



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:44**  
sssjournal.com

**pp.5163-5176**  
**ISSN:2587-1587**

**2019**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 11/08/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 28/09/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 28.09.2019

## ANTALYA TURİZM SEKTÖRÜNÜN PORTER'İN 5 GÜÇ ANALİZİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

THE STUDY ON THE TOURISM SECTOR IN ANTALYA WITHIN THE FRAMEWORK OF PORTER'S FIVE FORCES ANALYSIS

**Dr. Ferah KEKLİK OKUL**

Mersin/TÜRKİYE



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1766>

**Reference** : Keklik Okul, F. (2019). "Antalya Turizm Sektörünün Porter'in 5 Güç Analizi Çerçevesinde İncelenmesi", *International Social Sciences Studies Journal*, 5(44): 5163-5176.

### ÖZ

Dünya genelinde değişen ekonomik, siyasal, kültürel ve toplumsal koşulların etkisi ile ülke ekonomileri içerisinde yer alan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen koşullara hızlı uyum sağlama konusunda gerekli önlemleri almalarını gerekmektedir. Turizm, dünya ekonomisinde önemli bir yeri olması nedeniyle sürekli yatırım yapılan ve gelişen bir sektör konumundadır. Ülkelerin ekonomik sıkıntılar yaşadığı dönemlerde turizm sektörü, büyük bir döviz girdisi sağlayarak, cari açıklarının azaltılmasında ve istihdamın artırılmasında önemli rol oynamakla birlikte ülkelerin ekonomik kalkınmasına da yardımcı olmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin faaliyette buldukları sektördeki rekabet şartlarının analiz edilmesi, bu analiz sonucuna göre stratejilerin belirlenmesi, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi açısından çok önemlidir. Bu çalışmanın amacı, Antalya turizm sektörünün rekabet şartlarını Porter'in 5 güç analizi (alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, pazara yeni girenlerin tehdidi, ikame malların tehdidi ve var olan firmalar arasındaki rekabet) çerçevesinde değerlendirmek, bugünkü ve gelecekteki rekabet düzeyinin yapısını etkileyen faktörleri belirlemek ve işletmelerin rekabet stratejilerindeki eksikliklerin nedenlerini, sonuçlarını tespit ederek çözüm önerileri sunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Porter'in 5 Güç Analizi, Turizm Sektörü, Antalya

### ABSTRACT

With the effect of changing economic, political, cultural and social conditions through the world, business in the national economies must survive and take the necessary measures to adapt to changing conditions rapidly. Tourism, occupying an important portion in world's economy, is a continuously developing investment sector. Tourism which plays a major role to reduce current account deficit and increasing employment and also help countries economic development, supports by providing foreign country inflow to its country while the country is having economic troubles. AFor this reason, analysis of the competitive conditions among the sectors in which the tourism enterprises operate and the determination of the strategies according to this analysis have a great importance on the existence of these enterprises. This article aims, to assess the competitive conditions of Antalya tourism sector within the framework of Porter's Five Forces Analysis (bargaining power of buyers, bargaining power of suppliers, the threat of new entrance to the market, threat of substitute goods and competition between existing firms) to determine the factors effecting the level of rivalry today and in the future and to identify the reasons and the results of the deficiencies in the strategies of companies and to offer solutions.

**Keywords:** Porter's Five Forces Analysis, Tourism Sector, Antalya

### 1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında sürekli değişen çevre koşullarına bağlı olarak varlığının sürekliliğini sağlayabilme çabası içinde olan işletmelerin bunu gerçekleştirebilmeleri öncelikle rekabete cevap verebilme yeteneklerine bağlıdır. Ülke ekonomisi içinde giderek daha çok önem kazanan turizm sektörünün diğer sektörlerden farkı hizmet ağırlıklı olmasıdır. Hizmet ağırlıklı sektörlerde somut bir ürünün bulunmaması nedeniyle hizmetlerin tüketicilerde bıraktığı genel izlenimin değerlendirilmesi,

tüketim ve üretimin hizmet sunumu sırasında aynı anda gerçekleşmesi gibi özelliklerinden dolayı turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için sunulan hizmetin kalitesi büyük öneme sahiptir. Her sektörde olduğu gibi turizm sektöründeki işletmelerin de yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için esnek ve dinamik bir yapıda olan çevre koşullarına hızlı uyum sağlama konusunda gerekli önlemleri almaları, rekabet düzeyini ve şiddetini belirleyen faktörlerin ne olduğunu tespit ederek, buna uygun strateji geliştirmeleri gerekmektedir (Bahar ve Kozak, 2005).

Bu çalışmanın amacı, Antalya turizm sektörünü Porter'ın rekabet analizinin 5 gücü çerçevesinde değerlendirmek, Antalya turizm sektöründeki rekabet yapısını ve düzeyini belirleyen faktörleri açıklamaktır. Ayrıca çalışmada turizm sektöründeki işletmelerin rekabet stratejilerindeki eksikliklerinin nedenleri ortaya konularak öneriler sunmak amaçlanmıştır.

## 2. TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU

Turizm sektörü günümüzde önemli derecede döviz sağlayan, işsizliği azaltan, milli gelirin artmasına katkı sağlayan önemli bir sektör konumundadır. Aynı zamanda ülkelerin, tarihi ve doğal güzelliklerinin, kültürel yapısının tanıtılmasına, kültürel mirasın korunmasına, farklı kültürlerle mensup kişiler arasındaki etkileşimin artmasına, kültürler ve toplumlar arasındaki bütünleştirici etkisi ile ülkelere büyük katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle turizm, çoğu zaman bölgesel veya ulusal kalkınmada önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Tüm ülke ekonomileri için yarattığı çıktılar ve diğer sektörlerin gelişimi bakımından son derece hayati öneme sahiptir (Çımat ve Bahar, 2003). Turizm sektörü, ekonomiye önemli katkıları olması nedeniyle ekonomik ve sosyal dengelerin merkezindeki sektörler arasındadır. Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOP) tarafından 2014 yılında yapılan araştırmalara göre, turizmde 1 birimlik talep artışı, ekonomiyi 2 birim canlandırmaktadır. Diğer yandan diğer sektörlerde görülen canlanma da turizm sektörünü olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda sektörün canlanması, yalnızca talep artışından değil, diğer sektörlerdeki veya ekonominin genelinde görülen canlanmadan etkilenmektedir.

Turizm sektörü, hızla gelişen ve büyüme kapasitesi oldukça yüksek olan sektörlerden biridir. Ülkeye döviz getiren, ekonomiye katkı sağlayan özelliğiyle turizmin GSYH ve istihdam üzerindeki etkisi büyüktür. Türkiye'de 1980 sonrası dönemde gelişmeye başlayan turizm, kriz dönemlerinde cari açıkların kapatılmasında, işsizliğin azaltılmasında, ülkeye döviz girişi sağlama, ödemeler bilançosunun dengelenmesi gibi ekonomik açıdan önemli bir role sahiptir (Bozgeyik ve Yoloğlu, 2015). TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre 2017 yılı itibarıyla Türkiye'de turizm sektöründe yaklaşık 2 milyon 277 bin kişi istihdam edilmektedir ve ülkede toplam istihdamın yaklaşık %8'i turizm sektöründe yer almaktadır. Türkiye'de turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı, 1980 yılında % 0,6 iken 2018 yılı itibarıyla ise % 3,8'e yükselmiştir. Turizm sektörü, aileleri de dahil olmak üzere, yaklaşık 5 milyon kişiyi ekonomik ve sosyal açıdan doğrudan etkilemektedir. Turizm sektörü, yaklaşık 54 sektörden mal ve hizmet satın almaktadır ve binlerce firma ve çalışanlarına destek sağlamaktadır (AKTOP, 2014, 8). İhracattan sonra en fazla döviz sağlayan ve ithalata en az bağımlı olan sektördür. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasının yaptığı araştırmalar ile turizm gelirlerinin, dış ticaret açığını kapama oranının 2017 yılında %35,8 olarak gerçekleştiği ve turizm gelirleri aracılığıyla cari işlem açığının yaklaşık %44,6'sının kapatıldığı ortaya konulmuştur (www.tcmb.gov.tr).

Ekonomide en az yatırımla en çok istihdam yaratan ikinci sektör konumunda olan turizm, faaliyet gösterdiği bölgelerde yaşam kalitesini de yükseltmektedir. Özellikle turizm beldelerinde yaşayanlar; turizmden sağladığı iktisadi kalkınmanın yanında, temiz içme suyundan arıtma sistemlerine, sağlık merkezlerinden okullara, sinemalardan alışveriş merkezlerine kadar çok sayıda hizmetten yararlanmaktadır. Yaygınlık kazandığı bölgelerde; ticaret ve üretim kapasitesinin büyümesine yardımcı olurken, yeni iş ve uzmanlık sahalarının açılmasına, bölgesel ürünlerin ve insan kaynaklarının, daha verimli değerlendirilmesine de öncülük etmektedir (AKTOP, 2014: 8).

