

Yayın Geliş Tarihi: 03.10.2017

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yayına Kabul Tarihi: 01.11.2017

Denizcilik Fakültesi Dergisi

Online Yayın Tarihi: 01.12.2017

Cilt:9 Sayı:2 Yıl:2017 Sayfa:162-185

DOI: 10.18613/deudfd.354400

ISSN:1309-4246

Araştırma Makalesi (Research Article)

E-ISSN: 2458-9942

ÇEVRESEL BİR DEĞİŞKEN OLARAK KRİZİN YAT KİRALAMA ACENTALARININ REKABET STRATEJİLERİNE ETKİSİ

**Emine YILMAZ¹
Umut AVCI²**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çevresel bir değişken olarak krizin yat kiralama acentalarının rekabet stratejilerinde yarattığı değişimi incelemektir. Bu amaçla, Güney Ege yöresindeki üç önemli yat turizmi merkezi olan Fethiye, Bodrum ve Marmaris'teki 73 acentadan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Çalışmada, rekabet stratejileri, Porter'ın jenerik rekabet stratejileri esas alınarak "farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma" olarak ölçülmüştür. Krizin etkisiyle rekabet stratejilerinde yaşanan değişimi test etmek için paired t-testi yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları, son üç yıl içinde maliyet liderliği stratejisinin anlamlı fark yaratacak derecede değiştiğini ve acentaların firma davranışı olarak daha fazla maliyet lideri olmaya yöneldiklerini göstermektedir. Farklılaştırma ve odaklanma stratejisinde ise, anlamlı fark yaratacak bir değişim yaşanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: *Rekabet stratejileri, çevresel faktörler, kriz, yat kiralama, deniz turizmi.*

¹ Araş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Muğla, emineyola@mu.edu.tr

² Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muğla, aumut@mu.edu.tr

THE EFFECT OF CRISIS AS AN ENVIRONMENTAL VARIABLE ON THE COMPETITIVE STRATEGIES OF YACHT CHARTER AGENTS

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the change which was created by the crisis as an environmental variable in the competition strategies of yacht charter agencies. For this purpose, data were collected from 73 agencies via questionnaire in Fethiye, Bodrum and Marmaris, that are the three major yacht tourism centers in the South Aegean region. In this study, competition strategies were measured based on Porter's generic competition strategies as "differentiation, cost leadership and focus". A paired t-test was conducted to test the change in competition strategies affected by the crisis. The results of the study show that the cost leadership strategy has changed significantly over the past three years, and that agencies tend to be more cost leaders as an indication of firm behavior. In the differentiation and focus strategy, there has not been any change that will make a significant difference.

Keywords: *Competitive strategies, environmental factors, crisis, yacht charter, marine tourism.*

1.GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte değerler, sosyal ilişkiler ve toplumsal yapılar bir değişim içerisine girmiştir. Bu değişimle birlikte bakış açılarının değiştiği, ilişkilerin yeniden düzenlendiği ve toplumsal yapıların yeniden oluşturulduğu görülmektedir (Yazıcı, 2013: 1493). Bu değişimin belirgin sonuçlarından birisi, toplumun toplumsallıktan çok bireyselliğe dönüyor olmasıdır. Toplum artık Hofstede'nin kültür boyutları olarak belirlediği toplumsallıktaki güçlü ve bağlı gruplara olan aidiyet ve sadakat duyguları yerine, daha çok kendisini ve ailesini düşünen bireysel toplum özelliğine dönüşmeye başlamıştır (Sakal ve Aytakin, 2014). Dolayısıyla bu durum, insanların başka insanlarla birlikte tatil yapmaktansa, kendilerine özel alan yaratabilecekleri ve yalnızca yakın dost/aileleriyle bir arada olabilecekleri seyahatlere eğilimini artırmıştır. Bu değişim ve çağın yarattığı atmosfer, turizm faaliyetlerinde de bireyselliği ön plana çıkaran ürünlere olan ilgiyi artırmaktadır. Bu ürünler içinde önemli yer tutanlar arasında yatçılık faaliyetleri son dönemde ön planda yer almaya başlamıştır.

1980'lı yıllardan sonra, yat kiralamaya olan talebin artmaya başlaması, kendine özgü coğrafi konumu, doğal güzellikleri ve kültürel zenginlikleri dolayısıyla, Türkiye'de yat işletmeciliği pazarının

gelişmesine neden olmuştur (Paker ve Paker, 2016). Zaman içinde turistik talebin artışına paralel geleneksel yat işletmeciliğinin profesyonel yapıya dönüştüğü ve girişimcilerin sektöre olan ilgisini artırdığı bilinmektedir. Girişimci sayısının artmasıyla birlikte rekabetin daha yoğun olarak hissedilmesi, işletmelerin hayatta kalabilmek için farklı uygulamalara gitmesini zorunlu hale getirmiştir. Nitekim rekabetin yüksek olduğu sektörlerde işletmelerin rekabet çevrelerinde başarılı olması da doğru rekabet stratejilerini geliştirmelerine ve bunları doğru şekilde uygulayabilmelerine bağlı görülmektedir (Porter, 1985).

Çok farklı çevresel faktörden etkilenen turizm sektöründe, Türkiye’de de yaşanan olaylar sebebiyle özellikle son 30 yılda zaman zaman kriz olarak adlandırılabilir düzeyde talep daralmaları yaşanmıştır. Kriz gibi çevresel belirsizlik durumlarında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için stratejilerinde genellikle değişiklikler yapmaktadır. Daha önce yapılan çok sayıda çalışma, çevre ile strateji arasında bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır (Miller ve Friesen, 1984; Henderson ve Mitchell, 1997; Köseoğlu vd. 2013). Bu bağlamda, mevcut çalışmada, yat kiralama acentalarının kriz dönemlerinde davranışlarında yaşanan farklılıkların belirlenerek ortaya konması amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın amacının ve örnekleminin özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için bu aşamada öncelikle yat kiralama acentaları hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra, rekabet stratejileri ve rekabet stratejilerindeki değişime zemin hazırlayan bir faktör olarak sektördeki krize ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

2.1. Yat Kiralama Acentaları

Deniz turizmi, bir boş zaman aktivitesi olarak, insanların buldukları yerden denizle doğrudan ilişkili bir çevreye seyahat etmeleri ve orada ağırlanmaları süreci olarak tanımlanmaktadır (Orams, 1999). Bu süreç, deniz araçlarıyla deniz, göl veya ırmaklar boyunca, konaklama ihtiyacıyla ziyaret edilen yerlerde liman, marina ve altyapılarından da faydalanılarak gerçekleştirilen turist hareketleridir (Alcover vd. 2011: 626-627). Lukovic (2012: 403), deniz turizminin üç temel bileşeni bulunduğundan bahsetmekte ve bu bileşenleri “marinacılık”, “krvaziyer turizmi” ve “yat turizmi” olarak açıklamaktadır. Bu üç bileşen kendi karakteristik özellikleri ve farklılıklarıyla deniz turizm endüstrisini oluşturmaktadır. Bu çalışmanın konusunu oluşturan yat turizmi bileşeni,

“kişilerin spor, dinlenme, eğlenme ve boş zamanlarını değerlendirme amacıyla kazanç sağlama amacı gütmeyen, kendi mülkiyetlerindeki ya da kiraladıkları yatlarla/teknelerle gerçekleştirdikleri deniz seyahati ve bu süreçte, yat limanları, yat işletmeleri, yat/tekne bakım onarımı ve diğer destek hizmetlerini sunan işletmelerle tüm iletişim süreçlerini kapsayan faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır (Atlay Işık, 2010:5). Yat turizminin temelini oluşturan “yatlar” ise, Deniz Turizmi Yönetmeliği’nin 23. maddesine göre; “gezi, spor ve eğlence amacıyla deniz turizmi ticaretinde kullanılmaya uygun, taşıdığı yolcu sayısı on ikiyi geçmeyen, yük, yolcu ve balıkçı gemisi niteliğinde olmayan, kamarası, tuvaleti ve mutfağı olan deniz araçları” olarak tanımlanır (Deniz Turizmi Yönetmeliği, 2009). Tanımda yer alan ve yat turizmi açısından önemli bir rolü yerine getiren yat kiralama acentaları özellikle Türkiye turizminde önemli bir role sahiptir.

