

ÇUKUROVA BÖLGESİ GEZİ TEKNESİ İŞLETMECİLİĞİNDE JENERİK STRATEJİLER

¹Özcan YAMAN, ²Bilge AKSAY

ÖZET

Bu çalışma Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren gezi teknesi işletmelerini Porter'in (1980) geliştirdiği jenerik stratejiler açısından incelemektedir. Akdeniz Bölgesi kıyı şeridinin coğrafi özellikleri itibariyle kıyı tekneçiliğinin tek bir alanda gelişmesi nedeniyle gezi teknesi işletmeciliğinin gerek bölgede turizm faaliyeti olarak, gerekse akademik yazında yeterince ele alınmadığı görülmektedir. İncelenen işletme sayısının sınırlı sayıda olmasına rağmen gezi teknesi işletmelerinin çevre ekonomisine sağladığı katkılar nedeniyle, araştırma mülakat yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler neticesinde çevre faktörlerinin sektör üzerinde önemli olduğu, ancak diğer işletmeler ile gezi teknesi işletmeleri arasında stratejik ortaklığın henüz kurulmadığı görülmektedir. Bu çalışmada gezi teknesi işletmelerinin maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini kısmen uyguladığı, işletme performansı üzerinde yenilikçilik, tedarik lojistiği ve çevre faktörlerinin önem arz ettiği ileri sürülmektedir. Çalışma aynı zamanda gezi teknesi işletmelerini işletme çevresini göz önüne alarak incelemekte, çevresel düzenlemelerin işletme karlılığı üzerinde yaratabileceği olumlu etkileri tartışmakta ve bu konuda çözüm önerileri sunmaktadır. Ayrıca Akdeniz bölgesinde gezi teknesi işletmeciliğini inceleyen ilk bilimsel çalışma olması nedeniyle turizm yazınına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Çukurova, Gezi Teknesi İşletmeciliği, Strateji

¹ Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
oyaman@adanabtu.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr., Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Turizm Fakültesi,
Adana baksay@adanabtu.edu.tr

1. GİRİŞ

Kıyı ve deniz turizmi, turizm alanında en hızlı gelişen alanlardan biridir (Hall, 2001; Lee, 2001). Türkiye’de gezi teknesi işletmeciliğine dair sınırlı sayıda araştırma bulunmakla beraber, kıyı ve deniz turizminin benzer bir seyir izlediği görülmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü internet sayfasında 1986 yılı itibariyle 36 olan yerli belgeli yat işletmesi sayısının 2014’te 857’ye çıktığı, 26 yabancı belgeli yat işletmesi sayısının ise 27 olduğu belirtilmektedir. Yerli belgeli yat işletmesi sayısındaki yaklaşık 24 katlık artış, ülke ekonomisi açısından kıyı ve deniz turizminin ülkemizde de hızlı bir gelişme seyri içinde olduğuna işaret etmektedir.

Stratejik yönetim yazınındaki hızlı gelişmeye rağmen, strateji yazınının turizm alanında sınırlı kaldığı görülmektedir (Stokes, 2008, s. 252). Song, Dwyer, Li, ve Cao (2012, s. 18) turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin mikro rekabet unsurları ile işletme çevresi ve ikisi arasındaki etkileşimin yeterince ele alınmadığını belirtmektedir. Benzer şekilde Athiyaman (1995, s. 453) yoğun rekabetin olduğu turizm alanında performans artışıyla sonuçlanan stratejilerin tanımlanmasının ve diğer işletmelerin de bu stratejilerden haberdar olmasının endüstriyi daha da geliştirileceğini ifade etmektedir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevreye uyum sağlama ve yüksek performans gösterme zorunluluklarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Stratejik yönetim yazınında işletme performansını açıklamakta sıklıkla kullanılan strateji sınıflaması Porter’ın (1980; 1991) çalışmalarına dayanmaktadır. Porter’a göre alıcıların ve satıcıların pazarlık gücü, işletmeler arasındaki rekabet, ikame mallar ve pazara yeni girenlerin tehdidi olmak üzere sınıflandırılan rekabet baskıları karşısında işletmeler belirli bir endüstri alanında üç temel jenerik stratejiyi takip etmektedir. Bunlar:

- Maliyet liderliği
- Farklılaşma
- Odaklanmadır.

