

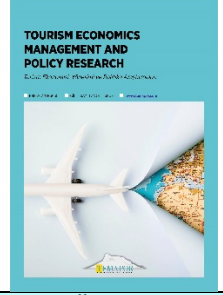
TOURISM ECONOMICS, MANAGEMENT AND POLICY RESEARCH

TURİZM EKONOMİSİ, YÖNETİMİ VE POLİTİKA ARAŞTIRMALARI

Vol: 5 Issue: 1

Cilt: 5 Sayı: 1

ISSN: 2791-6030



Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Nitel Bir Araştırma Örneği *Sustainable Competitive Advantage in Hospitality Businesses and a Qualitative Research Example*

Çağrı ŞİMŞEK 

Doktora Öğrencisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Balıkesir.
cagrisimsek1991@gmail.com

Ayhan GÖKDENİZ 

Prof. Dr., Turizm İşletmeciliği Bölümü, Balıkesir Üniversitesi Ayvalık Meslek Yüksekokulu, Balıkesir, Türkiye.
avgokdeniz@yahoo.com

MAKALE BİLGİSİ

Geliş: 02.04.2025

Kabul: 28.04.2025

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik,
Rekabet Üstünlüğü, Konaklama
İşletmeleri, Yenilik

Araştırma Makalesi

ÖZ

Konaklama işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun vadeli başarıyı garanti altına almak için stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Geleneksel rekabet avantajı unsurlarının yanında, günümüzün hızla değişen iş ortamında müşteri odaklı hizmet anlayışı, inovasyon, kalite yönetimi ve çevresel sürdürülebilirlik gibi faktörler büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir turizm uygulamalarına yönelmek hem çevresel hem de ekonomik açıdan işletmelere değer kazandırmakta, müşteri sadakatini ve marka değerini artırmaktadır. Krizlere karşı dayanıklı olabilmek için esneklik, hızlı uyum sağlama kapasitesi ve yenilikçi iş modelleri geliştirmek gerekmektedir. Bununla birlikte, nitelikli insan kaynağı yönetimi ve çalışan motivasyonu, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, konaklama işletmelerinin uzun vadeli başarı elde edebilmesi için değişen piyasa koşullarına hızla adapte olabilen, teknolojiyi etkin kullanan ve müşteri beklentilerini sürekli analiz ederek karşılayan stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler hem yenilikçi hem de çevresel ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden bir yönetim anlayışı benimsemelidir. Bu çalışmada; sürdürülebilirlik, rekabet üstünlüğü, konaklama işletmeleri ve inovasyon kavramlarından bahsedilmiş ve bugüne kadar bu başlıklarda yapılan çalışmalar incelenerek, sonuçlar çıkarılmış ve somut önerilerde bulunulmuştur.

ARTICLE INFO

Received: 02.04.2025

Accepted: 28.04.2025

Keywords: Sustainability, Competitive
Advantage, Hospitality Businesses,
Innovation

ABSTRACT

In the hospitality industry, sustainable competitive advantage has become a strategic necessity to ensure long-term success. In addition to traditional competitive advantage factors, customer-oriented service approach, innovation, quality management, and environmental sustainability are of paramount importance in today's rapidly changing business environment. Furthermore, adopting sustainable tourism practices adds value to businesses both environmentally and economically, increasing customer loyalty and brand value. To remain resilient in times of crisis, it is crucial to develop flexibility, rapid adaptability, and innovative business models. In addition, managing qualified human resources and employee motivation plays a critical role in sustaining competitive advantage. As a result, to achieve long-term success, hospitality businesses must develop strategies that can quickly adapt to changing market conditions, effectively use technology, and continuously analyze and meet customer expectations. Therefore, businesses aiming to secure sustainable competitive advantage should adopt a management approach that is both innovative and socially

Research Article

and environmentally responsible. In this study, the concepts of sustainability competitive advantage, accommodation businesses and innovation were discussed and the studies carried out on these topics to date were examined, conclusions were drawn and concrete suggestions were made.

1. GİRİŞ

Turizm sektörü, günümüzün rekabetçi ortamı ve bireylerin sürekli değişen tüketim alışkanlıkları nedeniyle, giderek daha fazla önem kazanan sürdürülebilirlik kavramıyla yakından bağlantılıdır. Türk Dil Kurumu'na (2025) göre sürdürülebilirlik, 'sürdürülebilir olma durumu' olarak tanımlanırken, daha geniş bir perspektiften bakıldığında, 'bir varlığın temel bileşenlerini bozmadan korunması, kullanım sonrasında meydana gelen değişimlerin yenilenebilir bir döngü içerisinde tekrar eski formuna dönmesini sağlama' şeklinde de ifade edilebilir. Turizm sektörü özelinde sürdürülebilirlik, turistik destinasyonların kendine özgü cazibesini muhafaza ederek geleceğe taşınması anlamına gelmektedir (Garda ve Temizel, 2016:87). Sektörün hem gelecek kuşaklara aktarılabilmesi hem de gelişerek büyümesini sürdürebilmesi açısından, sürdürülebilirlik kavramı kritik bir rol oynamaktadır.

