T.C.
İSTANBUL
TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
KÜRESEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KÜRESEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRKİYE'NİN MUKAYESELİ ÜSTÜNLÜĞE SAHİP OLDUĞU HİZMET SEKTÖRLERİNİN REKABETÇİ AVANTAJLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Osman Buğrahan KARA
10262853

İSTANBUL, 2019

T.C.
İSTANBUL
TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
KÜRESEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KÜRESEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRKİYE'NİN MUKAYESELİ ÜSTÜNLÜĞE SAHİP OLDUĞU HİZMET SEKTÖRLERİNİN REKABETÇİ AVANTAJLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Osman Buğrahan KARA
10262853

Danışman
Doç. Dr. İ. Kahraman ARSLAN

İSTANBUL, 2019

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
..... DIŞ TİCARET ..... ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

.....Küresel Pazarlama ve Marka Yönetimi.....

Yüksek Lisans programı öğrencisi....Osman Buğrahan Kara.....'nın. .....Türkiye'nin Mukayeseli Üstünlüğe Sahip Olduğu Hizmet Sektörlerinin Rekabetçi Avantajlarının Değerlendirilmesi.....başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu .18.06.2019...tarih ve .....144/10.....sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	: Doç.Dr. Kahraman Arslan	
JÜRİ ÜYESİ	: Prof.Dr. Mehmet Mercan	
JÜRİ ÜYESİ	: Prof.Dr. Hayri Ardıç	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ÖZET

TÜRKİYE'NİN MUKAYESELİ ÜSTÜNLÜĞE SAHİP OLDUĞU HİZMET SEKTÖRLERİNİN REKABETÇİ AVANTAJLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında Türkiye'nin mukayeseli üstünlüğe sahip olduğu hizmet sektörlerinin rekabetçi avantajlarının değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Hizmet sektörünün oldukça geniş bir alanı kapsamasından dolayı araştırmanın evreni turizm sektörü olarak daraltılmıştır.

Hizmet sektörüne olan yatırımlar günümüzde birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de yatırımın en fazla olduğu sektörler arasında yer almaktadır. Hizmetin sunulmasında hizmet kalitesinin önemi oldukça fazladır. Hizmet kalitesini yüksek tutan turizm sektörü işletmelerinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü yakalayabileceği öngörülmektedir. Rakiplere karşı rekabet üstünlüğü yakalayabilmek adına birden fazla hususun bir arada bulunması ve iyi bir şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada turizm sektöründe rekabet gücü belirleyicilerinin neler olduğu araştırılmış ve Türkiye'nin turizm sektöründe rekabet üstünlüğü elde etmesinin nedenleri yapılan SWOT analizleri ile belirtilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet, Hizmet Kalitesi, Rekabet, Strateji, Turizm Sektörü

ABSTRACT

EVALUATING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF TURKEY'S SERVICE SECTORS WHERE IT POSESSES A COMPARATİVE ADVANTAGE

Turkey's comparative studies carried out in the context of the competitive advantages of the service sector have focused on evaluating the rule. Because the service sector covers a very wide area, the universe of the research has been narrowed as tourism sector.

Investments in the service sector as in many countries today in Turkey is also among the sectors where investment is highest. The quality of service is very important in the provision of the service. It is foreseen that the tourism sector enterprises that maintain high service quality can achieve competitive advantage over their competitors. In order to gain competitive advantage over competitors, multiple issues must be co-existed and well managed.

In this study the determinants of competitiveness in the tourism sector have been investigated and what led Turkey to achieve a competitive advantage in the tourism sector has been trying to specify done with SWOT analysis.

Key Words: Service, Service Quality, Competition, Strategy, Tourism Sector

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **vi**
1. GİRİŞ **1**
2. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ **3**
2.1. HİZMET KAVRAMI 3
2.2. HİZMET İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI 6
2.3. HİZMETİN ÖZELLİKLERİ 8
2.4. HİZMETİN ÖNEMİ 11
2.4.1. Hizmetlerin Bireyler Açısından Önemi 11
2.4.2. Hizmetin Ekonomi Açısından Önemi 11
2.4.3. İşletmelerin Pazarlama Güçleri Açısından Hizmetlerin Önemi 12
2.5. HİZMET YÖNETİMİ 12
2.6. HİZMETİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ 13
2.6.1. Soyutluk 13
2.6.2. Ayrılmazlık 14
2.6.3. Heterojenlik 16
2.6.4. Dayanıksızlık 16
2.6.5. Sahipliğinin bulunmaması 18
2.7. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI 18
2.7.1. İnsan Gücüne veya Araç ve Gerece Dayalı Hizmetler 19
2.7.2. Müşterinin Bulunmasını Gerektirip Gerektirmeyen Hizmetler 20
2.7.3. Kişisel veya Örgütsel İhtiyaçlara Yönelik Hizmetler 20
2.7.4. Kar Amaçlı ya da Kar Amaçsız Hizmetler 21
2.8. HİZMET SEKTÖRÜ VE HİZMET İŞLETMELERİ 22
2.9. HİZMET SEKTÖRÜNÜN VE HİZMET İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ 23
2.10. HİZMET SEKTÖRÜNÜN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ 24
2.10.1. Dünyada Hizmet Sektörü 25

2.10.2. Türkiye'de Hizmet Sektörü 26
3. KALİTE VE HİZMET KALİTESİ **27**
3.1. KALİTE KAVRAMI 27
3.2. KALİTE TANIMLARI 28
3.3. KALİTENİN ÖNEMİ 30
3.4. KALİTE BOYUTLARI VE ÖZELLİKLERİ 30
3.5. HİZMET KALİTESİNİN TANIMI 32
3.6. ALGILANAN HİZMET KALİTESİ VE BEKLENEN HİZMET KALİTESİYLE İLİŞKİSİ 34
3.7. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI 35
3.8. HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ 37
3.9. HİZMET KALİTESİNİN ÖNEMİ 38
3.10. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ 39
3.11. HİZMET KALİTESİNİN SONUÇLARI 40
4. REKABET VE REKABET GÜCÜ **41**
4.1. REKABET KAVRAMI 41
4.2. REKABET ÇEŞİTLERİ 41
4.2.1. Tam Rekabet 41
4.2.2. Eksik Rekabet 42
4.2.3. Yatay Rekabet 42
4.2.4. Dikey Rekabet 42
4.2.5. Çapraz Rekabet 42
4.3. REKABETİN DEĞİŞEN BOYUTLARI 43
4.3.1. Stratejik Etkinlik 43
4.3.2. Ortaklaşa Rekabet 43
4.3.3. Mal ve Hizmet Kalitesi 44
4.3.4. Maliyet Azaltma 44
4.3.5. Yenilik Yaratma 45
4.3.6. Süreklilik ve İstikrar 45
4.4. REKABET GÜCÜ KAVRAMI 46
4.5. REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 46
4.6. REKABET AVANTAJI KAVRAMI 47
4.7. REKABET STRATEJİLERİ 47
4.7.1. Geleneksel Rekabet Stratejileri 48

4.7.2. Yeni Rekabet Stratejileri 48
4.8. REKABET ÜSTÜ KAVRAMI 49
4.9. HİZMET İŞLETMELERİ AÇISINDAN REKABET 50
5. TURİZM SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ BELİRLEYİCİLERİ **53**
5.1. DESTİNASYON 53
5.2. İNOVASYON 53
5.3. İNTERNET 56
5.4. ÇEVREYE DUYARLILIK 58
5.5. FİYATLAMA 59
5.6. DÖVİZ KURU 59
5.7. DEVLET 60
5.8. TANITIM 61
5.9. BEŞERİ SERMAYE 62
5.10. KÜMELENMELER 63
6. TÜRKİYE TURİZM SEKTÖRÜNÜN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ **65**
6.1. SWOT ANALİZİ VE TÜRK TURİZM SEKTÖRÜNE YÖNELİK SWOT MATRİSİ 68
6.1.1. Onuncu Kalkınma Planı ÖİK Raporu SWOT Sonuçları 71
6.1.2. Türkiye'nin Turizm SWOT Matrisi ve Olası Stratejik Senaryolar 75
6.2. GENEL DEĞERLENDİRME 79
7. SONUÇ VE ÖNERİLER **82**
KAYNAKÇA **85**

KISALTMALAR LİSTESİ

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
AMA	Amerikan Pazarlama Derneği
GATS	Hizmetler Ticari Genel Anlaşması
PTT	Posta Telefon Telgraf
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AB	Avrupa Birliği
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme

1. GİRİŞ

Son yıllarda Türkiye'de yapılan gösterişli ve lüks otellerin sayısının giderek artması, Türk turizminin tesisleşme yönünde kalitesini arttırmaktadır. Ancak, bu somut kalite artışı, bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe tek başına bir anlam ifade etmemektedir.

Bu çalışmada hizmet sektörünün oldukça geniş bir tanım alanının olması nedeniyle yalnızca turizm sektörü seçilerek evren daraltılmıştır. Belirlenen evren doğrultusunda çeşitli literatürler taranarak çıkarımlarda bulunulmaya çalışılmıştır. Araştırma yöntemi olarak tarama modeli uygulanmıştır. Türkçe ve yabancı kaynaklardan yapılan incelemeler sonucunda bazı hususlar belirlenerek çalışmanın amacı doğrultusunda çıkarımlarda bulunulmuştur.

Gerçekleştirilen bu çalışmanın asıl amacı Türkiye'nin diğer Avrupa ülkeleri ve yakın çevre turizm merkezlerine göre rekabet üstünlüğüne sahip olduğu turizm sektöründe rekabet gücü belirleyicilerinin neler olduğunun tespit edilmesidir. Ayrıca bu çalışmanın diğer bir önemi ise hizmet kalitesinin arttırılması ile birlikte rekabet gücününde kazanılmış olacağının belirtilmesidir.

Başarılı olmak isteyen konaklama işletmeleri, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun etmek zorundadırlar. Müşterinin memnuniyeti ise, önceki satın aldığından daha kaliteli bir hizmetle mümkündür. Kaliteli hizmet ise, müşterinin algıladığı hizmetten tatmin olma derecesiyle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla işletmelerde, hizmeti sunan personelin, müşterilerin beklentileri doğrultusundaki hizmet kalitesinin nasıl geliştirilebileceği ve bunun nasıl sürekli hale getirilebileceği konusunda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu da onlara verilecek bir müşteri ilişkileri eğitimi ile ilişki kalitesi arttırılarak mümkün olacaktır.

Bu çalışma ile birlikte çalışmanın amacı doğrultusunda hizmet kavramı, kalite ve hizmet kalitesi, rekabet ve rekabet gücü kavramaları incelenmiştir. Çalışmanın konusunu oluşturan bu kavramlar turizm sektörünün rekabet üstünlüğünü anlamakta fayda sağlamaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma giriş ve sonuç bölümleri ile birlikte toplamda 7 bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın ana hatlarını anlatan giriş bölümüne yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde hizmet kavramı ve hizmet sektörüne genel bir bakış yapılmıştır. Hizmetin önemi, hizmet yönetimi, hizmetin temel karakteristik özellikleri, hizmetlerin sınıflandırılması ve hizmet sektörünün ekonomi içerisindeki yerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kalite ve hizmet kalitesi kavramlarından bahsedilmiştir. Kalite kavramıi kalite tanımları, kalitenin önemi, kalite boyutları ve özellikleri, hizmet kalitesinin tanımı, hizmet kalitesinin boyutları, hizmet kalitesinin önemi ve hizmet kalitesinin ölçülmesi konuları detaylı bir şekilde incelenerek açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde rekabet ve rekabet gücü kavramlarından bahsedilmiştir. Rekabet kavramı, rekabet çeşitleri, rekabetin değişen boyutları, rekabet gücü kavramı, rekabet gücünü etkileyen faktörler, rekabet avantajı kavramı ve hizmet işletmeleri açısından rekabet kavramlarının açıklamalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde turizm sektöründe rekabet gücü belirleyicilerinin neler olduğu belirlenerek bu kavramların açıklamalarına yer verilmiştir. Destinasyon, inovasyon, internet, çevreye duyarlılık, fiyatlama, döviz kuru, devlet, tanıtım, beşeri sermaye ve kümelenme kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde Türkiye turizm sektörünün rekabet üstünlüğünün değerlendirmesine yer verilmiştir. Türkiye turizm sektörü SWOT analizi yapılarak sektörün güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte tehditleri ve fırsatları belirlenmiştir. Ardından genel bir değerlendirme yapılarak son bölüm olan yedinci sonuç bölümünün yazılması ile çalışma sonlandırılmıştır.

2. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

2.1. HİZMET KAVRAMI

İnsanlar arası bir etkileşimi ifade eden hizmet kavramı, insanlığın başlangıcından beri varlığını sürdürmüştür. Sadece kullanım yeri ve amacına değil, bu yer ve amaçların zaman içindeki evrimine bağlı olarak da değişen bir kavram olduğundan, tanımlanması oldukça güçtür. Hizmet kavramı önem kazandıkça hizmet kavramına olan yaklaşımlar da değişiklik göstermiştir. Bu değişikliklerden en belirgin olanı, kavramın yakın geçmişe kadar ürünlerle ilişkilendirilerek tanımlanmasına çalışılırken, bugün ürünlerden ayrı, bağımsız bir kavram olarak tanımlanmaya çalışılmasıdır.

Hizmet kavramı, ekonominin ya da çalışılan iş kolunun gerekliliklerine göre algılanmaktadır. Örneğin, beyaz eşya üreten bir işletme için hizmet, satışlara destek sağlayan pazarlama, satış sonrası destek, teknik servis hizmetleri, ürün kişiselleştirme gibi unsurları akla getirirken, bir sigorta firması için hizmet satılan ürünün kendisidir ve bu firma için ofis malzemeleri, gezici araçlar gibi somut varlıklar satışa destek unsurlardır. İnternet sitesi tasarımı ve yönetimi gibi kimi hizmetler tamamen ve sadece hizmet sunarken, gıda maddesi gibi ürünlerin satışında pazarlama yaklaşımına bağlı olarak sadece ürün sunulabilir.

Hizmet kavramı için yapılmış pek çok tanımlama vardır. “Yapılan tanımlamalar önceleri malların satışına bağlı olarak yapılan etkinlikler olarak yer almaktadır. Sonraki yıllarla birlikte, hizmetler sektöründeki gelişmelere bağlı olarak, tanımlar da değişmiş; hizmetlerin bir malın satışına bağlı ya da buna bağlı olmayan etkinlikler olduğu vurgulanmıştır. Son tanımlara bakıldığında ise artık hizmetlerin mallardan söz edilmeden tanımlanmaya çalışılmaktadır”. 1960 yılında Amerikan Pazarlama Derneği’nin (AMA) hizmeti “satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla sağlanan aktiviteler, faydalar veya tatminlerdir” şeklinde açıklamasından sonra hizmet kavramını tanımlama çabaları da artmıştır.

Hizmeti insan istek ve ihtiyaçlarının tatmini açısından ele alan yazarlardan

Boone ve Kurtz, AMA'nın tanımını genişleterek hizmeti "tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan soyut işler" olarak tanımlamıştır. Cemalcılar, hizmeti "mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere satıldığında, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemler" olarak tanımlamıştır. Dinçer'e göre hizmet, "Bir başka insanın ihtiyacını gidermek için, belirli bir fiyattan satışa sunulan, herhangi bir fiziki malın sahipliğini getirmeyen faaliyet ve yararlardır". Bir diğer tanıma göre ise hizmet, "insan ihtiyaçlarının giderilmesine ve yaşamın kolaylaştırılmasına yönelik olarak, insanlar tarafından üretilen ya da organize edilen, elle tutulup gözle görülmeleri veya saklanmaları mümkün olmayıp, üretildikleri anda tüketilmeleri söz konusu olan, taşımacılık, haberleşme, turizm, vb. gibi beşeri faaliyetlerdir".

Bu yazarlardan farklı olarak hizmetin tanımını hizmetin amaçları ve özellikleri üzerinden tanımlayan yazarlardan Ardıç, hizmeti "en yalın anlamıyla, herhangi birisi için yapılan iş" olarak tanımlamış ve hizmetin bir müşteriye, bir kuruma ya da her ikisine birden sağlanabileceğini belirtmiştir. Tok'a göre hizmet, "bir tarafın karşı tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olan veya olmayan, asıl olarak gayri maddi ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin geçmediği faaliyet ve yararlardır". "Dibb, hizmetleri "insanların ve makinelerin kullanıma sundukları elle tutulamayan ürünler" olarak tanımlar. Bu tanımlamayla hizmet sunumunun yalnızca insandan insana bir süreç olmayıp, makineden insana bir süreç de olabileceği belirtilmiştir. Başka bir görüşe göre ise hizmet, "zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan, olumlu etkinliktir".

Bitner ve Zeithaml ise hizmeti, geniş anlamıyla "eylemler, süreçler ve performanslar" olarak çerçeveledikten sonra, "çıktısı fiziksel bir ürün veya yapı olmayan, genel olarak üretildiği anda tüketilen ve tüketicisinden ayrı düşünülemeyecek kolaylık, eğlence, zaman tasarrufu, konfor veya sağlık gibi katma değerler sağlayan tüm ekonomik aktivitelerdir" şeklinde tanımlamışlardır. Kotler ve arkadaşları, hizmeti kısaca "satış için sunulan her etkinlik, fayda veya tatmin" olarak tanımlamışlardır.

Hizmetlerle ilgili yasal düzenlemelerde hizmet tanımı ücret, rekabet, sermaye gibi hukuka konu kavramlar üzerinden yapılmıştır. "GATS (General Agreement on Trade in Services–Hizmetler Ticari Genel Anlaşması)'nda hizmetler; "hükümetlerin ticari amaç dışında ve herhangi bir başka hizmet sunucusuyla rekabet etmeksizin sundukları hizmetler dışında kalan bütün sektörlerdeki hizmetler olarak tanımlanmıştır".

Hizmetlerle ilgili tanımlar geliştirmiş ve fikirler öne sürmüş pek çok diğer bilim insanı mevcuttur. Bunlardan bazıları Solomon ve diğerleri (1985), Quinn ve diğerleri (1987), Collier (1990), Lovelock (1991), Stanton ve diğerleri (1994), Hope ve Mühlemann (1997), Grönroos (2001), Vargo ve Lusch (2004), Edvardsson (2005) olarak sayılabilir. Böylece hizmetlerle ilgili tanımlara odaklanılmasının 1980'lerde yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir. Bunda bilişim teknolojilerindeki gelişimin hız kazanmasının da büyük etkisi olmuştur. GATS anlaşmasında kesin bir tanımlama oluşturulmaya çalışılmamasının nedenlerinden biri, bilişim teknolojilerinin bu gelişimidir".

Yapılan tanımlamaların sayısına ve çeşitliliğine bakılarak, hizmet kavramının tek bir kavram olarak kesinleştirilmesinin, kavramın kapsamı bakımından neredeyse imkânsız olduğu ve özelleştirilerek kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Örneğin "üretim" kavramı iki kelimeyle "üretme işi" olarak açıklanabilir ancak tanımın doğru olması, yeterli olduğu anlamına gelmemektedir. Sanayi açısından üretim kavramını iki kelime ile açıklamak yeterli olmadığı gibi, hizmet endüstrisi ve tüketiciler açısından da hizmet kavramını birkaç kelimede açıklamak yeterli değildir. Bu yüzden hizmet kavramı tıpkı iş tanımları, süreç planları ya da sektöre özel kavramlar gibi kullanıldığı yere ve kullanım amacına göre özelleştirilmelidir.

Ekonomik bir birim olan hizmetin karşılığında parasal bir ödeme söz konusudur. Kamu hizmetlerinde dahi hizmet veren kişi bunun karşılığında bir ücret almaktadır. Hizmetlerde ürün ya da herhangi bir fiziki varlığın mülkiyetinde değişim olmamakta ancak ürünler yoğun olarak satışa/hizmete destek unsur olarak kullanılmaktadır. Berberin kullandığı kozmetikler ürünleri, seyahat firmalarının ikramları, eğitim araç gereçleri, belgeleri ve sertifikaları bu tür değişimlere örnek verilebilir. Aynı şekilde ürünlerde de pazarlama, teknik servis, satış sonrası destek, nakliye ve montaj gibi pek çok destekleyici hizmet sunulmaktadır. Kimi hizmetlerdeyse temel amaç ürünler üzerinde değişiklik yapmaktır. Restoranlarda etin pişirilmesi, otomobil tamirhanelerinde araçlara ek donanımlar takılması vb.

Hizmet tanımını genişletmek için bazı ek tanımlara da değinilmesi

gerekmektedir. Örneğin "işsel ya da endüstriyel hizmetler, işletmelerin diğer işletmelerden satın aldıkları eğitim, danışmanlık, araştırma vb. hizmetlerdir". İç hizmet ise işletme içindeki departmanların birbirlerine verdikleri hizmetlerdir. Örneğin teknik bölümünün bozulan ofis gereçlerini tamir etmesi ya da mutfak bölümünün öğle yemeği vermesi gibi.

2.2. HİZMET İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

"Hizmet işletmelerinin başlıca hizmet konuları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Konaklama Hizmetleri: Otel, motel, pansiyon vb.
- Eğlence Hizmetleri: Tiyatro, sinema, lunapark vb.
- Bakım Hizmetleri: Kuaför, elbise temizleme vb.
- Sağlık Hizmetleri: Özel hastaneler, doktorlar vb.
- Eğitim ve Öğretim Hizmetleri: Özel okullar, özel dershaneler vb.
- Danışmanlık Hizmetleri: Mali, hukuki ve ticari konularda danışmanlık vb.
- Sigorta ve Finansal Hizmetler: Kişi ve eşya sigortası, bankacılık vb.
- Taşıma ve İletişim Hizmetleri: Eşya ve yolcu taşıma, PTT vb."

"Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) ise hizmetleri 10 başlık altında toplamıştır. Bunlar;

- Sağlık Hizmetleri
- Finansal Hizmetler
- Profesyonel Hizmetler
- Konaklama, seyahat ve turizm hizmetleri
- Spor, sanat ve eğlendirme hizmetleri

- Kamusal, yarı kamusal, kâr amacı gütmeyen hizmetler
- Kanal, fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri
- Eğitim, araştırma hizmetleri
- Telekomünikasyon hizmetleri
- Kişisel ve bakım/onarım hizmetleri"

Bu sınıflandırmalar hizmetleri faaliyet/eylem türlerine göre sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmanın zayıf noktası, farklı süreçleri içeren ve farklı amaçlar taşıyan hizmetlerin, aynı bölüme dahil olabilmesidir. Örneğin eğitim hizmeti kâr amacı da sosyal fayda amacı da güdebilirken, bu sınıflandırmaya göre her iki nedenle de aynı bölümde sınıflanmaktadır. Bir diğer sınıflama yöntemi ise kiralama hizmetlerinde olduğu gibi kiralanan nesne veya yeni bir beyaz eşyanın nakliyesi ve kurulumu gibi bir malın tamamlayıcısı olan hizmetlerdir. Bir başka sınıflandırma yöntemi de hizmet üretimine müşterinin katılım derecesine göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre:

- "Kişilerle ilgili hizmetler: Müşterilerin üretim sürecine doğrudan katıldığı sağlık hizmetleri, konaklama hizmetleri, yolcu taşımacılığı gibi sağlanan faydanın müşteri tarafından anında algılandığı ve memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin anında oluştuğu, tüketiciye doğrudan fizyolojik veya psikolojik fayda sağlayan hizmetlerdir.

- Eşya ile ilgili hizmetler: Müşteriye ait otomobil, ev, beyaz eşya, evcil hayvan, mobilya gibi her türlü nesneye yönelik olarak sağlanan bakım/onarım, temizlik, teknik destek, ürüne yönelik eğitim ya da tanıtım gibi hizmetlerdir. Bu hizmetlerin kişilere yönelik hizmetlerden farkı, doğrudan kişinin kendisine değil, sahip olduğu bir eşyaya yönelik bir fayda sağlamasıdır. Bu hizmetler kısa sürelerle ertelenebilir ya da hizmetin sağlanma süresi teknik olarak uzatılabilir olsa da bu müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek bir unsur haline gelebilir. Örneğin arıza nedeniyle iade edilen bir elektronik eşyanın tamir süresi çoğu satış sözleşmesinde 30 iş günü olarak verilmektedir ancak bu sürenin tamamı kullanıldığında, müşterinin memnuniyet düzeyi bir hafta bekletildiği bir

senaryoda olduğundan daha düşük olacaktır.

- Bilgiye dayalı hizmetler: Belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin, uzmanlıklarını diğer kişilere dolaylı fayda sağlayacak şekilde kullanmalarıyla oluşan hizmetlerdir". Bu hizmetler, kişinin hayatını kolaylaştırmak, kişiyi belirli bir konuda eğitmek ya da bir konuda bilgilendirmek, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı konularda onun adına faaliyette bulunmak ya da kanunen bir uzmanın yapması zorunlu kılınmış doktorluk, avukatlık gibi kimi faaliyetleri kişi adına yapmayı içeren hizmetlerdir.

Hizmet işletmeleri, yapılan işlerde insan emeğinin yoğunluğuna, yapılan hizmetlerin kamu kurumları ya da özel sektör tarafından yapılmasına, verilen hizmetin niteliğine, verilen hizmetlerde ürünlerin kullanım yoğunluğuna, hangi sektörde, hangi hizmetleri verdiklerine göre ve pek çok diğer etkene göre sınıflandırılabilirler.

2.3. HİZMETİN ÖZELLİKLERİ

Hizmetlerin belirli sonuçları vardır ve bu sonuçlar üzerinden hizmetlerle ilgili çeşitli özellikler tespit edilebilir. Bu özellikler hizmet kavramının açıklanmasına destek olan bir temel teşkil ederken aynı zamanda da hizmetlerin ürünlerden farkını ortaya koyar. Hizmetlere ilişkin dört temel özellikten söz edilebilir:

- **Soyut olma:** "Satın alınmasından önce hizmeti görmek, tatmak, koklamak, duymak, ona dokunmak imkânsızdır. Soyut kavramı burada, "fiziki boyutu olmayan ve beş duyu ile algılanamayan" anlamındadır. Bu yönüyle, hizmetin en önemli özelliğidir". Hizmet sonucu oluşan faydanın bir başka kişiye devredilmesi mümkün değildir. Tüketiciler hizmetlere yönelik algılarını "büyük", "kırmızı", "sert" gibi ifadelerle değil, "güven verici", "rahatlatıcı", "emniyetli", "lüks" gibi kelimelerle anlatır. Bu da hizmetin öznel yorumlara dayanan, soyut bir kavram olduğunu göstermektedir. Buna karşın bir hizmetin ne derece soyut olduğu, hizmetin yapısına göre değişebilmektedir.