Kiralama kavramı yerine, Türkçe literatürde sıklıkla İngilizce karşılığı olan “charter” kavramının kullanıldığı görülmektedir. Charter kavramı, en basit tabirle kiralamayı, charter acenta kavramı da bu kiralama işlemi sağlayan aracı işletmeleri ifade etmektedir. Bu çalışmada, charter kavramı yerine Türkçe karşılığı olan “kiralama” kavramı kullanılmakta ve kiralama acentaları çalışmanın örnekleme gereği yat işletmeleri kapsamında tanımlanmaktadır. Denizcilikte kiralama acentalarının oluşturduğu alt sektör özellikle rıhtım, çekek yeri ve marinalar başta olmak üzere deniz turizmi endüstrisi ile doğrudan bağlantılıdır. Yat kiralama acentaları, spesifik işletmeler olarak görülsede yönetsel açıdan karmaşık kabul edilen işleri yapmaktadır (Lukovic, 2012: 407).

Yat kiralama acentaları, yolcunun farklı talepleri doğrultusunda mürettebatlı (crewed), mürettebatsız (bareboat), grup halinde (flotilla) veya kabin kiralama olarak değişik şekillerde hizmet sunabilmektedir. Mürettebatsız kiralama için sektörde daha çok bu tip kiralamanın İngilizce karşılığı olan “bareboat” kullanılmakta olup, hem Sunsail gibi çok uluslu zincirlerin hem de küçük yerel işletmelerin hizmet verdiği bir pazarda yer almaktadır (Paker ve Paker, 2016). Mürettebatsız yat kiralamanın gereklerinden biri, yolculardan birinin en az amatör denizci veya yat kaptanı/dengi ehliyet sahibi olması zorunluluğudur. Bu karşın, mürettebatlı yat kiralama ise, yatın genellikle bir kaptan, aşçı ve gemiciden oluşan mürettebatla kiralınması yoludur. Paker ve Özgezmez’e (2014) göre, mürettebatlı kiralama ülkemizde daha çok Bodrum Guleti tekne tipinde, kendisine özgü özellikleri olan bir tekne ile yapılmaktadır. Sözlük anlamı “küçük filo” olan flotilla kiralama, Paker ve Özgezmez’e (2014) göre, en fazla 10 teknenin yer aldığı grup halinde

yapılan gezidir. Gün boyunca bağımsız seyir yapılmasına fırsat verilse de, bu tür kiralamada belirlenen zamanlarda lider tekneyle bağlantı halinde olmak ve gecelemeyi aynı koyda veya limanda yapmak gerekmektedir (Ice yachting, 2016). Son olarak kabin kiralama, bir otel odası kiralama gibi, yatın herhangi bir kabinini belli bir süre için belirlenen hizmetler ile birlikte kiralama olarak tanımlanmaktadır. Bu tip kiralama seçeneğinde yat ile yatın tüm imkânları diğer yolcularla paylaşılmaktadır (Ece yachting, 2016).

Yat kiralayarak tatile çıkmanın görece maliyetli algılanmasının yanı sıra birçok avantajı bulunmaktadır. Diakomihalis (2007: 437)'e göre, özellikle kalabalık bir grup tarafından kiralanan bir yatla çıkılan tatilde hareket özgürlüğü, destinasyonları istenilen zamanda ziyaret edebilme esnekliği gibi avantajlar yer almaktadır. Bu avantajlar arasında ön plana çıkan, yolcuların destinasyon seçiminde esnek hareket edebilme şanslarıdır. Bu esneklik yolculara kendi tur programlarını organize edebilme avantajı dahi sağlamaktadır. Geleneksel bir kruvaziyer seyahatinde katı bir güzergâh söz konusu olmaktadır. Kısaca, kalabalık bir grupta kruvaziyer gemisinde seyahat etmekten veya bir otelde konaklamaktan farklı olarak yat kiralama acentalarının yolcularına sunduğu fırsatlar; özgürlük, kişiye özel lezzetler, su sporları, keşifler ve her biri manzaralı kamaralar şeklinde olabilmektedir.

Türkiye'de yatçılık hem özel hem de ticari boyutlarda Kuşadası-Antalya arasında sürdürülmekte ve dolayısıyla yat kiralama acentalarının büyük kısmı bu bölgede kümelenmektedir (Özer Sarı, 2013). Bununla birlikte, kiralama acentalarının web sayfaları incelendiğinde, turların Kuşadası-Antalya arasındaki rotada yoğunlaştığı görülmekte ve bu durumun da acentaların yoğun olarak bu bölgelerde açılarak hizmet verdiğini göstermektedir. Bölgedeki acentalar, yolcuların istekleri doğrultusunda farklı şekillerde hizmet vermektedirler. Hizmetin içeriğine göre de kira bedeli değişmektedir. Yatların özellikleri, verilecek hizmetler, özel istekler vs. gibi değişkenlere göre de fiyat değişebilmektedir. Prosedürler gereği, denizcilik faaliyeti gösteren hem bir işletmenin Deniz Ticaret Odası'na kayıtlı olması zorunlu olduğundan üye sayıları yüksektir. Ancak, araştırmanın metod bölümünde değinileceği üzere, acenta olarak kiralama faaliyetinde bulunan işletme sayısı ise, oldukça azdır. Bu durumda, yat sahibi olan şahıslar da aracı olarak acentalardan yararlanmaksızın yat kiralama faaliyetinde bulunabilmektedirler.

2.2.Strateji ve Rekabet Stratejisi

Strateji kavramı, askeri terminolojiye bağlı olarak Yunanca “strategos” kelimesinden türemiştir (Dinçer, 2007). Türkçe anlamını “general” olarak ifade edebileceğimiz kelimenin tam karşılığı “düşmanı kaynakların etkin kullanımı ile yok etmek için yapılan plan” şeklinde ifade edilmektedir (Merriam-webster, 2016). Askeri stratejide amaç, “mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik şekilde kullanarak (en az kayıp, gider, zararla) zafere ulaşmaktır” (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). Geçmişte askeri anlamıyla fazlaca kullanılan kavram, 1940’lı yıllardan sonra öncelikle iktisat ve ilerleyen yıllarda işletmecilik alanında kullanılmaya başlamıştır. Strateji kavramını iktisat alanında ilk kullanan araştırmacılar 1944 yılında oyun teorisi üzerine yazdıkları eserle Newman ve Morgenstern’dir ve bu dönemde strateji bir plan olarak görülmüştür. Strateji kavramı, Glueck (1980:9) tarafından “*bir işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış bir bütünü oluşturan kapsamlı ve bütünlük planlar*” şeklinde tanımlanmıştır. Chandler (1962) ise stratejiyi, bir kuruluşun uzun dönemli amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, hareket tarzının uyarlanması ve bu amaçlar için gereken kaynakların dağıtılması ile ilgili faaliyetler bütünü olarak görmektedir.