Turizm endüstrisinin en önemli yapı taşlarından biri olan konaklama sektörü, sektöre katkı sağlayan birçok işletme ile büyük bir alt sektör olarak öne çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik bağlamında ele alındığında, 'sürdürülebilir otel' veya 'yeşil otel' kavramları ön plana çıkmaktadır (Gökdeniz, 2017:73). Bu tür oteller, enerji ve su tüketimini minimize eden, karbon salınımını azaltan, küresel iklim değişikliğiyle mücadelede olumlu katkılar sunan, çevre dostu ve geri dönüştürülebilir malzemeler kullanılarak inşa edilen ve yatırımcısının sosyal ve çevresel sorumluluklarını belgeleyen yapılar olarak tanımlanmaktadır (Canbay, 2011:29). Bu bağlamda, konaklama işletmeleri açısından da sürdürülebilirlik anlayışı ele alınması gereken temel konular arasında yer almaktadır.

1950 yılında dünya genelinde yaklaşık 25 milyon olan turist sayısı, 2000 yılında 700 milyona ulaşarak büyük bir artış göstermiştir. Aynı dönemde, dünya turizm gelirleri 2,1 milyar dolardan 477 milyar dolara çıkarak 28 kat büyüme kaydetmiştir. 2013 yılı itibarıyla turizm sektörü, yaklaşık 350 milyon kişiye istihdam sağlamakta ve uluslararası sermaye yatırımlarının yaklaşık %9'u bu alanda gerçekleşmektedir (UNWTO, 2013).

Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) açıkladığı verilere göre (tursab.org.tr 11.04.2025), 2015 yılında uluslararası turist sayısı %4,4 oranında artarak 1 milyar 184 milyona ulaşmıştır. Bu, bir önceki yıla kıyasla 50 milyon daha fazla insanın seyahat ettiği anlamına gelmektedir. Özellikle 2010 yılından itibaren turist sayısında her yıl %4 ve üzeri büyüme kaydedilmiştir. Gelir seviyelerinin artışı, çalışma koşullarının iyileşmesi, ulaşım araçlarının hızlanarak daha konforlu hale gelmesi ve bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde turizm, geniş kitleler için yalnızca bir eğlence aracı olmaktan çıkıp, günlük yaşamın bir parçası haline gelmiştir (Garda ve Temizel, 2016:97). Bu bağlamda, turizm sektörünün toplumlar arasındaki etkileşimi güçlendirdiği, dış ödemeler dengesini iyileştirdiği, istihdam yarattığı ve bölgesel kalkınmaya katkı sağladığı göz önüne alındığında, ülkeler açısından vazgeçilmez bir ekonomik unsur olduğu söylenebilir.

2. LİTERATÜR

Rekabet Kurumuna göre rekabet, etkin bir piyasa sistemi içinde temel oluşturacak şekilde tanımlamakta ve piyasa aktörlerinin bağımsızlıklarını ve kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurarak sosyal adalet ve ekonomik etkinliği sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde rekabet üstünlüğü önemli bir yer tutmaktadır. Rekabet, piyasa içinde satıcıların kârlarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşarak mal ve hizmetlerini sunmak amacıyla girdikleri bir yarış olarak açıklanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise rekabet, kıt bir kaynağın paylaşılması veya ödül elde edilmesi beklenen bir çekişmedir ve bu süreç, temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alınması, hiçbir kişi ya da kurumun ayrıcalıklı olmaması ve birden fazla oyuncunun bulunması gibi unsurlarla şekillenen yarış veya oyun olarak tanımlanmaktadır (Türkan, 2014:10).

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakiplerinin erişmesinin zor veya maliyetli olduğu bir stratejiyi benimsemesi ve bunun sonucunda tüketici algısını daha etkili bir şekilde şekillendirerek pazarda rakiplerine karşı avantaj elde etmesidir (Akın, 1999:58). Bir işletmenin, rakiplerine kıyasla iç veya uluslararası pazarlarda yüksek kaliteyi düşük maliyetlerle sunabilmesi ve hizmetlerinde yenilikçi çözümler geliştirebilmesi, o işletmenin rekabet gücünü oluşturur. Bu unsurlar, işletmenin sektörde sürdürülebilir bir başarı elde etmesini sağlamaktadır.

İnsanlar ve diğer canlılar, kendilerini öne çıkarma, en iyi olma, liderlik yapma ve güçlü olma gibi çeşitli içsel güdülere sahiptir. Aynı türden olan canlılar arasında bu güdüler fark edildiğinde, rekabet başlar ve sonunda zayıf ve güçsüz olanların elenmesi, güçlü ve başarılı olanların ise hayatta kalması sağlanır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ), strateji alanında uzun bir süredir önemli bir araştırma konusu olmuştur. Bunun temel sebeplerinden biri, kavramın strateji literatüründeki önemli sorulardan biri olan ‘Neden işletmelerin uzun dönemli performansları farklıdır?’ sorusuna cevap arayarak açıklanabilmesidir. Başka bir ifadeyle, bazı işletmelerin diğerlerinden sistematik olarak ‘uzun dönemde daha yüksek performans (UDDİP)’ göstermesinin nedeni genellikle SRÜ ile ilişkilendirilmektedir (Seviçin, 2009:174).