- **Stoklanamama:** "Hizmetin herhangi bir şekilde stoklanma ve saklanma imkânı

yoktur. Satılamayan bir oda, restoranda boş kalan bir masa stoklanamaz. Satılamadığı gün işletmenin kaybıdır". Hizmetlerde bekleme süresi yoktur ve arz ya da talep eksiği beraberinde zarar getirir. Örneğin bir otel talep kadar yatak kapasitesine sahip değilse geri gönderilen müşteriler, işletme için birer kayıptır. Ya da talep eksikliği veya başka sebeplerle boş kalan yataklar, geçen zaman geri döndürülemeyeceğinden, atıl kapasite olarak işletme için birer zarar unsurudur. Bu ikilem nedeniyle özellikle taşımacılık, turizm, hastane işletmeciliği gibi alanlarda kapasite planlaması ve isabetli talep tahminleri kritik öneme sahiptir ancak hizmetlerde talep değişkenlik gösterdiğinden bu çok zor olmakta ve stoklanamama hizmetlerin en olumsuz özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu olumsuzluğu giderebilmek için rezervasyon, bekletilmesi gereken müşterilere farklı hizmetler sunma, düşük talep zamanlarında özendirici önlemlere başvurma gibi yöntemler izlemektedirler. Havayolu firmalarının ileri tarihli bilet alanlara indirimli bilet sağlaması da benzer bir örnektir. Bu örnekte hizmet bir anlamda stoklanmış gibidir ancak hizmet faaliyeti henüz oluşmadığından sadece "hizmet vaadinin" pazarlanmış olduğu, hizmetin henüz gerçekleşmediği söylenebilir. Sonuç olarak hizmetlerin stoklanması mümkün görünmemektedir.

- **Heterojen olma:** "Hizmetin insanlar tarafından gerçekleştirilmesi, sabit kalite ve performans gösterilmesini engellemektedir. Hizmette tam olarak bir standartlaşmaya gidilememesinin nedeni hizmet veren elemanların yetenek, beceri ve psikolojik durum açısından farklılık göstermeleridir". Sadece hizmeti veren kişilerin değil, hizmeti alan kişilerin farklılıkları da hizmetin heterojen olmasına neden olduğundan hizmetlerin standartlaştırılamayacağı söylenmiştir ancak hizmet kalitesinin müşteri tarafından farklı algılanmasının ya da hizmeti sunan kişinin performansındaki değişimlerin, hizmetin standartlaştırılamayacağını söylemek için yeterli olup olmadığı açık değildir. Kimi hizmetler, sürece, işlemlere, asgari gerekliliklere ve diğer çeşitli unsurlara göre makineleştirme gibi çeşitli yollarla standartlaştırılabilirler. Örneğin bankacılık alanında bir bankamatiğin bilgisayarında yüklü olan belirli bir algoritma vardır ve bankacılık hizmeti bu algoritmaya göre herkese aynı şekilde sunulur. Benzer şekilde bir araç yıkama makinesi her aracı aynı şekilde yıkar.

Bu gibi durumlarda hizmette oluşan farkı yaratan tüketicinin beklentileri, ihtiyaçları ve beğenileridir. Bu açıdan bakıldığında algılara dayalı bu değişkenliğin ürünlerde de gerçekleştiği görülebilir. Nitekim ISO 9000 kalite standartları hizmetleri de kapsamaktadır. "ISO 9000 serisi iki nedenle hizmet firmalarına uygulanır. Birincisi ISO serisi tanımlarında "ürün", "faaliyetlerin veya proseslerin sonucu" olarak tanımlanmıştır. Ürün somut olabilir veya bir hizmet, bir bilgisayar programı, bir tasarım gibi soyut olabilir. Bir hizmetin temini, bir üretim sisteminin kurulup çalıştırılması gibi faaliyet veya bir süreç de ürün kavramı içinde ele alınabilir. Başka bir ifadeyle, standartların karşılanmasının söz konusu olduğu yerlerde ürün ve hizmet birbirlerinin yerine kullanılabilir".

- **Eşzamanlılık:** Hizmet insan-insan ya da insan-makine arasındaki bir etkileşim sonucu oluşur. Bu nedenle hizmet bu etkileşim süresince vardır ve etkileşim sona erdiği anda hizmet sunulmuş ve tüketilmiştir. Hizmetin gerçekleşmesi için üreticinin tüketiciye gitmesi ya da tüketicinin hizmeti alacağı yere gelmesi gereklidir. Bu nedenle hizmetin verileceği ortam önemlidir. Çoğu durumda müşteri hizmet sunum sürecine müdahale edebilmekte ve üreticiyi yönlendirebilmekte, üretime katılabilmektedir. Hizmeti sunan kişi ya da nesnenin, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek bilgi ve beceriye sahip olması gereklidir. Bu nedenle işgücünün sadece nitelikli ya da uzman olması değil, aynı zamanda hızla değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilecek kadar esnek olması da gerekmektedir. Sonuç olarak hizmetlerin eşzamanlılık özelliği, "hizmetler, hizmeti veren kaynaktan ayrılamazlar, dolayısıyla hizmet sonucu, hizmet üreticisinden bağımsız olarak görülemez" şeklinde özetlenebilir.

Fiziksel ürünleri duyu organları ile kavramak daha kolay olduğundan, fiziksel ürünlerle kavramlar arasındaki farklılıklara odaklanmak, hizmet kavramını anlamayı kolaylaştırmaktadır.

2.4. HİZMETİN ÖNEMİ

2.4.1. Hizmetlerin Bireyler Açısından Önemi

Hizmetler, bireylerin yaşam kalitelerinin arttırılmasında ve hatta yaşamın sürdürülebilmesinde hayati önem taşırlar. Çocukların zihinsel ve bedensel gelişimlerine destek olan eğitim hizmetleri, yaşam kalitesini ve süresini olumlu etkileyen sağlık hizmetleri, bireyin üzerinden bir takım ağır hukuki ya da malî sorumlulukları alan avukatlık, muhasebecilik gibi hizmetlerin yanında kişinin mutluluğuna katkı sağlayan pek çok destek hizmetleri mevcuttur. "İnsanlar hizmetlere ürünlere verdikleri kadar değer vermektedir. Bireyler açısından, hizmet firmalarınca üretilen değer, ürün üreten firmalarca üretilen değerlerle kıyaslanabilir hatta bazen daha yüksek değerdedir. Ayrıca, hizmet endüstrileri, gelirdeki reel artışın devamını desteklemek için verimlilik artışını geliştirmişlerdir". Ayrıca genel kanının aksine, kimi durumlarda hizmetlerden sağlanan faydanın tüketimi de zamana yayılabilir. Örneğin eğitim hizmetinde eğitim süresi dolduğu anda hizmet sona ermiştir ancak sağladığı faydalar kişiden kişiye değişmekle birlikte uzun süre devam edecektir. Bu süre kimi durumlarda ürünlerin sağladığı faydaların sürdüğünden çok daha uzun sürmektedir.

2.4.2. Hizmetin Ekonomi Açısından Önemi

Hizmetler ekonomik faaliyetlerdir. Her ne kadar çıktıları somut ürünler olmasa da, tüketiciye sağladıkları soyut faydalar itibariyle hizmetler de katma değer yaratmaktadırlar. 20. yüzyılda sanayi devrimi ile başlayan bir süreçte ürünlerin maliyetleri düşmüş, insanların refah düzeyi artmış ve üretim için harcanan zaman ve çabalar azalmıştır. Böylece önceden talep görmeyen kimi hizmetlere olan talep artmaya başlamıştır. Yüzyılın sonlarında gerçekleşen "bilgi devrimi" ile teknolojide, iletişimde ve sosyal yaşamda gerçekleşen değişimlerse ekonomileri ürün temelliden hizmet temelliye dönüştürmektedir. Bu nedenle içinde bulunduğumuz çağ bazı kaynaklarda "hizmet çağı" olarak geçmektedir. Hizmet sektörünün gelişmişliği ekonomide istihdam, yeni yatırım olanakları ve girişim imkânları doğurmaktadır. Bunun sonucu olarak da toplumun yaşam standardı yükselmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde ürün üretiminin payı git gide azalırken hizmet üretiminin payı günden güne artmaktadır. "1983 yılı başlarında Amerikan Ticaret Odası tarafından yapılan bir

çalışmaya göre, ürün sektöründeki toplam değerlerin dörtte üçü sektördeki hizmet aktivitelerinde oluşturulmuştur".

2.4.3. İşletmelerin Pazarlama Güçleri Açısından Hizmetlerin Önemi

"Adam Smith, somut ve soyut çıktılar arasında kesin bir ayrım yapmış, soyut çıktıların hiçbir değer yaratmadığını söyleyerek bunların tamamına "hizmetler" demiştir. Marshall ise bu görüşe karşılık malların, onların üreticiden tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan soyut hizmetler olmadan hiçbir işe yaramayacağını söyleyerek bu görüşü değiştirmiştir". Günümüzdeyse özellikle teknolojideki hızlı ilerlemelerle birlikte artan teknoloji kullanımı ve katı kalite politikalarının getirdiği kesin standartlar, ürünlerde kalite düzeylerinin birbirine çok yaklaşmasını, oluşan farklılıklarının da teknik imkânlardan çok fiyatlandırma politikalarına dayanmasını beraberinde getirmiştir. Küresel rekabetle birlikte artan oyuncu sayısı ile küresel pazarlarda sadece denk fayda/maliyet oranına sahip işletmeler ayakta kalabilmektedir. İşte bu çetin koşullarda işletmelerin destek hizmetlere verdiği önem hızla artmıştır. Fiyat sabit kalmak koşuluyla benzer özelliklere ve kaliteye sahip iki ürün arasından daha cazip hizmetler sunanın tercih edileceği açıktır. Buna ek olarak sanayinin artan hacmiyle birlikte işsel hizmetler sektöründe de önemli artışlar gözlenmektedir.

Enerji üretimi gibi hem bireyleri hem ekonomiyi hem de işletmeleri ilgilendiren kritik faaliyetlerde hizmetlerin önemi daha açıkça görülmektedir. Enerji üretimi yapan santrallere yakıt sevkiyatı, türbinlerin bakım ve onarımı, enerji nakil hatlarının tamiri gibi hizmetler verilmediğinde en uzun süre çalışan sistemlerin bile iki yıldan fazla süre sağlıklı şekilde enerji üretemeyeceği tahmin edilmektedir. Buda sağlık, eğitim, ulaşım, iletişim gibi hemen her tür sistemin çökmesi anlamına gelecektir.

2.5. HİZMET YÖNETİMİ

Hizmetlerin soyut temellere dayanmaları nedeniyle hizmetlerde insan ilişkileri uç noktada önem kazanmaktadır. Hizmeti üretenle hizmeti tüketen arasında en az temas bulunan durumlarda dahi, hizmet üreten işletme içindeki insan-insan ilişkileri, sunulan hizmetin kalitesi açısından büyük önem taşır. Ürün üretiminde de insan ilişkileri önemli olmakla birlikte, bu önem hizmetlerde olduğu kadar belirgin olmayabilir. Örgüt

kültürüne bağlı olarak çalışanlar, yöneticiler veya diğer çalışanlarla aralarında mümkün olduğunca az etkileşim olmasını tercih edebilirler. Ancak hizmetlerde, üretici ile tüketici arasında etkileşimin ya da iletişimin zayıf olması kesin başarısızlık anlamına gelmektedir.

Hizmet üreten bir işletmede yönetimin en önemli görevi, hizmet işletmelerinde kalitenin temeli olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik önlemleri almaktır. İleriki bölümlerde anlatılacak olan bu önlemlerin alınması da tek başına yeterli olmayacak, müşteri memnuniyetini sürekli kılacak yeniliklerin ve iyileştirmelerin de sürekli yapılması gerekecektir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde yöneticilerin özellikle yenilikçi düşünmeleri ve kuvvetli insan ilişkilerine sahip olmaları gerekmektedir.

2.6. HİZMETİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Hizmet kavramının sahip olduğu birçok karakteristik özellik, kendisini fiziksel mallardan ayırıcı nitelikte olduğundan, hizmetin pazarlanabilirliğinde ve hizmet sektörünün temellerinin oluşmasında incelenmesi gereken en önemli unsurları oluşturmaktadır. Hizmet üreticilerinin, sektördeki fırsatları yakalamaya yönelik çabalarının başarıya ulaşabilmesi için bu özelliklerin bilinmesi şarttır. Hizmeti maldan ayıran başlıca özellikler şöyle belirtilebilir (Öztürk, 2003:8):

- Soyutluk
- Ayrılmazlık
- Heterojenlik
- Dayanıksızlık
- Sahipliğinin bulunmaması

2.6.1. Soyutluk

Hizmetlerle mallar arasındaki en belirgin farklılık, soyutluk özelliği ile ortaya çıkmaktadır. Hizmetler, insanların beş duyu organı tarafından maddi olarak algılanamayan ve deneyime dayalı yarar sağlayan özelliktedir. Potansiyel bir müşteri,

mal satın alımını fiziksel olarak estetik biçim, kalite, koku, tat gibi yaklaşımlarla daha realistik bir biçimde değerlendirebilir. Hizmet satın alınımında ise, hizmetin değerini ancak satın aldıktan sonra ve hizmetin tüketilmesi esnasında değerlendirebilir (Uyguç,1998).

Hizmet satın alımına yönelik yapılan çoğu reklam, servis hizmetinin soyut karakteristiklerinden kaynaklan yararlar olan; güven, kişisel ilgi, çalışan sıcakkanlılığı ve alakası, hizmet tüketimiyle yaşanılacak kalite algısı üzerine vurgu yapılarak tasarlanır (Palmer, 2011:8). Bu yüzden hizmetlerin sahip olduğu bu karakteristik yapı, hizmet pazarlamasını ürün pazarlamasından ayıran en önemli özellik olarak kabul edilmektedir.

2.6.2. Ayrılmazlık

Ayrılmazlık özelliği ile hizmetin yaratıldığı ve sunulduğu zamanın ayrılmaması ve tüketicinin de bu süreçte aktif olarak bulunması açıklanmaktadır. Hizmetlerin bu özelliği, onları mallardan ayıran en önemli özelliklerinden biri olarak görülmektedir.

Mal ticaretinin genelinde, şirketler ürünleri tek bir noktada üretip, müşterilerin taleplerine uygun olarak nakliyesini ve sunumunu istenilen yer, zaman, fiyat unsurlarına göre gerçekleştirmektedir. Bu şekilde, üretici firmalar standartlaştırılmış üretim sürecinin potansiyel imkânlarını kullanarak ölçek maliyeti gibi fırsatlar yakalarken, ürünlerdeki kalite seviyesinin kontrolünü sağlamada başarılı olabilmektedirler. Üretim süreci genellikle müşteri tarafından görülmez ve malin satın alımından çok önce gerçekleşir. Üretim ve tüketim sürecinin ayrı olmasıyla sağlanan fayda, üretime ait maliyetlerin az olduğu bir ülkede üretim yapıp, talebin ve tüketici gelirinin fazla olduğu bir ülkede üretilenlerin satışa çıkmasını sağlayarak gözle görünür bir şekilde ortaya konabilir.

Hizmet Ticaretinde ise, hizmetin üretimi ve tüketilip değerlendirilmesi, müşteri ve hizmet veren arasındaki etkileşimin oluşmasıyla birlikte hizmetin sunumu esnasında gerçekleşir. Ayrılmazlık özelliğinin getirisi olarak, müşteri yalnızca hizmet üretimini görmekle kalmaz, aynı zamanda, üretim sürecine katılır. Buna göre tüketici, üretim yerinde ve zamanında hizmetle karşılaşmakta ve hizmeti o şartlar içinde tüketmektedir.

Örneğin, bir ameliyatın gerçekleşmesi için hastanın katılımı olmaksızın yapılacak herhangi bir operasyon düşünülememektedir. Hasta tüm hizmet üretimi sürecinde var olmak zorundadır.

Mal üretiminin, bir standart üretim süreci sonucunda sağlanması ve kalite konusunda belgelerle şüpheye yer bırakmayacak şekilde müşteriye sunumuna karşın, hizmetler üretim zamanına ve kişiye göre değişkenlik gösterebildiği gibi hatalar ve kalite eksikliklerinin saklanması veya standartlaştırılıp düzeltilmesi de çok zordur. Bu yüzden, hizmet verenin, hizmet ürününü daha hatasız bir biçimde sunmak için ikinci şansı beklemesi veya somut ürünler gibi iade kabul etmesi, değiştirmesi söz konusu değildir. Çoğu durumda, hizmet üretim sürecinde veya metodunda yaşanan en ufak değişiklik bile, sunulan hizmet değerinin neredeyse tamamen yok olmasına ve müşteri memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır. A kişisi adına konser bileti alan ve konsere giden kişi, yaşanan değişiklik sonucu B kişini dinlemek durumunda kalıyorsa, verilen hizmetin kişi açısından değeri aynı olmadığından yaratılan fayda ortadan kaybolmaktadır.

Hizmetlerin üretim ve tüketimlerinin eşzamanlı oluşu, üretim ve pazarlama faaliyetlerinde kullanılan ulaştırılma şekillerinin de mallardan farklı olmasını gerektirmektedir. Bu ürünler için yüz yüze ilişkiler gerektiren ve kişisel yetenek, kişisel bilgi gibi kavramların önem kazandığı doğrudan dağıtım kanalı seçimi göze çarpmaktadır (Karahan, 2006:52). Hizmetlerin tüketicilere sunumundan önce üretilmiş olması söz konusu olmadığından, hizmetin pazarlanmasındaki başarı veya başarısızlık doğrudan dağıtım kanalındaki etkileşimden önemli derecede etkilenmektedir.

Hizmetlerin ayrılmazlık özelliğinin etkileri, kişisel iletişim ihtiyacının düşürülebildiği alanlarda azaltılabilir. Teknolojinin sağladığı imkânlarla birlikte daha esnek çözümler yaratan internet ve çağrı merkezleri gibi kanallar, banka işlemleri, hastane randevusu gibi değişik hizmetler için kolaylık sağlamaktadır. Hizmet sunumundaki kişisel iletişim tamamen ortadan kaldırılamasa da konu, zaman ve yer faydası sağlanarak müşteri tatmini arttırılabilir.

2.6.3. Heterojenlik

Belirli bir zamanda verilen hizmetin, tam olarak aynı şekil ve içerikle, müşteride aynı tatmin seviyesini yaratarak verilmesi yani standartlaştırılması çok zordur. Her müşterinin beklenti ve hizmet deneyimlerinde görülen farklılıklar, sunulan hizmetin tüketimi sonucunda yaşanacak kalite algısı ve faydanın değişkenlik göstermesine sebep olmaktadır. Çünkü bir hizmetin içeriği ve müşteride yarattığı değer, hizmeti veren kişiden kişiye, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişebileceği için tek tip bir çıktıya ulaşmak neredeyse olanaksızdır (Zeithaml ve Bitner, 2003:21).

Hizmetler yapısı itibariyle, genelde insanlar tarafından üretilen ve emek-yoğun olarak adlandırılan performanslar olduğundan, aynı hizmet işletmesi tarafından verilen aynı hizmetin iki ayrı sunumunda bile tamamen aynı olmasını beklemek pek mümkün olmayacaktır. Hizmetin bu özelliğinin farkında olan işletmeler, daha iyiyi yakalayabilmek adına hizmet sunumunda benimsediği stratejiyi sürekli geliştirme yoluna gitmektedirler. Örneğin, bazı restoranların diğer restoranlara oranla daha iyi bir hizmet sağlama itibarına sahip olması, hazırlanan yemeğin lezzetinin yanı sıra müşteri karşılamadaki ilgi, gerekli saygı ve güler yüz gibi personel davranışlarından etkilenmekte ve izlenen strateji, verilen hizmetin müşterideki algısının daha da farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu istikrarın, işletme stratejisine uygun personel seçimi ve eğitimi yoluyla sürdürülmesi, standartlaştırılmış performansa yakın sonuçlar elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Hizmet kavramının değişkenlik özelliğiyle nitelendirilmesi bu bakımdan incelendiğinde, işletmeler tarafından yaratılmak istenilen hizmet kalitesi seviyesi ve kontrolüne yönelik faaliyetler, müşteri odaklılığına vurgu yapılarak ele alınmalıdır.

2.6.4. Dayanıksızlık

Hizmetler birer performans, süreç ve faaliyetler dizisi arz ettikleri için mallarda olduğu gibi saklanmaları, stoklanmaları, iade edilmeleri veya daha sonraki bir tarihte yeniden satılmaları mümkün olmamaktadır. Hizmet gereksiniminin genelde anlık olması nedeniyle, ertelenen hizmet tüketiciye yarar sağlamaz. Örneğin, kişi gereksinimi olduğunda uçağa binmek, hasta olduğunda hastaneye uğramak ister. Bu hizmetleri bekletip daha sonra sunmak mümkün olsa da geçen zaman sonunda hizmetin verimi ve

sağlayacağı değer azalır ya da tamamen yok olur. Bu bağlamda hizmetin mallardan ayrıldığı en önemli noktalardan biri olan dayanıksızlık özelliği, hizmetlerden sağlanan yararın kısa süreyle sınırlanmasına ve zamana bağımlılığına vurgu yapmaktadır.

Bir araba üreticisi, ürünlerini etkin olarak satamadığı bir süreçte stoklama yoluna gidip satış için uygun zamanı beklerken, hizmet üreticisi için bu süreç geri dönüşü olmayan ve ileri tarihte sunuma çıkarılmak için envanter edilemeyecek özellikte olacaktır. Örneğin, saat 9.00'da havalanacak olan uçaktaki satılamayan boş koltuklar, saat 10.00'daki uçuşa dair talepler için herhangi bir değer oluşturmayacaktır. Bu anlamda, hizmete hazır hale getirildikten sonra satılamayan hizmetler, ekonomik değerini yitirerek, sonradan giderilemeyen ekonomik kayıplara neden olmaktadır (Karahan, 2006:54). Bu da "tam zamanında üretim" modelinin ön plana çıkmasını ve eldeki talep paralelinde düzenlemeler ve stratejiler geliştirilerek hizmet sunumunun yapılması gereksinimini ortaya koymaktadır.

Bazı hizmetlerin talebi, yıl içinde mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içindeki saatlere göre farklılaşarak dalgalanmalar gösterebilmektedir. Hizmet işletmelerinde güven stoku bulundurulması mümkün olmadığından, birçok hizmet işletmesi talep ve arzı aynı doğrultuda yürütme konusunda büyük problemlerle karşılaşmaktadır. Hizmetlerin dayanıksızlık özelliği; merkezdeki sandviç dükkânlarının öğle vakti, Cuma günlerindeki uçak talebi, otellerin yaz ve özel günlerdeki süreci gibi talebin yüksek olduğu dönemler için farklı stratejiler izlenmesini gerektirirken, talebin düşük olduğu zamanları doğru belirleyerek kullanılmayan kapasitenin kaybolmasını engellemeyi gerektirir. Örneğin; otellerin sezon haricinde daha düşük fiyatlar uygulaması, restoranların da talebin yoğun olduğu saatlerde yarı zamanlı elemanları çalıştırması bundan kaynaklanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 1996:260). Sonuç olarak, hizmet süreçleri müşterilerin taleplerindeki değişimlere hızlı tepki verebilmek için esnek olabilmeli ve hizmet işletmeleri tarafından yapılan planlama, fiyatlama, hizmetin satışı gibi konulara ilişkin de riski en aza indirmek adına önlemler alınmalıdır.

2.6.5. Sahipliğinin bulunmaması

Hizmetler satın alındıktan sonra ekonomik değerlerini kaybetmelerinin yanı sıra, hizmeti satın alan kişiye herhangi bir sahiplik hakkı da vermemektedir. Hizmet ile mal arasındaki en büyük farklardan biri olan hizmetin sahipliğinin bulunmaması özelliğinin sonucu olarak, ortaya çıkan ürünün sahipliğinin tersine ancak o hizmetten faydalanmak söz konusudur. Örneğin, kiralanan bir film dvd'si kiralayanı sahibi yapmaz, sadece geçici bir süre kullanım hakkı sağlayarak fayda yaratmayı amaçlar. Bu açıdan bakıldığında, hizmetin satın alınmasıyla birlikte aslında kiralama işleminin gerçekleştiği söz konusu olur denebilir.

Bir hizmeti satın alan tüketici, bu hizmeti bir başkasına transfer edemediği için, hizmetlerde ikinci el pazarları da ortaya çıkmaz. Hizmetlerin bu özelliği, tüketicilerin satın alacakları hizmet ürününe karşı algıladıkları risk oranını arttırmakta ve beklentilerini oldukça yükseltmektedir. Satın alım sonucunda eline fiziksel bir ürün geçmeyecek olan müşteri, onu kalite bakımından doyuma ulaştıracak değer yaratan bir sunuyu satın almayı hedeflemektedir.

2.7. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI

Hizmetlerin kapsam ve türlerinin farklı olması nedeni ile kavramının tanımlanmasında ve özelliklerinin detaylandırılmasında yaşanan karmaşa, sınıflandırma alanında da etkili olmuştur. Hizmetlerin mallardan ayrılmasına yönelik özgün farklılıklara sahip olmasına rağmen, hizmet çeşitlerinin çok sayıda olması ve aralarında bu özgün farklılıkları net çizgilerle taşımayan hizmet türleri bulunması nedeniyle, sınıflandırma kritik bir önem taşımaktadır. Lovelock ve Wright (2002:30), hizmetlerin sadece "somut özellikler" ya da "değerlendirme kolaylığı" özellikleri ile birbirinden farklılaşmadığını, birçok ürünün içeriğinde hem maddi ürün hem de hizmet olması nedeniyle, tüm ürünleri fiziksel ürün ya da hizmet ürünü kategorilerinden birinde değerlendirmenin basit kalacağını savunmuştur.

Hizmetlerin pazarlanabilmesi ile ilgili konuları ele alabilmek için, hizmet sektörünün özelliklerini bilerek, sektör içinde yer alan hizmet türlerini sınıflandırmak ve

bu gruplanmaya uygun olarak pazarlama stratejilerini üretmek önemli bir yer tutar. Palmer'a (2011:16) göre, gerçekleşen faaliyetlerin türü ve üretim metotlarının benzerliğine göre sınıflandırılma yapılması ve bu şekilde hizmetlerin; bankacılık, denizcilik, otelcilik gibi başlıklar altına toplanabilmesi mümkündür. Örneğin, lojistik firmalarının verdiği çok değişik hizmet türleri bulunmasına rağmen, hepsi lojistik hizmetleri olarak nitelendirilip tek bir başlık altında toplanabilmektedir. Bu bağlamda, lojistik hizmetlerin pazarlanabilirliğine yönelik yürütülen özgün stratejiler ve lojistik hizmet işletmelerinin sektör içindeki kendilerine has rekabeti bu sınıflandırmanın oluşmasıyla daha da belirgin hale gelmektedir.