Rekabet stratejisi, işletmelerin rekabet üstünlüğünü yakalayabilmek için rakiplerine göre farklı faaliyetler seçip kullanarak müşterileri için değer yaratması olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1985). Her işletme, içinde bulunduğu çevresel koşullar ile örgütsel özelliklerini göz önüne alarak açık veya gizli bir rekabet stratejisi izlemektedir. Herbert ve Deresky (1987: 135)’e göre, rakiplerine karşı üstünlük kurmak amacıyla geliştirilen bu stratejiler, çevresel değişimin hızlı olduğu durumlarda zamana ve mekâna göre farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler, bu farklılıklara bağlı olarak, nasıl rekabet edeceklerini, misyon ve vizyonlarının neler olduğunu ve hedeflerine ulaşabilmek için ne tür politikalar uygulayacaklarını belirlemektedir (Porter, 2015). Stratejik yönetimin klasik bakış açısına göre, işletmeler birçok değişkeni göz önüne alarak başarılı olma ve sonucunda hayatta kalma savaşı verirken, müşteri tatminini sağlayarak müşteri için değer yaratacak stratejilerin geliştirilmesinin daha önemli hale geldiğine vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda, Hitt vd. (1999: 129), rekabet stratejisini müşteri unsurunu da göz önüne alarak “*belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve işletmenin sahip olduğu temel yetenekler aracılığıyla onun rekabet üstünlüğü sağlamasına imkân tanıyan karar ve davranışların bütünü*” olarak tanımlamıştır. Doğru rekabet stratejisini belirlemedeki amaç, işletmeleri rekabetçi üstünlük pozisyonuna taşımaktır. Rekabetçi

üstünlük, birbirini karşılıklı pekiştiren bir dizi faaliyet arasında uyum olmasını ve rakiplerden farklı trade-off'ları içeren özel bir değer zincirinin sunduğu eşsiz değer önerisinin sunulmasını içerir (Porter, 2010: 13).

Stratejik yönetim yazını incelendiğinde, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla oluşturduğu stratejilerle ilgili belli başlı yaklaşımların var olduğu dikkati çekmektedir. Bunlar arasında, Porter (1980) tarafından önerilen ve işletmelerin sektör ortalamasının üzerinde karlılık sağlamasını amaçlayan jenerik stratejiler önemli yer tutmaktadır. Porter (1980)'a göre, bir işletme rekabet avantajı sağlamak ve performansını yükseltmek için ya düşük maliyetli üretici olmalı ya da ürün veya hizmetleri seviyesinde diğer firmalardan farklılaşmalıdır. Firmalar farklılaşarak ya da maliyet lideri olarak içinde bulunduğu sektörde rekabet edebilmek için pazarın genelini hedefleyebilecekleri gibi, pazarın belli bir bölümüne odaklanarak da varlığını sürdürebilmektedir. Jenerik stratejiler dışında Miles ve Snow (1978) tarafından sunulan "davranış zamanlamasına göre stratejiler" de literatürde firma stratejilerini tanımlamak için fazlaca yararlanılan tipolojiler arasında yer almaktadır. Miles ve Snow (1978), firmaların yenilikçi, analizci, savunmacı veya tepkici stratejilerden birisini benimseyerek, dinamik çevresel ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya çalıştıklarına vurgu yapmaktadır. Bu çalışma, Porter (1980)'ın jenerik rekabet stratejileri üzerinden tasarlandığı için, ilerleyen kısımda sadece jenerik stratejilere ilişkin tanımlara yer verilecektir.

Porter (2015), bir işletmenin rakipleri karşısında temelde iki yolla rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini belirtmektedir. Bunlar, "maliyet liderliği" ve "farklılaştırma" stratejileridir. Maliyet liderliği, işletmenin belli bir pazarda rakiplerine göre üretim maliyetlerini düşürerek rekabet avantajı sağlaması esasına dayanmaktadır (Okumuş vd. 2010). Maliyet liderliği stratejisini esas alan işletmeler, mal ve hizmet üretimini rakiplerine oranla maliyetlerini olabildiğince düşük seviyede tutarak gerçekleştirmektedirler (Dinçer, 2007). Maliyet liderliği stratejisinin temel amacı, mal ve hizmet fiyatlarında düşüş yaratmak yerine üretim maliyetlerinde düşüşü sağlamaktır. İşletmeler maliyetleri düşürürken, değer zincirinde yer alan aktivitelerde verimlilik artırıcı çalışmalar yapmakta ya da değer yaratmayan bir takım maliyet unsurlarını elimine etme yoluna gitmektedir (Yaşlıoğlu, 2016: 95). Ülgen ve Mirze (2010)'ye göre, maliyet liderliği stratejisini izleyen firmaların, maliyetleri sadece birkaç faaliyet için gerçekleştirmesi yeterli olmayacaktır. Maliyet liderliğinin başarısı için tüm işletme faaliyetlerini incelemek ve maliyet iyileştirmelerini işletme geneli için yapmak gerekir. Tanwar (2013: 12)'a

göre, maliyet liderliği stratejisinde başarılı olabilmek için işletmelerin tutarlı bir pazar payı avantajı ya da hammaddelere, bileşenlere veya diğer önemli girdilere öncelikli bir ulaşım imkânına sahip olması gerekir. Bu avantajların birinin bile olmaması durumunda, bu strateji faaliyet alanındaki rakipler tarafından kolayca taklit edilecektir.

Farklılaştırma stratejisi ise, işletmelerin değer yaratan (değer zincirindeki temel ve destek faaliyetler) tüm faaliyetlerde farklılaştırma yaparak sektör ortalamasının üzerinde getiri sağlamasını esas alan stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Porter (1980)'a göre, farklılaştırma stratejisi, firmanın sunduğu ürün ve hizmetlerin tüm sektör tarafından benzersiz olarak değerlendirilebilecek bir farklılığa sahip olmasını sektör ortalamasının üzerinde getiri için gerekli görmektedir. Farklılaştırma, yüksek pazar payına ihtiyaç duyulmayan, araştırma-geliştirme ve yaratıcılığın daha fazla ön plana çıktığı bir stratejidir (Porter, 2015). Farklılaştırma stratejisi işletmelere marka bağımlılığı oluşturma, müşterilerin fiyata dayalı hassasiyetlerini azaltma, rakiplerin pazara girişlerine engel olma, müşterilerin fiyat artışlarını kolay tolere etmeleri gibi avantajlar sağlamaktadır (Eren, 2013). Bunun yanında, farklılaştırma stratejisi ile işletmeler kendi mal veya hizmetinin diğerlerinden farklı özelliklerini vurgulayarak müşteri sadakati de oluşturabilmektedir (Pearce ve Robinson, 2000). Farklılaştırma stratejisinde dikkat edilmesi gereken kritik nokta, bu stratejiyi uygulayan işletmelerin müşterinin bir ödeme sınırı olduğunun farkında olması ve müşteri sadakati yaratma beklentisi ile fiyat arasındaki dengenin kurulabilmesi durumudur (Avcı, 2012:149). Porter (2015)'a göre farklılaştırma stratejisi, *üründe, pazarlamada, hizmette ve kalitede farklılaştırma* olmak üzere dört şekilde uygulanabilmektedir.

