

## Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma<sup>1</sup>

Öğr. Gör. Gülnar MİRZAYEVA  
Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Türk Dünyası İşletme Fakültesi  
gulnarmirzayeva8@gmail.com

Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY  
Sakarya Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü  
turkay@sakarya.edu.tr

### Özet

Küreselleşmenin etkisiyle değişen iş ortamında işletmeler arasındaki rekabetin boyutu da büyümektedir. İşletmeler yoğun rekabetle mücadele etmek ve ayakta kalmak için rekabet stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu araştırmada Porter'in rekabet stratejileri otel işletmeleri açısından açıklanmaya çalışılmıştır. Rekabet stratejileri Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma stratejilerini kapsamaktadır. Porter'e göre maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi rekabet avantajına ulaşmak için kullanılan iki farklı yaklaşımdır. Maliyet liderliği stratejisi tüm bileşenlerdeki maliyetleri azaltarak düşük fiyat aracılığıyla rakipleri karşısında ortalamanın üzerinde getiri elde etmeyi amaçlamaktadır. Ancak farklılaştırma stratejisi yenilikçilik, kalite ve müşteri hizmetleri gibi değerli özellikler ile karakterize edilen benzersiz ürünler sunarak rekabet avantajı oluşturmak istemektedir. Bunun yanı sıra işletmeler niş pazarlara yönelerek odaklanma stratejisini de kullanabilirler. İşletmelerin her zaman ve her yerde kullanacağı tek bir doğru strateji mevcut değildir, bu yüzden işletmelerin sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin farkında olarak işletmeleri için bu stratejilerden birini veya bir kaçını seçip kullanmaları gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı, Bakü'de yerleşik olan otel işletmelerinin hangi rekabet stratejilerine önem verdiğini tespit etmek ve bu stratejileri belirleyen değişkenlerin önem düzeyini belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak Bakü'de faaliyet gösteren 43 otelin yönetici ve çalışanlarına anket uygulanmıştır. Yapılan test sonuçlarına göre Bakü'de yerleşik olan otellerin farklılaştırma stratejisine ilişkin uygulamalara daha yüksek önem atfettiği, bunu maliyet liderliği ve odaklanmanın takip ettiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra otellerin coğrafi konumu ile rekabet stratejilerini belirleyen değişkenler arasında da farklılıklar ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet Stratejileri, Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi, Odaklanma Stratejisi.

### Evaluation of Competitive Strategy: A Research on Hotel Companies in Baku

#### Abstract

The size of the competition between businesses is growing in the impact of globalization on the changing business environment. Businesses also need their competitive strategy to combat the intense competition and survive. In this research Porter's competitive strategies were explained in terms of hotel businesses. Comparative Strategies cover Cost Leadership, Differentiation and Focus Strategies. According to Porter's cost leadership and differentiation strategies are two different approaches used to achieve competitive advantage. Cost leadership strategy aims to achieve above average returns against rivals, through lower prices by reducing costs in all

<sup>1</sup> Bu makale 19-21 Kasım 2015 tarihlerinde Kastamonu'da düzenlenen "1. Türk Dünyası Turizm Sempozyumu"nda sunulmuş ve bildiriler kitabında yer almıştır.

component. However, differentiation strategy aims to create a competitive advantage, by offering unique products characterized by valuable properties, such as innovation, quality and customer service. Businesses can also use the strategy as well as focusing on niche markets. The only right strategy that can be always used by businesses is not available, so businesses have to select one or some of these strategies and use being aware of their resources and skills. The purpose of this research is to detect what competitive strategies are attached importance by the hotels located in Baku and to identify the significance level of the variables that determine these strategies. For this purpose managers and employees of 43 hotels located in Baku were conducted a poll. According to the results of the tests, the hotels located in Baku give more importance to the cost leadership and differentiation strategies, at the same time focus strategy is given importance by them too. Furthermore, the differences were revealed between geographical location of the hotels and variables that determine the competitive strategies.