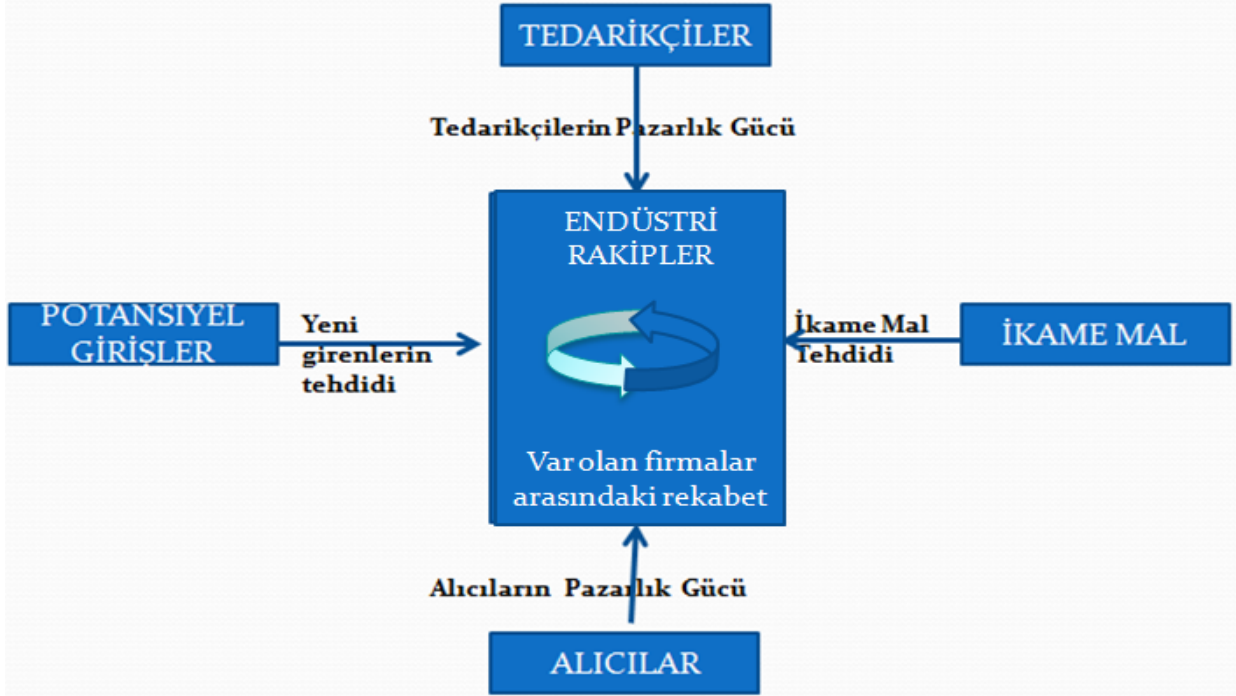
Ülkemizde 1982 yılında yürürlüğe giren 2634 sayılı "Turizmi Teşvik Kanunu" ve turizm alanındaki yatırımların da etkisiyle büyük bir gelişme kaydeden turizm sektörü, 2000'li yıllarda dünya turizminde önde gelen ülkeler arasına girmeyi başarmıştır (<https://www.kultur.gov.tr>) . 1980 döneminden günümüze kadar Türkiye turist sayısı ve turizm gelirleri açısından önemli artış sağlamıştır (Hepaktan ve Çınar, 2010: 140). Ülkemizin sahip olduğu konum, uygun iklim koşulları, ulaşım altyapısı, doğal kaynakları, genç ve dinamik nüfus, kültürel ve tarihsel mirasın bu gelişmedeki önemi büyüktür. Bacasız endüstri olarak da tanımlanan turizm sektörü, özellikle 1990-2012 döneminde ortalama % 10 büyüme ile dünya turizm sektöründe de önemli bir konuma gelmiştir (Bulu ve Eraslan, 2008: 6; AKTOP, 2014). Rekabet gücü

yüksek olan turizm sektörü, ülkemizin cari açık sorununu çözmek, istihdamı artırmak ve ülkemizi her yönüyle uluslararası alanda tanıtmak için altın bir sektör konumundadır (Dilber, 2007).

### 3. PORTER'IN REKABET ANALİZİNİN 5 GÜCÜ

Farklı endüstrilerde rekabet kademesi ve yoğunluğunu belirleyen faktörlerin sınıflandırması ve analizi Michael Porter (1979) tarafından geliştirilmiştir. Porter'a göre, her sektörün rekabet güçlerini meydana getiren, kendine özgü bir yapısı bulunmaktadır. Bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde iyi bir pozisyona gelebilmesi, mevcut pazar payını koruması ve arttırabilmesi için endüstri analizinin beş gücünün değerlendirilmesi gerekmektedir. Her rakip firmanın gücü belli başlı bazı yapısal özellikleri ile belirlenmektedir (Grant ve Jordan, 2012). Porter'a göre, bir sektörde rekabet şartlarını belirleyen ve analiz edilmesi gereken beş güç:

- 1. Potansiyel Giriş Tehdidi:** Bir sektöre girme potansiyeline sahip veya sektöre yeni giren işletmelerin yarattığı tehdit sektörde var olan rakiplerden beklenen tepkiye ve sektöre giriş engellerine bağlıdır. Porter (1980) bu engelleri; ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma, sermaye gerekleri, dağıtım kanallarına erişim, mutlak maliyet üstünlüğü, resmi ve yasal engeller olarak tanımlanmıştır.
- 2. Sektördeki Mevcut Rakip İşletmeler Arasındaki Rekabet:** İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki mevcut rekabet yapısı,
- 3. İkame Mallar Tehdidi:** Faaliyette bulunulan sektör dışında ancak işletmenin ürünlerinin yerini alabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehditler,
- 4. Alıcıların Pazarlık Gücü:** Müşteriler, sektörün karlılığını düşürecek şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalitede ürün ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek sektördeki rekabetin yoğunluğunu arttırabilmektedirler. Bu nedenle müşteriler işletmeler üzerinde baskı yaratabilmekte ve hatta sektörü yönlendirme kabiliyetine sahip olabilmektedirler.
- 5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** İşletmenin ihtiyacı olduğu araç-gereç, hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi vb. kaynakları satın aldığı tedarikçilerin, işletme üzerindeki etkisi ve sektörü yönlendirme gücüdür.



Şekil 1: Rekabet Gücünü Belirleyen 5 Güç Analizi Modeli

Kaynak: Porter, 1980

Porter'ın rekabet analizine göre, rekabeti belirleyen 5 faktörden her hangi birisi ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltebilme kabiliyeti düşmekte ve işletme karlılığı da buna bağlı olarak azalmaktadır. Ancak mevcut rekabeti belirleyen faktörlerin zayıf olması işletmenin fiyatları yükseltebilme kabiliyetini arttırarak daha fazla kar elde edilmesini sağlamaktadır.

## 4. ANTALYA TURİZM ENDÜSTRİSİNİN PORTER'İN 5 GÜÇ ANALİZİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

### 4.1.Potansiyel Rakiplerin Pazara Giriş Tehdidi

Bir sektöre potansiyel rakiplerin girebilmesi ne derece kolaysa, sektördeki rekabet de buna bağlı olarak artmaktadır ve diğer sektörler göre daha şiddetli yaşanmaktadır. Kullanılan kaynakların büyüklüğü, ileri düzeyde uzmanlık, bilgi birikimi veya ileri düzeyde teknoloji gerektirmesi gibi herhangi bir giriş engeli olmayan sektörler her zaman şiddetli rekabet ortamına maruz kalabileceklerdir. Ancak sektöre yeni giren işletmeler sektörde var olan işletmeler ile eşit şartlarda bulunmamaktadır. Sektördeki giriş engelleri, yeni girenler karşısında var olan firmaların bir avantajıdır (Grant ve Jordan, 2012: 63). Diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm sektöründe de potansiyel rakiplerin pazara girişine karşı oluşan engellerin prensip kaynakları şunlardır:

➤ **Sermaye Gereksinimleri:** Turizm sektörü, ekonomide, en az yatırımla en fazla istihdam yaratan ikinci sektör konumundadır (AKTOB, 2014: 13). Ancak, özellikle devasa büyüklükteki konaklama işletmeleri, yatırım aşamasında büyük arazi ve arsalar üzerine kurulan, sabit varlıkları ağırlıklı olan ve bu nedenle sermaye yoğun özellik gösteren işletmelerdir. Bu durum sabit varlıkların finansmanında uzun vadeli yabancı kaynakların (mali borçlar, ticari borçlar, vergi ve diğer yükümlülükler) kullanımını gündeme getirmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe önemli bir yeri olan konaklama işletmeleri açısından sermaye yapısının kompozisyonu ve borçlanma kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem kazanmaktadır (Karadeniz, 2008: 2).

Büyük ölçekli turizm işletmelerinin kuruluşu için başlangıçta yüksek sabit sermaye yatırımı gerektirmesi, faaliyete geçtikten sonra bu yapının olumsuz etkileriyle karşılaşmasına neden olabilmektedir. Kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilen tesisler, ilk faaliyete geçtiklerinde yüksek faiz ve anapara ödemesi yapmak zorunda kaldığından, bu durumda işletme küçük ölçekliyse faaliyete geçtikten sonraki ilk yılları riskli bir yapı özelliği göstermektedir. Yapılan çalışmalar işletmelerin ilk on yılda daha fazla başarısızlığa uğradığını göstermektedir (Türksoy, 2007:110).

➤ **Ölçek Ekonomisi:** Üretimde miktar arttıkça işgücünün ve makinelerin uzmanlaşması sonucu maliyetler düşmektedir. Fabrika ölçeğinin bu maliyet düşürücü etkisi ölçeğin getirdiği ekonomi olarak adlandırılmaktadır (Tayler, 1986). Konaklama sektöründe, kapasite ölçüsü işletmelerin sahip olduğu yatak ya da oda sayısıdır ve yatak sayısının ele alınması daha gerçekçi değerlendirmeler yapılmasını sağlamaktadır. Yatak sayısı ölçü olarak alındığında sektördeki zincir işletmeler ölçek ekonomilerinden en fazla yararlanan işletmeler olduğu görülmektedir. Ancak, zincire bağlı olmadan işletilen, çok yüksek yatak ve oda sayıları olan otel işletmeleri de bulunmaktadır. Bundan dolayı analizlerin işletme bazında yapılmasının daha etkili olacağı belirtilmektedir (İçöz, 1998).

Konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde (KYİİ), genellikle maliyetlerin nispi önemi, işletmenin satış eğilimine, ölçeğine, doluluk ve ürün satış tipine göre değişiklik göstermektedir. Ölçek ekonomileri bakımından sektördeki en önemli maliyet unsurları iş gücü ve sabit maliyetlerdir. Malzeme giderlerinin oranı ise diğer işletmelere göre daha düşüktür. Maliyet düşürme imkanı sınırlıdır. Satışlar yükseldikçe toplam maliyetler aynı hızla yükselmekte, satışlar düştüğünde ise toplam maliyetler aynı oranda düşmemektedir. Böylece yüksek doluluk oranları (kapasite kullanım oranı), karlılık üzerinde çok önemli etkiye sahiptir. KYİİ için talep düzensizdir, farklı dönemlerde giriş-çıkışlar gösterebilmektedir. Talepteki yükselmeleri karşılayabilmek için kapasite genellikle talebin üzerinde tutulmaktadır. Kaynakları daha etkin ve verimli kullanabilmek amacıyla talebin düşük olduğu zamanlarda, talebi uyarma ihtiyacı, diğer endüstrilere göre daha şiddetlidir (Howard, 1986:105-106).

Turizm sektöründeki büyük ölçekli işletmeler, küçük işletmelere göre bir takım avantajlara sahiptir. Örneğin, satın aldıkları hammadde miktarına bağlı olarak bazı indirim olanakları bulunmaktadır. Toplu satın alımı karşılayacak parasal kaynak ve depolama sistemleri olması nedeniyle bu tür indirimlerden diğer küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla yararlanmaktadırlar. İşletmelerin büyümesi ile beraber hizmet farklılaşmasına ve çeşitlendirmeye gidebilme olanağı da doğmaktadır. Herhangi bir faaliyet veya bölümün neden olduğu zararlar, diğer faaliyet ve bölümlerden elde edilen gelire giderilebilmektedir (İçöz, 1999: 78-79). Örneğin, 1991 yılında kurulan ETS Tur 1999 yılında otel işletmeciliğine de başladı. 2001 yılında Didim Tur'u satın aldı. 2004'te ise Atlas Jet'i gruba kattı. Son birkaç yılda ETS Grup'a jetset, ucuzabilet.com ve otelpuan.com katıldı. Bu entegre yapı işletmeye sektörde ortaya çıkabilecek olası riskleri dağıtma ve bertaraf edebilme yolunu diğerlerine göre daha fazla açabilmektedir (<http://www.capital.com.tr>).

Zincir olarak faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile franchising işletmeleri de ölçek ekonomileri bakımından çeşitli avantajlar sağlamaktadır:

- ✓ Bütün işletmelerin bağlı olduğu merkezi bir rezervasyon sistemi ile rezervasyonların etkinliği arttırılmaktadır,
- ✓ Pazarlama, reklam ve tanıtım ile satış aktiviteleri merkezden yapılarak pazarlama giderleri azaltılmaktadır,
- ✓ Satın almada, büyük miktarda alım nedeniyle indirim olanaklarından yararlanabilmek mümkündür,
- ✓ Yönetim ve eğitim ile ilgili giderler merkezleştirilerek azaltılabilmektedir (İçöz, 1998: 82).

Bu önemli avantajlar zincir ve büyük ölçekli konaklama işletmelerinin sektöre önemli ölçüde egemen olmalarına neden olmuştur. Ancak küçük boyutlu işletmelerin sektördeki varlıklarını sürdürmelerini önleyememişlerdir. Bu nedenle konaklama sektörü büyük, orta ve küçük işletmelerin aynı pazarı paylaştığı, birlikte varlıklarını sürdürebildikleri bir sektör olarak kabul edilmektedir.

➤ **Mutlak Maliyet Üstünlüğü:** Maliyet, rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden biridir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003). Otel işletmelerinde aynı çatı altında pek çok hizmet sunulmaktadır. Hizmet kalitesini arttırmak için istihdam edilen toplam personel sayısı ile toplam yatak kapasitesi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bu istihdam yoğunluğunun maliyeti, toplam maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Coşar, 2008: 47).

Türkiye birinci sınıf otel konaklama hizmeti, tesis sayısı, dünyanın belli başlı şehirlerine kolayca ulaşım, Avrupa ülkelerine yakınlık, doğal güzellikler, uygun iklim koşulları ve alternatiflerine göre maliyet avantajının da etkisiyle ideal bir destinasyondur. Antalya özellikle kara ve hava ulaşımı alanlarında da güçlü bir ulaştırma altyapısına sahip olmasıyla ön plana çıkmaktadır. Yaz döneminde 10 hedef Avrupa kenti ile düşük maliyetli tarifeli günlük uçuşlar yapılmaktadır. Ulaştırmanın da turizm açısından önemi göz önüne alındığında özellikle Antalya ilimizin avantajlı konumu ön plana çıkmaktadır (<http://www.baka.org.tr>).

➤ **Marka Sadakati:** Lee ve Cunningham'a (2001) göre sadakat, müşterilerin firmanın sunduğu ürün ve hizmet konusundaki deneyimleri ile daha sonraki dönemlerde de müşteri beklentilerine dayalı olarak mevcut tedarikçilerin tekrar müşterisi olma eğilimidir. Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de marka sadakati önemli bir yere sahiptir.

Daha önce yapılan çalışmalarda Antalya ilinin destinasyon marka değerinin turistler tarafından olumlu algılanması özellikle marka sadakati boyutunun yüksek çıkması, Antalya ili için oldukça önemli bir sonuçtur. Çünkü sadık müşterilerin getirmiş olduğu en büyük avantajların başında tekrarlı ziyaretlerden dolayı karlılığın artması gelmektedir. Bununla birlikte sadık müşteriler, ağızdan ağıza iletişim yoluyla olumlu reklamlar yaparak pazarda yer alan potansiyel turistlerin destinasyonu tercih etmelerinde etkili olabilmektedir (Çetinsöz ve Artuğer, 2013).

➤ **Ürün Farklılığı:** Hacıoğlu'na göre (2000) turizmde ürün iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, bir ülke veya bölgenin sahip olduğu tüm doğal, tarihi ve kültürel özelliklerinin oluşturduğu bütüncül bir yaklaşımla algılanan turizm ürünüdür. İkincisi ise, tüketicilerin yer değiştirmelerine ve tatil yapmalarına imkân veren paket turu oluşturan turistik hizmetlerin bütünüdür. Turizm sektöründe sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti rekabet gücünü arttıran önemli bir faktördür. Turizm sektöründe genellikle benzer ürün ve hizmet sunumlarındaki artış, hizmet kalitesinde iyi olanın kendisini fiyat rekabetinin dışında tutup, maliyetleri düşürerek rekabetçi bir üstünlük elde edebileceğini göstermektedir. Çünkü turistlerin seyahat ettikleri yerde sunulan hizmetin kalitesi ve çekiciliğine ilişkin algıları onların karar verme ve motivasyonlarını etkileyecek önemli faktörlerin başında yer almaktadır.

Türkiye'de turizm sektöründe ürün ve hizmet kalitesi bölgelere göre farklılık göstermektedir. Özellikle Antalya ilindeki turizm işletmelerinde yeni teknoloji kullanımı, işletmelerin büyüklüğü, sunulan hizmetin kalitesi ve çeşitliliği, havaalanına yakınlık gibi faktörlerin etkisiyle diğer bölgelere göre daha avantajlı bir konumda olduğu ve Türkiye de turizmin neredeyse Antalya'ya endekslendiği belirtilmektedir (Bahar, 2004:170).

Antalya'da konaklama sektöründeki işletmeler ürün ve hizmet sunumunda genellikle HD (Her şey dahil) sistemini uygulamaktadır. Beş yıldızlı oteller ve tatil köylerinin ardından pazar payını kaybetmek

istemeyen üç ve dört yıldızlı oteller hatta pansiyonlar dahi kendi imkanlarına bağlı olarak “Her Şey Dahil” sistemini uygulamaya başlamışlardır. Sistemin her kesim için çekici bir tarafı bulunmaktadır. Finans dengesi ve tur kalitesi gibi iki önemli etken tur operatörlerinin HD uygulamasını daha da önemli kılmaktadır. Seyahat acentelerinin en çok kazanç sağladıkları ve konsepti işletmeye özgü olan yani farklı şekillerde uygulanabilen HD pansiyon türünde işletmeler; tüm öğünlerde yemekler, eğlence ve animasyon faaliyetleri, spor ve sağlık vb. hizmetleri, çocuklu aileler için çocuk bakıcısı, çamaşır ve ütü hizmetlerine kadar birçok ürün ve hizmet sunmaktadır. HD sistemi ile çalışan konaklama işletmeleri, paket tatil içinde birim faaliyetlerinin önceden satılmış olması nedeniyle tur operatörlerinden sağlanan ön ödemeler sayesinde, mali yapılarını güçlendirerek yatırım ve harcamalarını daha kolay planlayabilmektedir.