İşletmeler, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini pazarın ve müşterilerin tümünü kapsar şekilde uygulayabileceği gibi pazarın belli bir kısmına odaklanarak da uygulayabilmektedir. Bu durumda, iki ana stratejinin pazarın bütününde uygulanması yerine pazarın sınırları belirlenmiş bir kesiminde uygulanması tercih edilmektedir. Porter (1980; 1985)'a göre, odaklanma stratejisi daha dar bir hedef doğrultusunda ürün veya hizmet sunmayı gerekli kılar. İşletme bu sayede, geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet sunabileceğini düşünmektedir. Ancak, pazarın belli kesiminin ele alınması ve diğerlerinden vazgeçilmesi, pazar payının toplam ulaşılabilir kısmı üzerinde bazı sınırlamalar getirir. Tanwar (2013)'a göre, işletme odaklanma stratejisinde dar bir hedef kitle belirlemektedir ve işletmenin hedefi verimlilikten ziyade etkililiktir. Odaklanma stratejilerinde dar bir pazar alanında çalışıldığından işletme tüm pazara hâkim olmayı

gerektiren oranda yüksek maliyetli yatırımlara gerek duymaz. Bu durum, işletmenin hizmet verdiği alanda uzmanlaşmasını ve derin bilgi sahibi olmasını da sağlar. Ayrıca, yeni pazarlara giriş hem daha az maliyetli hem de daha basittir (Evans vd. 2003: 217). Odaklanma stratejisi, ikame ve taklit ürünlere karşı en dayanıklı strateji türüdür. Rakiplerin başarısız olduğu bir alanı hedef alır ve doğru uygulanırsa, başarıyı beraberinde getirir (Dinçer, 2007).

İşletmeler, bu stratejilerden herhangi birisine odaklanırken çok farklı faktörlerin etkisi altındadır. Bunlar içinde çevresel faktörler ile örgütsel özellikler ön planda yer almaktadır. Bu çalışmada, çevresel bir değişken olarak turizm sektöründe yaşanan krizin işletme stratejileri üzerine etkisi ele alınmıştır. Bu nedenle, çalışmanın ilerleyen kısmında öncelikle strateji-çevre etkileşimi ve devamında da turizm sektöründe kriz süreci üzerinde durulacaktır.

2.3. Çevre-Strateji İlişkisi

Miles ve Snow (1978)'a göre çevre, örgütün sınırları dışında kalan her şeyi içermektedir ve işletmenin faaliyetlerini etkileyen unsurlardan oluşur. Koçel (2014)'e göre, bu tür bir tanım araştırmalar için oldukça genel bir ifadedir ve araştırmalarda çevre olgusunu farklı unsurlar açısından incelemek daha fazlaca kullanılan bir metod olmalıdır. Bu bağlamda, Koçel (2014) akademik çalışmalarda çevre olgusunun “denglilik”, “değişirlik”, “değişim hızı”, “komplekslik” ve “belirsizlik” gibi konular açısından araştırıldığına ve bu boyutlara uygun örgüt süreçlerinin oluşturulduğuna vurgu yapmaktadır. Kavramsal açıdan örgüt-çevre ilişkisini Emery ve Trist (1965), dört tür ilişki üzerinden açıklamakta ve örgüt açısından güç olanın dördüncü aşama olduğuna vurgu yapmaktadır. Dördüncü aşama, “çalkantılı çevre” olarak tanımlanmaktadır ve bu aşama örgütler için ilişki kurmanın ve yürütmenin en zor olduğu çevredir. Bu tür çevrede, hem değişim hızı yüksektir hem de bir çevre unsurundaki değişiklik diğer çevresel unsurları önemli derecede etkilemektedir. Bu çalışmada, turizm sektöründe çevre olgusunun krize neden olabilecek düzeyde belirsizlikler içerdiği ve Emery ve Trist'in (1965) “çalkantılı çevre” aşaması ile benzerlikler gösterdiği söylenebilir.

Örgüt ile çevre ilişkisinin temeli durumsallık yaklaşımına dayanmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, çevresel faktörlerin örgütleri etkilediği hususuna vurgu yapmaktadır (Burns ve Stalker, 1961; Miller ve Friesen, 1984; Henderson ve Mitchell, 1997). Çevrenin örgüt üzerindeki etkisi, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra ülkeler arası ticari sınırlama

ve yasakların kalkması, örgütlerin kota vb. engellerle karşılaşmadan uluslararası sisteme adapte olması ile birlikte üst düzeye ulaşmıştır. Etki yaratan bu unsurlar, stratejik yönetim yazınında genellikle işletmenin uzak (dış) ve yakın (rekabet) çevresi olarak iki grupta incelenmektedir. Uzak çevre, işletme faaliyetlerini genellikle dolaylı olarak etkileyen ve işletmenin müdahale etme şansı olmayan faktörlerden oluşur. Ekonomik, politik, yasal, demografik ve sosyo-kültürel çevre unsurları genellikle bu çevre içinde yer almaktadır. İşletmenin yakın çevresinde yer alan unsurlar ise, genellikle örgütlerin karar sürecinde daha sıklıkla dikkate alınır ve örgütün faaliyetlerini genellikle doğrudan etkiler. Porter (2015) yakın çevreyi rekabet çevresi olarak ifade etmekte ve bu çevrede yer alan unsurları beş güç faktörü ile açıklamaktadır. Bunlar; ikame ürünler, pazara yeni girecek firmalar, tedarikçiler, alıcılar ve mevcut firmalar arasındaki rekabetin şiddetidir.

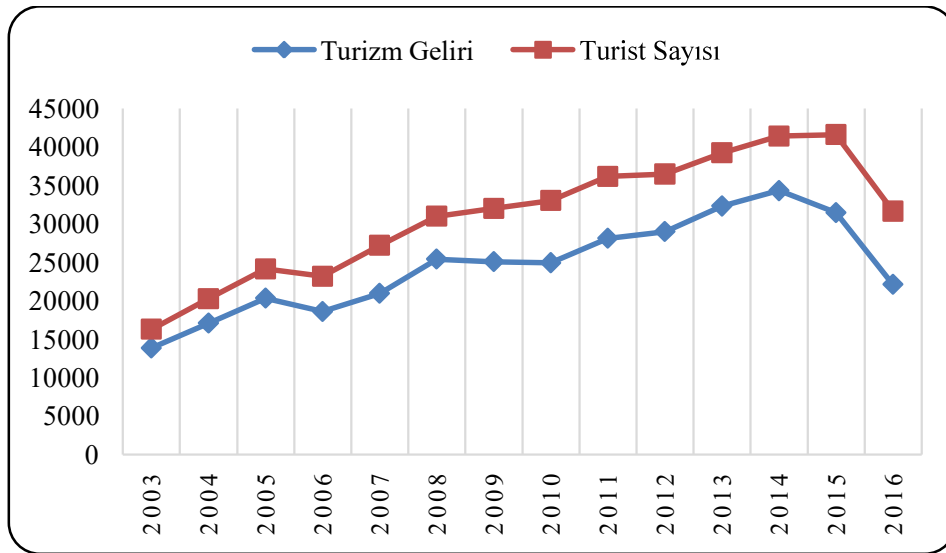
İşletmeler yukarıda belirtilen çevresel değişkenlerin herhangi birinde meydana gelecek değişimleri yorumlamakta ve buna göre rekabet çevresini şekillendirip belirsizlik durumu ile başa çıkmaya çalışmaktadır (Özsoy vd. 1997). Benzer şekilde, Henderson ve Mitchell (1997) de firmaların özellikle rekabet çevresinde meydana gelen değişime göre stratejilerine yön vereceğini belirtmektedir. Lo (2013)'ya göre, strateji ve çevre arasındaki etkileşimin başarısı çevredeki değişimi okumak yanında, firmanın bu değişimi gerçekleştirebilecek kaynaklara sahip olması ve değişimi hızlandıracak örgüt yapısı kurmasına da bağlıdır. Bu sonuca göre, çevre-strateji ilişkisinin başarısı Blumentritt ve Danis (2006)'in belirttiği gibi, üst yönetimin çevresel değişimi algılama düzeyi ile bu koşullarla nasıl başa çıkabileceğine ilişkin aldığı kararlara bağlı görülmektedir.