Geçmişten bugüne, birçok yazar ve araştırmacı hizmetlerin sınıflandırılması konusunda farklı kriterlere göre şekillenen değişik yaklaşımlar geliştirerek, birbirlerinden farklı çıkarımlar ortaya koymuşlardır. Bu anlamda, konu hakkında birçok çalışma yapılmasına rağmen üzerinde anlaşma sağlanmış bir hizmet sınıflandırma metodu bulunmamaktadır. Fakat genel anlamda sınıflandırmaları; insan gücüne veya araç ve gerece dayalı hizmetler, müşterinin hazır bulunmasını gerektiren veya gerektirmeyen hizmetler, kişisel ihtiyaçları veya işletme ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler ve kar amaçlı ya da kar amaçsız hizmetler olarak saptamak mümkündür (Karahan, 2006:28):

2.7.1. İnsan Gücüne veya Araç ve Gerece Dayalı Hizmetler

İnsan gücüne dayalı olan hizmetler, emek-yoğun olarak adlandırılmakta ve sunumunda insanın kapasite ve yeteneklerine büyük oranda bağlı olan türdeki hizmetlerdir. Bu türdeki hizmetler şu şekilde örneklenebilir (Tek ve Özgül, 2005:377);

- Profesyonelliği gerektiren hizmetler,
- Kalifiye işçilik gerektiren hizmetler,
- Kalifiye işçilik gerektirmeyen hizmetler,

Bunun tersi olarak, insan gücünden çok makine, araç ve gerece bağlı olarak şekillenen hizmet türleri, hizmet sunumlarının insana olan bağımlılığını düşürerek daha otonom bir performans ortaya koyar. Bu türdeki hizmetler de aşağıdaki gibi

örneklenebilir (Karahan, 2006:29):

- Otomatik araç ve gerece dayanan hizmetler,
- Kısmen işgücü kısmen makine gerektiren hizmetler.

2.7.2. Müşterinin Bulunmasını Gerektirip Gerektirmeyen Hizmetler

Hizmetin sunumu esnasında müşterilerin fiziksel varlıklarının gerektiği hizmet türleri, hizmeti alan tarafı hizmet sunumuna yönelik bir şahit yapması açısından önemli ve riskli bir alan oluşturur. Müşterinin fiziksel olarak bulunduğu hizmetlerde, hizmet sunulan mekân ve zamanlama faktörleri önem kazanırken, işletmelerin müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini dikkate alarak düzenlenmeler yapması beklenir. Bu tarz hizmetlerde hissedilen tatmin oranı, hizmeti sunan personelden, hizmeti kullanan diğer müşterilerin yorumlarına kadar her şeyle yakından ilişkilidir. Müşterinin hazır bulunmasını gerektiren hizmetlere, kuaför hizmetleri, sağlık hizmetleri, sanatsal hizmetler örnek verilebilir.

Müşterinin hizmet ortamında bulunmasını gerektirmeyen hizmetlerde ise, hizmet alıcısı satın aldığı hizmetin üretim sürecinden çok, verilen hizmet sonucu ortaya konan teknik kaliteye ya da beklediği tatmin seviyesine ulaşıp ulaşmadığıyla ilgilenir. Örneğin, kredi kartları ve bazı sigortalar için hizmet verilen kuruma gitmeden telefon ya da posta yoluyla hizmetten faydalanılabilir (Öztürk, 2003:28). Bu müşterinin, hizmet verenle sıcak iletişimine gerek olmadan yapılabileceği için, iki tarafın ilişkisel sürecine de esneklik katar. Bu hizmetlere ayrıca otomobil tamir ve bakım hizmetleri de örnek verilebilir. Böylece, hizmet satın alımı sayesinde arabasının eski hale gelmesi müşteriyi doyuma ulaştıracak ve bu süreç içinde yer almasına gerek olmadan hizmetin sonucuna ulaşabilecektir.

2.7.3. Kişisel veya Örgütsel İhtiyaçlara Yönelik Hizmetler

Hizmetler, üretim süreçlerinin sonunda hitap ettiği ve fayda sağladığı kesim bakımından da farklılıklar gösterir. Hizmetlerin kişisel ihtiyaçları karşılamaya yönelik ya da işletme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasına göre bir ayrıma sahip olması, pazarlama stratejilerinin de uygulandığı anda etkili olabilmesi adına hayli önemlidir.

Örneğin, bir mobil operatörün kurumsal işletmelere yönelik uyguladığı kampanya ile kişisel kullanıma yönelik yürüttüğü kampanya birbirinden farklılık göstermekte ve birbirinden ayrı noktalara vurgu yapmaktadır.

Örgütsel ihtiyaçlara yönelik tasarlanan hizmetlerde ise verilen hizmetin amacı, üretime ya da hizmete yönelik faaliyet gösteren işletmelerin sürecine değer katmak ve onlara ekonomik fayda sağlamaktır. Örneğin, tekerlek üreticisi olan bir firmanın, ürünlerini vaktinde ve sorunsuz bir biçimde müşteriye ulaştırma noktasında yararlanacağı lojistik şirketler, firmanın örgütsel ihtiyacını yerine getirme vazifesini üstlenmektedir. Ayrıca, avukatlık, danışmanlık, muhasebecilik gibi hizmetler de bir işletmenin var olan problem çözümlerine yönelik ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

2.7.4. Kar Amaçlı ya da Kar Amaçsız Hizmetler

Hizmet üretiminin ticari bir amaçla gerçekleştiği ve müşteri tarafından satın alımı sonucunda kar elde etme amacını içinde barındıran hizmet türü, kar amaçlı hizmet olarak bilinmektedir. Ortaya çıkan hizmet, kişisel veya örgütsel kullanıcı kitlesine uygun pazarlama stratejileriyle birlikte alıcının beğenisine sunulur. Bu tür hizmetler şu şekilde belirtilebilir (Cemalcılar, 1999:91):

- Barınma hizmetleri (otel, ev, yazlık kiralama vb.)
- Konut hizmetleri (konut bakımı/tamiri, konut temizleme vb.)
- Eğlence hizmetleri (konser, sinema, tiyatro vb.)
- Bakım hizmetleri (giysi temizleme, kuaförlük vb.)
- Sağlık hizmetleri (özel hastane, özel kontrol vb.)
- Öğretim ve eğitim hizmetleri (özel okul, kurs vb.)
- Meslek ve işletme hizmetleri (avukatlık, muhasebecilik vb.)
- Sigorta ve finansal hizmetler (sigortacılık, bankacılık vb.)

- Taşıma ve haberleşme hizmetleri (mal taşıma, mobil operatörleri vb.)

Diğer bir hizmet türü ise, kâr amacı güdülmeden toplum yararına sunulan ve birincil amacı kar elde etmek olmayan hizmetlerdir. Kar amacı gütmeyen hizmetler, hedef müşterinin ihtiyaçlarında doyum sağlama ve beğenisini kazanma amacıyla uygulamaya geçerek, topluma fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Kar amacı gütmeyen hizmetlere örnek olarak; sağlık hizmetleri, hayır işleri, eğitim, dini hizmetler ve sosyal hizmetler verilebilir.

2.8. HİZMET SEKTÖRÜ VE HİZMET İŞLETMELERİ

Hizmet kavramının temel dinamikleri üzerinde şekillenmiş ve nitelik, işlev ve kapsam bakımından çok çeşitli kolları olan hizmet işletmeleri, bir araya gelerek ortaya çıkardığı hizmet sektörünün, tüm işletme sektörlerinin yarısından fazlasını kapsayan bir ana sektörü oluşturmasını sağlamaktadır. Sağlık, güvenlik, ulaştırma ve ev temizliği gibi birbirinden farklı etkinlikleri içinde bulunduran hizmet sektörü, küresel ölçekte hızla büyümekte ve fiziksel malların satışında dahi, hizmeti ürünün ayrılmaz bir parçası olarak pazarlamaktadır. Bu anlamda, hizmet üretiminde "talep" paralelinde gelişen hizmet işletmeleri, günümüzün ekonomik, sosyal ve teknolojik imkânlarının beraberinde büyük bir ivme kazarak, Dünya ekonomilerini hizmet temelli bir ekonomik yapı içerisine konumlandırmaktadır.

Hizmet işletmelerinin faaliyetlerine konu olan herhangi bir fiziki malın transferinin yapılması veya hizmetin ürünle birlikte sunulması, faaliyetlerin müşteriye geçici fayda sağlama amacıyla yapıldığı ve herhangi bir mülkiyet transferiyle sonuçlanmayacağı gerçeğini değiştirmez. Çünkü hizmet sektöründe satın alınan şey bir nesnenin veya sistemin bizzat kendisi değil, onun gördüğü işlevdir (Aslan, 1998:34). Sonuç olarak hizmet işletmelerinin önceliği, hizmet üretimi sonucunda hizmet alan tarafa tatmin ve fayda sağlayarak, ihtiyaçları konusunda doyuma ulaştırmayı hedefleyen faaliyetler yaratmaktır. Genel olarak hizmetin pazarlandığı ve sunumunun gerçekleştiği yer olan hizmet işletmeleri, hizmet sektörünün belkemiğini oluşturduğundan müşteri istek ve taleplerine odaklı olmalı ve faaliyetlerini bu çerçevede düzenleyerek piyasada yer almalıdırlar.

Üretimin çeşitliliğinden, toplumsal hayatın dinamikliğine ve tüketim yapılarında gözlenen değişikliklere kadar, hizmet sektörü hızla gelişen ve değişen bir sektör durumuna gelmektedir. Bu bağlamda, hizmetleri ve hizmet sektörüne kaynaklık eden hizmet işletmelerini incelemek için üç temel neden sayılabilmektedir. Bunlar (İçöz, 2005:2):

- Hizmet işletmeleri, her endüstrileşmiş ülkede ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Hizmet işletmelerinin ekonomideki yeri ve hacmi arttıkça, bu alanda eğitim almış insanların çoğunun istihdam edileceği hizmet sektörü ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hizmetler üretim ve istihdam açısından üzerinde önemle durulması gereken bir faaliyet alanıdır.

- Hizmetler ekonomisinin ülkelerde bugün ulaştığı boyuta karşın, hizmet alanında yapılan akademik çalışmalar ve araştırmalar, bu faaliyetlerin daha da derinden irdelenmesini gerektirmektedir.

- Hizmetlerin somut mallardan ayrı değerlendirilmesini gerektiren birçok özelliği bulunmaktadır. Bu nedenle de hizmet işletmelerinde endüstriyel mal üreten işletmelerden farklı olarak uzmanlaşmış elemanlar istihdam edilmekte ve değişik yönetsel teknikler uygulanmaktadır. Dolayısıyla mal üretimi yapan işletmelerde elde edilen bilgi ve deneyimler her zaman hizmet işletmelerine uyarlanmayabilmektedir. Hizmetlerin iyi tanınması ve sektör özelliklerinin bilinmesi, bu anlamda kritik önem kazanmaktadır.

2.9. HİZMET SEKTÖRÜNÜN VE HİZMET İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Hizmetlerin bugün hala üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımı bulunmasa da kendine has özelliklerinden kaynaklanan farkları, hizmet işletmelerini mal üreten işletmelerden ayırıcı nitelik yaratmaktadır. Zaman, mekân ve şekil bakımından fayda sağlama amacıyla meydana getirilen hizmetler ve onların karakteristik özellikleri, hizmet işletmelerinde alınan kararlar ve pazarlama stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hizmet işletmelerinde ve sektörde baskın olan özellikler şu şekilde açıklanabilir (Sayım ve Aydın, 2011:248–249);

- Hizmet işletmelerinin üretim yönetiminde, hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması yüzünden esneklik bulunmamaktadır. Hizmet üretildiği anda tüketildiğinden, arz ve talep dengesizliklerinden kolayca etkilenir.

- Hizmet sektöründe insan önemli rol oynamakta ve işletmeler genellikle emek yoğun biçimde çalışmaktadır. Bu özellik hem hizmet üretiminin kontrolünü zorlaştırır hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği arttırır.

- Pek çok hizmet işletmesinin üretiminde, kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek oldukça zordur. Mallarla ilgili yapılan kalite tanımlarında, geçerli genel tanım "kullanıma uygunluk" şeklindeyken, hizmet kalitesi "beklentiye uygunluk" şeklinde ifade edilmektedir (Karahan, 2006:18). Hizmetin müşteriye vereceği doyum sübjektif olduğundan, hizmetleri ölçecek objektif standartlar belirsizdir denebilir.

- Hizmet işletmelerinde, verilen hizmet için birim fiyat belirlenmesi ve maliyet hesaplamalarının yapılması gibi konularda güçlük yaşanır.

- Hizmet işletmeleri, üreten ile satın alan arasında yüz yüze bir ilişki gerektiği için pazara yakın olmak zorundadırlar. Bu özellik, hizmet işletmelerinin faaliyet alanlarını sınırlandırsa da müşterilere ve rakiplere yakın olmasına bağlı olarak üstünlükler de sağlayabilir.

- Hizmet işletmelerinde, pazar hacminin belirlenmesi hedef pazarın saptanmasında yeterli olmaz. Hizmet işletmelerinin pazar tanımlamasında, müşteri isteklerini ayrıntılı olarak incelenmesi ve sundukları hizmetlerin ayırıcı özelliklerinin detaylı olarak belirlenmesi gerekir.

2.10. HİZMET SEKTÖRÜNÜN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Toffler'in "Üç Dalga Teorisi" adıyla, dünyada yaşanan endüstriyel ve ekonomik faaliyetlerin tarihsel gelişimini üç safhada ele aldığı sınıflandırmaya göre; tarımın ortaya çıkışıyla "birinci dalga" değişim yaşanmış ve tarım toplumları ortaya çıkmıştır. Daha sonra sanayi devrimi ile birlikte, fabrikalara dayalı ve ölçek ekonomisine vurgu yapan "ikinci dalga" değişim yaşanmıştır. Bugün ise, teknoloji devriminin yaratmış

olduğu ve bilgi toplumunu ortaya çıkaran "üçüncü dalga" değişim yaşanmaktadır (Toffler, 1981:43). Üçüncü dalga değişimini yaşayan ekonomilerde, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanılan gelişmelere paralel olarak hizmet sektörünün payı giderek büyümekte, buna karşın tarım ve üretim sektörlerinin ağırlıkları gitgide azalmaktadır.

Yirminci Yüzyıldan itibaren dünyada yaşanan "Bilgi Devrimi" ile birlikte bilgi etrafında şekillenmeye başlayan yeni süreç, toplumları sanayi merkezli işleyen bir düzenden, ekonomik yapısının, mal temelinden çok hizmet temeline dayanan bir düzene dönüşmesine sebep olmuştur. İçinde bulunduğumuz çağın, bazı kaynaklarda "hizmet çağı" olarak da tanımlanması, yeni ekonomik süreç doğrultusunda evrimini sürdüren bu değişimden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda yaşanan süreç, hizmet işletmelerinin önemini ve içinde bulunduğu hizmet sektörüne olan ilgiyi de önemli ölçüde arttırmıştır.

Hizmetler bugün, gerek ülke ekonomilerinin sahip olduğu GSYİH içerisindeki yeri, gerekse de istihdam sağlama gücü itibariyle en büyük sektör konumuna gelmiştir. Ülkelerin ticareti ve kalkınması için hem iç hem de dış pazarın alt yapısını oluşturmada büyük öneme sahip olan hizmet sektörü, finans, dağıtım, turizm, pazarlama vb. gibi faaliyetlerin ekonomik gelişime olan katkılarının da daha net bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunun paralelinde, ülkelerin mevcut hizmet sektörü büyüklüğü ile ekonomik gelişmişlik düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğundan bahsetmek mümkündür.

2.10.1. Dünyada Hizmet Sektörü

Son yıllarda, hizmet sektörünün ülke ekonomileri içerisindeki payı, tarım ve sanayi sektörlerini geride bırakarak kayda değer bir büyüme göstermiştir. Hizmet sektörü üzerine ağırlık veren ülkeler, istihdam sorunlarını bu yolla büyük ölçüde çözerek, var olan işsizlik oranlarını asgari seviyelere düşürmeyi başarmışlardır. Günümüzde gelişmiş çoğu ülkenin milli gelir payında büyük bir rolü olan hizmet sektörü, ülkelerin hizmet ihracatı konusuna da önem vermelerine ve malla ya da maldan bağımsız olarak sundukları hizmetler sayesinde ülkeye döviz girdisi sağlayarak, hizmet

temelli bir ekonomik yapı kurmalarına yol açmıştır (Karahan, 2006:20).

Bu bağlamda hizmet sektörü, sanayi-ötesi ekonomilerde küresel değişim süreci içerisinde ele alınan ve kâr potansiyeli oldukça yüksek bir sektör olarak, büyük bir gelişme potansiyeli taşımaktadır. Ülkelerin kişi başına düşen milli gelirleri arttıkça, toplum tarafından yapılan harcamaların ağırlığı da hizmetlere doğru kaymaktadır. Bu şekilde hem toplum hem de hizmet üretenler kazandığından, döngü 'kazan-kazan' şeklinde sürerek yaratılan fayda paylaşılır.

2.10.2. Türkiye'de Hizmet Sektörü

Ülkelerin ekonomik yönden kalkındıkça hizmet sektörüne verdikleri ağırlıkların artması paralelinde, Türkiye'nin gelişmekte olan ülkeler sınıfında bulunması bu bağlamda gerçekleştirilen ekonomik eğilimleri daha da anlamlaştırmaktadır. Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda tarım sektörü ön plandayken, ilerleyen zaman diliminde sanayileşmenin ön plana çıkması ve bununla beraber yaşanan üretim artışıyla ortaya çıkan ticaret kavramının küçümsenemeyecek şekilde ülke ekonomisine yaptığı katkı sonucunda, hizmet sektörüne geçiş hızlanmış ve lider sektör konumlandırılmasına gidilmiştir. Dünyada yaşanan bilgi teknolojisinin tüm ülke ekonomilerine küçük veya büyük olarak yön vermesinin bir sonucu olarak, Türkiye'de de özellikle haberleşme alanında çoğunlukla bilgisayarların kullanılması ve iletişim maliyetlerinin düşmesiyle hizmet önemli bir ticari kazanç alanı haline gelmiş ve bu ölçekte gelişmeye devam etmektedir.

3. KALİTE VE HİZMET KALİTESİ

3.1. KALİTE KAVRAMI

"Kalite" kavramı gerek iş dünyasında gerekse günlük hayatın diğer alanlarında, sıklıkla kullanılan bir kavram olmasına karşın, kullanımı daha çok kavramın herkesçe açık ve net olarak bilindiği veya anlaşıldığı varsayımı üzerine kuruludur. Her yönetim kademesinde, her birey tarafından hemen her konuda çok yaygın olarak kullanılmasına karşın kalite kavramı hakkında üzerinde fikir birliğine varılmış, kesin bir tanım yoktur. Bunun nedeni kısmen kalitenin sayısal bir büyüklük olmaktan çok, bireylerin algılarına dayanan bir kavram olmasından, kısmen de farklı amaç ve süreçler için farklı açılardan değerlendirilmesi gerekliliğindendir. Kalite kavramına ilişkin farklı algıların oluşmasının nedenleri arasında tanımların çok çeşitli kaynaklardan alıntılanması, farklı kalite boyutlarının varlığı, kalite kavramının farklı yönetim fonksiyonlarını farklı şekillerde etkilemesi, farklı süreç ve uygulamalarda kullanılması gibi nedenler de sayılabilir. Bu nedenle literatürde kalitenin çok farklı tanımları bulunmaktadır.

Dikkatle incelendiğinde, insan tasarımı olan her tür ürün ve sistemin, kendi bozulmasına ve yok oluşuna yönelik potansiyeli içinde taşıdığı görülür. Bu kısmen insan tasarımı olan ürün ve sistemlerin kendi kendilerini yenileme özelliklerinin olmamasından, kısmen de tabiatın eskitici-aşındırıcı özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Demir paslanır, ahşap çürür, hizmet diğer hizmetlerin gerisinde kalır ya da önemini yitirir. Bu bozulmalar insan çabalarıyla engellenebilir veya geciktirilebilir. Demir kaplanır, ahşap cilalanır, hizmetler geliştirilir. Bu yönüyle düşünüldüğünde kalite, "kendinden beklenen niteliklere sahip olan ve bozulmamış" anlamlarını taşır ve anlık bir gözlem sonucu olmaktan çok, sürekli iyileştirmeye konu olan ve asla tam anlamıyla ulaşılamayacak bir hedeftir denebilir. Bu açıdan bakıldığında kalite kavramının çıkış noktasının, insanların ve sistemlerin hata yapma potansiyellerinin bilinciyle, mükemmele ulaşmayı arzulamaları olduğu söylenebilir. Kalite, insanların kusursuzluk arzularının doyurulma seviyesidir.

Kalite ile ilgili ikilemlerden biri de kalite ile -algılara dayalı bir temelde- "en çok"' olan hedeflenirken, kalite ölçümünün "en az" olana göre yapılmasıdır. Kalite hedeflerinde bir üst sınır olmadığından, kaliteye ilişkin standartlar belirlenirken alt

sınırlar belirlenir ve standardı karşılayacak asgari şartlar ortaya konur. Bu nedenle standartların üstündeki kalite örnekleri algılarda dikkatten kaçmasa da ölçümlerde dikkatlerden kaçabilmektedir. Aynı kalite sistemi içinde aynı kalite onayı belgeleriyle ödüllendirilmiş iki işletmeden birinin sunduğu hizmet, diğerinden çok daha kaliteli algılanabilmektedir.

3.2. KALİTE TANIMLARI

Kalite konusunda hemen herkesin kendi ihtiyaçları, bilgileri, algıları ve amaçları doğrultusunda kendi tanımları bulunmaktadır. Öte yandan kalite hakkında yapılan yorumlardan bazıları, yapıldığı zaman, kapsam, yorumu yapan kişi, yorumun yapıldığı yer gibi açılardan öne çıkmaktadır.

Amerikan Kalite Derneği kaliteyi, "her iş alanı ya da kişi için farklı bir tanımlaması olan, sübjektif bir kavramdır. Teknik kullanımda kalite iki anlama gelebilir şeklinde tanımlamış ve kavramı ikiye ayırmıştır:

1. Bir ürün ya da hizmetin, belirtilen ya da saptanan ihtiyaçları tatmin edebilme yeterliliği sağlayan karakteristik özellikleridir.

2. Kusurlardan arındırılmış bir ürün ya da hizmettir.

Kalite konusundaki tanımlar gruplandırıldığında bir kısım yazarların kaliteyi kullanılabilirlik ve ihtiyaçları karşılama yönlerinden değerlendirdikleri görülür. Çağdaş kalite anlayışının öncülerinden olan "Juran'a göre kalite kullanıma uygunluktur. Crosby bu görüşü "kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir" şeklinde ifade eder. Feigenbaum, bu görüşü genişleterek, kalitenin "kullanılmakta olan ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen gereksinimleri gidermeyi sağlayan özellik ve karakteristiklerinin tümü" olduğunu belirtmiştir. Deming, kalitenin bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını hedeflemesi üzerinde durmaktadır. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonuna (EOQC) göre "kalite bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir". "Avrupa ve Uluslararası Standart Kalite Sistemi, kaliteyi "bir ihtiyaca karşılık verebilmek için, bir ürün veya hizmetin istenilen bütün özellikleri toplaması şeklinde tanımlamaktadır". Bu görüşlerden farklı olarak "bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde oluştuğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu

anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış, "stratejik" bir kavram haline gelmiştir. Bu yüzden kalite, "ölçülebilen yönetim değerleri" olarak tanımlanabilir". Bu görüşü kalitenin teknik boyutuyla birleştiren bir diğer görüşe göre kalite, "müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi vb. amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır". Neden-Sonuç diyagramı ya da diğer adıyla "Ishikawa diyagramının" yaratıcısı Ishikawa ise kalitenin her bir tasarım ve sürecin içinde yer alması gerektiğini, denetim yoluyla kalite yaratılamayacağını söylemiş, kaliteyi süreçlere de yüklemek yoluyla bir sonuç olmaktan çıkartıp hem bir sebep hem de bir sonuç haline getirmiştir. Garvin, farklı tanımları bir araya getirmiş ve kalite kavramını beş bölümde tanımlamıştır.

- **Deneyüstü bakış açısı:** Doğuştan mükemmellik. Kalite kesin olduğunda müşteriler kaliteyi deneyimler yoluyla algılayacak ve gördüklerinde tanıyacaklardır.

- **Ürün temelli yaklaşım:** Ürünün bir kısım içeriğinin ya da özelliğinin miktarı. Bir özellikteki değişim, kalitedeki değişim anlamına gelir. Örneğin bir kilimin bir milimetre karesindeki düğüm sayısı gibi...

- **Kullanıcı temelli tanımlama:** Kullanıma uygunluk ya da müşterinin azami ölçüde tatmin edilmesi. 1980'lerde kullanıma uygunluk yerini müşteri tatminine bırakmıştır. Odak noktası müşterilere kaymış ve kalite müşteri beklentilerini karşılamaya ya da aşmaya dönüşmüştür.

- **Üretim temelli yaklaşım:** Belirtilen özelliklere uyum… Belirtilen özelliklerle kastedilen ürün ya da hizmeti tasarlayan ve gerçekleştiren kişilerin belirlediği toleranslar ve hedeflerdir. Hedefler ideal değerler ve toleranslar da kabul edilebilir limitlerdir.

- **Değer temelli yaklaşım:** Ulaşılabilir mükemmellik. Kalite değer ve fiyatlarla tanımlanmıştır.

Sonuç olarak kalite için, "kullanılma amacına ve kullanan kişiye bağlı olarak değişebilen, çok boyutta incelenebilen, sadece nesneler için değil süreçler için de geçerli olan, farklı açılardan faydalar sağlayan bir kavram, bir anlayış, bir durum, bir

yöntemdir" denebilir. Kalitenin bu çok boyutluluğu ve çok amaçlılığı nedeniyle kesin olarak ölçümü güçtür. Kalite için tüm kavramları içerecek ve genel-geçer bir tanımlama yapmak olası değildir. Kalite'nin "kullanıma uygunluk" anlamına geldiği düşüncesi günümüzde de yaygın olmakla birlikte bu tanımlama yeterli değildir; zira bu tanım, ürün ya da hizmetin kişinin kullanımına uygun olmadığında "kalitesiz" olacağı mantıksal sonucunu getirmekte ve kaliteyi sadece fonksiyonellik anlamına indirgemektedir.

3.3. KALİTENİN ÖNEMİ

Yapılan bazı araştırmalar 1990'lı yıllarda uluslararası pazarlarda her on müşteriden sekizinin herhangi bir mal ya da hizmeti satın alma kararında kalitenin fiyata eşit ya da ondan daha fazla ölçüde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bundan yaklaşık 10–15 yıl önce ise her on müşteriden ancak üçü satın alma kararını benzer şekilde veriyordu. Kalitenin pazardaki öneminin geçtiğimiz yıllardaki bu sıçrayışı çağdaş pazarlama tarihindeki en önemli gelişmedir.