**Keywords:** *Competitive Strategies, Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, Focus Strategy.*

## 1. Giriş

Rekabet, işletmelerin birbirine karşı üstünlük elde etme çabasıdır. Aynı zamanda işletmelerin başarısının veya başarısızlığının temel unsurudur (Porter, 1998a, s. 1). İşletmelerin sahip olduğu rekabetçi güçler sektör karlılığını belirler (Porter, 2008, s. 3). Sektörde benzer mal veya hizmet üreten işletmeler rekabet karşısında ayakta durabilmek için rekabet stratejilerine gerek duymaktadırlar. Rekabet stratejisi sektörde işletmeler için uygun bir rekabet konumu arayışıdır (Porter, 1998a, s. 1). Porter'e göre yerli veya uluslararası olup-olmadığı fark etmeksizin, ister mal üreten isterse de hizmet üreten işletmelerin rekabet ortamını beş güç tanımlamaktadır (Porter, 1998a, s. 4-5). Bunlar; (1) yeni rakiplerin sektöre girişi için var olan engeller, (2) alıcıların gücü, (3) tedarikçilerin gücü, (4) ikame ürünlerden gelen tehdit ve (5) rekabetin şiddetidir. Porter, Beş Güç Modeli ile sektördeki rekabetin sadece rakip olarak adlandırdığımız açık endüstri oyuncularını, rakipler ya da rakip işletmeler arasında olmadığını, rekabetin bunun daha ötesine gittiğini ve belirtilen beş güç kapsamındaki unsurların belirleyici olduğunu savunmuştur. İşletmelerin belirli bir sektördeki rekabet başarısı bu beş ana güç tarafından belirlenecektir (Rajasekar ve Al Raee, 2013, s. 239). Yine Porter (1998a) tarafından, beş rekabet gücü ile başa çıkmak, sektördeki diğer işletmelere karşı daha iyi performans sergilemek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmenin uygulayabileceği üç jenerik rekabet stratejisi tanımlanmıştır. Bunlar;

- Maliyet Liderliği Stratejisi,
- Farklaştırma Stratejisi,
- Odaklanma Stratejisi'dir.

Bu stratejik seçeneklerden ikisi işletmeye rekabet avantajı getirecek stratejik üstünlüğü temin ile ilgilidir. Porter bu üstünlükleri farklılaşma ve maliyet üstünlüğü olarak tanımlar. Porter jenerik stratejileri tanımlayan üçüncü boyut olarak da işletmenin faaliyet göstereceği ve hedef alacağı alanın stratejik kapsamını ele alır (Torlak ve Altunışık, 2012, s. 31; Teti ve diğerleri, 2014, s. 952). Farklaştırma ve Maliyet Liderliği işletmenin rekabet avantajı konumlandırmasını, Odaklanma ise faaliyetlerin stratejik alanını yani pazar çeşitliliği ve genişliğini kapsamaktadır. İşletmeler ya dar (odaklanmış) ya da geniş tanımlanmış pazarları ve müşteri türlerini hedefleyerek, farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejileri arasında seçim yapabilirler (Tanwar, 2013, s. 12; Hackett, 1996, s. 6). Dolayısıyla, belirtilen üç stratejinin bir yandan rekabet avantajı sağlamak konusunda belli bir seçimi, bir yandan da pazarı ele alışı bir kapsam belirlemek konusunda bir tercihi yansıtıyor oldukları görülmektedir (Tablo 1).

**Tablo 1. Michael Porter'in Rekabet Stratejileri**

Stratejik Kapsam	Rekabet Avantajı	
	Ürün Farklılaşması	Düşük Maliyet
Geniş (Çeşitli Pazar Segmentleri)	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi
Dar (Küçük Bir Segment)	Odaklanma Stratejisi (Farklılaştırma)	Odaklanma Stratejisi (Düşük Maliyet)

**Kaynak:** Torlak ve Altunışık, 2012, s. 31

İşletmeler başarıya ulaşmak istiyorsa ya maliyet liderliği elde etmek için adımlar atmalıdır ya da farklılaştırmaya yönelmelidir. Aynı zamanda işletmeler odaklanma stratejisini yaparak da başarı sağlayabilir, yani niş pazarlarda ya maliyet lideri olabilir ya da farklılaştırma uygulayabilir (Helms ve diğerleri, 1997, s. 690).

Porter'in modeli bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Bazıları bu modelin metodolojik olması, bazıları uygulanabilirliğini ispat edecek sayıda ampirik araştırmaya konu teşkil etmemesi nedeniyle eleştirmiştir. Porter "rekabet stratejilerinden sadece bir tanesine odaklanılması gerektiğini, aksi takdirde stratejik seçimlerin arasında sıkışıp kalınacağını (stuck in the middle) ileri sürmüş ve bu durumda ne düşük maliyet liderliği'nin ne farklılaştırma'nın ne de odaklanma'nın etkin olarak uygulanamayacağını belirtmiştir. Bir çok yazar bu mantığın gerçekçi ve tutarlı olmadığını iddia etmiştir (Kamaşak, 2010, s. 52; Powers ve Hahn, 2004, s. 44).