➤ **Dağıtım Kanallarına Erişim:** Konaklama işletmelerinde pazar koşulları, rekabet yoğunluğu, otel işletmesinin hizmetlerine olan talep, işletme imajı ve tüketicilerin satın alma davranışları ile ilgili önem arz eden konular değerlendirildikten sonra dağıtım kanallarına ilişkin olarak verilecek en önemli karar; aracı işletme kullanılıp kullanılmayacağıdır. Pazara yönelik yapılan araştırma ve değerlendirmeler sonucunda doğrudan ya da dolaylı dağıtım kanalı tercihi yapılmaktadır. Konaklama işletmelerinin dağıtım kanalları içerisinde yer alan başlıca araçlar ise; otel temsilcileri, seyahat acenteleri, tur operatörleri, ortak sisteme dahil olan işletmeler, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, havayolu işletmeleri ve yoğun olarak kullanılan internettir. Tüm bu araçlar içinde en önemli payı, turistik ürünün toptancısı olarak nitelendirilen tur operatörleri ve bu ürünleri tur operatöründen alarak tüketiciye ulaştırmada perakendecilik görevini gören seyahat acenteleri almaktadır. Ancak, son yıllarda internet yoğun bir şekilde dağıtım kanalı olarak kullanılmaya başlanmıştır. (Karamustafa ve diğerleri, 2002: 55). Turizm sektöründe e- ticaret uygulamaları olan e-bilet satışları, internet ile otel rezervasyonu, araba kiralama ve seyahat edilecek yer ile ilgili farkındalık yaratmaya yönelik WEB sayfaları ve reklamları çok yoğun olarak kullanılmaktadır. Sunulacak hizmetin fiyatı, konaklama işletmesi ve destinasyon özellikleri hakkında bilgi edinilmesi, kıyaslama yapılması için interneti kullanan müşteri sayısı hızla artmaktadır. Dünya genelinde olduğu gibi Avrupa’da da online seyahat sektörünün önümüzdeki yıllarda en hızlı büyüyen sektörlerden olması beklenmektedir ve hatta Avrupa Birliği turizm politikalarında yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı teşvik edilmektedir (Pınar, 2005: 9).

Seyahat acenteleri, konaklama işletmelerinde sistemin işleyişine yön veren, müşterilere yansıyan olumsuzlukları düzeltme yönünde rehberlik yapan, otel ile müşteriye yönlendiren, otel-müşteri arasındaki bağlantıyı kuran taraftır. Acenteler, pazarlama ve reklam çalışması yaparken tesisle yapılan anlaşmalar çerçevesinde otelin bütün özelliklerini, müşterilere aktararak konaklama işletmesinden müşteri başına komisyon almaktadır. Bu fiyata transfer, rehberlik hizmetleri gibi maliyet arttırıcı unsurları ve kar oranlarını ekleyerek müşteriye sunmaktadırlar (<http://www.alanya.cc/en/Tourism-Research-/726-Hersey-Dahil-Sistemi.html>).

➤ **Resmi ve Yasal Engeller:** Konaklama işletmelerinde zarara ve başarısızlığa yol açabilecek faktörlerden biri de mevzuat düzenlemeleri ile ilgilidir. Turizm ile ilgili kamu otoritesinin uyguladığı yanlış politikalar işletmeleri ekonomik açıdan olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin, Türkiye’deki konaklama işletmeleri Akdeniz’e kıyısı olan ülkeler arasında % 8 ile en yüksek KDV’yi ödemektedir (dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerindeki yemek hizmetlerinde KDV oranı %18). Bu oran rakip ülkelerden Fransa’da % 7, Almanya’da % 5, İspanya’da ise % 7’dir. KDV oranlarının yüksek olması ülkemizdeki turizm işletmelerinin satış ve pazarlama politikalarını ve mali durumlarını olumsuz etkilemektedir. Bunun yanı sıra turizm sektörüne aktarılan kredi faizlerinin yüksek, vadelerinin ise kısa olması, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yenileme, büyüme ve genişleme yatırımlarından kaçınmalarına neden olabilmektedir.

Ülkemizde de turizm sektörüne yönelik her hükümetin uygulayabileceği bir turizm politikası olmaması nedeniyle uygulanan yanlış politikalar sonucu Akdeniz ve Ege kıyı kesiminde aşırı yığılma, iç kesimler ve turistik yörelerin çevresindeki çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği ve çevre sorunları ciddi olumsuzluklar yaratmaktadır.

Türkiye, kıyı turizminin yanı sıra sağlık ve termal turizm, kış sporları dağ ve doğa turizmi, yayla turizmi, kırsal ve eko turizm, kongre ve fuar turizmi, kruvaziyer ve yat turizmi, golf turizmi gibi alternatif turizm konusunda da hizmetler sunmasına rağmen bu alanlar verimli bir şekilde kullanılamamaktadır (<http://www.euractiv.com.tr>).

2008 yılına kadar turizm işletmeleri ekonomik büyüklüklerinin tam olarak saptanamaması nedeniyle büyük çoğunluğu küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olmasına rağmen KOBİ olarak değerlendirilmemiş ve

Eximbank'ın KOBİ'lere verdiği düşük faizli kredilerden yararlanamamıştır. Bu durum konaklama işletmelerinin finansman ve faaliyet giderlerini artırarak konaklama işletmelerinin karlılığını olumsuz yönde etkilemiştir (Karadeniz, 2008:109). Ancak 2009 yılında 3624 sayılı Kanunda yapılan değişiklikler ile; KOBİ tanımında yer alan “sanayi” ibaresi çıkartılarak yalnızca “işletme” ibaresi kullanılmış, KOSGEB hizmetleri kapsamına hizmet sektörü de dahil edilmiştir (<http://yigm.kulturturizm.gov.tr>). Turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyebilecek diğer konular ise; yabancı turistlerin kendi ülkelerinde yaşanan ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, diğer ülkelerle yaşanan ikili sorunlar, bölgeye has olaylar, rakip ülkelerin anti propagandaları, ülkede meydana gelen bazı olaylar (insan hakları ihlali konularındaki olumsuz uluslararası raporlar gibi). Bu şekilde meydana gelen olumsuz gelişmeler turizm sektörüne olan talebi doğrudan etkilemektedir (Ege; 1992).

Devletin uyguladığı teşvik kredileri, yatırım kolaylıkları, vergi indirimleri işletmelerin sektöre girişini, sektörde varlığını sürdürme çabasını, serbest rekabeti teşvik etmek ve tekelleşmeye gidişatı sona erdirmek açısından büyük önem taşımaktadır.

➤ **Mevcut İşletmelerden Gelen Misilleme:** Var olan firmaların yapacağı olası misilleme beklentileri, sektöre girmeyi düşünen girişimcilere karşı sektöre giriş bariyerleri oluşturabilmektedir. Sektöre girecek olan işletmeye karşı misilleme; fiyatları aşırı derecede düşürmek, pazarlama kanallarına girişte güçlükler çıkarmak, girdi kaynaklarına baskı yapmak, yeni firmalara mal ve hizmet satılmasına engel olmak, saldırgan biçimde reklamı arttırmak, yeni ve farklı hizmetler sunarak ürün çeşitlendirme yoluna gitmek, kendi aralarında birleşme ve stratejik ortaklıklar kurarak diğer işletmelerin rekabet edebilme gücünü düşürebilmektedir ve aynı zamanda sektöre girişleri de engelleyebilmektedir. Sektöre girmeyi düşünen işletmeler var olan işletmelerden bu şekilde tepki göreceklere inanıyorlarsa bu sektöre girme kararından vazgeçebilirler. Rakip işletmelerin misilleme davranışları yeni giren firmalar için sektörün cazibesini ortadan kaldırmaktadır. Misilleme beklentilerinin olmaması ya da ihtimalinin zayıf olması halinde sektöre potansiyel girişler artmakta ve rekabetin şiddetini de daha yoğun yaşanmaktadır (Grant ve Jordan, 2012).

#### 4.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Porter'a göre, rekabetin ana kaynaklarından biri olan “mevcut rakipler arasındaki rekabet” sektördeki işletmelerin karlılığını belirleyen ana unsurdur. Sektördeki rekabetin şiddetini belirleyen ve rekabet düzeyinin oluşmasında rol oynayan temel faktörler; sektördeki rakip işletme sayısı, rakiplerin farklılığı, üretim veya hizmet farklılığı, aşırı kapasite ve çıkış bariyerleri, maliyet durumları (ölçek ekonomileri ve değişken maliyetlerin sabitleme oranları), arz & talep yapısı ve pazarın büyüme hızı, turizm talebinin fiyat esnekliği ve gelir esnekliği olarak sıralanabilir.