Günümüz pazar koşullarında, rakiplere üstünlük sağlamanın son derece zor olduğu bir ortamda, işletmeler için yeniliğe doğru değişimin kaçınılmaz ve zorunlu bir şart olduğu gerçeği açıktır. Yenilik perspektifinden bakıldığında, müşteri kabul potansiyeline sahip yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, işletmelere pazarda rekabet gücünü artırma, uzun vadeli hayatta kalma sağlama ve finansal performansı güçlendirme hedefiyle, stratejik bir faaliyet olarak kabul edilebilir (Lee ve Ram, 2018:279).

1990'lı yıllardan itibaren küreselleşmenin hızlanması ve pazardaki rekabetin artması, işletmeleri rakiplerinden farklılaşma ve pazarda rekabet avantajlarını sürdürebilme çabalarına itmiştir. Bu durum, araştırmacıları işletmelerin yeteneklerini keşfetmeye ve tanımlamaya yönlendirmiştir. Literatürde yapılan çalışmalara göre, işletmenin temel yeteneklerinin kaynağını oluşturan boyutlar arasında insan gücü, teknoloji geliştirme, teknoloji yönetimi, esneklik, rekabet üstünlüğü ve organizasyonel öğrenme bulunmaktadır. Temel yetenekler, organizasyonun değer yaratmasını sağlayan içsel kaynaklarla ilişkilidir ve insanlar aracılığıyla ortaya çıkar. İnsanlar hem fikir ürettikleri hem de bu fikirleri pratiğe dönüştürdükleri için değer kaynakları olarak kabul edilir. Rekabet üstünlüğüne odaklanan insanlar, üstün performanslarını organizasyona aktararak bu sürece katkı sağlarlar. Organizasyonlar, işlevler arasındaki iletişime ve kurumsal hedefler doğrultusunda fikirlerin paylaşılmasına ihtiyaç duyar. Bu nedenle, işletme operasyonel yeteneğinin pazarlama becerileri ve finansal performans arasındaki rolü oldukça önemlidir (Yu vd., 2014:25).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bir şirketin uzun vadeli başarı sağlamasını ve rakiplerine karşı kalıcı bir avantaj elde etmesini sağlayan stratejik bir hedef olarak öne çıkmaktadır. Rekabet avantajı, bir şirketin piyasada diğerlerinden daha etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlar. Ancak bu avantajın sürdürülebilir olması, şirketlerin zaman içinde değişen pazar koşullarına, teknolojik gelişmelere ve tüketici taleplerine adapte olabilmesiyle mümkündür. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için bir dizi kuram ve yaklaşım geliştirilmiştir. İki ana kuram, bu konuda önemli bir yer tutmaktadır (Marangoz ve İnək Özberk, 2020:70).

- Endüstri Temelli Kuram

Porter (1980) tarafından geliştirilen endüstri temelli kuram, işletmelerin mevcut ve potansiyel rakiplerin tehditleri, ikame ürünlerin getirdiği riskler, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı savunulabilir bir rekabet stratejisi benimsemelerini vurgulamaktadır. Bu kurama göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede işletmenin dışsal çevresel faktörleri, özellikle de faaliyet gösterdiği sektörün yapısı belirleyici rol oynamaktadır. İşletmeler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için öncelikle faaliyet gösterdikleri sektörün dinamiklerine odaklanmalı, ardından sektörün yapısına uygun stratejiler geliştirerek rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmelidir (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014:69-70). Sektör yapısının analiz edilmesi yoluyla işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilebileceğini, bu tespitler doğrultusunda rakiplere karşı savunma stratejileri oluşturulabileceğini ve sektördeki rakiplerin zayıf olduğu alanlar hedef alınarak rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin sağlanabileceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, işletmelere uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlamak amacıyla stratejik bir temel sunmaktadır (Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa, 2016:16).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü stratejileri, üç ana başlık altında toplanmaktadır: (a) maliyet liderliği, (b) farklılaşma ve (c) odaklanma. Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin sektördeki rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetlerle mal ve hizmet üretmesi amacıyla kalite, hizmet gibi faktörlerden ödün vermeksizin maliyetlerini azaltmasını ifade eder. Farklılaşma stratejisi, ürün, hizmet, süreç, pazarlama yaklaşımları, dağıtım yöntemleri ve benzeri alanlarda rakiplerden farklılaşmayı hedefler ve bu şekilde işletme, kendisini piyasada benzersiz bir konumda konumlandırır. Odaklanma stratejisi ise, bir işletmenin endüstrinin dar bir segmentine odaklanarak bu alanda derinlemesine hizmet sunmayı amaçlar. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, belirli bir müşteri grubu ya da niş pazar seçerek onlara yönelik özel stratejiler geliştirir. Ancak, bu stratejilerden herhangi birine odaklanamayan işletmeler, stratejik kararsızlık durumuna düşer ve genellikle düşük performans sergileyen, stratejik olarak zayıf

pozisyonlarda kalırlar (Porter, 1980:39-42).