Bu çalışmada, Porter'in jenerik stratejileri olarak adlandırılan bu üç stratejinin Bakü otelleri için önemini belirlemek konusuna odaklanılmıştır. Bu sayede, Bakü'de otel piyasasının gelişimi konusunda fikir üretilebileceği düşünülmüştür. Şehir merkezinin farklı türden lokasyonlarında yerleşik otellerin pazarlama yönetici ve çalışanları ile diğer bölüm yöneticilerinden anket yoluyla veri elde edilmiş ve analiz sonuçları sunulmuştur.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin maliyetlerini azaltmaya yönelik faaliyetlerin tüm bileşenlerini kullanarak düşük fiyatlar ile rakipleri karşısında ortalamanın üzerinde getiri elde etmesi ve rekabet gücü kazanmasıdır (Prajogo, 2007, s. 70). Bu stratejide ürün fiyatının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esas olarak ele alınmaktadır. Böylelikle maliyetlerin düşürülmesiyle, sektörde oluşan fiyatlarla, işletmenin maliyetleri arasındaki fark açılacak ve firma ortalamanın üzerinde getiri elde ederek, rakiplerine karşı bir maliyet avantajı kazanmış olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, maliyetleri düşürürken kaliteden taviz verilmemesi gerektiğidir (Timur ve Özmen, 2009, s. 192; Coşkun ve diğerleri, 2013, s. 105). Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak işletmelere sektörde güçlü rekabet güçlerinin varlığına rağmen ortalama getiri verir. Düşük toplam maliyet konumunu elde etmek genellikle hammaddelere kolay erişim, yüksek pazar payı ve diğer avantajlara sahip olmağı gerektirir (Porter, 1998b, s. 35-36). İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmeleri için ölçek ekonomilerinden yararlanarak düşük fiyattan girdi temin edebilmeleri, maliyet kontrolü sağlamaları, hammaddelerin stok maliyetlerini, dağıtım maliyetlerini ve ayrıca reklam ve pazarlama maliyetlerini minimize edebilmeleri gerekmektedir. Maliyet avantajının süreklilik sağlaması için işletmenin kaynaklarının sektördeki rakipler tarafından taklit edilemeyecek kadar zor olması veya kopyalanamaması gerekmektedir (Prajogo, 2007, s. 70). Maliyet liderliği stratejisi müşterilerin fiyata duyarlı olduğu zaman ve rakiplerin daha düşük maliyetle dağıtım kanalını kullandığı zaman daha etkili olur (Powers ve Hahn, 2004, s. 45). Başarılı maliyet lideri işletmeler genel olarak, düşük maliyeti vurgulayarak müşteri

değeri yaratmak için konumlandırma yaparlar (Parnell, 2006, s. 1143). Düşük maliyet stratejisi fiyata dayalı avantaj sağlamasının yanında bir takım dezavantajları da içerir.

## **2.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Bu strateji, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden mümkün olduğu kadar farklılaştırarak ortalamanın üzerinde getiri sağlamayı hedefler. İşletmeler bu strateji aracılığı ile müşteri istek ve beklentilerini rakiplerinden farklı şekilde karşılamayı hedeflemekte ve bunun karşılığında müşterinin ödemeye hazır olduğu daha yüksek bir fiyat uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde bir kâr elde etmeye çalışmaktadır (Timur ve Özmen, 2009, s. 192; Singer ve diğerleri, 2007, s. 29). Farklılaştırma stratejisinin amacı, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir konum yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımların farklı biçimleri vardır, fakat ideal olan, işletmenin kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır (Akbolat ve Işık, 2012, s. 405). İşletmeler farklılaştırma yaparak ürün ve hizmetleri rakiplerden farklı bir konuma oturtmaya çalışmadan önce seçtikleri farklılaştırma yaklaşımının hedef müşteriler için ne kadar önemli olduğuna veya hedef müşteriler açısından olumlu algılanıp algılanmayacağına, müşterilerin yapılacak farklılaştırma için ne kadar yüksek bir fark ödemeye razı olacağına dikkat etmelidir. Müşteri beklentilerini karşılayamayan ve onlar için değer yaratmayan farklılıklar müşteriler tarafından kabul görmeyecektir ve yüksek fiyatı ödemeye de istekli olmayacaklardır. Aynı zamanda işletmeler yapmak istediği ve planladığı farklılaştırmayı gerçekleştirmeden önce kendi yetenek ve kaynaklarının yeterli olduğundan emin olmalıdır, aksi durumda yüksek maliyetle girilen stratejik yaklaşım başarısız olacaktır. Farklılaştırma stratejisinin amacı yenilikçilik, prestij sağlama, kalite, yüksek teknolojik uyarlamalar gibi ayırt edici unsurları ön plana çıkartarak elde ettikleri özgün ürün ve hizmetler aracılığı ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Porter, 1998b, s. 37-38).

Maliyet liderliği stratejisi günümüz koşullarında her zaman uygun olmayabilir. Bu durumda işletmelerin yapmaları gereken şey, farklılaştırmaya yönelmektir. Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de farklılaştırmayı uygulayan çok sayıda işletme vardır. Bu yolu kullanarak başarı kazanan işletmelerin kendi hedef kitlesi vardır. Farklılaştırma aynı zamanda ürünün fiyatını da etkilemektedir ve herkes bu fiyatı ödeme gücüne sahip olmayabilir. Turizm sektöründe farklılaştırmamanın en güzel örneklerinden biri Dubai, Birleşik Arap Emirlikleri'nde yerleşik 7 yıldızlı otel niteliğinde ve lüks bir otel olan Burj Al Arab otelidir. Otelde müşterilerin arzu edeceği tüm hizmetler bulunmaktadır. Müşterilerin hava alanından Rolls Royce arabalarla otele transferi sağlanır ve otelin girişinde otel ekibi tarafından karşılanır. Otelde bulunduğu sürece müşteriye kral gibi davranılır.

