecesi ve yaratıcılık üzerinde güçlü bir biçimde odaklanmıştır (Altıntaş, 2003:2).

16. Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler

Güçlü ve uygun rekabet yeteneği örgütün teknolojik yeterlilikleri ve stratejik süreçleri ve üstünlüklerinde kazanılan faydaların yanında, örgüte değer ekleme, yenilikçilik de sağlayacaktır. Ayrıca ürün ve hizmet avantajları, kontrol edilmiş rekabet avantajını yaygınlaştırmayı sağlayacaktır. Bununla birlikte işletme dinamik bir çevre içerisinde hem sürekli hem de sürekli olmayan bir değişimi yönetebilme yeteneğine sahip olduğu takdirde, içinde bulunduğu çevrenin taleplerini anlayabilecektir. Çevresel değişimlerin bazıları dışsal güçler tarafından meydana geleceği gibi, bazıları da işletmenin kendi faaliyetlerinin bir çıktısı olacaktır. Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri strateji oluşturmaktır. Rekabet stratejisi, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunmayacağı çok farklı yararlar sunabilmektedir. Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır. Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekmektedir. Alınacak olan bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yöntemin içeride çalışmasını, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir biçimde düzenlenmesini sağlayacaktır. Böylece işletmelerin hayatında kadere veya şanda bırakılan noktalar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır (Eren, 2000:6).

Hizmet işletmelerinin ürünlerini satmadan önce müşterilerine denetme ve gösterme imkânı çok azdır. Bu durum tüketicide tatmin olmama riski yaratır. Hizmet işletmeleri bu riski azaltmak ya da tamamen ortadan kaldırmak amacı ile stratejiler geliştirmek zorundadır. Pazarlama çalışmalarında tüketicinin hizmeti satın alırken elde edeceği yararlar vurgulanmalıdır. Örneğin, kullanılacak odaların konforu, kalitesi, güvenliği ve uygunluğunun vurgulanması gibi. Ayrıca tavsiye şeklinde reklam stratejilerinin geliştirilmesi de rekabet avantajı yaratacak stratejilerdir.

Sonuç ve Öneriler

Öz bir ifadeyle rekabet bir var olabilme savaşıdır. Dolayısıyla işletmelerin piyasada varlıklarını devam ettirebilmek istemeleri birincil amaçlarıdır. Bunun en önemli sebebi ise, piyasada büyüklü küçüklü birçok işletmenin bulunmasıdır. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu, turizm sektörünün hızla büyüyen bir sektör olması için atılmış önemli bir adımdır. Bu kanunun sağladığı teşvikler ile sektör büyüyerek büyük bir ivme kazanmıştır. Ülkemizde turizm işletme belgeli tesis sayısı 1980 yılında 511 iken bu sayı 2012 yılı ocak ayı rakamları itibariyle 3.787'ye ulaşmıştır. Bu rakamlar göstermektedir ki, ülkemizde ulusal ve uluslar arası otelcilik sektöründe birbirleriyle rekabet eden birçok işletme bulunmaktadır.

Günümüzde otel işletmelerinin, varlıklarını koruyabilmek ve pazar segmentlerini arttırabilmek için rakip firmaların faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Kıyaslama yolu ile elde edilecek bilgiler, işletmelerin sektördeki gelişim ve değişimlerinin ne düzeyde olduğu hakkında bilgi vererek, özellikle rakip firmaların daha kaliteli ürün ve hizmet üretimi konusunda harekete geçmesini sağlayacaktır. Bu nedenle otel işletmelerinin kısa ve uzun vadeli rekabet stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Maliyet Liderliği, Farklılaştırma, Odaklanma ve karma rekabet stratejileri otel işletmelerin tercih edebilecekleri rekabet stratejileridir. Otel işletmeleri bu stratejilerden biri ya da birkaçını uygulayarak rakiplerinden daha fazla pazar payı elde etmek isteyebilir.

Otel işletmeleri birbirlerini hangi konularda rakip olarak gördükleri diğer bir deyişle rakip firmaları hangi konularda değerlendirmeleri gerektiği üzerinde durulması gereken husustur. Otel işletmelerinde rekabeti etkileyen faktörler 16 başlık altında toplanabilir. Bunlar, maliyetler, yatırım yapabilme gücü, sipariş teslim süresi, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, teknoloji ve Ar-Ge, nitelikli işgücü, firma imajı ve marka, pazar payı, satış sonrası hizmetler, envanter yönetimi uygulamaları, üretim zamanı, ürün, strateji, karşılıklı bağımlı üstünlüklerdir.