- Kaynak Temelli Kuram

Barney (1991) tarafından geliştirilen kaynak temelli kuram, rekabet üstünlüğünün, işletmelerin sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve yerine konulamaz kaynaklar ve yetenekler üzerinden şekillendiğini öne sürmektedir. Bu kuram, kaynakların heterojenliği ve hareketsizliği olmak üzere iki temel ön kabul üzerine inşa edilmiştir. İlk ön kabul, kaynakların heterojenliği anlayışına dayanır; yani her işletme kendine özgü verimli kaynaklara sahip olabilir ve farklı işletmeler farklı kaynaklar kullanabilir. İkinci ön kabul ise, kaynakların hareketsizliği ilkesine dayanmaktadır. Bu ilkeye göre, kaynakların arzı esnek değildir ve taklit edilmesi maliyetlidir. Ayrıca, bu kaynaklara yalnızca sınırlı sayıda işletme sahip olabilir, bu da belirli kaynaklara sahip olan işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlar (Barney, 1991:112-113). Kaynak temelli kuram, işletmelerin uzun vadede başarı elde edebilmeleri için, yalnızca dış çevre faktörleriyle değil, aynı zamanda içsel kaynaklarını stratejik şekilde yöneterek bu kaynaklardan rekabet avantajı sağlamalarını da vurgular. Bu perspektif, işletmelerin rekabetçi avantajlarını sürdürebilmesi için kaynaklarını koruma ve geliştirme çabalarını ön plana çıkarmaktadır.

1950'lere kadar yapılan küresel kalkınma ve zenginlik araştırmalarında, turizm sektörü genellikle göz ardı edilmiştir. Ancak, II. Dünya Savaşı'nın ardından turizm hareketleri, özellikle günümüzün gelişmiş ülkeleri olan Batı toplumlarında hızla gelişmeye başlamıştır. Turizmin ekonomik öneminin anlaşılmasıyla birlikte, 21. yüzyılda küresel ekonomide, telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin de etkisiyle en hızlı büyüyen sektörlerden biri haline gelmiştir. Bu süreç, turizmin sadece ekonomik değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal bir boyut kazandığını da gözler önüne sermektedir (Bahar, 2004:23).

Dünyadaki genel gelişim ve değişim, toplumların refah seviyelerinin artmasına, ihtiyaçların eskiden belirlenen sınırların ötesine geçmesine ve bu ihtiyaçların bir zorunluluk haline gelmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, turizm hareketleri başlangıçta yalnızca yüksek gelir grubuna sahip, boş zamanı ve geliri olan elit kesime yönelik bir faaliyetken, zaman içinde orta ve düşük gelirli grupların da katılımını sağlayarak, milyonlarca insanın gezip görme, eğlenme, dinlenme ve öğrenme gibi psikolojik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli yaşadıkları yerlerden geçici olarak başka ülke veya bölgelere seyahat etmelerine olanak tanıyan kitlesel bir faaliyet haline gelmiştir. Bu değişim, turizmin daha geniş bir kitleye hitap eden, daha ulaşılabilir ve yaygın hale gelmesini sağlamıştır (Dinçer, 1993:12).

Rekabet, genellikle mal ve imalat sektörlerindeki firmaların ihracattaki başarılarını ölçmeye odaklanırken, hizmet sektörünü, özellikle de turizmi kapsayan araştırmalar sınırlıdır. Ancak, günümüzde endüstrileşmiş ülkelerde hizmet sektörünün giderek daha fazla önem kazanması ve gayri safi yurt içi hasıllarının (GSMH) %60-70'ini oluşturması, rekabetin bu alanlarda da uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle hem hizmet sektörü hem de turizm bölgelerindeki rekabetle ilgili bilgi eksikliği bulunmaktadır. Literatürdeki çalışmalar, genellikle geleneksel rekabet ve ekonomi teorilerinin turizm sektöründeki genel firma ve işletmelere adapte edilmiş halleridir. Oysaki, destinasyon (ziyaret edilen turizm bölgesi) rekabetinin, uluslararası ekonomi ve işletme literatüründeki rekabet kavramıyla uyumlu olması beklenmektedir. Bu durum, turizm destinasyonlarının rekabet gücünü daha kapsamlı bir şekilde incelemeyi gerekli kılmaktadır (Bahar, 2004:24).

Sürdürülebilir turizm, turistik destinasyonların kendine özgü çekiciliğini koruyarak gelecek nesillere aktarılmasını amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Dünya Turizm Örgütü, sürdürülebilir turizmin sağlanabilmesi için üç temel ilke belirlemiştir. Bunlar; ekolojik ve biyolojik çeşitliliğin korunması, ev sahibi toplumların özgün sosyokültürel değerlerinin zarar görmemesi ve yerel halkın turizm sektöründe istihdam edilerek yaşam standartlarının iyileştirilmesidir (Garda ve Temizel, 2016:88).

- Etkinlik Turizmi

Doğal çevre, kasırgalar, kutup buzulları, dağlar ve okyanuslar gibi tekrar ziyaret edildiğinde bile sürekli yeni deneyimler ve çeşitli zorluklar sunan dinamik bir yapıya sahiptir. Doğal ortamla mücadele gerektiren fiziksel çaba, sürdürülebilir turizm açısından hem teşvik edici hem de sürükleyici bir unsurdur. Zorlu fiziksel koşullarla başa çıkabilmek için yalnızca fiziksel yetenekler değil, aynı zamanda zihinsel ve duygusal beceriler de geliştirilmelidir. Bir riskle karşılaşıldığında elde edilen başarı, kişisel yetkinliklerin yanı sıra bireyin özgüvenini de artırır. İnsanların fiziksel sınırlarını zorladıkları doğal ortamlar, fiziksel çaba gerektiren turistik faaliyetlerin cazibesini artıran önemli bir faktördür. Öte yandan, bu tür etkinliklerin fiziksel ve teknik becerileri geliştirmesi, risk seviyesinin azalmasına da katkı sağlamaktadır. Tehlike ile beceri seviyesinin dengelenmesi, turizm faaliyetleri

açısından sayısız yeni deneyim fırsatı sunmaktadır. Etkinlik turizmi en basit haliyle spor veya fiziksel aktivitelerin ağırlıkta olduğu bir turizm türü olarak ifade edilmektedir. Bu bakış açısına göre etkinlik turizmi, bir yabancı dil öğrenmekten paraşütle hava gösterisi yapmaya kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan çeşitli deneyimleri içermektedir (Garda ve Temizel, 2016:88-89).