Kalitedeki artışın sonuçları kazan-kazan yönlüdür. Bunun anlamı kalitedeki olumlu değişimlerin hem kullanıcıyı hem de üreticiyi olumlu etkileyeceğidir. Kalitedeki bu olumlu değişme ile birlikte kullanıcının yaşam standardı yükselirken, üretici de kârlılık, rekabet üstünlüğü, marka bilinirliği, pazarlama kolaylığı, kurumsal imaj, çalışanların motivasyonu gibi pek çok açıdan kazançlı çıkacaktır. Bunun etkisi de hem yerel hem de küresel pazarlarda gözlenecektir. Ayrıca insanların genelleme eğilimi nedeniyle, bir sektördeki işletmelerin kalite konusunda iyileşme sağlaması, diğer sektörleri ve dolayısıyla da pazarı olumlu etkileyecektir. Kalite aynı zamanda önemli bir rekabet unsuru olması dolayısıyla, teknik ve teknolojik gelişmeyi hızlandırmakta, kullanıcıların yaşam kalitesini arttırmakta ve verimlilik, etkinlik gibi yollarla değer yaratmaktadır.

3.4. KALİTE BOYUTLARI VE ÖZELLİKLERİ

Kalite çok boyutlu bir kavramdır ve üzerinde fikir birliğine varışmış kesin tanımlar olmadığından, kalite boyutları incelenirken de pek çok farklı yorumla karşılaşılabilmektedir. İki, üç, dört, beş, sekiz ve on dört boyutlu yorumlar bulmak

olasıdır. En basit ve genel haliyle kalite iki boyutta incelenebilir. Kalite, kaliteye ilişkin algılar göz önüne alındığında ikiye ayrılabilir;

1. Objektif Özellikler
2. Sübjektif Özellikler

Objektif özellikler insan unsurunun dışında kalan özelliklerken, sübjektif özellikler, objektif özelliklerin algılanması sonucu oluşan her türlü fikir, düşünce ve duygulardır.

Bir başka ikili boyutlandırmada planlama açısından bakıldığında;

1. Tasarım Kalitesi: Tercih edilen özelliklerin üründe yer alması
2. Uygunluk Kalitesi: Tercih edilen özelliklerin standartlara uyum derecesi

Tasarım kalitesi zevk, ihtiyaç ve tercihe göre değişir. Uygunluk kalitesi ise ölçülebilir.

Kullanım açısından kalitenin beş özelliği olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; teknolojik açı, psikolojik açı, zaman uygunluk açısı, sözleşme açısı ve etik açıdan oluşmaktadır. Kalite denince akla dört boyut gelmektedir ve bunların hepsi de pazarlama faaliyetlerinin başarısında genellikle eşit ağırlıklı olarak önem taşımaktadır. Bu dört boyut tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, özellikler ve alan hizmeti olarak belirlenmiştir.

Kalite boyutlarına ilişkin bir başka görüşte Garvin, kalitenin özelliklerini 8 boyutta belirtmiştir:

- **Performans:** Ürün veya hizmetin vaat ettiği işlevleri yerine getirebilme derecesidir.
- **Diğer Unsurlar:** Ürünün veya hizmetin çekiciliğini sağlayan tamamlayıcı özelliklerdir.

- **Uygunluk:** Belirlenen özelliklere, belgelere ve standartlara uygunluktur.
- **Güvenilirlik:** Ürünün kullanım ömrü içerisinde performansın sürekliliğidir.
- **Dayanıklılık:** Ürünün kullanılabilirlik özelliğidir.
- **Hizmet görürlük:** Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolayca çözülebilmesi olup satış sonrası hizmetler de denmektedir.
- **Estetik:** Ürünün duyulara seslenebilme yeteneğidir.
- **İtibar:** Ürünün geçmiş performanslara dayanarak marka üzerinden güvence verebilmesidir.

Boyutlandırmaya yönelik diğer bir ayrım da ürün kalitesi ve hizmet kalitesi ayrımıdır.

3.5. HİZMET KALİTESİNİN TANIMI

Önceki kalite tanımlarından anlaşılacağı gibi, kalite kavramı öylesine çok boyutlu ve değişken bir kavramdır ki, belirli bir ürün ya da hizmetin kalitesini göz önüne aldığımızda dahi kesin bir tanımlama yapmak mümkün olamamaktadır. Hizmet kalitesi de aynı şekilde çok boyutlu ve değişken özellik gösterdiğinden, hizmet kalitesine ilişkin pek çok farklı tanımlama yapılmaktadır. Örneğin Rosander'e göre:

- Müşterilere önemli olduklarını hatırlatmaktır.
- Müşteriye verilen iyi hizmet karşılığında üst yönetimden kazanılan takdirdir.
- Daha hızlı ve etkili çalışmaktır.
- Nezaket ve ilgidir.
- İkna edici, profesyonel yaklaşımdır.
- Yaptığı işi iyi bilen personelin yaptığı iştir.
- İş tatminidir.

- Müşteriyi iyi dinlemek ve anlamaktır.
- Çok sayıda mutlu müşterinin varlığıdır.
- Kullanıma uygunluktur.
- Müşterinin parasının değerini almasıdır.

Görüldüğü gibi hizmet kalitesine ilişkin çeşitli görüşler bulunmakta ve bu görüşler farklılık göstermektedir. Kalite kavramında olduğu gibi hizmet kalitesi kavramı üzerinde de fikir birliğine varılmış, kesin bir tanım olmadığından, hizmet kalitesine ilişkin bu görüşlerin "doğru" ya da "yanlış" olduklarını söylemek güçtür. Bu nedenle, hizmet kalitesinin ne olduğuna ilişkin daha tarafsız bir fikir oluşturmak adına, farklı görüşleri göz önünde bulundurmakta fayda vardır.

Literatür incelendiğinde, görüş bildirenlerin hizmet kalitesini daha çok müşteri memnuniyeti kavramı üzerinden açıklamaya çalıştıkları görülmektedir. Örneğin Öztürk'e göre hizmet kalitesi "bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da bu beklentileri aşma yeteneğidir". İki kavramın farklı olduğunu savunan Hentshchel'e karşı, Bitner, Bolton, Drew ve Oliver, müşteri memnuniyetinin işletmeyi hizmet kalitesine götürdüğü görüşündedir. Ancak bu tür kesin bir ilişkilendirmeye gitmeden önce kalite kavramının çok boyutluluğu üzerinde durmak gereklidir.

Kalitenin gözlemciye ve duruma göre değiştiği prensibinden yola çıkıldığında, müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesiyle eş anlamlı olmadığı söylenebilir. Örneğin bir hava yolu şirketi kabin içi hizmetlerde son derece lüks bir hizmeti görece ucuz bir fiyattan sağlarken, bu hizmetin finansmanını bakım/onarım hizmetlerini, personel eğitimini, yasal ve etik zorunlulukları ihmal ederek sağlıyorsa hizmet, bu durumdan habersiz olan müşteriler için "kaliteli" görünmesine karşın, bu havayolu şirketini denetlemekten sorumlu makamlarca kesinlikle kabul edilemez bulunacak ve işletme kalitesiz hizmetinden dolayı büyük cezalar alacaktır. Müşteri işletmenin güvenliği sağlayacağı taahhüdü üzerine, o işletmenin uçağı ile uçmanın güvenli olduğu varsayımıyla bu yolculuğa çıkmıştır. Bu da müşteriler tarafından uçuş güvenliği konusunda beklenen kaliteyi oluşturur. Bu senaryoda işletme, müşteriyi göstermelik bir kalite ile aldatmakta ancak gerçekte düşük kaliteli bir hizmet sunmaktadır. İşletme

müşteri tarafından "algılanan kaliteyi" iyileştirirken, müşteri tarafından "beklenen kaliteyi" müşteriden habersiz olarak kötüleştirmiştir.

Öte yandan bu tür senaryoları önleyecek bir bakış açısı, müşteri memnuniyetinin ne olduğuna dair daha farklı bakış açılarıyla sağlanabilir. Müşteri memnuniyeti sadece müşterinin hizmet anındaki algılarına hitap etmenin ötesinde, müşterinin bundan hiçbir zaman haberi olmasa bile, bütün kalite boyutlarında müşterinin lehine karar almak anlamına gelmelidir. Bu sebeptendir ki kalite standartları oluşturulurken ve işletmelere kalite belgeleri verilirken sadece müşterilerin ne kadar memnun olduğu değil, güvenlik gibi farklı boyutlarda gözlemler ve ölçümler yapılarak kalite belgeleri verilmektedir. Tüm kalite boyutlarında kalite standartlarına uyuluyorsa, işletmenin bu standartlara ek olarak sağladığı her bir fazladan faydanın müşteri memnuniyeti ile birlikte kaliteyi de arttıracağı açıktır.

Buna karşın, Parasuraman ve arkadaşlarına göre hizmet kalitesi, sunulan hizmet seviyesinin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığının bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet sunmak müşteri beklentilerini istikrarlı bir şekilde karşılamak demektir.

Parasuraman ve arkadaşları bu çalışmalarında, yaptıkları ampirik gözlemler sonucu, 3 aşamada hizmet kalitesine ilişkin bir model oluşturmuşlardır ve bu model en yaygın olarak kabul gören hizmet kalitesi modeli haline gelmiştir. Teas ise hizmet kalitesini, Parasuraman'dan alıntılayarak, benzer şekilde, algılanan kalite ile beklentiler arasındaki fark olarak görmüş ancak Parasuraman ve arkadaşlarının boşluk analizine dayalı modelini çeşitli açılardan eleştirmiş ve düzeltmelerde bulunmuştur.

3.6. ALGILANAN HİZMET KALİTESİ VE BEKLENEN HİZMET KALİTESİYLE İLİŞKİSİ

Hizmet kalitesinin, memnuniyetin ve tatminin bir sonucu olduğunu öne süren düşüncelere göre, memnuniyet ve tatmin bir beklenti ile bir gözlemin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda müşteri açısından hizmet kalitesine ilişkin iki boyut olduğu görülmektedir. Bunlar "beklenen hizmet kalitesi" ve "algılanan hizmet kalitesidir. Müşteri beklentileri en genel anlamıyla müşterinin hizmete ilişkin arzu veya

isteklerini ifade eder. Bu beklentileri; işletmenin imajı, daha önce yaşanmış deneyimler, kulaktan duyma bilgiler, basılı yayın ile öğrenilenler, reklâmlar gibi birçok değişken ile farklılaşabilen faktörler etkileyebilmektedir. Algılanan hizmet kalitesi ise müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini kıyaslamanın bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir.

Algılanan hizmet kalitesi, hizmet süresinde ve sonrasında, kalitenin müşteriler tarafından yapılan, soyut, kişisel ve genel bir değerlendirmesidir. Örneğin, Xanadu Resort Hotel otel işletmesi yöneticileri, gözlemleri sonucunda temmuz-ağustos aylarında müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesinin düştüğünü belirlemişlerdir. Bunun nedeni incelendiğinde, işletme ile ilgili olarak kaliteyi etkileyebilecek personelin ilgisi ve mutluluğu, sunulan yiyecek-içecek ve diğer hizmetlerin çeşidi ve sayısı, güvenlik, işletmenin imajı ve benzeri değişkenlerin hiçbiri değişmemiş ancak talebe bağlı olarak hizmetin fiyatının arttığı belirlenmiştir. Sonuçta görülmüştür ki, temmuz ağustos döneminde artan talebe bağlı olarak fiyatların önemli ölçüde değişebilmesi, bu aylarda otele giriş yapan müşterinin kalite beklentisini de arttırdığından, sunulan hizmet kalitesinde değişiklik olmamasına karşın, algılanan kalite olumsuz yönde değişim göstermektedir. Fiyat kalitenin tanımlanmış bir boyutu değildir. Dolayısıyla buradan çıkan en belirgin sonuç, sunulan hizmetin kalitesinin müşteri algılarına bağlı olmaması, ancak müşterinin kalite beklentisinin sunulan hizmetin kalitesi değişmediğinde bile değişiklik gösterebildiğidir. Bu açıdan hizmet kalitesinin ölçümünde müşteri beklentilerinin ve algılarının temel alınması pazarlama tekniği açısından anlamlı olsa da bilimsel ölçüm açısından anlamlı değildir.

3.7. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI

Hizmet kalitesi de tıpkı hizmet ve kalite kavramları gibi çok boyutlu ve soyut özelliğe sahip bir kavramdır. Hizmet kalitesi hakkında yapılan yorumlar gibi, hizmet kalitesinin hangi bileşenlerden oluştuğunu açıklamayı amaçlayan “hizmet kalitesi boyutları” da araştırmacıya, amaca ve duruma göre değişiklik göstermektedir. Literatürde hizmet kalitesinin boyutları hakkında iki, üç, dört, beş, sekiz ve on boyutlu modellere rastlanmıştır. Schvaneveldt ve arkadaşları, Grönroos ve Jormo Lehtinen ikişer, Sasser ve arkadaşları, Lehtinen -Lehtinen ve Farmer üçer boyutlu modeller

oluştururken, Schroeder-Roger dört boyutlu modeller oluşturmuşlardır. Winsted'in modeli sekiz, Parasuraman ve arkadaşlarının modeli ilk başta on boyutludur (1985) ancak 1988 yılında bu modeli beş boyuta indirgemişlerdir.

Schvaneveldt ve arkadaşlarına göre kalite kavramının içinde bir fiziksel bir de psikolojik olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Fiziksel boyut, bir ürün veya hizmetin fiziksel durumunu veya işlevini kapsarken, Psikolojik boyut ise, kullanıcının sübjektif tepkisi veya memnuniyetini kapsar.

Grönroos ise modelini oluştururken, hizmet kalitesini büyük ölçüde müşterilerin hizmet algılarına dayandırmış ve hizmet kalitesini teknik kalite veya 'çıktı kalitesi' ile fonksiyonel kalite veya 'sürece ilişkin kalite' olarak iki boyutta incelemiştir. Teknik kalite, hizmet sunum sürecinde müşterinin "ne" aldığı sorusunun yanıtıyken, bu hizmeti "nasıl" aldığı ise fonksiyonel kalite ilgilidir. Grönroos bu iki temel kalite boyutuna ek bazı boyutlar da önermiştir. Grönroos'a göre işletmenin imajı da algılanan kalite üzerinde büyük önem taşır. İmajı olumlu olan bir işletmenin ufak hataları daha kolay affedilirken, kötü imaja sahip işletmenin en ufak hataları bile algılanan kaliteyi tamamen olumsuz hale getirebilir.

Tavmergen'e göre ister hizmet sektörü olsun, isterse üretilen bir mal söz konusu olsun, kalite denince akla dört boyut gelmektedir ve bunların hepsi de pazarlama faaliyetlerinin başarısında genellikle eşit ağırlıklı olarak önem taşımaktadır. Bu dört boyut, tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, özellikler ve alan hizmeti olarak belirlenmiştir. Bu kalite boyutlarında gerek ürün gerekse hizmet kalite özellikleri yer almakta ve içerikte kalite kavramı geniş olarak algılanmaktadır.

Winsted, hizmet kalitesine ilişkin yapılan araştırmaları inceleyerek yine sekiz faktörü bir araya getirmiştir:

- Doğal davranış; hizmet sunanların içtenliğidir.
- Önemseme; müşteriye kişisel boyutta ilgi ve önem göstermektir.
- Algılanan kontrol; yaratılan tatmin ile ilgili davranışsal bir kavramdır.

- Nezaket; personelin sunduğu güven ve nezaket anlatılmak istenmektedir.
- Resmiyet; toplumsal mesafe, saygı, hitap şekli gibi konulardır.
- Dostça davranış; diğer değişkenler ile birlikte oluşan ve müşteri tatminini etkileyen samimiyet göstermek olarak ifade edilebilir.
- Kişiselleştirme; örneğin müşteriye ismi ile hitap etmek, onu tanımak ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmek olarak tanımlanır.
- Dakiklik; işlemlerin hızı ve verimli çalışma ile yerine getirilmesidir.

3.8. HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ

Kalite ve hizmet kalitesi kavramları, son derece soyut ve değişken kavramlar olduklarından, kalite yönetiminde bir boyuta odaklanarak müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi amaçlara ulaşılması mümkün değildir. Yüksek kalite düşük kaliteyi affettirebilmektedir ancak düşük kalitenin neden olduğu zararlar daha yıkıcıdır. İşletmeler açısından güçlü bir kurumsal imaj oluşturmak uzun süren, yorucu ve masraflı bir iştir ve çok kısa süreler için bile olsa düşük kalite bu imajı kolaylıklar yıkabilir. Bu nedenle hizmet kalitesi kavramın bakış açısı, toplam kalite yönlü olmalıdır. Sadece bir ya da daha çok boyutu değil, kalitenin bütün boyutlarını göz önünde bulunduran bir yönetim sistemi belirlenmelidir.

Hizmet kalitesi yönetimi, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda işletmelerin hizmet sunmalarını temel alarak bu faktörlerdeki değişkenliği vurgulayan ve müşteri algılarının hizmet sunumunu ölçmenin anahtarı olduğunu savunan anlayıştır. Bu doğrultuda hizmet kalitesi yönetimi, müşteriye yönelik hizmet stratejileri geliştirmeye, doğru hizmeti ilk seferinde sunmaya, etkin hizmet telafisi stratejileri geliştirmeye ve müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli ilerlemeye odaklı bir sistemdir. Hizmet kalitesi yönetimi sisteminin döngüsündeki asıl temel, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını sürekli sorgulamak ve müşterinin almak istediği hizmet'in ne olduğunu araştırmaktır. Bu çerçevede bakıldığında sadece teknik yaklaşımlara odaklanmakla, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik değişimlere ayak uydurmak mümkün değildir. İşletme dışındaki

ve içindeki çevreye duyarlı olmak, sağlıklı iletişim ve bilgi ağı kurmak ve en önemlisi olarak da insana odaklanmak Hizmet kalitesi sisteminin temelidir.

3.9. HİZMET KALİTESİNİN ÖNEMİ

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, hizmet dışı üretim sektöründe her dört işçiden bir tanesi hiçbir şey üretmemekte; diğer bir deyişle tüm mesaisini diğer işçilerin yapmış oldukları hataları düzeltmeye harcamaktadır. Bu görüşlerin paralelinde Gummerson; "hizmet sektöründeki %35'lik olası bir üretim maliyetinin, kalite eksikliğinden kaynaklanabileceğini" ifade etmektedir.

Hizmetler sektörü ekonomik yapı içerisinde çok önemli bir yer tutmakta ve bu önem sürekli bir şekilde artmaktadır. Bu sektörün çeşitli ülkelerin ekonomileri içindeki ağırlığı incelendiğinde, bu oranın gelişmiş ülkelerde %80-90'lar düzeyinde olduğu, gelişmekte olan ülkelerde ise daha düşük olmakla birlikte sürekli artmakta olduğu görülmektedir. Türkiye'de de hizmetler sektörünün ekonomi içindeki ağırlığı %70'ler düzeyindedir. Bu sektör, toplam istihdam içerisinde aldığı pay, ulusal ve uluslararası ticaret içersindeki oranı, ekonomide sürdürülebilir bir büyüme sağlanmasındaki rolü, yarattığı katma değer gibi diğer birçok açıdan da incelendiğinde taşıdığı önem çok daha iyi anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, gelişmiş ülkelerde ekonomiyi oluşturan sektörlerin yaklaşık %80-90'ının; Türkiye'de ise %70'inin maliyetlerinin yaklaşık %35'ini kaliteye yönelik planlama, uygulama, sürdürme ve iyileştirme çabalarının oluşturduğu düşünülebilir.

2006 Yılında, cari fiyatlar üzerinden, Türkiye'nin 575.783.962.136 (milyon TL) olarak ölçülen Gayri Safi Milli Hâsılası'nın 382.286.368.191 (milyon TL)'lik bölümünü hizmetler sektörü oluşturmuştur.

Buna göre hizmetler sektörü 2006 yılında GSMH'nın yaklaşık %66,4'ünü oluşturmuştur. %35'lik bölümün kalite geliştirme çabalarına harcandığı varsayıldığında, Türkiye'de 2006 yılında hizmet kalitesi geliştirme maliyetlerinin 2009 fiyatlarıyla 133 134 milyon TL civarında gerçekleştiği düşünülebilir. Bu da hizmet kalitesinin ekonomi

açısından önemini ortaya koymaktadır.

3.10. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Hizmetlerin ve kalitenin özelliklerinden dolayı, hizmet kalitesinin belirli bir standarda oturtulması oldukça zordur. Hizmeti sunan kadar hizmet verilen müşterilerin de özellikleri büyük oranda değişkenlik gösterir. Müşterilerin ne istediğini ne beklediğini ve neyi düşleyemediğini ölçmek de bir o kadar zordur. Her işletme yöneticisinin kaliteye ilişkin yaklaşımları farklı olduğu gibi, uygulanması öngörülen yöntemler de farklıdır. Turizm işletmelerinde kalite sağlamaya yönelik en önemli unsurun personelin mutluluğu olduğu belirlenmiştir. Bunun anlamı personeli görev süresince ve görev dışında mümkün olduğunca sorunsuz, stressiz, sağlıklı, enerjik ve pozitif yönlü düşünen bir durumda tutmaktır. Bunun bir kısmı çalışma yaşam kalitesi yükseltilerek sağlanırken, geri kalan kısmı da iş dışındaki sosyal faaliyetlerle, işletmede "aile" kültürü oluşturmakla ve çeşitli sürprizlerle çalışanları şaşırtmakla sağlanabilir.

Hizmet Kalitesini ölçmede en yaygın olarak kullanılan ölçek, Parasuraman ve arkadaşlarının kapsamlı araştırmaları sonucu ulaştıkları SERVQUAL ölçeğidir. SERVQUAL, yaygın beş hizmet kalite boyutunu içine alan, yirmi iki maddelik soru bankasından oluşmaktadır.

SERVQUAL ölçeği, beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki beş boşluğu ölçer. İlk dört boşluk hizmeti sunan işletme ile ilgilidir ve beşinci boşluğu belirler. Beşinci boşluk ise müşteri beklentileri ile algıları arasındaki farkı ifade eder. Bu boşluklar şunlardır:

- **Boşluk 1:** Müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerine ilişkin algıları arasındaki fark.
- **Boşluk 2:** Yönetimin müşteri beklentilerine ilişkin algıları ile hizmet kalitesi özellikleri arasındaki fark.

- **Boşluk 3:** Hizmet kalitesi özellikleri ile sunulan hizmet arasındaki fark.
- **Boşluk 4:** Sunulan hizmet ile müşterilerle hizmete ilişkin iletişim arasındaki fark.
- **Boşluk 5:** Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki fark.

3.11. HİZMET KALİTESİNİN SONUÇLARI

Hizmet kalitesinin yüksek ya da düşük olmasının işletmeler üzerindeki etkileri azımsanamayacak boyutlardadır. Pazarlama, müşteri sadakati, değişen teknolojiye ayak uydurma, rekabet üstünlüğü kazanma, nitelikli iş gücüne sahip olma hep kaliteye yönelik çabalarla mümkün olabilmektedir. Hizmet kalitesinin yüksek olması hem işletme hem işletme çalışanları hem de müşteriler açısından olumlu sonuçlar doğururken, düşük hizmet kalitesi olumsuz durumlar yaratmaktadır.

Literatürde, hizmet kalitesinin iki temel sonucu bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- **Davranışsal Sonuçlar:** Müşteri sadakati, kulaktan kulağa iletişim, şikâyet veya övgü, kalite ödülleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların mutluluğu, çalışan devir hızının değişmesi, işletmenin tekrar tercih edilme oranı
- **Finansal Sonuçlar:** Maliyetlerin düşmesi ya da yükselmesi, kârlılığın artması ya da azalması, pazar payında artma ya da azalma, rekabet gücündeki değişimler, olası cezalar, vb.

4. REKABET VE REKABET GÜCÜ

4.1. REKABET KAVRAMI

Rekabet kavramı en yalın ifadeyle rakipler arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Rakip olmak ise iki veya daha fazla birey ya da grubun aynı ödülü elde etmek istemesi sonucu ortaya çıkan durumdur. Nitekim Türk Dil Kurumu Sözlüğünde rekabet kavramı "aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış, belli bir hayat kaynağı için iki organizma veya iki popülasyon arasında süren mücadele, herhangi bir etkinlik alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesi" ifadeleriyle tanımlanmıştır. Rekabet yalnızca bir hayatta kalma mücadelesi olmayıp, daha büyük pay kapma yarışı, daha fazla kâr elde etme mücadelesi de olabilir. Kişileri veya grupları rekabete sürükleyen motivasyonlar çeşitlidir. Bu nedenle kavramı daha iyi anlamak için rekabet çeşitlerini incelemekte fayda vardır.

4.2. REKABET ÇEŞİTLERİ

4.2.1. Tam Rekabet

Serbest rekabet olarak da ifade edilen tam rekabet kavramı, hiçbir firmanın sattığı ürünün fiyatı üzerinde tek başına kontrol gücünün olmadığı piyasa yapısıdır. Modern ekonomik anlayışta en temel hedeflerden biri olan tam rekabet ortamını sağlamak için tam rekabet ortamına ilişkin aşağıda belirtilen dört varsayımın gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır:

- Piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı vardır
- Her firma homojen bir ürün üretir ve satar
- Firmalar kolaylıkla piyasaya girip çıkarlar
- Alıcı ve satıcılar tam bilgiye sahiptirler

Uygulamada bu varsayımları gerçekleştirip, tamamen serbest rekabet piyasaları oluşturmak oldukça zor olsa da çeşitli denetleyici devlet kurumları kurularak ve rekabet yasaları oluşturularak bu hedefe ulaşılmaya çalışılır.

4.2.2. Eksik Rekabet

"Tam rekabet piyasalarını ideal bir piyasa türü yapan varsayımlar sapmaların ortaya çıkması durumunda oluşacak piyasa türlerine rekabetin aksadığı piyasalar veya eksik rekabet piyasaları denir. Bu piyasalar tekelci ve oligopol piyasalardır". Tekelci piyasalar tüm piyasaya tek bir firmanın hakim olması ve fiyatı bu firmanın kontrol etmesi demektir. Oligopollerse birden çok firmanın bir araya gelerek tekel piyasası yaratmak üzere birlikte hareket etmeleridir.

4.2.3. Yatay Rekabet

Genel olarak aynı ya da benzer ürünler satan ve dağıtım kanalının aynı seviyesinde bulunan işletmeler arasındaki rekabet türüne yatay rekabet denir. İki havayolu firması veya iki otel işletmesi arasındaki rekabet, yatay rekabete örnektir. Dağıtım kanalının aynı düzeyinde bulunan örneğin iki toptancı ya da iki perakendeci arasındaki rekabet ilişkisi de yatay rekabet adını alır.

4.2.4. Dikey Rekabet

Dikey rekabet kavramı, üretim sürecinin birbirini takip eden aşamalarında faaliyet gösteren teşebbüsler arasında alışverişe konu olan mal ve hizmetler alanındaki rekabettir. Dikey rekabet, bir işletmenin ana faaliyet konusu dışında olan bir başka üretim aşamasında, çeşitli rakiplerle rekabete girmesidir. Bir seyahat acentesinin uçak kiralayarak kendi havayolu firmasını kurması dikey rekabete örnek verilebilir.