## **2.3. Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisi gibi tüm endüstriye değil, özgün bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazara, küçük ve özellikli müşteri gruplarına hitap etmektedir. Zuckerman'a (2002, s. 107) göre ise odaklanma stratejisi, işletmenin dar bir pazar bölümünü seçerek ürün veya hizmetlerini bu bölüm için geliştirmesi ve bu bölümün ihtiyaçlarını karşılamak için satış ve pazarlama faaliyetlerini şekillendirmesidir. Dolayısıyla işletme, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vererek maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini aynı zamanda başarmış olur (Timur ve Özmen, 2009, s. 195; Eren, 2014, s. 6004; Coşkun ve diğerleri, 2013, s. 106). İşletmeler, pazarlarını genel olarak şu şekilde daraltabilirler (Timur ve Özmen, 2009, s. 195):

- Coğrafi/bölgesel olarak pazarı bölümlendirerek,
- Değişik ve farklı müşteri istek ve gereksinimlerine göre pazarı daraltarak,
- Farklı özelliklere sahip ürün üretmekle yeni ve değişik özellikler taşıyan pazar yaratabilirler.

Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler elde edebilir. Fakat odaklanma stratejisini benimsemiş işletmenin hizmet verdiği pazar bölümü belirli büyüklüğün üzerine çıktığı zaman, bu durum büyük rakiplerin dikkatini çekeceği için sektördeki rekabetin yoğunlaşmasına yol açacak, bu da işletme açısından tehlikeli durum yaratacaktır (Porter, 2006, s. 50).

### **3. Bakü’de Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın temel amacı Bakü’de (Azerbaycan) faaliyet gösteren otel işletmeleri yönetici ve sorumlularının hangi rekabet stratejilerine önem verdiğini tespit etmektir. Böylece Bakü’de otelcilüğün stratejik yönüne dair bilgi üretilmiş olacaktır. Eldeki sonuçlar ilgili yazına katkı sağlayabileceği gibi sektör temsilcilerine de yol gösterici olabilecektir.

#### **3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Bakü’de faaliyet gösteren 140 otel işletmesi oluşturmaktadır. Bölgedeki tüm otellere ulaşmanın zorluğunu gözönünde bulundurarak araştırmanın örneklemini Bakü’deki 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak belirlenmiştir. Bakü’de yerleşik otellerin 87’si 4 ve 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Toplam 87 otel işletmesinden 46’sı araştırmaya destek vereceğini belirtmekle birlikte 43’ünde bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerde görevli toplam 122 pazarlama yönetici ve elemanları ile diğer bölüm yönetisinin anket formlarını doldurması sağlanmıştır. Çalışma 2014 yılında 25 Mayıs-20 Haziran tarihleri arasında, Bakü’de yürütülmüştür.

#### **3.3. Ölçüm Araçları**

Araştırmaya katılan otel işletmeleri görevlilerinin daha çok hangi rekabet stratejisine önem verdiklerini belirlemek için ilgili literatürden yararlanılarak anket formu hazırlanmıştır. Sorular, Kamaşak (2010)’un Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999)’den uyarlayarak kullandığı "Jenerik Stratejiler Ölçeği"nden elde edilmiştir. Orijinal ölçek toplam 27 sorudan oluşmaktadır. Ancak ölçeğin sanayi işletmelerini de kapsayacak şekilde bütün sektörlerle yönelik olarak oluşturulmuş olması nedeniyle otellerle ilgili bazı uyumsuzlukların söz konusu olduğu görülmüştür. Bu nedenle; a) Farklılaştırma boyutunu ölçmekte kullanılan “ürün imajı” ve “firma imajı” ifadeleri birleştirilerek “ürün ve işletme imajı” olarak sorulmuştur. Çünkü, turizmde sunulan ürün işletmede geçirilen zamandır ve bu ürünün özellikleri işletmenin özellikleri olarak algılanmaktadır. Aynı boyut kapsamında yer alan “özgün teknoloji kullanımı” ifadesi örneklemler dahilindeki otellerin teknoloji kullanımı seviyelerinde bir farklılaşmanın olmadığı görüşüne bağlı olarak elenmiştir. b) Maliyet liderliği boyutu kapsamında yer alan “bitmiş ürünlerin stok maliyeti” ve “hammadde stok maliyeti” ifadeleri “stok maliyeti” olarak birleştirilmiştir. Zira, oteller için bitmiş ürün stoku söz konusu değildir. Yine ölçeğin orijinalinde çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı ele alınan ücret ve eğitim maliyetleri de birleştirilerek “ücret ve eğitim maliyetleri” olarak sorulmuştur. Aynı boyut altında yer alan “yazılım teknolojilerinden faydalanma”, “teknoloji yatırımları” ve “donanım teknolojilerinden yararlanma” ifadeleri de sanayi işletmeleri için teknolojik yeniliğin oynadığı rolün emek-yoğun bir alan olan oteller için söz konusu olmamasına bağlı olarak elenmiştir. Bu boyuta benzer çalışmalarda maliyet avantajı sağlamak adına sıklıkla dikkat çekildiği için “düşük fiyattan girdi” ifadesi eklenmiştir. c) Son olarak, odaklanma boyutu ile ilgili olarak orijinal ölçekte yer alan “özellikli ürün ve hizmetler” ifadesi kaldırılmış yerine “odaklanma” ifadesi eklenmiştir. Bu değişiklikte de otel yöneticilerinin ifadeyi anlamama endişesi belirleyici olmuştur. Belirtilen düzeltmeler neticesinde ölçek, 10’u "farklılaştırma", 6’sı "maliyet liderliği", 5’i de "odaklanma" stratejisini tespit etmek için toplam 21 ifadeden oluşmuştur. Anket iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci

bölümünde, katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) ve otel işletmelerinin özellikleri (otel konumu, faaliyet süresi, konaklama kapasitesi) ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölüm ise rekabet stratejilerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İfadeler 5'li Likert tipi ölçüm aracı ile ölçülmüştür; (1) Hiç önemli değil (2) Önemli değil (3) Ne önemli ne önemsiz (4) Önemli (5) Çok Önemli.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

#### 3.4.1. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanları ve Otellere İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan anketin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0.780 bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayısı için 0.70 üzerinin güvenilir kabul edildiğini gözönünde bulundurursak, bu bulgu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010, s. 124).

Anket araştırmasına 122 kişi katılmıştır. Ankete katılanların % 23.8'i pazarlama elemanı, % 21.3'ü yönetici, % 21.3'ü ön büro müdürü, % 11.5'i resepsiyon çalışanı, % 6.6'sı housekeeping (HK) müdürü, % 4.9'u insan kaynakları (İK) müdürü, % 4.9'u satış elemanı, % 4.1'i yiyecek-içecek müdürü, % 1.6'sı ise muhasebeci olmaktadır. Katılımcılar arasında en büyük payı pazarlama bölümü yönetici ve çalışanların aldığı görülmektedir. Araştırmanın amacının otel işletmelerinin rekabet stratejilerini belirlemek olduğunu dikkate alırsak ankete katılanların daha çok pazarlama ile ilgili kişilerden oluşması daha doğru bilgiler elde etmeye yardımcı olmaktadır. Ankete katılanların % 40.2'si kadın, % 59.8'i ise erkektir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 21-30 yaş aralığında olup bu grup % 53.3 oranındadır. 31-40 yaş aralığında olanlar ise, % 44.3'tür. Eğitim durumuna gelince, katılımcıların % 62.3'ü lisans mezunu, % 23'ü yüksek lisans mezunu, % 11.5'i önlisans, % 3.3'ü orta okul mezunu olmaktadır, fakat 122 katılımcı içinde hiç doktora öğrencisi bulunmamaktadır. Ankette yer alan otellerin % 84.4'ü şehrin merkezinde, % 10.7'si havaalanı çevresinde, % 4.9'u ise iş merkezlerine yakın konumlanmıştır. Ankette yer alan otellerin % 36.1'nin faaliyet süresi 6-10 yılı arasındadır. 1-5 yılı arasındakiler ise, % 34.4'tür, % 18 oranında 11 yıl üzeri olan otelleri, % 11.5 ise faaliyet süresi 1 yıldan az otelleri kapsamaktadır.

**Tablo 2. Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Yaş	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	49	40.2	20 yaş ve altı	1	.8
Erkek	73	59.8	21-30 yaş	65	53.3
Eğitim	Frekans	Yüzde (%)	31-40 yaş	54	44.3
Orta okul	4	3.3	41-50 yaş	1	.8
Önlisans	14	11.5	51+ üzeri	1	.8
Lisans	76	62.3	Otel konumu	Frekans	Yüzde (%)
Yüksek Lisans	28	23.0	İş merkezlerine yakın	6	4.9
Doktora	0	0	Şehrin merkezinde	103	84.4
Faaliyet süresi	Frekans	Yüzde (%)	Havaalanı çevresinde	13	10.7
1 yıldan az	14	11.5	06-10 yılı arasındakiler	44	36.1
01-05 yılı arasındakiler	42	34.4	11 yıl üzeri	22	18.0