- Doğa Turizmi

Doğa turizmi, bazı kaynaklarda ekoturizm ile eş anlamlı olarak değerlendirilirken, bazı kaynaklarda ise farklı özelliklere sahip bağımsız bir turizm türü olarak ele alınmaktadır. Boo (1990:3; Valentine, 1992:106) doğa turizmini ekoturizmle eş anlamlı kabul ederek, bu turizm türünü "kısmen bozulmamış, etkileyici manzaralara sahip, zengin bitki örtüsü ve hayvan çeşitliliği barındıran, aynı zamanda kültürel öğeleri içeren doğal alanlara yapılan özel amaçlı seyahatler" olarak tanımlamaktadır (Valentine, 1992:106).

- Ekoturizm

Ekoturizm genellikle doğa ile güçlü ilişkisi vurgulanan bir turizm türü olarak ele alınsa da sürdürülebilir turizm kapsamında sosyal yapının anlaşılmasını da içeren bir boyuta sahiptir (Gökdeniz ve Dinç, 2017:5). Başka bir deyişle, ekoturizm yalnızca çevreyi koruma odaklı değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk bilinci taşıyan bir turizm yaklaşımıdır.

Ekoturizmi sürdürülebilir kalkınmanın bir parçası olarak görenler ise doğal çevrenin korunmasını öncelikli bir konu olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda, ekoturizm hem doğal alanların korunmasında hem de sürdürülebilir turizm anlayışının gelişiminde önemli bir rol üstlenmektedir. Berry ve Ladkin (1997), sürdürülebilir kalkınma bağlamında turistlerin harcamalarının doğanın korunmasına nasıl yönlendirilebileceği konusuna odaklanmıştır. Ayrıca, sürdürülebilir turizmin farklı türleri göz önünde bulundurulduğunda, hangi tür turist profiline yönelik ekoturizm faaliyetlerinin geliştirileceği de araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekoturizmin sürdürülebilir turizmin gelişimine katkı sağlayabilmesi için temel bileşenlerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ekoturizmi oluşturan unsurlar dört temel gruba ayrılabilir: Turistler, turistik arz işletmeleri, yerel toplum ve doğal çevre (Sung, 2000).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını inceleyerek, işletmelerin uzun vadede rekabet avantajlarını nasıl koruyabileceklerini ortaya koymaktır. Günümüz küresel rekabet ortamında, konaklama sektöründeki işletmelerin sadece fiyat odaklı değil, aynı zamanda kalite, yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, çevresel sürdürülebilirlik ve teknoloji kullanımı gibi unsurlar üzerinden de rekabet etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışma; sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan faktörleri belirleyerek, işletmelere stratejik öneriler sunmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın önemi, konaklama sektörünün yoğun rekabet koşulları içinde faaliyet göstermesi ve müşteri beklentilerinin sürekli değişmesiyle doğrudan ilişkilidir. Turizm sektörünün dinamik yapısı, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi için yenilikçi ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, çevresel faktörler ve sürdürülebilir turizm anlayışının giderek daha fazla önem kazanması, konaklama işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma gerekliliğini artırmaktadır. Bu çalışma hem akademik hem de sektörel açıdan önemli bilgiler sunarak, konaklama işletmelerinin rekabet avantajlarını uzun vadede koruyabilmeleri için yol gösterici olmayı amaçlamaktadır.

3.2. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Araştırmadaki temel amaç, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını derinlemesine incelemektir. Türkiye’de yapılmış çalışmalar analiz edilmiştir. Konaklama işletmelerinde sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayan faktörleri belirlemek için alan yazın taraması yapılmış ve konuya ilişkin akademik makaleler, kitaplar ve raporlar değerlendirilmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelenerek, konaklama sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü etkileyen temel unsurlar belirlenmiş ve bu faktörlerin işletmelere sağladığı avantajlar ortaya konmuştur. Böylece çalışma, mevcut teorik çerçeveyi gözden geçirerek sektörde uygulanan stratejilere ilişkin kapsamlı bir analiz sunmayı hedeflemektedir.