4.2.5. Çapraz Rekabet

Birbirine benzer ya da aynı tarz ürünler satan bunun yanı s ıra aynı dağıtım kanalında bulunan fakat hacim olarak birbirinden farklı büyüklük ve yapıdaki işletmeler arasındaki rekabet türüdür. Sıklıkla yerel ya da ulusal işletmelerle, küresel çapta faaliyet gösteren işletmeler arasında gözlemlenebilir. Örneğin ulusal bir banka ile küresel çapta faaliyet gösteren bir banka arasında gözlenen rekabet çapraz rekabete örnektir. Benzer şekilde yerel ya da ulusal otel işletmeleri ile uluslararası otel işletmeleri arasındaki rekabet de çapraz rekabete örnek gösterilebilir.

4.3. REKABETİN DEĞİŞEN BOYUTLARI

4.3.1. Stratejik Etkinlik

Etkinlik kavramı sıklıkla verimlilik kavramı ile karşılaştırılarak anlatılan bir kavramdır. Verimlilik, girdilerle çıktıları karşılaştırmaya dayanan matematiksel bir ölçüm yöntemiyken, etkinlik kavramı mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılmasına ve maliyetlerin gelecekte getirmesi beklenen faydalara odaklanan stratejik bir bakış açısıdır. Verimlilik amacına yönelik iş yapan işletmeler maliyetleri ortadan kaldırmaya çalışırlarken, etkinlik amacına yönelik iş yapan işletmeler mevcut maliyetlerden en etkili şekilde faydalanmaya ya da bu maliyetleri gelecekte fayda sağlayacak şekilde yönlendirmeye odaklanırlar. Özetle, verimlilik anlayışı maliyetleri anlık bir bakış açısıyla azaltılması gereken unsurlar olarak görürken, stratejik etkinlik kavramı maliyetleri gelecekte getirmeleri beklenen faydalara göre değerlendirir. Turizm sektöründe stratejik etkinlik kavramına örnek olarak, hizmet kalitesini yüksek tutma çabaları ve personele verilen eğitimler gösterilebilir.

4.3.2. Ortaklaşa Rekabet

"Yatay bir iş birliği olarak ortaklaşa rekabet, içinde hem rekabeti hem de iş birliğini barındıran işletmeler arası iş birliğini ifade etmektedir. Temel özelliği, işletmelerin rakip olması ancak iş birliğine gitmeleridir". Ortaklaşa rekabet, tam rekabet piyasasının özelliklerine aykırı gibi görünse de gerçekte ekonominin en önemli hedeflerinden biri olan "etkinliğin" sağlanması açısından sağladığı faydalar nedeniyle olumlu karşılanan bir davranış biçimidir. Örneğin ileri teknoloji yatırımları doğaları gereği büyük yatırımlar gerektirmekte ve en büyük teknoloji firmalarını bile zorlayan maliyetler oluşturabilmektedir. Bu nedenle yarı-iletken malzeme araştırmaları gibi bazı özel durumlarda kanun koyucular rakip firmaların birlikte çalışmalarına izin verebilmektedir. Benzer şekilde turizm işletmeleri de bulundukları bölgenin turizm bölgesi olarak ön plana çıkması için ortaklaşa rekabet yolunu seçebilirler.

4.3.3. Mal ve Hizmet Kalitesi

20. ve 21. Yüzyıllarda dünyanın ekonomik çehresine en büyük etkide bulunan faktörler küreselleşme ve teknolojik atılımlar olarak gözlenmektedir. Gelişen ve küreselleşen üretim ve hizmet standartları, teknolojik olanaklar, bilginin yayılma hızının ve oranının artması, bilgi darboğazlarının giderilmesi gibi atılımların sonucunda küresel çapta üretim olanakları büyük ölçüde dengelenmiştir. Artık işletmeler bir ürünü veya hizmeti üretip üretemeyeceklerini değil, ne şekilde ve neden üreteceklerini düşünür olmuşlardır. İşte ürün ve hizmetlerin küresel çaptaki bu giderek artan benzerlikleri nedeniyle, tüketiciler de ürün ya da hizmete erişimden çok, giderek artan ölçüde bu ürün ya da hizmetlerin kalitesine odaklanmaya başlamışlardır. Bu nedenle kalite önemli bir rekabet aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı görüşlere göre, turizm işletmeleri için kalitenin fiyattan daha belirleyici olması, kalitenin ne kadar belirleyici bir rekabet unsuru olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

4.3.4. Maliyet Azaltma

Bir rekabet yöntemi olarak maliyet azaltma yaklaşımının temel varsayımı, düşük maliyetlerin düşük fiyata ve dolayısıyla fiyat rekabetinde avantaja zemin hazırlayacağıdır. Bu doğrultuda işletmeler küçülme, atıl kapasitelerini elden çıkartma, pahalı iş gücünü işten çıkartma gibi yöntemlere başvurabilirler ancak bu yöntemin sakıncalı tarafı, maliyet azaltma adına atılan adımların, işletmelerin gelecekte karşılarına çıkabilecek potansiyel fırsatları kaçırmalarına neden olabilmeleridir. Örneğin bir otomotiv firmasının satın aldığı sigorta şirketi, otomotiv firmasının üretim bölümünden daha fazla kâr sağlıyorsa işletmenin otomobil üretim bölümünü kapatması doğru önlem olmayabilir. Bu nedenle maliyet azaltma yöntemi riskli bir yöntem olarak kabul edilir. Turizm işletmelerinde maliyet azaltma çabaları görece kısıtlıdır. Hizmet kalitesini düşürecek maliyet azaltışlarından kaçınılmaya özen gösterilir. Turizm işletmelerinde maliyet azaltma çalışmalarına en belirgin örnek mevsimlik çalışan kullanımıdır. Bu çalışanlar, sezonun yoğun aylarında işe alınır ve sezon sonunda işten ayrılırlar. Bu şekilde fazla iş gücü istihdam edilmesinden kaçınılır.

4.3.5. Yenilik Yaratma

Özellikle küreselleşmenin artmasıyla ülke içi rekabet gücü yeterli olmamaya ve uluslararası hatta uluslar üstü rekabet edebilme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde edebilmek işletmelerin kararlarında odak noktası haline gelmiştir. Artan rekabet koşulları işletmeleri 'yenilik yap ya da öl' noktasına getirmiştir.

Yenilik temel olarak ürünlerde, süreçlerde veya hizmetlerde yapılan yenilikler üzerinden düşünülmektedir. Nitekim bazı kaynaklarda yenilikçilik veya yenilik olarak tanımlanan inovasyon kavramı da "AB ve OECD literatürüne göre, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir".

4.3.6. Süreklilik ve İstikrar

Bir piyasada faaliyet gösteren bir işletme, günün şartlarına ayak uyduramaz ve rakiplerinin gerisinde kalmaya başlarsa, sonu piyasadan çekilmeye kadar varabilecek bir rekabet gücü kaybına uğrayacaktır. Bu nedenle, rekabetin en önemli özelliklerinden biri de sürekliliktir.

Son yıllarda politik, teknolojik ve ekonomik alanda ortaya çıkan gelişmeler ve hızla yayılan yenilikler, tüketicileri çok sayıda mal ve hizmetle karşı karşıya bırakmaktadır. Ulusal ve ulusla arası pazarlardan pay almak, aldığı payı devam ettirmek ve büyümek isteyen işletmeler, pazara sürekli olarak zamanında, yeterli miktarda mal ve hizmet sunmak zorundadırlar.

Üstelik piyasaya sürülen mal ve hizmetler yenilik ve kalite gibi diğer rekabet unsurları açısından da rakiplerin gerisinde kalmamak zorundadır. Yani süreklilik ve istikrar rekabetin her aşamasında geçerli olmak zorundadır. Turizm işletmeleri müşteri sadakatine önem vermektedir. Bunu sağlayabilmek için hizmet kalitesinde süreklilik zorunludur. Aksi takdirde işletme rekabette geride kalacak ve devamlı müşterilerini kaybedebilecektir.

4.4. REKABET GÜCÜ KAVRAMI

Ürün ve hizmetlerde rekabet, fiyat rekabeti, kuruluş yeri üzerinden rekabet ve tutundurma ile rekabet sağlamak olarak sayılabilecek dört temel rekabet biçimi, küresel pazarlarda çok kısa bir süre içinde taklit edilebildiklerinden, rekabet üstünlüğünün uzun dönemde korunmasını güçleştirmektedir. Rekabet gücü kavramı, farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmış olsa da temel anlamıyla rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için gereken yeterliliklere sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir.

4.5. REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Rekabet gücünü etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde rekabet gücünün farklı kaynaklarda farklı ölçeklere göre ölçülmeye çalışıldığı gözlenmektedir. Daha geleneksel yaklaşımlar rekabet gücünün kaynağı olarak verimlilik, düşük maliyet gibi unsurları gösterirken, kimi kaynaklarsa vizyonel liderlik, stratejik yönetim, toplam kalite uygulamaları gibi kavramlara dikkat çekmektedirler. Ekonomilerin küreselleşen yapısı da göz önünde bulundurulduğunda Porter'ın rekabet gücü kaynaklarına ilişkin ayırımı öne çıkmaktadır. Porter rekabet gücünü 4 ana kaynağa dayandırmıştır:

- **Faktör şartları:** Farklı uluslararası rakipler ekonomik faktörlerinin farklı karışımlarına farklı oranlarda ulaşma olanağına sahiptirler. Bunun nedeni yasal, kültürel ya da koşullara bağlı etkenler olabilir.

- **Talep şartları:** Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler farklı müşteri türleriyle, farklı müşteri beklentileriyle ve farklı karmaşıklıktaki müşteri ihtiyaçlarıyla karşılaşacaklardır.

- **İlişkili ve destekleyici:** Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler, o ülkede bulunan destekleyici ve ilişkili sektörlere farklı oranda sahip olacaklardır. İtalyan deri sektörünün desteğine sahip olan İtalyan ayakkabı sektörü buna örnek verilebilir.

- **İşletme stratejisi, yapısı ve rekabet koşulları:** İşletmeler kurulu bulundukları ortamdan doğrudan etkilenirler. Buna bağlı olarak gelişen yönetim biçimi, organizasyon yapısı, rekabet koşulları gibi faktörler farklı ortamlardaki işletmeler için farklı olacaktır.

4.6. REKABET AVANTAJI KAVRAMI

Literatür incelendiğinde, rekabet avantajı kavramının tespiti ve ölçümü zor, çok boyutlu bir kavram olduğunun belirtildiği gözlenmektedir. "Porter'a göre rekabet avantajı ölçülmek istendiğinde, özellikle rekabet gücünün işletme tarafından sürdürülebilirlik derecesi, işletmenin rakipleri tarafından taklit edilebilirliği ve rekabet gücünün başka firmalara transfer edilip edilemeyeceği konularına bakılması gerekir". Rekabet avantajı yaratmak için yapılması gerekenler konusunda çeşitli görüşler bulunsa da temel olarak rekabet avantajı yaratan üç unsur olduğu kabul edilmektedir.

- Stratejik Konum veya Uygunluk ile Rekabet Avantajı Yaratma Stratejik konum veya uygunluk ile rekabet avantajı yaratma görüşüne göre, bir işletme dış çevresi ile iç çevresi arasında stratejik bir dengeye ulaşması ve bu dengeyi sürekli olarak koruması sayesinde diğer firmalara karşı üstünlük sağlayabilir.

- İşletmelerin Öz Değerleri/Becerileri ile Rekabet Avantajı Yaratmaları İşletmenin sahip olduğu maddi ve manevi değerler işletmeye rekabet gücü kazandırır. Entelektüel sermaye bu değerlere örnek verilebilir.

- Ulusal veya Bölgesel Rekabet Avantajları

İşletmenin faaliyet gösterdiği ülke veya bölge de işletmeye rekabet avantajı sağlayabilir. Türkiye coğrafyasının turizme olan katkısı buna örnek verilebilir.

4.7. REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet kavramı, tıpkı strateji kavramı gibi, koşulları ve gereklilikleri yapılan işe, rakiplere, dış çevreye, iç çevreye ve pek çok diğer özelliğe bağlı olarak, değişebilen bir kavramdır. Bunun sonucu olarak rakip işletme sayısı kadar farklı stratejiler oluşturulabilir. Rekabete yönelik strateji tasarımı ve uygulaması işletmelerin ayakta

kalmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Oluşturulabilecek sayısız rekabet stratejisine karşın, rekabet stratejilerini sınıflandırma çabalarının sonucunda bazı stratejiler ön plana çıkmaktadır. Sınıflandırmalardaki değişimler göz önünde bulundurulduğunda rekabet stratejileri geleneksel ve yeni rekabet stratejileri olarak ikiye ayrılabilir.

4.7.1. Geleneksel Rekabet Stratejileri

Porter'ın 1980'lerin başında tanımladığı üç temel strateji, aradan geçen 30 yıla yakın zamandan sonra artık "geleneksel rekabet stratejileri" olarak adlandırılmaktadır. Bu stratejilerin eskimesindeki en önemli neden küreselleşme ve ulaşım, iletişim gibi olanaklardaki gelişmelerdir. Geleneksel rekabet stratejileri, kolay taklit edilebildiklerinden uzun dönemde rekabet avantajı sağlayamamaktadır. "Porter rekabet stratejilerinin üç temel grupta sınıflandırılabileceğini belirtmiştir. Bunlar, düşük maliyet liderliği, niş pazarlar ve farklılaştırma stratejileridir.

- **Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi:** Bu stratejinin temeli, sektör genelinde en düşük maliyetlere sahip işletme olmaya çalışmaktır.

- **Niş Pazarlar Stratejisi:** Bu yaklaşım küçük bir pazar ve müşteri kesimine odaklanarak, özelleştirilmiş ürünler sunmak ve böylece müşteri beklentilerini diğer işletmelere oranla daha başarılı bir şekilde karşılayabilmek üzerine kuruludur.

- **Farklılaştırma Stratejisi:** Bu stratejide amaç, sektördeki ürünleri farklılaştırarak müşteriyi söz konusu farklılık sebebiyle daha fazla ödemeye istekli hale getirebilmektir.

4.7.2. Yeni Rekabet Stratejileri

Küresel ekonomilerde ve pazarlarda yaşanan gelişmeler geleneksel rekabet stratejilerini yetersiz duruma getirmiştir. Geleneksel rekabet stratejileri, işletmelerin bir üst strateji basamağına geçmek için gerçekleştirmesi gereken asgari gereklilikler haline gelmiştir. Artık maliyetleri düşürmek ya da ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya gitmek rekabet avantajı değil, sadece işletmenin devamlılığını sağlamaktadır. Yeni dönemde

işletmeler daha farklı rekabet stratejileri geliştirmek zorunda kalmışlardır. Teknolojinin hızla gelişmesi, moda akımlarının müşteri tercihlerinde önem kazanması ve müşterilerin pazarlık gücünün giderek yükselmesi sonucunda, çağın gerekliliklerine uyum sağlayan işletmeler aşağıdaki rekabet stratejilerine başvurmaya başlamışlardır:

- **Teknolojik Gelişmelere Dayalı Stratejiler:** Teknolojik bakımdan rakiplerinden daha güçlü olan işletmeler daha düşük maliyette ve daha kaliteli ürünler üreterek pazar paylarını arttırabilmektedirler.

- **İmaja Dayalı Stratejiler:** Kurumsal imaj, kamuoyunun zihninde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünüdür. Kurumsal imaj, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış unsurlarının toplamından oluşmakta ve işletmenin gerek iç gerekse dış hedef kitlesi üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ve sürdürmek gibi önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

- **Müşteri Odaklı Stratejiler:** Mevcut piyasa koşullarında, söz konusu olan müşteri beklentileri olduğunda rekabet yalnızca aynı sektördeki rakiplerden değil, görünüşte ilgisiz olan çok farklı işletmelerden de gelebilmektedir. Bir araç kiralama işletmesinin verdiği sıra dışı mükemmeliyetteki bir hizmet, aynı kalitede hizmet sunamayan bir otel işletmesinin kalitesini çok daha düşük gösterebilmektedir. Tüketicilerin kıyaslama eğiliminden kaynaklanan bu örnek, mevcut koşullarda işletmelerin rekabet etmeleri gereken alanın genişliğini de göstermektedir. Hizmetleri çeşitlendirerek müşterileri çekmek ve elde tutmak için gösterilen çabalar, müşteri beklentilerinin herkes için dikey bir spiral halinde yükselmesine neden olmaktadır. Bu durum, her bir iş koluna değişen müşteri beklentileri ve arzularına uyum sağlama yönünde baskı uygulamaktadır.

4.8. REKABET ÜSTÜ KAVRAMI

Ekonomilerdeki hızlı değişimler ve küresel akımların küreselleşme arttıkça hızlanması sonucunda, hiçbir rekabet stratejisinin uzun dönemde rekabet avantajı sağlayamadığı gözlenmektedir. Nitekim yeni rekabet stratejileri de eskimeye yüz tutmuştur. Teknoloji işletmeleri arasındaki rekabet nedeniyle düşen fiyatlar ve küresel

ürün ve bilgi dolaşımının kolaylaşmasıyla, herkes için teknolojiye erişim olanakları artmıştır. Kurumsal imajı korumak gittikçe zorlaşmaktadır. Kolayca taklit edilen ürün ve hizmetler, artan tutundurma çabaları, elektronik pazarlamanın doğumu ve gelişmesi, farklı imaja sahip işletmeler arasındaki birleşmeler, hızla değişen moda akımları gibi etkenler kurumlar arasındaki imaj farkını silikleştirmektedir. Müşteri odaklılık işletmeler için artık bir rekabet avantajı değil, ayakta kalabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Edward De Bono, ilk baskısı 1992 yılında yapılan "Rekabet üstü" adlı eserinde, özellikle Porter'a karşı çıkarak, geleneksel rekabet anlayışının yalnızca işletmelerin ayakta kalmalarını sağladığını ancak başarılı olmak için yetersiz olduğunu belirtmektedir. Yazara göre rekabet kavramına gerektiğinden fazla değer atfedilmekte ve rekabet çabaları işletme için tehlikeli hale getirilmektedir. Yazar rekabet çabaları içinde boğulan yönetici ve çalışanların, bütünleşik değerler ve özelleştirilmiş kavramlar üretme çabalarına yeterli ilgiyi göstermediklerini savunmaktadır.

Rekabet üstü kavramı, işletmelerin rakiplerle aynı yarışta koşmaya çalışmak yerine, kendi yarışlarını kendilerinin seçmelerini gerektiğini vurgular. Kavramın en önemli vurgusu, bu bölüme kadar anlatılan rekabet yöntemlerinin tamamının süreç ve yöntemlerde yapılan değişiklikler olduğudur. Bu stratejiler artık rekabet avantajı yaratan değişimler olmaktan çıkmış, ayakta kalmak için birer zorunluluk haline gelmiştir. Yazar, bu değişikliklerin işletmenin hayatta kalması için kesin olarak gerekli olduğunu ancak rekabetten kurtularak başarıya ulaşmak için asıl yapılması gerekenin kavramlarda ve değerlerde değişiklik yapmak, bütünleşik değerler oluşturmak olduğunu belirtmektedir.

4.9. HİZMET İŞLETMELERİ AÇISINDAN REKABET

Faaliyet alanları ve yapıları itibariyle hizmet sunan işletmeler, ürün sunan işletmelerden büyük farklılıklar göstermektedir. Hizmet işletmeleri, sunulan hizmetin türüne bağlı olarak farklı rekabet yöntemleri izleyebilirler. Hizmet işletmelerinde en önemli üretim faktörü insan olduğundan, özellikle iç müşterilerin ve çalışanların rekabetteki önemi açıktır. Deneyimli, profesyonel, iyi eğitilmiş, sorun çözme becerisine sahip, yaratıcı bireylerin sağladığı entelektüel sermaye, hizmet işletmelerinin rekabet

güçleri açısından büyük öneme sahiptir. Özellikle müşterilerle olan etkileşim süresinin uzunluğu ve niteliği göze alındığında turizm işletmeleri, diğer hizmet işletmelerinden ayrılmaktadır. Hizmet işletmelerini etkileyen en önemli rekabet unsurları şunlardır:

- **Küreselleşme:** Artık dünya pazarları gittikçe küçülmüş ve tek pazar haline gelmeye başlamıştır. Zaman ve uzaklık kavramları gerek iletişim gerek ulaşım ve gerekse finansal kaynakların el değiştirmesi alanlarındaki hızlı ve büyük gelişmelerle sorun olmaktan çıkmıştır.

- **Teknolojik Değişim ve Bilgi Çağı:** Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması, işletmelerin hayatiyetinin sürekliliği için oldukça önemlidir. Zira ileri teknoloji yüksek üretim hacimlerinde daha düşük maliyetlerle çalışılması anlamına gelmektedir. Daha az maliyetle çalışılması ise rekabet gücünün artması demektir. Otel işletmeleri açısından teknolojiden faydalanma olanakları incelendiğinde özellikle 90'lı yıllardan sonra teknolojiden önemli ölçüde faydalandıkları, hatta teknolojiyi takip etmeyi rekabetin zorunlu bir sonucu olduğuna inandıkları görülmektedir.

- **Potansiyel Pazarlardaki Değişim:** İşletmelerin pazarlama anlayışları tarihsel dönemler itibariyle değerlendirildiğinde üretim anlayışından sosyal pazarlama anlayışına kadar geniş bir sürecin yaşandığı görülmektedir. Artık üstün olan eskiden olduğu gibi satıcılar değil, müşterilerdir. Ne istediğini ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne kadar ödeyeceğini işletmeye müşteri söylemektedir. Müşteri tatminini sağlayan otellerin diğer otellere göre rekabet üstünlüğü sağlayacakları aşikârdır.

- **İşletmeler Arasındaki Rekabet Anlayışının Farklılaşması:** Geçmişte pazara uygun bir ürün veya hizmeti uygun bir fiyatla sunan işletmenin başarılı olması kaçınılmazdı. Ancak güncel piyasa koşullarında rekabet koşulları ve rekabet çeşitleri değişme göstermiştir. Aynı mal ya da hizmeti sunan rakip işletmelerin çoğalması, pazar yapılarının değişmesine neden olmuş, benzer mal ve hizmetler ayrı pazarlarda tamamen farklı rekabet şartlarında satılır hale gelmiştir. Performansı daha iyi olan işletmeler, diğerlerini pazardan silmektedirler.

- **Yatay / Dikey Birleşmeler:** Özellikle müşteri beklentilerinin değişmesi ve küreselleşme sonucunda tüm sektörlerdeki işletmeler arasında rekabet avantajı sağlamak açısından bir yakınlaşma olmuştur.

- **Yasal Düzenlemeler:** Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmeleri de yasaların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesi içinde uğraş verirler.

5. TURİZM SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ BELİRLEYİCİLERİ

Turizm sektöründe çeşitli rekabet gücü belirleyicilerinin olduğu bir gerçektir. Bunların kimisi nitel, kimisi nicel özellikler taşır. Bu belirleyicileri aşağıdaki şekilde detaylandırıp açıklamak mümkündür:

5.1. DESTİNASYON

Bahar ve Kozak'a göre (2005:77) turizm literatüründe rekabet denildiğinde ilk akla gelen kavram destinasyon rekabetidir. Destinasyonu çok farklı şekillerde ifade eden pek çok tanım olmakla birlikte, kısaca turistin yaşadığı yerden ayrılıp herhangi bir turistik amaçla gideceği yerler bütünüdür şeklinde tanımlamak mümkündür.

Her destinasyonun farklı turistik taleplere cevap vermesi muhtemel olduğu gibi, aynı anda çeşitli turistik talepleri de karşılama kapasitesine sahip olması mümkündür. Bahar ve Kozak (2005:78) destinasyonların sahip olabilecekleri farklı özellikleri çekicilik, ulaşılabilirlik, olanaklar, uygun paketler aktiviteler, yardımcı hizmetler şeklinde ifade etmektedirler.

Bir turist aslında ifade edilen tüm özelliklerden birer parça da olsa faydalanmaktadır. Bu nedenledir ki, bir turistik ürünün ortaya çıkarılmasında ve pazara sürülmesinde bu özelliklerin dikkate alınmasında fayda vardır. Bu özellikler arasında gerekli koordinasyon sağlanamadığı takdirde, ne yapılırsa yapılsın turizm sektöründe sürdürülebilir bir rekabete sahip olmak mümkün olmayacaktır. Bir başka deyişle; elde edilen rekabet üstünlüğü gelip geçici bir başarıdan öteye gidemeyecektir.

5.2. İNOVASYON

İnovasyon, son yıllarda mal ve hizmet üreten işletmelerin üretim, pazarlama ve yönetim aşamalarının hepsine birden etki eden bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Kelime anlamı olarak yenilik, yenilikçilik olarak açıklansa da bir yeniliğin uygulayıcısına ek gelir sağlayan uygulamaların tümü şeklindeki ifade çok daha doğrudur. İnovasyon bir süreci ifade eder. Her yenilik bir inovasyon değildir. Ortaya konulan yeniliğin, yaratıcısına mutlak ilave bir katkıda bulunması gereklidir. Bu sadece yeniliğin ortaya çıkmasıyla kalamaz, yeniliğin tüm süreçlere yansımasıyla ekonomik

sonuçlarının ortaya çıkmasıyla mümkün olur.

İnovasyon sürecinin küreselleşme hareketleri ile, küreselleşmenin ise bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Hatta Hakolahti ve Kokkonen (2006:453) yeni bilgi ve iletişim teknolojilerine yaygın bir şekildeki adaptasyonun, interaktif olan diğer yaratıcı şirketlerle birleşmeyi sağlayarak, inovasyonu destekleyeceğini iddia etmektedir.

Günümüzün rekabet üstünlüğüne sahip işletme ve firmaları incelendiğinde, inovasyona verdikleri önem anlaşılmaktadır. Turizm işletmeleri de eğer iç ve dış piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edip bunu sürekli kılmak istiyorlarsa, bu konuya özen göstermek zorundadırlar.

İnsanların farklı amaçlarla seyahat etmeleri farklı turistik ürünlere gereksinim duymalarına sebep olur. Bu nedenle farklı gereksinimleri karşılayan turistik ürünler de farklı niteliklere sahip olmak zorundadır (Ulu vd., 1998:70). Fakat bu farklılıklar, farklı amaçlarla seyahat eden insanların gereksinimlerini karşılayan turistik ürünlerin tam anlamıyla farklı olması anlamına da gelmez. Farklı nedenlerle seyahat ediliyor olsa bile, satın alınan ya da talepte bulunulan turistik ürünlerin bir kısmı aynı olabilir. Bu nedenledir ki, üretilen turistik ürünlerin sadece tek bir turizm alanına hitap etmeyeceğinin bilinmesi ve buna göre turistik ürün çeşitlemesine gidilmesi gerekir. Böyle bir bakış açısı ile turistik ürünlere yaklaşmak, firmaların rekabet gücünü büyük oranda artıracaktır. Fakat bu noktada da dikkat edilmesi gereken önemli bir konu vardır: Turistik bir ürünün turistik talebi çekebilmesi için ikame ürünlerinden farklı olması gereklidir. Bu da sadece bugünü düşünerek turistik talebi kendisine yönlendirecek geçici ve kısa süreli yöntemlerle ürün farklılaştırmasından ziyade, daha büyük düşünüp sürdürülebilir bir turistik ürün farklılaştırmasına gidilmesi ile mümkün olabilir. Bir başka ifadeyle sürekli bir turistik ürün inovasyonuna ihtiyaç vardır.