Çevre ile (çevresel belirsizlik, çevresel değişim hızı, çevresel olumsuzluk algısı vb.) strateji tercihi arasındaki ilişki ampirik olarak da çok sayıda çalışmada ortaya konulmuştur (bkz. Örnekli, 2010). Bu bağlamda, Jaradat vd. (2013) tarafından Porter'ın beş güç modelini kullanarak sektör çevresinin analiz edildiği çalışmanın sonucunda çevresel faktörlerin işletme stratejileri üzerinde önemli rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örnekli (2010)'nin haberleşme firmaları üzerinde yaptığı çalışmada, işletmenin çevresinde dinamizm ve karmaşıklık arttıkça farklılaşma stratejisinin; kaynaklara ulaşmada yaşanan sıkıntı arttıkça maliyet liderliği stratejisinin daha çok uygulandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, işletmelerin yapısını çevre ve stratejilerine göre her yıl değiştirdiği tespit edilmiştir. Köseoğlu vd. (2013) tarafından otelcilik sektöründe yapılan çalışmada, çevresel belirsizlik algısının otellerin strateji-performans ilişkileri üzerinde kısmen etkili olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Naktiyok ve Karabey (2007), KOBİ'ler üzerine yaptığı çalışmada, işletmelerin çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, çevreye yönelik algıları “olumsuz” olan işletmelerin daha çok “öncü strateji” belirlediği; buna karşın, çevreye yönelik algıları “daha az olumsuz” olan işletmelerin ise savunmacı strateji benimsediği gözlenmiştir. İlgili çalışmanın sonuçları, çevresel olumsuzluk algısı ile stratejik yönelimler arasında (öncü, analizci ve savunmacı) ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

2.4. Çevresel Bir Unsur Olarak Kriz

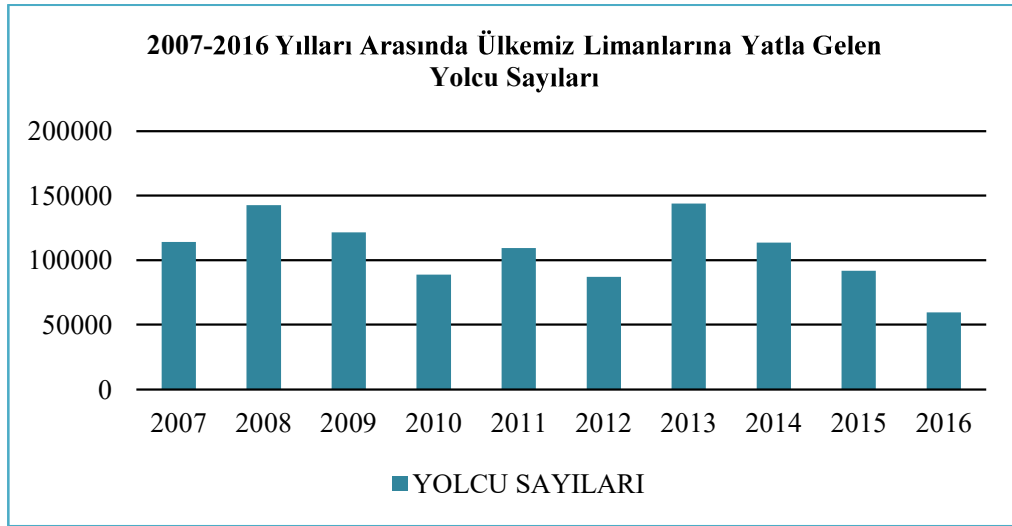
Türkiye’de turizm sektörü 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren hızla büyüyen sektörler arasında yer almıştır. Dünya Turizm Örgütü verilerine göre, Türkiye son 10 yıl içinde gelen turist sayısı açısından dünyadaki ilk 10 ülke arasında yer almıştır (UNWTO, 2016). Ülkeye gelen yabancı turist sayısı 1980 yılında 1,3 milyon iken 2016 yılında 31,3 milyona ulaşmıştır. Elde edilen turizm geliri ise, 1980 yılında gerçekleşen 326 milyon dolardan, 2016 yılında 22,1 milyar dolara ulaşmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016; TÜRSAB, 2016). TÜRSAB (2014) verilerine göre, iç turizmde yaşanan büyüme ise yıllık ortalama %17,5 düzeyindedir. Sektörün yarattığı doğrudan ve dolaylı istihdam 2,5 milyondur.



Şekil 1: Türkiye’ye Gelen Turist Sayısı ve Elde Edilen Turizm Geliri (000.000)

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016

Turizm sektörünün son 30 yıllık periyodu genel olarak büyümeyi işaret etse de, sektörün ciddi yapısal sorunları olduğu da bilinmektedir. Okumuş ve Karamustafa (2005)'ya göre, mevsimsellik, konaklama sürelerinin kısa olması, doluluk oranlarının düşük olması ile tur operatörlerine aşırı bağımlılık ön plana çıkan yapısal nedenlerdir. Bunun yanında, Tosun vd. (2008)'ye göre, ekonomik, politik, kültürel nedenler ile depremler gibi doğal afetler ile ilgili nedenler, sektörde ciddi talep kırılmalarına neden olmaktadır. Nitekim 1990'daki Körfez krizi, 1994 ekonomik krizi, 1999 depremleri ile 2001 ekonomik krizi sektörü olumsuz etkilemiştir. Türkiye turizmi, son 5 yıldır yine benzer bir talep daralması ve ortaya çıkardığı krizin etkisi altındadır. 2014 yılında sonra başlayan talep ve gelir düşüşü Şekil 1'de görülmektedir. Ayrıca, 2003 yılından sonra, talep ve gelir arasında oluşan fark açılarak devam etmiştir.



Şekil 2: Ülkemiz Limanlarına Yatla Gelen Yolcu Sayıları
Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016

Turizm sektöründe yaşanan krizler tüm alt sektörleri olumsuz etkilemektedir. Şekil 2'de görüldüğü üzere, turizm sektöründeki kriz ve yüksek belirsizlik ortamı, bu çalışmanın konusunu oluşturan yat kiralama acentalarının yolcu sayısını da olumsuz etkilemiştir. Bu kapsamda, 2013 yılından sonra yatla Türkiye'ye gelen yolcu sayısında belirgin bir düşüş olduğu dikkati çekmektedir. Türkiye'de 31.12.2016 tarihli verilere göre, Turizm İşletme Belgeli Türk Bayraklı Yat Sayısı 1.537 ve yatak sayısı 15.994'tür. 35/37. maddelere göre, Turizm İşletme Belgeli Yabancı Yat sayısı 608 ve yatak sayısı 5.100'dür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016). Bu verilerden hareket ederek, doğrudan turizm talebi ile (ve özellikle dış turizm talebi) bağlantılı olan yat kiralama işletmelerinin davranışlarında yaşanan değişim, bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

3. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe yaşanan krize bağlı olarak yat kiralama acentalarının rekabet stratejilerindeki değişimi incelemektir. Yat kiralama acentaları, denizcilik sektörü içinde turizm ile doğrudan bağlantılı işletmelerdir ve göreceli olarak daha yüksek bedelli hizmet üretmektedir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin önemli yat turizmi merkezleri olan Marmaris, Bodrum ve Fethiye (Güney Ege Yöresi) ilçelerinde faaliyet gösteren yat kiralama acentaları oluşturmaktadır. Araştırmada, gayeli örnekleme tekniğinden yararlanılmış ve sadece bir acenta kanalıyla yat işletmeciliği yapan işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Bağımsız yat kiraya veren girişimciler araştırma dışında tutulmuştur. Acenta sayısının az olması nedeniyle, Deniz Ticaret Odalarına kayıtlı Marmaris'te 22, Bodrum'da 33 ve Fethiye'de 20 olmak üzere toplam 75 yat kiralama acentasının tamamına ulaşılmıştır. Bodrum'daki acentalardan iki tanesi yoğunluk sebebiyle araştırmaya dâhil olmamıştır. Araştırma verileri, acenta yetkililerinden anket tekniği ile araştırmacının kendisi tarafından 2016 yılında toplanmıştır. Sonuçta, 73 acenta bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Çalışmada, Porter'ın jenerik stratejileri Zahra ve Covin (1993), Akan vd. (2006), Dess ve Davis (1984), Hatipoğlu (2011), Köseoğlu vd. (2013) ile Panayides (2003) tarafından geliştirilmiş ölçeklerden yararlanılarak ölçülmüştür. Maliyet liderliği stratejisi 6 ifade, farklılaştırma stratejisi 6 ifade ve odaklanma stratejisi 4 ifadeyle ölçülmektedir. Acentalar, mevcut rekabet stratejileri ile 2015 yılı öncesine ait stratejilerini 5'li Likert ölçeğiyle ayrı ayrı değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda, acentalardan, her iki döneme ilişkin verilerin (2016 yılı ile 2015 yılı öncesi dönem) aynı zamanda ve tek bir anket formu ile toplandığını belirtmek gerekir. Ölçekte; 1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum yargılarını yansıtmaktadır.

Veri analizinin ilk aşamasında, verilerin normal dağılım özelliği gösterip göstermediğini belirlemek için basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmıştır. Çarpıklık, veri dağılımının normalden uzaklaşarak sağa veya sola yönelen bir şekil ortaya çıkmasını ifade eder. Normal bir dağılımda çarpıklık katsayısı "sıfır" olacaktır. Çarpıklık arttıkça mod ve ortalama birbirinden uzaklaşır. Basıklık ise, normal dağılım eğrisinin ne kadar dik veya basık olduğu sonucunu gösterir. Olağan bir çan eğrisinin basıklık katsayısı "sıfır"dır. Basıklık ve çarpıklık değerleri verilerin normal dağılım özelliği gösterdiğini ortaya çıkarır (Tabachnick ve Fidell, 2012). Bu çalışmada, araştırmanın değişkenlerine ilişkin verilerin basıklık ve çarpıklık katsayıları verilerin normal dağılım özelliği gösterdiğini ortaya

koymuştur (bkz. EK-2). İkinci aşamada, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine bakılmıştır. Tablo 1’de ölçeğe ilişkin Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçeğin Güvenilirlik Katsayıları

Cronbach’s Alfa Katsayısı 2015 yılı ve öncesi (α)	Strateji Boyutları	Cronbach’s Alfa Katsayısı 2016 yılı (α)
0.88	Farklılaştırma Stratejisi	0.86
0.81	Maliyet Liderliği Stratejisi	0.78
0.81	Odaklanma Stratejisi	0.74

Ölçeğin bazı maddelerinde değişiklik yapıldığı için, yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliğine ve faktör analizine ilişkin gerekli detaylar araştırmanın bulguları başlığı altında sunulmaktadır. Üçüncü aşamada, çevresel bir faktör olarak krizin etkisi ile acentaların rekabet stratejilerinde değişim olup olmadığını belirlemek için paired t-testi yapılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları, üç kısımda sunulmuştur. İlk kısımda, örneklemin (anketi yanıtlayanlar ve acentalar) özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir. İkinci kısımda, rekabet stratejilerine ilişkin geçerlilik çalışması sonuçları; üçüncü kısımda ise, rekabet stratejilerindeki değişime ilişkin paired t-testi sonuçları sunulmuştur.

4.1. Örneklemin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketi yanıtlayanların, %39,7’si (n=29) kadın ve % 60,3’ü (n=44) erkektir. Örneklemin %17,8’i (n=13) 20-30 yaş arasında, %32,9’u (n=24) 31-40 yaş arasında, %37’si (n=27) 41-50 yaş arasında, %12,3’ü (n=9) ise 51 yaşın üzerindedir. Örneklemin eğitim durumu incelenince, %58,9’unun (n=43) lisans, %9,6’sının (n=7) lisansüstü, %17,8’inin (n=13) ön lisans ve %13,7’sinin (n=10) lise mezunu olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayanların %24,7’si (n=18) işletme sahibi, %20,5’i (n=15) müdür, %47,9’u (n=35) departman müdürü ve %6,8’i (n=5) diğer kişilerden oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan acentaların faaliyet yılı incelenince, %6,8'inin (n=5) yılının 1-5 arası, %16,5'inin (n=12) 6-10 arası, %21,9'unun (n=16) 11-15 yıl arası, %21,9'unun (n=16) 16-20 yıl arası ve %32,9'unun (n=24) ise 21 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Acentaların %58,9'unda (n=43) 1-10 arası, %39,7'sinde (n=29) 11-50 arası ve %1,4'ünde (n=1) 50'nin üzerinde çalışan vardır. Acentaların %79,5'i (n=58) bağımsız işletme, %8,2'si (n=6) ulusal bir zincire bağlı işletme ve %12,3'ü (n=9) uluslararası zincire bağlı bir işletme statüsündedir.

4.2. Yapı Geçerliliği Sonuçları

Rekabet stratejilerindeki değişimi test etmeden önce, -rekabet stratejisine ilişkin ifadelerde bazı değişiklikler yapıldığı için- açıklayıcı faktör analizi ile ölçeğin geçerlemesi yapılmıştır. İfadelerde değişiklik yapılma nedeni, özgün ölçekteki ifadelerin bazılarının ilgili sektörün özelliklerini yansıtmamasıdır. Değişiklik yapılan ifadeler EK-1'de gösterilmektedir. Faktör analizi sonucu, KMO değeri 0.675 olarak, Barlet testi sonucu 587,9 olarak hesaplanmıştır. Üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %59,4'tür. Bu faktörler içinde ilk faktör olan farklılaştırma varyansın %25,9'unu, maliyet liderliği %18,1'ini ve odaklanma stratejisi %15,4'ünü açıklamaktadır. (bkz. Tablo 2)

Tablo 2: Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yüğü	Öz Değerler	V. A. O.	α
Faktör 1 – Farklılaştırma		4,145	% 25,907	0,86
Ürünlerimizde farklılıklar yaratmaya çalışıyoruz	,795			
Hizmetlerimizde farklılıklar yaratmaya çalışıyoruz	,765			
Kullandığımız teknolojide farklılık yaratmaya çalışıyoruz	,845			
Dağıtım kanallarımızda farklılık yaratmaya çalışıyoruz	,677			
Markalaşarak farklılık yaratmaya çalışıyoruz	,778			
Tutundurma çabalarımızda farklılık yaratmaya çalışıyoruz	,753			
Faktör 2 – Maliyet Liderliği		2,899	% 18,120	0,78
Tedarik maliyetlerimizi azaltıyoruz	,788			
Hizmet üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz	,710			
Pazarlama maliyetlerimizi azaltıyoruz	,632			
Finansman maliyetlerimizi azaltıyoruz	,667			
İKY maliyetlerimizi azaltıyoruz	,651			
Bakım maliyetlerimizi azaltıyoruz	,678			

Tablo 2: Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükü	Öz Değerler	V. A. O.	α
Faktör 3 – Odaklanma		2,465	% 15,406	0,74
Yalnızca tek bir hizmetin üretimine odaklanıyoruz	,674			
Yalnızca belli bir hizmet grubunun üretimine odaklanıyoruz	,913			
Yalnızca belli bir müşteri grubuna odaklanıyoruz	,904			
Yalnızca belli bir destinasyona odaklanıyoruz	,611			

1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

4.3. Farklılık Analizi Sonuçları

Acentaların 2015 yılı ve öncesi ile 2016 yılındaki rekabetçi davranışları arasındaki değişimi ortaya koyabilmek amacıyla paired t-testi yapılmıştır. Paired t-testi, aynı değişkenlerin farklı zaman dilimlerindeki değişimini hesaplamak için kullanılmaktadır (Kalaycı, 2016). Tablo 3'te acentaların farklılaştırma stratejilerinde meydana gelen değişim; Tablo 4'te maliyet liderliği stratejisinde meydana gelen değişim; Tablo 5'te ise odaklanma stratejisinde meydana gelen kronolojik değişim yer almaktadır.