4. BULGULAR

Çiçek Gökalp (2003)'e göre, Muğla'daki konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunu küçük işletmeler oluşturmaktadır. Bodrum, Marmaris ve Fethiye'de bu işletmelerin belirli bölgelerde yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Bu işletmelerde girişimci ve yönetici genellikle aynı kişidir. Çalışanlar, karar süreçlerine dahil edilmemeleri ve düşük ücretler nedeniyle olumsuz hissettiklerini belirtirken, aile ortamı ve iş esnekliğinin motivasyonlarını artırdığını ifade etmişlerdir. Yöneticiler ise en büyük sorunlarının finansman olduğunu, çalışanlara güvenmedikleri için yetki devri yapmadıklarını ve performans değerlendirme ölçütleri kullanmadıklarını dile getirmişlerdir. Bununla birlikte, büyük işletmelere kıyasla seyahat acenteleriyle güçlü bağlar kurarak ve müşteri memnuniyetine odaklanarak rekabet avantajı sağladıklarını düşünmektedirler. Yöneticilerin çoğu turizm eğitimi almazken, işletmeciliği aile mesleği olarak sürdürmektedir. Küçük işletmelerin öncelikli hedefleri arasında pazar payını artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve yüksek kazanç elde etmek yer almaktadır. Bu bulgular, müşteri memnuniyetinin rekabet gücünü artırmadaki önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Coşar (2008)'e göre, kapsamında, kolay ulaşılabilir verilere erişim sağlamak amacıyla kolay örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırmaya İzmir'deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden 23'ünde görev yapan toplam 114 üst düzey ve departman yöneticisi gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmada, otel işletmelerinin rekabet gücü faktörleri belirlenmiş, yöneticilerin rekabeti nasıl algıladıkları, hangi rekabet stratejilerini benimsedikleri ve işletmelerinin rekabet avantajını nasıl değerlendirdikleri incelenmiştir. Sonuçlar, yöneticilerin rekabete genel olarak önem verdiklerini ve rakipleri karşısında üstünlük sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir. Ancak, bazı rekabet faktörlerine yeterli önemin verilmediği de gözlemlenmiştir. Özellikle, işletmelerin belirleyecekleri rekabet stratejilerinin kritik olduğu, aksi takdirde rekabet avantajlarını kaybedebilecekleri vurgulanmaktadır. Rekabet gücü faktörlerinin seçimi, otel işletmeleri için karmaşık bir süreçtir ve bazı faktörlerin belirli pazarlarda daha büyük önem taşıyabileceği belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, rekabet gücünü belirleyen temel faktörler arasında maliyetlerin azaltılması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması ve pazar dinamiklerine uyum sağlanması öne çıkmaktadır. Yöneticiler, rekabet avantajı sağlayacak stratejiler geliştirmenin ve pazar payını artırmanın önemini farkındadır. Bu bağlamda, hizmetlerin zamanında sunulması, kalite standartlarının yükseltilmesi, müşteri güveninin sağlanması ve personelin niteliğinin artırılması gibi unsurlar kritik görülmektedir. Ancak, AR-GE çalışmalarının rekabetteki önemi bilinmesine rağmen, uygulamada bu alana yeterince yatırım yapılmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için AR-GE yatırımlarına daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Gök (2009)'a göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile beş yıldızlı tatil köylerinde yiyecek üretim sürecinde gıda güvenliği uygulamalarının düzeyini belirlemeyi ve bu uygulamaların rekabet üstünlüğüne etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Literatür taraması sonucunda rekabet faktörleri, kalite-rekabet ilişkisi, Uluslararası Standart Organizasyonu (ISO) 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi (GGYS) ve konaklama işletmelerinde yiyecek üretim süreci gibi konular ele alınmış, ardından alan araştırması kapsamında 146 konaklama işletmesinden 241 anket değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, konaklama işletmelerinin sahip oldukları ISO 22000 belgesi, işletme sınıfı ve yönetim türü gibi değişkenlere göre gıda güvenliği uygulamalarını yerine getirme düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Araştırmada belirlenen 12 hipotezden üçü farklılıkları belirlemeye, dokuzu ise ilişkileri analiz etmeye yönelik olup, üç ilişki hipotezi kabul edilirken altı tanesi reddedilmiştir. Sonuçlara göre, ISO 22000 belgesine sahip işletmelerin, 5 yıldızlı otellerin ve grup işletmelerin, yiyecek üretim sürecinde gıda güvenliği uygulamalarını daha etkin şekilde yerine getirdiği görülmüştür. Ayrıca, yiyecek üretim sürecindeki belirli aşamaların -özellikle gıdaların işlenmesi, depolama ve satın alma süreçlerinin- konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, gıda güvenliği uygulamalarının yalnızca hijyen ve müşteri sağlığı açısından değil, aynı zamanda işletmelerin sektörde rekabet avantajı elde etmesi açısından da kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinin sürdürülebilir rekabet gücü sağlayabilmesi için gıda güvenliği standartlarını titizlikle uygulamaları gerekmektedir.

Çetintürk (2017)'ye göre, Araştırmada VRIO analizi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) değerlendirilmiş ve İK'nın işletmeler için kritik bir yetenek olduğu vurgulanmıştır. Stratejik İKY, insan kaynağını değerli bir varlık olarak görerek, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Nadir ve benzersiz İK unsurlarına sahip işletmeler, özgün yetenekler geliştirerek rakiplerinden ayrılmaktadır. Değerli, nadir ve taklit edilemez İK yeteneklerine sahip turizm işletmeleri, organizasyon kültürü ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir. Kaynak Tabanlı Yaklaşım (KTY) çerçevesinde, işletmelerin rekabet üstünlüğü, içsel kaynaklarını stratejik bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak temel yetenekler geliştiren

işletmeler, sektörde avantaj sağlamaktadır.