Fakat yeni turistik ürünlerin geliştirilmesi tek başına pek bir şey ifade etmeyecektir. Geliştirilen her yeni ürünün dünyanın dört bir yanında yer alan potansiyel müşterilere tanıtımı ve pazarlanması da en az yeni turistik ürünün ortaya konması kadar önem arz eder. Bu konuda da sıradan pazarlama ve tanıtım faaliyetleri yerine, modern ve ilgi çekici teknoloji içerikli pazarlama tekniklerin tercih edilmesi rekabet ortamında

başarı için gerekli bir unsurdur.

Crouch ve Ritchie (1999:14) turistik ürün çeşitliliği yüksek olan turistik bölgelerin rekabet gücünün de yüksek olduğunu belirtirken, Lerner ve Haber (2001:83-84) sürdürülebilir bir turistik yapı için turistik ürün farklılıklarının önemini vurgulamaktadır. Witt ve Moutinho'ya göre (Ulu vd., 1998:80-85) turistik ürün çeşitlendirme süreci oldukça karmaşık ve uzun süreli analizlerin yapılmasını gerekli kılar. Bu bağlamda da turistik ürün çeşitlendirme stratejisinin belirlenmesinde takip edilmesi gereken 5 aşama vardır. Bu aşamalar Witt ve Moutinho' ya göre (Ulu vd., 1998:80-85) şöyle sıralanabilir:

- **Birinci Aşama:** Fiziksel Kaynakların Envanteri ve Bölgelerin Turizm Potansiyellerinin Belirlenmesi
- **İkinci Aşama:** Turistik Bölgelerin Belirlenmesi
- **Üçüncü Aşama:** Maliyet ve Fayda analizleri
- **Dördüncü Aşama:** Alternatiflerin Değerlendirilmesi
- **Beşinci Aşama:** Strateji Kararının Alınması

İnovasyon ürün/hizmet bazında yapılabileceği gibi, pazarlama alanında da yapılabilir. Ayrıca üretim sürecinde de uygun inovasyonlar gerçekleştirilebilir. İşletme içindeki üretim ve yönetim organizasyonunda da inovasyon yapılması muhtemeldir. Turizm sektöründe bu tür inovasyonların gerçekleştirilmesi ilk bakışta oldukça zor gibi görünebilir. Oysaki tüketici talebini düzgün algılayan nitelikli işgücünün varlığı, piyasayı iyi takip eden ve personeline yaratıcı fikirlerinde destek çıkan ileri görüşlü yöneticiler sayesinde bu sektörde de inovasyonun rekabet üstünlüğü yaratan özelliklerinden faydalanmak mümkün olacaktır. Fakat inovatif değeri ortaya koyacak olan mekanizmanın çalışmasında unutulmaması gereken tek konu ne tek başına finansal sermayenin ne de beşeri sermayenin yeterli olacağıdır. Günümüzde işletmelere gereken artık entellektüel sermayedir.

Fiyat rekabetinden çok, ürün ve hizmet kalitesindeki farklılaşmaya dayanan inovasyon destekli turizm rekabeti özellikle ülke içerisinde yeniliğe yönelmeyi artırarak, ürün ve üretim sürecinde inovatif bir yapının oluşmasını teşvik edecektir. Bu tetikleme ile birlikte rekabet gücü ulusal çerçevede kalmaktan kurtularak, uluslararası alanda rekabet üstünlüğünün elde edilmesine en büyük desteği sağlayacaktır.

İnovasyonun gerçekleştirilmesinde AR-GE faaliyetlerinin çok büyük katkısı olduğu düşünüldüğünde akla gelen soru "Turizm sektöründe de imalat sektöründe olduğu gibi AR-GE çalışmaları yapılabilir mi?" şeklinde olmaktadır. Açıkçası turizm sektörü de en az diğer üretim işletmeleri kadar AR-GE faaliyeti gerçekleştirilmesine yatkın bir sektördür. Hatta dünyanın pek çok yerinde bu tür araştırmalar yapan akademik araştırma kurumlarının olduğu görülmektedir (Bulu ve Eraslan, 2007:948). Tourism Research Centre of Canberra University, Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma Merkezi, Centre for Regional and Tourism Research, Australian Regional Tourism Research Centre, Tourism Research Center Chinese Academy of Social Science…, gibi araştırma merkezleri turizm sektörünün gelişmesine katkı sağlayan merkezlerden bazılarıdır.

5.3. İNTERNET

Küreselleşmenin etkisiyle uluslararası pazarlama tekniklerinde yaşanan gelişmeler ve bu pazarlarda var olabilmek için bu gelişmelere ayak uydurma gereği, tüm sanayi ve hizmet üretim alanlarında olduğu gibi turizm sektörünü de bu çarkın içerisine çekmektedir. Huizingh'e göre (2000) internet, konaklama tesisi sahiplerinin hiçbir coğrafik ve zaman kısıtlamasıyla karşılaşmaksızın ürünlerini satmalarına imkan tanır (Law ve Hsu, 2005:493). Bir tatil yöresinin araştırılıp incelenmesi, rezervasyon yaptırabilme, tesislerin özelliklerinin karşılaştırılması, ödemelerin hızla ve güvenle yapılabilmesi gibi hizmetler de internet ortamında üreticiler tarafından tüketiciye sunulan fırsatları göstermektedir (Ansen ve Fırat, 2009:120). Bu bağlamda turizm işletmelerinin rekabet güçlerini artırabilmeleri bu yeni pazarlama tekniklerini kendilerine uyarlayabilme ve böylece maliyetlerini büyük üçlüde aşağıya çekme kabiliyetlerine bağlı olmaktadır. İşte bu noktada internet, turizm sektörüne en büyük

desteği sağlayan bir doğrudan pazarlama yöntemi olarak tüm dikkatleri üzerine çekmektedir.

Kozak'a göre (2008:271) internetin turizm sektöründe üretimden pazarlama aşamasına kadar her alanda kullanılmaya başlanması, diğer sektörlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmasından çok önceye dayanır. Bunun gerekçesi ise yine bu sektörün pek çok sektörle bağlantılı olması ve pek çok sektörün ürününü yoğun bir şekilde üretim faktörü olarak kullanıyor olmasıdır.1970'li yıllarda havayolu taşımacılığında internet kullanımının devreye girmesiyle turizm sektöründe de internetin bir gereklilik olduğu ortaya çıkmıştır. Ama internet kullanımının sadece havayolu taşımacılığı için değil turizmin her aşamasında kullanıma başlaması 1990'lı yıllara denk gelir. Günümüzde turizm sektörünün interneti yaygın bir şekilde kullanımı, konaklama işletmelerinin web siteleri ile tanıtım ve pazarlama amacıyla, seyahat acentaları ve araba kiralama şirketlerinin bu işletmelere aracılık amacıyla, devletlerin ülkeye turist çekmek adına tanıtım amacıyla olmaktadır (Kozak, 2008:271-283). İnternet sayesinde bu kullanıcılar yüksek maliyetlere katlanarak gelir etmekten kurtulmaktalar daha düşük maliyetlere katlanarak daha çok müşteriye ulaşma ve satış yapma imkanına sahip olmamaktadırlar.

Egeli ve Özturan'a göre de (1998:120) internet; bireylerin hem mevcut ürün ve hizmetlerden haberdar olmalarını sağlayarak ürünün satılmasını, şirketlerin küreselleşmesini, geri dönüşümle birlikte pazar araştırmasını desteklemekte, hem de maliyetleri düşürerek ve ürün çeşitlendirmesini destekleyerek yoğun rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır. Fakat günümüzde internetin turizm sektöründe bu kadar önemli bir vizyona sahip olmasına rağmen, mevcut web siteleri ile tüketicilerin ihtiyaçları arasında bir uyumsuzluk vardır (Law ve Hsu, 2005:493). Çünkü mevcut konaklama ve seyahat web sitelerinin sayısının kabarıklığına rağmen, tüketicilerin yarısı bu sitelerin içerikleri ile ilgili zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İnternetin iyi bir rekabet avantajı sağlayabilmesi, bu anlamda tüketici beklentileriyle web sitelerinin içerikleri arasında ki uyumsuzluğun giderilmesine de bağlı olacaktır. Bu konuda başarının sağlanması ise büyük oranda turistik işletmelerin yöneticilerinin kabiliyetine ve operasyonel inovasyondaki başarılarına bağlıdır.

5.4. ÇEVREYE DUYARLILIK

Günümüzde teknolojik gelişmeyle birlikte artan sanayileşmenin en büyük faturası çevreye çıkmış ve çevre kirliliği tüm dünyanın üzerinde durduğu, sıklıkla tartışıp çareler aradığı bir yapıya kavuşmuştur. Dünya üzerinde yer alan hemen hemen her ülkede artan bu duyarlılık, çevreyi üretiminde bir hammadde olarak kullanan turizm sektörünün de bu konuda bir şeyler yapması gereğini ortaya çıkarmıştır. Turizm sektörü de tüm sektörler gibi üretimini gerçekleştirirken doğal çevreye geri dönüşü olmayan zararlar vermekte ve bu nedenle pek çok insanın tepkisini çekmektedir.

Diğer taraftan turistik yörenin çekiciliğinin sürekliliğinin sağlanması gerek turizm sektörünün gerekse turizme bağlı sektörlerin yarattığı katma değerler ile büyüme ve çevre koruma arasındaki dengeyi sağlayan bir model olarak görülmekte, gelecek nesillere aktarılacak turizm kaynaklarının kullanılmamasını değil, etkin kullanımı ile hem bugünkü hem de gelecekteki neslin tatmini hedeflenmektedir (Gösling, 1999:310).

Uluslararası boyutta faaliyette bulunan zincir turizm işletmeleri potansiyel müşterilerinin çevreye duyarlılığının arttığını ve ileride daha da artacağını varsayarak, bu durumu işletmelerinin lehine çevirme, bu sayede de rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Türker de (1998:175) otel işletmelerinin çevreye karşı duyarlılıklarını bir pazarlama stratejisi olarak belirlemelerinin rekabette işletmelere önemli avantajlar sağlayacağını belirtmektedir. Ama bu durumun farkına varmamış olan turizm işletmelerinin bu rekabet ortamında uzun süre ayakta kalabilmeleri oldukça zor görünmektedir.

Gösling (1999:315) çevreye duyarlı turist kitlesinin gidilen ülkedeki çevreyi korumaya yönelik aldıkları önlemleri takip etmeleri ile, bu yörelerde çevresel sorunların çözümüne katkıda bulundukları ve finansmanına gönüllü katılımlarının arttığını ifade etmektedir. Bu sayede turistik yörenin rekabet gücüne hiçbir maliyete katlanmaksızın bir kez daha katkıda bulunulmuş olmaktadır.

İnsanoğlunun sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu çevrenin mümkün olduğunca bozulmadan korunması, turistik bölgenin çekiciliğinin sadece kısa dönemde değil uzun dönemde de devam etmesini sağlayarak; mikro anlamda turizm

işletmelerinin, makro anlamda ekonomilerin turistik rekabet gücü avantajı elde etmelerine imkan sağlayacaktır.

5.5. FİYATLAMA

Turistik talebin turistik amaçla gidilen ülkenin fiyatlarına karşı çok duyarlı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Turistik bir işletme veya ekonominin rakipleriyle karşılaştırıldığında turizm alanında gelişimini sürdürüp bu alanda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi bu nedenle turizm sektöründeki ürün fiyatlarının rekabetçi bir yapıda olup olmadığıyla yakından ilişkilidir. Fiyatlar ise sadece sektörün ürettiği ürünlerle ilgili olmayıp, sektöre destek olan yan sektörlerin fiyatlarıyla da bağlantılıdır. Hatta oluşan fiyatların turistik ürünün maliyetinin yanı sıra, alt sektörlerdeki maliyet yapısıyla da dolaylı yoldan ilgili olduğu söylenebilir.

Oral ve Kurgun'a göre (1998:2) fiyatlama, turizm pazarında yaşanan temel sorunların başında gelmektedir. Uluslararası turizm pazarında uygulanabilecek etkin bir fiyatlama stratejisi hem işletmeler hem de ülkeler için büyük bir önem taşır. Aslında etkin bir fiyatlama stratejisinin hem ulusal hem uluslararası boyutta turizm sektörünün temel sorunlarından birisi olduğunu söylemek de çok büyük bir hata olmayacaktır. Bu nedenle turizm pazarında rekabet avantajı sağlamada iyi bir rekabet stratejisinin ortaya konması ve fiyatlamanın bu çerçevede yapılması gerekir.

5.6. DÖVİZ KURU

Turizm sektöründe fiyatlamanın yapılmasında en büyük sorun olarak döviz kurundaki değişmelerden bahsetmek uygun olur. Bahar ve Kozak'da (2005:134) turist gönderen ve kabul eden ülkeler arasındaki nispi fiyat farklılıklarının turizm talebini etkilediğini ifade etmektedirler. Takdir edileceği gibi turizm genel itibariyle hem ülke içi hem ülke dışı seyahatleri içine alan bir kavram olsa da ağırlıklı olarak dış turizm sektör için daha büyük bir önem arz etmektedir. Durum böyle olunca da döviz kuru değişmeleri sektörün beklenmedik sonuçlarla karşı karşıya kalmasına sebep olabilmekte, alternatif bir plan ve programın olmadığı, hazırlıksız yakalanıldığı durumlarda da sonuç sektör için olumsuz olabilmektedir.

Döviz kurundaki değişmenin yönü artış yönünde yani yabancı paranın değer kazanması yönünde gerçekleşirse turizm faaliyetinden elde edilecek gelir beklendiği gibi ülke adına döviz bazında ilave bir getiri sağlayamayacak, ama yerel para cinsinden firmaya olan getirisi yükselecektir. Bu dönemde döviz kuru yükseldi diyerek artırılan turistik ürün fiyatları turistik talebin başka destinasyonlara kaymasına sebep olabileceğinden, bu tür döviz bazlı fiyat artışlarına başvurulmasından kaçınılması gerekir.

Döviz kuru değişimi azalış yönünde ortaya çıktığı taktirde, yabancı turistler için turistik faaliyet pahalılaşacak ve bu durum turistik talebin rezervasyon iptallerine kadar varan tepkisiyle, bu talebin başka destinasyonlara kaymasına sebep olabilecektir. Bu sebepledir ki olağan şartlarda ortaya çıkan kur değişmelerinden ziyade, birer kur politikası olan devalüasyon ve revalüasyon uygulamalarına hükümetin özellikle dikkat etmesi ve bu uygulamaların yapılması zorunlu ise de uygulama zamanına özen göstermesi zorunludur.

5.7. DEVLET

Porter'a göre (Bahar ve Kozak, 2005:104-105) bir ekonomide değişen fırsatlar ve gelişen tesadüfi/beklenmedik olaylar, turizm piyasasını ve sonuçta rekabet ortamını aniden değiştirebilen unsurlardır. Bu tür gelişmelerin önceden tahmin edilmeleri mümkün olmadığı gibi, çevreyi ve içinde bulunulan piyasa yapısını da büyük ölçüde etkilerler. Bu beklenmedik gelişmeler turizm sektörü için; terörist bir saldırı, bir salgın hastalık, sel, deprem gibi bir doğal afet, siyasi bir istikrarsızlık, ülkeler arasında ortaya çıkan bir askeri veya siyasi gerginlik veya savaş gibi bir takım alt başlıklarda ifade edilebilir.

Bu gibi durumlarda devletin, turizm sektörünün rekabet gücünün olumsuz yönde etkilenmesini önleyecek bir kriz masasını; problemle eş anlı olarak faaliyete sokması önemlidir. Çünkü devlet sektörel rekabet gücü belirleyicileri üzerinde oldukça etkin bir güce sahiptir. Aslında olması gereken; problem ortaya çıktığında bu probleme yönelik tedbir almak şeklinde değil, problemle karşılaşmadan her tip olumsuz durum için uygulanabilecek planlara önceden sahip olmaktır. Kısacası gerek devlet gerekse sektör tarafından kriz yönetimine önem verilmesi, rekabet gücünün kesintiye uğramasına engel

olacak ve bu gücü sürdürülebilir kılacaktır.

Devlete düşen bir başka görev de bu sektördeki bürokrasinin azaltılması gereği olarak ifade edilebilir. Yeni oluşumlara hızlı bir şekilde ayak uydurabilmek için hantal devlet yapısının yerine, gelişmelere anında karşılık verebilecek esnek bir yapılanmanın ortaya konması önemlidir. Bu da turizm mevzuatındaki katı uygulamaların hukuk sisteminden kaldırılması, sektörü destekleyecek bir yapıya sokulması ile mümkün kılınabilir. Bu uygulama sayesinde yeni ve modern turizm projelerinin zamanında uygulamaya geçirilmesi sağlanarak, sektörün dünya piyasalarına adaptasyon gücü hızlandırılmış ve rekabetin dışına itilmesi engellenmiş olacaktır.

5.8. TANITIM

Tanıtım çalışmaları pazarlama ve reklam çabalarıyla beraber değerlendirilebilecek bir özellik gösterir. Üretilen ürünün mal veya hizmet olmasına bakılmaksızın, doğru tanıtımının yapılması piyasa başarısı ve sürdürülebilirlik için oldukça önemlidir. Turizm sektöründe de tanıtımın amacı diğer sektörlerden çok farklı olmamakla birlikte, turizm piyasasında dikkat çekerek pazar payını artırma ve böylece rekabet üstünlüğü elde etme temeline dayanır.

Sıradan pazarlama teknikleriyle tanıtımın sağlanmasının ve bu yöntemlerle rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınmasının günümüz ekonomileri için artık mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Yeni ve modern bir tanıtım kampanyası ile pazarlama işlemine eğilmek şarttır. Bu da yine turistik talebin beklentilerinin ve bu talebe ulaşım yollarının iyi belirlenmesi ile mümkün kılınabilir.

Turizm sektöründe internetin pazarlama amaçlı kullanımının yaygın olduğu bilinmektedir. E-ticaret olarak isimlendirebileceğimiz bu pazarlama yönteminin de özellikle A sınıfı seyahat acentaları tarafından daha etkin kullanıldığı düşünülür. Ansen ve Fırat'ın (2009:125-133) bu sınıfta yer alan Antalya yöresinde faaliyette bulunan 172 acentaya uyguladıkları anket çalışmalarının sonucuna göre; bu acentaların %97,1'inin elektronik pazarlama faaliyetlerine katıldığı görülmektedir. Ayrıca elektronik pazarlamaya katılan acentaların sektördeki faaliyet yılları ile katılımları arasında da pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Ansen ve Fırat, 2009:133). Hatta elektronik

pazarlama yoluyla elde edilen başarıların bu sektörde yer alan diğer acentaları da bu yöntemi kullanmaya teşvik ettiği anlaşılmıştır (Ansen ve Fırat, 2009:133).

Bu bağlamda turizm sektörünün pazarlama inovasyonuna ve öncelikle elektronik pazarlamaya büyük oranda önem vermesi gerektiğini söyleyebiliriz. Ama unutulmaması gereken bir konu da turizm sektöründe pazarlama işlevcisi olarak sadece seyahat acentalarının olmadığıdır. Sektörde yer alan tüm kurum ve kuruluşların bireysel tanıtım kampanyaları da mutlaka turistik ürün satışlarını artırarak, müşterilerde bu ürünlere bağımlılık artırılabilir. Aslında işin başı yine inovasyondur. Tanıtım alanındaki yoğunlaşmaların bu sektör için bilişim teknolojileri ağırlıklı bir yapı sergilemeye başladığını düşündüğümüzde, bu teknolojileri iyi kullanan ve sektörün ihtiyaçları çerçevesinde uyarlayabilen bir ekibe ihtiyaç olduğu anlaşılacaktır.

5.9. BEŞERİ SERMAYE

Emek yoğun üretim teknolojisine sahip olan turizm sektörü için beşeri sermaye, diğer sektörlerde olduğundan biraz daha fazla önemlidir. İyi eğitim almış, işinin ehli, içinde bulunduğu sektörde meydana gelen değişmeleri yakından takip edip uygulayabilen insan gücüne sahip bir işletme ve bu tür işletmelere sahip bir sektör hem ulusal hem de uluslararası rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılacaktır.

Beşeri sermaye yaratılmasında eğitim kurumlarına biraz daha fazla iş düşmektedir. Modern turizm eğitimini verecek personelin yetişmesi ve yetiştirilmesi için ömür boyu eğitim tekniklerinden yararlanılması gerekir. Eğitim aşamasında da, uygulama ağırlıklı bir eğitim programıyla eğitimin gerçekleştirilmesi ve bu eğitimin yurt içi ve yurt dışı stajlarla desteklenmesi şarttır. Bu görsellik ve uygulama sayesinde eğitimin kalitesi artırılarak sektöre olumlu bir geri dönüşüm sağlanabilecek ve rekabet performansı artırılabilecektir.

Kızılıoğlu ve Macit'e göre ise (2002:477-482) sadece turizm personelinin değil turizm yöneticilerinin de kendilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekir. Çünkü kendilerini sürekli geliştiren yöneticilerin yönettiği kurumlar günümüzün yoğun rekabet ortamında her zaman rakipleri ile daha rahat rekabet edebileceklerdir. Turizm

sektöründe belli bir düzeyde kalitenin ortaya konması, hizmet üretimin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek iş görenlerin nitelikli olmalarına bağlıdır. Günümüzün işletmecilik anlayışı; sadece kalite çemberinde bir fiil çalışanları değil, organizasyonda yer alan herkesi kaliteden sorumlu tutmaktadır (Yürütücü Öztopçu, 2003). Durum böyle olunca da beşeri sermayenin turizm işletmeleri için önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

Turizm işletmelerinin beşeri sermayeye yaptıkları yatırımlardan ne oranda geri dönüşüm sağlayacakları ile ilgili çok fazla sayısal örnek olmamakla birlikte; bu konuda son yıllarda sektörel bazlı arayışlara gidildiği de görülmektedir (Yıldız, 2008:296).

5.10. KÜMELENMELER

"Kümelenme" kelimesi Türkçede, İngilizcedeki "cluster" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Günümüze gelene kadar kümelenmelerin neden oluştuğu, ne gibi faydalar sağladığı gibi konularda çok tatmin edici çalışmalar bulunmamakla birlikte, son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle iyice artan ulusal ve uluslararası rekabet, bu kavramın da bir rekabet gücü belirleyicisi olarak incelenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Aslında günümüze gelene kadar pek çok ekonomistin yaptıkları çalışmalarda birbirine benzer karakterde olan işletmelerin bazı özel bölgeler oluşturularak üretimde bulunmalarının ki bu bir tür kümelenmedir onlar için bazı kazanımlar sağladığını vurgulamışlardır. Bu konuda en dikkat çekici değerlendirmeler; geçmişte Marshall'ın (1890) Principles of Economics-Ekonominin Temelleri ve günümüzde Porter'ın (1990) The Competitive Advantage of Nations-Ülkelerin Rekabet Avantajı isimli kitaplarında ortaya konmuştur.

1998 yılında Roelant ve Hertog'un OECD için hazırladıkları çalışmada kümelenme; birbirine bağımlı firmaların, bilgi üreten kurumların, bağlantı sağlayan kuruluşların ve müşterilerin değer ekleyen tedarik zinciri şeklinde birbirlerine bağlandıkları ağ olarak ifade edilmektedir (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008:2-3).

Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere; kümelenmelerin içerisinde birbiriyle bağlantılı çalışan hem yatay hem de dikey olarak birbirine bağımlı pek çok kurum ve kuruluşun yanı sıra müşteriler de yer almaktadır. Özel bir bölgede böyle bir topluluğun

gerçekleştireceği bir mal veya hizmet üretiminin, bir tür pozitif dışsallık yaratarak yer aldıkları piyasada bir rekabet üstünlüğü elde etmeleri oldukça olağan bir durumdur.

Eraslan, Bulu ve Bakan'a göre (2008:6) rekabetçi gücü yüksek, sektör veya sektörlerin seçilip, eksik oyuncularının tamamlanıp, aralarındaki iletişimin sağlanması amaçlanmakta, nihai hedef olarak sektörün uluslararası rekabetçilik gücünün artırılmasına ve sürekli hale getirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Kümelenme yaklaşımı ile kurulan iletişim, alıcı-satıcı ilişkisi, ortak pazarlama, AR-GE, eğitim ve kullanım, dernekleşme, vs. ile güçlü bir sinerji ortaya çıkaran oyuncular işlem maliyetlerini düşürmekte ve yenilikçiliği tetiklemektedirler (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008:6). Eraslan, Bulu ve Bakan 2008 yılında 5 turistik kümelenme üzerinde 20 inovasyon örneğini incelemek suretiyle bu sonuca ulaşmışlardır. Bu maliyet düşüşleri ve farklılaşma da rekabet gücü artışı yaratarak firmanın sektördeki pazar ve dolayısıyla kar payını artırmakta ve bu sayede firma adına bir rekabet avantajına imkan tanımaktadır.

İmalat sektörüyle ilgili olarak kümelenmelerin inovasyonu tetikleyip tetiklemediğinin araştırılması yönünde yapılmış pek çok çalışma ve değerlendirmeye rastlanmakla birlikte gerek dünyada gerekse Türkiye'de turizm sektöründe yaşanan kümelenmelerin sektöre inovatif bir güç kazandırıp kazandırmadığı konusunda çok fazla çalışmayla karşılaşılmamaktadır. Bunun en büyük gerekçesi, daha önce de belirtildiği üzere, turizmin kendine has üretim ve tüketim kalıplarına sahip bir sektör olmasıdır.

Bu bağlamda turizm sektöründe faaliyet gösteren ve birbirine bağımlı iş kollarında üretim yapan sektörleri aynı bölgede toplayarak üretimi gerçekleştirmek de yaratılacak olan gerek maliyet azalışları gerekse inovatif ürün artışları ile sektörün rekabet gücüne olumlu katkıda bulunacaktır.

6. TÜRKİYE TURİZM SEKTÖRÜNÜN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Avrupa turizm endüstrisinde yaşanan gelişmelerin yanı sıra, uygulanan turizm politikaları ve teşvik sisteminin de etkisiyle biçimlenen Türkiye turizm sektörünün yapısal analizini yapabilmek için sektörün arz ve talep cephesini incelemek gerekir (Soyak, 2009:73-79);

Talep cephesinden bakarsak: Yabancı turizm talebinin ülke dışından kaynaklandığı yani dışsal bir unsur olarak geliştiği düşünüldüğünde, bu talebin büyük ölçüde uluslararası tur operatörlerince yönlendirilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada Batı-tipi kitle turizminin tipik yansımaları ülkemiz açısından da karşımıza çıkmaktadır. 2006-2014 döneminde Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısı sürekli artmasına karşın; 2015 yılında Türkiye'ye gelen yabancıların %32'si ilk 3 ülkeden, %50'si ilk 6 ülkeden oluşmuştur. Gelen ziyaretçilerin belli başlı birkaç ülkede yoğunlaşması, turizm sektörünün bu ülkelerdeki sosyoekonomik gelişmelere karşı bağımlı ve kırılgan hale gelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda 2015 yılında Rusya ekonomisinde yaşanan sıkıntılar nedeniyle Türkiye'ye gelen Rus turist sayısı önemli ölçüde düşüş yaşamış; Kasım 2015'te Rus savaş uçağının düşürülmesinin ardından Rusya'nın uyguladığı bazı yaptırımlar sonucunda 2016 yılında ülkeye gelen Rus turist sayısı ciddi düşüşler yaşamaya devam etmiştir (Kaya, 2016:4-5).