### 3.4.2. Rekabet Stratejileri İle İlgili Bulgular

Yapılan araştırmada otel işletmelerinin jenerik rekabet stratejilerine ne kadar önem verdikleri, daha çok hangi strateji veya stratejileri benimsediği belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3'de jenerik rekabet stratejileriyle ilgili hususlar yer almaktadır. Ankete katılanlara rekabet stratejilerini belirleyen 21 madde sunulmuştur. Elde edilen verilere göre, rekabette farklılaştırma stratejisinin diğer iki seçeneğe nazaran daha yüksek düzeyde önemli görüldüğü anlaşılmaktadır. Zira, bu kapsamdaki stratejik alanlara ilişkin değerlendirmelerin ortalaması diğerlerinden yüksektir. Herbir stratejik eylem alanına ilişkin alt unsurları değerlendirdiğimizde ise; pazarlamada yenilikçiliğin (A.O: 4.81), personel kalitesinin (A.O:4.76), ürün imajı ve işletme imajının (A.O:4.69), ürün ve hizmet kalitesinin (A.O:4.63), reklam ve pazarlama maliyetlerinin (A.O:4.59) otel işletmeleri açısından çok önemli olduğu belirlenmiştir. Pazarlamada yenilikçiliğin otel işletmelerinde çok önemli olması önemli bir durumdur. Ankete verilen yanıtlara göre katılımcı otellerdeki jenerik rekabet stratejisini belirlemek gerekirse, o zaman bu otellerin daha çok farklılaştırma stratejisine önem verdiği söylenebilir. Maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi ise daha az tercih ediliyor olmalıdır. Aynı düzeyde olan çok sayıda otel işletmesi olduğunu dikkate alırsak Bakü'deki oteller açısından farklılaştırmaya üstünlük verilmesinin oteller için daha olumlu sonuçlar üreteceği söylenebilir. Çünkü zaten piyasa koşullarını dikkate alarak yüksek fiyattan hizmet sunan otellerin tercih edilmesi için otelini rakiplerinden farklılaştırması gerekir. Anketlerdeki bilgilere göre, bazı katılımcı otellerin hem farklılaştırma hem de maliyet liderliği stratejisine önem verdiği görülmüştür. Her ne kadar bunun ikisini bir arada uygulamak zor olsa da bunu başaran otelin başarılı olacağı olasılığı büyüktür. Araştırma sonucunda ortaya çıkan sorunlardan biri hala bazı otellerin niş pazar anlayışını benimsememiş olmasıdır.

**Tablo 3. Rekabet Stratejilerinin Tercih Edilirliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Farklılaştırma</b>	<b>4,09</b>	<b>,33</b>
Ürün ve hizmet kalitesi	4.63	.48
Müşteri hizmetleri çeşitliliği	4.36	.59
Ürün ve işletme imajı	4.69	.47
Fiyat farklılığı	3.40	.83
Özgün kaynak ve yetenekler	2.93	1.05
Özgün ürün	3.22	1.13
Personel kalitesi	4.76	.57
Yaygın dağıtım	3.78	.70
Geniş ürün yelpazesi	4.31	.60
Pazarlamada yenilikçilik	4.81	.56
<b>Maliyet Liderliği</b>	<b>3,67</b>	<b>,40</b>
Düşük fiyattan girdi	2.66	1.00
Maliyet kontrolü	4.39	.61
Dağıtım maliyetleri	3.99	.72
Stok maliyetleri	2.73	1.08
Reklam ve pazarlama maliyetleri	4.59	.54
Ücret ve eğitim maliyetleri	3.67	.99
<b>Odaklanma</b>	<b>3,65</b>	<b>,49</b>
Hedef pazarın büyüklüğü	4.34	.65
Müşteri grupları sayısı büyüklüğü	4.09	.65
Pazar bölümlendirme	3.54	.80
Niş pazarlara hitap	2.72	.89
Odaklanma	3.54	1.00

### 3.4.3. Otellerin Coğrafi Konumu İle Uyguladıkları Rekabet Stratejilerine İlişkin Bulgular

Otellerin coğrafi konumunun tablo 3'de yer alan rekabet stratejilerine yönelik değerlendirmelerine etkisi olup olmadığını tespit etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Bu testte bağımsız değişken olan coğrafi konum 3 gruptan oluşmaktadır; şehrin merkezinde yerleşen oteller, havaalanı çevresinde yerleşen oteller ve iş merkezine yakın oteller. ANOVA tüm ifadeler için uygulanmış, fakat test sonucunda geniş ürün yelpazesi, düşük fiyattan girdi ve stok maliyetleri konusundaki belirtilen önem düzeylerinin lokasyon gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ) (Tablo 4).

ANOVA sonuçları, sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farkın olup olmadığını gösterdiği için bu farklılığa neden olan grubun hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı ile ilgili bilgi verilmemektedir. Bu yüzden gruplar arasındaki farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Tek-yön ANOVA testinde yaygın kullanılan ve kullandığımız veriye de uygun olan Scheffe testi benimsenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığı (gruplar arası ortalama farkları) F değeri ve farkın anlamlılığına ilişkin bilgiler Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4. ANOVA Sonuçları**

	Otel konumu (I)	Otel konumu (J)	Ortalamalar farkı (I-J)	F değeri	Anlaml.
<b>Geniş ürün yelpazesi</b>	Şehrin merkezinde	İş merkezine yakın	.673*	4,086	,019
	Havaalanı çevresinde	İş merkezine yakın	.795*		
<b>Düşük fiyattan girdi</b>	Havaalanı çevresinde	Şehrin merkezinde	1.004*	6,633	,002
<b>Stok maliyetleri</b>	Havaalanı çevresinde	Şehrin merkezinde	1.187*	8,345	,000