Bu çalışmada endüstri yapısına ilişkin değişkenlerden işletme stratejisi üzerinde en belirleyici olanı firmalar arasındaki rekabet düzeyi şeklinde tanımlanmıştır. Çünkü Çukurova Bölgesi’nde sadece Mersin Taşucu kıyı sahilinde endüstri alanı olarak görece gelişmiş bir şekilde gezi teknesi işletmeciliği yapılmaktadır. Çalışma niş pazar özelliği gösteren işletmecilik alanında yapılmış olması nedeniyle nitel araştırma teknikleriyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gezi teknesi işletmelerinin karlılıklarını arttırabilmeleri için uygulamaları gereken stratejiler tartışılmaktadır. Ayrıca Cawley, ve Gillmor (2008)’in çalışmasında olduğu gibi, sadece işletmelerin izlediği stratejiler değil, aynı zamanda gezi teknesi işletmeciliğinin yerel çevre ekonomisi üzerinde etkili olması

nedeniyle hükümet, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, çevre otelleri ve diğer turizm örgütleri stratejik uyum ve performans artışı bağlamında ele alınmıştır. Bu nedenle araştırmada aynı zamanda işletme çevresinin geliştirilmesine yönelik öneriler sunulmaktadır.

2. JENERİK STRATEJİLER

Herhangi bir sektöre, iş alanına veya işletmeye bağlı olmayıp tüm işletmeler için geçerli olan stratejilere jenerik denmektedir. Jenerik stratejiler hangi pazarlarda rekabet edilmesi gerektiği ve nasıl bir rekabet avantajı sağlanabileceğine dair cevapları bulmaya çalışır. Bu cevapların bulunabilmesi için Porter'ın (1980;1991) ortaya koyduğu maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri incelenmelidir. Maliyet liderliği stratejisinde işletmenin yürüttüğü faaliyetlerin bütününde maliyet düşürme amaçlanmaktadır. Bu faaliyetler araştırma ve geliştirme, müşteri hizmetleri, satış, reklam gibi alanlarda tanımlanabilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi özellikle alıcıların ve satıcıların güçlü olduğu pazarlarda geçerli olmaktadır. Alıcılara karşı maliyet unsuru etkin bir rekabet avantajı şeklinde sunulabilmekte, satıcıların güçlü olduğu endüstri alanlarında ise işletmenin kendi faaliyetleri içinde yarattığı maliyet avantajıyla girdi fiyatlarındaki artışları kısmi şekilde giderme imkânı verebilmektedir. Maliyet liderliği pozisyonuna yol açan faktörler aynı zamanda pazara giriş engeli de yaratabilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi pozisyonu için yüksek pazar payı gerekmektedir. Pazar payındaki yüksek oran, işletmelere saldırgan fiyat politikaları izleyebilme, yüksek maliyetlerle yeni yatırımlara girme gibi avantajlarla rekabeti yönetebilme imkânı sunmaktadır. (Porter, 1980, s. 35)

Farklılaşma stratejisi bir endüstri alanında tek ve farklı ürün ve/veya hizmet sunmaya dayanmaktadır. Farklılaşma stratejisi, işletmelerin marka imajı, tasarım, teknoloji ve müşteri hizmetlerinde geliştirdikleri farklılaşmayla ortaya çıkmaktadır. Mintzberg (1988) farklılaşma stratejisinin kalite, tasarım, destek, imaj, fiyat ve farklılaşmamış ürünler şeklinde altı başlıkta ele almaktadır. Farklılaşma stratejisi müşteri bağlılığını arttırırken fiyat duyarlılığını azaltmakta, böylece rekabet karşısında işletmelere görece güçlü bir pozisyon sunmaktadır. Farklılaşma stratejisi ancak bazı durumlarda yüksek pazar payından feragat etmeyi de gerektirebilmektedir. İspanya'daki oteller üzerinde marka değeri ve kalite itibarıyla farklılaşma stratejisinin performans üzerindeki etkisini inceleyen Becerra, Santaló, ve Silva (2013) farklılaşmanın fiyat indirimlerinden bir dereceye kadar kaçınmayı sağladığını iddia etmektedir. (Porter, 1980, s. 37)

Odaklanma stratejisi belirli bir ürün grubuna, coğrafi pazara veya müşteri grubuna odaklanmayı ifade etmektedir. Odaklanma stratejisi de

farklılaşma stratejisi gibi farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bir işletmenin pazarın geneline hitap eden rakiplerinden farklı olarak, işletme fonksiyonlarını dar bir stratejik hedef doğrultusunda düzenlemesini gerektirmektedir. Odaklanma stratejisi ikame malların ve rakiplerin zayıf olduğu pazar alanlarında uygulanabilmekte ve karlılık ile pazar payı arasında tercihi gerektirmektedir. (Porter, 1980, s. 38)

Maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma stratejilerinden birini etkin şekilde uygulayamayan işletmeler zayıf bir stratejik pozisyon sergilemekte ve bu durum ortada kalma (stuck in the middle) durumunu doğurmaktadır. (Porter, 1980, s. 41) Böyle işletmelerin karlılığı ve pazar payı düşüktür, bu işletmeler belirli bir pazar segmentine odaklanmamakta, maliyet lideri olamamakta ve farklılaşma oluşturamamaktadır. Ortada kalan işletmelerde belirgin kurumsal kültür bulunmamakta, örgütsel düzenlemeler ve motivasyon sisteminde sorunlar yaşanmaktadır. Hill (1988) özellikle gelişmiş endüstrilerde hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejilerini izleyen işletmelerin daha yüksek performans gösterdiklerini ileri sürmektedir.