**Rakip İşletme Sayısı:** Rakip sayısının çok olduğu bir pazarda rekabetin şiddeti artmaktadır. Çünkü tüm rakipler, aynı müşteriler için rekabet etmek durumunda ve aynı hedef pazar için hizmet sunma çabası içerisinde savaşılmaktadır. Türkiye’de turizm sektöründe çok sayıda işletme olmasına rağmen bu alandaki yatırımlar da hızla devam etmektedir. Türkiye’de birinci, dünyada ise üçüncü en çok yabancı turist ağırlayan Antalya’da sadece 5 yıldızlı 407 otel bulunmaktadır ve Antalya’nın İspanya’nın tamamından daha fazla 5 yıldızlı otel ve tatil köyüne sahip olduğu belirtilmektedir. Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü’ne göre (2019) Antalya Türkiye’nin en çok otel sayısına sahip kenti konumundadır. 2019 yılı itibarıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli toplam konaklama tesis sayısı 889’dur. Bu tesislerden 407’si 5 yıldızlı, 218’i 4 yıldızlı, 120’si 3 yıldızlı, 37’si 2 yıldızlı, 9’u 1 yıldızlı, 40’ı apart, 22’si özel konaklama tesisi niteliğindedir. Sektördeki işletme sayısının çok fazla olmasına rağmen sektöre giren işletme sayısının hızla artması ülkemiz turizmi açısından birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Kayıt dışı faaliyette bulunan işletmeler de, turizmde nizami olarak çalışan kuruluşlara karşı haksız rekabete neden olmaktadır (<http://www.ketob.org>). Konaklama işletmelerinin sayısındaki artışlar gerek iç pazar gerekse dış pazarda rekabetin şiddetini en üst düzeye çıkarmış, otel işletmecileri ilk kez turizmde temel sorunun arz fazlalığı olduğunu ifade etmişlerdir. Rekabetin yoğunlaşması, otel işletmelerinin pazarlama stratejilerinin gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu amaçla konaklama işletmeleri çoğu zaman kaliteden ödün vererek kullanımı en kolay pazarlama silahı olan fiyatı tercih etmeye başlamış ve düşük fiyat stratejilerini her şey dahil sistemi ile bütünleştirmişlerdir. Her şey dahil sistemi; öncelikle anlık para harcamasının yaratabileceği sıkıntıyı ortadan kaldırarak tatil süresince para ile ilgili olan işlemleri en aza indirilmesi, paket tatil içinde birim faaliyetlerin önceden satılmış olması ve tur operatörlerinden sağlanan ön ödemeler gibi pek çok avantajları bulunmaktadır. Ayrıca HD sistemi turizm işletmelerinin doluluk oranlarını arttırmak, farklı konaklama seçenekleri sunmak, turizm sezonunu uzatmak, işletmelerin mali yapılarını güçlendirmelerini

ve pek çok faaliyetlerini de önceden daha iyi planlayabilmelerini sağlamaktadır (<http://kariyer.turizm gazetesi.com.tr>).

**Rakiplerin Farklılığı:** Rakiplerin stratejileri, kökenleri, kültürleri bakımından farklılıklar göstermesi rekabetin şiddetini artırmaktadır. Benzer köken, kültür ve stratejilere sahip firmaların aralarında anlaşabilme, birleşme veya uzlaşmacı bir denge oluşturma ve bunu koruyabilme yetenekleri daha fazla olacaktır (Grant ve Jordan, 2012).

Ekin Grubu Araştırma Birimi'nin yaptığı 'Türkiye'de Zincir ve Grup Oteller Araştırması'nın sonuçlarına göre, Türkiye'de turizmin lokomotifi olan konaklama tesisleri, yatırım, işletme ve yönetim olarak genellikle benzer köken ve kültüre sahip yerli firmaların elinde bulunmaktadır. Araştırmaya göre faaliyette olan zincir ve grup otellerin yüzde 82'si yerli, yüzde 15'i yabancı yüzde 3'ü yerli-yabancı ortaklıdır. Türkiye'deki Zincir ve Grup Oteller Araştırması'na göre en büyük zincir yabancıda Hilton, yerlide ise Crystal grubudur (<http://turizm gazetesi.com>). Turizm sektöründe konaklama işletmeleri genellikle, yeni ürün ve hizmetler sunmak yerine, standart ürünlerini yeni pazarlara sunarak büyümektedir. Buna pazar bölümlenmesi yapmak da dâhildir. Yatay genişleme; otel zincirlerinin marka imajı kazanmalarına, otel yönetim teknolojilerine odaklanmalarına ve rekabet gücü kazanmalarına imkan vermektedir. Yatay büyüme aynı zamanda otel sektöründe sahiplik yapısının karmaşıklığını beraberinde getirmektedir. Dünyada en başta gelen otel zincirleri göz önünde alındığında, binlerce tesisten oluşan ve sermaye yoğun olan zincirlere sahip olmak sektörde işbirliğini zorunlu kılmaktadır (Met, 2005: 117).

**Üretim Farklılığı:** Ürünlerin farklı olduğu bir endüstride yerleşmiş olan firmalar marka farkındalığı ve müşteri bağlılığı konusunda bir ayrıcalık elde etmektedir. Bu nedenle sektöre yeni girenler marka bilinirliğine ulaşabilmek için reklam ve promosyona yüklü harcamalar yapmak zorundadır. Rakip firmalar arasında benzer ürün ve hizmet sunumu söz konusu olduğu zaman ise, müşteriler bu firmalar arasında daha fazla değişiklik yapma eğilimi göstermektedir. Ayrıca rakip firmaların ürünlerinin gözle ayırt edilemez olduğu yerde ürün alınıp satılabilen maldır ve fiyat rekabeti için yegane temeldir. Buna karşın, ürünlerin bir hayli farklılaşmış olduğu endüstrilerde, rekabet halinde çok sayıda firma olsa da, fiyat rekabeti zayıf olma eğilimi göstermektedir (Grant ve Jordan, 2012: 67). Turizm sektöründe rekabetin daha yoğun olduğu sahil bölgelerine turist çekmek için hizmet çeşitliliği artırılmakta, ziyaretçilere maksimum fayda, minimum fiyatlarla sunulmaktadır. Bu noktada gelen ziyaretçilerin konaklama tesisleri için ödedikleri bedellerin, ulaşım harcamalarından bile düşük olduğu önemli bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (<http://www.dunyainsaat.com.tr>).

**Aşırı Kapasite ve Çıkış Bariyerleri:** İşletmeler açısından önemli sorun, talebin yetersiz olması nedeniyle düşük kapasite ile çalışılmasıdır (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003). İşletmedeki kapasite kullanım oranının düşük olması ya da aşırı kapasiteden kaynaklanan arz fazlalığı, nitelikli işgücünün etkin ve verimli bir şekilde kullanılmamasına ve rekabet gücünün azalmasına neden olmaktadır. Turizm sektöründeki işletmelerin çoğunluğu çalışmalarını sezonluk olarak yürüttüğü için sorun genellikle talebin düzensiz olmasından kaynaklanmaktadır. Doluluk oranı bazı dönemlerde maksimum düzeye çıkarken, bazı dönemlerde ise çok alt düzeylere düşebilmektedir (İçöz, 2001). Maliyetlerinin yüksekliği düşünüldüğünde özellikle konaklama işletmesinin ölçeği büyüdükçe, mali başarısızlığın etkileri de artmaktadır. Bulunduğu yörenin arz talep yapısını dikkate almadan yapılan otel yatırımı, uzun vadede yeterli doluluğa ulaşamamasına yol açmakta ve aşırı kapasite nedeniyle işletmeler kayıplara uğramaktadır. Diğer bir durum ise aşırı kapasite ile çalışan işletmenin endüstriyi terk edip etmeyeceğidir (Grant ve Jordan, 2012). İşletmelerin başka bir sektöre geçmesini engelleyen veya kısıtlayan faktörlerin bulunması o sektördeki rekabet şartlarını arttırmaktadır. Aşırı kapasite ile çalışan işletmelerin bulunduğu sektörden ayrılmasına etki eden çeşitli çıkış bariyerleri bulunmaktadır. Bunların bazıları aşağıda özetlenmiştir.

- 1). İşletmenin satışı zor ya da mümkün olmayan tesis ve donanım yatırımının bulunması,
- 2). Çalışanlara ödenmesi gereken büyük miktarda para çıkışı olması,
- 3). İşletmenin uzun süredir varlığını sürdürme çabası içinde olduğu sektörü rasyonel olmayan sebeplerle bırakmak istememesi,
- 4). İşletmenin kendi birimleri arasındaki stratejik ilişkiler ile tedarikçilerin sektörü terk etmeyi engellemesi,
- 5). Bütün faaliyetlerin o sektörde yürütülüyor olması nedeniyle ekonomik açıdan sektöre bağımlı olmak,



6). Sektörden ayrıldığı takdirde işletmenin uğrayacağı itibar kaybını göz önünde bulundurması vb. olarak sıralanabilir (<http://danismend.com.tr>).

**Maliyet Durumları: Ölçek Ekonomileri ve Değişken Maliyetlerin Sabitleme Oranları:** Konaklama işletmelerinde işletme sermayesi, işletmenin faaliyetlerini aksatmadan sürdürebilmesine olanak veren, bir yıl veya daha kısa süre içerisinde paraya çevrilebilecek değerlerin (menkul kıymet, alacaklar, stoklar vs.) parasal değerini ifade etmektedir. Konaklama işletmelerinin yatırım projelerinde dönen varlıklar toplam varlıkların %20'sini veya daha azını oluşturabilmektedir. Bu durum da sabit sermaye yoğunluğu yaratarak arsa, bina, arazi, teçhizat, donatım gibi sabit maliyet kalemlerinin toplam yatırım içindeki ağırlığının artmasına yol açmaktadır. Diğer yandan sektördeki işletmelerin ortalama on yıllık bir sürede yenilenme ve modernizasyon yatırımı gerektirmeleri, maliyetlerin büyük bir kısmına sabit olma özelliği kazandırmaktadır. Turizm ve konaklama işletmelerinin sabit maliyetleri işletmenin toplam maliyetlerinin yaklaşık %70-80'ine ulaşmaktadır (Erdoğan, 2008).

**Arz & Talep Yapısı ve Pazarın Büyüme Hızı:** Turizm talebini etkileyen başlıca ekonomik unsurlar; uluslararası piyasadaki dalgalanmalar, turistik mal ve hizmetlerin fiyatları, kişilerin gelir düzeyi, uzaklık ve gidilecek bölgede turizm talebini karşılayacak olan konaklama arz kapasitesidir (Kozak vd., 1997:46). Arzın zaman içerisinde artan talebi karşılayamaması fiyat artışına neden olurken, uzun vadede de talebin düşmesine neden olabilmektedir. Talepteki düşüşün sonucu olarak oluşacak atıl kapasitenin başka bir amaçla değerlendirilememesi turizm sektöründe önemli bir risk unsurudur (Türksoy, 2007: 104).