Test sonuçlarına göre geniş ürün yelpazesi dikkate alındığında şehrin merkezindeki otellerle iş merkezine yakın oteller ve havaalanı çevresindeki otellerle şehrin merkezindeki oteller arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. Şehrin merkezindeki otelleri tercih eden müşteri fazla zaman kaybetmek istemeyen, zamana ve otel olanaklarına duyarlı turistler olabilir. Bu yüzden şehrin merkezindeki otellerle iş merkezine yakın oteller arasında müşteri profilinin farklılığına bağlı olarak seçilen stratejilerde anlamlı fark olmuştur. Aynı zamanda havaalanı çevresinde bulunan otelleri tercih eden müşterilerin gereken ürünlere ulaşması zor olabilir. Bu yüzden geniş ürün yelpazesine havaalanı çevresindeki oteller daha çok gereksinim duymaktadır. Bu yüzden test sonucunda anlamlı fark olduğu gözlemlenmiştir. Test sonuçlarına göre düşük fiyattan girdi temin etmek havaalanı çevresindeki oteller açısından şehrin merkezindeki otellere göre daha önemlidir. Düşük fiyattan girdi temini otelin fiyatını da etkilemektedir. Bakü'deki havaalanı çevresindeki otellerin şehir kenarında olması, ulaşım sorunu yaşaması fiyatın daha düşük tutulmasında etkili olmaktadır. Müşteri, yüksek fiyat uygulayan havaalanı çevresindeki oteli seçmek yerine merkezdeki oteli seçmeyi tercih edebilir. Bu yüzden havaalanı çevresindeki oteller düşük fiyattan girdi temin etmeye önem vermelidir. Aynı zamanda havaalanı çevresindeki otelleri seçenler daha çok geceleme ihtiyacını gidermek için bu otelleri kullanmaktadır ve fiyatın uygun olması da önem arz etmektedir. Buna karşılık şehrin merkezindeki oteller açısından ürün çeşitliliği ve kalitesi daha önemli olmaktadır. Bu yüzden şehir merkezindeki oteller düşük fiyattan girdi temin etmekten çok, kaliteye odaklanmaya çalışırlar. Stok maliyetlerinin de test sonucunda havaalanı çevresindeki oteller açısından önemli olduğu ve şehir merkezindeki otellerle arasında anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Düşük fiyattan girdi temin etmekle ilgili söylenenler stok maliyetleri için de geçerlidir.



## **Sonuç**

Günümüzde yoğun rekabetin yaşanması işletmelerin daha önemli stratejik kararlar vermesi gerektiğini göstermektedir. Aksi takdirde işletmeler yoğun rekabet karşısında ayakta durmakta zorlanabilir ve zamanla başarısızlığa uğrayabilir. Otel işletmeleri arasında da yoğun rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabette öne çıkmak için otel işletmeleri tarafından rekabet stratejileri kullanılmaktadır. Kimi otel işletmeleri sadece bu stratejilerden birini kullanırken, kimi işletmeler birden fazla rekabet stratejisi kullanarak başarı sağlamaya çalışmaktadır. Bu araştırmada da Bakü genelinde yerleşik olan 4 ve 5 yıldızlı ve butik oteller üzerinde araştırma yapılarak hangi rekabet stratejisine veya stratejilerine önem verdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre söz konusu olan otellerde daha çok farklılaştırma stratejisine önem verildiği tespit edilmiştir. Aynı düzeyde ve nerdeyse aynı özelliklere sahip otellerin müşteri kazanmak için farklılaştırma stratejisini önemli görmesi çok mantıklıdır. Çünkü, aynı özelliklere sahip oldukları için müşterinin seçim yapması zorlaşır ve bu durumda diğerlerinden belli özellikleriyle farklı olabilmek önem kazanır. Diğer yandan maliyet liderliğinin de benzer şekilde önemi artacak, benzer oteller arasında müşteri fiyatla ilgili kıyaslama yaparak tercihte bulunacaktır. Bakü otelleri için farklılaştırmanın önemi müşteri profili üzerinde düşünmeyi gerektirmektedir. Kimi müşteriler için fiyat fark etmemektedir. Bu müşteri grupları otelden farklı bir hizmet, farklı bir ürün beklemektedir. Ayrıca zamanla müşteri istek ve beklentileri de değişmektedir. Bu yüzden Bakü'deki oteller için de farklılaştırma stratejisi vazgeçilmez olmuştur. Yapılan araştırmaya göre odaklanma stratejisi kullanan otel sayısı çok fazla değildir. Oteller niş pazarlara yönelmek yerine daha geniş müşteri kitlesine ulaşmayı hedeflemektedirler. Fakat otellerin maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinden birini veya her ikisini kullanarak niş pazarlara hitap etmesi daha iyi olabilir. Çünkü, işletme kısıtlı kaynaklarla rekabet etme fırsatı elde edebilir. Hizmet edilen tüketici grubunun küçük olması diğer işletmelerin dikkatini çekmeyecek veya yeterince büyük görülmeceğinden rekabet baskısı düşük olacaktır. Niş sektör olması sebebiyle rekabet olgusu ve rakiplere yönelik tedirginlikler de az olacaktır.