Kılıç ve Uslu (2019)'a göre, İstanbul'daki yerli ve yabancı marka zincir otel yöneticilerinin rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu sürdürebilmek için Michael Porter'ın rekabet stratejilerine odaklanmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Özellikle rakiplerin tehdidi, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücü gibi faktörler dikkate alındığında, otel işletmelerinin pazarda farklılaşma stratejisi geliştirmesi ve maliyet liderliği elde etmesi rekabet avantajını sürdürmede kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Endüstri temelli rekabet yaklaşımının önemli bir boyutu olan rakipler, fiyat politikalarını online satış kanalları ve online seyahat acenteleri aracılığıyla anlık olarak takip edebilmekte ve bu durum, özellikle oda fiyatlarının düşmesine neden olarak otel gelirlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Şehir merkezlerinde üretim ve imalat işletmelerinin yerini alışveriş merkezleri ve otellerin alması, bu sektördeki yatırımların giderek artmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, şehir merkezindeki konutların zamanla otellere dönüştüğü gözlemlenmekte ve açılan her yeni otel, mevcut işletmeler için önemli bir rakip haline gelmektedir. Müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücünün otel işletmelerinin gelirleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Otel yöneticileri ile yapılan mülakatlar, online satış kanalları, online seyahat acenteleri ve rezervasyon platformları üzerinden gelen rezervasyonlar için otellerin %20 ila %40 arasında değişen komisyonlar ödediğini ortaya koymuştur. Bu durum, otel işletmeleri için ciddi bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmekte ve rekabet avantajını koruyabilmek adına dikkatle yönetilmesi gereken bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Tüfekçiyaşar (2019)'a göre, İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin rekabet koşullarını, uyguladıkları stratejileri ve stratejik planlamalarını inceleyerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama çabalarına odaklanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde nitelikli iş gücünün rekabet avantajındaki kritik rolünü vurgulamak ve bu konuda ülke çapında işletmelere katkı sağlamaktır. Araştırmada, eğitilmiş ve nitelikli personelin işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilir kılmada önemli bir faktör olduğu ortaya konmuş, bu bağlamda hizmet kalitesinin artırılmasının müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, nitelikli çalışan eğitimi, hizmetlerin iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Nitelikli iş gücüne sahip işletmeler, misafir memnuniyetini artırarak marka değerlerini yükseltmekte ve uzun vadede kârlılıklarını sürdürebilir hale getirmektedir. Bu durum, konaklama işletmeleri için rekabet avantajının yalnızca fiyat stratejileri ile değil, insan kaynağı yönetimi ve hizmet kalitesi ile de şekillendiğini göstermektedir. Dolayısıyla, İstanbul'daki 5 yıldızlı oteller özelinde yapılan bu inceleme, konaklama sektöründe çalışan eğitiminin ve nitelikli işgücünün, rekabet üstünlüğü elde etmede temel bir unsur olduğunu kanıtlamaktadır.

Kaya ve arkadaşları (2021) tarafından hem nicel hem de nitel yöntemler kullanılarak veri toplanmıştır. 19 otel yöneticisine uygulanan anketler aracılığıyla nicel veriler, 10 otel yöneticisi ile gerçekleştirilen yapılandırılmamış mülakatlarla ise nitel veriler elde edilmiştir. Nicel veriler, ortalama ve standart sapma analizleriyle değerlendirilirken, nitel veriler tek vaka modeli, iki vaka modeli ve kelime bulutu yöntemleriyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, otel yöneticileri tarafından en önemli görülen Kritik Başarı Faktörleri (KBF) arasında ek hizmetler, misafirlerin tekrar konaklama oranı, müşteri ile etkili iletişim, otel odalarının dizaynı ve kalitesi, misafir tavsiyeleri, uluslararası marka oluşturma süreci ve işletmenin sosyal medyadaki etkinliği yer almaktadır. Bu faktörler, otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve sektörde kalıcı bir başarı yakalamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, yalnızca maliyet avantajına veya fiziksel olanaklara dayanmak yerine, müşteri odaklı hizmet anlayışı, inovasyon, kalite yönetimi ve çevresel sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu faktörlerin bütüncül şekilde ele alınmasını gerektirir. Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin uzun vadeli başarı elde edebilmesi için farklılaşma stratejilerini benimsemeleri ve değişen tüketici beklentilerine hızla uyum sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

Özellikle dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte, müşteri ilişkileri yönetimi, çevrimiçi rezervasyon sistemleri ve veri analitiği gibi teknolojik yeniliklerin kullanımı, işletmelerin rekabet gücünü artıran unsurlar arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin rekabet avantajını sürdürebilmesi, aynı zamanda insan kaynağının etkin yönetimi ve çalışanların sürekli eğitimi ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada diğer öneriler ise şöyledir;

- sürdürülebilir turizm uygulamalarına yönelmek,
- yeşil sertifikalara sahip olmak,

- çevresel duyarlılığı artıran politikalar geliştirmek, ve
- hem işletmelerin marka değerini yükseltmekte hem de müşteri sadakatini pekiştirmektedir.