Porter'ın (1980) işletme stratejileri ile ilgili olarak dikkat çektiği bir başka husus da endüstri yapısına dayanmaktadır. Bazı durumlarda belirli bir endüstri de ortada kalabilmektedir. Eğer var olan işletmeler kaynaklardan ve yeteneklerden yoksunsa, her ne kadar stratejik pozisyonlarını değiştirmek isteseler de işletmeler stratejik pozisyonu değiştirecek güce sahip olmamaktadır. Bazen işletmeler yeterli kaynaklara sahip olmakla birlikte, duygusal açıdan miyopik ve kayıtsız hale gelebilmekte ve bu durum da endüstri yapısını bozabilmektedir. Ayrıca belirli bir endüstri dalındaki işletmeler, diğer işletmelerin dikkatini çekmeyebilmektedir. Bu durumda diğer işletmeler endüstriyi güçlendirmek için yatırım yapmamakta, ilgili endüstriye yeni fikirler sunmamaktadır.

Turizm sektöründe jenerik stratejilerin makro bakış açısıyla destinasyon planlama sürecinde (Evans, Fox, ve Johnson, 1995), ürün ve hizmet temelinde (Smith, 1994) ele alındığı görülmektedir. Bazı çalışmalar ise belirli bir bölge ve ürün/hizmet temelinde jenerik stratejileri incelemiştir. Bu bağlamda Bordean, Borza, Nistor, ve Mitra (2010) Romanya'da otel işletmelerinde odaklanma stratejisi ile Porter'ın stratejik boyutlarından farklı olarak hibrid ve eğitim stratejilerinin uygulandığını ifade etmektedir. Çalışmada hizmet kalitesinin geliştirilmesi adına işletmelerin eğitim faaliyetleri ile işletme performansını arttırmaları, eğitim stratejisi şeklinde anılmaktadır. Otel işletmelerinin, Porter'ın tanımladığı jenerik stratejilerden farklı olarak aynı zamanda hibrid stratejiler ile internet ve e-ticaret fırsatlarından yararlanmayı öncelikledikleri iddia edilmektedir. Romanya ve Amerika'daki otel işletmeleri arasındaki farklılaşma stratejisini detaylı bir şekilde ele

alan başka bir çalışma, farklılaşmanın işletmeleri kısmi şekilde fiyat indirimlerinden koruduğunu göstermektedir (Becerra ve ark., 2013).

3. GEZİ TEKNESİ İŞLETMECİLİĞİNE İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER

Gezi teknesi işletmeciliği konusunda yasal düzenlemeler Türkiye’de 28/12/2006 tarih ve 26390 sayılı Resmi Gazete ‘de yayımlanan Gezi Tekneleri Yönetmeliği, 24/07/2009 tarih ve 27298 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanan Deniz Turizmi Yönetmeliği ve 28/04/2010 tarih ve 27565 sayılı Resmi Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe giren Deniz Turizmi Yönetmeliği Uygulama Tebliği ile Gezi Tekneleri gözetimine ve denetimine yönelik usul ve esaslar ile düzenlenmiştir.

24/07/2009 tarih ve 27298 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanan Deniz Turizmi Yönetmeliğine göre;

Deniz turizmi araçları: Deniz turizmi hizmetinde gezi, spor, eğlence amaçlı, denize elverişlilik belgesine sahip, gerçek ve tüzel kişilere ait özel ve ticari yatları, kruvaziyer gemileri, günübirlik gezi teknelerini, yüzer otel, yüzer lokanta, su üstünde veya su altında hareket etme kabiliyetine sahip araçlar ile diğer deniz turizmi araçlarını,

Deniz turizmi araçları yatırım ve işletmecisi: Bakanlıktan alınan turizm yatırım belgesi ile yatırımı yapan veya işletme belgesi almak suretiyle sahip oldukları veya kiraladıkları Türk veya yabancı bayraklı deniz turizmi araçlarını, mürettebatlı veya mürettebatsız olarak gezi, spor ve eğlence amacıyla geçici süreler ile kiraya veren, kendi ürünlerinin pazarlamasını yapan, gerçek veya tüzel kişileri,

Yolcu: Ticari olarak kullanılan bir deniz turizmi aracında, gemi adamı ve görevli diğer personel ile sahibi, işletmecisi veya bunların temsilcileri dışında gezi, eğlence ve spor hizmetlerini belli bir ücret karşılığında alan kişileri,

Günübirlik gezi teknesi, gezi, spor, eğlence ve turizm amacıyla limandan aldığı yolcuları aynı gün aynı limanda indiren, denize elverişlilik belgesine sahip deniz turizmi aracı olarak ifade edilmektedir.