Araştırma sonucuna göre otellerin coğrafi konumu ile rekabet stratejilerini belirleyen değişkenler arasında da farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Yani şehir merkezindeki, iş merkezine yakın ve havaalanı çevresindeki otellere göre rekabet stratejilerini belirleyen değişkenlerin önem düzeyi farklılık arz etmektedir. Örneğin, şehir merkezindeki otellerle havaalanı çevresindeki otelleri kıyasladığımızda düşük fiyattan girdi temini havaalanı çevresindeki oteller açısından daha önemlidir. Otellerin bu değişkenleri iyi değerlendirmeleri ve uygulayacakları stratejiye göre önem sırasını belirlemeleri gerekmektedir. Örneğin, maliyet liderliği stratejisi uygulayacağı takdirde bu stratejiyi belirleyen değişkenlerden biri olan düşük fiyattan girdi temini ve bu gibi başka değişkenleri gözönünde bulunduracaktır.

Bakü otelleri üzerinde benzer bir araştırmaya rastlanmadığından, bu araştırmanın hem literatüre, hem de otel işletmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bundan sonra yapılacak olan araştırmalara yol gösterebilir. Bundan sonra araştırma yapacak olan kişiler otellerin kullandıkları stratejileri seçme nedenlerini araştırabilirler.

## **Kaynakça**

- Akbolat, M. Işık, O. (2012), Hastanelerde Rekabet Stratejileri Ve Performans, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1): 401-424.
- Altunışık, R. Torlak, Ö. (2012), Pazarlama Stratejileri, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. YILDIRIM, Engin. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık.

- Coşkun, S. Mesci, M. Kılınc, İ. (2013), Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri:Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 13:101-132, e.t.30.05.2014.
- Eren, Ş. M. (2014), Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi, Journal of Yaşar University, 9 (34) 5998-6022, e.t.30.05.2014.
- Hackett, C. M. (1996), Competitive Strategy For Providers, Health Manpower Management, Vol. 22 , Iss 6, pp. 4 - 8. e.t:02.01.2015.
- Helms, M. M. Dibrell, C. Wright, P. (1997), Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from The Adhesives and Sealants İndustry, Management Decision, Vol. 35 Iss 9 pp. 689 - 703, e.t: 02.01.2015.
- Kamaşak, R. (2010), Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi, Yeditepe Üniversitesi, Yönetim Yıl:21, Sayı 65.
- Parnell, A. J. (2006), Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy, Management Decision, Vol. 44 Iss 8 pp. 1139 - 1154, e.t:02.01.2015.
- Porter, M. (1998a), Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1998b), Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (2006), Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çeviren:Gülen Ulubilgen. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review.
- Powers, L.T. Hahn, W. (2004), Critical Competitive Methods, Generic Strategies, and Firm Performance, International Journal Of Bank Marketing, Vol. 22, Iss 1, Pp. 43 - 64, e.t: 03.01.2015.
- Prajogo, İ. D. (2007), The Relationship Between Competitive Strategies And Product Quality, İndustrial Management & Data Systems, Vol. 107, İss 1 Pp. 69 - 83, e.t: 02.01.2015.
- Rajasekar, J. Al Raee, M. (2013),An Analysis Of The Telecommunication Industry In The Sultanate Of Oman Using Michael Porter's Competitive Strategy Model, Competitiveness Review: An International Business Journal, Cilt. 23 , Sayı 3, pp. 234 - 259, e.t: 02.01.2015.
- Singer, P. B. Bossink, A.G. Bart. Vande Putte, J.M. Herman. (2007), Corporate Real Estate And Competitive Strategy, Journal Of Corporate Real Estate, Vol. 9 Iss 1 Pp. 25 – 38.
- Tanwar, R. (2013), Porter's Generic Competitive Strategies, Journal Of Business And Management, Cilt 15, Sayı 1, Ss:11-17.
- Teti, E. Perrini, F. Tirapelle, L. (2014), Competitive Strategies and Value Creation: A Twofold Perspective Analysis, Journal Of Management Development, Vol. 33, Iss 10, pp. 949 - 976, e.t: 03.01.2015.
- Timur, Necdet, Özmen, Alparslan. (2009). Stratejik Küresel Pazarlama, Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Yamin, Shahid, Gunesekaran, A. ve Mavondo, Felix T. (1999), Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis, Technovation, Vol. 19, ss.507-18.
- Zuckerman, A. M. (2002), İmprove Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executiv. Chicago: Health Administration Pres.