Döviz kurlarındaki dalgalanmalar konaklama işletmelerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Ülke parasının devalüe edilerek yabancı para birimlerine karşı düşürülmesi; konaklama işletmesinin bulunduğu ülkenin diğer ülkelere göre sunulan hizmetlerin bedelinin ucuzlaması anlamına geldiği için özellikle dış turizm açısından olumlu bir gelişme olarak görülmektedir. Hatta bazı ülkelerin turizm mevsiminden hemen önce devalüasyona gidip, son anda karar veren turistleri ülkelerine çektiği bilinmektedir. Diğer taraftan kurlarda görülen ani artış otellerin kullandıkları ithal malzemenin maliyetini artırmakta, yerel para cinsinden çalışan işletmeler yeni konjonktürden olumsuz yönde etkilenip büyük kayıplara uğrayabilmektedir (Timur, 1993).

**Turizm Talebinin Fiyat Esnekliği ve Gelir Esnekliği:** Turizm sektöründe talebi etkileyen faktörlerin en önemlisi ekonomik temellere dayanmaktadır. Gelirler arttıkça birey ve toplumun yaşam kalitesi, ekonomik refahı da yükselmekte ve buna bağlı olarak turizm talebi de artmaktadır. Turizm talebinin gelir esnekliğinin yüksekliği, seyahatin tüketim koşullarına ve ekonomik beklentilere büyük ölçüde bağlı olmasının ana nedenidir. Turizm genellikle ihtiyatlı bir harcamadır ve bu nedenle gelirdeki değişimlere karşı oldukça duyarlıdır. Turizmde sunulan mal ve hizmetler, gelir düştüğünde veya ekonomik durgunluk dönemlerinde zorunlu olmadığı için vazgeçilebilecek ilk harcamalardan birisi olarak görülmektedir. Benzer şekilde gelir arttığında turizme yönelik talebin de artacağı genellikle beklenmektedir (Kozak, Akoğlan ve Kozak, 1997, 48). Diğer yandan bir ülkede milli gelir, kişi başına düşen gelir yüksek ve gelir dağılımı dengeli ise turizm talebi de artmaktadır (Sezgin,1995: 69 ).

Turizm talebi ile fiyat ilişkisi açısından üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konu ise, turizm talebinin fiyat esnekliğidir. Bu konuda yapılan çalışmalar, talebin fiyat karşısındaki esnekliğinin oldukça yüksek katsayılar verdiğini ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle, turizm sektöründeki mal ve hizmet fiyatlarındaki değişim talep miktarında çok daha fazla değişime neden olmaktadır (Kozak, Akoğlan ve Kozak, 1997: 47).

Uluslararası turizm taleplerinde döviz kuru değişkeninin kullanılmasının nedeni, tüketicilerin gittikleri ülkelerdeki zorunlu giderlerinin neler olabileceğinden çok döviz kurlarını bilmeleri ve bu nedenle kendilerine ölçü olarak döviz kurlarını almalarıdır. Turistlerin büyük çoğunluğu gidecekleri ülkedeki fiyatları tümüyle bilmemektedir. Bu nedenle, o ülkedeki fiyat düzeylerini kendi paralarının döviz kuru üzerinden hesaplayarak tahmin ederler. Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda, Türkiye'ye yönelik turizm talebini etkileyen en güçlü değişkenin döviz kurları olduğu belirlenmiştir. Yabancı turistler açısından Türk lirasının günlük kur ayarlaması ile sürekli olarak devalüe edilmesi ve konaklama işletmelerinin döviz bazında düşük fiyat uygulamaları Türkiye'yi çekici hale getirmektedir. Ülkemizde uygulanan politikalar sonucunda Türkiye'ye yönelik seyahatleri sırasında satın alma güçleri artan yabancı turistler, tatil için ayırdıkları bütçe ile daha uzun süre tatil yapmanın yanı sıra alışverişe de daha fazla bütçe ayırabilmektedirler (Kozak vd., 1997:48).

Turistlerin mal ve hizmetlere olan talepleri gelir düzeyinden de doğrudan etkilenmektedir. Gelir düzeyi artarken seyahat etme olanağı da artmaktadır ve bunun doğal bir sonucu olarak turizme olan talepte artmaktadır.

#### 4.3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:

Turizm sektörünün seçilmiş bazı ana sektörlerden aldığı girdi miktarı, hangi sektörün turizm için hayati önemi olduğunu veya turizmin hangi sektörün üretimini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Sektör, üretim yapabilmek için; vergiler dahil, toplam girdisinin % 55,6'sını diğer sektörlerden mal almaktadır. Turizm sektörü 100 birimlik üretim için (vergiler hariç) yaklaşık 53 birim mal almaktadır. Mal olarak alınan girdilerin, sektörel bazda dağılımı ele alındığında, en büyük payın 15 birim ile gıda ve içecek imalatı sektöründen sağlandığı görülmektedir. İkinci büyük miktarlarda alım ise 9,5 birim ile tarım, avcılık ve ilgili faaliyetlerden gerçekleşmektedir. Bu sektörleri; ulaştırma, haberleşme, toptan perakende ticaret, gayrimenkul faaliyetleri, elektrik, gaz ve su ile ilgili alanlar takip etmektedir (AKTOP, 2014). İşletmelere yiyecek, içecek, tarım, avcılık ve hayvancılık ile ilgili ürünlerin temin ve tedarikini sağlayan çok sayıda işletme bulunmaktadır. Bu nedenle özellikle zincir işletmeler, çok büyük ölçekli işletmeler yaptıkları alımların da buna bağlı olarak büyük miktarlarda olması bu işletmeleri tedarikçiler karşısında güçlü konuma getirerek ve fiyat indirimleri yaptırabilmek gibi önemli avantajlara sahip olmalarına neden olmaktadır.

#### 4.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Bir endüstrideki firmalar girdi ve çıktı pazarları olmak üzere iki tür pazarda rekabet ederler. Turizm sektörü için girdi pazarları, yiyecek ve içecek, tarım, hayvancılık, avcılık, ulaştırma, haberleşme, gayrimenkul faaliyetleri, spor, sağlık, finans ve iş güvenliği hizmetleridir. Çıktı pazarlarında ise firmalar, ürün ve hizmetlerini müşteriye (son nihai tüketici, seyahat acenteleri, tur operatörleri ya da diğer ürün ve hizmet sağlayıcılar) sunmaktadır. Her iki pazarda hem alıcı hem de satıcılar için yapılan işlem değer yaratmaktadır. Bu değerın karlılık bakımından bunlar arasında nasıl paylaşıldığı bağıl ekonomik güçlere bağlıdır. Firmaların karşılaştıkları alım gücünün kuvveti çeşitli faktörlere bağlıdır. Bir ürün veya hizmet sunumunda kullanılan ürünlerin nispi önemi ve toplam maliyetlerin içindeki oranı ne kadar büyükse alıcıların fiyat hakkındaki hassasiyetleri de o kadar artmaktadır. Örneğin, turizm sektöründeki işletmelerin yiyecek, içecek tedarikçilerine fazla hassasiyet göstermesi gerekmektedir çünkü bu onların önemli bir maliyet unsurudur. İşletmelerin sayısı ne kadar az, alımları ise ne kadar büyük olursa, birini kaybetme maliyeti de o kadar yüksek olur. Alıcı sayısının sınırlı olması ve bu alıcıların taleplerini karşılayabilecekleri çok sayıda işletmelerin bulunması, alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır.

Bir ürünün fiyatı arttığında müşteri onu almaktan vazgeçiyorsa fiyat hassasiyeti söz konusudur. Bu durumda müşteri firma karşısında güçlüdür. Turizm sektöründe de alıcının fiyata karşı aşırı hassasiyeti bulunmaktadır. Turizm sektöründe çeşitli faktörlere bağlı olarak oluşan fiyat artışı talebi önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca benzer ürün ve hizmet sunumlarındaki artış müşterinin tercihini değiştirme isteğini de arttırmaktadır.

Turizm sektöründe genellikle orta ve büyük ölçekli işletmeler satış ve pazarlama konusunda tekelleşme eğilimi gösteren yabancı tur operatörlerine bağımlı kalmaktadır. Talebi önemli ölçüde denetimlerinde bulunduran bu araçlar karşısında işletmelerin pazarlık gücü zayıf olduğundan fiyat düşürerek doluluk oranlarını artırma çabasına girişmektedirler. Bu durum da sunulan hizmetlerin de maliyetini düşürebilmek amacıyla daha kalitesiz malzeme kullanılarak hizmetin kalitesinden ödün verilmektedir ve bu durum da zarara yol açabilmektedir (Türksoy, 2007: 108).

Dağıtım sistemindeki değişimler, dağıtım kanallarında yer alan üyelerin zaman içinde güçlerini arttırmaya yönelik çabalarını da beraberinde getirmiştir. Bu çabaların en önemlisi dikey entegrasyon yeteneğidir. Turizm endüstrisinde, turistik ürünü en elverişli koşullarda ve sürekli bir şekilde pazarlamak, uluslararası turizm pazarındaki talebi yönlendirmek ve çok sayıda turiste gerekli hizmetleri sunmak amacıyla işletmeler dikey entegrasyona gitmektedir. Turizm sektörde faaliyet gösteren, konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri ve turistik ürünü pazarlayan tur operatörleri, seyahat acentaları dikey entegrasyona giderek bütünleşmektedir. Örneğin, Kayı Grubu ilk faaliyetine Kayı Tur'la başladı. Ardından tur operatörlüğünün destekleyecek havayolu taşımacılığı ve otel yatırımları geldi. Bu şekilde oluşturulan entegre yapı şirketin sektörde güçlü bir konuma gelmesinin yolunu açmıştır (<http://www.capital.com.tr>).