28/04/2010 tarih ve 27565 sayılı Resmi Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe giren Deniz Turizmi Yönetmeliği Uygulama Tebliği ile de günübirlik gezi tekneleri;

1) Yolcu kapasitesi ile uyumlu yemek masası ve oturma grubu, yat tipinde inşa edilmiş günübirlik teknelerde en az 10 kişilik yemek masası,

2) Güneşlenme grupları,

3) Genel kullanım alanlarından tecrit edilmiş mutfakta; bulaşık yıkama ve hazırlık yerleri, ocak ve/veya fırın, buzdolabı veya buz kutusu,

gerekli emniyet ve havalandırma tedbirleri alınmış tüp veya tercihen elektrikli ısıtıcılar,

4) En az iki tane soyunma kabini,

5) Otuz kişiye birer adet olmak üzere bay ve bayan tuvaleti,

6) Bayan ve erkek yolcular için ayrı ayrı kapalı en az birer adet duş,

7) Teknik normlara uygun olarak aydınlatma ve gece yapılan gezilerde teknelerin aydınlatılması, gece güvenliğinin sağlanması,

8) Yangın söndürme tüpleri veya sistemi,

9) Yolcuların görebileceği yerlere asılan can güvenliğiyle ilgili uyarı levhaları,

10) Çöp kutuları,

11) Temiz ve pis su tanklarını kapsayan teknelerdir.

4. ÇUKUROVA BÖLGESİ VE BÖLGEDE GEZİ TEKNESİ İŞLETMECİLİĞİ

Mersin, Adana, Osmaniye ve Hatay illerini kapsayan coğrafi, ekonomik ve kültürel bir bölge olan Çukurova, batıda Anamur'dan başlamakta olup Akdeniz kıyı boyunca doğuya doğru uzanmakta, kuzeyde Tufanbeyli'ye kadar genişlemekte ve İskenderun Körfezi'ni kuşatarak Suriye sınırındaki Yayladağı'nda son bulmaktadır.

Çukurova, başta Suriye ve Irak olmak üzere Lübnan, Ürdün, İsrail, Mısır, İran ve Arabistan gibi Ortadoğu ülkeleri ile ticari ve turistik ilişkilere sahip bir bölge konumundadır. Türkiye İstatistik Kurumu 2014 verilerine göre Çukurova Bölgesi yedi milyona yaklaşan nüfusu ile Türkiye'nin yaklaşık %7'sini, 667 kilometrelik sahil kıyısı ile Akdeniz kıyı sahil şeridi uzunluğunun yarısını kapsamaktadır. Bölgenin sahip olduğu konaklama tesis sayısı 509 adet olup %60'ı Mersin ilindedir. Toplam yatak kapasitesi ise 45.363'tür. Bölgede 2014 yılında konaklayan toplam turist sayısı 1.089.874 kişi olup sadece %15'i yabancı uyrukludur. Bölgede konaklama yapan yabancı turistlerin %75'i Mersin bölgesini seçmiştir. Adana, Hatay ve Osmaniye illerinde konaklama yapan yabancı uyruklu misafirlerin bölgeye geliş nedenleri daha çok iş ve kongre amaçlı olup ortalama kalış süreleri iki gündür. Bölgede turizm faaliyetleri yönünden Mersin ili öne çıkmaktadır.

Tablo 1: ukurova Bölgesi Demografik ve Turizm Bilgileri

ukurova Bölgesi	Hatay	Adana	Mersin	Osmaniye	Çukurova
Nüfus	1.519.836	2.165.595	1.727.255	249.136	5.661.822
Yzlm	5524 km2	14125 km2	15620 km2	3767 km2	39036 km2
Kıyı Uzunluęu	186 km	160 km	321 km	0 km	667 km
Toplam Konaklama Tesis Sayısı	93	108	297	11	509
Toplam Yatak Kapasitesi	10.435	11.417	22.495	1.016	45.363
Konaklama Yapan Yerli Turist Sayısı	123.008	340.621	436.296	22.800	922.725
Konaklama Yapan Yabancı Turist Sayısı	31.628	9.527	125.867	127	167.149
Toplam Konaklama Yapan Turist Sayısı	154.636	350.148	562.163	22.927	1.089.874
Ortalama Kalış Süresi Yabancı	3,1	1,9	3,5	2,8	3,3
Ortalama Kalış Süresi Yerli	1,8	1,4	1,9	1,5	1,9
Mavi Bayraklı Plaj Sayısı	0	1	11	0	12