Rekabeti etkileyen bu faktörler içerisinde otel işletmelerinin rakip firmaları kendileriyle kıyasladığı en önemli faktör ise maliyetlerdir. Çünkü maliyetler fiyatların belirlenmesinde en önemli husustur. Düşük maliyetle üretilen ürün ve hizmetler, aynı ürün ve hizmeti üreten işletmelere karşı fiyat avantajı sağlanmasını sağlayacaktır. Maliyet avantajından yararlanmak isteyen işletmelerin yeni maliyet tekniklerinin neler olduğunu öğrenmeleri hedefledikleri yüksek kalite – düşük maliyet dengesine daha çabuk ulaşmalarını sağlayacaktır.

Rekabet gücü faktörleriyle ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir diğer önemli husus ise nitelikli işgüçüdür. Turizm sektörünün bir hizmet

sektörü olmasından dolayı, nitelikli işgücü istihdamı sektör için önemli bir konudur. Ancak, turizm tesislerinde çalışan personelin önemli bir kısmı eğitimsiz personeldir. Her ne kadar ülkemizde hemen hemen her ilimizde turizm ve otel işletmeciliği genel adı altında bölüm ve programlar açılmış ve ihtiyaç duyulan nitelikli personel istihdamı sağlanabilir olsa da, işletmeler daha düşük ücretler ile niteliksiz personel istihdam etmeyi tercih etmektedir. Bu konuda devletin yaptırımlarının yetersiz kalması da önemli bir etkidir. 2005 yılında Resmi Gazetede yayınlanan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikte sadece 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel ibaresi yer almaktadır. Milyonlar hatta milyarlar harcanarak inşa edilen lüks otellerin, kalifiye olmayan işgörenler ile işletilmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Oysaki otel işletmelerine gelen konuklar, kendilerine sunulan hizmetin en iyi olması arzulamaktadır. Bunun yolu ise nitelikli personelden geçmektedir. Çünkü nitelikli personel, öz yetkinlik (core competence) olarak tanımlayabileceğimiz bir işletmeyi diğerinden ayıran işletmeye has, kopyalanamayan özelliklerden biridir. Dolayısıyla hemen hemen aynı tür ve özelliklere sahip iki otel işletmesi arasında rekabet üstünlüğü elde etmesini de sağlayacak en önemli girdi ise insan ve insana yapılan yatırım olacaktır.

Bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe otel işletmeleri, konaklama işletmeleri arasında önemli bir bölümü oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin, rakiplerini tanıyıp tanıyıp, rakiplerinin rekabetçi pazarlama stratejilerinin neler olduğu hakkında öngörülerde bulunuyor olmaları, var olabilmenin ön koşuludur. Bu nedenle, pazarda rekabet edebilmek için rakipler hakkında her türü bilgi elde edilmeye çalışılmalıdır. Bu konuda modern yönetim tekniklerinden biri olarak nitelendirilen ve ülkemizde henüz yaygın olarak kullanılmayan Benchmarking (kıyaslama) aynı veya farklı sektör grubunda, aynı veya farklı iş dallarında bulunan işletmelerin, işin işleyiş ya da yöntemiyle ilgili olarak en iyisini gerçekleştiren işletmeden bu işleyiş ve/veya yöntemi işletmesine adapte etme sürecidir. Dolayısıyla otel işletmeleri, öncelikle bu tekniğin farkında olarak ve bu tekniği benimseyerek, birbirlerinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olup, win&win (kazan-kazan) anlayışı çerçevesinde ürün, hizmet ve sistemlerini geliştirebileceklerdir. Kıyaslama anlayışı otel işletmeleri için hayata geçirilebilirliği mümkün bir yöntemdir.

Ülkemizde 2011 yılı sonu verilerine göre işletme belgeli beş yıldızlı otel işletme sayısı 369, dört yıldızlı otel işletme sayısı 561, üç yıldızlı 699, iki yıldızlı 589 ve bir yıldızlı otel işletme sayısı atmış ikidir. Bu sayılar bize ülkemizde faaliyet gösteren otel işletmelerinin büyük bir kısmının küçük ölçekli işletme olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu işletmelerin çoğunun aile işletme işletmesi olmasından dolayı amatör bir ruhla yönetildikleri söylenebilir. Bu işletmelerin kısa ve uzun vadede işletme çıkarlarını

koruyucu stratejik kararlar almadıkları, günübirlik satış hedefleri için çalıştıkları görülmektedir. Yani iç pazarda lider olma, işletmenin büyütülmesi gibi kararlar almadıkları bilinmektedir. Geleceğin planlanmasına yönelik bugünden alınması gereken kararlardan yoksun işletmeler, yarını belirsiz bir Şekilde çalıştıkları sürece yarın var olabilmelerinde ise Őans faktörü rol oynamaktadır. Bu nedenle küçük işletmelerin ileriye yönelik hedefler koyarak, daha kaliteli mal ve hizmet üretimi gerçekleştirmelerine yönelik verilecek teşvikler ve bu teşviklerden her bir işletmenin haberdar olması ile ilgili kurulacak bir iletişim ağı rekabet edilebilirlik açısından gereklidir.