#### 4.5. İkame Ürün ya da Hizmetlerin Tehdidi

Porter (1980)'a göre ikame ürünlerin fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan eğilimleri bir sanayi kolundaki ikame tehdidinin belirleyicileridir. İkame ürün/hizmet sayısı çok ve bunların ihtiyacı karşılama benzerliği yüksek ise müşterilerin alternatifleri artmakta ve buna bağlı olarak satış fiyatları düşmekte ve o sektörde yoğun bir şekilde fiyat savaşları yaşanmaktadır.

Müşterilerin de bir ürüne ödemek istedikleri ücret, kısmen ikame mal ürünlerinin mevcudiyetine bağlıdır. Yakın ikame malların yokluğu, tüketicilerin fiyata karşı oldukça düşüncesiz davranması anlamına gelirken, ikame malların varlığı ise tüketicinin ürün fiyatının artması bakımından ikame mali değiştirmesi demektir.

Turizm sektöründe, seyahat etmeye sevk eden, sunulan ürün ve hizmetler ile seyahatin kendisi, hedef bölge, hedef bölge içerisindeki bir yer veya bölgelerin birleşimi turizm ürünü olarak adlandırılmaktadır (Küçükaltan ve Yıldız, 2009: 1142). Bu bağlamda araştırmacılar turizm ürünü kavramını seyahatin bütünü ve seyahat edilen bölge ile açıklamaktadır. Aslında bir destinasyonun tercih edilmesindeki en önemli etken ülkenin kendisidir. Destinasyon olarak tercih edilen ülkenin coğrafik açıdan uygunluğu, elverişli iklim koşulları, sosyo-kültürel faktörler, ekonomik açıdan uygun olması belirleyici faktörlerdir. Dolayısıyla turizmde ülke ikamesi söz konusudur. Örneğin Türkiye'de Şubat 2001'de reel kurlar düşerken, Rus turistlerin en çok rağbet ettiği diğer ülkelerdeki reel kurların durumu önem kazanmaktadır. Rusya turizm pazarında Türkiye'nin ikame edebildiği iki ülke (özellikle yaz turizmi açısından) İspanya ve Yunanistan'da milli paralar kullanılmamaktadır. Dolayısıyla İspanya ve Yunanistan hükümetleri kurları değiştirememektedir. İspanya ve Yunanistan'a gitmeyi arzulayan Rus turistler için hem Euro'nun değer kazanması bu ülkeleri pahalılaştırmış, TL'nin değer yitirmesi ise Türkiye'yi seyahat giderleri açısından ucuzlatmıştır. Bu durumda yaz turizmi için Rus turistlerin İspanya ve Yunanistan tercihini Türkiye ile ikame etmiş olmaları muhtemeldir (Başaran, 2004: 88).

#### 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Porter, rekabet ortamında işletmeyi etkileyen güçlerin, sektörün ve sektörde bulunan işletmelerin karlılığını belirlediğini ve her sektörün, rekabet güçlerini meydana getiren, kendine özgü temel bir yapısının olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla, bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi, mevcut pazar payını koruması ve bu pazar payını arttırabilmesi için endüstri analizinin beş gücünün birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Ülkemiz turizm açısından bulunduğu konumdan çok daha fazla gelişim gösterme potansiyeline sahip bir ülkedir. Bu açıdan baktığımızda sektördeki rekabet şartlarını ve karlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi, sorun teşkil eden konuların tespit edilmesi ve çözüm önerileri getirilip uygulamaya geçilmesi büyük önem arz etmektedir.

Turizm sektöründe, bir destinasyonun tercih edilmesindeki en önemli etkenin ülkenin kendisi olduğunu söylemek mümkündür. Ülkenin tercih edilmesini etkileyen faktörler ise coğrafik, politik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel yapıyla yakından ilgilidir. Bu faktörlerden sektörü olumsuz yönde etkileyebilecek sorunlar sadece bir kesimin (kamu, özel sektör) üstlenebileceği düzeyde değildir. İlgili çevrelerin işbirliğiyle geliştirilecek stratejilerin hayata geçirilmesiyle olumlu bir ülke imajı oluşturmak bir ülkenin turizm sektörünün geliştirilebilmesi için önemlidir.

Ülkemiz turizm açısından bulunduğu konumdan çok daha fazla gelişme potansiyeline sahip bir ülkedir. Bu açıdan baktığımızda sektördeki sorunların belirlenmesi ve çözüm önerileri getirilip uygulamaya geçilmesi büyük önem arz etmektedir. Turizm sektöründeki başlıca sorunlar ve çözüm önerileri:

Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de dünya turizmi içerisinde önemli bir yer edinmek ülkemizin öncelikli hedefleri arasındadır. Bu amaçla ülkemizin sahip olduğu tüm değerleri gereği gibi tanıtmak ve yurt dışında olumlu bir imaj yaratabilmek için öncelikle ülkemizin olumlu bir ulus marka imajının geliştirilmesi ve bu konuda farkındalık yaratılması gerekmektedir. Böyle bir imajın sadece turizm sektörüne değil diğer sektörler de önemli bir etkisi olacağı düşünülmektedir. Türkiye markasını yönetmek için, öncelikle Türkiye'nin nasıl algılandığının anlaşılması ve ulus markamızı var olan değerlerimizin üzerine inşa ederek buna göre güçlü bir vizyon oluşturulması gerekmektedir (<http://yigm.kulturturizm.gov.tr>).

Ülke turizminin bugüne kadar merkezden yönetilmesi günümüz koşullarında yetersiz kalmaktadır. Turizmin yakalamış olduğu gelişim ivmesini sürdürerek daha da ileriye taşıyabilmemiz açısından, mevcut örgütlenmenin yeni ve daha çağdaş bir yapıya dönüştürülmesine ihtiyaç vardır (<http://turizmguncel.com.tr>).

Turistik bölgelerdeki en önemli sıkıntıların başında gelen sezon darlığı problemine çözüm olarak turist profili ile yeni pazarlar üzerine yapılacak pazar araştırmalarına dayanarak reklam ve tanıtım çalışmaları yapılmasının önemli olacağı düşünülmektedir. Etkili bir tanıtım için turistik ürün ve hizmetler doğru bir şekilde tespit edilmeli ve tanıtımın yapılacağı hedef kitle belirlenmelidir. Tanıtım etkinliği için kullanılacak pazar, yer ve zamanlamanın önemi büyüktür. Tüm bu faktörler uygun bir şekilde bir araya getirildiği takdirde uygulama başarıyla sonuçlanacaktır (<https://www.ktb.gov.tr>).

Alternatif turizm ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesi turizmin mevsimlik ve coğrafi dağılımını iyileştirmek için de faydalı olacaktır. Tüketici tercihleri dikkate alınarak, alternatif turizm ürün ve hizmetleri geliştirme faaliyetlerine devam edilmelidir. Böylece yaz aylarına yoğunlaşmış turizm sezonunun dört mevsime yayılması sağlanmalıdır.

Kültür ve Turizm Bakanlığının internet sitesinden derlenen bilgiye göre, yabancı turistler için Türkiye, ucuz bir tatil ülkesi, sıcak iklimi olan, hoşgörülü ve misafirperver bir ülke olarak tanınmaktadır. Bazı ülkelerde ise Türkiye hakkında önemli oranda bilgiye sahip olunmadığı görülmektedir. Türkiye’de yapılan yatırımlar incelendiğinde de, konaklama yatırımlarının çoğunluğunun deniz-kum-güneş turizmine yönelik olduğu görülmektedir. Ancak dünya turizm pazarında sıradan bir pazar konumuna geçen deniz-kum-güneş anlayışı yerine, daha fazla talep gören ve değer yaratan turizm türleri (sağlık ve termal turizm, kış sporları dağ ve doğa turizmi, yayla turizmi, kırsal ve eko turizm, kongre ve fuar turizmi, kruvaziyer ve yat turizmi, golf turizmi, inanç turizmi, üçüncü yaş turizmi v.b) belirlenerek ülkemizde alternatif turizmin geliştirilmesi için konaklama işletmelerinin teşvik edilmesi gerekmektedir (Karadeniz, 2008). Ülkemizin öncelikle sadece ucuz bir ülke, sıcak iklimi olan ya da misafirperver bir ülke konumundan çıkmayı başarması gerekmektedir.

Turizm bölgesindeki altyapı ve ulaşım sorunlarının giderilmesi en temel konulardan biridir. Ulaşım, turistleri turizm bölgelerine bağlayan köprü olması nedeniyle turizm için kilit noktadır. Turizmde ulaştırmanın geliştirilmesi ve daha sağlıklı işleyebilmesi için ulaştırma modları arasında bir koordinasyon sağlanmalıdır. Geliştirilmesi hedeflenen varış noktalarında, şehir ve kültür turizmi geliştirilmeli kıyı gerisinde kalan mevcut turizm alanlarında altyapı eksikliklerinin giderilmesi için ilgili kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği sağlanmalı, gerektiğinde ise yönlendirme yapılması önemlidir.

Bölgeye özellikle yaz sezonunda gelen turistlerin çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğu ve orta yaş üzeri grubun payının da oldukça düşük olduğu yapılan çalışmalar sonucu ortaya konulmuştur (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2011). Üçüncü yaş turizmine ağırlık verilmesi, bu yaş gurubunu ülkemize çekmeye yönelik strateji ve politikalar belirlenmesi Türkiye’nin bu alandaki rekabet gücünü arttırabilecektir.