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu verileri, 2014

ukurova bölgesi Mersin ili en batı ucundan Hatay ili en güney kıyı ucuna kadar uzanan Akdeniz kıyı sahil şeridi deniz turizmi açısından önem arz etmektedir. Mersin bölgesinde Anamur, Aydıncık, Bozyazı, Erdemli, Kızkalesi, Mersin, Susanoęlu ve Taşucu kıyı sahillerinde gezi teknesi işletmeciliği yoğun bir şekilde yapılmaktadır. Adana ve Hatay iller bölgesinde deniz turizmi henüz gelişme göstermemiştir. Adana ili kıyı sahilinde sadece Karataş ve Yumurtalık beldelerinde amatör düzeyde gezi turları düzenlenmekte olup balık avcılığı turları ne çıkmaktadır. Ceyhan boru hattının denize uzanan bölgesi turizme kapalıdır. Hatay bölgesinde Samandaę ve Arsuz'da gezi teknesi işletmeciliği son yıllarda başlamıştır. Samandaę 14 km'lik sahil şeridi ile dünyanın en uzun ikinci sahiline sahiptir. İskenderun Körfezi'nde marina olmaması, bu konudaki en büyük olumsuz etkidir. İskenderun Körfezi'nde amatör denizcilik; sportif balık avcılığı ve yaz aylarında kk botlarla yüzme ve gezi gibi

aktiviteleri kapsamaktadır (İMEAK Deniz Ticaret Odası, Deniz Turizmi Dergisi Eki, 2015, s.20).

5. YÖNTEM

Araştırmaya gezi teknesi işletmeciliği yoğun yapıldığı Mersin bölgesinden beş işletme katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak örneklem sayısının sınırlılığı nedeniyle birebir mülakat metodu kullanılmıştır. Bu çalışmada açık uçlu sorular yardımıyla yüz yüze görüşme yapılmış, görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı kullanılmış, ayrıca notlar tutulmuştur. Araştırma Mersin’de faaliyet gösteren Tablo 2’deki gezi tekneleri işletmeleri üzerine yapılmıştır.

Tablo 2. Katılımcı İşletmelerin Özellikleri

Katılımcı İşletmeler	Faaliyet Süresi	İşletmenin Gemi Sayısı	İşletmenin Çalışan Sayısı
Katılımcı İşletme 1	6 yıl	1	5
Katılımcı İşletme 2	7 yıl	1	6
Katılımcı İşletme 3	10 yıl	2	11
Katılımcı İşletme 4	6 yıl	1	5
Katılımcı İşletme 5	11 yıl	4	22

Veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu uzman bir kişi tarafından incelenmiş ve pilot uygulamada soruların geçerliliği analiz edilmiştir. Bu analiz sürecinde, soruların anlaşılabilirliği katılımcı tarafından doğru algılanıp algılanmadığı incelenmiş, bütün sorular araştırmaya dâhil edilmiştir.

6. BULGULAR

Yüz yüze görüşme tekniğiyle beş işletme üzerinde yapılan çalışmanın bulguları aşağıda belirtilmektedir. Katılımcılar gezi teknesi işletmeciliğinin sezonu Haziran ayında başlayıp Eylül ayının sonlarına kadar devam ettiğini belirtmişlerdir. Ramazan ayının son yıllarda Temmuz ayına denk gelmesi sebebiyle en yoğun sezonlarının Ağustos ayı olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3: Katılımcı İşletmelerin Nitelikleri

İşletme Özellikleri	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5
Tekne Sayısı	2	1	1	1	4
Yolcu Kapasitesi	276	130	123	126	440
Çalışan İşçi Sayısı	11	6	5	5	22
Yıllık Müşteri Sayısı	2680	1300	1250	1400	4800
Yabancı Turist Sayısı	150	78	60	105	270

Katılımcı işletmelerin çalıştırdıkları işçi sayısı itibariyle KOBİ özelliği gösterdiği görülmektedir. Müşteri sayılarındaki farklılık işletmelerin sahip oldukları tekne sayısından kaynaklanmaktadır. Katılımcılar yoğun sezonda gezi teknelerini kapasiteleri ölçüsünde tam dolulukla çalıştırdıklarını, diğer aylarda ise müşteri sıkıntısı çektiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4: Katılımcı İşletmelerin Tecrübeleri