KAYNAKÇA

ALTINTAŞ, Füsun Çınar (2003), Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi, İşgüç Org., Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt :5 Sayı:2

ATİK, Hayriye (2005), Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü, Detay Yayıncılık, Ankara

BAŞKILIÇ, Esra (2006), Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü; Bazı AB Ülkeleri Kıyaslaması, 1 Mart 2008 (<http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/tezler/854.pdf>).

AUGER, Pat (2005). The Impact of Interactivity and Design Sophistication on The Performance of Commercial Websites for Small Businesses, Journal of Small Business Management, 43 (2)., ss. 119 – 137.

CHUNG, Tony ve Rob LAW (2003), Developing A Performance Indicator For Hotel Websites, International Journal of Hospitality Management, 22 (1), ss. 119-125

COŞAR, Yeşim (2006), Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇİMAT Ali ve Ozan BAHAR (2003), Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 6, ss. 1–18

JEONG, M., OH. H. ve GREGOIRE, M. (2003), Conceptualizing Web Site Quality and its Consequences in the Lodging Industry, Hospitality Management, Sayı 22, ss. 161 – 175

HAAS, Rainer (2002), The Austrian Country Market: A European Case Study on Marketing Regional Products And Services in a Cyber Mall, Journal of Business Research, 55 (8), ss. 637 – 464

İÇÖZ, Orhan (2005), Hizmet Pazarlaması, Turhan Kitabevi, Ankara

İÇÖZ, Orhan ve Metin KOZAK (2002), Turizm Ekonomisi Turizmin Makro ve Mikro Ekonomik Etkileri, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002

LIANG, Kathy ve Rob LAW (2003), A Modified Functionality Performance Evaluation Model for Evaluating The Performance of China Based Hotel

Websites, Journal of Academy of Business and Economics, 2 (2), ss. 193 – 208.

KUTLAN, Serhat (1998), Maliyet Kontrolü ve Konaklama İşletmelerinde Uygulama, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, s.54

KOZAK, Nazmi (2006), Turizm Pazarlaması, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 127.

MCFETRIDGE, Donald G., Competitiveness: Concepts and Measures,1995

ODGERS, D.G. (2001). Turizm Endüstrisinde Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Bilgi Sistemlerinin Turizm Alanlarının Pazarlamasında Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

OLALI, Hasan (1982), Turizm Politikası ve Planlaması, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir

DOĞAN, İ. Ö., MARANGOZ M., ve TOPOYAN M. (2003), İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 2

SOH, C. Mah, Q. Y., GAN, F. J., CHEW, D. ve REID, E. (1997), The Use of the Internet for Business: The Experience of Early Adopters in Singapore, Internet Research, 7(3), ss. 217-228.

PIRNAR, İ. (2005). Turizm Endüstrisinde E-Ticaret, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz, 1, ss. 28-55

PORTER, Michael E. (1990a), The Competitive Advantages of Nations, The Macmillian Press Ltd., London and Basingstoke.

PORTER, Michael E. (1990b), "New Global Strategies for Competitive Advantage", Planning Review, May/June, ss. 4-14.

RIZAOĞLU, Bahattin (2004), Turizm Pazarlaması, Ankara: Detay Yayıncılık, s.171.

TAYLOR, M. J. ve D. ENGLAND (2006), Internet Marketing: Web Site Navigation Design Issues, Marketing Intelligence Planning, 24 (1), ss. 77 – 85.

WANG, Youcheng ve William QUALLS (2007), Towards a Theoretical Model of Technology Adoption in Hospitality Organizations, Hospitality Management, 26, ss. 560 – 573

WONG, J. LAW, R. (2005), Analyzing the Intention to Purchase on Hotel Websites: A Study of Travelers to Hong Kong, Hospitality Management, 24, ss. 311 – 329.

USAL, Alparslan ve Saime ORAL (2001), Turizm Pazarlaması, Kanyılmaz Matbaası, İzmir s.33

ZENGİN, Burhanettin, (2005), Turizm Sektöründe Marka ve İmaj Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı 19-5, s.41

Çevrimiçi: <http://ninova.itu.edu.tr/> (erişim tarihi: 15.04.2012)

Çevrimiçi: <http://www.unwto.org/> (erişim tarihi: 15.04.2012)