Tablo 3: Farklılaştırma Stratejisi (paired t-testi)

Farklılaştırma	Eşleştirme Farkları			t	df	Sig.
	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması			
2015 yılı ve öncesi – 2016 yılı	-0,09589	,57730	,06757	-1,419	72	,160

Farklılaştırma	Ortalama	n	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
2015 yılı ve öncesi	4,21	73	,81414	,09529
2016 yılı	4,30	73	,79593	,09316

Acentaların 2015 yılı ve öncesi (4.21) ile 2016 yılına (4.30) ilişkin farklılaştırma düzeylerinin aritmetik ortalamasının yüksek olduğu söylenebilir. Acentalar, 2016 yılından itibaren farklılaştırma davranışını eskiye oranla daha fazla uygulamakla birlikte aradaki değişim anlamlı bir fark yaratacak düzeyde ($p=0.160$) değildir.

Tablo 4: Maliyet Liderliği Stratejisi (paired t-testi)

Maliyet Liderliği	Eşleştirme Farkları			t	df	Sig.
	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması			
2015 yılı ve öncesi – 2016 yılı	-1,011142	,92727	,10853	-9,319	72	,000

Maliyet Liderliği	Ortalama	n	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
2015 yılı ve öncesi	2,36	73	,74170	,08681
2016 yılı	3,37	73	,89893	,10521

Acentaların 2015 yılı ve öncesi (2.36) ile 2016 yılına (3.37) ilişkin maliyet liderliği düzeylerinde meydana gelen değişimin ise, anlamlı bir farklılık yaratacak düzeyde ($p=0.000$) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, acentaların krize neden olan çevresel faktörlerin etkisiyle maliyet liderliği davranışına eskiye oranla daha fazla yöneldiği söylenebilir.

Tablo 5: Odaklanma Stratejisi (paired t-testi)

Odaklanma	Eşleştirme Farkları			T	df	Sig.
	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması			
2015 yılı ve öncesi – 2016 yılı	-0,00342	,43798	,05126	-0,067	72	,947

Odaklanma	Ortalama	n	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
2015 yılı ve öncesi	2,26	73	1,01034	,11825
2016 yılı	2,25	73	1,05614	,12361

Acentaların 2015 yılı ve öncesi (2.26) ile 2016 yılına (2.25) ilişkin odaklanma davranışı düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Acentaların, belli bir hizmetin üretimine, belli bir müşteri grubuna, belli bir hizmet grubuna ve belli bir destinasyona odaklanma düzeylerindeki zaman eksenli değişim anlamlı bir fark yaratacak düzeyde ($p=0.947$) değildir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yat kiralama acentaları, turizm sistemi içinde genellikle gelir düzeyi diğer turistik hizmetleri satın alanlara göre yüksek olan turistlere mürettebatlı ve mürettebatsız yat kiralama, flotilla ve kabin kiralama hizmeti sunarak turizm sistemi içinde önemli bir hizmet üretim işlevini yerine getirmektedir. Bu işletmelerin varlığı büyük oranda turizmdeki talebin sürekliliğine ve turizmi etkileyen çevre elemanlarının olumlu

çıktılar üretmesine bağlıdır. Ancak, özellikle bu çalışmanın araştırma sahasını oluşturan Türkiye gibi çevresel faktörlerin turizmi üzerinde olumsuz etkilerinin yüksek olduğu destinasyonlarda turizm işletmelerinin talebini dengeli ve sürdürülebilir kılması zordur. Talebin devamlılığını etkileyen unsurların başında, politik, uluslararası, ekonomik vb. kaynaklara dayanan krizler gelmektedir. Nitekim, Türkiye turizmi 1991 Körfez krizi ile başlayan süreçte farklı değişkenlerin etkisi altında farklı türlerdeki krizlerle karşı karşıya kalmıştır. Turizm sektörünün son birkaç yıldır yaşadığı talep daralması da sektör temsilcileri tarafından kriz olarak nitelendirilmektedir.

Çevresel değişikliklerin (örneğin; krizler) işletmeler üzerinde yarattığı etkiler, araştırmacılar tarafından uzun yıllardır araştırılan ve ilgi çeken konular arasındadır. Bu araştırmalar, durumsallık yaklaşımı ile teorik bir temel kazanmıştır. Bu çalışmada, turizm sektöründe yaşanan krizin, bu sektörün önemli bir alt sektörü olan denizcilik işletmelerinin rekabet stratejilerine olan etkisi acentalardan toplanan veriler üzerinden analiz edilmiştir. Araştırma, yat kiralama acentalarının önemli bir küme olarak görüldüğü Güney Ege (Fethiye, Marmaris, Bodrum) yöresinden toplanmıştır. Araştırmada, yat kiralama acentasının sayısının az olmasından dolayı tam sayım örneklem yapılmış ve kümenin tamamına ulaşılmıştır. Çalışmada, rekabet stratejileri Porter (2015)'in jenerik rekabet stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) üzerinden ölçülmüştür.

Araştırmanın dikkat çeken ilk sonucu, yat kiralama acentalarının farklılaştırma düzeylerinin diğer stratejik yönelimlere göre yüksek olması; buna karşın maliyet liderliği ve odaklanma düzeylerinin düşük olmasıdır. Farklılaştırma düzeyinin yüksek olmasının, acentaların kitle hizmeti yerine, tüketiciye özel hizmet veriyor olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Odaklanma stratejisine ilişkin bulgular, acentaların belli bir pazara, müşteri grubuna veya destinasyona dayalı iş yapma eğilimlerinin düşük olduğunu ve acentaların pazarın genelini hedef alan firma davranışı sergilediğini göstermektedir. Bu bulgu, yat kiralama acentalarının sınırları netleşmiş “niş” bir pazara sahip olma eğiliminde olup olmadığının araştırılması gerekliliğine ilişkin bir işaret olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın temel araştırma sorusu, kriz döneminde acentaların rekabetçi davranışlarında bir değişim yaşanıp yaşanmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda, acentaların rekabet stratejilerinin 2016 yılı ile 2015 yılı ve öncesine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, üç jenerik stratejiden sadece maliyet

liderliğinde anlamlı bir değişim olduğu tespit edilmiştir. Acentalar, krizin etkilerinin hissedilmeye başladığı 2015 yılından sonra, öncesine göre daha maliyet lideri bir davranış sergilemeye başlamışlardır. Buna karşın, acentaların farklılaştırma ve odaklanma davranışlarında anlamlı bir değişim olmamıştır. Bu bulgu, krizin yarattığı talep daralmasının acentaları hayatta kalabilmek için daha maliyetçi olmaya zorladığı veya acenta yönetimlerinin görece daha kolay olan bu davranışa yöneldikleri anlamına gelebilir.