Coğrafi Tecrübe	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5
İstanbul	-----	X	-----	X	-----
İzmir	-----	X	-----	-----	-----
Kuşadası	X	-----	-----	-----	-----
Bodrum	-----	-----	-----	-----	-----
Antalya	X	-----	X	-----	-----
Mersin	X	X	X	X	X
İskenderun	-----	-----	-----	-----	X

Gezi teknesi işletmesi sahiplerinin sektör deneyimlerini farklı illerden edindikleri görülmektedir. Sektörde pazara ilk giren konumunda olan Katılımcı 1 firmanın sahibinin sektör deneyimini diğer işletmelere de aktardığı görülmüştür.

Gezi teknesi işletmeciliği ucuz ve kolay sunulabilen bir turizm faaliyeti gibi algılanmaktadır. Görüşme yapılan katılımcılar gezi teknesi işletmeciliğinin bölgede henüz bebeklik çağında olduğunu ve yabancı misafirlere daha çok yerel bölge halkına hitap ettiklerini belirtmektedirler. Gezi teknesi işletme sahiplerinin algıladığı sorunlar ana başlıklar halinde aşağıdaki gibidir:

Tablo 5: Katılımcı İşletmelerin Sorunları

Sorunlar	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5
Misafirlerin Ulaşım Sorunu	X	X	X	X	X
Firmaların Reklam Tanıtım Sorunu	-----	X	X	-----	X
Teknelerin Bakım Konaklama Sorunu	X	X	X	X	X
Teknelerin Bağlama Yeri Sorunu	X	X	X	X	X
Günlük Vergi Denetimi Sorunları	X	X	X	X	X
Tekne Alımlarında Finansman Sorunu	X	X	-----	-----	-----
Fiyat	-----	X	X	-----	X

Misafirlerin ulaşım sorununun işletmeler açısından maliyet unsuru yarattığı ve lojistik faaliyetleri içerisinde önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiştir. Taşıma konusunda sektörel bazda ortaklığın henüz gelişmediği bulgusuna erişilmiştir.

Gezi teknesi işletme sahiplerinin temel sorunu gezi teknelerinin bakımı başlığı altında belirtilmiştir. En yakın bakım tersanesinin Erdemli’de bulunmasına rağmen, kısıtlı kapasite nedeniyle teknelerin Manavgat’a çekildiği, bunun da ciddi bir maliyet kalemi oluşturduğu ifade edilmiştir. Uzun süren bakım döneminde işletme sahibi ve/veya sorumlu personelin konaklaması ayrıca yol masrafları temel giderler arasında sayılmıştır.

Ayrıca limanın gezi teknelerinin bağlama sorununa yol açtığı iddia edilmiştir. Sektöre ait sözü edilen yapısal sorunların işletme performansı üzerinde belirleyici olduğu söylenmiştir. Bu doğrultuda gezi teknesi işletme sahiplerinin önerileri Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Katılımcı İşletmelere Göre Öneriler

Öneriler	Katılımcı 1	Katılımcı 2	Katılımcı 3	Katılımcı 4	Katılımcı 5
Devlet desteği	X	X	X	X	X
Tersane ihtiyacı	X	X	X	X	X
Kalifiye işçi	-----	X	-----	X	-----
Ulaşım	X	X	X	X	-----
Havuz Sistemi	X	X	X	-----	X
Otel ve Plajlar	X	X	X	X	X

Gezi teknesi sahiplerinin işletme performansını arttırmak amacıyla sunduğu öneriler araştırmacılar tarafından gruplanmış ve altı başlık altında sunulmuştur. Sektörel bazda devlet desteği ve tersane ihtiyacı öne çıkmıştır. Diğer öneriler devlet desteği ile işletmeciler tarafından beklenen sektörel vergi indirimleri, banka kredileri ertelenmesi, tedarik ağları kurulması, bütünleşik pazarlama faaliyetlerinin yapılması şeklinde sıralanmıştır.

Kalifiye işçi ihtiyacı sektörün sorunları arasında yer almaktadır. Kalifiye elemanın sosyal yaşamın daha etkin olduğu Antalya ve Ege Bölgelerinde faaliyet gösteren teknelere transfer olduğu belirtilmiştir. Kalifiye eleman açığını kapatmak amacıyla işletmeler bireysel önlemler almakta, kendi personelini kendisi yetiştirmek durumunda kalmakta, bu da maliyeti arttırmaktadır.