Ayrıca, nitelikli personel istihdamı, hizmet kalitesinin artırılması ve yenilikçi iş modellerinin benimsenmesi, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyerek işletmelerin pazardaki konumunu güçlendirmektedir. Bununla birlikte, kriz yönetimi ve esneklik, özellikle küresel salgınlar, ekonomik dalgalanmalar veya siyasi belirsizlikler gibi dışsal faktörlerin olumsuz etkilerini minimize etmek açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için müşteri beklentilerine duyarlılıkla yaklaşan, teknolojiyi etkin kullanan, çevresel ve toplumsal sorumlulukları göz önünde bulunduran ve sürekli yeniliğe açık olan bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu faktörleri stratejik bir çerçevede değerlendiren işletmeler, rekabet avantajlarını uzun vadede sürdürebilecek ve sektörde kalıcı bir başarı elde edebilecektir.

KAYNAKÇA

- Akın, H. B. (1999). Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım, Verimlilik Dergisi, (4).
- Bahar, O. (2004). Türkiye'de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği, Basılmamış Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berry, S. ve Ladkin, A. (1997). Sustainable tourism: A regional perspective, *Tourism Management*, 18(7), 433-440.
- Boo, E. (1990). Ecotourism: The potentials and pitfalls, (2 Vols.), World Wildlife Fund, Washington D.C.
- Canbay, N. (2011). Turizm Sektöründe Yükselen Trend: Yeşil Oteller, *Yeşil Bina Dergisi*, (9), 28-31.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (19)1, 45-56.
- Çakıcı, A. C., Çalhan, H. ve Karamustafa, K. (2016). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Rekabet Üstünlüğü İlişkisi, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 11-39.
- Çetintürk, İ. (2017). Turizm İşletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Journal of Yasar University*, 12(45), 48-59.
- Çiçek Gökalp, E. (2003). Küçük Konaklama İşletmelerinin Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla*.
- Dinçer, M. Z. (1993). *Turizm Ekonomisi ve Türkiye Ekonomisinde Turizm*, İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Garda, B. ve Temizel, M. (2016). Sürdürülebilir Turizm Çeşitleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), 83-103.
- Gök, T. (2009). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklara İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminden İş Süreçlerinde Etkileri: Teori ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya*.
- Gökdeniz, A. (2017). Konaklama Sektöründe Yeşil Yönetim Kavramı, Eko Etiket ve Yeşil Yönetim Sertifikaları ve Otellerde Yeşil Yönetim Uygulama Örnekleri, *Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, <http://www.ijses.org/index.php/ijses/article/view/223/229>, S.70-77.
- Gökdeniz, A., Dinç, Y., (2017), Green Marketing in Tourism Sector: Eco Hotels and Ecological Practices (Turizm Sektöründe Yeşil Pazarlama Örneği: Eko Oteller ve Ekolojik Uygulamaları), *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Özel Sayı 3, 2017 Karabük*. S.1-12.
- Kaya, Muhammet C., Batman, O. ve Türkay, O. (2021). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Kritik Başarı Faktörleri: Trabzon İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 346-364.
- Kılıç, B. ve Uslu, T. (2019). Porter'in Rekabet Modelinin İstanbul'daki Zincir Otel İşletmelerinde İncelenmesi, *Uluslararası Global Turizm Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 83-98.
- Lee, N. S. ve Ram, J. (2018). New Product Development Processes and Knowledge Transfer in Automotive Projects: An Empirical Study, *Knowl Process Manag.*, 25(4), 279-291.
- Marangoz, M. ve İnək Özberk, T. M. (2020). Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynak Avantajı Teorisi ve Pazar Yönlülük Yaklaşımı, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27(1), 69-89.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Sevişin, A. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5(10), 171–185.
- Sönmez, R. ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kaynağı: Endüstri Temelli Teori ve Kaynak Temelli Teori Çerçevesinde, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 13(25), 63-90.
- Sung, H. H. (2000). *An Analysis of The Adventure Travel Market: From Conceptual Development to Market Segmentation*, PhD, Purdue University.
- Tüfekçiyaşar, T. (2019). Konaklama İşletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerin Nitelikli İş Gücü Açısından Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu. (2025). <https://sozluk.gov.tr/> adlı siteden alıntı yapılmıştır. Erişim Tarihi: 15.03.2025.
- Türkan, E. (2014). İnovasyon ve Rekabet, http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2394-inovasyon_ve_rekabet.aspx Erişim Tarihi: 10.04.2025.
- UNWTO. (2013). *Tourism Highlights*. www.unwto.org Erişim Tarihi: 11.03.2025.
- Valentine, P. S. (1992). *Review Nature- Based Tourism*. (Edited by: B. Weiler and M. Hall). *Special Interest Tourism*. London, Great Britain: Belhaven Pres, 105-127.
- Whelan, T. (1991). *Nature Tourism: Managing for the Environment* (First Edition), Island Press.
- Yu, W. A., Ramanathan, R. ve Nath, P. (2014). The Impacts of Marketing and Operations Capabilities on Financial Performance in the UK retail sector: A Resource-Based Perspective, *Industrial Marketing Management*, 43, 25–31.
- https://www.tursab.org.tr/apps/OldFiles/dosya/12191/tursab-genclik-turizmi-2015-raporu117755463808_12191_560578.pdf adlı siteden alıntı yapılmıştır. Erişim Tarihi: 11.04.2025.