6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER

Bu araştırma, çevresel bir değişken olan krizin yat kiralama acentalarının rekabet stratejilerinde yarattığı değişimi tespit etmek için gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın temel kısıtı, araştırmanın örnekleminin sadece kiralama acentalarını kapsamaması ve bağımsız yat işletmeciliği yapan, kendi ürününü kendisi (özellikle web üzerinden) satan işletmeleri kapsamamasıdır. Yat kiralama acentalarının sayısının kısıtlı olmasına bağlı olan bu kısıtı ortadan kaldırmak için 75 acentanın tamamına ulaşılmıştır. Çalışmanın ikinci kısıtı, rekabet stratejisinin performans üzerinde yarattığı etkinin test edilmemiş olmasıdır. Acentaların, kriz ile birlikte maliyet lideri davranış sergilemesinin onların performansları üzerinde ne tür etkiler yarattığı sorusunun yanıtı yoktur. Benzer konuda araştırma yapmak isteyen akademisyenler, rekabetçi davranışın performans ile ilişkisini test ederek daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılması sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M. ve Spralls, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 43-53.

Alcover, A., Alemany, M., Jacob, M., Payeras, M., Garcia, A. ve Ribez, L. M. (2011). The economic impact of yacht charter tourism on the Balearic economy. *Tourism Economics*, 17 (3), 625-638.

Atlay Işık, D. (2011). *Yat Turizminde Holistik Pazarlama ve Türkiye için Farklılaştırma Stratejileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Avcı, U. (2012). İşletme Düzeyinde Stratejiler. F. Okumuş, M. Koyuncu ve E. Günlü (Ed.), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Blumentritt, T. ve Danis, W. M. (2006). Business strategy types and innovative practices. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 274-291.

Burns, T. ve Stalker, G.M. (1994). *Management of Innovation*. New York: Oxford University.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Dess, G. D. ve Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.

Diakomihalis, M. N. (2007). Greek Maritime Tourism: Evolution, Structures and Prospects, in A.A. Pallis (Ed.), *Maritime Transport: The Greek Paradigm, Research in Transportation Economics*, pp. 419-455. London: Elsevier.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Emery, F. E. ve Trist, E. (1965). Causal texture of organizational environments. *Human Relation*, 18, 21-32.

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Evans, N., Campbell, D. ve Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publisher.

Glueck, W. F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw Hill.

Hatipoğlu, C. (2011). *Kriz dönemlerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'lerde) izlenen rekabet stratejileri ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Henderson, R. ve Mitchell, W. (1997). The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, 18(1), 5-14.

Herbert, T. T. ve Deresky, H. (1987). Generic strategies: An empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, 8(2), 135-147.

Hitt, M., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Case*. Cincinnati: Southwestern College.

Jaradat, S., Almomani, S. ve Bataineh, M. (2013). The impact of Porter model's five competence powers on selecting business strategy: An empirical study on Jordanian food industrial companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 457-470

Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Köseoğlu, A., Topaloğlu, C., Parnell, A. ve Lester, L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 81-91.

Lo, F. Y. (2013). The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 217-227.

Luković, T. (2012). Nautical Tourism and Its Function in the Economic Development of Europe, in M. Kasımoğlu (Ed.), *Visions for Global Tourism Industry - Creating and Sustaining Competitive Strategies*, pp. 399-431. InTech.

Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: West Publishing.

Miller, D. ve Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi SBE Dergisi*, 62(4), 203-225.

Okumuş, F., Altınay, L. ve Chathoth, P. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, UK: Butterworth-Heinemann.

Okumuş, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an economic crisis, Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4): 942-961.

Orams, M. (1999). *Marine Tourism: Development, Impacts and Management*. London: Routledge.

Örnekli, Y. (2010). *Sürdürülebilir rekabetçi avantaj çerçevesinde çevre – strateji – yapı – performans ilişkisi: Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe bir uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özer Sarı, F. (2013). *Marina İşletmeciliği*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Özsomer, A., Calantone, R.J. ve Di Bonetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors?, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(6), 400-416.

Paker, S. ve Paker, N. (2016). Mürettebatlı yat kiralama sürdürülebilirliğinin sağlanması için gereken stratejik pazarlama kriterlerinin belirlenmesi. III. *Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 26-27 Şubat 2016 İzmir.

Paker, S. ve Özgezmez, Ö. (2014). Gulet tatili ve kadınların gulet tatili satın alma tercihleri üzerine bir araştırma. *DEÜ Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 6(2), 101-113.

Panayides, P. M. (2003). Competitive strategies and organizational performance in ship management. *Maritime Policy and Management*, 30 (2), 123-140.

Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. (2010). *Rekabet Üzerine*. (Çev. Kıvanç Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayınları.

Porter, M. (2015). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev. Gülen Ulubilgen). İstanbul: Aura Yayınları.

Sakal, Ö. ve Aytekin, İ. (2014). Bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin başarı amaç yönelimlerine etkisi üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 45-66.

Tabachnick B.G. ve Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics*. USA: Pearson.

Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17.

Tosun, C., Okumus, F. ve Fyall, A. (2008). Marketing management philosophies in a developing country context. *Annals of Tourism Research*, 35(1),127-147.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yaşlıoğlu, M. M. (2016). *Rekabet Avantajı ve Strateji*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yazıcı, M. (2013). Toplumsal değişim ve sosyal değerler. *Turkish Studies*, 8(8), 1489-1501.

Zahra, S.A. ve Covin, J.G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.

İNTERNET KAYNAKLARI

Deniz Turizmi Yönetmeliği (2009). Tarih: 24.07.2009, Sayı:27298. <http://www.resmigazete.gov.tr>, Erişim Tarihi: 05.11.2017.

Ece Yatching (2016). *Kabin Kiralama*, <http://www.eceyatching.com/kabinkiralama.tur>, Erişim Tarihi: 13.01.2016.

Ice Yatching (2016), *Flotilla*, <http://www.ice-yachting.com/filotilla.shtml>, Erişim Tarihi: 13.01.2016.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2016). *İstatistikler*. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9851/turizm-istatistikleri.html>, Erişim Tarihi: 01.02.2017.

Merriam-Webster (2016), *Dictionary*, <https://www.merriam-webster.com>, Erişim Tarihi: 13.01.2016.

TÜRSAB (2014). *Yurt İçi Seyahat Pazarı*, <https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler>, Erişim Tarihi: 01.02.2017.

TÜRSAB (2016). *Milliyetlere Göre Gelen Yabancı Ziyaretçiler*, <https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler>, Erişim Tarihi: 01.02.2017.

UNWTO (2016). *Annual Report 2015*, <http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2015>, Erişim Tarihi: 01.02.2017.

EK-1: Değişiklik Yapılan İfadeler

Anketin Orijinal Hali	Anketin Değiştirilmiş Hali
Üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.	Hizmet üretim maliyetlerimizi azaltıyoruz.
Sadece belli bir ürüne odaklanıyoruz.	Sadece tek bir hizmetin üretimine odaklanıyoruz.
Sadece belli bir ürün grubuna odaklanıyoruz.	Sadece belli bir hizmet grubuna odaklanıyoruz.
Sadece belli bir bölgeye odaklanıyoruz.	Sadece belli bir destinasyona odaklanıyoruz.

EK-2: Ölçeğe İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

2015 yılı ve öncesi		Strateji Boyutları	2016 yılı	
Basıklık (kurtosis)	Çarpıklık (skewness)		Basıklık (kurtosis)	Çarpıklık (skewness)
-,117	,389	Farklılaştırma Stratejisi	-,512	,450
1,428	-1,113	Maliyet Liderliği Stratejisi	1,376	-1,107
-,514	,568	Odaklanma Stratejisi	-,510	,586