İşletmelerin ayrı ayrı denize açılmaları yerine, doluluk oranlarını sağladıktan sonra sırayla denize açılmalarını “Havuz sistemi” ile ifade etmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde teknelerin hepsinin aynı güzergâhı izlemesi nedeniyle havuz sistemi önündeki engelin işletme sahipleri arasındaki koordinasyon eksikliğinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Bu bölgede gezi tekneçilerinin kurduğu kooperatif pazara girişi engellemektedir. Çalışmada gezi tekneçiliği işletmelerinin izledikleri stratejiler itibariyle farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinden birini tam olarak izleyemedikleri ve karlılıklarının son derece düşük olduğu bulgusuna erişilmiştir. Görüşülen işletme sahipleri yüksek borç yükü altında olduklarını, bir işletmenin satılma durumunda olduğunu, ancak düşük karlılık nedeniyle alıcı bulunamadığını belirtmişlerdir.

Literatürde işletmenin üç temel stratejiden herhangi birini etkin uygulayamayan işletmelerin optimal verimliliğe erişemediği ve ortada kaldığı belirtilmektedir. Porter’ın ortada kalma durumu şeklinde tanımladığı düşük performansla çalışma sorununun, sektördeki inovatif gelişmeler ve ölçek ekonomileri yoluyla üstesinden gelinebileceği iddia edilmekte ve bu da “hibrid strateji” şeklinde adlandırılmaktadır (Evans, Stonehouse, ve Campbell, 2012, s. 218). Ayrıca Porter’ın işletme stratejileri açısından ortada kalma durumunun endüstri yapısından da kaynaklandığı bulgusuna erişilmiştir. Hali hazırda faaliyet gösteren işletmelerin hiçbirinin düşük finansal yapı nedeniyle farklı bir sektörde faaliyet göstermediği belirtilmiştir. Ayrıca işletmeler yeni yatırımlar önündeki en büyük engelin yine düşük karlılığa bağlı zayıf finansal performans olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yapılan görüşmeler neticesinde işletme sahiplerinin kooperatif kurdukları, yerel turizm dernek ve örgütleriyle iletişim halinde oldukları öğrenilmiştir. Ancak sektörel bazda ortada kalmanın en büyük nedenleri arasında diğer işletmelerin dikkatini çekememe ve lojistik faaliyetler ile bütünleşik pazarlama faaliyetlerinin eksikliği dile getirilmiştir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada endüstri yapısına ilişkin değişkenlerden işletme stratejisi üzerinde en belirleyici olanı firmalar arasındaki rekabet düzeyi şeklinde tanımlanmıştır. Çünkü Çukurova Bölgesi'nde sadece Mersin Taşucu kıyı sahilinde gezi teknesi işletmeciliği yapılmakta ve bu haliyle niş pazar özelliği göstermektedir. Ayrıca turizm acenteleri yoluyla gelen müşteriler hariç olmak üzere bireysel müşterilere tek tip fiyat uygulaması yapılmaktadır.

Araştırma bulguları Avcı, Madanoğlu, ve Okumus (2011, s. 154)'un otel işletmeleri üzerindeki çalışmasıyla paralellik arz etmekte, gezi teknesi işletmelerinin KOBİ yapılanmasında olduğu, finansal ve beşeri kaynaklarının kısıtlı olduğu görülmektedir. Çalışma gezi teknesi işletmeleri hem sektör yapısı hem de uygulanan işletme stratejileri açısından işletmelerin ortada kaldığına işaret etmektedir. Maliyet liderliği stratejisi pazar payı farklılaşması ile işletme faaliyetlerinde maliyet odaklılığı gerektirmektedir. Sektörde insan kaynakları itibariyle işletmeler arasında avantaj yaratacak düzeyde farklılık olmadığı, lojistik faaliyetlerde yaratılabilecek maliyet avantajının ise ölçek ekonomileri itibariyle hiçbir işletme tarafından sağlanamadığı görülmüştür.

Gezi teknesi işletmeciliğinde farklılaşma stratejisi, teknelerin izledikleri güzergâhların aynı olması nedeniyle, gezi teknelerinin bakımı yoluyla sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak bakım faaliyetinin işletmeye has olmaması ve taklit edilebilir olması nedeniyle işletmelerin uzun vadede rekabetçi pozisyon sağlamadığı görülmüştür. Gezi teknesi turlarının fiyatı her yıl işletmelerin ortak kararıyla belirlenmekte, bu da algılanan fiyat farklılığını yaratamamaktadır. Dolayısıyla işletmeler kısıtlı yerel kaynaklar aracılığıyla farklılaşma stratejisi izleyememekte, kurdukları kooperatif ile pazara giriş engeli oluşturarak, varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar.