Ülkeye gelen turistlerin gelir düzeyi ve niteliğini göstermesi açısından ise şu tespitler yapılabilir: 2000'li yıllarda ülkeye gelen turistlerin yaklaşık %42'si aylık 1000 US$'nın altında gelire sahip turistlerden oluşmakta, aylık 2500 US$'nın üzerinde gelire sahip turistlerin oranı ise ancak %25'i bulmaktadır (Soyak, 2009:77). Bir başka çalışmaya göre ise 2007 yılı verilerine göre Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin %66'sı orta, %17'si yüksek, %12'si düşük, %3'ü ise çok düşük gelir grubu turistlerden oluşmaktadır (Sarıçay, 2008:31). Bu yapının bir yansıması olarak ülkeye gelen turist sayısı sürekli artmasına karşın, turistlerin ortalama harcamalarında giderek bir düşme eğilimi yaşanmaktadır. Ortalama turist harcaması 2003 yılında 850 $ civarındayken, bu rakam 2015 yılında 750 $'a gerilemiştir (TURSAB, 2016).

Diğer taraftan Türkiye'ye geliş amaçları açısından yapılan çalışmalara bakıldığında 2000'li yılların başından günümüze kadar yabancı turistlerin ağırlıklı olarak "tatil ve gezi" amacıyla geldiği anlaşılmaktadır (Gülbahar, 2009:99). Özellikle Alman, Rus ve İngiliz gibi Avrupalı turistlerin çok büyük oranlarda paket turları tercih ettiği görülmektedir. 2015 yılı verilerine göre İngiliz ve Almanların %60'ından fazlası, Rusların ise %80'i paket turu tercih etmiştir. Oran ülkeye gelen tüm ziyaretçiler açısından ortalama %50'lere yaklaşmaktadır (AKTOB, 2015). Bu durum, Türkiye'de hala ağırlıklı olarak, büyük ölçüde 3S turizmine yönelik, her şey dahil paket tur tarzına uygun ve uluslararası tur operatörlerinin kontrolüne açık bir turizm talebine işaret etmektedir.

Arz cephesinden bakarsak: Türkiye'de 1960'lardan bu yana turizm sektörüne devlet teşvikleri daha çok konaklama tesislerine yönelik gerçekleşmiş, endüstrinin havayolu ulaştırması, tur operatörleri, satış ve pazarlama konularında yeterince özendirici olunamamıştır. Bu politikaların sonucunda aşırı yatak kapasitesi sorunu ortaya çıkmış ve yatak doluluk oranları tarihin hiçbir döneminde istenen düzeylere gelememiştir. Verilen teşviklerin de etkisiyle turizm işletme ve yatırım belgeli yatak kapasitesi 1991 yılında 200 bin civarındayken 2000'li yıllarda 600 bini aşmış ve 2014 yılında 807 bine ulaşmıştır. 2014 yılı itibariyle turizm işletme ve yatırım belgeli tesislerin yaklaşık %85'nini oteller oluşturmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı oteller toplam otel sayısının %78'ini oluşturmaktadır (TURSAB, 2016). Turizmde ürün çeşitliliğine gidilememesi, turizmin dört mevsime yayılamaması ve 3S turizmi ağırlıklı yapı, aşırı yatak kapasitesiyle birleştiğinde, konaklama sektörünün fiyat avantajını elinden alan düşük yatak doluluk oranı sorununu kronikleştirmektedir. Yerli-yabancı doluluk oranı 1992 yılında %50 düzeylerindeyken, 2015 yılında bu oranın %51 olarak gerçekleşmesi ve tüm yıllar için %55 düzeyine dahi ulaşılamaması özellikle konaklama sektörünün uluslararası tur operatörleri karşısında fiyat rekabeti gücünü elinden almaktadır (TURSAB, 2016).

Teşviklerin de etkisiyle ilgili tesislerin 4 ilde yoğunlaştığı görülmektedir (Soyak, 2009:75). Bu bağlamda Türkiye'ye gelen turistlerin en fazla ziyaret ettikleri şehirler de İstanbul, Antalya, Muğla ve İzmir olarak öne çıkmaktadır. Özellikle 2015 yılında yaşanan gelişmeler nedeniyle 2016 yılında Avrupalı ve Rus turist sayısında yaşanacak

azalmanın en çok Antalya'yı olumsuz etkileyeceği gayet açıktır. AKP hükümetlerinin uyguladığı sosyoekonomik politikalar ve dış siyaset sonucunda son yıllarda İran ve Irak başta olmak üzere Orta Doğu ve Arap ülkelerinden ziyaretçi almaya başlayan İstanbul'un ise olumsuzlukları görece daha az hissedeceği tahmin edilmektedir (Kaya, 2016:18-19).

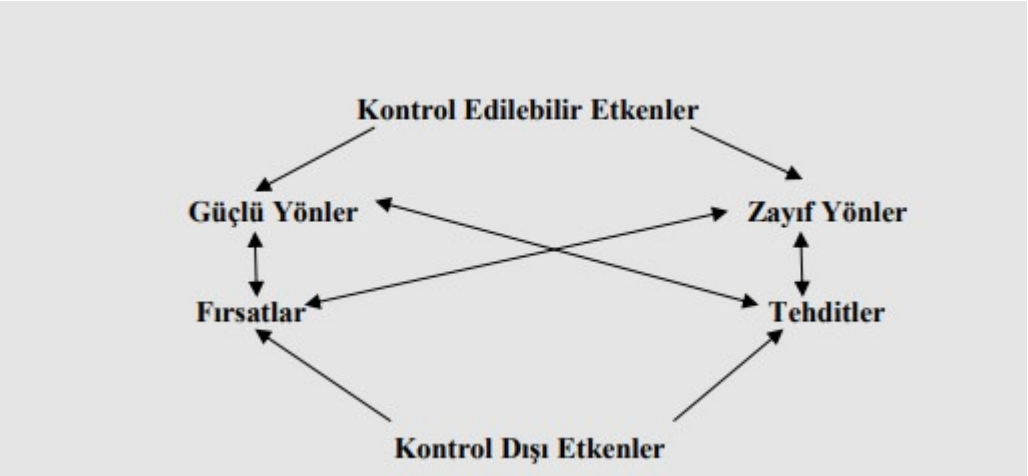
Sektördeki diğer arz unsurları olarak tur operatörleri ve seyahat acentelerinin durumuna da bakılması gerekir. Türkiye'de 2000'li yılların başında 4 binin üzerinde olan seyahat acentesi sayısı, 2013 yılında 7 bini aşmıştır (TURSAB, 2016). Fakat bu sayı bizi yanıltmamalıdır. Türkiye'nin turizm pazarı büyük ölçüde uluslararası tur operatörlerinin kontrolü altındadır. Özellikle Akdeniz ve Ege Bölgeleri'nin pazarlanmasında Alman ve İngiliz uluslararası tur operatörleri ve Türk partnerlerinin egemenliğinin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin 2004 yılı için Antalya'ya yurt dışından turist getiren uluslararası tur operatörleri içinde Türk partnerleriyle iş birliği içinde Alman sermayeli TUI şirketi ilk sıradaki yerini korurken, Thomas Cook ve Neckermann gibi uluslararası tur operatörleri ve Türk partnerleri ön sıralarda bulunmaktadır (Soyak, 2009:75-76). Türk turizm sektöründe uluslararası tur operatörleri ve seyahat acentelerinin yerini araştıran bir başka çalışmada; Antalya, İstanbul ve Muğla olmak üzere üç merkezde yoğunlaşan ulusal acentelerin, turistlerin bilgilendirilme ihtiyaçlarının karşılanması ve uluslararası tur operatörlerince gerçekleştirilen paket turların karşılayıcılık faaliyetlerinin yerine getirilmesi işlevini gördüklerine dikkat çekilmektedir (Alaeddinoğlu ve Can, 2007:55).

Turizm sektörünün arz ve talep yapısıyla ilişkili Türkiye'ye yönelik tüm bu verileri değerlendirdiğimizde şu tespitleri yapmak mümkündür: Ülkemize yönelik yabancı turizm talebi, Batı-tipi kitle turizmini betimleyen özellikleri barındırmakta; büyük ölçüde paket turları içeren, orta gelir düzeyindeki turistlerin taleplerince biçimlenmiş, daha çok 3S turizmine yönelik tatil ve gezi amaçlı turizm tipinin benimsendiği, dolayısıyla uluslararası tur operatörlerinin kontrolü altındaki güdümlü bir turizm talebine işaret etmektedir. Arz cephesi de bu yapıyı destekler nitelikte biçimlenmiştir. Her şey dahil paket tur tarzına dayalı bu talep daha çok Antalya, Muğla, İstanbul gibi şehirlerin büyük ölçüde 5 ve 4 yıldızlı otellerinden oluşan konaklama tesislerince karşılanmakta, bu tesislerde zamanla oluşan aşırı yatak kapasitesi

dolayısıyla “yatak doluluk oranları” düşük kalmakta, tüm bunların sonucunda uluslararası tur operatörlerinin kendi kârlarını maksimize etme motifi doğrultusunda ilgili konaklama tesislerine düşük fiyatlar vererek sömürdükleri bir turizm tipi ağırlık kazanmaktadır. Bu durum ise Türkiye’de yabancı turizmden beklenen sosyoekonomik faydaların tam olarak sağlanamadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca bu yapı ülkede ve bölgede gerçekleşen güvenlik ve terörle ilgili olaylar karşısında turizm talebinde meydana gelen dalgalanmaları artırmaktadır. Bu bağlamda 2016 yılında yabancı turist sayısında yaşanan gerilemenin önemli nedenleri arasında bölgede yaşanan savaş atmosferi, ülkede gerçekleşen terör eylemleri ve askeri darbe kalkışması gibi olaylar öne çıkmaktadır.

6.1. SWOT ANALİZİ VE TÜRK TURİZM SEKTÖRÜNE YÖNELİK SWOT MATRİSİ

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), incelenen konunun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir. SWOT analizinden amaçlanan; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir. Planlama ve stratejik yönetim alanında kontrol edilebilen etkenler ile kontrol dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, karar alma sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (İBB, 2012:347).



Şekil 1. SWOT Analizi

SWOT analizi, stratejik yönetim ve planlama alanında en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Bu analiz genel bir kalkınma stratejisi oluşturmak için kullanılabileceği gibi devlet, yerel yönetimler ya da şirketlerin belirli bir fonksiyonuna ilişkin fonksiyonel stratejiler inşa etmek için de kullanılabilir. SWOT yalnızca stratejik bir analiz yöntemi sunmaz, bir kurumun mevcut durumunu ve gelişme potansiyelini etkileyen iç ve dış faktörlerin geniş kapsamlı bir değerlendirmesi ve sistemik bir önerisini içeren benzersiz bir stratejik analiz algoritması da sunar. SWOT yöntemi, bir kurumun içsel faktörleriyle, faaliyette bulunduğu çevrenin dışsal faktörlerini ele aldığı için geniş bir uygulama alanı bulmuştur (Goranczewski ve Puciato, 2010:48-49)

Güçlü yönler kurumun rekabetçi konumunu iyileştiren beceri ve yetenekler şeklinde en önemli kaynaklardır. Bu bir turizm destinasyonu için doğal ve arkeolojik zenginlikler, yüksek nitelikli insan kaynağı, gelişmiş bir altyapı ve marka yerler gibi eşsiz turizm avantajlarını içerebilir. Gelişimi engelleyen zayıf yönler ise az gelişmiş altyapı, zayıf mali durum, düşük insan niteliği gibi faktörlerden oluşabilir. Fırsatlar, başarıya ulaşmak için kullanılan çeşitli olay ve durumlardan oluşur. Örneğin; AB'ye uyum sürecinin bir sonucu olarak turizm mevzuatında yaşanan olumlu değişiklikler ya da herhangi bir uluslararası kurumdan alınacak kredi karşılığında belirli bir bölgeye yönelik daha etkin ulaştırma alt yapısı ve turizm programları gerçekleştirmek gibi hususlar sayılabilir. Tehditler ise ülkeye gelen yabancı turist tercihlerinde değişikliğe neden olan ve komşu ülkelerdeki turizmin gelişim dinamiklerini olumlu etkileyen; ekonomik durgunluk, ulusal paranın değer kazanması gibi ekonomik faktörlerin yanı sıra sel, deprem, terörist saldırı ve savaş gibi turizm sektörünün amaçlarını ve gelişimini etkileyen risk ve engellerden oluşur. SWOT analizine yalnızca bu faktörleri belirlemek için ihtiyaç yoktur, aynı zamanda gelecekte odaklanılması gereken hususlara ışık tutabilmesi nedeniyle de bu analiz çok önemlidir (Goranczewski ve Puciato, 2010:48-49).

Weihrich (1992)'de, içsel ve dışsal faktörlerin kombinasyonuna göre bir kurumun stratejik varyantları dört modele ayrılmaktadır. Swot Analizi Matrisi'nde bu modeller toplu olarak verilmiştir (Goranczewski ve Puciato, 2010:48-49):

GF (Güçlü yönler-Fırsatlar) durumu ve maxi-maxi genişletici strateji: Kurumun içinden gelen güçlü yönlerin yanısıra ilgili çevrede de fırsatların baskın

olduğu bir duruma işaret etmektedir. Bu durumda güçlü yönler, içinde bulunulan çevreden gelen fırsatlardan yararlanmak için kullanılmalıdır. Örneğin, bir ülkede eşsiz bir turizm destinasyonu söz konusuysa ve ülkenin içinde bulunduğu bölgede yabancı turizm talebinde bir büyüme eğilimi varsa, ülkede promosyon faaliyetlerine ve alt yapı yatırımlarına hız verilmelidir.

ZF (Zayıf yönler-Fırsatlar) durumu ve mini-maxi rekabetçi strateji: Bu durum, ilgili kurumun içinde hakim olan zayıf yönlere karşın, faaliyette bulunduğu çevrenin olumlu bir ortam sunduğuna işaret eder. Bu strateji, kurumun fırsatlardan yararlanmaya odaklanması ve aynı zamanda zayıf yönlerini de gidermesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Örneğin, bölgede yabancı turizm talebinde bir artış eğiliminin olması turistik destinasyona yönelik bir avantaj sunarken, konaklama tesisleri açısından iç finansman sıkıntısı varsa, çeşitli uluslararası finans kuruluşlarından kredi ve teknik yardım talebinde bulunulmalıdır.

GT (Güçlü yönler -Tehditler) durumu ve maxi-mini muhafazakar strateji: Bu durumda kurum büyük bir iç potansiyele sahip olmasına karşın, dış koşullar tersine etki yapmaktadır. Bu nedenle kurumun güçlü yönlerini en iyi şekilde kullanarak tehditlerin üstesinden gelmeye ihtiyacı vardır. Örneğin, ülkeye turist yollayan ülkelerdeki ekonomik kriz nedeniyle 3S turizmine yönelik yabancı turizmde talebinde bir azalma söz konusuysa, daha yenilikçi ve turizm talebinin gelir esnekliği daha düşük yenilikçi turizm ürünlerine ağırlık verilmesi gerekir.

ZT (Zayıf yönler-Tehditler) durumu ve mini-mini savunmacı strateji: Bu durumda zayıf bir içsel potansiyele ve gelişme için herhangi bir beklentiye sahip olmayan kurumun, içinde bulunduğu çevreden gelen dışsal etkiler de olumsuzdur. Böyle bir durumda temel amaç zayıf yönleri minimize etmek ve tehditleri önlemek olmalıdır (Goranczewski ve Puciato, 2010:50).

Çalışmanın bu aşamasında devletin resmi politika belgelerinden yararlanarak belirlenecek olan turizm sektörü SWOT sonuçları üzerinden, Türk turizm sektörü SWOT matrisi oluşturularak; önerilecek turizm politikalarına yönelik stratejik senaryo çıkarımlarında bulunulacaktır.

6.1.1. Onuncu Kalkınma Planı ÖİK Raporu SWOT Sonuçları

Türkiye'nin turizm sektöründeki güçlü-zayıf yönleri ve karşı karşıya olduğu fırsat-tehditleri belirleyebilmek için devletin resmi politika belgesi olan ve T.C Kalkınma Bakanlığı'nın hazırladığı Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Turizm Özel İhtisas Komisyonu (O.İ.K) Raporu'ndan yararlanılmıştır. Bu raporda dünyadaki ve Türkiye'deki turizm eğilimleri dikkate alınarak, Türkiye'nin karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönler aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur (Onuncu Kalkınma Planı, Turizm Ö.İ.K Raporu, 2014:33-36);

Türkiye Turizminin Güçlü Yönleri (G)

- İklim koşullarının farklı turizm türlerinin sunulmasına olanak vermesi,
- Anadolu'nun zengin tarihi, kültürel mirası ve doğası ile sunulan turizm ürününün çeşitliliği,
- Somut olmayan kültürel miras unsurlarının zenginliği,
- Türk insanının konukseverliği,
- Turizm olgusuna çabuk adapte olabilecek genç ve dinamik nüfus yapısı,
- Özgün sosyo-kültürel özellikler ve Doğu ile Batının egzotik bileşimi,
- Ana pazarlardaki tanınmışlık/pazar payındaki yükseklik/Türkiye hakkında uzmanlaşmış seyahat organizatörlerinin ve uçak şirketlerinin varlığı,
- Uzak pazarlar için henüz keşfedilmemiş bir varış noktası olması,
- İç turizmde hareketlenme yaşanması,
- Turizmin çeşitlenmesine olanak veren coğrafi yapı ve ulaşım olanaklarının bulunması,
- Türkiye ekonomisinin göstergelerindeki iyileşme ve yatırımcıların ilgisinin artması

- Uluslararası turizmde değişen talep yapısına uyum sağlanması,
- Kış turizmine uygun alanların varlığı ve kış turizmine uygun kamu yatırımlarının yaygınlaşması,
- Dünyadaki turizm eğilimlerine uygun olarak sağlık, termal ve gençlik turizminin gelişmesi,
- Yat turizmini geliştirmeye uygun kıyılar, kıyı yapıları ve rüzgarın varlığı.

Türkiye Turizminin Zayıf Yönleri (Z)

- Altyapı, hizmet kalitesi ve destek sektörlerin hızlı talep artışına yanıt verememesi,
- Yenilenebilir enerji potansiyelinin yeterince değerlendirilememesi,
- Büyük ölçekli otellerin kırsal yakın çevre ve özgün mimari ile uyumsuzluğunun bulunması,
- Planlamada mevzuat kaynaklı yetki karmaşasının varlığı,
- Yat turizmi için liman ve marinaların dağılımının dengeli olmaması ve belgelendirmede kurumlar arası koordinasyon eksikliği,
- Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın ve Belediyelerin verdiği turizm işletmeleri belgelerinin farklı standartlar içermesi ve uyumlaştırmanın sağlanamaması,
- Doğal, tarihi ve somut olmayan kültürel mirasın özgün niteliklerinin yeterince korunamaması,
- Tanıtma ve pazarlamaya ayrılan kaynakların kullanımında eşgüdüm yetersizliği,
- Tanıtım faaliyetlerinde sosyal medyanın etkin kullanılamaması,
- Mesleki niteliklerin belgelendirilmesine yönelik uygulamaların yetersizliği,
- Çevre bilincinin oluşmaması ve buna bağlı olarak sürdürülebilir çevre

yönetiminin yetersizliği,

- Kentsel peyzaj kavramının yerleşmemiş olması,
- Deniz kıyısında kentsel katı atıkların geri dönüşümünün yetersizliği,
- Ulusal Turizm Konseyi'ne ve illerde Turizm Konseyleri'ne işlerlik kazandırılamamış olunması,
- Kaynakların farklı karar vericilerin elinde olması nedeni ile turizmin gelişiminin bütüncül yaklaşımdan yoksun kalması,
- Yerel halk ve yetkililerin, sürdürülebilir turizm kapsamında, karar mekanizmalarına yeterince katılamaması.

Türkiye Turizmi İçin Fırsatlar (F)

- Avrasya bölgesinin ve Körfez ülkeleri ile ilişkilerin siyasal ve ekonomik yönden önem kazanması,
- Dünyada Türkiye'nin rekabet gücünün yüksek olduğu doğa, tarih, kültür, sağlık ve spor turizmine olan ilginin artması,
- Batı Akdeniz'deki kirlenme sonucu, Doğu Akdeniz bölgesinin çekiciliğinin artması,
- Eğitim düzeyi yüksek ve deneyimli turistlerin sayısının artması,
- Gelişen ulaşım olanakları ve buna bağlı uzun mesafeli seyahatlerin artması, talebin bilinen varış noktalarından bilinmeyen veya az bilinen varış noktalarına kayması,
- Seyahate ve özellikle iç turizme olan ilginin artmasına ucuz havayolu taşımacılığının katkısı,
- Turizm pazarında ihtisaslaşmış seyahat organizatörleri ve havayolu ulaşım şirketlerinin sayılarının artması,

- Türkiye'de bilgi ve iletişim teknolojilerine ait alt yapının hızla gelişmesi ve yaygınlaşması,
- Ege ve Akdeniz'in yanında Karadeniz'in de kruvaziyer turizmine katılması,
- Yeni ve potansiyel pazarlar ile gelişme potansiyeli gösteren pazarlarda Türkiye'ye yönelik ilginin artması,
- Kongre turizmine ve ilgili yatırımlara önem verilmeye başlanması,
- Birçok ülke ile vize uygulamalarının kaldırılması,
- Kültür ve sanat faaliyetlerinin tanıtıma katkısının artması,
- Ulusal ve uluslararası fonlarla desteklenen projeler sayesinde, turizmin katılımcı yaklaşımla bölgesel kalkınmaya katkısı,
- Büyük sportif etkinlikler için potansiyelin bulunması,
- Sosyal medya kullanım oranının yüksekliği.

Türkiye Turizmini Tehdit Eden Faktörler (T)

- Ulusal ve uluslararası medyadaki olumsuz yayınlar,
- Ülkemizin jeopolitik konumundan kaynaklanan dış tehditler,
- Uluslararası seyahat organizatörlerinin fiyat ve koşulları tek taraflı belirleyerek turizm sektörünün verimliliğini olumsuz yönde etkilemeleri,
- Avrupa Birliği'ne katılım konusunda sürecin yavaş ilerlemesi,
- Rakip ülkelerin rekabet gücünün gelişmiş olması,
- Küresel ısınma ve iklim değişikliği,
- Gemilerin atıkları nedeni ile açık denizin kirlenmesi ve kıyı turizminin zarar görmesi,

- Ülkenin bazı bölgelerinde güvenlik ile ilgili sorunların devam etmesi nedeni ile ülke imajının ve sektörün zarar görmesi,

- Kıyı bölgelerinde yoğun kullanım nedeni ile koruma kullanma dengesinin bozulması,
- Doğu Akdeniz bölgesinin çekiciliğinin artması sonucu bölgede marina sayısında plansız artış,
- Turistik varış noktalarının çevresindeki çarpık yapılaşma.

6.1.2. Türkiye'nin Turizm SWOT Matrisi ve Olası Stratejik Senaryolar

Türkiye turizm sektörünün SWOT matrisini ve önerilecek turizm politikalarına yönelik stratejik senaryo çıkarımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

GF (Güçlü yönler-Fırsatlar) durumu ve maxi-maxi genişletici strateji: Bu stratejide güçlü yönler, sektörün içinde bulunduğu çevreden gelen fırsatlardan yararlanmak için kullanılır.

Dünyada Türkiye'nin rekabet gücünün yüksek olduğu doğa, tarih, kültür, sağlık ve spor turizmine olan ilginin artması gibi fırsatlar söz konusuyken, ülkenin iklim koşullarının farklı turizm türlerinin sunulmasına olanak vermesi potansiyelini iyi değerlendirmek gerekir. Uluslararası turizmde değişen talep yapısına uyum sağlanması için kış turizmine uygun alanların çoğaltılıp, kamu ve özel yatırımlarının yaygınlaştırılması, yanı sıra sağlık, termal ve gençlik turizminin geliştirilmesine yönelik programların artırılması ve özendirilmesi öne çıkarılmalıdır. Türkiye'nin turizminin böylesi bir çeşitlenmeye olanak veren coğrafi yapı ve ulaşım olanakları da bulunmaktadır.

Türkiye'ye gelen yabancı turistler içinde eğitim düzeyi yüksek, deneyimli turistlerin sayısının artıyor olması ve bu turistlerin sosyal medya kullanım oranının yüksekliği gibi hususlar fırsat olarak düşünüldüğünde, ülkenin özgün sosyo-kültürel özellikleri ve Doğu ile Batının egzotik bileşimi olarak sunulacak turizm hizmetlerinin,

özellikle sosyal medya ve internet imkanları kullanılarak ülkeye çekilecek kaliteli ve yüksek gelirli turist profiliyle buluşması sağlanmalıdır. Unutmamak gerekir ki, nitelikli ve yüksek gelir gruplarını içeren bu yabancı turistlerin sosyokültürel taleplerini karşılamak için gereken turizm ürün çeşitliliği, Anadolu'nun zengin tarihi, kültürel mirası ve doğasından beslenmektedir.

Gelişen ulaşım olanakları ve buna bağlı uzun mesafeli seyahatlerin artmasıyla birlikte, uluslararası turizm talebinde bilinen varış noktalarından bilinmeyen veya az bilinen varış noktalarına bir kayma yaşanıyor olması, ülkemizin uzak pazarlar için henüz keşfedilmemiş bir varış noktası olması gerçeğiyle birleştiğinde, Türkiye'nin pazarlama ve tanıtımının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu noktada tur operatörleri ve seyahat acentalarının ilgili pazarların potansiyelini değerlendirecek stratejiler geliştirmesi ve yeni turlar düzenlemesi kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın en fazla turist gönderen ülkelerinden biri olan Çin Halk Cumhuriyeti'nin, bu noktada önemli bir pazar potansiyeline sahip olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır.

Ayrıca dış aktif turizmi tamamlayıcı bir unsur olarak iç turizme gereken önem verilmeli, seyahate ve özellikle iç turizme olan ilginin artmasına yönelik ucuz havayolu taşımacılığının katkısının yükseliyor olması, iç turizmdeki hareketlenmeyi besleyecek kampanyalara dönüştürülmelidir. Bu potansiyelin harekete geçirilmesi adına özellikle de sosyal turizm teşvik edilmelidir.

ZF (Zayıf yönler-Fırsatlar) durumu ve mini-maxi rekabetçi strateji: Bu durumda sektörün içinde hakim olan zayıf yönlere karşın, faaliyette bulunulan küresel ve bölgesel çevrenin olumlu bir ortam sunması söz konusudur. Rekabetçi stratejiyle birlikte sektörün fırsatlardan yararlanmaya odaklanması ve aynı zamanda zayıf yönlerini de gidermesi gerekir.