Tatil dövizine endeksli olduğu için devalüasyondan turizm sektörü olumsuz yönde etkilenmektedir. Ancak işletmelerin bu şekilde faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek her kriz yapısı itibariyle kendi içerisinde bazı fırsatları da barındırmaktadır. Örneğin Rusya’da yılda 20-25 milyon kişi yurtdışına çıkmaktadır. Bunun yaklaşık dördte biri Türkiye’ye gelmekte ve Türkiye’de ise en fazla Antalya’yı tercih etmektedir. Ancak 2015 yılı itibariyle rublenin değeri dolar karşısında değer kaybetmesi bütçesi dar olanların turizme katılımlarını önemli derecede etkilemiştir. Türkiye’ye gelen Rus turist sayısı bir önceki yıla göre yüzde 31,6’lık düşüşle 41 bin 44’e gerilemiştir. Aslında böyle bir durumun yani Rublenin euro ve dolar karşısında değer kaybetmesinin ülkemiz açısından önemli bir fırsat olarak görülmesi ve böyle bir krizin daha iyi yönetilebilmesi de olanak dâhilindedir. Türkiye Rus turistler için diğer ülkelere göre daha kısa, vizesiz, rahat ve ucuz bir tatil ülkesi olduğu için Rusların yurt dışına yönelik turizm talebinde ön plandadır. Rusya’nın yurt dışı turizm talebindeki düşüşünün öncelikle lüks destinasyonlarda kendini göstereceği açıktır. Örneğin Rus vatandaşı için Antalya karşısında, İspanyol adaları, Fransız Riviera’sı veya Venedik lüks tüketimdir. Uluslararası otel zincirlerinin Türkiye yatırımlarını 2008 krizinden sonra arttırmaları bu durumdan kaynaklanmaktadır. Sonuçta tüketici lüks tüketimlerinden kısıntıya giderken, vazgeçilmez olarak gördükleri tatillerinden vazgeçmeyerek lüks destinasyonların yerine daha uygun olan destinasyonları tercih edecektir. Diğer yandan bir pazardaki turist kaybını diğer pazar telafi edebilmektedir. Bu noktada başka bir pazardaki talebi canlandırabilmek için alternatif turizme (inanç turizmi, sağlık turizmi, iş turizmi, kültür turizmi gibi) ağırlık verilmesi devalüasyondan kaynaklanan krizlerin yönetilmesi için önemlidir (<http://www.turizm gazetesi.com>). Burada önemli olan sektör analizinin iyi yapılabilmesi bir sektörde rekabeti belirleyen güçlerin analiz edilebilmesi ve buna uygun strateji ve politikaların geliştirilebilmesidir.

**KAYNAKÇA**

- AKTOP, Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, <http://www.aktob.org.tr/pdf/arastirma2014.pdf> (E. T: 26.03.2015)
- Bahar, O. (2004). “Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği”, Doktora tezi, Muğla Üniversitesi SBE İktisat Anabilim Dalı, Muğla.
- Başak, S. (2008). “Konaklama İşletmelerinde İşletme Sermayesi Yönetiminin İncelenmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 10(2).
- Başaran, A. (2004). ”Devalüasyonların Yurt Dışından Turizm Talebine Tesiri Çerçevesinde, Şubat 2001 Devalüasyonunun Rusya Federasyonundan Türkiye’ye Yönelik Turizm Talebine Etkisi”, 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi 15-16 Nisan 2004: 7-92.
- Bozgeyik, Y. & Yoloğlu, Y. (2015). Türkiye’de Turizm Gelirleri İle GSYH Arasındaki İlişki: 2002-2014 Dönemi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(40): 627-640.
- Bulu, E., & Eraslan, H. (2008). “Bolu İli Turizm Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi”, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK), İstanbul
- Coşar, Y. (2008). “Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, Muğla Üniversitesi Datça Kazım Yılmaz Meslek Yüksekokulu, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1): 45-56
- Çetinsöz, B. C., & Artuğer, S. (2013). “Antalya İli’nin Marka Değerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, Mersin Üniversitesi, Anamur Meslek Yüksek Okulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(2): 200 – 210
- Çetintürk, İ. (2010). “Konaklama İşletmelerinde Marka Sadakati: Antalya Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Çımat, A., & Bahar, O. (2003). “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (6): 1-18
- Dilber, İ. (2007). “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkisinin Girdi-Çıktı Tablosu Yardımıyla Değerlendirilmesi” Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl:2007 Cilt:14(2)
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. & Topoyan, M. (2003). “ İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2): 117–121.
- Ege, Z. (1992).“Türk Turizm Sektöründe Dışsal ve Dışsal Eksi Ekonomiler”, Turizm Yıllığı, Rekmay, Ankara.
- Grant, R., & JORDAN, J. (2012). Stratejinin Temelleri, çev: Gamze Sart, Nobel Yayınevi: Ankara.
- Hacıoğlu, N. (2000). “Turizm Pazarlaması”, Vipaş A.Ş., Bursa
- Hepaktan, C. E., & Çınar, S. (2010). “Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri”, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi 8(2): 135-154.
- Hughes, L., & HOWARD, (1986). Economics for Hotel and Catering Students, Hutchinse & Co. Publishers Ltd., London.
- İçöz, O. (2001). “Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar”, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İçöz, O., & Kozak, M. (1998). Turizm Ekonomisi. Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Karadeniz, E. (2008). ”Türk Konaklama İşletmelerinde Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörlerin Analizi”, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Karamustafa, K., Biçkes, D. M., & Ulama Ş. (2002). “Türkiye’deki Konaklama İşletmelerinin İnternet Web Sitelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19.

- Kozak, N., Akoğlan, M., & Kozak, M. (1997). “Genel Turizm İlkeler-Kavramlar”, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Küçükaltan, G., & Yıldız, Ö. E. (2009). “Turistik Ürün Çeşitlendirme Aracı Olarak Şarap Turizmi: Çeşme Örneği. 10. Ulusal Turizm Kongresi”, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 21-24 Ekim, Mersin Üniversitesi, Mersin
- Lee, M. & Cunningham, L. F. (2001). A Cost/Benefit Approach To Understanding Service Loyalty, Journal of Services Marketing, 15 (2): 113–130.
- Met, Ö. (2005). “Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme Ve Uluslararasılaşma Stratejileri”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (10):111-138
- Pınar, İ. (2005).“Turizm Endüstrisinde E-Ticaret”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz, 1: 28-55
- Porter, M. E. (1980). “Competitive Strategy, Techniques for Anaylsing Industries and Competitors”, The Free Pres, New York, USA
- Sezgin, O. M., (1995). “Genel Turizm, Turistik Kavramlar-Ekonomi-Pazarlama-Turizm Mevzuatı”, Tutibay Ltd. Şti., Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2018).
- TCMB, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, (2018) <http://www.tcmb.gov.tr/>, (E. T: 15.05.2018)
- Türksoy, A. (2007). ” Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 7(1), 99–115
- TURSAB, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, [http://www.tursab.org.tr/dosya/10436/tursab-mitt-moskova-fuar-sonuc-raporu\\_10436\\_3147501.pdf](http://www.tursab.org.tr/dosya/10436/tursab-mitt-moskova-fuar-sonuc-raporu_10436_3147501.pdf) (26.03.2015)
- TÜROFED, Türkiye Otelciler Federasyonu, (2013). Turizm Raporu, Sayı:7. <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9851/turizmistatistikleri.html>, (E.T: 15.05.2018).
- <http://www.alanya.cc/en/Tourism-Research-/726-Hersey-Dahil-Sistemi.html> (E.T:28.04.2015)
- <http://www.baka.org.tr/uploads/1349952305BAKA-KONGRE-TURiZMi-SEKTOR-11EYLUL.pdf> (E.T:25.04.2015)
- <http://www.capital.com.tr/liderlik/dikeye-donen-hizli-buyuyor-haberdetay-5877.01.02.2010> (E.T:20.04.2015)
- [http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ekonomi/243227/Turizm\\_icin\\_korkulu\\_yaz.html](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ekonomi/243227/Turizm_icin_korkulu_yaz.html) (E.T:12.05.2015).
- <http://www.dunyainsaat.com.tr/dergioku.php?haberid=9016> (E.T:04.05.2015)
- <http://www.euractiv.com.tr/turizm/link-dossier/turizmde-yeni-trendler-turkiye-ve-abnin-bakisi> (E.T:25.04.2015)
- <http://kariyer.turizm gazetesini.com/articles/article.aspx?id=27617> (E.T: 01.05.2015)
- [http://www.ketob.org/index\\_ru.php?goto=haber\\_detay&idx=209](http://www.ketob.org/index_ru.php?goto=haber_detay&idx=209) (E.T:10.05.2015)
- [https://www.kultur.gov.tr/Eklenti/2140,turizmverileripdf.pdf?0&\\_tag1=106E430052A7C514B99C59F0939A4285354B5150](https://www.kultur.gov.tr/Eklenti/2140,turizmverileripdf.pdf?0&_tag1=106E430052A7C514B99C59F0939A4285354B5150) (E.T: 10.04.2015)
- <https://www.kultur.gov.tr/Eklenti/3949,2012pazarraporlaripdf.pdf?0> (15.04.2015)
- <https://www.ktb.gov.tr/Eklenti/906,ttstratejisi2023pdf.pdf?0> (10.08.2019)
- <http://www.milliyet.com.tr/yabanci-turistlerin-gozuyle-turkiye-pembelar-detay-seyahattatil-1435664/> (E.T: 03.05.2015)
- <http://www.sabah.com.tr/akdeniz/2013/08/23/turkiyenin-bes-yildizli-evi-antalya> (E.T:01.05.2015)
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15885>