Odaklanma stratejisi itibariyle bütün işletmelerin Çukurova Bölgesi'nde Taşucu bölgesinde yoğunlaşmakla beraber, bu durum işletme stratejilerinden değil, coğrafi kısıtlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Coğrafi açıdan kıyı şeridinin yapısı gezi teknesi işletmeleri için zorunlu odaklanma durumu yaratmakta ancak bu durum performans artışı yaratmamaktadır. Çevrede bulunan diğer işletmelerin dikkati çekilemediği için sektörel bazda ortada kalma durumu oluşmaktadır. Ancak sektör yapısından kaynaklanan ortada kalma durumu çevresel yeniden düzenlemelerle pazar avantajına dönüştürülme potansiyeline sahiptir.

Kamu ve özel sektörün koordinasyon halinde çalışmasının sektör çevresi üzerindeki etkileri önemli görülmektedir. Bu bağlamda gezi teknesi işletmeleri üzerinde etkisi olan otel işletmelerinin nicelik ve

nitelik açısından artırılması, ilgili taraflarca ulusal ve uluslararası turizm fuar ve kongrelerine katılım, festival, yarışmaların yapılması, web sitelerin geliştirilmesi, e pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi, kitapçık ve broşürlerle gezi teknesi işletme faaliyetinin tanıtılması öncelikli öneriler arasında yer almaktadır. Bölgenin doğa, yayla, inanç, sağlık, gastronomi, kongre ve deniz turizmi çeşitlemesinin yapılması endüstri yapısının ortada kalma sorununun çözümüne yönelik öneriler arasındadır.

Yabancı turistlerin gezi tekneçiliği alanında son derece sınırlı kaldığı görülmüştür. Pazar potansiyelini arttırmak amacıyla bölgeye gelen yabancı turistlerin gezi teknesi turları faaliyetiyle tanıştırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Çukurova Bölgesinde sadece Taşucu bölgesinde faaliyet gösteren gezi teknelerinin Karataş, Yumurtalık ve İskenderun sahillerinde de teşvik edilmesi sektörel canlılığı arttırabilecektir. Pazara yeni giren işletmelerin yarattığı sinerji bütüncül bir etkiyle diğer işletmeler üzerinde de olumlu performans artışları sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Athiyaman, Ade. (1995). The interface of tourism and strategy research: an analysis. *Tourism Management*, 16(6), 447-453.
- Avcı, Umut, Madanoğlu, Melih, ve Okumus, Fevzi. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147-157.
- Becerra, Manuel, Santaló, Juan, ve Silva, Rosario. (2013). Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 34, 71-79.
- Bordean, Ovidiu N, Borza, Anca I, Nistor, Razvan L, ve Mitra, Catalina S. (2010). The use of Michael Porter's generic strategies in the Romanian hotel industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173.
- Cawley, Mary, ve Gillmor, Desmond A. (2008). Integrated rural tourism:: Concepts and Practice. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 316-337.
- Evans, Michael R, Fox, Jerry B, ve Johnson, Roy B. (1995). Identifying competitive strategies for successful tourism destination development. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 3(1), 37-45.
- Evans, Nigel, Stonehouse, George, ve Campbell, David. (2012). *Strategic management for travel and tourism*: Taylor & Francis.

- Hall, C Michael. (2001). Trends in ocean and coastal tourism: the end of the last frontier? *Ocean & Coastal Management*, 44(9), 601-618.
- Hill, Charles WL. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- İMEAK Deniz Ticaret Odası, Deniz Turizm Dergisi Eki Nisan 2015 sayısı S.20
- Lee, Hee-Chan. (2001). Determinants of recreational boater expenditures on trips. *Tourism Management*, 22(6), 659-667.
- Mintzberg, Henry. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in strategic management*, 5(1), 1-67.
- Porter, Michael E. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Porter, Michael E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Smith, Stephen LJ. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595.
- Song, Haiyan, Dwyer, Larry, Li, Gang, ve Cao, Zheng. (2012). Tourism economics research: A review and assessment. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1653-1682.
- Stokes, Robyn. (2008). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29(2), 252-262.
- T.C. Resmi Gazete (28.12.2000), Sayı: 26390 Gezi Tekneleri Yönetmeliği, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?> Erişim Tarihi: 17.10.2015
- T.C. Resmi Gazete (24.07.2009), Sayı: 27298 Deniz Turizmi Yönetmeliği, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?> Erişim Tarihi: 17.10.2015
- T.C. Resmi Gazete (28.04.2010), Sayı: 27565 Deniz Turizmi Yönetmeliği Uygulama Tebliği, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?> Erişim Tarihi: 17.10.2015
- Türkiye İstatistik Kurumu 2014 Turizm, Nüfus ve Demografi İstatistikleri <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> Erişim Tarihi:8.10.2015