Yeni ve potansiyel pazarlar ile gelişme potansiyeli gösteren pazarlarda Türkiye'ye yönelik ilginin artıyor olması, özellikle altyapı, hizmet kalitesi ve destek sektörlerinin bu hızlı talep artışına yanıt vermesini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda devletin ve belediyelerin alt yapı ve destekleme yatırımları yapması ve bunların işletilmesine ilişkin eksiklikleri gidermeye yönelik önlemler alması kaçınılmazdır.

Ayrıca dünyada 3S turizminin dışında doğa, tarih, kültür, sağlık ve spor turizmine olan ilginin artması Türkiye için çok önemli fırsatlar sunarken, tanıtma ve pazarlamaya ayrılan kaynakların kullanımında eşgüdüm yetersizliği, tanıtım faaliyetlerinde sosyal medyanın etkin kullanılamaması gibi sorunların acil bir şekilde giderilmesi gerekir. Daha da önemlisi ülkemizde doğal, tarihi ve kültürel mirasın özgün niteliklerinin yeterince korunmuyor olması; mevcut hükümetin ve ilgili bakanlıkların öncelikle üzerinde durması gereken bir sorun niteliği taşımaktadır. Batı Akdeniz'deki kirlenme sonucu, Doğu Akdeniz bölgesinin çekiciliğinin artmasının sunduğu fırsatlara karşın, Türkiye'nin deniz kıyılarındaki kentsel katı atıkların geri dönüşümünde ciddi yetersizlikler yaşandığı ve denizlerimizin hızla kirlendiği bir gerçektir. Bu bağlamda sıkı denetimlerin yanı sıra, sosyal bir sorun olan çevre bilincinin oluşturulması ve sürdürülebilir çevre yönetiminin sağlanması konusunda, sektörün kamu-sivil kuruluşlarını içeren acil eylem planlarının yapılması ve uygulanması kaçınılmazdır.

GT (Güçlü yönler -Tehditler) durumu ve maxi-mini muhafazakar strateji: Bu durumda sektör büyük bir iç potansiyele sahip olmasına karşın, küresel ve bölgesel koşullar sektöre yönelik olumsuz etki yapmaktadır. Bu nedenle muhafazakar stratejide sektörün güçlü yönlerini en iyi şekilde kullanarak, dışarıdan gelen tehditlerin üstesinden gelinmesi gerekir.

Oligopolcü uluslararası tur operatörleri ülkemizde artık sınırlarına gelinen ve fiyat rekabetinde bulunma imkanının kalmadığı 3S turizmi üzerinden fiyat ve koşulları tek taraflı belirleyerek, paket turlar organize etmekte ve sektörün verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Bu tehdidi gidermeye yönelik, iklim koşullarının imkan tanıdığı ve Anadolu'nun zengin tarihi, kültürel mirası ile sunulan katma değeri yüksek 3S dışındaki ve butik nitelikli farklı turizm türlerinin teşvik edilmesi gerekir. Kış turizmine uygun alanların varlığı ve bu alanda kamu yatırımlarının yaygınlaşması, sağlık, termal ve gençlik turizminin ciddi bir gelişme eğilimi göstermesi ülke turizminin güçlü yönleridir. Türkiye'nin ana pazarlardaki tanınmışlığı; uzmanlaşmış seyahat organizatörleri ve uçak şirketlerinin varlığı bu konuda ciddi destekler sağlayabilir.

Bunlara ilaveten, özellikle Akdeniz çanağındaki rakip ülkelerin rekabet gücünün gelişmiş olması ve uluslararası medyada ülkemiz üzerine yapılan olumsuz yayınların yarattığı tehditlere karşılık, Türk insanının dürüst ve konuksever yapısını öne çıkaracak

uluslararası tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmesi; bu bağlamda da turizm olgusuna çabuk adapte olabilecek genç ve dinamik nüfusun kullanılmasının yolları açılmalıdır.

ZT (Zayıf yönler-Tehditler) durumu ve mini-mini savunmacı strateji: İlgili konularda içsel potansiyeli zayıf ve herhangi bir gelişme beklentisine sahip olmayan sektörün, içinde bulunduğu bölgeden gelen dışsal etkilerden de olumsuz etkilenmesi söz konusudur. Böyle bir durumda temel amaç zayıf yönleri minimize etmek ve tehditleri önlemek olmalıdır.

Ülkemizin jeopolitik konumundan kaynaklanan dış tehditler, bazı bölgelerde güvenlik sorunlarının devam etmesi ve konuyla ilgili uluslararası medyadaki olumsuz yayınların yarattığı kötü imaj, sektörün zarar görmesine yönelik tehditler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tehditlerin giderilebilmesi için, tanıtım ve pazarlamaya ayrılan kaynakların kullanımında eşgüdüm yetersizliği sorununun ve bu konuda sosyal medyanın etkin kullanılamaması gibi sektörel zayıflıkların minimize edilmesi gerekmektedir.

Küresel ısınma ve iklim değişikliği, gemilerin atıkları nedeniyle açık denizin kirlenmesi ve kıyı turizminin zarar görmesi, kıyı bölgelerinde yoğun kullanım nedeniyle koruma kullanma dengesinin bozulması gibi tehditlere karşı ülkede zayıf olan çevre bilincinin yükseltilmesine yönelik çalışmalara hız verilmeli ve sürdürülebilir bir çevre yönetimi desteklenmelidir.

Avrupa Birliği'ne katılım konusunda sürecin yavaş ilerlemesi tehdidine karşılık, bu konudaki yükümlülüklerin sanki süreç devam ediyormuşçasına mevcut zayıf yanların azaltılmasında kullanılması gerekir. Kaynakların farklı karar vericilerin elinde olması nedeniyle turizmin gelişiminin bütüncül yaklaşımdan yoksun kalması, yerel halk ve yetkililerin sürdürülebilir turizm kapsamında karar mekanizmalarına yeterince katılamaması, yenilenebilir enerji potansiyelinin yeterince değerlendirilememesi ve mesleki niteliklerin belgelendirilmesine yönelik uygulamaların yetersizliği gibi konularda AB perspektifi bir çapa olarak kullanılmaya devam edilmelidir.

6.2. GENEL DEĞERLENDİRME

24 Ocak 1980 dışa açık liberal ekonomi politikalarının uygulanmaya başlanması Türkiye'de turizm sektörü için take-off dönemi olarak nitelendirelebilecek milatdır. Bu dönemle birlikte turizm sektörü kalkınmada öncelikli sektör haline getirilmiş, uygulanan teşvik politikalarıyla birlikte önemli bir gelişme eğilimi yaşanmaya başlamıştır. Özellikle 1980 sonrasında yabancı kitle turizmine yönelik devlet teşvikleri bu gelişmenin temel itici faktörlerinden biri olmuş; bu süreçte kamu kesimi turizmde tamamen altyapı ve düzenleme görevini üstlenirken, kamuya ait turizm varlıklarının özelleştirilmesi yoluyla sektöre yabancı sermaye girişi sağlanmaya ve özellikle de konaklama kesimi desteklenmeye devam etmiştir. İlgili dönemde Akdeniz ve Ege Bölgesi'ne yönelik verilen teşvikler daha da güçlenerek sürdürülmüştür. Tüm bu kamu politikaların gerekçesi olarak da gerek bölgesel açıdan gerekse Türkiye ekonomisi açısından, cari işlemler dengesi, ulusal gelire katkı, vergi gelirlerini artırma, doğrudan-dolaylı istihdama katkı sağlama, bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltma gibi konularda bir dizi sosyoekonomik olumlu etkinin ortaya çıkacağı varsayılmıştır. Ancak turizm sektörünün her zaman olumlu etkiler gerçekleştireceği konusu bilimsel olarak geçerli bir önerme olarak çok sağlıklı değildir. Olumlu etkiler sağlanmasının ön koşulu ise, ülkenin uluslararası turizm endüstrisiyle hangi yapısıyla eklemleştiği durumudur. Bunu anlamak için de ulusal endüstrinin arz ve talep yanlarının analiz edilmesi kaçınılmazdır.

Bu çalışmada, Türkiye'nin yabancı turizm talebinin, Batı-tipi kitle turizmini betimleyen özellikleri barındırmakta olduğu; büyük ölçüde paket turları içeren, orta gelir düzeyindeki turistlerin taleplerince biçimlenmiş, birkaç ülkeye yoğunlaşmış, daha çok 3S turizmine yönelik tatil ve gezi amaçlı turizm tipinin benimsendiği, dolayısıyla uluslararası tur operatörlerinin kontrolü altındaki güdümlü bir turizm talebine işaret ettiği tespit edilmiştir. Ulusal sektörün arz cephesinin de bu yapıyı destekler nitelikte biçimlendiği görülmüştür. Her şey dahil paket tur tarzına dayalı olarak konaklama tesisleri Antalya, Muğla, İstanbul gibi şehirlerin büyük ölçüde 5 ve 4 yıldızlı otellerde yoğunlaşmakta, uygulanan yanlış teşvik politikaları sonucunda bu tesislerde oluşan aşırı yatak kapasitesi nedeniyle "yatak doluluk oranları" düşük kalmaktadır. Bu durum uluslararası tur operatörlerinin kendi kârlarını maksimize etme motifi doğrultusunda

ilgili konaklama tesislerine düşük fiyatlar vererek, ülke kaynaklarını sömürdükleri bir turizm tipine kapı açmaktadır.

Ulusal turizm sektörünün bu yapısal özellikleri ve uluslararası endüstriyle eklemleşme biçimi ne yazık ki Türkiye'nin yabancı turizmden beklenen sosyoekonomik faydaların tam olarak sağlanmasına engel olmaktadır. Bir de ülkede ve bölgede gerçekleşen güvenlik ve terörle ilgili olaylar, komşu ülkelerle yaşanan siyasal gerginlikler gibi politik gelişmeler karşısında turizm talebinde meydana gelen aşırı dalgalanmalar, sektörün talep cephesinin yalnızca birkaç ülkeye bağımlı olduğu gerçeğinin getirdiği sıkıntıları daha fazla gün yüzüne çıkarmaktadır. Bu bağlamda 2015 ve 2016 yıllarında bölgede yaşanan savaş atmosferi, ülkede gerçekleşen terör eylemleri ve askeri darbe kalkışması gibi olaylar, sektörün Antalya gibi kilit cazibe merkezlerinde çok ciddi sıkıntıların gelişmesine yol açacak potansiyeller sunmaktadır. Özellikle Antalya'da sektörün çeşitli kesimleriyle yapılmış olunan görüşmeler neticesinde 2016 sonunda ciddi iflasların ve intihara varan vakaların gerçekleşeceğine dair endişelerin öne çıktığı tespit edilmiştir.

Tüm bu tespitler ışığında, Türkiye turizm sektörünün SWOT matrisini geliştirmek ve turizm politikalarına yönelik stratejik senaryo çıkarımlarında bulunmak, çok daha kritik bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada bu amaçla turizm sektörünün SWOT matrisi çıkarılarak; GF (Güçlü yönler-Fırsatlar) durumu ve maxi-maxi genişletici strateji, ZF (Zayıf yönler-Fırsatlar) durumu ve mini-maxi rekabetçi strateji, GT (Güçlü yönler-Tehditler) durumu ve maxi-mini muhafazakar strateji ve ZT (Zayıf yönler-Tehditler) durumu ve minimini savunmacı stratejiye göre sektöre özgü stratejik yönetim yaklaşımı ve turizm politikası çerçevesi ortaya konmuştur. Ancak böylesi politika ve strateji önerilerinin sektörün tüm kesimlerinin tartışılmasına açılması ve bu doğrultuda alınacak kararların en hızlı şekilde hayata geçirilmesi gereği, vurgulanması gereken en kritik husustur. Türkiye'nin turizm sektörü konusunda kaybedecek zamanı kalmamıştır. Sektör için son 10-15 yıldır duyulan tehlike çanları, artık bilfiil ciddi iflaslar ve sosyoekonomik travmaların yaşanmaya başladığı bir sürece doğru hızla evrilmektedir. Bu nedenle kaybedilen her an, sektörde yerine getirilmesi mümkün olmayan erozyon ve kayıplar anlamına gelmektedir. Dolayısıyla sektörün tüm taraflarının ilgili tehdidi içselleştirip, her kesimin kendi özeleştirisini yaptığı ve objektif

çözümler üretmeyi hedeflediği stratejik iş birliklerinin yapılması gereği, şimdiye kadar ki her dönemden çok daha zaruri bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Her sistemde olduğu gibi, bir sistem olan işletmeler de çeşitli alt ve üst sistemlerden ve unsurlardan oluşurlar.

Bu alt sistemlerin ve unsurların bir kısmı örgüt ile doğrudan ilişkili olan üretim konusu ve faaliyet alanı, yöneticiler ve yönetim biçimi, işletme sahipleri, alt kültürler, üretim tipi ve teknolojisi gibi bir araya gelerek örgütü oluşturan, bir anlamda örgütün kendisi olan sistemler ve unsurlardır. Bu sistemler ve unsurlar örgütün iç çevresini oluştururlar. Diğer taraftan örgütün parçası olduğu daha büyük bir bütünlüğü oluşturan toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, ekonomik sistem, rakip işletmelerle etkileşimler gibi sistemler ve unsurlarsa örgütün dış çevresini oluştururlar".

İşletmelerin içsel unsurları farklı kaynaklarda farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bazı kaynaklarda işletmenin içsel unsurları "işletme sahipleri, işletme çalışanları ve işletme yöneticileri" olarak geçerken, bazı kaynaklarda da "işletmenin maddi ve maddi olmayan kaynaklarıyla yetenekleri" olarak geçmektedir. Bazı çalışmalarsa işletmenin iç çevresini SWOT analizinde güçlü yönler ve zayıflıklar başlıkları altında incelenen unsurlar olarak aktarırken, bazı kaynaklar ise iç çevreyi "işletme içerisinde bulunan, denetlenebilen, yönlendirilebilen unsurlar" olarak görmektedirler. Bir diğer yaklaşıma göre "işletme yaşamını etkileyen ve ona sınırlamalar getiren işletmenin kontrol edebildiği işletme sermayesi, işgücü, yönetim politikası, işletme politikaları, usul ve kurallar gibi unsurların oluşturduğu çevre" olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin iç çevresi bu unsurların tamamını içermektedir. İşletmeyi oluşturan, işletmenin faaliyetlerine doğrudan katılan ve işletmeye dâhil olan her tür kişi, kurum, ortam ya da ilişki, işletmenin iç çevresini oluşturur.

Görüldüğü gibi üzerinde fikir birliğine varılmış kesin bir tanımlama olmamakla birlikte, hizmet kalitesi açısından incelendiğinde işletmenin en önemli içsel unsuru çalışanlar olarak ortaya çıkmaktadır zira müşterinin hizmet süresince en uzun süreli ve en derinlemesine iletişimi, çalışanlarla gerçekleşmektedir. Bu noktada örneğin işletmenin herhangi bir bölümünde çalışan, kötü görünen, bakımsız, kaba veya asık yüzlü bir çalışanın müşteri ile temas etmesinin işletmenin hizmet kalitesi ile ilgili olarak müşteri üzerinde olumsuz bir izlenim bırakacağı düşünülebilir.

Turizmde kalite yönetiminin küçük ölçekte, yalnızca turistik işletmeler içinde uygulanması yeterli değildir. Turizm öyle bir hizmet koludur ki, tamamlayıcı hizmetlerinden ve sunulduğu ortamdan ayrı düşünülemez. Örneğin son derece geniş imkânlarla donatılmış bir tesise rahat ulaşım imkânı yoksa hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin tam olduğundan bahsedilemez. Dolayısıyla turizmde hizmet kalitesi daha büyük ölçekte, tamamlayıcı hizmetlerle birlikte düşünülmelidir. Hizmetin verildiği bölgedeki ulaşım, sağlık, güvenlik, temizlik gibi hizmetlerde aksama olmamalıdır. Örneğin otel müşterisi temiz bir denizde yüzmek isteyecektir. Denizin kirli olması otelin sorumluluğu olmamasına karşın, müşterinin otelle ilgili kalite algısı olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle çevre kirliliği, dolaylı veya direkt olarak müşteri memnuniyetini azaltabilir.

Antalya'nın sahil bölgesi boyunca, 2007 yılında 90 plaj bir temizlik standardı olan mavi bayrakla ödüllendirilmiştir. Sahil havzalarından deniz ortamına toplanan kirleticileri taşıyabilen çok sayıda da akıntı bulunmaktadır. Antalya'da Devlet Su İşleri Müdürlüğü, sahil bölgesi boyunca belli başlı ırmak ve kanallarda izleme istasyonları işletmektedir. Akdeniz Üniversitesi tarafından yürütülen iç su kaynaklarına ilişkin su kalitesi ölçütlerine göre ırmaklar deniz ortamını olumsuz şekilde etkilememektedir".

Denizin temizliğinden memnun olan müşterinin bu konuda herhangi bir şikâyeti olmayacak ve memnuniyeti ile birlikte bu konudaki kalite algısı da yüksek olacaktır. Öte yandan bir hizmeti iyileştirirken bir diğerini bozmamak gerekir. Örneğin denizi temiz tutmada son derece gerekli bir tesis olan arıtma tesisi için, Antalya, Lara Turizm Yolu güneyinde, TRT tesisleri bitişiğindeki alan tesis yeri olarak belirlenmiştir. Kent merkezine 17 km mesafede yer alan tesis, Lara Plajının 250 m kuzeyinde bulunmaktadır. ASAT Genel Müdürlüğü tarafından planlanan proje ile bölgedeki atık sular kanalizasyon şebekesi ile toplanıp arıtma sonrasında derin deniz deşarjı ile 2400 metre açıkta, 22,5 metre derinliğe bırakılmaktadır.

Bu şekilde deniz temiz tutulmaktadır ancak üstü açık arıtma tesisinden çevreye çok kötü bir koku yayılmaktadır. Lara Turizm Yolu üzerindeki otellere giden müşteriler mecburen bu kokunun içinden geçmek zorunda kalmaktadırlar. Daha otele giriş yapamadan kötü kokularla karşılanıp, uğurlanırken de kötü kokularla uğurlanmaktadırlar. Görüldüğü gibi müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini

etkileyen unsurlar her zaman işletme ile ilgili olmayıp, büyük ölçüde diğer kamusal ve özel kurumların da katılımlarına ve çevresel değişkenlere de bağlıdır.

KAYNAKÇA

1. Aksu, A. A. (2000). Otel işletmelerinin başarısını etkileyen dış çevre faktörleri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (4), 269-281
2. Alkin, E.; Yıldırım, K. ve Özer, M. (2005). İktisata giriş, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi yay. NO:785
3. Altunbağ, M. (1995). ISO 9000 standartları ve toplam kalite yönetiminin uluslararası pazarlamaya etkileri: İç Anadolu bölgesinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
4. Ardıç K. ve Güler A. (2000), Reklamlarda vurgulanan ürün ve hizmet kalite boyutlarının belirlenmesi ve bir uygulama, Pazarlama Dünyası, 14 (04), 18-23
5. Atılgan, E. ve Aktaş, A. (2001). Hizmet kalitesi yönetimi ve seyahat sektörüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
6. Aziz, A. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
7. Bitner, M. J. ve Zeithaml, V. A. (2000). Services marketing: Integrating customer focus across the firm, (Çev: Fırat Şanlıtürk), ABD: McGraw Hill International Third Edition
8. Bitner, M. J.; Faranda, W. T.; Hubbert, A. R.; Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery, (Çev: Fırat Şanlıtürk), International Journal of Service Industry Management, 8 (3), MCB University Press, 193-205
9. Bolat, O. İ. (2006). Konaklama işletmelerinde kurumsal imaj oluşturma süreci, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (15), 107-126
10. Buyruk, L. (1999). Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve otel işgörenlerinin hizmet kalitesini algılamaları konusunda bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Candan, B. ve Çekmecelioğlu H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma, İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi, 20 (63), 41-58
11. Cook, S. (2008). Essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Londra: Kogan Page Limited.
12. Çakır, N. Ö. (1998). Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve Şile bölgesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

13. Çitil, E. (2003). TCDD'da hizmet pazarlaması ve hizmet kalitesi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
14. De Bono, E. (2008). Rekabet üstü (sur/petition), İstanbul: Remzi Kitapevi.
15. Doyle, P. (2002). Marketing management and strategy, (Çev: Fırat Şanlıtürk), New Jersey: Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 3rd edition.
16. Ergin, H. ve Göl M. (1996). Stretejik yönetim eksenli rekabet gücü analizi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
17. Ersun, N. ve Arslan, K. (2008). Değişen rekabet koşullarında geleneksel gıda perakendecilerinin rekabet gücünün arttırılması, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (13), 49-67
18. Evran, A. (1994). Examining and improving the service quality in the total quality management. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
19. Fitzsimmons, J. ve Fitzsimmons, M.J. (1994). Service management for competitive advantage, (Çev: Fırat Şanlıtürk), New York: McGraw Hill.
20. Fletcher, T.; Haynes, J.; Miller, J. (Aralık 2005). The effects of grouping by perceived ability on the attitude of year ten students toward physical education, Konferans notu, Avustralya.
21. Flouris, T.; Flouris, G.; Oswald, S. L. (2006). Designing and executing strategy in aviation management, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Londra: Ashgate Publishing.
22. Grönroos, C. (2007). Service management and marketing – Customer management in service competition, (Çev: Fırat Şanlıtürk), 3. Basım, Cichester (İngiltere): Wiley.
23. Gümüş, M. ve Duran, E. (2003). Otel işletmelerinde bilgi yönetiminin rekabet avantajları. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi.
24. Gümüşoğlu, Ş.; Pırnar, İ.; Akan, P.; Akbaba, A. (2007). Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar, Ankara: Detay Yayıncılık.
25. Gürbüz E. ve Ergülen A. (2006), Hizmet kalitesinin ölçümü ve Grönroos modeli üzerine bir araştırma, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, (35), 173190

26. İslamoğlu, A. H. (2008). Pazarlama yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık. Koçbek, A. D. (2005). Yiyecek içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti: Etnik restoranlara yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
27. Koşoev, M. (2003). Pazarlamada hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
28. Özalp, İ. ve Tonus, Z. H. (2000). Toplam kalite yönetimi ve hizmet işletmelerinin toplam kalite yönetiminde Koçfinans örneği, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (1-2), 1-21
29. Özer, A. (2006). Küçük işletmelerde ortaklaşa rekabet, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 5 (9:15), 32-44
30. Özer, P.S. ve Özdemir, P.Ö. (2007). Hizmet kavramı, ekonomideki yeri, tanımı ve özellikleri, Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar.
31. Özgün, M. (Eylül 2009). Bir rekabet stratejisi olarak yenilik, Çerçeve Dergisi, s.152158
32. Öztürk, S.A. (1998). Hizmet pazarlaması, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
33. Parasuraman, A.; Zeithaml V.A.; Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and it's implications for future research, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Journal of Marketing, 49 (4), 41-50
34. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Journal of Marketing, 52 (4), 35-48
35. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Journal of Service Research; 7 (3), 213-233
36. Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A; Berry, L.L. (1985). Quality counts in services too, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Business Horizons, 28 (3), 44-52
37. Pırnar, İ. (2007). Kalite kavramı ve önemi, Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar, (Der.: Ş. Gümüşoğlu, İ. Pırnar, P. Akan, A. Akbaba), Ankara: Detay Yayıncılık.

38. Piercy, N. ve Nigel F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Journal of Marketing Practice, 1 (1), 22-44
39. Porter, E. M. (1990). New global strategies for competitive advantage, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Planning Review; 18 (3), ABI/INFORM Global, 4-14
40. Sabır, H. (2010). Az gelişmiş ülkelerde rekabet ve kalkınma, İstanbul: Derin Yayınları.
41. Sanders, D. A.; Sanders, J.A.; Johnson, R.H. (Der: C.F. Scott) (1990), ISO 9000 nedir? Niçin? Nasıl?, (Çeviren: G. Yenersoy), İstanbul: Rota Yayın.
42. Saraç, S. (2002). Bankacılıkta hizmet kalitesi ve ISO 9000-9001-9004 standartları Koçbank kalite güvence sistemleri ile karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
43. Sayılan, Y. (1995). Service quality of contact personel in Turkish capital based hipermarkets in İstanbul. Yüksek lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
44. Schroeder, R.G. (1985). Operations management, New York: McGraw Hill, s.563590'den aktaran Pırnar, İ. (2007). Kalite kavramı ve önemi, Hizmet kalitesi: Kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar.
45. Schvaneveldt, S. J.; Enkawa, T.; Miyakawa, M. (1991). Consumer evaluation perspectives of service quality: Evaluation factors and two-way model of quality, (Çeviren: Fırat Şanlıtürk), Total Quality Management, 2 (2), 149-162
46. Shostack, L. (1977). Breaking free from product marketing, Journal of Marketing, 41 (2), s.73-80'den aktaran Atılgan, E. ve Aktaş, A., (2001). Hizmet kalitesi yönetimi ve seyahat sektörüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
47. Şekerci, S. (2001). Hizmet kalitesi ve Türk Hava Yolları üzerine bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
48. Şimşek, T. B. ve Yurdakul, M. (2005). İşletmelerde iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesine etkisi: Bursa'da özel bir eğitim kurumunda uygulanması. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
49. Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (3), 268-279

50. Teas, R.K. (1993). Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality, (Çev: Fırat Şanlıtürk), Journal of Marketing, 57 (4), 18-34
51. Thompson, H. (1999). Customer-centered enterprise: How IBM and other world-class companies achieve extraordinary results by putting customers first, (Çev: Fırat Şanlıtürk), ABD: Blacklick, McGraw-Hill Professional Book Group.
52. Tiryakioğlu, M. (2005). Yenilikçi rekabet stratejileri açısından Türk imalat sanayii ve yenilikçilik, Afyon: Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
53. Türk Dil Kurumu [TDK] (2011), Büyük Türkçe Sözlük, Arama Terimi:
54. Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu (TÜIK) (2008), İstatistiklerle Türkiye 2008, Capital Dergisi [Ek]. Türkkan, E. Dikey rekabetin yatay rekabete ve toplumsal refaha etkileri,
55. Ulusoy, E. (2002). Pazarlama yönetimi açısından departmanlı mağazalarda algılanan hizmet kalitesinin tüketici davranış eğilimleri ve demografik özellikleriyle ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
56. Umut, M. ve Kuruüzüm, A. (2004). Algılanan hizmet kalitesinin ölçümü: Bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
57. Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi, SPSS 10.0 – 12.0 For Windows, Ankara: Detay Yayıncılık.
58. Ülgen, H. ve Mirze, K. Dış çevre analizi, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/ders_verileri/stratejik_yonetim_prezant asyonu_2004_2005_bolum3.ppt
59. Yılmaz, A. (2007). Aile turizmine yönelik hizmet veren otel işletmelerinde hizmet kalitesi: Antalya bölgesinde Türk ve Alman turistlere yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.